

«Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 2020 року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Формування конкурентної стратегії торговельно-виробничої компанії»

Виконав(-ла): студент (-ка) 2 курсу, групи МРКМ-19

Спеціальності (напряму підготовки): 075 «Маркетинг»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Кошовець А.С.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц. Мізіна О.В.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент проф. кафедри ЕОО, д.е.н., доц. Ягельська К. Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент

(підпис)

Покровськ – 2020 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 075 Маркетинг

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ / Попова О.Ю./

“ ____ ” _____ 2020_ року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кошовець Анна Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування конкурентної стратегії торговельно-виробничої компанії»

керівник роботи Мізіна Олена Вікторівна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом від “ 28 ” вересня 2020 року № 725

2. Строк подання студентом роботи 08 грудня 2020 року

3. Вихідні дані до роботи статистичні дані ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ», інформація періодичних джерел

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи розробки конкурентної стратегії. 2. Загальна характеристика ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» та аналіз його діяльності 3. Формування конкурентної стратегії ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____ роздавальний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мізіна О. В., доцент кафедри УФЕБ	16.11.2020	22.11.2020
1. Теоретичні основи розробки конкурентної стратегії	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	28.09.2020	14.10.2020
2. Загальна характеристика ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» та аналіз його діяльності	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	15.10.2020	31.10.2020
3. Формування конкурентної стратегії ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	01.11.2020	15.11.2020
Висновки	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	23.11.2019	30.11.2020

7. Дата видачі завдання 28.09.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Теоретичні основи розробки конкурентної стратегії	28.09.2020 – 14.10.2020	
2.	Загальна характеристика ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» та аналіз його діяльності	15.10.2020 - 31.10.2020	
3.	Формування конкурентної стратегії ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»	01.11.2020 - 15.11.2020	
4.	Висновки за роботою, вступ	16.11.2020 – 30.11.2020	
5.	Оформлення роботи	01.12.2020 - 08.12.2019	

Студент

_____ **Кошовець А.С.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Мізіна О.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кошовець А.С. Формування конкурентної стратегії торговельно-виробничої компанії / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг». – ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2020.

В роботі досліджено сутність конкурентної стратегії, розглянуто її типології та фактори впливу. Надано характеристику діяльності підприємства, що досліджується. Проведено аналіз асортиментної політики, стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства та розроблено рекомендації щодо формування конкурентної стратегії ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ».

Ключові слова: стратегія, підприємство, конкурентоспроможність, аналіз, асортиментна політика.

Список публікацій здобувача

1. Мізіна О. В., Кошовець А.С. Розробка конкурентної стратегії: теоретичні та практичні аспекти // The 11th International scientific and practical conference «New Challenges and Threats in Science» (November 16-17, 2020) Pegas Publishing, Canada, Vancouver. 2020. P.130-134.

ANNOTATION

Koshovets A.S Forming a competitive strategy for the trade -production company / Graduation qualifying work for for obtaining an educational degree "Master" in the specialty 075 "Marketing". - DonNTU, Pokrovsk, 2020.

The essence of the competitive strategy is investigated in the work, its typologies and factors of influence are considered. The characteristic of activity of the investigated enterprise is given. The analysis of assortment policy, the strategic analysis of competitiveness of potential of the enterprise is carried out and the recommendations on formation of competitive strategy of LLC VELES MET are developed.

Key words: strategy, enterprise, competitiveness, analysis, assortment policy.

List of publisher publications

1.Mizina O.V, Koshovets A.S. Development of competitive strategy: theoretical and practical aspects // The 11th International scientific and practical conference «New Challenges and Threats in Science» (November 16-17, 2020) Pegas Publishing, Canada, Vancouver. 2020. P.130-134.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІ	9
1.1 Поняття та визначення сутності конкурентної стратегії	9
1.2 Типологія конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками ...	14
1.3 Фактори впливу на конкурентну стратегію	22
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	28
2.1 Загальні відомості про ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ».....	28
2.2 Аналіз маркетингової політики підприємства	32
2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ».....	42
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»	54
3.1 ABC - аналіз асортиментної політики підприємства	54
3.2 Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства	62
3.3 Рекомендації щодо формування конкурентної стратегії ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»	67
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
Додаток А. Заява.....	83
Додаток Б. Перелік зауважень щодо оформлення роботи.....	84
Додаток В. Обліково-фінансова звітність ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»	85

ВСТУП

В умовах жорсткої конкурентної боротьби підприємство може досягти перемоги лише за умови на порядок вищого рівня здійснення господарчо-виробничої діяльності. Сутність конкурентної боротьби полягає в покращенні або збереженні діючого позиціонування на ринку, що досягається шляхом постійного вивчення мінливого ринкового середовища та вчасного реагування на виникаючі загрози.

Конкурентоспроможність складається із переліку стратегічних переваг, які виявляються на ринку шляхом співставлення із відповідними показниками конкурентів. Розробка оптимальної стратегії являється дуже важливою умовою успішної діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – конкурентні стратегії торговельно-виробничих компаній.

Предмет дослідження – основи розробки конкурентної стратегії, підходи та методи її формування в умовах ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ».

Метою дослідження є поглиблення теоретичних знань щодо формування конкурентних переваг на підприємстві, всебічне вивчення конкурентного макро- та мікросередовища та розробка на їх основі конкурентних стратегій на ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ».

Задля досягнення наміченої мети виділено ряд завдань:

- визначення сутнісних характеристик та поняття конкурентної стратегії на підприємстві;
- детальний огляд типології конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками;
- висвітлення маркетингової товарної, збутової та цінової політики ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»;
- проведення комплексного аналізу асортиментної політики на основі методів ABC аналізу, матриці БКГ ;

- проведення моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою методів PEST, SPACE та SWOT – аналізу.
- розробка пропозицій щодо формування положень конкурентної стратегії ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ».

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських та зарубіжних вчених з проблем методів та форм ведення конкурентної боротьби, методологічні засади стратегічного менеджменту, що діють в механізмах визначення конкурентної стратегії, монографії, публікації та електронні ресурси мережі Інтернет, фінансова звітність підприємства ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ», дані щодо основних конкурентів підприємства.

Методичною основою дослідження є системний аналіз (аналіз ефективності товариства), методи аналізу-синтезу (при дослідженні асортиментного портфелю), ABC-аналіз, метод BCG, SPACE та SWOT – аналіз, графічні прийоми (для ілюстрування аналітичної інформації).

Наукова новизна полягає в наступному :

1. Надано власне тлумачення поняття «конкурентна стратегія», яке можна висвітлити як комплекс рішень та дій, спрямованих на утримання досить високого, порівняно із конкурентами, рівня конкурентних переваг у відповідності із поставленими стратегічними цілями, із обов'язковим врахуванням впливу зовнішнього середовища та вчасного та чіткого реагування на зміну ринкового оточення.

2. Обґрунтовано основні положення щодо функціонування підприємства ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» в конкурентному середовищі, які дозволяють на основі виявлених маркетингових цілей ефективним чином вести конкурентну боротьбу.

Практична значущість отриманих результатів полягає в у можливості інтегрувати механізми формування конкурентної стратегії в процеси бізнес-планування на ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ».

Структура випускної кваліфікаційної роботи складається із вступу, трьох розділів, що розкривають тему дослідження, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Випускню кваліфікаційну роботу було виконано самостійно на основі реальних даних підприємства ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1 Поняття та визначення сутності конкурентної стратегії

Основною метою функціонування будь-якого підприємства є зміцнення своїх конкурентних переваг, а також посилення діючих конкурентних позицій на ринковому середовищі.

Оскільки для успішної діяльності підприємству життєво необхідно відпрацювати чітку конкурентну стратегію, яка в перспективі стане твердим підґрунтям його успішності та конкурентоздатності на ринку, важливим етапом її поглибленого вивчення є детальний огляд та розуміння її сутнісних характеристик та складових.

Як відомо, засновником концепції конкурентної стратегії є американський економіст, професор Майкл Портер.

В останній час питання конкуренції, конкурентних переваг та конкурентної стратегії більш поглиблено досліджуються сучасними іноземними науковцями, зокрема такими, як І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, М. Трейсі, К. Прахалад та Стрікланд А. тощо.

Варто зазначити також, що український ринок конкуренції має певні властивості, притаманні лише нашій країні, і тому виникає потреба дослідження конкурентних стратегій саме вітчизняними вченими, серед яких є Н.В. Куденко, Ю.Б. Іванов, Р.А. Фатхутдинов, З.Є Шершньова та ін. в силу недостатньо широкої вивченості даного питання.

На сучасному етапі теоретичні підходи до розуміння конкурентної стратегії повинні бути уточнені та доповнені. Враховуючи той факт, що конкурентне середовище є доволі динамічним, необхідним буде доповнення понятійного апарату терміну «конкурентна стратегія підприємства» та більш поглиблена його класифікація.

Дослідники та науковці пропонують різноманітні тлумачення поняття «конкурентна стратегія», які зведено для наочності до таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства» вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Визначення поняття
1	2
Азоєв Г.Л. [1, с.56]	...план дій організації, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на певному ринку.
Ансофф І. [2, с.260]	...стратегія, що концентрується на діях і підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)
Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О. [3, с. 5]	...це комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та відмінні підприємства, нейтралізують вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на ринку, досягнення, підвищення чи збереження бажаного рівня конкурентоспроможності.
Булах І. В. [4, с. 25]	...це конкурентоспроможні заходи і дії, ринкові підходи, які можуть забезпечити стійку перевагу перед конкурентами або конкурентоспроможність підприємства в цілому.
Василенко В.О., Ткаченко Т. І. [5, с. 271]	...формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства.
Іванов А. [6, с.3]	...пошук сприятливого середовища в галузі або на ринку, іншими словами, там, де відбувається конкурентна боротьба. Конкурентна стратегія має на меті забезпечити організації таке положення, яке дає їй змогу отримувати прибуток на довгостроковій основі, незважаючи на протидію різних сил.
Іванов Ю. [7, с.70]	...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Продовження табл.1.1

1	2
Ковальська Ю. Г. [8, с. 10]	...це сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства.
Куденко Н.В. [9, с.171]	...різновид стратегій організації, що дає відповідь на одне з найважливіших запитань: «Як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?»
Кулиняк Ю. І. [10, с. 93]	... це комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил.
Книш М. [11, с.114]	...план дії підприємства, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій з метою подолання п'яти сил конкуренції.
Лунев В. [12, с.56]	...концепція та підпорядкована система дій підприємства, які спрямовані на досягнення її кінцевих цілей.
Махмудов Х. З. [13, с. 182]	... це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності та вигідної конкурентної позиції на ринку, що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу.
Мостенська Т. [14, с.240-214]	...передбачає формування та реалізацію цілей і завдань організації щодо досягнення нею конкурентних переваг у певних сегментах відповідно до ринкової ситуації та можливостей організації.
Нефедова О. Г. [15, с. 118]	... це спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення.
Панков В. Макогон Ю. [16, с.45]	...створення виняткових можливостей і конкурентних переваг, що дають змогу виробляти конкурентоспроможну продукцію ринкової новизни з новими ринковими споживчими можливостями і ціннісними характеристиками.
Портер М. [17, с. 25]	... направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

Продовження табл.1.1

1	2
Саєнко М. [18, с.234]	...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.
Ступак І.О. [19, с. 253]	... це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання.
Смоленюк П. С. [20, с. 92]	... це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємством шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.
Томпсон А. Стрікланд А. [21, с.74]	...розроблення управлінських рішень, які націлені на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкурентній галузі.
Трен'юв Н. [22, с.58]	...стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності.
Філатов С.А. [23, с.16]	...стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку.
Хемел Г., Прахалад С. [24]	... полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні.
Хміль Т. Василик С. [25, с.160]	...ряд підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.
Шершньова З.[26, с.24]	...це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага.
Яців І. Б. [27, с. 127]	... комплекс заходів, спрямованих на здобуття підприємством конкурентних переваг.

Піддавши аналізу наявні трактування поняття, в даному дослідженні під «конкурентна стратегія підприємства» можна розуміти комплексну систему заходів, спрямованих на підвищення конкурентних переваг, які

використовуються підприємством для утриманням стійкого конкурентного положення, враховуючи нейтралізацію дії конкурентних сил.

Деякі автори, такі, як Г.Л. Азоєв, І. Ансофф, Н.В. Куденко, М.Г. Саєнко, М. Портер, А. Томпсон, С.А. Філатов у своїх поглядах спираються на те, що стратегія розробляється для певного виду діяльності (ринку, сегменту, сфери бізнесу). Всі ці вчені мають однакову думку щодо мети, заради якої здійснюється формування конкурентної стратегії (розвиток конкурентних переваг, зміцнення конкурентної позиції, успіх у конкурентній боротьбі тощо).

Автори В. Панков і Ю. Макогон розглядають сформовані конкурентні переваги лише в контексті власне організації, тобто наявні конкурентні можливості дадуть змогу виготовляти конкурентоспроможну продукцію, що є однобічною точкою зору.

Запропоноване визначення Нефедової О.Г. як способу довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності спирається лише на часову детермінанту, ігноруючи саме стратегічну складову, пов'язану із визначенням конкретних цілей та умов щодо їх реалізації в умовах ринкового середовища.

Більш доцільно використовувати наступне визначення поняття конкурентна стратегія – комплекс рішень та дій, спрямованих на утримання досить високого, порівняно із конкурентами, рівня конкурентних переваг у відповідність із поставленими стратегічними цілями, із обов'язковим врахуванням впливу зовнішнього середовища та вчасного та чіткого реагування на зміну ринкового оточення.

Інтерес до вивчення окремих аспектів конкуренції та конкурентоспроможності проявляли представники різних економічних шкіл. Способи досягнення переважного положення компаній на ринку, стратегії досягнення лідерства та забезпечення впливу на глобальні економічні процеси характеризують дослідження другої половини ХХ - початку ХХІ століття.

Проблема економічного суперництва викликала інтерес безлічі авторів на різних етапах розвитку економічної науки. Окремі аспекти конкурентних відносин розглядалися в тому числі і на ранніх етапах розвитку наукової думки.

Активний розвиток капіталістичних відносин і загострення конкурентної боротьби за фактори виробництва зумовили інтерес представників класичної англійської політекономії до проблеми конкуренції. Робота Адама Сміта «Дослідження про природу і причини багатства народів» послужила відправною точкою в теорії конкуренції.

Незважаючи на те, що А. Сміт у своїй роботі [28] не дає однозначного визначення конкуренції і використовує дефініції «суперництво» і «змагання», для характеристики взаємин між учасниками ринку, він формулює основну функцію конкуренції, яка реалізується за допомогою «невидимої руки». Комерційні інтереси є визначальними для суб'єктів ринку, роль конкуренції в тому, що вона «спрямовує» дії учасників ринку для досягнення найбільшого блага для всіх.

В якості основного механізму конкуренції А. Сміт розглядає ціни, які, в свою чергу, безпосередньо впливають на динаміку попиту та пропозиції, що призводить до конкуренції покупців, в разі виникнення дефіциту товарів, і конкуренції серед виробників у разі виникнення профіциту.

1.2 Типологія конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками

Розробці конкурентної стратегії завжди передують аналітичний огляд поточного стану підприємства на ринку. Такого роду аналіз називають найчастіше ситуаційним або управлінським, він, в свою чергу, включає в себе деталізоване обстеження сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників навколишнього середовища підприємства.

Це робиться задля отримання всебічної та достовірної інформації про умови функціонування ринку, дані про гравців ринку та їх реагування на зміни

ринкового середовища, сильні та слабкі сторони фірми та про можливість виникнення ризикових ситуацій. Проведення даного аналізу надасть змогу в перспективі прийняти влучні стратегічні рішення та забезпечити підприємство від можливих втрат.

Деякі вчені виділяють перелік базових (типових) конкурентних стратегій, які співвідносяться із різними умовами конкуруючого середовища, пропорційно наявним ресурсним можливостями підприємства та конкурентним перевагам фірми.

Г.Л. Азоев вбачає наступне розподілення конкурентних стратегій: зниження витрат; сегментування ринку; диференціювання товарів; впровадження нововведень та негайне реагування на потреби ринку [1].

А.Ю. Юданов запропонує класифікацію типових конкурентних стратегій у вигляді віолентної, патієнтної, комутативної та експлерентної стратегій. За М. Портером класифікація конкурентних стратегій така: лідерство за рахунок економії на витратах, зосередження на витратах, сфокусована диференціація.

В умовах постійно мінливого ринкового середовища, де перебудовуються умови функціонування учасників ринку, надалі все важливішого значення набуває перегляд та подальше доповнення переліку ключових конкурентних стратегій.

Різноманіття поглядів вищезгаданих вчених та дослідників дозволило згрупувати їх та надати перелік стратегічних завдань для кожної із стратегій, вказавши при цьому відповідні конкурентні переваги, як показано у таблиці 1.2.

Окрім традиційних широковідомих ключових конкурентних стратегій (тобто авторитарна, сегментаційна, адаптивна та стратегія інновацій) представлено п'ять сучасних типів конкурентних стратегій, а саме брендову, інформаційну, логістичну, сервісну та глобальну, кожна з яких має свої переваги у зв'язку із її використанням.

Таблиця 1.2 - Ключові конкурентні стратегії

Стратегія	Стратегічна мета	Необхідні умови	Стратегічні задачі	Конкурентні переваги
1	2	3	4	5
Авторитарна	Утримання лідерських позицій на більшій частці ринку	Достатньо велике виробництво товарів масового споживання стандартної якості.	Пригнічення конкурентів із більш високим рівнем ціни та зниження їх ринкової частки за рахунок цінової доступності товарів	Низька ціна товарів за рахунок низьких витрат
Сегментативна	Лідерські позиції на певній частці ринку: товарному чи географічному за рахунок вузької спеціалізації	Різноманітність попиту за структурою	Пригнічення конкурентів за рахунок створення унікальної, але більш дорогої «люксової продукції». Задоволення специфічних запитів споживачів	Диференціація товарів. Унікальність продукції
Адаптивна	Лідерство в області негайного задоволення потреб покупців, на локальному ринку	Можливість переорієнтації виробництва за короткий проміжок часу	Пригнічення конкурентів за рахунок швидкої адаптації до постійно змінюваних умов ринку	Випередження конкурентів за рахунок мобільності
Інноваційна	Лідерство в області виробництва інноваційної продукції	Відсутність аналогічних товарів. Наявність потенціалу попиту. Високий науково-технічний потенціал підприємства.	Пригнічення конкурентів за рахунок монопольного володіння новою технологією на ринку	Інновації та модернізації. Відсутність конкурентів

Продовження табл.1.2

1	2	3	4	5
Брендова	Лідерство в свідомості споживачів	Наявність зареєстрованої торговельної марки. Комплексне проведення рекламних та інших маркетингових заходів для її позиціонування	Пригнічення конкурентів за рахунок наявності престижної торгової марки бренд	Бренд Імідж і репутація підприємства
Інформаційна	Лідерство в наявності і використанні веб-ресурсів	Наявність сучасного корпоративного сайту	Пригнічення конкурентів за рахунок активного використання можливостей мережі Інтернет для просування продукції, отримання та надання інформації	Використання сучасних інформаційних технологій
Логістична	Лідерство в області наявності і використання каналів розподілу продукції	Наявність власних збутових мереж або виробничих підприємств	Пригнічення конкурентів за рахунок більш ефективного наближення продукції до безпосереднього споживача	Товаропровідні мережі
Сервісна	Лідерські позиції в області надання додаткових послуг	Попит на додаткові послуги	Пригнічення конкурентів за рахунок задоволення потреб покупців в послугах	Супутні послуги
Глобальна	Лідерство у багатьох країнах світу	Транснаціональність підприємства Глобалізація галузі	Пригнічення конкурентів за рахунок присутності в інших країнах.	Ефект масштабу

Зауважимо, що встановлення стратегічної мети підприємства можна окреслити, як намічений кінцевий результат дій стратегічного масштабу, досягнення якого призведе до докорінної зміни стратегічного положення фірми та буде сприяти більш успішному веденню конкурентної боротьби та усталеному положенні на ринку.

На основі вивчення праць провідних дослідників по стратегічному управлінню та конкурентної стратегії нижче подано систематизовану класифікацію, яка включає перелік класифікаційних ознак і відповідні їм можливі різновиди стратегічних напрямків із наданням методів конкурентної поведінки, у вигляді таблиці 1.3

Аналіз навіть наведених пропозицій, веде до висновку, що існує необхідність більш поглибленого вивчення процесу формування конкурентної стратегії.

Таблиця 1.3 - Систематизована класифікація конкурентної стратегії підприємства

Ознака класифікації	Різновиди конкурентної стратегії підприємства	Методи конкурентної боротьби
1	2	3
Масштаб конкуренції	Місцева Регіональна Національна Глобальна	Фокусування Зниження витрат Зниження витрат Франчайзинг Експорт Багатонаціональна конкурентна стратегія Глобальна стратегія низьких витрат Глобальна стратегія диференціації Глобальна стратегія фокусування

Продовження табл.1.3.

1	2	3
Положення підприємства в галузі	Конкурентна стратегія лідера ринку	Стратегія оборони і зміцнення Конфронтація з конкурентами, блокування Атака самого себе
	Конкурентна стратегія підприємства із сильною конкурентною позицією	Стратегія постійного наступу Спеціалізація Диференціація Слідкування за лідером Атака слабого місця в силі лідера
	Конкурентна стратегія підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Флангові атаки Збір врожаю Радикальна реорганізація Пошук незайнятої ніші
	Конкурентна стратегія аутсайдера ринку	Партизанська війна Захист свого сегмента ринку Скорочення активів у разі поразки
Стан розвитку галузі	Конкурентна стратегія в нових галузях	Активна реклама Зниження цін
	Конкурентна стратегія в галузях, що швидко розвиваються	Мобільність та швидке реагування Позиціонування Розширення меж ринку
	Конкурентна стратегія в галузях, що знаходяться на етапі зрілості	Удосконалення технологій Зниження витрат Фокусування
	Конкурентна стратегія в галузях, що знаходяться на етапі стагнації чи спаду	Інновації Зниження витрат
Структура галузі	Конкурентна стратегія в роздробленій галузі	Спеціалізація Фокусування
	Конкурентна стратегія в концентрованій галузі	Блокування конкурентів Брендінг Концентрація
Стратегічна мета по досягнення частки ринку	Домінувати на ринку, бути лідером Витіснити лідера Перебувати в числі лідерів Витіснити певного конкурента Зберегти позицію Утриматися на ринку, вижити	

Продовження табл.1.3

1	2	3
Характер стратегії	Атакуюча конкурентна стратегія Оборонювальна конкурентна стратегія	
Конкурентна перевага	Авторитарна Сегментативна Адаптивна Інноваційна Брендова Інформаційна Логістична Глобальна	Зниження ціни Диференціація товару Адаптування до умов ринку Застосування нових технологій, товарів Створення іміджу Використання мережі Інтернет Використання товаропросувних мереж Розширення меж ринку
Спрямованість впливу конкурентної стратегії (захист від впливу п'яти конкурентних сил чи вплив на них)	Нейтралізація діючих конкурентів Зниження загрози появи нових конкурентів Зниження загрози появи товарів-замінників Нейтралізація ринкової влади постачальників Нейтралізація ринкової влади покупців	

Окремо можна зауважити, що проблематикою питання зайняті здебільшого зарубіжні автори, та не завжди ці наукові дослідження можна застосовувати до реалій вітчизняного ринку, що викликає гостру необхідність більш поглибленого вивчення сутності конкурентної стратегії та формування цієї стратегії в умовах вітчизняних підприємств.

Загалом можна виділити два основних підходи до виявлення конкурентних переваг та методики формування конкурентної стратегії, яка в перспективі забезпечить сталий успіх підприємства: орієнтація на ринок та ресурсна орієнтація. Згідно із першою класифікацією вважається що стратегічний успіх підприємства обумовлюється першочергово орієнтуванням на збутові ринки та наступним вибором однієї із запропонованих стратегій:

- лідерство у зниженні витрат;

- утримання лідерських позицій за допомогою диференціації або фокусування на одному із цих напрямів відповідно до певної групи покупців, або певної частини продукції, чи зосередження на географічному ринку.

У відповідності із думкою прихильників даної теорії ринкової орієнтації[17], стратегічний успіх підприємства це сума привабливості галузі, в якій конкурують гравці ринку, та конкурентного положення підприємства в даній галузі.

Привабливість конкурентної позиції впливає із володіння конкурентними перевагами, які в свою чергу, включають в себе такі складові:

- географічне положення підприємства;
- обраний споживчий ринковий сегмент;
- ступінь вертикальної інтеграції та диверсифікації підприємства, орієнтування на які займають центрове місце в стратегії.

Вибір можливості, в свою чергу має прямий вплив на галузеве структурування.

Для досягнення успіху підприємству необхідно зробити: вірний вибір конкурентної позиції відносно існуючої структури галузі; позиціонування конкурентів та наявних можливостей самого підприємства у відповідності із обраним позиціонуванням на ринку.

Ресурсний підхід, в свою чергу, розглядається як альтернативний щодо ринково-орієнтованої форми розробки конкурентної стратегії.

За поясненням прибічників ресурсного підходу (а саме Р.Холл, Е.Рюли) орієнтування на збутові ринки не є гарантією успіху та довготривалості успішного положення на ринку. Окрім того, вони зазначають, що є недостатньо врахованими соціальні та психологічні фактори поведінки в стратегічному напрямку (внутрішньофірмові аспекти управління, ресурсозабезпеченість та поведінка персоналу, який бере безпосередню участь у реалізації стратегії).

На відміну від ринкового підходу, ресурсний базується на ресурсному потенціалі, а отже, базою при обиранні стратегії є ресурси підприємства та

якісне управління ними в процесі діяльності. Саме тому конкурентоспроможність в довгостроковому періоді залежить тільки від правильності обраних ресурсів та здатності коректного та успішного їх комбінування. Особливо виділяється часовий фактор, тобто діяти потрібно швидше, ніж конкуренти, випереджаючи їх.

Підсумовуючи вищевказане, можна сказати, що ресурсний підхід до формування конкурентної стратегії виникає із твердження, що кожне підприємство залучає різноманітні ресурси, які здобуваються на виробничих ринках та «напрацьовуються» в процесі здійснення діяльності, а також кожна фірма комбінує їх по-своєму із наявними можливостями (кваліфікований персонал, технічні засоби, інтелектуальний капітал).

1.3 Фактори впливу на конкурентну стратегію

В загальному вигляді розробка конкурентної стратегії пов'язана із розглядом ключових факторів, які визначають для організації межі її можливостей (див.рис.1.1)



Рисунок 1.1 - Ключові фактори впливу на конкурентну стратегію

Переваги та недоліки підприємства – знаходяться в структурі її активів та компетенцій порівняно із конкурентами, які складають фінансові ресурси, технологічна база, впізнаваність бренду тощо.

Індивідуальні цінності організації враховують в собі мотиваційну складову та запити як вищого управлінського складу, так і всіх працівників компанії, які разом втілюють у життя реалізацію стратегії. Переваги та слабкі місця у поєднанні із індивідуальними цінностями обумовлюють внутрішні обмеження вибору стратегії.

Не варто забувати й про зовнішні чинники, оточення, яке має величезний вплив на діяльність компанії. Під поняттям «оточення» М.Портер має на увазі дію сил економічного та соціального характеру. Основним елементом зовнішнього середовища є власне сама галузь, або галузі, в яких вона конкурує.

На формування конкурентної стратегії дуже важливий вплив має попит внутрішнього ринку. Він задає характер та швидкість введення інновацій, насиченість ринку визначає стимулювання фірми вийти за межі вітчизняного ринку або оновлювати асортимент чи удосконалювати свій товар.

На прийняття стратегічних рішень фірми значний вплив має діяльність конкурентів, а, в свою чергу, на силу конкурентної боротьби в сфері комерції впливає безліч факторів. Однак, деякі з них повторюються частіше за інших:

1. Боротьба посилюється, коли число конкуруючих фірм збільшується і коли вони стають відносно порівнянні з точки зору розмірів і можливостей.

2. Конкурентна боротьба посилюється тоді, коли попит на товар (послугу) зростає повільно (в умовах ринку, що швидко розвивається, суперництво послаблюється в силу того, що вистачає місця всім гравцям ринку. Коли зростання ринку уповільнюється, підприємства борються за ринкову частку).

3. Суперництво зростає відповідно до розміру віддачі від успішних стратегічних маневрів (чим більше віддача від стратегії, тим більша ймовірність, що інші фірми будуть схильні приймати той же стратегічний маневр).

4. Боротьба має тенденцію до посилення, коли вихід з галузі стає дорожче, ніж продовження конкуренції (чим вище бар'єри для виходу (тобто відхід з ринку дорожчий), тим сильніше фірми схильні залишитися на ринку і конкурувати на межі своїх можливостей, навіть якщо вони можуть заробити менший прибуток).

Проведення аналізу поведінки конкурентів та планування конкретних дій щодо головних суперників принесуть свої результати, адже маючи знання про сильні і слабкі сторони конкурентів, можна оцінювати їх потенціал, стратегічні цілі.

Виділяють наступні стратегічні групи конкурентів:

1. Прямі конкуренти

2. Потенційні конкуренти:

- існуючі підприємства, які розширюють коло пропонованих послуг, на постійній основі проводять вдосконалення стратегії задля найкращого та найшвидшого реагування на потреби клієнтів (існує загроза невдовзі стати прямими конкурентами);

- нові підприємства, що вступають в конкурентну боротьбу.

Аналіз діяльності конкурентів пов'язаний з систематичним накопиченням відповідної інформації. Всю інформацію можна розділити на дві групи:

1. Аналіз кількісної або формальної інформації про конкурентів

2. Аналіз якісної інформації про конкурентів.

Можна надати основний перелік питань, вичерпні відповіді на які здатні поглибити аналіз діяльності конкурентів: як конкурент веде або може поводитися», «чи використовує сучасні стратегії конкурентної боротьби», «яким чином конкурент веде конкурентну боротьбу», «які є можливості, сильні і слабкі сторони». Особливо представлена в кількісному вигляді, така інформація є об'єктивною і відображає фактичні дані про діяльність конкурентів.

Якісна інформація являє собою область суб'єктивних оцінок, оскільки включає параметри, які набагато в чому не формалізуються. Вона може бути доповнена відгуками клієнтів, фахівців, експертів.

Інформація, одержана в ході вивчення конкурентів, накопичується і аналізується.

Аналіз кількісної інформації про діяльність конкурентів містить такі дані:

- організаційно-правова форма;
- чисельність персоналу;
- активи;
- доступ до інших джерел коштів;
- обсяги продажів;
- охоплена частка ринку;
- рентабельність;
- керівний склад фірми;
- інші кількісні дані (наприклад, вартість послуг, витрати на рекламу і т.д.)

Аналіз якісної інформації про діяльність конкурентів включає в собі наступні складові:

- репутація конкурентів;
- популярність, престиж;
- досвід керівництва і співробітників;
- розставлені пріоритети;
- ступінь гнучкості маркетингової стратегії;
- ефективність продуктової стратегії;
- робота в галузі (впровадження на ринок нових продуктів);
- цінова стратегія;
- збутова стратегія;
- комунікаційна стратегія;
- рівень обслуговування клієнтів.

Завдяки проведенню такого аналізу підприємство може отримати вичерпні відповіді на запитання:

1. Наявність сильних місць у конкурентів і недоліків;
2. Чому саме конкуренти віддають перевагу;
3. Швидкість реакції конкурентів;
4. Існуючі бар'єри для виходу на ринок.

Оцінка конкурентного середовища надасть можливості для наступних кроків:

1. Визначити особливості розвитку конкурентної ситуації;
2. Виявити ступінь домінування підприємств на ринку;
3. Встановити найближчих конкурентів;
4. Виділити відносну позицію підприємства серед учасників ринку.

Варто зазначити, що увесь спектр даних, необхідних для аналізу конкурентів, не можливо отримати в повному обсязі. Тому часто використовується схема досліджень, запропонована американським ученим М. Портером. Ця схема полягає в чотирьох основних моментах:

- мета на майбутнє;
- поточні стратегії;
- уявлення про себе;
- можливості.

Висновки за розділом 1

В ході дослідження та аналізу джерел було сформовано найбільш доцільне визначення поняття конкурентна стратегія – комплекс рішень та дій, спрямованих на утримання досить високого, порівняно із конкурентами, рівня конкурентних переваг у відповідності із поставленими стратегічними цілями, із обов'язковим врахуванням впливу зовнішнього середовища та вчасного та чіткого реагування на зміну ринкового оточення.

Крім переліку традиційних широковідомих ключових конкурентних стратегій (тобто авторитарна, сегментаційна, адаптивна та стратегія інновацій) розглянуто п'ять сучасних типів конкурентних стратегій, а саме брендову, інформаційну, логістичну, сервісну та глобальну, кожна з яких має свої переваги у зв'язку із її використанням. При цьому, встановлення стратегічної мети підприємства окреслено, як намічений кінцевий результат дій стратегічного масштабу, досягнення якого призведе до докорінної зміни стратегічного положення фірми та буде сприяти більш успішному веденню конкурентної боротьби та усталеному положенні на ринку.

Важливим також є формування систематизованої класифікації, яка включає перелік класифікаційних ознак і відповідні їм можливі різновиди стратегічних напрямків із наданням методів конкурентної поведінки.

Окреслено, що існує два основних підходи до виявлення конкурентних переваг та методики формування конкурентної стратегії: орієнтація на ринок та ресурсна орієнтація. Згідно другого підходу, конкурентоспроможність в довгостроковому періоді залежить від правильності обраних ресурсів та здатності коректного та успішного їх комбінування, при цьому особливо виділяється часовий фактор.

Взагалі вибір конкурентної стратегії повинен ґрунтуватися на чіткій концепції розвитку підприємства при аналізі ряду ключових факторів.

Особливий вплив на прийняття стратегічних рішень фірми має діяльність конкурентів – прямих та потенційних. Інформація щодо конкурентів може мати кількісний (формальний) та якісний характер та визначає можливості щодо подальших кроків. Так як увесь спектр даних, необхідних для аналізу конкурентів, неможливо отримати в повному обсязі, рекомендується використовувати схему досліджень, запропоновану М. Портером, яка полягає в чотирьох основних моментах: мета на майбутнє; поточні стратегії; уявлення про себе; можливості.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Загальні відомості про ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»

Флагманом сучасної економіки є сталевий прокат, так як сталь являє собою найважливіший конструктивний матеріал, затребуваний у багатьох економічних галузях.

Переймаючи світовий досвід, в Україні відмовляються від поставок металопрокату заводами-виробниками з розвитком металобаз, оскільки це дозволяє споживачам економити час на організації поставок.

Конкуренція на цьому ринку сильна. На рентабельність підприємств безпосередньо впливає коливання рівня світових цін, а також власне виробники металопрокату. Конкуренція на ринку торгівлі металопрокатом постійно посилюється. Основними тенденціями на ринку металопрокату в останні часи були спад попиту та сильне коливання цін. Серйозна залежність від світової кон'юнктури робить становище всієї галузі нестабільним.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕЛЕС-МЕТ» більше двадцяти років успішно працює на ринку чорного та кольорового металопрокату, займаючи провідні позиції.

Підприємство знаходиться за такою адресою: 85300, Донецька обл., місто Покровськ, мікрорайон Сонячний, будинок 2А, квартира 26.

ТОВ "ВЕЛЕС МЕТ" діє на підставі Статуту. Вкладом учасників до статутного капіталу є грошові кошти у розмірі 1500 гривень. Засновник та директор - Федоренко Микола Олександрович. Вищим органом управління товариства є збори учасників.

Основним видом діяльності є:

- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

Компанія також здійснює діяльність за наступними неосновними напрямками:

- 10.51 Перероблення молока та виробництво сиру
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями та харчовими оліями та жирами
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Економічна мета діяльності даного підприємства - отримання прибутку від реалізації товарів. Контроль за діяльністю підприємства здійснюють податкові та правоохоронні органи. Товариство являється самостійним господарюючим суб'єктом та володіє правами юридичної особи. ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» має у власності відокремлене майно та самостійний баланс, може від свого імені набувати і здійснювати майнові та немайнові права, укладати всі види цивільно-правових договорів з іншими господарюючими суб'єктами, та нести відповідні обов'язки.

У відповідності із основними видами своєї діяльності підприємство здійснює взаємовідносини із юридичними та фізичними особами на підставі договорів по реалізації товарів, самостійно планує та здійснює господарську діяльність, виходячи із реального попиту та у рамках направлення діяльності. Товариство також діє за принципом самофінансування, використовуючи товарно-грошові відносини в умовах існуючих ринкових відносин у суспільстві.

Стратегія компанії – розвиток металоторгівельного спрямування для утримання стійких позицій на ринку металопродукату.

Організаційні відносини, що складаються між підрозділами і працівниками апарату управління підприємства, визначають його організаційну структуру. Під організаційною структурою управління підприємством розуміється склад (перелік) відділів, служб і підрозділів в апараті управління,

системна їх організація, характер співпідпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління фірми, а також набір координаційних і інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівнів і підрозділам управлінської ієрархії.

Організаційна структура є лінійною і характеризується незначним обсягом управління на кожному рівні; централізованим прийняттям рішень і чітко визначеною відповідальністю.

Головний орган управління ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» - директор Федоренко Микола Олександрович. До компетенції Директора відносяться зокрема:

- забезпечення виконання всіх планів діяльності Товариства, затверджених Загальними зборами учасників, а також виконання всіх інших рішень Загальними зборів учасників;
- виконання всіх завдань та функцій, покладених на нього Загальними зборами учасників, Статутом та контрактом:
- здійснення інвестиційної, технічної і цінової політики Товариства;
- виступ в разі потреби ініціатором проведення позачергових ревізій і аудиторських перевірок фінансово-господарської діяльності Товариства;
- здійснення прийом та звільнення з роботи працівників Товариства, переведення всіх робітників Товариства, застосування до них мір заохочення і стягнення в межах норм трудового законодавства України;
- визначення організаційної структури та штату Товариства, форм та систем оплати праці, затвердження посадових інструкцій робітників;
- затвердження нормативних актів, що визначають правила внутрішнього розпорядку в Товаристві;
- керування розробкою річного звіту і балансу Товариства, забезпечення виконання зобов'язань перед бюджетом і контрагентами за господарськими договорами;
- забезпечення розробки, укладання і виконання колективного договору;

- затвердження звітів про діяльність Товариства, бюджету, фінансового плану, бухгалтерських звітів та інших планових та нормативних документів, що регулюють господарську та фінансову звітність Товариства;

Директор приймає рішення шляхом видачі наказів, розпоряджень та інших актів, які обов'язкові для виконання персоналом Товариства.

В таблиці 2.1 відображена інформація за основними показниками діяльності ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» на протязі 2017– 2019рр.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» на протязі 2017 - 2019рр.

з/п	Показники	Сума в тис. грн.		
		2017	2018	2019
1	2	3	4	5
1	Чистий дохід від реалізації продукції	851,9	986,5	2956,1
2	Собівартість реалізованої продукції	823,1	943,8	2980,7
3	Фінансовий результат до оподаткування	28,8	42,7	-24,6
4	Чистий прибуток (збиток)	19,5	35	-32,3

Чистий дохід від реалізації металопрофілю показав тенденцію до зростання, та у 2019 р. в порівнянні із 2018 роком підвищився на 1 969,6 тис. грн., але собівартість реалізованої продукції при цьому підвищилась у три рази. Внаслідок цього, якщо в 2017-2018 роках спостерігалось зростання чистого прибутку, то 2019 рік був для підприємства збитковим.

Прибуток у попередні роки був обумовлений сприятливими умовами на ринку металотрейдингу та результатом вдалої збутової політики.

2.2. Аналіз маркетингової політики підприємства

Одним з найважливіших механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є його товарна політика, основною метою якої є формування такого номенклатурного і асортиментного складу товарного випуску, який здатний забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність і стратегічний розвиток.

Як відомо, товарний асортимент характеризується такими складниками, як ширина, яка визначає кількість запропонованих асортиментних груп та глибина, відбиваюча кількість позицій у кожній асортиментній групі. Асортиментна лінійка металопрокатної продукції малого підприємства ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» наведена у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 Товарний асортимент ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»

Ширина	Глибина
1	2
1. Арматура	14мм А240С, ,6м,ДСТУ 3760:2006,УКТ ЗЕД 7214
2. Двотаврова балка	20 Сталь Ст3пс,кат.5, н/дл, УКТ ЗЕД 7216
	24М Сталь Ст3пс,кат.5, н/дл, УКТ ЗЕД 7216
3. Круг г/к	14мм
	22мм
	32мм
	42мм
	45мм
	48мм
	50мм
	52мм
	56мм
	60мм
	62мм
	65мм

Продовження табл. 2.2

1	2
Круг г/к	67мм
	70мм
	75мм
	85мм
	90мм
	100мм
	105мм
	110мм
	115мм
	120мм
	130мм
	140мм
	150 мм
	160 мм
	170 мм
	180мм
4. Кутник рівнополічний	25x25x2
	60x60x6
	70x70x7
	75x75x6
	80x80x6
	100x100x10
5. Лист г/к	2мм 1000x3300
	3мм 1500x6000
	3мм 1400x3850
	3мм 1400x4450
	4мм 1500x6000
	4мм 1000x2750
	4мм 1250x2170

Продовження табл. 2.2

1	2
Лист г/к	5мм 1500х6000
	6мм 1500х6000
	6мм 2000х6000
	7мм 2000х6000
	8мм 1500х6000
	8мм 2000х6000
	12мм 1500х6000
	14мм 1500х6000
	16мм 1500х6000
	20мм 2000х6000
	25мм 1500х6000
	42мм 2000х6000
	50мм 1500х6000
	55мм 2000х6000
6. Лист г/к рифлений	5мм 1250х6000
	5мм(отсорт.,УКТ ЗЕД 7208)
7. Лист х/к	0,6 мм 1000 х2000
	0,6 мм 1250 х2500
	0,7 мм 1000х2000
	0,8 мм 1000х2000
	0,8 мм 1250 х2500
	1,0 мм 1000х2000
	1,2 мм 1000х2000
	1,2 мм 1250 х2500
	1,5 мм 1000х2000
	1,5 мм 1250 х2500
	2,0 мм 1000 х2000
	2,0 мм 1250 х2500
8. Оцинкована сталь лист 0,7 мм	1000х2000 Сталь 0,8 пс, УКТ ЗЕД 7210

Продовження табл. 2.2

1	2
9. Смуга	100x8
10. Труба ВГП ДУ	32x2,5
	32x3,2
	50x3
11. Труба г/д	159x8
	168x6
12. Труба ел/з профільна	25x25x2
	30x30x2
	30x30x3
	40x40x2
	50x30x2
	50x50x4
	50x30x2
	50x50x4
	60x60x2
	80x40x2
	80x80x2
	80x80x3
	80x80x4
	100x50x4
	100x100x3
	100x100x4
	100x100x5
	120x80x4
	120x120x3
	120x120x6
	140x140x6
	300x300x10
13. Труба ел/з прямошовна	57x3,5
	76x3,5
	102x3,5

Продовження табл. 2.2

1	2
Труба ел/з прямошовна	127х3
14. Труба х/д	14х2
	28х4
15. Швелер	8У(Сталь 09Г2С,кат.12,12М,УКТ ЗЕД 7228)
	22П (н/дл, отсорт.,УКТ ЗЕД 7216)

Ширина асортименту складає – 15. Таким чином, за основними товарами позиціями ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» має великий товарний асортимент, націлений на окремий сегмент покупців.

Продукція ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» займає певну нішу на ринку продажу металопродукату. Щодо Покровського району можна позначити цю нішу співвідношенням прийнятна ціна - висока якість.

У ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» використовується стратегічний підхід до вирішення завдань продуктової політики на будь-якому господарському рівні тому, що будь-яке рішення приймається з урахуванням не тільки поточних інтересів, а й того, чи сприяє воно досягненню кінцевої мети.

Серед основних переваг продукції та послуг ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» можна виділити наступні:

- відповідність продукції металопродукату ДСТУ і нормативним актам. «ВЕЛЕС МЕТ» відповідально підходить до питання якості продукції, тому з числа підприємств, що надають металопродукат для реалізації, були обрані найбільш серйозні виробники. До них відносяться «ММК Ілліча» і Сталь сервіс, Запоріжсталь, Новомосковський ТЗ, Білоруський МЗ, Азовсталь, які надають великого значення якості реалізованого товару, тому вся продукція відповідає існуючим державним стандартам і належним чином сертифікована;

- надійність поставок. ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» уклало договір про постачання з досить великими і відомими заводами виробниками продукції

металопрокату, за час співпраці практично не було проблем з поставками товару ні в плані термінів, ні в плані якості.

Далі проведемо аналіз цінової політики ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ». При розробці цінової політики підприємство враховує такі аспекти:

- яке місце займає ціна серед засобів конкурентної боротьби на кожному ринку, на яких діє організація;
- чи може організація витримати роль цінового лідера;
- якою має бути цінова політика у відношенні нових товарів;
- чи існують органи, з якими варто консультуватися при призначенні ціни;
- чи є обмеження на рівень цін, прибуток і свободу зміни цін.

ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» встановлює ціни на продукцію в залежності від наступних факторів:

- витрати виробництва;
- ціни конкурентів;
- величина попиту;
- транспортні витрати;
- надбавки і знижки на користь посередника;
- реклама та інші способи стимулювання збуту.

Рівень цін на підприємстві визначає можливий обсяг продажів, що задає обсяг виробництва і величину питомих витрат. При зростанні обсягів реалізації, природно, знижується сума постійних витрат, що припадають на одиницю продукції, і величина середніх витрат реалізованої продукції.

Необхідно відзначити, що цінова політика «ВЕЛЕС МЕТ» вироблялася відповідно до маркетингової стратегії, орієнтованої насамперед на :

- розвиток ринку продукції та послуг, що реалізуються підприємством;
- сегментування ринку продукції (виділення груп покупців, що розрізняються вимогами до властивостей продукції і чутливістю до рівня ціни на цю продукцію і послуги);

- розробку нових послуг (наприклад, для задоволення особливих вимог).

Існують три основні стратегії цінової політики підприємств:

- ціни дещо вищі, ніж у конкурентів (стратегія «зняття вершків»);
- ціни приблизно на рівні цін конкурентів (слідування за лідером).
- ціни дещо нижчі, ніж у конкурентів (стратегія цінового прориву).

ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» веде свою цінову політику відповідно до другої стратегії, утримуючи ціни приблизно на рівні цін конкурентів. Дана стратегія не тільки означає відмову від використання цін для збільшення займаного сектора ринку, але і не дозволяє ціною скорочувати цей сектор. Роль ціни як інструменту зведена до мінімуму. Крім того, на підприємстві діє система знижок, що передбачає надання новим покупцям за великі оптові покупки незначних знижок (5- 10%), але з подальшим їх можливим збільшенням. Можливість надання знижки і її розмір залежить від величини партії закупуваного металопрокату.

ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» досить успішно застосовує на практиці стратегію утворення ціни виходячи з ціни виробника металопрокату. При такому виді ціноутворення остаточна ціна продажу товару лише трохи відрізняється від початкової ціни закупівлі у компанії-постачальника. До даної ціни додаються витрати на транспортування і інші витрати, а також закладається знижка майбутнім покупцям. Також використовується стратегія стабільної ціни на продукцію. При побудові цінової політики будь-яке підприємство повинно враховувати наступні фактори:

- покупці дуже чутливі до рівня ціни;
- конкуренти жорстко відповідають на будь-яку спробу змінити сформовані пропорції продажів;
- кожній організації на ринку необхідно підтримувати певні співвідношення цін в рамках цінового ряду (існуючі одночасно співвідношення цін на різні властивості однієї і тієї ж продукції).

Таким чином, при виконанні прогнозової оцінки рівня ціни продукції ТОВ

«ВЕЛЕС МЕТ» визначає не тільки суму витрат на поставку металопрокату, але і те, як вона може змінитися при зміні обсягів. Збутова політика охоплює сукупність рішень та дій, спрямовуючих рух продукту від виробника до кінцевого споживача. Організація збуту металопрокату на підприємстві ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» здійснюється по двох основних етапів:

1. Перший етап. Вибір інструмента комунікації зі споживачем

Директор обирає оптимальний для споживача інструмент комунікації, використовуючи глобальну інформаційну мережу Інтернет, каталог або пряме спілкування для формування заявки. Інформація по зарезервованому товару надходить до відділу збуту, причому вибір товару за допомогою мережі Інтернет та каталогу можливий тільки при його наявності на складах постачальників.

При наявності товару у постачальників підприємства ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» відповідальний формує замовлення, адресоване на підприємство споживача, де його отримує покупець.

2. Другий етап. Комплектація, доставка замовлення.

Методи вибору товару через Інтернет і каталог на підприємстві ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» вважаються електронним замовленням. За умови електронного замовлення покупець має можливість зробити замовлення на певний вид металопрокату, який є в наявності в реальному режимі часу.

Інформаційна система підприємства працює таким чином, що може формувати замовлення на позиції, тільки наявні у постачальників.

ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» здійснює взаємодію на ринку в рамках наступних напрямків:

- власне зі споживачами металопрокату (кінцеві споживачі, проміжні споживачі);
- з постачальниками (виробники комплектуючих, деталей).

Формування збутової політики на підприємстві ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» здійснюється наступними інструментами збутової політики:

- продажу за каталогом, телефонний маркетинг, інтернет ресурси;
- дослідження ефективності використовуваних інструментів збуту, як правило, проводиться за кількісними показниками – відповідних реакцій покупців, прибутковості проведених акцій, кількості відгуків, кількості контактів, кількості відповідей і відмов.

Крім того, результативність використання інструментів збуту заснована на аналізі його ключових компонентів - бази даних, пропозиції, комунікаційної та креативної складових.

Аналіз використання інструментів збуту дозволив визначити, що ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» застосовує тільки прямі продажі для просування своєї продукції.

Даний метод просування безсумнівно приносить результат щодо збутової діяльності підприємства ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ, однак, керівництву підприємства не варто зупинятися на одному методі просування, а й шукати та вводити нові, які ефективно використовують конкуренти на ринку металотрейдингу.

Що стосується маркетингової політики комунікації, можна окреслити наступне. Ринок продажу металопрокату відноситься до ринка B2B. Ринок B2B - це сфера діяльності, в якій покупцями і продавцями є юридичні особи (організації, підприємства та установи).

В умовах ринку B2B процес прийняття рішення про придбання різних товарів залежить від цілого ряду чинників, головним з яких є репутація компанії-постачальника. Імідж компанії формується, виходячи з стійкості фінансового становища фірми, історії та стратегії її розвитку, якості наданих нею послуг і робіт і їх вартості. Тому важливо правильно сформулювати ключову ідею позиціонування, щоб у свідомості споживачів закріпився сприятливий образ компанії і її продукції. Багато компаній використовують ідентичні характеристики в позиціонуванні, наприклад:

- тривалість існування на ринку продажу металопрокату;
- цінова політика підприємства;

- якість продукції;
- масштаби діяльності;
- орієнтація на потреби покупців.

Головними цілями комунікативної політики досліджуваного підприємства з продажу металопрокату є: інформування споживача, формування позитивного ставлення, переконання, зміна намірів покупців в придбанні товарів.

Під час здійснення комунікативної політики ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» слід діяти відповідально і серйозно, враховуючи при цьому кілька факторів:

- рішення про покупку металопрокату приймається колективно;
- на ринку превалюють раціональні, а не емоційні мотиви;
- ринок характеризується вираженою сезонністю (найбільша активність на ринку влітку-восени).

До основних засобів, які використовує підприємство для здійснення комунікаційної політики, на ринку продажу металопрокату відносяться: реклама; стимулювання збуту; PublicRelations та особисті продажі.

Отже, одним з основних інструментів маркетингу на ринку продажу металопрокату є реклама. Реклама є дуже ефективним методом управління попитом на продукцію компанії.

На ринку металопрокату можна назвати кілька основних засобів реклами:

- ✓ пряма поштова розсилка;
- ✓ інтернет реклама;
- ✓ проведення конференцій, семінарів, участь у виставках;
- ✓ реклама в пресі;
- ✓ реклама на телебаченні.

За допомогою поштової розсилки наочно демонструється рекламована продукція, відображаються технічні характеристики товарів, а також додаткова інформація.

Також ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» активно використовує інструменти контекстної реклами з виходом на конкретний сайт підприємства і бізнес-портал, де представлена розгорнута інформація по галузях і сферах діяльності.

Інструментарієм стимулювання збуту є безпосереднє стимулювання продажів знижками як разового характеру, так і обмежених у часовому просторі та по асортиментним позиціям акціях. Але, слід зауважити, що на лояльність покупців даний інструмент маркетингу впливає не завжди позитивно, скоріше навпаки - споживачі їх чекатимуть постійно, і в разі відсутності знижок, почнуть шукати того, хто буде їх надавати.

2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»

Для аналізу ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» за аналізований період доцільно розрахувати в динаміці та провести аналіз показників ділової активності, ліквідності та прибутковості досліджуваного підприємства.

В умовах ринкових відносин і високого рівня конкуренції значимість оцінки ділової активності організації приймає особливої ваги в дослідженні її фінансового стану, формуванні стратегічного плану та перспектив розвитку.

Показники ділової активності підприємства характеризують, як розвивається і росте організація в економічному плані. Основними з показників ділової активності є:

- коефіцієнт оборотності активів K_o .

$$K_o = \frac{\text{ф.2.р.2050}}{\text{ф1(р.1300.гр.3 + р.1300.гр.4)/2}} \quad (2.1)$$

- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості K_d :

$$K_d = \frac{\text{ф.2.р.2050}}{\text{ф1((р.1130 - р.1160)гр.3 + (р.1130 - р.1160)гр.4)/2}} \quad (2.2)$$

- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості K_K :

$$K_K = \frac{\phi.2.p.2050}{\phi.1((p.1610 - p.1645)_{гр.3} + (p.1610 - p.1645)_{гр.4})/2} \quad (2.3)$$

- коефіцієнт оборотності матеріальних запасів $K_{OЗ}$:

$$K_{OЗ} = \frac{\phi.2.p.2050}{\phi.1(\sum (p.1101 \div p.1104)_{гр.3} + \sum (p.1101 \div p.1104)_{гр.4})/2} \quad (2.4)$$

Вихідна інформація для розрахунків (форми 1м і 2м бухгалтерської звітності за 2017-2019 роки) наведена в Додатку В. Результати розрахунків наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз показників ділової активності ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» за період 2017-2019 рр.*

Показники	Одиниця вимірювання	2017	2018	2019	Темпи зростання (зменшення), %		
					2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
1.Коефіцієнт оборотності активів	об./рік	5,71	12,94	28,13	226,6	271,4	492,64
2.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	об./рік	12,98	26,50	18,49	204,2	69,8	142,4
3.Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	об./рік	11,91	23,3	36,9	195,6	158,5	310,1

*Складено автором на основі даних підприємства

Підприємство здійснює посередницьку діяльність, тому за ряд періодів не має дебіторської заборгованості, у зв'язку з чим відповідна обіговість не розраховувалась. Коефіцієнти оборотності активів K_o та оборотності матеріальних активів мають тенденцію до збільшення на всьому проміжку аналізованого періоду, що є свідченням покращеного використання як загальних активів, так й найбільш важливої частини оборотних коштів у

вигляді ТМЦ.

За отриманими показниками коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості, в 2017 році він був близький до нормативного (для підприємств оптової торгівлі орієнтир складає 12), далі спостерігається збільшення вдвічі, а вже станом на кінець 2019 року він дещо знизився, але залишається досить високим.

Оцінку фінансовому стану підприємства з позиції короткострокової перспективи надають завдяки використанню показників ліквідності. Під ліквідністю будь-якого активу розуміють здатність його трансформування у грошові кошти.

Основними з показників ліквідності балансу є:

1) Коефіцієнт абсолютної ліквідності $K_{ал}$. Показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Коефіцієнт $K_{ал}$ повинен бути > 0 та має зростати у процесі діяльності підприємства.

$$K_{ал} = \frac{\text{ф.1.п.1160} + \text{п.1165}}{\text{ф.1.п.1695}} \quad (2.5)$$

$K_{ал}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності, ч. о.

2) Коефіцієнт швидкої або критичної ліквідності $K_{кл}$. Відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Нормативне значення коефіцієнта $0,6 \leq K_{кл} \leq 0,8$.

$$K_{кл} = \frac{\text{ф.1.п.1195} - \text{п.1100}}{\text{ф.1.п.1695}} \quad (2.6)$$

де $K_{кл}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності, ч.о.

3) Коефіцієнт покриття K_n . Показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Нормативне значення коефіцієнта $K_n > 1$. Цей коефіцієнт характеризує очікувану платоспроможність підприємства на період рівний середній

тривалості одного обороту оборотних коштів. Рівень цього коефіцієнта залежить від галузі виробництва, тривалості виробничого циклу, структури запасів і витрат та інших чинників

$$K_n = \frac{\text{ф.1.р.1195}}{\text{ф.1.р.1695}} \quad (2.7)$$

де K_n – коефіцієнт покриття, ч. о.

Подальші розрахунки наданих коефіцієнтів на основі фінансової звітності (Додаток В) наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Розрахунок показників ліквідності підприємства*

Показник	Нормативне значення	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
		п.р.	к.р.	п.р.	к.р.	п.р.	к.р.
1.Коефіцієнт абсолютної ліквідності, грн../грн	$0,2 \leq K_{ал} \leq 0,5$	0,5	2,4	2,4	4,25	4,25	0,03
2.Коефіцієнт швидкої ліквідності, грн../грн	$0,6 K_{кл} \leq 0,8$	0,53	2,38	2,38	4,25	4,25	0,06
3. Коефіцієнт покриття, грн../грн	$K_n \geq 1$	1,87	2,58	2,58	4,25	4,25	0,99

*Складено автором на основі даних підприємства

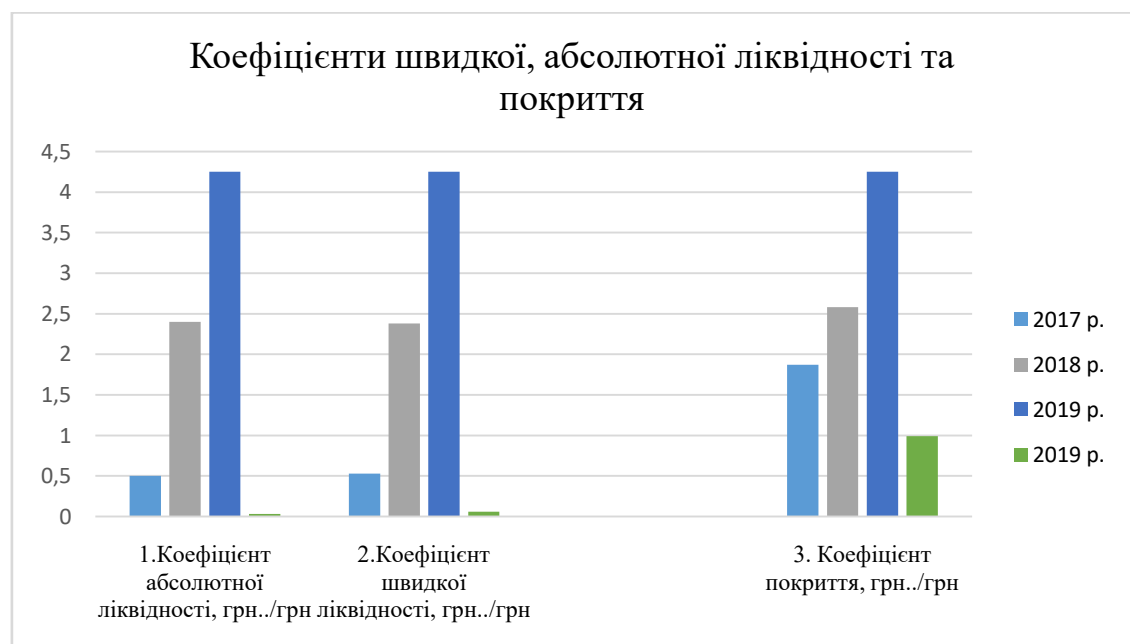


Рисунок 2.1 - Динаміка коефіцієнтів ліквідності

На протязі перших двох періодів (рис. 2.1) всі показники ліквідності мають рівень значно вище нормативу, що означає високий рівень платоспроможності підприємства, яке за рахунок коштів, швидко реалізованих активів та їх загальної суми відповідно, у достатньому ступені «покриває» поточну заборгованість. Але ситуація кардинально змінюється на кінець 2019 року. Лише коефіцієнт покриття має рівень, близький до нормативу, в основному за рахунок запасів, а частина грошових засобів та дебіторської заборгованості у покритті поточних боргів є зовсім незначною.

Щодо коефіцієнту абсолютної ліквідності, то слід визначити, що підприємство має досить великий ступінь покриття боргів саме грошовими засобами (від 0,5 грн. до 4,25 грн. на кожну гривню поточних зобов'язань), при чому на кінець 2018 року це взагалі єдина позиція, яка формувала величину обігових коштів. У кінці 2019 року частина цих засобів трансформувалась у запаси, але загальної величини грошей та ліквідних активів виявилось недостатньо для забезпечення нормативного рівня коефіцієнтів абсолютної та швидкої ліквідності.

Рентабельність продукції K_1 визначається відношенням фінансового результату від основної діяльності до сумарного вираження собівартості продукції, адміністративних, збутових витрат:

$$K_1 = \frac{\phi.2p.2190 + \phi.2p.2180 - \phi.2p.2120}{\phi.2p.2050 + \phi.2p.2130 + \phi.2p.2150} * 100 \quad (2.8)$$

Рентабельність основної діяльності K_2 розраховується як відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції:

$$K_2 = \frac{\phi.2p.2350}{\phi.2p.2000} * 100 \quad (2.9)$$

Рентабельність активів K_3 обчислюється як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів, тобто

$$K_3 = \frac{\phi.2p.2350}{(\phi.1p.1300_{zp.3} + \phi.1p.1300_{zp.4}) / 2} \cdot 100 \quad (2.10)$$

Рентабельність власного капіталу K_4 розраховується відношенням чистого прибутку на середньорічну вартість власного капіталу:

$$K_4 = \frac{\phi.2p.2350}{(\phi.1p.1495_{zp.3} + \phi.1p.1495_{zp.4}) / 2} \cdot 100 \quad (2.11)$$

Результати розрахунків наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5- Показники рентабельності ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»

Показники	2017	2018	2019
Рентабельність продукції, %	2,36	3,71	-0,01
Рентабельність основної діяльності, %	2,29	3,55	-1,09
Рентабельність активів, %	13,54	47,98	-30,5
Рентабельність власного капіталу, %	26,02	73,37	-22,9

*Складено автором на основі даних підприємства

Відштовхуючись від даних, обчислених у табл. 2.5 видно, що розраховані показники рентабельності мають позитивне значення та збільшуються на протязі 2017-2018 рр. і свідчать про вдале функціонування підприємства, але стають від'ємними в 2019 р. Це говорить про падіння ефективності виробничо-господарської і фінансової діяльності підприємства, адже кінець 2019 р підприємство закінчило зі збитками. На рис. 2.2 наведено динаміку зміни показників рентабельності ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ».

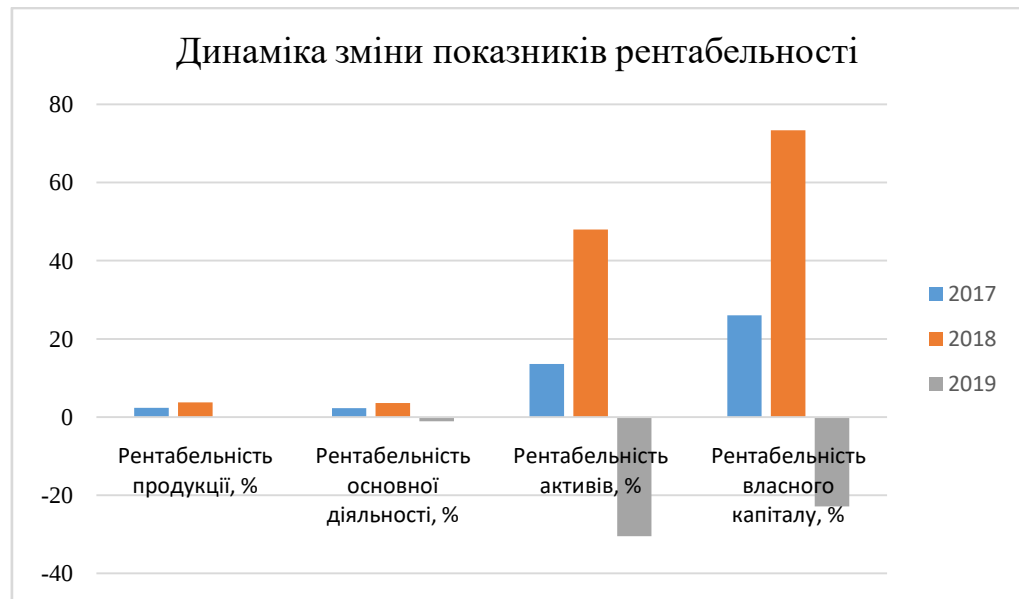


Рисунок 2.2 – Зміна показників рентабельності підприємства в динаміці за період 2017-2019 роки

До табл. 2.6 та 2.7. зведемо всі вище розраховані показники щодо оцінки фінансового стану ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ».

Таблиця 2.6 – Зведені показники щодо характеристики фінансового стану підприємства у вигляді показників прибутковості та ділової активності*

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Показники ділової активності			
1. Коефіцієнт оборотності активів	5,71	12,94	28,13
2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,98	26,50	18,49
3. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	11,91	23,3	36,9
Показники прибутковості			
1. Рентабельність продукції, %	2,36	3,71	-0,01
2. Рентабельність основної діяльності, %	2,29	3,55	-1,09
3. Рентабельність активів, %	13,54	47,98	-30,5
4. Рентабельність власного капіталу, %	26,02	73,37	-22,9

*Складено автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.7 – Зведені показники щодо характеристики фінансового стану підприємства за показниками ліквідності

Показник	Значення за роками					
	2017		2018		2019	
	п.р.	к.р.	п.р.	к.р.	п.р.	к.р.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,5	2,4	2,4	4,25	4,25	0,03
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,53	2,38	2,38	4,25	4,25	0,06
3. Коефіцієнт покриття	1,87	2,58	2,58	4,25	4,25	0,99

Крім того для оцінки фінансового стану підприємства слід визначити показники робочого капіталу та забезпеченості робочим капіталом.

Наявність та величина чистого оборотного капіталу (або робочого капіталу P_k) свідчать про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність. Показник має бути $P_k > 0$ та повинен збільшуватися на протязі діяльності підприємства. Він розраховується як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями:

$$P_k = OA - ПЗ = \phi. 1 (p. 1195 - p. 1695), \quad (2.12)$$

де P_k – робочий капітал, тис.грн;

OA – величина оборотних активів, тис.грн.

ПЗ - Вартість поточних зобов'язань, тис.грн.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу до величини оборотних активів підприємства. Він показує, яка частина оборотних активів забезпечується за рахунок власних засобів, тобто є власними обіговими засобами. Нормативне значення коефіцієнта $K_{зрк} \geq 0,1$.

$$K_{зрк} = \frac{P_k}{OA} = \frac{\phi.1 (p.1195-1695)}{\phi.1 p.1195}, \quad (2.13)$$

де $K_{зрк}$ – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, грн/грн.;

P_k – робочий капітал, тис.грн.

OA – величина оборотних активів, тис.грн.

Якщо підприємство має позитивне і достатньо велике значення робочого капіталу, то може легко покрити поточні зобов'язання за рахунок оборотних коштів, має ліквідну структуру балансу, платоспроможне.

Таблиця 2.5- Показники ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»

Показник	Нормативне значення	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
		п.р.	к.р.	п.р.	к.р.	п.р.	к.р.
Робочий капітал (P_k), тис. грн	>0	84,7	65,2	65,2	30,2	30,2	-2,1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами ($K_{зрк}$), ч. од. або грн/грн.	>0,1	0,87	1,58	1,58	3,25	3,25	-0,01

Дані розрахунки доповнюють розрахунки за показниками ліквідності. На протязі майже всіх періодів фірма мала значну суму власних обігових активів, які значно перевищували поточні зобов'язання (на кінець 2018 року у 3,25 рази). Але у 2019 році підприємство втрачає платоспроможність, нестача робочого капіталу на кожну гривню зобов'язань складає 1 коп. Підприємству терміново слід виправляти ситуацію із платоспроможністю та відновлювати ситуацію залежності від зовнішніх кредиторів.

Висновки за розділом 2

В даному розділі надано загальну характеристику підприємству ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ», визначено тип організаційної структури, показано які

компетенції має за собою керівник. Основним видом діяльності підприємства є неспеціалізована оптова торгівля.

Проаналізовано маркетингову політику підприємства, окреслено товарний асортимент, аналіз ширини та глибини якого свідчить про можливість забезпечити підприємству стійку ринкову позицію. Економічною метою діяльності даного підприємства є отримання прибутку від реалізації товарів.

Для цього у ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» використовується стратегічний підхід до вирішення завдань продуктової політики, тому що будь-яке рішення приймається з урахуванням не тільки поточних інтересів, а й того, чи сприяє воно досягненню кінцевої мети.

Аналіз показав, що серед основних переваг продукції ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» можна виділити відповідність продукції металопрокату ДСТУ і нормативним актам та забезпечення надійності поставок.

Щодо цінової політики ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» то, вона базується на стратегії «слідування за лідером», утримуючи ціна приблизно на рівні конкурентів. Безпосередньо ціна на продукцію встановлюється в залежності від: витрат виробництва; цін конкурентів; величини попиту; транспортних витрат; реклами та інших способів стимулювання збуту. Товариство застосовує методологію утворення ціни виходячи з ціни виробника металопрокату.

Організація збуту металопрокату на підприємстві здійснюється в два етапи: вибір інструмента комунікації зі споживачем та комплектація, доставка замовлення.

Аналіз основних показників фінансового стану показав наступне. Коефіцієнти оборотності загальних активів та оборотності матеріальних активів мають тенденцію до збільшення на всьому проміжку аналізованого періоду, що є свідченням покращеного використання як загальних активів, так й найбільш важливої частини оборотних коштів у вигляді ТМЦ.

За отриманими показниками коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості, в 2017 році він був близький до нормативного (для підприємств

оптової торгівлі орієнтир складає 12), далі спостерігається збільшення вдвічі, а вже станом на кінець 2019 року він дещо знизився, але залишається досить високим.

На протязі перших двох періодів всі показники ліквідності мають рівень значно вище нормативу, що означає високий рівень платоспроможності підприємства, яке за рахунок коштів, швидко реалізованих активів та їх загальної суми відповідно, у достатньому ступені «покриває» поточну заборгованість. Але ситуація кардинально змінюється на кінець 2019 року. Лише коефіцієнт покриття має рівень, близький до нормативу, в основному за рахунок запасів, а частина грошових засобів та дебіторської заборгованості у покритті поточних боргів є зовсім незначною.

Щодо коефіцієнту абсолютної ліквідності, то слід визначити, що підприємство має досить великий ступінь покриття боргів саме грошовими засобами (від 0,5 грн. до 4,25 грн. на кожен гривню поточних зобов'язань), причому на кінець 2018 року це взагалі єдина позиція, яка формувала величину обігових коштів. У кінці 2019 року частина цих засобів трансформувалась у запаси, але загальної величини грошей та ліквідних активів виявилось недостатньо для забезпечення нормативного рівня коефіцієнтів абсолютної та швидкої ліквідності.

Платоспроможність підприємства визначається наявністю та забезпеченістю власними обіговими засобами або робочим капіталом. Дані розрахунки доповнюють розрахунки за показниками ліквідності. На протязі майже всіх періодів фірма мала значну суму власних обігових активів, які значно перевищували поточні зобов'язання (на кінець 2018 року у 3,25 рази. Але у 2019 році підприємство втрачає платоспроможність, нестача робочого капіталу на кожен гривню зобов'язань складає 1 коп. Підприємству терміново слід виправляти ситуацію із платоспроможністю та відновлювати ситуацію залежності від зовнішніх кредиторів.

Прибутковість діяльності характеризується показниками рентабельності. Розраховані показники рентабельності мають позитивне значення та збільшуються на протязі 2017-2018 рр. і свідчать про вдале функціонування підприємства, але стають від'ємними в 2019 р. Це говорить про низьку ефективність виробничо-господарської і фінансової діяльності підприємства у цей період, адже кінець 2019 р підприємство закінчило зі збитками.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»

3.1 ABC - аналіз асортиментної політики підприємства

Сформований оптимальним чином асортимент підвищує прибутковість торгової організації, позитивно впливає на її подальший розвиток та визначає прихильність і лояльність з боку покупців.

До того ж оптимальний товарний асортимент є однією з основних складових маркетингу, яка прямо впливає на збутову діяльність, що важливо для здатного бути конкурентоспроможним на ринку.

Основною метою організації в галузі управління асортиментом є в укомплектування реального або прогнозованого асортименту максимально наближеним до оптимального, для задоволення якомога більшої кількості постійно зростаючих та різноманітних потреб та в свою чергу забезпечення більш високих темпів розвитку підприємства в порівнянні з конкурентами [29].

Формування асортименту повинно бути також узгодженим зі стратегічними цілями фірми, та його асортиментної політикою.

Асортиментна політика - це заздалегідь визначений курс дій або обдуманих принципів, за якими здійснюється формування товарного асортименту. Від правильності прийнятих управлінських рішень буде залежати функціонування і розвиток підприємства в майбутньому. Розглянемо основні методи формування асортименту продукції підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Перелік основних методів формування асортименту продукції на підприємстві

Назва методу	Коротка характеристика
1	2
Метод формування асортименту на основі вивчення особливостей	Складається із аналізу товарної лінії за кожною товарною одиницею, визначення часткової участі кожної одиниці та подальшого прийняття рішення

Продовження табл.3.1

1	2
товарної лінії	щодо необхідних коригуючих дій.
Метод економічних цілей підприємства	Спочатку піддається аналізу структура збуту, далі проводиться оцінка на основі інформації про зовнішнє середовище, а надалі проводиться дослідження ринкового сприйняття асортименту.
Метод аналізу асортименту з використанням матриці «Маркон»	Досліджується товарний асортимент, за системою параметрів, що висвітлюють внутрішню ситуацію та аналізуються одночасно.
Метод оцінки продуктового портфеля Дібба-Сімкіна	Для аналізу вживаються дані про динаміку продажу і змінних витрат. Ґрунтуючись на співвідношенні обсягу продажів у вартісному вираженні та внеску в покриття витрат товар відноситься до однієї з чотирьох груп.
Метод експертних оцінок.	Спосіб аналізу асортименту, за якого проходить збір інформації, її подальший аналіз, заснований на використанні логічних і математико-статистичних методів із метою отримання необхідно інформації для підготовки і вибору раціональних рішень.
Матриця BCG	Інструмент стратегічного портфельного аналізу положення на ринку товарів, компаній і підрозділів виходячи з їх ринкового зростання і займаної частки на ринку. Також відомий як матриця «частка ринку - темп зростання», так як представляє відображення позиції конкретного бізнесу в стратегічному просторі. Ця матриця демонструє відносну частку конкретного продукту компанії на конкретному ринку даного продукту, також вимір темпів приросту ринку відповідного продукту, тобто зростання споживчого попиту на певний продукт.
ABC XYZ – аналіз	ABC-аналіз це інструмент, який дозволяє вивчити товарний асортимент, визначити рейтинг товарів за зазначеними критеріями і виявити ту частину асортименту, яка забезпечує максимальний ефект. Асортимент аналізується за двома параметрами: обсяг продажів і отриманий прибуток. Він заснований на правилі Парето, згідно з яким 20% асортиментних позицій забезпечує 80% прибутку. XYZ-аналіз - це інструмент, що дозволяє розділити продукцію по мірі стабільності продажів і рівня коливань споживання. Результатом XYZ-аналізу є угруповання товарів за трьома категоріями, виходячи з стабільності їхньої поведінки.
Матриця Мак Кінзі	Матриця GE, або матриця Мак-Кінзі використовується при оцінці привабливості окремих стратегічних господарських одиниць на основі двох координат: вісь X характеризує силу позиції стратегічної господарської одиниці в галузі, вісь Y - привабливість галузі. Кожна з цих координат визначається з урахуванням декількох параметрів.

Продовження табл.3.1

1	2
Матриця Ансоффа	Маркетинговий стратегічний інструмент аналізу, за допомогою якого забезпечується управління розвитком будь-якої компанії за рахунок вибору оптимального варіанту її ділової активності. Цей вибір здійснюється з урахуванням поточної і прогнозованої ринкової кон'юнктури, а також власних можливостей.

Сфера застосування ABC – аналізу досить широка, можливо скористатися ним як для аналізу діяльності компанії в цілому, так і для певного напрямку діяльності, в розрізі брендів чи окремих груп товарів, також цілком по всій асортиментній лінійці. Універсальність даної методики виявляється в можливості її застосування як для тактичних так і для стратегічних цілей компанії, для більш повного управління запасами, логістичними напрямками т загалом при будь – якому рівні планування. Цей метод є узагальненням аналізу, в основі якого лежить «правило Парето».

Відносно ABC-аналізу правило Парето може перефразувати наступним чином: підсилення контролю 20% товарних позицій надасть на 80% контролювати систему прибутку та асортиментний ряд підприємства. Звідси даний метод ґрунтується за принципом класифікації аналізованих ресурсів на три групи А, В і С:

- група А: забезпечує 80% прибутку та складає 15 - 20% від загальної кількості найменувань;
- група В: гарантує 15% прибутку та становить 20 - 35% від загальної кількості найменувань;
- група С: забезпечує 5%прибутку, становить 50 - 60% від загальної кількості найменувань.

Проведемо аналіз товарних позицій, використовуючи інструменти методу ABC аналізу, спочатку визначивши обсяг продажу всієї групи товарів, далі відсортуємо товари за принципом зниження їх впливу на обсяг реалізованої продукції, оцінимо відносну частку, яку займає кожна товарна позиція в

загальному обсязі та останнім кроком поділимо її на три групи. Відповідні дані, описуючі обсяги продажів ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» візьмемо за 2019 рік.

Таблиця 3.2 - Вихідні дані щодо проведення ABC аналізу на основі даних про основні товарні позиції ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» за 2019 р.

№з/п	Найменування продукції	Обсяг продаж, тон	Обсяг продаж, грн.	Частка в загальному обсязі (у вартісному виразі), %
1	2	3	4	5
1	Арматура 14мм (A240С, Сталь 3пс, 6м)	20,86	294159,50	9,95
2	Лист г/к 12мм	19,52	603168,00	20,40
3	Лист г/к 6мм	6,756	334422,9	11,31
4	Лист г/к 16 мм	12,128	265239,00	8,97
5	Лист г/к 70мм	10,137	313233,00	10,60
6	Лист х/к 2,0 мм 1250 x 2500	11,400	159600,00	5,40
7	Круг г/к 52 мм Сталь 45, 6 м	1,805	39981,00	1,35
8	Круг г/к 56 мм Сталь 20, н/дл.	3,860	88095,00	2,98
9	Круг г/к 65 мм Сталь 35, н/дл.	4,508	102785,00	3,48
10	Круг г/к 90 мм Сталь 35, н/дл.	4,344	99043,2	3,35
11	Круг г/к 120мм Сталь 35, н/дл.	2,176	60710,00	2,05
12	Кутник рівно поличний 75x75x6	3,410	62575,00	2,12
13	Труба ел/з прямо шовна 76x3,5 (Сталь 0-3пс/сп/кп, 12м)	3,960	59798,00	2,2
14	Лист г/к 25мм	14,25	367650,00	12,44
15	Швелер 22 П (н/дл, от сорт)	5,563	105641,4	3,57
	Загалом:	-	2956101,00	100

Проведемо відсорткування товарних позицій відносно обсягів продаж, починаючи з найбільшого (у вартісному вираженні), визначимо їх участь у загальній кількості реалізованих товарів та розрахуємо кумулятивний відсоток за кожною позицією для надання відповідним опціям групової ознаки. Результати можна побачити у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Відсортування номенклатурних позицій ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» для присвоєння їм належної групи товарів за 2019 рік

№ з/п	Найменування продукції	Обсяг продаж, грн.	Частка в вартісному виразі, %	Кумулятивний відсоток, %	Група
1	2	3	4	5	6
1	Лист г/к 12мм	603168	20,40	20,40	А
2	Лист г/к 25мм	367650	12,44	32,84	А
3	Лист г/к 6мм	334422	11,31	44,15	А
4	Лист г/к 70мм	313233	10,60	54,75	А
5	Арматура 14мм (А240С, Сталь 3пс, 6м)	603168	9,95	64,7	А
6	Лист г/к 16 мм	265239	8,97	73,67	А
7	Лист х/к 2,0 мм 1250 x2500	199600	5,40	79,07	А
8	Швелер 22 П (н/дл, отсорт	105641	3,57	82,65	В
9	Круг г/к 65 мм Сталь 35, н/дл.	102785	3,48	86,12	В
10	Круг г/к 90 мм Сталь 35, н/дл.	99043	3,35	89,47	В
11	Круг г/к 56 мм Сталь 20, н/дл.	88095	2,98	92,45	В
12	Кутник рівно поличний 75x75x6	62575	2,12	94,57	В
13	Круг г/к 120мм Сталь 35, н/дл.	60710	2,05	96,62	С
14	Труба ел/з прямо шовна 76x3,5 (Сталь 0-3пс/сп/кп,12м	59798	2,02	98,65	С
15	Круг г/к 52 мм Сталь 45, 6 м	39981	1,35	100,00	С
-	Разом	2956101	100	-	-

За отриманими даними, можна зробити наступні узагальнені висновки:

Група А – до якої увійшли такі найменування, як арматура 14мм, листи г/к товщиною 6мм,12мм,16мм,25мм та 70мм та лист х/к 2,0 – це важливі ресурси підприємства, які принесли ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» максимальний розмір доходу від їх реалізації на сторону. За умов різкого падіння продажів даної групи, організація понесе відчутні втрати. Тому ця група повинна підлягати особливому моніторингу, вона потребує особливої уваги при формуванні замовлень на неї, налагодження стійких та надійних зв'язків з відповідними

постачальниками, що забезпечить у подальшому задоволення потреб клієнтів підприємства вчасно та в заданих обсягах.

Група В – група товарів, які забезпечують усталений продаж та відповідно постійний прибуток. Включаються до цієї групи швелер 22, та круги г/к відповідно 56мм, 65мм, 90 мм та кутник рівно поличний 75х75х6мм. Вони потребують стандартної уваги до налагодження зв'язків з виробниками даної продукції, щоб утримувати продажі на рівні.

Далі, до групи С попали круг г/к 52мм, круг г/к 120мм та труба прямошовна 76х3,5мм. Цю групу товарів враховують як «тягар» та вони майже не приносять доходу фірмі, варто проаналізувати дану групу товарів для чіткого розуміння причин. Можливо, необхідно організувати додаткове інформування клієнтів щодо можливостей придбання даної групи товарів.

Побудуємо криву Парето. Для цього попередньо було проранжовано продукцію на групи в залежності від сукупної частини продукції в загальній номенклатурі, в таблиці 3.4 відображено категорії, які увійшли до груп А,В,С.

Таблиця 3.4-Зведені дані для побудови кривої для ТОВ ВЕЛЕС МЕТ»

Група	Позиції товарних найменувань	Частка позицій в номенклатурі, %	Частка участі групи в загальному обсязі продажів, %
А	1,2,3,4,5,6,14	20	79,07
В	8,9,10,12,15	30	15,51
С	7,11,13	50	5,42

Отримані результати можна побачити на рисунку 3.1.

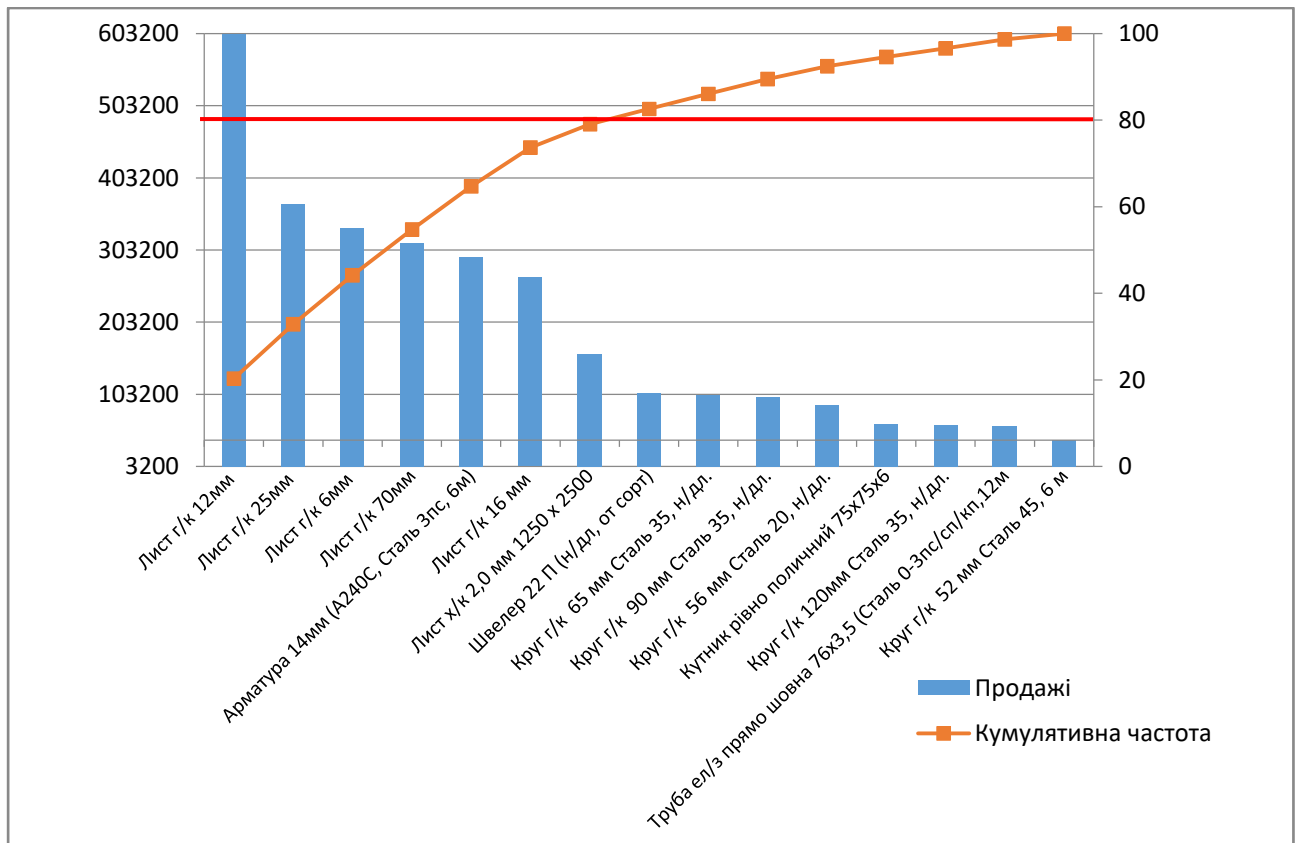


Рисунок 3.1- Вигляд кривої Парето для ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»

Виходячи із отриманих даних, на підприємстві 47% продукції (7 позицій з 15, а саме позиції арматура 14мм, листи г/к товщиною 6 мм, 12 мм, 16 мм, 25 мм, 70 мм та лист х/к 2,0) забезпечують 79,07% обсягу реалізації у вартісному вираженні.

Варто також приділити увагу шести товарним продуктам, а саме - лист г/к 25мм (групи А), круг г/к 70мм, 90мм (групи В) та круг г/к 52мм, 120 мм, труба прямошовна 76x3,5 (групи С), які по додатковим дослідженням є досить популярними у споживачів даного ринку та потребують визначення перспектив збуту.

З метою визначення перспектив продажів по цим товарним групам, доцільно побудувати матрицю БКГ (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Дані для побудови матриці Бостонської консалтингової групи BCG для ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»

п/п	Найменування	Обсяг продаж, 2019 р.,грн.	Обсяг продажів, 2018р., грн.	Темпи росту, в.о.	Віднос-на частка ринку, в.о.	Доля ринку ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ», %	Доля ринку конкурента,%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Лист г/к 25мм	367650	456223	0,806	0,449219	11,5	25,6
2	Круг г/к 90 мм Сталь 35, н/дл.	99043	100145	0,989	1,051282	20,5	19,5
3	Лист г/к 70мм	313233	313950	0,998	1,020115	35,5	34,8
4	Труба ел/з прямошовна 76х3,5	59798	101252	0,591	0,510753	9,5	18,6
5	Круг г/к 52 мм Сталь 45,6	39981	128962	0,310	0,709265	22,2	31,3
6	Круг г/к 120мм Сталь 35, н/дл.	60710	61778	0,983	0,494451	20,05	40,55

Як видно із рисунку 3.2 досліджувана продукція розташувалась в позиціях:

- «Собаки»: 4 «Труба ел/з прямошовна 76х3,5» та 5 «Круг г/к 52 мм Сталь 45,6»

- «Знаки питання»: 1 «Лист г/к 25мм» та 6 «Круг г/к 120мм Сталь 35, н/дл».

- «Зірки»: 2 «Круг г/к 90 мм Сталь 35, н/дл» та 3 «Лист г/к 70мм»

Слід вказати, що товари з групи «Зірок» на даний час мають порівняно невеликі обсяги продажів, тому слід приділити увагу більшому інформуванню потенційних споживачів та проведенню рекламних акцій з метою зростання обсягу їх збуту.

Для товару «Лист г/к 25мм» з групи «Знаки питання», зважаючи на досить великі обсяги продажів, доцільно розробити заходи, спрямовані на збільшення частки ринку. Для цього у подальшому слід проаналізувати сильні сторони та можливості підприємства.



Рисунок 3.2 - Матриця BCG для товарів ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»

3.2 Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Макросередовище являє собою найбільш віддалений від компанії зовнішній ракурс елементів, які так чи інакше мають вплив на неї, не діючи безпосередньо на її внутрішні операції. Загалом виділяється чотири основних групи факторів макросередовища саме: законодавчо-політичні, економічні, соціокультурні та технологічні [30]. Ці групи опосередковано та не так явно впливають на діяльність організації, як, наприклад, фактори прямої дії, але це не означає, що їх вплив варто не брати до уваги.

Керівництво повинно завчасно вміти оцінювати, яким чином будуть впливати фактори на поточну та прогнозовану діяльність. Варто також зазначити, що один і той же аспект може вплинути на різні організації як позитивно, так і принести негативні наслідки.

PEST - аналіз - це інструмент, який надасть змогу для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища які можуть вплинути на стратегію компанії. Результати PEST аналізу можна

використовувати на наступних етапах стратегічного аналізу для вивчення трендів в зміні потреб і поведінки споживачів, для оцінки конкуренції. Фактори PEST аналізу в комбінації з факторами зовнішнього мікросередовища і внутрішніми можливостями можуть бути класифіковані як можливості і загрози для SWOT-аналізу.

Скористаємось цим методом для виявлення ступеню впливу кожного з чотирьох груп-факторів, оцінивши кожний аспект впливу за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 3.6 - PEST- аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»

Аспект зовнішнього середовища	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4
Політичний (Р)	0,40		1,9
- зміни в податковому законодавстві;	0,15	5	0,75
- стабільність політичної ситуації;	0,1	5	0,5
- захист вітчизняних виробників;	0,1	4	0,4
- втручання держави;	0,05	5	0,25
Економічний (Е)	0,50		2,5
- коливання валютного курсу;	0,1	5	0,5
- підвищення рівня безробіття;	0,1	5	0,5
- підвищення відсоткових ставок на кредити;	0,1	5	0,5
- зростання цін на енергоносії;	0,1	5	0,5
- падіння рівнів платоспроможності серед населення;	0,1	5	0,5
Соціальний (S)	0,03		0,13
- демографічний стан;	0,01	3	0,03
- потреба населення в продукції	0,02	5	0,10

Продовження табл.3.6

1	2	3	4
Технологічний (Т)	0,07		0,26
- поява нових технологій	0,03	2	0,06
- нові види взаємодії організацій з потенційними та діючими покупцями	0,04	5	0,20
Загалом:	1,0		4,79

Проаналізувавши дані, отримані в ході даного методу, можемо відзначити, що найбільший вплив мають фактори економічного характеру, зважена оцінка за якими склала 2,5 та політичного із зваженою оцінкою 1,9. Технологічні та соціальні фактори мають значно менший вплив та їх зважені оцінки склали відповідно 0,26 та 0,13.

Серед політичних найбільш впливовими є нестабільність політичної ситуації та постійні зміни в податковому законодавстві. Особливий вплив серед економічних факторів здійснюють такі, як нестабільність валютного курсу, підвищення безробіття на фон падіння рівні платоспроможності населення, коливання у бік зростання цін на енергоносії та підвищення відсоткових ставок на кредити. Серед технологічних чинників немало важливим є створення нових різновидів взаємодії з потенційними покупцями. Щодо соціальних факторів то вони тісно пов'язані із економічними, що впливає на рівень потреб населення в продукції.

Якісна сторона прийнятих управлінських рішень цілком залежить від аналітичного обґрунтування рішення. Стратег повинен вміти оцінювати найбільш вигідну стратегічну позицію компанії, привабливість сфери її бізнесу, здатність дієво конкурувати на ринках. Обираючи механізми забезпечення додержання інтересів та протидії виникаючим загрозам необхідно також вміти вчасно співвідносити їх з поточним положенням організації.

SPACE-аналіз (SPACE – Strategic Position and Action Evaluation) - це надання оцінки діючому стратегічному положенню фірми та розробка відповідних отриманим результатам дій. Цей метод є інструментарієм для

дослідження стратегічного положення організації в ринковій ніші адже він окреслює можливі стратегічні напрямки його розвитку. Він дає можливість виявити сильні і слабкі сторони підприємства на даному ринку, а також виявити можливі загрози з боку конкурентів, намітити заходи запобігання їм.

Даний метод використовує підхід до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, схожий на застосовуваний при проведенні SWOT-аналізу. Фактори стабільності обстановки частково характеризують фактори зовнішнього середовища, без чіткого виділення можливостей та загроз. Фактори конкурентної переваги, промислового та фінансового потенціалів є частиною аналізу внутрішнього середовища, представлені в SWOT-аналізі значно деталізованими.

Метод полягає в тому, що для організації аналізуються чотири групи чинників: фінансова сила підприємства (ФС); конкурентоздатність підприємства на ринковій арені (КП); оцінка привабливості галузі (ПГ) та вимір стабільності галузі (СГ). Результатами аналізу повинна стати експертна оцінка кожного з вище перелічених факторів, які створюють стратегічну позицію фірми за 6-бальною шкалою (табл.3.7) та їх графічне інтерпретування. Оцінивши значення кожного із факторів, віднесемо отриманні значення на координатні осі.

Таблиця 3.7- Експертна бальна оцінка критеріїв за методом SPACE-аналізу

Критерії	Оцінка, бали	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність інвестицій	4	0,3	1,2
Динаміка прибутку	3	0,3	0,9

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4
Рівень фінансової стійкості	3	0,4	1,2
<i>Загальна оцінка критерію</i>			3,3
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Доля підприємства на ринку	4	0,2	0,8
Конкурентоспроможність продукції	4	0,2	0,8
Рентабельність реалізації продукції	4	0,6	2,4
<i>Загальна оцінка критерію</i>			4,0
Привабливість галузі (ПГ)			
Рівень прибутковості галузі	3	0,4	1,2
Стадія життєвого циклу галузі	3	0,4	0,9
Залежність галузі від кон'юнктури	4	0,3	1,2
<i>Загальна оцінка критерію</i>			3,3
Стабільність галузі (СГ)			
Стабільність прибутку	3	0,5	1,5
Рівень розвитку інноваційної діяльності	3	0,3	0,9
Маркетингові та рекламні можливості	4	0,2	0,8
<i>Загальна оцінка критерію</i>			3,2

Початок вектору знаходиться в точці початку координат, кінець вектору знаходиться в точці А з наступними координатами:

$$x = ПГ - КП$$

$$y = \Phi C - СГ.$$

Відповідно для ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» ці координати становитимуть:

$$x = 3,3 - 4,0 = -0,7$$

$$y = 3,3 - 3,2 = 0,1$$

Виходячи із отриманого, вектор рекомендованої стратегії для підприємства знаходиться у верхньому лівому квадранті, що відповідає консервативному типу стратегії.

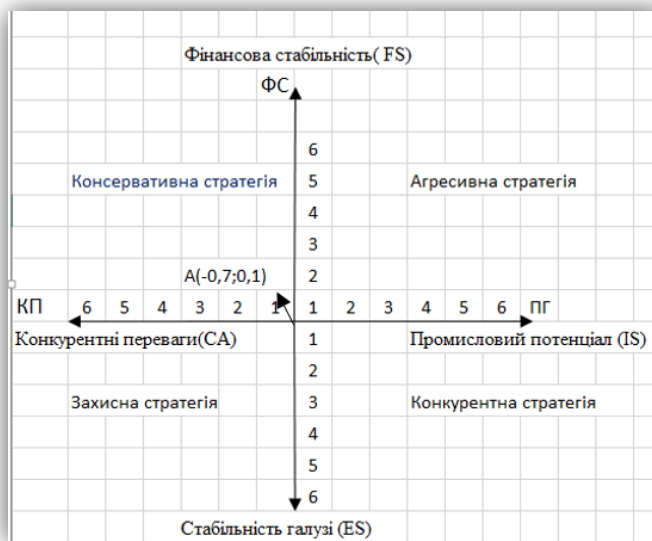


Рисунок 3.3 – Графічне інтерпретування типу стратегії організації

Консервативну конкурентну позицію, яку займає ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ», характеризує невисокий фінансовий потенціал (отримане значення склало 3,3) але організація має високу конкурентну позицію на ринку металотрейдингу. Відмітимо, що головним завданням підприємства повинен стати пошук нових, більш перспективних ринків, зі збереженням та акумулюванням за цих умов своїх конкурентних переваг, та активізація грошового обігу.

3.3 Рекомендації щодо формування конкурентної стратегії ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»

При проведенні деталізованого огляду складових маркетингової діяльності ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» було отримано узагальнену інформацію за попитом та пропозицією по даній ніші ринку. Тільки шляхом конкретизації умов, маючих опосередкований або безпосередній вплив на діяльність компанії та на її переваги та недоліки можна зробити вибір цільної стратегії розвитку. Для подальшого розуміння прийнятної стратегії розвитку підприємства треба окреслити набір слабких та сильних сторін підприємства, надати шляхи покращення напряму діяльності.

Для цього прослідкуємо зв'язок між слабкими та сильними сторонами організації у тандемі з їх можливостями та загрозами й надамо його у вигляді матриці SWOT, показаної у вигляді таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Матриця SWOT – аналізу

	Сильні сторони (СИ)	Слабкі сторони (СЛ)
	1. Достатньо великий досвід роботи на ринку (1СИ). 2. Стабільна база постачальників (2СИ). 3. Висока ділова та професійна спеціалізація (3СИ). 4. Уважне ставлення до замовника і довгострокове співробітництво (4СИ). 5. Зручні умови доставки (5СИ). 6. Можливість багатоваріантної оплати товару (6СИ). 7. Широкий асортиментний діапазон (7СИ).	1. Погіршення фінансової ситуації (1СЛ). 2. Недостатність інформації про конкурентів. (2СЛ) 3. Нестача маркетингової інформації (3СЛ). 4. Зниження рентабельності (4СЛ).
Можливості (М)	Очікування (М +СИ)	Очікування (М+СЛ)
1. Підсилення стимулювання продаж (1М). 2. Розширення асортименту (2М). 3. Гарантія високої якості (3М). 4. Гнучка цінова політика (4М) 5. Збільшення реклами (5М). 6. Збір інформації про конкурентів (6М).	1СИ–1М; 1СИ–2М; 1СИ–3М; 1СИ–4М; 1СИ–5М; 2СИ–2М; 2СИ–3М; 2СИ–4М; 3СИ–1М; 3СИ–2М; 3СИ–3М; 3СИ–4М; 3СИ–5М; 4СИ–1М; 4СИ–4М; 5СИ–1М; 6СИ–1М; 7СИ–1М; 7СИ–2М	1СЛ–1М; 1СЛ–2М; 1СЛ–5М; 2СЛ–6М; 3СЛ–6МС
Загрози (З)	Очікування (З +СИ)	Очікування (З +СЛ)
1. Підвищення вимог до якісних характеристик товару (1З). 2. Швидке розширення асортименту конкурентами (2З). 3. Підвищення податків (3З). 4. Цінове коливання (4З). 5. Підвищення закупівельних цін. (5З).	1СИ–1З; 1СИ–2З; 1СИ–4З; 1СИ–5З; 2СИ–1З; 2СИ–2З; 2СИ–4З; 3СИ–2З; 3СИ–4З; 3СИ–5З; 4СИ–1З; 4СИ–2З; 4СИ–3З; 4СИ–5З; 4СИ–6З; 6СИ–3З; 6СИ–4З; 7СИ–2З	1СЛ–2З; 1СЛ–3З; 1СЛ–4З; 1СЛ–5З; 2СЛ–2З; 3СЛ–2З; 4СЛ–2З; 4СЛ–3З; 4СЛ–4З; 4СЛ–5З;

Можливості, якими володіє ВЕЛЕС МЕТ є наступні:

- стимулювання продаж (наприклад, надання скидок) для підвищення обсягу продаж;
- перегляд та розширення асортименту(за потреби);
- збільшення ринкової долі;
- гнучкість цінової політики для різних видів покупців;
- збільшення об'єму реклами.

До загроз, із якими в процесі діяльності може зіткнутися підприємство, віднесено:

- підвищення або зміна вимог до якісного складу товарних позицій;
- швидке розширення асортиментного рядку конкурентами;
- підвищення закупівельних цін на товари;
- зростання чисельності конкурентів;
- ріст податкового навантаження чи зміни в податковій політиці;
- нестабільність цін постачальників.

Слабкими сторонами, на які варто звернути негайно увагу, можна вважати такі:

- погіршення фінансового стану;
- нестача знань про конкурентне середовище;
- зниження рентабельності;

Сильними сторонами ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» вбачаються наступні:

- великий досвід роботи на ринку;
- усталена база постачальників;
- зручні умови доставки товару;
- висока ділова та професійна спеціалізація;
- уважне ставлення до замовника, яке націлене на встановлення довготривалих робочих стосунків;
- багатоваріантність оплати товару.
- широкий асортиментний діапазон.

Виходячи із вище переліченого маємо наступні висновки:

- в квадранті (М + СИ) (*сила та можливості*) знаходиться вектор стратегії підтримки та посилення сильних сторін в напрямку укріплення наявних можливостей задля віддачі зовні.
- в полі (З + СИ) (*сила та загрози*) вказано, як скористатися сильними сторонами із метою деякого пом'якшення чи загалом усунення загроз.
- в квадранті (М+СЛ) (*слабкості та можливості*) розташована стратегія подолання проблемних зон за рахунок діючих можливостей.
- в полі (З+СЛ) (*слабкості та загрози*) показано можливі комбінації фокусування на аспектах конкурентної боротьби у вигляді усунення слабкостей та загроз.

Будь – яке сегментування бере свій початок у всебічному вивченні ринкової ситуації, в якій функціонує організація та виявленні та піддані оцінці можливостей або загроз, з якими в процесі своєї присутності на ринку вона може зіштовхнутися.

Згідно із цим проведений SWOT– аналіз дозволив структурувати сильні та слабкі сторони, а також виявити потенційно можливий перелік загроз та можливостей. За рахунок співставлення внутрішніх чинників із зовнішніми виділено бажану стратегію для подальшого розвитку підприємства. Наприклад, сполучення «1СИ–13» свідчить, що загроза «Підвищення вимог до якісних характеристик товару» може бути усунена завдяки використанню такої сильної сторони, як «Достатньо великий досвід роботи на ринку». Крім того, ця сильна сторона може бути додатково посилена за рахунок можливостей «Гнучка цінова політика» та «Збільшення реклами» (сполучення 1СИ–4М; 1СИ–5М)

Висновки за розділом 3

Під товарним асортиментом розуміється набір пов'язаних між собою товарів, об'єднання яких при процесі продажу здатне принести підприємству додатковий ефект. При формуванні асортиментної політики фірмі не тільки

доводиться оптимізувати величину повноти і стійкості асортименту, а й здійснювати цінову політику, визначати рентабельні і прибуткові номенклатурні групи продукції, шукати вигідні збутові ринки. Було висвітлено основні методи формування асортиментної політики, серед яких основними є ABC та XYZ – аналіз, матриця Мак Кінзі, матриця БКГ, Матриця Ансоффа та метод формування асортименту на основі вивчення особливостей товарної лінії.

Відповідно, було використано інструменти ABC аналізу. За отриманими даними до групи А увійшли такі найменування, як арматура 14мм, листи г/к товщиною 6мм, 12мм, 16мм, 25мм та 70мм та лист х/к 2,0 – це важливі ресурси підприємства, які принесли ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» максимальний розмір доходу від їх реалізації на сторону. За умов різкого падіння продажів даної групи, організація понесе відчутні втрати. Тому ця група повинна підлягати особливому моніторингу, вона потребує особливої уваги при формуванні замовлень на неї, налагодження стійких та надійних зв'язків з відповідними постачальниками, що забезпечить у подальшому задоволення потреб клієнтів підприємства вчасно та в заданих обсягах.

До групи В включаються швелер 22, та круги г/к відповідно 56мм, 65мм, 90 мм та кутник рівно поличний 75х75х6мм. Це група товарів, які забезпечують усталений продаж та відповідно постійний прибуток. Вони потребують стандартної уваги до налагодження зв'язків з виробниками даної продукції, щоб утримувати продажі на рівні. .

До групи С попали круг г/к 52мм, круг г/к 120мм та труба прямошовна 76х3,5мм. Цю групу товарів враховують як «тягар» та вони майже не приносять доходу фірмі, варто проаналізувати дану групу товарів для чіткого розуміння причин. Можливо, необхідно організувати додаткове інформування клієнтів щодо можливостей придбання даної групи товарів.

Також було побудовано криву Парето для заданого діапазону товарів. Виходячи із отриманих даних, на підприємстві 47% продукції забезпечують 79,07% обсягу реалізації у вартісному вираженні.

Було також приділено увагу шести товарним продуктам, а саме - лист г/к 25мм (групи А), круг г/к 70мм, 90мм (групи В) та круг г/к 52мм, 120 мм, труба прямошовна 76х3,5 (групи С), які по додатковим дослідженням є досить популярними у споживачів даного ринку та потребують визначення перспектив збуту.

З метою визначення перспектив продажів по цим товарним групам, побудовано матрицю БКГ. Досліджувана продукція розташувалась в позиціях: «Собаки» («Труба ел/з прямошовна 76х3,5» та «Круг г/к 52 мм Сталь 45,6»); «Знаки питання» («Лист г/к 25мм» та «Круг г/к 120мм Сталь 35, н/дл»); «Зірки» («Круг г/к 90 мм Сталь 35, н/дл» та «Лист г/к 70мм»). Слід вказати, що товари з групи «Зірок» на даний час мають порівняно невеликі обсяги продажів, тому слід приділити увагу більшому інформуванню потенційних споживачів та проведенню рекламних акцій з метою зростання обсягу їх збуту. Для товару «Лист г/к 25мм» з групи «Знаки питання», зважаючи на досить великі обсяги продажів, доцільно розробити заходи, спрямовані на збільшення частки ринку. Для цього у подальшому слід проаналізувати сильні сторони та можливості підприємства.

Для оцінки аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії, було проведено PEST – аналіз. Визначено, що найбільший вплив мають фактори економічного характеру, зважена оцінка за якими склала 2,5 та політичного (із зваженою оцінкою 1,9). Технологічні та соціальні фактори мають значно менший вплив та їх зважені оцінки склали відповідно 0,26 та 0,13. Особливий вплив серед економічних факторів здійснюють такі, як нестабільність валютного курсу, підвищення безробіття на фон падіння рівні платоспроможності населення, коливання у бік зростання цін на енергоносії та підвищення відсоткових ставок на кредити.

Для надання оцінки діючому стратегічному положенню фірми та розробки відповідних дій було використано SPACE-аналіз.

Вектор рекомендованої стратегії для підприємства відповідає консервативному типу стратегії. А саме консервативну конкурентну позицію, яку займає ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ», характеризує невисокий фінансовий потенціал, але організація має високу конкурентну позицію на ринку металотрейдингу. Головним завданням підприємства повинен стати пошук нових, більш перспективних ринків, зі збереженням та акумулюванням за цих умов своїх конкурентних переваг, та активізація грошового обігу.

Для подальшого розуміння прийнятної стратегії розвитку підприємства треба окреслити набір слабких та сильних сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища. Зв'язок між різними сторонами організації у тандемі з можливостями (загрозами) надано у вигляді матриці SWOT, що дало можливість їх структурувати. За рахунок співставлення внутрішніх чинників із зовнішніми виділено бажану стратегію для подальшого розвитку підприємства. Наприклад, сполучення «1СИ–13» свідчить, що загроза «Підвищення вимог до якісних характеристик товару» може бути усунена завдяки використанню такої сильної сторони, як «Достатньо великий досвід роботи на ринку». Крім того, ця сильна сторона може бути додатково посилена за рахунок можливостей «Гнучка цінова політика» та «Збільшення реклами» (сполучення 1СИ–4М; 1СИ–5М)

ВИСНОВКИ

В ході дослідження на основі аналізу літературних джерел було сформовано найбільш доцільне визначення поняття конкурентна стратегія – комплекс рішень та дій, спрямованих на утримання досить високого, порівняно із конкурентами, рівня конкурентних переваг у відповідності із поставленими стратегічними цілями, із обов'язковим врахуванням впливу зовнішнього середовища та вчасного та чіткого реагування на зміну ринкового оточення.

Окрім переліку традиційних відомих ключових конкурентних стратегій (авторитарної, сегментаційної, адаптивної та стратегії інновацій) було розглянуто п'ять сучасних типів конкурентних стратегій, а саме брендову, інформаційну, логістичну, сервісну та глобальну, кожна з яких має свої переваги у зв'язку із її використанням. Встановлення стратегічної мети підприємства показано, як намічений кінцевий результат дій стратегічного масштабу, досягнення якого призведе до докорінної зміни стратегічного положення фірми та буде сприяти більш успішному веденню конкурентної боротьби та усталеному положенні на ринку.

Окреслено, що існує два основних підходи до виявлення конкурентних переваг та методики формування конкурентної стратегії: орієнтація на ринок та ресурсна орієнтація. Виявлено, що вибір конкурентної стратегії повинен ґрунтуватися на чіткій концепції розвитку підприємства при аналізі ряду ключових факторів.

Особливий вплив на прийняття стратегічних рішень фірми має діяльність конкурентів – прямих та потенційних. Так як увесь спектр даних, необхідних для аналізу конкурентів, неможливо отримати в повному обсязі, рекомендується використовувати схему досліджень, запропоновану М. Портером, яка полягає в чотирьох основних моментах: мета на майбутнє; поточні стратегії; уявлення про себе; можливості.

Основним видом діяльності підприємства ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» є неспеціалізована оптова торгівля. Стратегія компанії – розвиток метало торгівельного спрямування для утримання стійких позицій на ринку металопрокату. За основними товарними позиціями фірма має великий товарний асортимент, націлений на окремий сегмент покупців. Продукція ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» займає певну нішу на ринку продажу металопрокату, наприклад щодо Покровського району цю нішу можна позначити співвідношенням прийнятна ціна – висока якість.

Ринок продажу металопрокату відноситься до ринку B2B, процес прийняття рішення про придбання товарів на якому набагато в чому залежить від чинника – репутація компанії-постачальника.

У ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» використовується стратегічний підхід до вирішення завдань продуктової політики, тому що будь-яке рішення приймається з урахуванням не тільки поточних інтересів, а й того, чи сприяє воно досягненню кінцевої мети. Аналіз показав, що серед основних переваг продукції ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» можна виділити відповідність продукції металопрокату ДСТУ і нормативним актам та забезпечення надійності поставок.

Цінова політика ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» базується на стратегії «слідування за лідером», утримуючи ціновий рівень приблизно на рівні конкурентів. Товариство застосовує методологію утворення ціни виходячи з ціни виробника металопрокату. Організація збуту металопрокату на підприємстві здійснюється в два етапи: вибір інструмента комунікації зі споживачем та комплектація, доставка замовлення.

Аналіз основних показників фінансового стану показав наступне. коефіцієнти оборотності загальних активів та оборотності матеріальних активів мають тенденцію до збільшення на всьому проміжку аналізованого періоду, що є свідченням покращеного використання як загальних активів, так й найбільш важливої частини оборотних коштів у вигляді ТМЦ.

За отриманими показниками коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості, в 2017 році він був близький до нормативного (для підприємств оптової торгівлі орієнтир складає 12), далі спостерігається збільшення вдвічі, а вже станом на кінець 2019 року він дещо знизився, але залишається досить високим.

На протязі перших двох періодів всі показники ліквідності мають рівень значно вище нормативу, що означає високий рівень платоспроможності підприємства, яке за рахунок коштів, швидко реалізованих активів та їх загальної суми відповідно, у достатньому ступені «покриває» поточну заборгованість. Але ситуація кардинально змінюється на кінець 2019 року. Лише коефіцієнт покриття має рівень, близький до нормативу, в основному за рахунок запасів, а частина грошових засобів та дебіторської заборгованості у покритті поточних боргів є зовсім незначною.

Щодо коефіцієнту абсолютної ліквідності, то слід визначити, що підприємство має досить великий ступінь покриття боргів саме грошовими засобами, при чому на кінець 2018 року це взагалі єдина позиція, яка формувала величину обігових коштів. У кінці 2019 року частина цих засобів трансформувалась у запаси, але загальної величини грошей та ліквідних активів виявилось недостатньо для забезпечення нормативного рівня коефіцієнтів абсолютної та швидкої ліквідності.

Платоспроможність підприємства визначається наявністю та забезпеченістю власними обіговими засобами або робочим капіталом. На протязі майже всіх періодів фірма мала значну суму власних обігових активів, які значно перевищували поточні зобов'язання (на кінець 2018 року у 3,25 рази. Але у 2019 році підприємство втрачає платоспроможність. Підприємству терміново слід виправляти ситуацію із платоспроможністю та відновлювати ситуацію залежності від зовнішніх кредиторів.

Прибутковість діяльності характеризується показниками рентабельності. Розраховані показники рентабельності мають позитивне значення та

збільшуються на протязі 2017-2018 рр. і свідчать про вдале функціонування підприємства, але стають від'ємними в 2019 р. Це говорить про низьку ефективність виробничо-господарської і фінансової діяльності підприємства у цей період, адже кінець 2019 р підприємство закінчило зі збитками.

Для полегшення формування конкурентної стратегії було висвітлено основні методи формування асортиментної політики, серед яких основними є ABC– аналіз, матриця БКГ та інші.

Відповідно, було використано інструменти ABC аналізу. За отриманими даними визначено, які товари увійшли до групи А, так як це важливі ресурси підприємства, які принесли ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ» максимальний розмір доходу. Ця група повинна підлягати особливому моніторингу, вона потребує особливої уваги при формуванні замовлень на неї, налагодження стійких та надійних зв'язків з відповідними постачальниками, що забезпечить у подальшому задоволення потреб клієнтів підприємства вчасно та в заданих обсягах.

До групи В включено 5 товарів. Вони забезпечують усталений продаж та відповідно постійний прибуток, потребують стандартної уваги до налагодження зв'язків з виробниками даної продукції, щоб утримувати продажі на рівні. .

Групу товарів С враховують як «тягар» та вони майже не приносять доходу фірмі, тому варто проаналізувати дану групу товарів для чіткого розуміння причин. Можливо, необхідно організувати додаткове інформування клієнтів щодо можливостей придбання даної групи товарів.

Було також встановлено, що на підприємстві 47% продукції забезпечують 79,07% обсягу реалізації у вартісному вираженні.

Було також приділено увагу шести товарним продуктам, які по додатковим дослідженням є досить популярними у споживачів даного ринку та потребують визначення перспектив збуту. З метою визначення перспектив продажів по цим товарним групам, побудовано матрицю БКГ. Слід вказати, що товари з групи «Зірок» на даний час мають порівняно невеликі обсяги

продажів, тому слід приділити увагу більшому інформуванню потенційних споживачів та проведенню рекламних акцій з метою зростання обсягу їх збуту. Для товару «Лист г/к 25мм» з групи «Знаки питання», зважаючи на досить великі обсяги продажів, доцільно розробити заходи, спрямовані на збільшення частки ринку.

Для оцінки аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії, було проведено PEST – аналіз. Визначено, що найбільший вплив мають фактори економічного характеру, зважена оцінка за якими склала 2,5 та політичного (із зваженою оцінкою 1,9). Технологічні та соціальні фактори мають значно менший вплив. Особливий вплив серед економічних факторів здійснюють такі, як нестабільність валютного курсу, підвищення безробіття на фон падіння рівні платоспроможності населення, коливання у бік зростання цін на енергоносії та підвищення відсоткових ставок на кредити.

Для надання оцінки діючому стратегічному положенню фірми та розробки відповідних дій було використано SPACE-аналіз. Вектор рекомендованої стратегії для підприємства відповідає консервативному типу стратегії. Консервативну конкурентну позицію, яку займає ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ», характеризує невисокий фінансовий потенціал, але організація має високу конкурентну позицію на ринку металотрейдингу. Головним завданням підприємства повинен стати пошук нових, більш перспективних ринків, зі збереженням та акумулюванням за цих умов своїх конкурентних переваг, та активізація грошового обігу.

Для подальшого розуміння прийнятної стратегії окреслено набір слабких та сильних сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища. Зв'язок між різними сторонами організації у тандемі з можливостями (загрозами) надано у вигляді матриці SWOT. За рахунок співставлення внутрішніх чинників із зовнішніми виділено бажану стратегію для подальшого розвитку підприємства. Наприклад, сполучення «1СИ–13» свідчить, що загроза «Підвищення вимог до якісних характеристик товару»

може бути усунена завдяки використанню такої сильної сторони, як «Достатньо великий досвід роботи на ринку». Крім того, ця сильна сторона може бути додатково посилена за рахунок можливостей «Гнучка цінова політика» та «Збільшення реклами» (сполучення 1СИ–4М; 1СИ–5М)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва, 2001. 207с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: пер.с англ. Москва, 1989. 519с.
3. Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012, Вип. 2 (5). Т. 3. С. 3-7.
4. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід. *Економіка і організація управління*. 2010, Вип.№2 (8). С. 25–32.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент. Київ, 2003. 532 с.
6. Иванов А.П., Хрусталеv Е.Ю. Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании. *Финансовый менеджмент*. 2005, №5. С.3-14..
7. Іванов Ю.Б. та ін. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків, 2006 383 с.
8. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01. Київ, 2004. 20с.
9. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. Київ, 2002. 245 с.
10. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2011, № 714. С. 87-95.
11. Кныш И.И. Конкурентные стратегии. Санкт-Петербург, 2000. 204с.
12. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой. Москва, 1997. 356 с.

13. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки»*. 2012, Вип. 2. Т. 1. С. 118–127.
14. Мостенська Т.Л. Основи маркетингу: навч. посібник. Київ, 2005. 240с.
15. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2009, №2 (14). С.117 – 120.
16. Панков В., Макогон Ю. Инновационная деятельность и стратегия повышения конкурентоспособности продукции: международный и региональный аспекты. *Економіст*. 2005, №6. С. 40 – 45.
17. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance . N. Y.: Free Press, 1985. 592 p.
18. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства. Тернопіль, 2006. 390 с.
19. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. *Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. 2010, № 684. С. 249-254.
20. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012, № 29. С.86-93.
21. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ., 12-е изд. Москва, 2002. 928с.
22. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие. Москва, 2000. 282 с.
23. Філатов С.А., Мізюк Н.А. Управління конкурентоспроможністю продукції вітчизняного машинобудівного підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2015, №39. С.101-108.
24. Хэмел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: пер. с англ. Москва, 2002. 288с.
25. Хмиль Т.М., Василик С.К., Шишмарева Л.О. Стратегический менеджмент. Харків, 2004. 136 с.

26. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ, 1999. 384 с.
27. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія. Львів, 2013. 427с.
28. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов: пер. с англ. Москва, 1962. 588 с.
29. Кудряшов С.Н. Как правила торговли в жизни приживались. *Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения*. 2015, № 20. С. 87 – 98.
30. Белова О.І., Ракша Н.В. Вплив мотиваційного механізму на стратегічне управління підприємством. *Економіка і регіон*. 2011, №3 (30). С. 129-133.

ДОДАТОК А

Декану факультету економіки та менеджменту

Олейнікову О.А.

Студентки групи _ МРКм-19

Кошовець А.С.

(П.І.Б.)

Спеціальності _075 «Маркетинг»

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи

« Формування конкурентної стратегії торговельно-виробничої компанії»і призначити науковим керівником _ к.е.н., доц. Мізіну О.В.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

Випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

(П.І.Б.)

Висновок кафедри

Тему дипломної роботи затвердити. Приказ № 725від “28 ” вересня 2020 року

Завідувач кафедри _____

(підпис, дата)

проф. Попова О.Ю.

(П.І.Б.)

ДОДАТОК Б**Перелік зауважень щодо оформлення роботи**

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____

ДОДАТОК В**Обліково-фінансова звітність ТОВ «ВЕЛЕС МЕТ»**

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту)
бухгалтерського обліку 25

**Фінансова звітність
малого підприємства**

Дата (рік, місяць, число)
Підприємство _Товариство з обмеженою відповідальністю
«ВЕЛЕС МЕТ»_
Територія __Донецька__
Організаційно-правова
форма господарювання _підприємства_
Вид економічної діяльності _неспеціалізована оптова
торгівля_
Середня кількість працівників, осіб
__1__
Одиниця виміру:
тис.грн з одним десятковим знаком

за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ

2020	01	01
39955561		
1413200000		
100		
46.90		

Адреса, телефон м-н Сонячний, б.2а, кв.26, м. Покровськ, 85307

**1. Баланс
на __31 грудня__ 2017 р.
Форма № 1-м**

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012	()	()
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	130,1	8,1
у тому числі готова продукція	1103		

Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3,08	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	48,5	98,3
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	181,68	106,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	181,68	106,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,5	1,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	83,2	63,7
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	84,7	65,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	91,3	35,61
розрахунками з бюджетом	1620	1,98	4,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,98	4,3
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3,7	1,3
Усього за розділом III	1695	96,98	41,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	181,68	106,4

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту)
бухгалтерського обліку 25

**Фінансова звітність
малого підприємства**

Дата (рік, місяць, число) _____

Підприємство _Товариство з обмеженою відповідальністю за ЄДРПОУ
«ВЕЛЕС МЕТ» _____ 39955561

Територія _Донецька _____ за КОАТУУ
Організаційно-правова _____ за КОПФГ
форма господарювання _підприємства _____ 1413200000

Вид економічної діяльності _неспеціалізована оптова торгівля _____ за КВЕД
Середня кількість працівників, осіб 46.90
_1 _____

Одиниця виміру:
тис.грн з одним десятковим знаком

КОДИ		
2020	01	01
39955561		
1413200000		
100		
46.90		

Адреса, телефон м-н Сонячний, б.2а, кв.26, м. Покровськ, 85307

1. Баланс
на 31 грудня **2018 р.**
Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012	()	()
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	8,1	
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	98,3	39,5
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	106,4	39,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	106,4	39,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,5	1,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	63,7	28,7
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	65,2	30,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	35,61	-
розрахунками з бюджетом	1620	4,3	9,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	4,3	9,3
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3,1	
Усього за розділом III	1695	41,2	9,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	106,4	39,5

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту)
бухгалтерського обліку 25

**Фінансова звітність
малого підприємства**

Дата (рік, місяць, число)
Підприємство _Товариство з обмеженою відповідальністю
«ВЕЛЕС МЕТ»_
Територія __Донецька__
Організаційно-правова
форма господарювання _підприємства_
Вид економічної діяльності _неспеціалізована оптова
торгівля_
Середня кількість працівників, осіб
__1__
Одиниця виміру:
тис.грн з одним десятковим знаком

за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ

2020	01	01
39955561		
1413200000		
100		
46.90		

Адреса, телефон м-н Сонячний, б.2а, кв.26, м. Покровськ, 85307

**1. Баланс
на __31 грудня__ 2019 р.
Форма № 1-м**

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012	()	()
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		161,4
у тому числі готова продукція	1103		

Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		5,8
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	39,5	5,2
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	39,5	172,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	39,5	172,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,5	1,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28,7	(3,6)
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	30,2	(2,1)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		161,2
розрахунками з бюджетом	1620	9,3	7,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	9,3	7,7
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		5,6
Усього за розділом III	1695	9,3	174,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	39,5	172,4

2. Звіт про фінансові результати
за _____ рік _____ 2019 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2956,1	986,5
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2956,1	986,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2980,7)	(943,8)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2980,7)	(943,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(24,6)	42,7
Податок на прибуток	2300	(7,7)	(7,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	(32,3)	35,0

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Федоренко М.О.
(ініціали, прізвище)

Федоренко М.О.
(ініціали, прізвище)

2. Звіт про фінансові результати
за _____ рік _____ 2018 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	986,5	2956,1
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	986,5	2956,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(943,8)	(2980,7)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(943,8)	(2980,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	42,7	(24,6)
Податок на прибуток	2300	(7,7)	(7,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	(35,0)	(32,3)

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Федоренко М.О.
(ініціали, прізвище)

Федоренко М.О.
(ініціали, прізвище)

2. Звіт про фінансові результати
за _____ рік _____ 2017 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	851,9	986,5
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	851,9	986,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(823,1)	(943,8)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(823,1)	(943,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(28,8)	42,7
Податок на прибуток	2300	(4,9)	(7,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	(19,5)	(35,0)

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Федоренко М.О.
(ініціали, прізвище)

Федоренко М.О.
(ініціали, прізвище)