

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАННЯ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Обґрунтування вибору конкурентної стратегії бізнес-організації»

здобувача Сидоренка Олександра Павловича



Науковий керівник: к.е.н, доцент, Прохорова Є.В. _



Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:



д.е.н., професор Михайло САГАЙДАК

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



Олена ШАТИЛОВА
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Михайло САГАЙДАК
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Сидоренку Олександр Павловичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Очної (денної) форми навчання
очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Обґрунтування вибору конкурентної стратегії бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р. № 352-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ "Компанія УкрАвто"

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

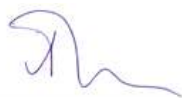
Розділ 1	Теоретичні і методичні основи вибору конкурентної стратегії бізнес-організації
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Вибір і управління впровадженням конкурентної стратегії ТОВ "Компанія УкрАвто"
<i>(назва розділу)</i>	

Об'єкт дослідження:	Функціонування бізнес-організації в конкурентному середовищі
Предмет дослідження:	Теоретичні засади і практичні рекомендації щодо обґрунтування вибору конкурентної стратегії бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	На основі узагальнення теоретичних і методичних основ і аналізу конкурентного середовища обґрунтувати вибір конкурентної стратегії бізнес-організації і розробити заходи щодо управління впровадженням конкурентної стратегії.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

- У розділі 1** Уточнити визначення понять «стратегія», «конкурентна стратегія»; узагальнити авторські підходи до класифікації конкурентних стратегій; визначити методичні підходи до формування і вибору конкурентної стратегії; навести основні етапи управління впровадженням конкурентної стратегії.
- У розділі 2** Дати коротку характеристику ТОВ "Компанія УкрАвто", навести перелік видів діяльності бізнес-організації; проаналізувати основні показники результатів діяльності за три останніх роки; визначити, для якого виду/напряму діяльності буде обґрунтовано вибір конкурентної стратегії; виконати аналіз конкурентного середовища для обраного напряму діяльності за методикою структурного аналізу п'яти конкурентних сил за М. Портером; побудувати карти стратегічних груп конкурентів; проаналізувати конкурентні стратегії найближчих конкурентів по стратегічній групі; визначити можливі стратегічні альтернативи та обґрунтувати вибір однієї з альтернатив; спрогнозувати потенційний економічний ефект від впровадження обраної конкурентної стратегії; розробити заходи щодо управління впровадженням обраної конкурентної стратегії.

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Єлена Прохорова

«06» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Олександр Сидоренко

«06» лютого 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 45 сторінок, 9 таблиць, 4 рисунка, список літератури з 18 найменувань, 1 додаток.

«Обґрунтування вибору конкурентної стратегії бізнес-організації»

Об'єктом дослідження є функціонування бізнес-організації в конкурентному середовищі.

Предметом дослідження є Теоретичні засади і практичні рекомендації щодо обґрунтування вибору конкурентної стратегії бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – на основі узагальнення теоретичних і методичних основ і аналізу конкурентного середовища обґрунтувати вибір конкурентної стратегії бізнес-організації і розробити заходи щодо управління впровадженням конкурентної стратегії.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- розкрити сутність конкурентної стратегії та її класифікації;
- описати методичні підходи до вибору конкурентної стратегії;
- систематизувати та узагальнити управління її впровадженням;
- здійснити оцінку діяльності ТОВ "КОМПАНІЯ УКРАВТО";
- проаналізувати конкурентне середовище бізнес-організації та обумовити вибір конкурентної стратегії;
- обґрунтувати перспективи удосконалення та пропозиції щодо вибору конкурентної стратегії підприємства.

Практичне значення отриманих результатів.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: конкурентна стратегія, вибір стратегії

Відгук
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Сидоренка Олександра Павловича
на тему «Обґрунтування вибору конкурентної стратегії бізнес-організації»

Логіко-структурний рівень роботи. Тема роботи є актуальною для організації, на матеріалах якої виконано роботу. Виручка від реалізації і прибуток компанії за останні роки знизилась, треба шукати нові джерела надходжень. Побудова роботи є логічною, взаємоузгоджені формулювання об'єкту, предмету, мети, завдань, висновків, актуальність теми автором обґрунтована. (5 балів)

Рівень пошукової глибини. Автором узагальнено 18 джерел, у т. ч. іноземною мовою, достовірність інформації про діяльність організації підтверджена документально. (2 бали)

Теоретико-методичний рівень роботи. Автор узагальнив теоретичні і методичні підходи до вибору конкурентної стратегії, уточнив визначення і зміст поняття «конкурентна стратегія». (8 балів)

Діагностичний рівень роботи. Виконано аналіз динаміки основних показників діяльності компанії за три роки. Зроблено висновок про необхідність пошуку нових джерел надходжень. У роботі представлено детальний аналіз ринку імпортих автомобілів в Україні. (6 балів)

Конструктивний рівень роботи. Виконано порівняння економічної ефективності імпорту автомобілів з різних країн і на різних умовах оплати, обрано оптимальний варіант імпорту, що є одним із напрямів вибору конкурентної стратегії компанії. (6 балів)

Рівень наукової етики. Рукопис оформлено відповідно до вимог, посилання на першоджерела присутні. (8 балів)

Організаційний рівень проведення дослідження. Зауваження і рекомендації щодо покращення змісту роботи було в основному враховано. (3 бали)

Кількість балів за якість КБР: 38 балів.

Висновок про здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій». Підтверджено загальні компетентності щодо здатності спілкуватися письмово державною мовою; здатності до проведення досліджень на відповідному рівні; спеціальні компетентності: щодо здатності аналізувати результати діяльності організації; здатності аналізувати й структурувати проблеми організації; формувати обґрунтовані рішення.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту. Виконана бакалаврська робота свідчить про набуття автором компетентностей і навичок менеджера бізнес-організації та можливість присвоєння їй кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник
«23» травня 2024 р.



Є.В. Прохорова

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1 Сутність конкурентної стратегії та їх класифікація.....	6
1.2 Методичні підходи до вибору конкурентної стратегії.....	10
1.3 Управління впровадженням конкурентної стратегії.....	14
РОЗДІЛ 2 ВИБІР І УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ "Компанія УкрАвто"».....	18
2.1 Оцінка діяльності ТОВ "Компанія УкрАвто".....	18
2.2 Аналіз конкурентного середовища бізнес-організації та вибір конкурентної стратегії.....	20
2.3 Перспективи удосконалення та пропозиції щодо вибору конкурентної стратегії підприємства.....	26
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

У сучасних умовах загострення конкуренції на усіх ринках товарів та послуг, зміна вимогливості споживачів і міжнародні торгові події становлять для бізнес-організацій потребу в перегляді та висуванні нових вимог щодо рівня зваженості та доцільності їх стратегій конкуренції. При посиленні конкуренції на міжнародному та регіональних рівнях практичний інтерес з боку підприємств до вибору та формування успішних конкурентних стратегій постійно зростає, тому проблеми, пов'язані з їх розробкою та реалізацією, залишаються актуальними. Означені проблеми особливо торкнулися підприємств тих галузей, до числа яких відноситься транспортна промисловість й в цілому зв'язок з логістикою й перевезеннями зокрема.

Сучасні підходи до вибору та формування конкурентних стратегій досить широко висвітлені у працях відомих зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як Д. Аакер, Л. Абалкін, О. Виханський, І. Гурков, П. Дойль, П. Друкер, Ф. Котлер, Д. Кревенс, М. Мескон, Б. Мільнер, А. Смолкін, Д. Траут, Е. Уткін, Р. Фатхутдінов, Ф. Хедоурі, А. Челенков, Г. Азоев, І. Ансофф, Л. Балабанова, І. Герчикова, О. Горбашко, І. Должанський, Ю. Іванов, В. Павлова, М. Портер, А. Томпсон, І. Тучковська, Ч. Стрікленд, А. Юданов, А. Павленко, А. Войчак, І. Решетнікова, А. Наливайко, Н. Куденко, І. Лошенко, О. Ковтун, З. Шершньова, Т. Циганкова, В. Герасимчук та інших провідних науковців. Незважаючи на існуючі теоретико-методичні та практичні розробки щодо формування та реалізації стратегії конкуренції, недостатньо уваги приділено питанням вибору дієвої конкурентної стратегії підприємств з урахуванням галузевої специфіки їх функціонування, організації та управління.

Визначення правильного стратегічного курсу є надзвичайно відповідальним завданням для бізнес-організації, оскільки це формує пріоритети її діяльності на відносно довгострокову перспективу. Тому менеджмент компанії повинен підходити до процесу розробки та реалізації стратегії зважено,

враховуючи численні внутрішні та зовнішні фактори та акцентуючи увагу на низці ключових чинників. Глибоке розуміння важливості цього аспекту дозволить своєчасно реагувати на зміни в підприємницькому середовищі, забезпечувати формування та підтримання конкурентних переваг у ринкових умовах, а також максимально використовувати стратегічний потенціал підприємства. У зв'язку з цим питання обґрунтованості процесу вибору, розробки та реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації є актуальним і визначає об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження.

Метою роботи є на основі узагальнення теоретичних і методичних основ і аналізу конкурентного середовища обґрунтувати вибір конкурентної стратегії бізнес-організації і розробити заходи щодо управління впровадженням конкурентної стратегії.

Для досягнення зазначеної мети в процесі проведення дослідження було поставлено низку **завдань**, зокрема:

- розкрити сутність конкурентної стратегії та її класифікації;
- описати методичні підходи до вибору конкурентної стратегії;
- систематизувати та узагальнити управління її впровадженням;
- здійснити оцінку діяльності ТОВ "КОМПАНІЯ УКРАВТО";
- проаналізувати конкурентне середовище бізнес-організації та обумовити вибір конкурентної стратегії;
- обґрунтувати перспективи удосконалення та пропозиції щодо вибору конкурентної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є функціонування бізнес-організації в конкурентному середовищі.

Предметом дослідження є теоретичні засади і практичні рекомендації щодо обґрунтування вибору конкурентної стратегії бізнес-організації.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання, за яким вивчення стану зовнішньоекономічної діяльності бізнес-організації, теоретичної бази та методичних підходів до вибору конкурентної стратегії обліку і аналізу імпорتنих

операцій проводилося в становленні та розвитку із розглядом суперечностей цього розвитку, визначенням взаємообумовленості та взаємозв'язку їх складових частин.

У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи пізнання: спостереження, порівняння, абстракції, вимірювання взаємозв'язків, поєднання аналізу та синтезу, індукції і дедукції, історичного і логічного підходу (при дослідженні структури та динаміки імпорتنих операцій і тенденцій їх розвитку), а також спеціальні методи – статистичних групувань, узагальнення, графічний метод.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із цього питання, матеріали науково-практичних конференцій, статистична інформація, періодична література, практичні дані. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Робота містить два розділи, 9 таблиць і 4 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність конкурентної стратегії та їх класифікація

Для забезпечення покращення стандартів та якості життя населення, підвищення конкурентоздатності галузей економіки вагомим для країни є стан її підприємницької діяльності, зокрема стратегії бізнес-організацій – один із головних факторів їх становища в системі ринкової економіки, що забезпечує економічний і соціальний розвиток країни. Виходячи із необхідності досягнення цієї поставленої мети, на етапі економічних перетворень перед державою та суспільством постають завдання, для реалізації яких важливим є розробка дієвої бюджетної політики та відповідно стратегії бюджетного регулювання.

Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва [1].

За М. Портером, розробка конкурентної стратегії визначається чітким розумінням суті бізнесу, його цілей та шляхів досягнення. Успішність вибору та реалізації стратегії впливають наступні фактори: характер активів та досвіду компанії порівняно з конкурентами; мотивація топ-менеджменту та інших працівників, що беруть участь у впровадженні стратегії; внутрішні та зовнішні межі стратегії, яку компанія може успішно реалізувати; соціально-політичні фактори.

За Івановим Ю.Б., конкурентна стратегія – це детально розроблена програма заходів для досягнення вигідної конкурентної позиції та адаптації до зовнішнього середовища. Вона повинна бути спрямована на: реагування на зміни в конкурентному середовищі та економіці; розробку ринкових підходів, що дають перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем конкуренції, що актуальні на даний момент.

На думку М. Портера, процес формулювання стратегії конкуренції включає в себе: аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства); виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій. За Івановим Ю.Б., процес стратегічного вибору складається з чотирьох етапів: оцінка існуючої стратегії, формування стратегії, оцінка ризику, вибір стратегічних альтернатив.

І. Ансофф визначає стратегію як набір правил для прийняття рішень щодо поведінки фірми. Ці правила включають встановлення взаємозв'язків із зовнішнім середовищем і всередині підприємства, грамотне ведення щоденних справ, а також постійне вимірювання результатів і їх порівняння з планом. Основною метою діяльності підприємства Ансофф вважає стабільне зростання і розвиток. Він розділяє правила прийняття рішень на дві групи: взаємозв'язок із зовнішнім середовищем і встановлення рівноваги між внутрішніми факторами. Ансофф пропонує чітке та детальне визначення поняття «стратегія», яке залишається актуальним.

Т. Ю. Адаєва визначає конкурентну стратегію як здатність фірми виробляти конкурентоспроможні товари і пристосовуватися до умов конкуренції. Це визначення враховує основні вимоги до формування конкурентної стратегії, але не враховує специфіку діяльності. Р. А. Єршова визначає конкурентну стратегію як здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію з ефективним використанням потенціалу, але це визначення не враховує гнучкість стратегій, що є важливим.

Вивчення літературних джерел та досвіду господарювання підприємств на ринку показало, що зустрічаються різні варіанти класифікації конкурентних стратегій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація конкурентних стратегій бізнес-організацій

Автори класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди конкурентних стратегій
М. Портер	Конкурентна перевага на ринку	Стратегія цінового лідерства. Стратегія диференціації товару. Стратегія спеціалізації
А. Літл	Вихідна позиція фірми на ринку	Стратегія лідерів. Стратегія фірм із сильною позицією. Стратегія фірм, які займають сприятливу позицію. Стратегія фірм, які займають задовільну позицію. Стратегія фірм, які займають незадовільну позицію
Ф. Котлер	Ринкова частка	Стратегія ринкового лідера. Стратегія челенджера. Стратегія послідовника. Стратегія нішера
Г. Азоев	Спосіб досягнення конкурентних переваг	Стратегія зниження собівартості. Стратегія диференціації товару. Стратегія сегментування ринку. Стратегія впровадження новинок. Стратегія негайного реагування на потреби ринку
Х. Фрізевінкель	Поведінка на ринку (біологічний підхід до термінології)	Стратегія лисиці. Стратегія слона. Стратегія лева. Стратегія миші
І. Ансоф	Спрямованість на розвиток товару/ринку	Стратегія максимізації ринкової частки. Стратегія диференціації товару. Стратегія диференціації ринку. Стратегія зростання
І. Довжанський	Спосіб входу на міжнародний ринок	Стратегія не прямого експорту. Стратегія прямого експорту. Стратегія виробництва за кордоном
А. Кузнєцов	Динаміка конкурентної поведінки	Наступальна. Оборонна

Джерело: розроблено автором на основі [5, 6]

З таблиці 1.1 можна побачити різність поглядів на певну градацію серед класифікації конкурентних стратегій. Між іншим, американський науковець М. Портер у фактичній роботі бізнес-організації виокремлює три базові конкурентні стратегії, що є загальноприйнятими [5]:

1. Стратегія переваги за витратами. Використовуючи цю стратегію, підприємство орієнтується на масовий ринок, оскільки масове виробництво дозволяє зменшити питомі витрати, відповідно – встановити низькі ціни. Перевагою використання такої стратегії є можливість отримати більший прибуток порівняно з конкурентами, оперативне реагування на зміну собівартості, проте стратегія буде ефективною лише на ринку споживачів, котрі орієнтуються на низький рівень цін.

2. Стратегія диференціації. Використовуючи її, підприємство орієнтується на масовий ринок, пропонуючи відмінний від існуючого товар. Тут на ринку набуває характеру нецінової конкуренції, оскільки у товарі споживачі цінують його унікальні характеристики, дизайн, надійність і т. д. Стратегія буде ефективною на ринку споживачів, для яких важливим є «ім'я фірми», товарна марка, а потім ціна товару.

3. Стратегія концентрації. При цій стратегії підприємство орієнтується на специфічний сегмент ринку, використовуючи низькі ціни або унікальні характеристики товару. Використовуючи цю стратегію, навіть невелике підприємство може бути прибутковим, концентруючись на якій-небудь одній конкурентній ніші, якщо вона має в розпорядженні унікальну продукцію або користуючись перевагами за витратами, хоча її частка ринку буде незначною. Таким чином, конкурентні стратегії є моделлю поведінки суб'єктів конкуренції (підприємств, галузей, регіонів, національних економік), спрямованою на досягнення довготривалої конкурентної переваги на ринку за наявних ресурсів та умов середовища функціонування. Важливо розуміти, що в сучасних умовах конкурентна стратегія обов'язково повинна ґрунтуватися на існуючих ресурсах і бути спрямованою на досягнення цілі (цілей), враховуючи при цьому умови середовища функціонування, в якому діє конкретний суб'єкт конкуренції. Специфіка конкурентних стратегій полягає саме у досягненні конкурентної переваги на ринку, проте не короткотривалої, а довгострокової. Подальшої розробки вимагає питання формування напрямів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках.

Ефективність функціонування підприємств в умовах певного етапу зумовлюється необхідністю врахування тенденцій подальшого їх розвитку відповідно до обраної стратегії та збереження конкурентних ринкових переваг. На системі зазначених переваг і базується конкурентна стратегія підприємства, яка спрямована саме на поєднання позицій, визначених вище [7]. Усе це викликає необхідність дослідження конкурентних стратегій підприємств, що функціонують в певному ринковому середовищі для визначення перспектив їх подальшого стратегічного розвитку та вірному вибору методичного підходу.

1.2 Методичні підходи до вибору конкурентної стратегії

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та його економічної ефективності, а також врахування постійних інформаційних змін потребують використання новітніх та якісних інструментів стратегічного планування. Одним із таких інструментів є правильний та доцільний вибір конкурентної стратегії підприємства, що є важливим та невід'ємним етапом процесу формування конкурентної стратегії [8]. У свою чергу, коректний стратегічний вибір дозволить підприємству досягти стійкої та довготривалої конкурентоспроможності у відповідній галузі, особливо в такому складному і непередбачуваному конкурентному середовищі.

Базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність.

На рисунку 1.1 виділено методичні підходи до визначення та формування конкурентних стратегій.

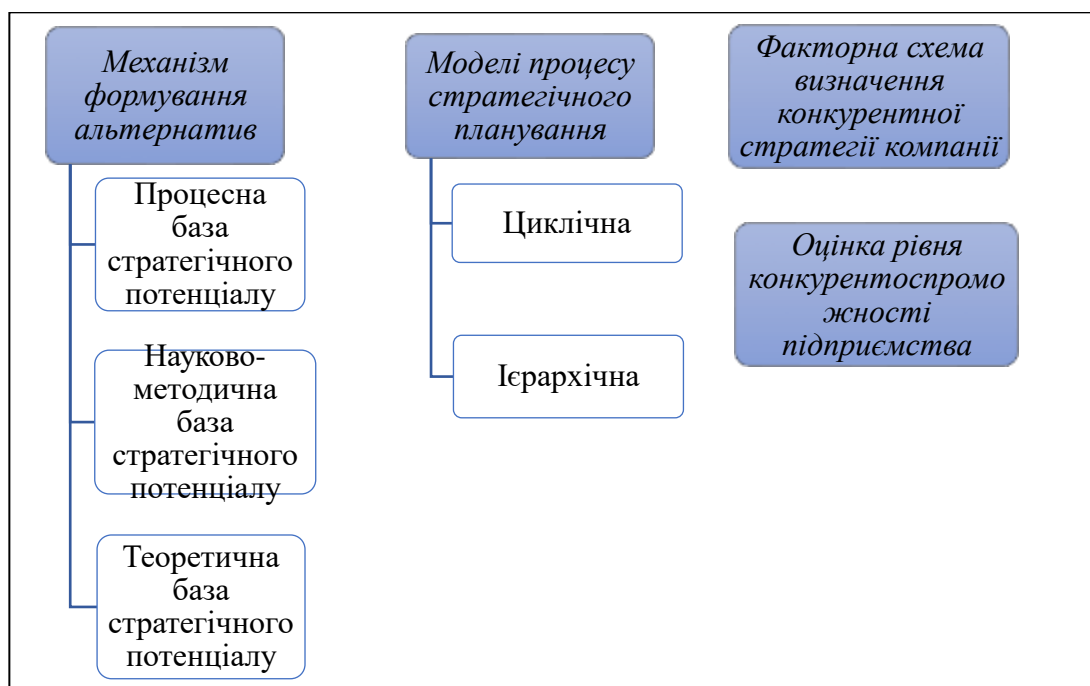


Рисунок 1.1 – Методичні підходи до визначення та формування конкурентних стратегій

Джерело: складено автором за даними [9]

З рисунку 1.1 можна зробити висновок, що наведені підходи до формування конкурентних стратегій не враховують важливість поточної конкурентної позиції компанії при виборі стратегії, відбувається недооцінення ролі конкурентного середовища, не передбачають гнучкого механізму реагування на зміну факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Обґрунтування та вибір конкретної конкурентної стратегії в контексті зіставлення теоретико-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності і практичної діяльності підприємств є важливим і заключним етапом процесу формування конкурентної стратегії. Для реалізації цього етапу підприємство може залучати зовнішніх консультантів, але враховуючи той факт, що формування конкурентної стратегії підприємства та її вибір спричиняє зміни не тільки в організаційній структурі, а й у загальній культурі підприємства, остаточне рішення щодо вибору конкурентної стратегії має відбуватися саме на підприємстві. Тому ключовим завданням є обґрунтування та впровадження надійних інструментів для здійснення вибору оптимальної конкурентної стратегії.

Необхідно зазначити, що процес вибору конкурентної стратегії та особливості його реалізації розглядаються вченими-науковцями по-різному. Так як приклад можна зазначити, що О. Віханський у процесі вибору стратегії наголошує на обов'язковому визначенні цілей, інтересів, ресурсів, зобов'язань підприємств, її залежності від зовнішнього середовища, оцінюванні з урахуванням ризику. Але він недостатньо уваги приділяє визначенню спеціальних критеріїв, що ускладнює сам процес вибору та посилює необґрунтованість результатів. У свою чергу, А. Томпсон і А. Стрікленд розробили спеціальну методику вибору стратегії, сутність якої полягає в побудові матриці, в якій конкурентні позиції підприємства порівнюються з показниками, що характеризують різні типи ринків залежно від темпів зростання. Базуючись на такому зіставленні, заповнюються чотири квадрати матриці, у яких може перебувати підприємство, та пропонуються відповідні стратегічні ситуації дій. Головним недоліком даної методики є певна обмеженість її використання стосовно підприємств з помірною конкурентною позицією та середнім темпом зростання ринку [10, 11].

Інший відомий зарубіжний маркетолог Ж.-Ж. Ламбен акцентує увагу на тому, що вибір стратегії підприємства необхідно розпочинати з аналізу портфеля напрямів його діяльності на основі типології ринків за матрицею Бостонської консультативної групи, яку він доповнив траєкторіями підприємств, що досягли успіху, і невдах [12]. Але дотримання зазначеного сценарію стосовно вибору конкурентної стратегії дозволить виявити деякі обмеження, а саме: неврахування зовнішньої конкурентної переваги та складності з розрахунками.

У своїй роботі І. Ансофф у контексті вибору конкурентної стратегії вирішує дві нагальні проблеми [13]:

- 1) як збалансувати найближчі та довгострокові цілі й необхідну гнучкість позицій підприємства;
- 2) як урахувати ризик, пов'язаний зі стратегічними рішеннями.

Тобто на передній план у процесі вибору конкурентної стратегії виходить питання визначення та використання найліпшого стратегічного портфеля

підприємства і врахування ризику та невизначеності. Окрім цього, необхідно зважати ще на два компоненти конкурентної стратегії – це конкурентні переваги та синергізм, які, у свою чергу, допомагають визначити й оцінити можливості підприємства.

У свою чергу А. Зуб наголошує на тому, що зазвичай не буває жорстко визначеного плану послідовності дій з вибору з альтернативних варіантів стратегії. Рішення про вибір стратегії найбільше залежить від оцінок і очікувань топ-менеджерів та інших груп підтримки [14].

Аналіз наукових досліджень показує, що немає єдиного концептуального підходу до визначення кількості та змісту критеріїв вибору конкурентної стратегії. Тому важливим етапом у процесі формування конкурентної стратегії є детальний аналіз наявних критеріїв стратегічного вибору. Це дозволяє кількісно та якісно оцінити доцільність різних стратегічних альтернатив. Глибокий аналіз і узагальнення існуючих напрацювань свідчать, що на вибір конкурентної стратегії найбільше впливають виробничі, фінансові, маркетингові, науково-технічні, інноваційно-інвестиційні, кадрові та організаційно-управлінські фактори. Крім того, вибір конкурентної стратегії залежить від загальної стратегії підприємства і важливості врахування поточного рівня його конкурентоспроможності.

Таким чином поява єдиного методу формування конкурентної стратегії неможлива через унікальні умови ведення бізнесу кожного підприємства, а також їхню власну сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Через це найбільш доцільним є синтез кількох методів, тобто адаптація різних підходів для розробки унікальної стратегії, яка буде ефективною для підприємства в даний момент для вирішення конкретної проблеми. Оскільки неможливо передбачити всі виклики, що постають перед компаніями, слід зосередитися на певних базових підходах до формування конкурентних стратегій. За наявності релевантного набору правил можна створювати нові, які будуть адекватні для вирішення поставлених завдань і досягнення цілей. Зазначимо, що вибір конкурентної стратегії можна розглядати як задачу прийняття рішення, і для цього можливе застосування методів вирішення багатокритеріальних завдань. Враховуючи

необхідність теоретичної обґрунтованості та універсальності, найбільш поширеними серед цих методів є методи теорії нечітких множин, методи теорії корисності, методи векторної стратифікації і метод аналізу ієрархій Сааті.

1.3 Управління впровадженням конкурентної стратегії

Формування успішної конкурентної стратегії є важливою частиною діяльності будь-якої компанії. Це дозволяє досягати поставлених цілей, забезпечувати високу прибутковість, підвищувати конкурентоспроможність, реалізовувати конкурентні переваги і забезпечувати сталий розвиток на ринку. Для ефективного застосування конкурентної стратегії важливо добре продумати процес її практичної реалізації.

На рисунку 1.2 представлено процес забезпечення конкурентної стратегії.

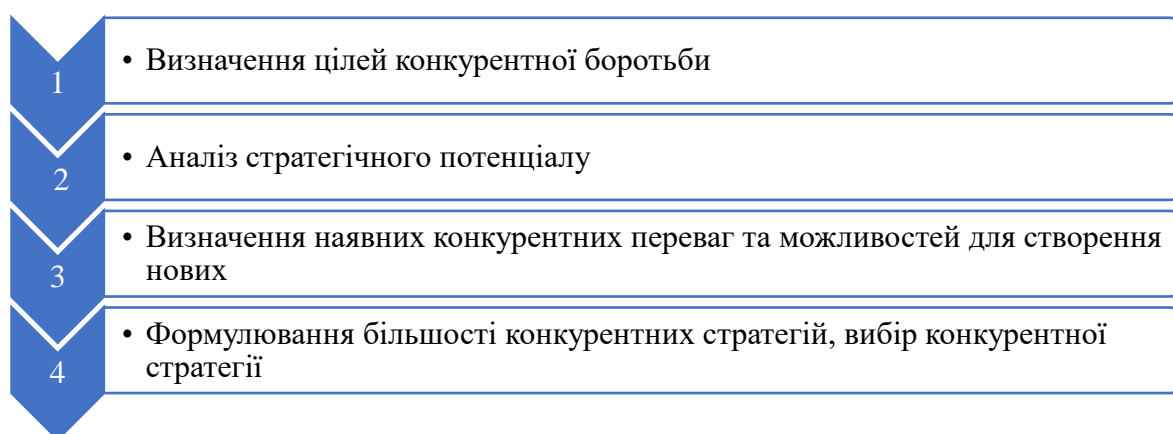


Рисунок 1.2 – Етапи розробки та управління впровадження конкурентної стратегії

Джерело: складено автором на основі [2, 16]

З рисунку 1.2 зрозуміло, що на другому етапі розробляється стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства, де конкретизуються довгострокові програми дій за всіма напрямками діяльності. Реалізація цих програм має забезпечити формування відповідних конкурентних переваг. На третьому етапі використовуються підстратегії конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та стратегій забезпечення конкурентоспроможності.

Четвертий етап передбачає реалізацію конкурентної стратегії з систематичною оцінкою результатів, виявленням відхилень від цілей і швидкою реакцією на зміни. Для успішної реалізації стратегії потрібно створити мотиваційну систему для менеджменту, змінити організаційну структуру і забезпечити необхідні ресурси.

Дані етапи допоможуть підприємству вчасно реагувати на несприятливі умови навколишнього середовища та покращать його здатність виготовляти конкурентний товар.

Важливо відзначити, що процес формування конкурентної стратегії компанії повинен бути комплексним і завершеним. Останні дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, а також власні роздуми, підкреслюють необхідність розширення етапів розробки стратегії, що пов'язані з подальшою її реалізацією.

Проте, він не універсальний (рис. 1.2) слід враховувати внутрішні та зовнішні обставини. Кожен етап своєрідний, має самостійне значення і вимагає застосування специфічних конкурентних стратегій, процедур і методик.

Слід зазначити певні етапи управління впровадженням конкурентної стратегії підприємства [13]:

- Встановлення цілей

Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії.

- Аналіз зовнішнього середовища

Процес виявлення поточних і майбутніх загроз і можливостей, які можуть вплинути на досягнення його цілей.

- Дослідження внутрішнього середовища підприємства

Визначення внутрішніх змін, що можуть бути вважається сильними сторонами підприємства, їх оцінка з точки зору важливості та можливостей стати основою конкурентних переваг.

Аналіз включає вивчення двох сфер організації: макросередовище (порівняння ресурсів компанії та їх ефективності з іншими у сфері або регіоні для вибору оптимального конкурентного розвитку) та мікросередовище (дослідження внутрішнього середовища з точки зору конкретної стратегічної сфери господарювання: ресурси підприємства, ефективність виробничо-збутової діяльності, стратегічний конкурентний потенціал).

- Визначення мети і постановка завдань

На основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також обмежень, погроз і можливостей, визначається стратегія розвитку, яка передбачає створення набору стратегічних варіантів, відповідно до особливостей цільового ринку.

- Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії

Групи критеріїв вибору альтернатив включають реакцію на можливості та загрози зовнішнього середовища, отримання конкурентних переваг, відповідність цілям підприємства, реалізованість стратегії, узгодженість з іншими стратегіями на різних рівнях, а також відповідність стратегічним і фінансовим цілям та обмеженням.

Найбільш поширеними методами оцінки ефективності кожної альтернативи є розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки та інші.

- Планування реалізації

Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.

- Реалізація стратегічних рішень

Здійснюється у напрямках:

- 1) використання адміністративних важелів;
- 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних

виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

Оцінка успішності стратегії підприємства включає визначення показників внутрішньої та зовнішньої ефективності. Внутрішні показники включають обсяг виробництва, чистий прибуток, загальну рентабельність, оборотність оборотних коштів, фондоддачу та собівартість продукції. Зовнішні показники включають обсяги реалізації, темпи зміни ринків збуту, кількість виграних тендерів, капіталовкладення в підприємство, рентабельність продажу та витрати на придбання ресурсів. Результатом такого аналізу може бути перегляд стратегії, її коригування або продовження реалізації.

Підсумовуючи, можна зазначити, що найбільш логічною являється послідовність управління впровадженням конкурентної стратегії з врахуванням етапів та критерії успішності стратегії, що визначаються стратегічними цілями та мають бути коректно сформульовані до початку будь-яких подій з реалізації проекту, але при цьому обумовлюються якісні та кількісні показники й термін їх досягнення.

Для оцінки успішності діяльності організації необхідно розробити та впровадити систему моніторингу, яка базується на системі індикаторів для оцінки ступеня досягнення цілей. На основі результатів моніторингу готуються відповідні звіти та пропозиції щодо внесення змін до плану тактичних дій з реалізації конкурентної стратегії.

РОЗДІЛ 2

ВИБІР І УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ "КОМПАНІЯ УКРАВТО"

2.1 Оцінка діяльності ТОВ "КОМПАНІЯ УКРАВТО"

ТОВ "Компанія УкрАвто" є частиною корпорації "УкрАвто", найбільшої автомобільної корпорації в Україні. Корпорація займається імпортом, дистрибуцією, продажем та обслуговуванням автомобілів. Основні напрями діяльності ТОВ "Компанія УкрАвто" включають:

45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами

45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

Аналіз фінансового середовища організації ТОВ "КОМПАНІЯ УКРАВТО" за останні 3 роки наведено в таблиці 2.1:

Аналіз змін за три роки.

На основі даних таблиці можна зробити такі висновки.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 19,89% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але знизився на 30,74% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 4,48% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але знизилася на 27,72% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Інші операційні витрати зросли на 49,91% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але знизилися на 34,04% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Разом витрати зросли на 19,42% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але знизилися на 30,32% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Фінансовий результат до оподаткування зріс на 48,21% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але знизився на 50,60% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ
УКРАВТО за 2021-2023 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Зміни, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	335,0	401,7	278,2	19,89	-30,74
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	221,0	230,9	166,9	4,48	-27,72
Інші операційні витрати	108,4	162,5	107,2	49,91	-34,04
Разом витрати	329,4	393,4	274,1	19,42	-30,32
Фінансовий результат до оподаткування	5,6	8,3	4,1	48,21	-50,60
Податок на прибуток	1,0	1,4	0,9	40,00	-35,71
Чистий прибуток (збиток)	4,6	6,9	3,2	50,00	-53,62

Податок на прибуток зріс на 40,00% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але знизився на 35,71% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Чистий прибуток зріс на 50,00% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але знизився на 53,62% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Зниження виручки та прибутку вказує на необхідність пошуку додаткових джерел доходу. Один з варіантів — імпорт.

2.2 Аналіз конкурентного середовища бізнес-організації та вибір конкурентної стратегії

Аналізуючи конкурентне середовище для обраного напрямку діяльності ТОВ "КОМПАНІЯ УКРАВТО", варто в першу чергу зазначити, що негативний вклад внесла пандемія COVID-19, пост карантинний період та війна з країною-агресором. Так, через дані події динаміка була стабільною, але надалі спостерігається низхідна тенденція росту фінансових активів на – 49356 млн. грн., що мало вплинуло на продажі автомобілів на первинному ринку.

На ринку автомобілів у 2021 порівняно з 2012 роком відбулося:

- 99% падіння виробництва вантажних автомобілів
- 89% падіння виробництва легкових автомобілів
- 77% падіння виробництва автобусів
- 99% падіння виробництва вантажних автомобілів.

На ринку автомобілів у 2021 порівняно з 2020 роком відбулося:

- 65% ріст виробництва автотранспорту;
- 75% ріст виробництва легкових автомобілів
- 10% ріст виробництва автобусів
- 16% падіння виробництва вантажних автомобілів (рис. 2.1).

На ринку нових автомобілів у 2021 порівняно з 2012 роком відбулося:

- 50% падіння продажів автотранспорту
- 52% падіння продажів легкових автомобілів
- 13% падіння продажів комерційних автомобілів.

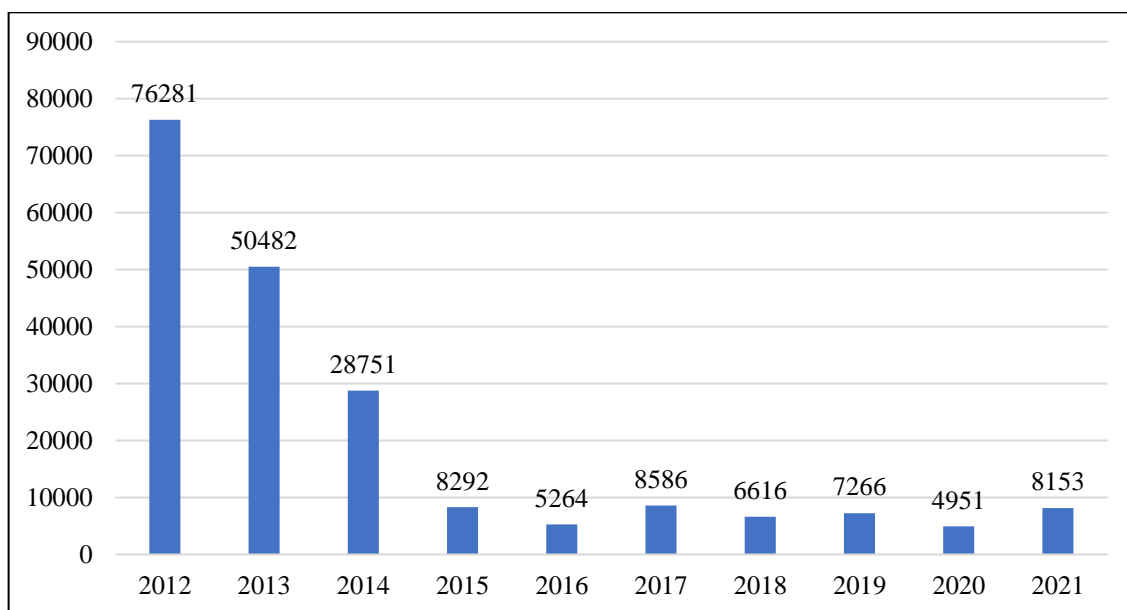


Рисунок 2.1 - Виробництво автомобілів в Україні у 2012 – 2021 роках, од.

Джерело: складено автором на основі [15]

На ринку нових автомобілів у 2021 порівняно з 2020 роком відбулося:

- 22% ріст продажів автотранспорту
- 20% ріст продажів легкових автомобілів
- 39% ріст продажів комерційних автомобілів (рис. 2.2).

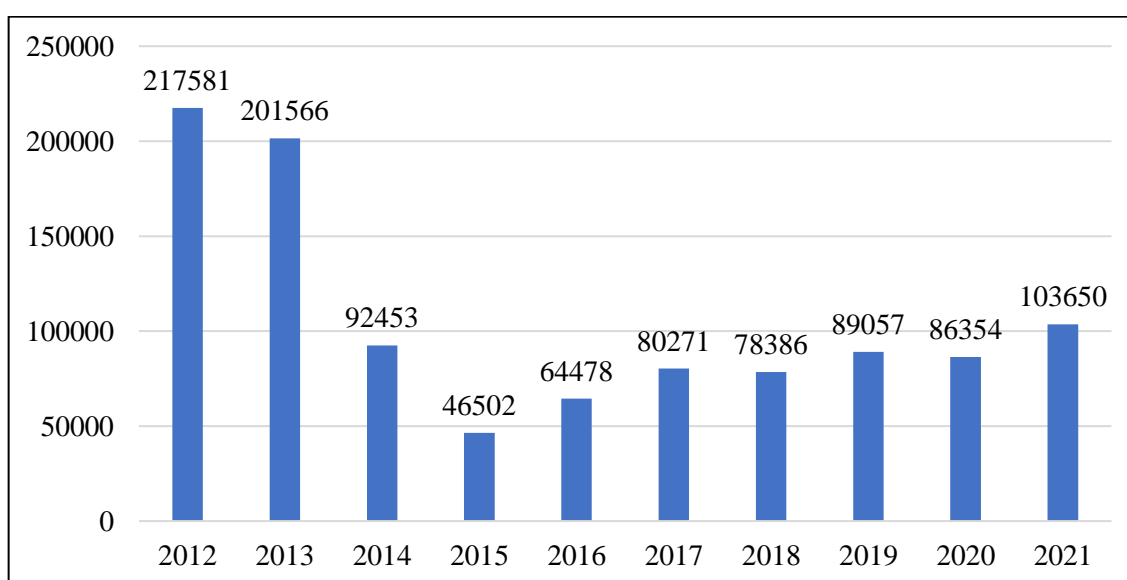


Рисунок 2.2 – Продаж нових легкових автомобілів в Україні у 2012 – 2021 роках, од.

Джерело: складено автором на основі [15]

На ринку електромобілів у 2021 порівняно з 2012 роком відбулося:

- 5,1 ріст кількості реєстрацій електромобілів (з 2016 року діють преференції на імпорт)

На ринку електромобілів у 2021 порівняно з 2020 роком відбулося:

- 18,9% ріст кількості реєстрацій електромобілів (рис. 2.3).

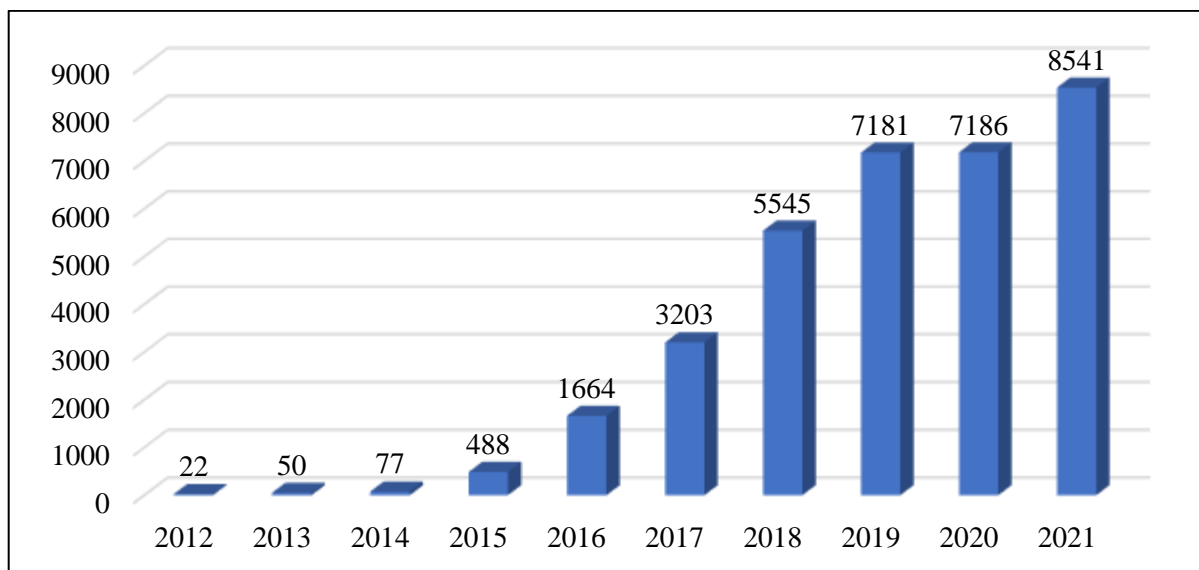


Рисунок 2.3 – Продаж електроавтомобілів в Україні у 2012 – 2021 роках, од.

Джерело: складено автором на основі [15]

Згідно рисунку 2.4 спостерігаємо, що продаж автомобілів в Україні зріс за 2022 рік порівняно з 2 попередніми роками, при тому попит на електромобілі теж виріс (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – ТОП-брендів електроавтомобілів в Україні за 2020-2021 рр., од.

Показники	2020	2021	абсолютне відхилення	відносне відхилення
NISSAN	2201,00	2227,00	26,00	1,18
TESLA	1987,00	1670,00	-317,00	-15,95
CHEVROLET	520,00	802,00	282,00	54,23
RENAULT	313,00	551,00	238,00	76,04
VW	306,00	550,00	244,00	79,74
HYUNDAI	251,00	363,00	112,00	44,62
AUDI	169,00	334,00	165,00	97,63
BMW	234,00	250,00	16,00	6,84
MERC.-BENZ	184,00	236,00	52,00	28,26
KIA	176,00	154,00	-22,00	-12,50

Джерело: складено автором на основі [14]

Згідно таблиці 2.2 найбільшу частку на ринку продажу електромобілів в Україні займає у 2021 році NISSAN – 2227 од. При тому експорт та імпорт автомобілів у 2021 році становив 822 одиниць та 644 822 одиниць відповідно (рис. 2.4).

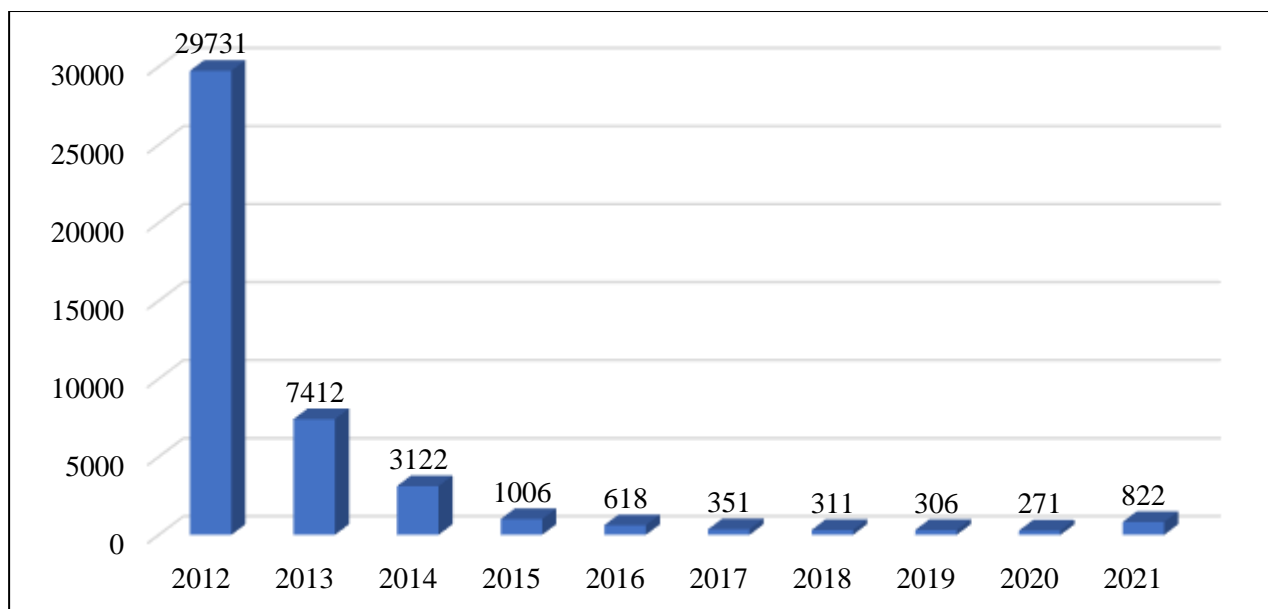


Рисунок 2.4 – Експорт автомобілів в Україні у 2012 – 2021 роках, од.

Джерело: складено автором на основі [17]

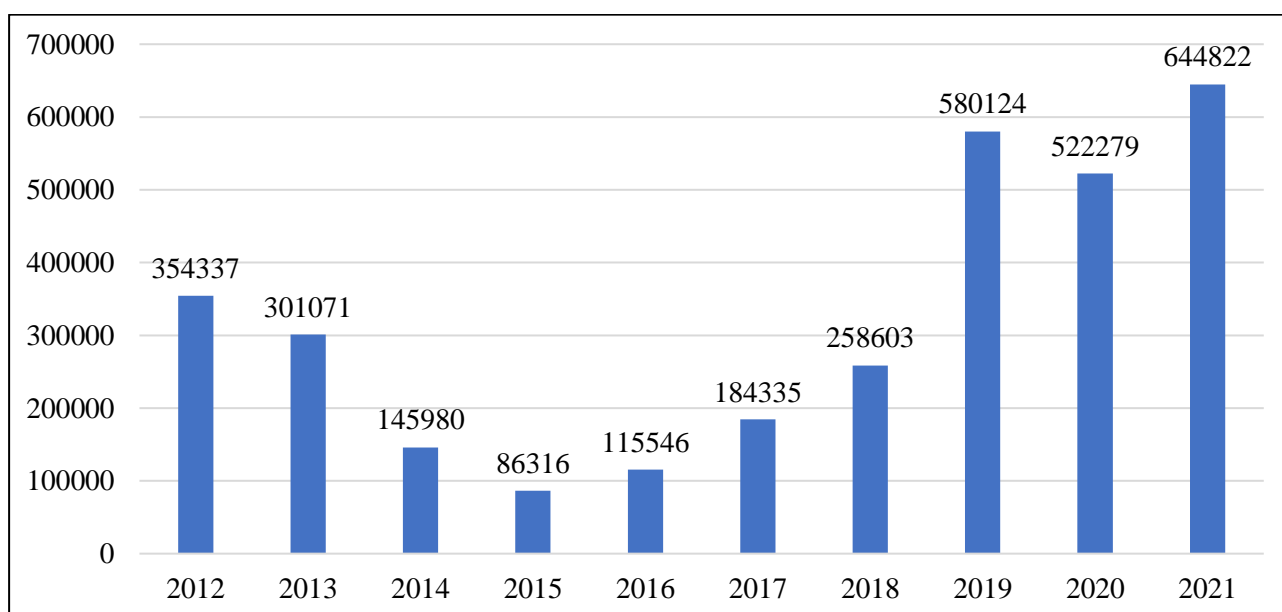


Рисунок 2.4 – Імпорт автомобілів в Україні у 2012 – 2021 роках, од.

Джерело: складено автором на основі [17]

Згідно рисунку 2.5 можна зробити висновок, що експорт в період 2012-2020 роки мав низхідну тенденцію, а в 2021 році зріс. У той же час з рисунку 2.6 спостерігається, що у 2020 році імпорт автомобілів знизився в нашій державі, проте в 2021 році повернувся до висхідної тенденції.

Роблячи узагальнення конкурентного середовища й сфери діяльності можна розглянути саме зовнішньоекономічний фактор, тобто країни-конкуренти через географічну структуру експорту та імпорту автомобілів в Україні у 2021 році (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Географічна структура експорту та імпорту автомобілів в Україні у 2021 році, тис. дол. США

Найменування	Експорт	Імпорт
1	2	3
Усього	20577,9	4416574,1
Австралія	-	529,1
Австрія	37,0	25811,8
Азербайджан	-	16,4
Бельгія	15,2	45251,1
Білорусь	2576,4	544,6
Болгарія	-	2306,3
Греція	-	32579,7
Грузія	63,9	350,9
Данія	53,6	6008,4
Естонія	18,9	24618,3
Замбія	228,7	-
Ізраїль	59,0	-
Індія	-	6431,7
Ірландія	-	156,2
Іспанія	61,9	48641,5
Італія	556,5	31480,7
Казахстан	250,4	-
Канада	10474,2	63270,9
Кенія	196,7	-
Кіпр	-	1618,3
Киргизстан	442,1	-
Китай	-	115767,1
Латвія	-	396,2
Литва	13,7	27267,2
Люксембург	-	113,9
Мозамбік	199,4	-
Невизначені країни	-	1619,0
Нідерланди	94,3	4274,6
Німеччина	910,8	695621,1

<i>Продовження табл. 2.3</i>		
Нова Зеландія	-	117,5
Норвегія	145,4	105,4
Об'єднані Арабські Емірати	170,0	373,5
Південна Африка	-	11646,6
Південний Судан	2177,9	-
Польща	255,5	231681,1
Португалія	39,8	31,9
Республіка Корея	-	179210,0
Республіка Молдова	57,9	32,9
Російська Федерація	488,4	49,0
Румунія	-	138699,7
Сербія	-	82,6
Словаччина	3,6	184303,4
Словенія	-	917,4
Сполучене королівство Великої Британії та північної Ірландії	97,9	187826,8
США	34,9	842394,0
Тайвань	-	338,5
Таїланд	-	9290,8
Туреччина	-	53501,3
Угорщина	70,9	201547,6
Узбекистан	188,7	7327,0
Філіппіни	192,6	-
Фінляндія	-	157,7
Франція	145,5	93375,9
Хорватія	21,5	10,7
Чехія	33,9	137224,7
Чилі	102,1	-
Швейцарія	27,8	2414,5
Швеція	0,6	52819,4
Ямайка	-	18,7
Японія	20,0	756382,4

Джерело: складено автором на основі [17]

Отже, з таблиці 2.3 видно, що експортером великим є США, Південний Судан та Канада. У той час імпорт автомобілів найбільший у Німеччині, Іспанії, США та Угорщині.

Узагальнити стан конкурентного середовища можна висновками, що на ринку автомобілів у 2021 порівняно з 2012 роком відбулося: 99% падіння виробництва вантажних автомобілів, 89% падіння виробництва легкових автомобілів, 77% падіння виробництва автобусів, 99% падіння виробництва вантажних автомобілів. На ринку нових автомобілів у 2021 порівняно з 2012

роком відбулося: 50% падіння продажів автотранспорту, 52% падіння продажів легкових автомобілів, 13% падіння продажів комерційних автомобілів. На ринку електромобілів у 2021 порівняно з 2012 роком відбулося: 5,1 ріст кількості реєстрацій електромобілів (з 2016 року діють преференції на імпорт).

Найбільшу частку на ринку продажу електромобілів в Україні займає у 2021 році NISSAN – 2227 од. Тому варто звернути увагу на цей бренд задля покращення конкурентної стратегії бізнес-організації. Експорт автомобілів у 2021 році становив 822 одиниць та 20577,9 тис. дол. США, а імпорт автомобілів у 2021 році становив 644 822 одиниць та 4416574 дол. США, тож це є позитивними показниками для розвитку ТОВ "КОМПАНІЯ УКРАВТО" саме у даному напрямку.

2.3 Перспективи удосконалення та пропозиції щодо вибору конкурентної стратегії підприємства

Так як стратегія на розширення та зміцнення своїх позицій є пріоритетною для обраного підприємства, то метою даного аналізу є вибір найбільш вигідного і оптимального для бізнесу сегменту ринку, визначення країни-контрагента, з якою буде доцільно здійснювати визначений вид зовнішньоекономічної операції.

Для вибору цільового ринку при здійсненні імпоротної операції доцільно було б обрати такі країни, як Японія, Німеччина, Франція, оскільки вони в значних об'ємах експортують автомобілі (табл. 2.4).

Проаналізувавши фактори, наведені у табл. 2.4, доцільним є вибір Франції як потенційного контрагента. 1. Непоганий потенціал продажу

2. Ліберальна політика щодо експорту.

При виборі конкурентної стратегії та обґрунтуванні умов поставки важливо враховувати попередні умови поставки та їх вплив на процес. Наприклад, якщо попередня імпортна операція здійснювалась на умовах EXW (постачальник відповідає за підготовку товару та його передачу покупцю), то для альтернативної

операції можна розглянути умови поставки СРТ (постачальник відповідає за доставку товару до зазначеного пункту призначення).

Таблиця 2.4 – Обґрунтування вибору цільового ринку при здійсненні імпортової операції

№ пор.	Фактори, що визначають вибір ринку	Японія	Німеччина	Франція
1	2	3	4	5
1	Атомістична конкуренція	x		
2	Олігополістична конкуренція		x	x
3	Низькі виробничі витрати			x
4	Високі виробничі витрати	x	x	
5	Обмежувальна політика щодо експорту	x		
6	Ліберальна політика щодо експорту		x	x
7	Низька географічна відстань		x	x
8	Значна географічна відстань	x		
9	Економіка, що динамічно розвивається	x	x	x
10	Економіка зі стагнаційними процесами			
11	Жорсткий валютний контроль	x		
12	Ліберальна валютна політика		x	x
13	Індекс легкості ведення бізнесу – сприятливий	x	x	x
14	Індекс легкості ведення бізнесу – несприятливий			
15	Незначні відмінності соціально-культурного середовища		x	x
16	Значні відмінності соціально-культурного середовища	x		
17	Невисокий політичний ризик		x	x
18	Високий політичний ризик	x		

Джерело: складено автором на основі [12]

При умовах поставки СРТ дії за рахунок продавця включають контроль безпеки, якості, кількості та інші аспекти підготовки товару для транспортування, а також виконання експортних митних формальностей та доставку до пункту призначення. Дії за рахунок покупця включають вивантаження товару в порту призначення, виконання транзитних митних формальностей, якщо ці витрати несе покупець, а також виконання імпортних митних формальностей та доставку товару з пункту призначення.

Отже, вищезазначені умови поставки є найбільш вигідними для ТОВ "КОМПАНІЯ УКРАВТО".

Обґрунтування вибору транспортного засобу для здійснення операції виступає у якості аналізу видів транспорту (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Експертні оцінки різних видів транспорту за критеріями їх вибору в п'ятибальною системою оцінок

Вид транспорту	Фактори, які впливають на вибір виду транспорту					
	Швидкість доставки	Частота відправлень	Надійність дотримання графіка доставки вантажу	Здатність перевозити різні вантажі	Здатність доставити вантаж у будь-яку точку території	Вартість перевезення
Залізничний	1	2	3	3	2	4
Водний	3	4	2	1	4	1
Автомобільний	2	1	1	2	1	3
Трубопровідний	5	5	5	5	5	2
Повітряний	4	3	4	4	3	5

Джерело: складено автором на основі [12]

Отже, згідно даних таблиці 2.5 доцільно для перевезення автомобілів використати автомобільний транспорт.

Якщо говорити про обґрунтування валютно-фінансових умов контракту конкурентної стратегії, то до валютних умов зовнішньоторговельного контракту відносять [28]:

- валюту ціни;
- валюту платежу;
- курс перерахунку валюти ціни у валюту платежу при їх неспівпадінні;
- захисні валютні застереження проти ризику валютних втрат у разі зміни курсу валют.

До фінансових умов зовнішньоторговельного контракту належать [29]:

- вид платежу (негайний платіж, кредит, комбінований платіж, кредит з опціоном негайного платежу);

- форма розрахунку (банківський переказ, акредитив, інкасо, відкритий рахунок);
- засіб розрахунку (вексель, чек).

Валютою ціни зазвичай є вільноконвертована валюта країн з розвинутою ринковою економікою, тому для виконання імпоротної операції ТОВ "КОМПАНІЯ УКРАВТО" доцільно обрати євро (EUR), що буде вигідним як для України, так і для Франції.

Страховання валютних ризиків відбувається шляхом застосування валютної обмовки. Валютна обмовка - умова в міжнародному угоді, що обумовлює перегляд суми платежу пропорційно зміні курсу валюти застереження з метою страхування експортера або кредитора від ризику знецінення валюти. Валюта і сума платежу ставляться в залежність від більш стійкої валюти застереження.

Перерахунок суми платежу при реалізації валютної застереження провадиться пропорційно зміні курсу валюти застереження (або валюти ціни) по відношенню до валюти платежу. Формою розрахунку для майбутньої операції контрагенти обирають банківський.

Також слід вказати за аналіз конкурентних матеріалів та конкурентний лист[30]– внутрішній документ підприємства, що містить комерційні і технічні відомості про товар із одержаних від фірм конкурентних матеріалів (зовнішньоекономічних контрактів, комерційних пропозицій, фірмових преїскурантів, галузевих каталогів тощо) і служить для порівняння їх основних показників та визначення орієнтовного рівня ціни. Конкурентний лист є початковим етапом оцінки контракту.

При визначенні оптимальної ціни на товари оптимальною вважається найнижча із наведених цін конкурентів.

При обґрунтуванні ціни та підготовці цінових документів слід розрахунок ціни повинен бути зроблений на підставі не менше як трьох конкурентних пропозицій.

Для здійснення запропонованої імпоротної операції для визначення ціни контракту використовується пропозиція на поставку аналогічних товарів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Конкуренвні пропозиції щодо імпорту автомобілів

№ з/п	Умови контракту	Конкуренвні автомобілі		Альтернативна угода
		Nissan	AUDI	Renault
1	Країна-експортер	Японія	Німеччина	Франція
2	Ціна в валюті за т.	15295 дол.	30000 €	18480 €
3	Джерело інформації	ЗТК	Комерційна пропозиція	Комерційна пропозиція
4	Рік поставки	2020	2019	2022
5	Базисні умови поставки	EXW	CPT	CPT
6	Форма розрахунку	Банківський переказ	Банківський переказ	Банківський переказ
7	Кількість (шт)	10	10	20

Джерело: складено автором на основі [21] та [31]

У таблиці 2.6. наведені конкурентні автомобілі для визначення ціни контракту, згідно яких середньої по вигоді є угода з Францією, бренд Renault.

I. Додаткова інформація для проведення розрахунків:

1. Курси валюти на дату складання конкурентного листа:

1 € = 1,05220 \$

2. Знижка на вторгування складає 5%.

3. Знижка за кількість -7 %

4. Термін поставки - 60 днів.

5. Індеси цін наведені за даними європейської статистики:

У 2018 році – 9,8%.

У 2019 році – 4,1%.

У 2020 році – 5,0%.

У 2021 році – 10%

6. Транспортні та інші витрати:

· витрати на навантаження та розвантаження - 1,2% ціни;

· витрати на транспортування Париж-Київ складають 1,3% ціни;

7. Витрати на митне очищення товару на імпорт в Україну – 1,9% вартості контракту.

II. Приведення цін конкурентних матеріалів до єдиної валюти.

Визначимо ціну для «Nissan»

$$15295 \$ / 1,05220 = 14536 \text{ €}.$$

III. Розрахунок сумарної поправки на комерційні умови передбачає визначення:

- поправки на інфляцію (приведення за терміном угоди) (K1);
- поправки на базисні умови поставки (K2);
- поправки на умови платежів (K3);
- поправки на кількість (K4);
- поправки на виторгування (K5);
- поправки на виторгування (K6).

Сумарна поправка на комерційні умови розраховується шляхом додавання всіх зазначених поправок.

1. Приведення за терміном угоди (поправка на інфляцію).

Приведення конкурентних матеріалів здійснюється за такою формулою:

$$C_1 = C_0 * I_1 / I_0$$

Де C_1 - приведена ціна за терміном угоди;

C_0 - ціна, запропонована фірмою у конкурентному матеріалі;

I_1 - індекс цін на дату поставки за контрактом;

I_0 - індекс цін на запропонований у конкурентному матеріалі термін здійснення поставки.

Поправка на інфляцію розраховується за формулою:

$$K_1 = C_1 - C_0$$

Поправка на інфляцію для «Nissan»:

$$14536 * 15 / 100 = 2180,4 \text{ Євро}.$$

Поправка на інфляцію для «AUDI»:

$$30000 * (19,1) / 100 = 5730 \text{ Євро}.$$

2. Поправка на базисні умови поставки.

Необхідно привести ціну за базисними умовами до СРТ Київ.

Розрахуємо поправку для «Nissan»:

$$14536 * (1,2\% + 1,3\% + 1,9\%) = 639,59 \text{ Євро.}$$

Розрахуємо поправку для «AUDI»:

$$30000 * (1,2\% + 1,3\% + 1,9\%) = 1320 \text{ Євро.}$$

3. Поправка на кількість.

Ця поправка враховує обсяг закупленого товару порівняно з плановими умовами майбутньої угоди.

Поправка для «Nissan»:

$$14536 * (7\%) = 1017 \text{ Євро.}$$

Поправка для «Nissan»:

$$3000 * (7\%) = 2100 \text{ Євро.}$$

4. Поправка на вторгування.

Поправка для «Nissan»:

$$14536 * (5\%) = 726,8 \text{ Євро.}$$

Конкурентна карта щодо імпорту автомобілів наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Конкурентна карта щодо імпорту автомобілів

№	Етапи привезення цін та зміст поправок, що вносяться	Умови майбутнього контракту	Конкурентні автомобілі					
			Nissan		AUDI		Renault	
			2020		2019		2022	
			дані	поправки	дані	поправки	дані	поправки
1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	Ціна в валюті		15295,00		30000,00		18480,00	
	Вал курс на момент складання		1,05		1,00		1,00	

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Ціна в єдиній валюті	S		14536,21		30000,00		18480,00
2	Приведення за комерційними умовами							
2.1	Поправка на інфляцію. К1	2022	15,00	2180,43	19,10	5730,00	0,00	0,00
2.2	Поправки на базисні умови поставки. К2	СРТ Київ	4,40	639,59	4,40	1320,00	0,00	0,00
2.3	Поправки на умови оплати. К3	100 передплата	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.4	Поправки на кількість. К4	10	7,00	1017,53	7,00	2100,00	0,00	0,00
2.5	Поправка на виторговувано, К5	контракт	5,00	726,81	0,00	0,00	0,00	0,00
2.6	Сумарні поправки на комерційні умови, Кс			4564,37		9150,00		0,00
3	Привезена ціна за ком умовами			19100,58		39150,00		18480,00
4	Поправка на технічні параметри Т1		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Привезена ціна за тех умовами			19100,58		39150,00		18480,00
6	Середня ціна	25576,86						
7	Мінімальна ціна	18480,00						
8	Затверджена ціна	18480,00						

Джерело: розраховано на основі даних [21]

Затверджена ціна = 18480 €.

Відстань від Renault до підприємства - 2405 кілометри

Розрахунки економічної ефективності даної імпоротної операції наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунки економічної ефективності імпоротної операції

Показники	євро	грн.
Дохід від продажу	638 400	19 693 236
Контрактна вартість товару	369 600	11 401 347
Витрати по здійсненню ЗЕО	44 130	1 361 321
Транспортні витрати (до кордону країни-імпортера)	8 131	250 830
Витрати на навантаження, розвантаження	8 501	262 231
Страхові платежі	9 055	279 333
Комісійні, брокерські витрати	7 799	240 568
Ліцензійні витрати	10 644	328 359
Митна вартість товару	413 730	12 762 668
Митні платежі	128 298	3 957 713
Мито	36 960	1 140 135
Акцизний збір	1 000	30 848
ПДВ	90 338	2 786 730

<i>Продовження табл. 2.8</i>		
Інші витрати для виконання ЗЕО	39 428	1 216 282
Витрати на отримання ліцензії	4 592	141 666
Витрати на отримання інших дозвільних документів	5 999	185 059
Витрати на оформлення ЗЕД документації	6 909	213 137
Юридичні витрати	7 778	239 938
Маркетинг, реклама	4 634	142 942
Представницькі витрати	4 717	145 494
Відрядження	4 799	148 047
Загальні витрати по ЗЕО	581 457	17 936 662
Прибуток до оподаткування по ЗЕО	56 943	1 756 573
Податок на прибуток	10 250	316 183
Чистий прибуток	46 693	1 440 390
Показники економічної ефективності ЗЕО		
Рентабельність операції за прибутком до оподатк.	8,9%	8,9%
Рентабельність операції за ЧП	7,3%	7,3%
Базовий коефіцієнт ефективності ЗЕО	1,10	1,10

Джерело: розраховано на основі даних [21]

Отже провівши наступні розрахунки можна сказати, що ефективність даної угоди імпорту автомобілів є досить високою, адже рентабельність угоди складає 7,3%. Тому на основі проведеного коефіцієнтного аналізу можна сказати, що зовнішньоекономічний контракт на імпорту автомобілів є ефективним, тому що базовий коефіцієнт імпорту коефіцієнт ефективності імпорту більше одиниці. Отже використання запропонованої угоди є доцільним тому що згідно з даними коефіцієнтного аналізу, угода є ефективною.

Таблиця 2.9 – Матриця відповідальності

Проект: Впровадження нової стратегії торгівлі автомобілями

Завдання	Відповідальний	Підтримка	Термін виконання
1. Дослідження ринку	Маркетинговий відділ	Аналітики	1-15 червня 2024
2. Вибір постачальників	Закупівельний відділ	Юридичний відділ	16-30 червня 2024
3. Розробка фінансового плану	Фінансовий відділ	Керівництво	1-15 липня 2024
4. Підготовка інфраструктури	Логістичний відділ	ІТ-відділ	16-31 липня 2024
5. Маркетингова кампанія	Маркетинговий відділ	PR-відділ	1-15 серпня 2024
6. Запуск продажів	Продажний відділ	Всі відділи	16-31 серпня 2024
7. Моніторинг та оцінка результатів	Аналітичний відділ	Керівництво	1-15 вересня 2024

Календарний план впровадження проекту

1. Червень 2024

- Перший тиждень: Початок дослідження ринку
- Друга половина місяця: Вибір постачальників

2. Липень 2024

- Перший тиждень: Розробка фінансового плану
- Друга половина місяця: Підготовка інфраструктури

3. Серпень 2024

- Перший тиждень: Початок маркетингової кампанії
- Друга половина місяця: Запуск продажів

4. Вересень 2024

- Перший тиждень: Моніторинг та оцінка результатів
- Цей план дозволить ТОВ "Компанія УкрАвто" структуровано впровадити нову стратегію торгівлі автомобілями, забезпечуючи відповідальність та контроль на кожному етапі.

Торгівля автомобілями як частина диверсифікації діяльності є стратегічним кроком, що дозволяє компаніям зменшити ризики та підвищити свою конкурентоспроможність. Диверсифікація допомагає знизити залежність від одного джерела доходів, розширюючи асортимент продукції або послуг. У нашому випадку автомобільної галузі, це може включати не лише продаж нових та вживаних автомобілів, але й надання супутніх послуг, таких як технічне обслуговування, фінансування, страхування та продаж запасних частин.

Ця стратегія дозволяє:

1. Зменшення ризиків: Різні напрямки діяльності зменшують вплив негативних змін в одній галузі на загальний бізнес.
2. Залучення нових клієнтів: Пропонування ширшого спектру товарів та послуг може привернути нових клієнтів.
3. Оптимізація ресурсів: Використання існуючих інфраструктур та ресурсів для нових напрямків бізнесу.

Таким чином, диверсифікація у сфері торгівлі автомобілями може бути ефективною стратегією для підвищення стійкості та конкурентоспроможності

компанії.

ВИСНОВКИ

Кожне підприємство визначає свою стратегію розвитку, керуючись загальними правилами поведінки, встановленими чинним законодавством, власними інтересами, цілями та можливостями, а також позиціями на ринку, що сформувалися в процесі конкурентної боротьби. Аналізуючи підходи до формування конкурентних стратегій, були виявлені закономірності їх етимології та термінологічні підходи. Основні визначення та класифікації, незважаючи на їх відносну "давність", залишаються актуальними навіть у період швидких економічних змін і глобальних трансформацій.

Сучасні науковці розвивають поняття "конкурентна стратегія", спираючись на усталені трактування та враховуючи глобальні, регіональні та галузеві виклики.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності – це спосіб досягнення стійких конкурентних переваг підприємства через конкурентну боротьбу та задоволення потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.

Конкурентні стратегії складаються з різних підходів і напрямків, розроблених керівництвом підприємства для досягнення найкращих результатів у конкретній сфері діяльності. Для створення ефективних конкурентних стратегій необхідно розробляти їх, виходячи з умов функціонування підприємства, та дотримуватися рекомендацій і основних принципів їх формування.

Узагальнити стан конкурентного середовища можна висновками, що на ринку автомобілів у 2021 порівняно з 2012 роком відбулося: 99% падіння виробництва вантажних автомобілів, 89% падіння виробництва легкових автомобілів, 77% падіння виробництва автобусів, 99% падіння виробництва вантажних автомобілів. На ринку нових автомобілів у 2021 порівняно з 2012 роком відбулося: 50% падіння продажів автотранспорту, 52% падіння продажів легкових автомобілів, 13% падіння продажів комерційних автомобілів. На ринку електромобілів у 2021 порівняно з 2012 роком відбулося: 5,1 ріст кількості реєстрацій електромобілів (з 2016 року діють преференції на імпорт).

Найбільшу частку на ринку продажу електромобілів в Україні займає у 2021 році NISSAN – 2227 од. Тому варто звернути увагу на цей бренд задля покращення конкурентної стратегії бізнес-організації. Експорт автомобілів у 2021 році становив 822 одиниць та 20577,9 тис. дол. США, а імпорт автомобілів у 2021 році становив 644 822 одиниць та 4416574 дол. США, тож це є позитивними показниками для розвитку ТОВ "КОМПАНІЯ УКРАВТО" саме у даному напрямку.

Розглядаючи аналіз та підсумовуючи на прикладі ТОВ "КОМПАНІЯ УКРАВТО", варто зазначити, що для вибору конкурентної стратегії слід зосередити увагу на цільовому ринку, тому при здійсненні імпортової операції доцільно було б обрати такі країни, як, Японія, Німеччина, Франція, оскільки вони в значних об'ємах експортують автомобілі. Доцільним є вибір Франції як потенційного контрагента. Вона має непоганий потенціал продажу, проводить досить ліберальну політику щодо експорту, має врегульовану законодавчу базу і є одним із основних партнерів у міжнародній торгівлі України. Для альтернативної операції було б доцільно застосувати умови поставки СРТ. Для перевезення автомобілів доцільно було б використати автомобільний транспорт. Валютою ціни зазвичай є вільноконвертована валюта країн з розвинутою ринковою економікою, тому для виконання імпортової операції ТОВ "КОМПАНІЯ УКРАВТО" доцільно обрати євро (EUR), що буде вигідним як для України, так і для Франції. Затверджена ціна = 18480 €. Відстань від Renault до підприємства - 2405 кілометри. Ефективність угоди імпорту автомобілів є досить високою, адже рентабельність угоди складає 7,3%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. №2 (12). С. 6-13. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/Telegram%20Desktop/6-13.pdf>
2. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2010. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274>
3. Адаєва Т. Організаційні фактори та резерви підвищення конкурентоздатності підприємства: навчальний посібник. 2016. 230 с.
4. Ершова Р. Конкурентні стратегії технологічно орієнтованих підприємств: навчальний посібник. 2017. 230 с.
5. Лужинська К. А. Конкурентна стратегія: сутність і основні характеристики. 2013. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/5329/1/%D0%9B%D1%83%D0%B6%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9A.%20%D0%90.%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_%20%D1%81%D1%83%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%96%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%20%D1%85%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8.pdf
6. Куденко Н. В. Маркетингова стратегія фірми : монографія. За ред. Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ. 2002. 74 с.
7. Аналіз поглядів на сутність та класифікацію конкурентних стратегій підприємства. 2016. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2344/1/%C2%A6%D0%B8%C2%A6-%C2%A6%C2%AC%C2%A6-%C2%A6-%C2%A6-%C2%A6%C2%AC%C2%A6->

[%C2%A6-%C2%A6-](#)

[%20%C2%A6%D0%96.%C2%A6%D0%A2.%20%C2%A6%D0%AA%C2%A6-%C2%A6-%C2%A6%C2%A6%D0%93%D0%90%C2%A6%C2%A6%C2%A6-%C2%A6-%C2%A6%D0%A6%20%D0%91%D0%92%D0%90%C2%A6-%C2%A6%D0%A6%D0%A6%D0%A6%D0%A6%D0%A7.pdf](#)

8. Нестерова Ю. А. Підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. 2014. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-44.html>

9. Иванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби . Проблеми економіки. 2012. №4. С. 121-128.

10. Основи менеджменту. Конспект лекцій під редакцією Т. В. Лазоренко та С. О. Пермінової [DSpace \(kpi.ua\)](#)

11. "Strategic Management: Concepts and Cases" by Arthur A. Thompson and Alonzo J. Strickland [Strategic management : concepts and cases : Thompson, Arthur A., 1940- : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#)

12. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок: стратегічний та операційний менеджмент. Переклад з англ. за редакцією Колчанова. Видавництво: АТІРМино. 2004. 800 с.

13. Міщенко А. П. "Стратегічне управління"

14. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. – К: Аспект-Пресс. 2012. 415 с.

15. Кобушко І. М., Скляр І. Д. Стратегічне управління. – К: СумДУ. 2010. 228 с.

16. Иванов Ю. Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки. 2012. №4. С. 121-128.

17. Вибір конкурентної стратегії. Стратегічне управління. URL: <https://mix.sumdu.edu.ua/textbooks/1141/367775/index.html>

18. Товариство з обмеженою відповідальністю "Укравто". Інформація з сайту YouControl:

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2023&id=15659712&tb=financial-statements>

ДОДАТКИ ДОДАТОК А

Фінансово-майновий стан суб'єкта малого підприємництва

Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	58,7	55,8
первісна вартість	1011	424,2	424,2
знос	1012	365,5	368,4
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього	1095	58,7	55,8

Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	971,1	838,1
у тому числі готова продукція	1103	959,3	826,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,3	2,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	90,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	11,4	7,7
Витрати майбутніх періодів	1170	686,3	736
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього	1195	1 670,1	1 674,8
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-

Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	1,4	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,4	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	0,9	0,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього	1695	2,3	0,9
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Фінансово-майновий стан	1900	1 728,8	1 730,6

Інформація про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва за 2023 рік*

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	278,2	401,7
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи	2280	278,2	401,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	166,9	230,9
Інші операційні витрати	2180	107,2	162,5
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати	2285	274,1	393,4
Фінансовий результат до оподаткування	2290	4,1	8,3
Податок на прибуток	2300	0,9	1,4
Чистий прибуток (збиток)	2350	3,2	6,9

Фінансово-майновий стан суб'єкта малого підприємництва за 2022 рік*

Актив			
Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	62,3	58,7
первісна вартість	1011	424,2	424,2
знос	1012	361,9	365,5
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього	1095	62,3	58,7

Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	1 116,4	971,1
у тому числі готова продукція	1103	1 006,4	959,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,2	1,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	30	11,4
Витрати майбутніх періодів	1170	505	686,3
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього	1195	1 658,6	1 670,1
Необоротні активи, утримувані для продажу,	1200	-	-

Фінансово-майновий стан	1300	1 720,9	1 728,8
-------------------------	------	---------	---------

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 496,3	1 496,3
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	223,3	230,2
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього	1495	1 719,6	1 726,5

Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	-	-

Поточна кредиторська заборгованість за:

довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	0,1	1,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,1	1,4
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	1,2	0,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього	1695	1,3	2,3

Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними и для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
---	------	---	---

Фінансово-майновий стан	1900	1 720,9	1 728,8
--------------------------------	-------------	----------------	----------------

Інформація про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва за 2022 рік*

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	401,7	335
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи	2280	401,7	335
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	230,9	221
Інші операційні витрати	2180	162,5	108,4
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати	2285	393,4	329,4
Фінансовий результат до оподаткування	2290	8,3	5,6
Податок на прибуток	2300	1,4	1
Чистий прибуток (збиток)	2350	6,9	4,6

Фінансово-майновий стан суб'єкта малого підприємництва за 2021 рік*

Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	76,3	62,3
первісна вартість	1011	424,2	424,2
знос	1012	347,9	361,9
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього	1095	76,3	62,3

Оборотні активи

Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
-----	---------------------------	--------------------------

Запаси	1100	1 588,4	1 116,4
у тому числі готова продукція	1103	1 588,4	1 006,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3	6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	1,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5,3	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13,1	30
Витрати майбутніх періодів	1170	35,7	505
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього	1195	1 645,5	1 658,6
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Фінансово-майновий стан	1300	1 721,8	1 720,9

Пасива

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 496,3	1 496,3
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	218,7	223,3
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього	1495	1 715	1 719,6

Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
--	------	---	---

Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	-	-

Поточна кредиторська заборгованість за:



довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	5,6	0,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,9	0,1
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	1,2	1,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього	1695	6,8	1,3

Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваним и для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
--	------	---	---

Фінансово-майновий стан	1900	1 721,8	1 720,9
-------------------------	------	---------	---------

Інформація про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва за 2021 рік*

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	335	289
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи	2280	335	289
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	221	170,5
Інші операційні витрати	2180	108,4	111,8
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати	2285	329,4	282,3
Фінансовий результат до оподаткування	2290	5,6	6,7
Податок на прибуток	2300	1	1,2
Чистий прибуток (збиток)	2350	4,6	5,5

Повне найменування юридичної особи (актуально на 29.05.2024)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКРАВТО"
Скорочена назва	ТОВ "УКРАВТО"
Статус юридичної особи (актуально на 29.05.2024)	не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	30246446
Дата реєстрації	12.02.1999 (25 років 3 місяці)
Уповноважені особи	ШПАКОВСЬКИЙ ВАЛЕРІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ 12 — керівник
Головний бухгалтер або інша особа, уповноважена підписувати звітність	ШПАКОВСЬКИЙ ВАЛЕРІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ 12 Станом на 28.02.2023, 26.02.2024
Розмір статутного капіталу	1 496 250,00 грн
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Види діяльності	Основний: 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах Всього за цим КВЕД: 103 513  

-
- Інші:
 - 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
 - 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

**Місцезнаходження
юридичної особи**

Адреса: Україна, 32300, Хмельницька обл., місто
Кам'янець-Подільський, ВУЛ.ПІВНІЧНА,
будинок 96

Телефон: +380673821783
+380384939195



Ім'я користувача:
Менеджменту Банщиків Петро

ID перевірки:
1016272168

Дата перевірки:
22.05.2024 09:18:27 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
22.05.2024 09:31:35 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: **КБР_Сидоренко на перевірку.docx**

Кількість сторінок: **46** Кількість слів: **8589** Кількість символів: **63221** Розмір файлу: **165.03 KB** ID файлу: **1016062043**

14.7% Схожість

Найбільша схожість: **2.96%** з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: **6027800**)

6.62% Джерела з Інтернету

75

Сторінка 48

12.1% Джерела з Бібліотеки

131

Сторінка 50

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

73.7% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

22% Вилучення з Інтернету

364

Сторінка 51

73.7% Вилученого тексту з Бібліотеки

381

Сторінка 56

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

50

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомилась з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Сидоренко Олександр Павлович

Назва роботи: Обґрунтування вибору конкурентної стратегії бізнес-організації

Науковий керівник: Прохорова Єлена Вікторівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 14,7 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

Обґрунтування:

Аналіз фрагментів тексту, які виділені як запозичення, свідчить про те, що це переважно цитовані з посиланнями на першоджерела визначення основних понять за темою роботи.

23 травня 2024 р.



Єлена ПРОХОРОВА