Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу

ЯРЕМЧУК ЯРОСЛАВ ВІТАЛІЙОВИЧ

Удосконалення маркетингової інноваційної діяльності в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства

спеціальність 075 «Маркетинг»
освітньо-професійна програма «Маркетинг»

випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент
групи МАРКм-21
Яремчук Я.В.

_____
підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Хрупович С.Є.

_____
підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«12» грудня 2019 р.
Завідувач кафедри

_____
підпис

Тернопіль – 2019

Яремчук Я.В. Удосконалення маркетингової інноваційної діяльності в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 075 Маркетинг, освітньо-професійна програма Маркетинг – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2019.

У роботі дано визначення економічної суті та значення конкурентоспроможності; запропоновано перелік конкурентних факторів переваги інноваційного розвитку; проведено SWOT аналіз для формування конкурентних позицій підприємства на ринку. Визначено стратегічні напрямки удосконалення інноваційної діяльності підприємства з обслуговування важкогабаритної техніки та та запропоновано до впровадження здійснити організаційних новації, і таким чином, утримувати конкурентні позиції на регіональному ринку.

ANNOTATION

Yaremchuk Ya.V. Improvement of marketing innovative activity in the system of ensuring the competitiveness of the enterprise. - Manuscript.

Studying for the Master's Degree in Specialty 075 Marketing, Professional Education Program Marketing - Ternopil National Economic University, Ternopil 2019.

The work defines the economic nature and importance of competitiveness; the list of competitive factors of advantage of innovative development is offered; SWOT analysis was conducted to form competitive position of the company in the market. Strategic directions of improvement of innovative activity of the enterprise on maintenance of the heavy equipment are defined and it is proposed to implement to make organizational innovations, and thus, to hold competitive positions in the regional market.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ЇЇ ВПЛИВ НА СТАН ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 6
1.1. Суть та значення конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах……. 6
1.2. Формування стратегії конкурентоспроможності підприємства……. 12
1.3. Конкурентні переваги інноваційного розвитку підприємства…… 19
1.4. Стан та перспективи розвитку транспортно - логістичних послуг в інноваційній економіці Україні…….. 24
Висновки до розділу 1…….. 28

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РОЯЛ ТРАНС СЕРВІС»……. 29
2.1. Аналіз та оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства.. 29
2.2. Проведення SWOT - аналізу для формування конкурентних позицій ТОВ «Роял Транс Сервіс»…… 40
2.2.1. Аналіз факторів зовнішнього (макро-) середовища …… .. 40
2.2.2. Аналіз факторів зовнішнього (мікро-) середовища організації……. 45
2.2.3. Аналіз факторів внутрішнього середовища ТОВ «Роял Транс Сервіс»…….. 47
2.2. 4. Складання матриці SWOT…….. 49
Висновки до розділу 2…… 54

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА … 55
3.1. Стратегічне проектування інноваційної складової розвитку ТОВ «Роял Транс Сервіс»…….. 55
3.2. Впровадження інноваційної системи управління запасами для забезпечення конкурентоспроможності підприємства…….. 58
3.3. Впровадження організаційних новацій ТОВ «Роял Транс Сервіс»……. 62
3.4. Прогнозована ефективність запропонованих інноваційних рішень системи забезпечення конкурентоспроможності……. 72
Висновки до розділу 3…….. 76

ВИСНОВКИ …….. 78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 81
ДОДАТКИ…… 89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Забезпечення інноваційного розвитку підприємства є складним комплексом заходів, у якому завдання менеджменту тісно переплітаються із завданням маркетингу задля утримання стійких конкурентних позицій на ринку. Вони мають на меті забезпечення стабільного доходу, задоволеності запитів всіх стейкхолдерів та мінімізації поточних. Виконання цієї основної мети починається, власне, із вивчення ринку, формування попиту, аналізу власних фінансових можливостей, які будуть базисом для застосуванні інноваційних організаційних проектів.

Удосконалення маркетингової інноваційної стратегії - це політика компанії, спрямована на розвиток. Інновації - це постійна робота будь-якої організації, результатом впровадження їх повинні бути забезпечені фінансові зміни, якісні зрушення, соціальні та екологічні завдання підприємства. Вирішення проблем забезпечення конкурентоздатності підприємства тісно пов’язане із впровадженням новацій, які засновані на економічних факторах, адміністративних та технологічних.. Ця проблематика знайшла певне відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців: Чухрай Н.І, Довбенко В., Зозульов О.В., Шабан К.С., Хрупович С.Є., Крикавський Є.В., Шабан К.С. та інших, чиї наукові здобутки лягли в основу наших теоретичних досліджень у дипломній роботі.

Актуальність окреслених вище проблем удосконалення маркетингової інноваційної діяльності підприємства стали основою для вибору теми дипломного дослідження, визначили мету, завдання та очікувані практичні результати.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка шляхів удосконалення маркетингової інноваційної діяльності ТОВ «Роял Транс Сервіс» задля забезпечення стійких конкурентних позиції цього підприємства на ринку.

Для досягнення поставленої мети було поставлено наступні завдання:

- дослідити теоретичні характеристики суті та значення конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах;

- дослідити напрямки формування стратегії конкурентоспроможності підприємства;

- зясувати конкурентні переваги інноваційного розвитку підприємства;

- дослідити стан та перспективи розвитку транспортно - логістичних послуг в інноваційній економіці Україні;

- здійснити аналіз та оцінку фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства;

- провести SWOT - аналіз для формування конкурентних позицій ТОВ «Роял Транс Сервіс» із побудовою матриці;

- здійснити стратегічне проектування інноваційної складової розвитку ТОВ «Роял Транс Сервіс»

- розробити проект впровадження інноваційної системи управління запасами для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

- здійснити розрахунки впровадження організаційних новацій ТОВ «Роял Транс Сервіс

- розрахувати прогнозовану ефективність запропонованих інноваційних рішень системи забезпечення конкурентоспроможності.

Об’єктом дослідження є маркетингова інноваційна діяльність ТОВ «Роял Транс Сервіс».

Предмет дослідження - принципи, способи, методи системи дослідження конкурентних позицій підприємства.

Методи дослідження включають загальнонаукові та емпіричні прийоми економічної науки, які ґрунтуються на системному та міждисциплінарному підходах.

Використано наступні методи: порівняння, аналізу і синтезу; систематизації та узагальнення; опитування; вимірювання, моделювання. Вихідними даними при написанні дипломної роботи магістра слугували

статистична звітність ТОВ «Роял Транс Сервіс», аналітичні матеріали інших логістичних підприємств з обслуговування важкогабаритної техніки в Україні, розміщені на їх офіційних Інтернет-сайтах та на сайті Державного комітету статистики України, періодика.

Наукова новизна полягає в пропонованій методиці впровадження інноваційної системи управління запасами для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка відріхняється від попередніх тим, що містить методику розрахунків прогнозованої ефективності запропонованих інноваційних рішень.

Практичне значення дипломної роботи полягає у можливості досліджуваного підприємства застосувати результати проведеного дослідження та розроблені рекомендації на практиці, що дозволить йому посилити свої конкурентні позиції на ринку обслуговування важкогабаритної техніки в Тернопільській області. Розроблений бізнес-план розширення підприємства дозволить тернопільській фірмі, яка надає послуги ремонту важко габаритних автомобілів іноземного виробництва, удосконалити маркетингову інноваційну діяльність.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення дослідження доповідалися й обговорювалися на II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених з міжнародною участю (м. Тернопіль, 24-25 жовтня, 2019 р.) та на IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 7 листопада, 2019 р.)

Публікації. За результатами дослідження опубліковано і публікацію загальним обсягом 0,15 др.арк.

Структура та обсяг дослідження. Дипломна робота складається з вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел, загальним обсягом 88 сторінок, а також 14 таблиць і 9 рисунків, списку використаних джерел із 90 найменування і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ЇЇ ВПЛИВ НА СТАН ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та значення конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах

Конкурентоспроможність – це здатність ефективно діяти в ринкових умовах і отримувати прибуток, достатній для науково-технологічного вдосконалення виробництва, мотивації працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні, забезпечувати динамічний саморозвиток та самовдосконалення організації [22. с.6].

Перші теоретичні розвідки про рушійні сили конкурентної боротьби започаткувала школа класичної політекономії ще в середині вісімнадцятого століття. У тогочасних напрацюваннях представників класичної школи переважає дослідження цінової конкуренції. Так, Адам Сміт пропонував трактувати конкуренцію як детермінант, що є важелем регулювання приватних та суспільних інтересів, а також і врівноважує економічну ефективність, у цьому значенні він ототожнював конкуренцію із невидимою рукою ринку – його регулюючим механізмом [15,с.332]. Великий англійський учений одним з перших дослідив конкурентоспроможність. Його праця є надзвичайно важливою в сучасних ринкових умовах, позаяк конкурентоспроможність як економічна категорія найкраще проявляється в умовах досконалої конкуренції.

Дослідження проблем конкурентоспроможності спонукало виникнення нових наук, зокрема, - бенчмаркінгу. Це поняття вперше з’явилося в 1972 році в інституті стратегічного планування університету Кембриджу, під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді був сформульований принцип бенчмаркінгу: «для того щоб знайти краще рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху в подібних умовах». Бенчмаркінг, як метод дослідження

конкуренції дуже схожий до конкурентного аналізу, але, за економічним змістом, він є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим. Суть сучасного трактування бенчмаркінгу – «безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми» [13, с. 24]

Зосереджуючи бенчмаркінг на стратегічному рівні, компанія зосереджується на дослідженні ряду питань, що дозволяють сформулювати план її подальших дій, досягаючи конкурентоспроможності, вони є такими:

- дослідження ринку, прогнозування збуту, охоплення нових ніш;
- стратегія розвитку організації у конкурентній боротьбі;
- аналіз власних сильних і слабких сторін та конкурентів;
- ступінь задоволеності потреб споживачів продукцією чи послугами;
- внутрішні резерви прибутковості організації.

Конкурентоспроможністю, в першу чергу, мають бути наділені товари чи послуги. Саме завдяки товарам, що користуються підвищеним попитом, досягають конкурентоспроможності підприємства, галузі, комплекси, регіони, країни.

Показник конкурентоспроможності послуги виражається відношенням корисного ефекту до ціни споживання, сукупністю якісних і вартісних характеристик товару, які відображають його відмінності від товару-аналога і забезпечують цьому товару перевагу на конкурентному ринку, в заданий проміжок часу.

Оцінка конкурентоспроможності проводиться на основі зіставлення даного товару з аналогічною продукцією інших фірм, яка отримала визнання і володіє в даний момент найвищою конкурентноздатністю. Конкурентноздатність означає високу якість товару при підтримці високої заробітної плати і купівельної спроможності споживачів.

Конкурентоспроможність організації (підприємства, бізнесу) – це здатність підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково, бути привабливим для інвестор рів, заслужити добрий імідж серед споживачів

та різноманітних суб'єктів господарювання. Конкурентоспроможність організації визначається економічними, фінансовими показниками, які показують прибутковість, продуктивність, оборотність, ділову активність, ліквідність. При аналізі господарської діяльності виявляється, що деякі види продукції є прибутковими, а інші, збитковими. Це свідчить про те, що перші з них є конкурентоспроможними, а другі, ні.

На конкурентоспроможність товарів і послуг впливають маркетингове управління, а на конкурентоспроможність організації – ефективний менеджмент. Прийнято вважати, що конкурентоспроможність визначається маркетинговими інноваційними чинниками – кваліфіковано проведеним дослідженням ринку, здійсненим за правилами прогнозуванням ринкової ситуації, створенням продукту таким, яким хоче його отримати споживач, забезпечення цілого комплексу стимулювання збуту та розподілу (реклама, упаковка, післяпродажне обслуговування).

Водночас конкурентоспроможність організації та продукції тісно взаємопов'язані. І тому ми вважаємо, що, власне, через виготовлення конкурентоспроможної продукції, фірма досягає відмінних позитивних показників виробничо-збутової діяльності, утримує на ринку добрий імідж. Конкурентноздатність продукції може бути встановлена лише внаслідок реалізації цієї продукції, тобто в сфері обміну. Проблема конкурентоспроможності товару чи послуги повинна вирішуватися комплексно, при цьому потрібно використовувати як технічні, так і технологічні, економічні та маркетингові підходи.

Виділяють такі важливі пункти при визначенні конкурентоспроможності товару (послуги):

1) конкурентоспроможність може бути виміряна лише в результаті її порівняння з іншими виробами, а, тому, є відносним показником;

2) показник конкурентоспроможності може продемонструвати відмінності одного виробу від іншого – конкурента з врахуванням міри задоволення конкурентом конкретної суспільної потреби;

3) для визначення конкурентоспроможності продукту нварто також враховувати витрати на маркетинг та витрати споживачів на купівлю та використання виробу.

Умовою конкурентоспроможності товару, чи послуги у загальному вигляді є:

$$K = \frac{корисний\ ефект}{ціна\ споживання} \Rightarrow \max \qquad (1.1)$$

Визначення набору споживчих параметрів послуги є основним в аналізі його конкурентоспроможності. Визначення «переваг» послуги за кожним з параметрів доручають сформованій на фірмі групі експертів, які володіють реальною ринковою інформацією. Можна перевірити вироблені експертами висновки за допомогою одного з «польових методів» дослідження ринку.

Конкурентоспроможність послуги оцінюється інтегральним показником конкурентоспроможності, який визначають за формулою:

$$K = \frac{Ic}{Ie}, \qquad (1.2)$$

де Ic – індекс споживчих параметрів;

Ie – індекс економічних параметрів.

Оцінюють ступінь задоволення потреб споживача споживчим властивостям послуги за допомогою індексу споживчих параметрів, який розраховують за формулою:

$$Ic = \sum_{\mu=1}^{n} \alpha_\mu \times q_\mu , \qquad (1.3)$$

де n – кількість аналізованих параметрів, які характеризують споживчі властивості товару;

α_μ - коефіцієнт вагомості μ - параметру;

q_μ - відносний параметр якості μ - параметру.

Коефіцієнти вагомості α_μ встановлюються експертами. Сума значень коефіцієнтів порівнювальних параметрів дорівнює одиниці.

Оцінюють економічні параметри за допомогою індексу економічних параметрів, який визначають за формулою:

$$Ie = \frac{B^{\partial}}{B^{б}}, \qquad (1.4)$$

де B^{∂}, $B^{б}$ – вартість споживання досліджуваної і базового варіанту [10, с. 223].

Розкриття сутності та загальних характеристик конкурентоспроможності дає нам можливість виділити вагомі властивості, для визначення її місця серед інших економічних категорій:

По перше, 10онкурентоздатність продукції – характеризується мірою привабливості для споживача.

По-друге, привабливість продукції визначається мірою задоволення сукупністю різнобічних, іноді суперечливих потреб та вимогою споживача.

По-третє, склад вимог, їх пріоритетність залежить як від видів та характеристик продукції, так і від потреб споживача.

По-четверте, конкурентоспроможність означає високу якість товарів, але потрібно врахувати що на підприємстві треба підтримувати високу заробітну плату і купівельної спроможності споживачів.

Вважаємо. що при оцінці рівня конкурентоспроможності продукту, варто врахувати два аспекти, які впливають на вибір товару покупцем. Перший – це корисний ефект, що його отримує споживач, купуючи товар, який має два складники: якість + сервіс. Другий – витрати, пов’язані з придбанням та експлуатацією товару. Що більший корисний ефект і менші витрати, то привабливішим для споживача, конкурентоспроможнішим є товар. Отже, умовою конкурентоспроможності товару є максимізація питомого споживчого ефекту.

Таким чином, загальний показник конкурентоспроможності товару може бути представлений як співвідношення корисного ефекту від використання товару і витрат на його придбання та експлуатацію [4, с. 210]:

К = Споживчий ефект / Ціна споживання → max,

або

$$К = \frac{Екор}{Цспож} = \frac{Т + С}{Цспож} \to \max, \qquad (1.5)$$

де *К* – конкурентоспроможність товару (питомий споживчий ефект);

$Е_{кор}$ – технічні параметри товару;

Т – якість товару;

С – якість післяпродажного обслуговування;

$Ц_{спож}$ - ціна споживання.

Чинники забезпечення конкурентоспроможності продукції зображено на рис. 1.1 [18, с. 242]

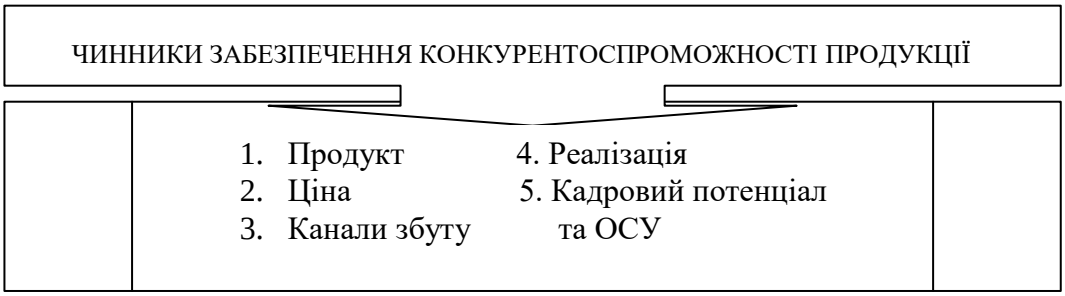

Рис. 1.1. Чинники забезпечення конкурентоспроможності продукції

Перший чинник відображає рівень якості продукції, її стиль, унікальність, гарантії та рівень обслуговування, зручність у використання.

Другий чинник – рівень ціни порівняно з іншими конкурентами, систему знижок, форми оплати та можливість відстрочки у платежах.

Третій чинник – характеризує форму збуту, стан ринку, систему транспортування та складування.

Четвертий чинник відображає ефективність діяльності маркетингових служб, дієвість реклами, використання системи просування товару на ринок;

П’ятий чинник – кваліфікаційний рівень персоналу підприємства, ефективність використання кадрового потенціалу, прогресивність управлінської структури та її мобільність.

Умови ринку вимагають від підприємств насьогодні вироблення комплексного підходу до формування власних конкурентних позицій на ринку на кожному етапі технологічного процесу та реалізації продукції. А це в свою чергу потребує розробки та впровадження системи інноваційного розвитку сучасного ринко орієнтованого підприємства.

1.2. Формування стратегії конкурентоспроможності підприємства

Стратегія конкурентоспроможності – це далекоглядні плани управління окремою сферою діяльності підприємства для завоювання потужних довгострокових конкурентоспроможних позицій. Стратегія конкурентоспроможності має на увазі проектування як наступальних, так і оборонних довгострокових дії, що вибираються залежно від ситуації на ринку. Від них залежать майбутні конкурентні можливості фірми та її місця на ринку.

До процесу проектування стратегії конкурентоспроможності підприємства долучаються такі послідовні кроки:

- аналіз конкурентного середовища підприємства на макро- та макрорівнях;
- оцінка конкурентоспроможності фірми;
- визначення зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг підприємства;
- встановлення напрямів підсилення позиції організації в конкуренції;
- формування відповідної стратегії фірми;
- оцінка фірмою обраної стратегії.

У формуванні стратегії конкурентоспроможності важливу увагу варто надати провідним чинникам у тій чи іншій галузі або стратегічним зонам господарювання (СЗГ). Провідні чинники успіху – це узагальнені для всіх

підприємств, що працюють в СЗГ, фактори, реалізація яких дає змогу отримати стійкі конкурентні переваги, успіх в даній сфері бізнесу [21, с. 134].

Аналіз конкурентного середовища підприємства передбачає дослідження чинників, що впливають на силу конкурентної боротьби. Відповідно до моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, частка ринку й рівень прибутку організації визначаються тим, наскільки ефективно організація протидіє таким конкурентним силам (рис. 1.1).

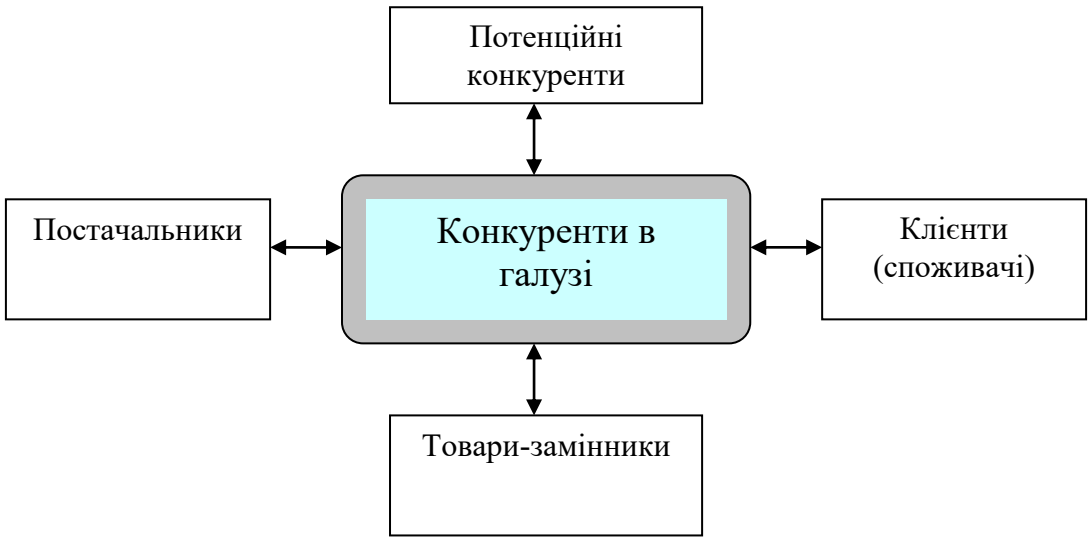

Рис 1.2**.** Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Для вибору стратегії конкурентоспроможності вагомим моментом є встановлення конкурентних переваг організації.

Конкурентні переваги організації – це ті характеристики, властивості товару, або марки, які утворюють для організації певні переваги над прямими конкурентами. Ці характеристики можуть створюватись як для основного товару (послуги), так і доповнюючи товар (послугу), форми виробництва, збут. Конкурентні переваги встановлюються в порівнянні із визначеним конкурентом, який займає оптимальну позицію на ринку.

Відносні переваги фірми на ринку можуть генеруватися будь-якими факторами. Найтиповішими з тих, що забезпечують конкурентні переваги є:

- нові технології виробництва;
- нові вимоги споживачів;

- появу нового сегменту на ринку;
- зміну вартості або наявності інноваційних компонентів виробництва.

Конкурентні переваги пропонуємо розділити на «зовнішні» і «внутрішні».

«Зовнішні» конкурентні переваги базуютьсяна таких властивостях товарів, які утворюють цінність витрат, або за рахунок зростання ефективності. Такі конкурентні переваги генерують потужну ринкову силу організації. Стратегія, котра є надбудовою на зовнішніх конкурентних перевагах – це стратегія диференціації. В цьому випадку організація орієнтується на з'ясування та задоволення вимог споживачів, котрі невдоволені сьогоднішнім станом товарів і послуг на ринку.

«Внутрішні» конкурентні переваги базуються на перевагах підприємства щодо витрат у виробництві, управлінні організацією або товаром, створюють умови для досягнення нижчої собівартості аніж у конкурента й забезпечують більшу рентабельність та стійкість до зниження ціни реалізації товару чи послуги, що навіюються ринком, або конкурентами. Стратегія, яка базується на внутрішніх конкурентних перевагах – це стратегія лідерства у витратах.

Конкурентні переваги організації поділяються на два типи:

- Переваги високого рангу, пов'язані з тим, що підприємство утримує високу репутацію, виплачує достойну заробітну плату кваліфікованому персоналу, має в своїх нематеріальних активах патенти, працює в структурі розвиненого маркетингу, який побудований з використанні сучасних технологій, сучасного менеджменту, підтримання довготривалих зв'язків з клієнтами. Вони зберігаються тривалий час і дають змогу досягти вищої прибутковості організації.
- Переваги низького рангу, що мають в своїй основі використання дешевої робочої сили, доступноі джерел сировини, не такі стійкі, масового попиту, оскільки можуть бути скопійовані конкурентами.

Конкурентні переваги не є вічними, стратегію «голубого океану» важко утримати, вони можуть бути постійними лише завдяки вдосконаленню сфер

діяльності. Головними напрямками захисту конкурентних переваг на ринку можуть бути монополія на ринку, патенти, ноу-хау, доступ до джерел комунікацій. При визначенні конкурентних переваг фірма повинна звертати увагу на запити споживачів і пересвідчитися в тому, що ці вимоги є важливими для них.

Відомо безліч напрямів досягнення конкурентних переваг. М. Портер розрізняє три основні різновиди стратегій, які можуть забезпечити організації конкурентний успіх ринку [21, с. 137].

⇨ Стратегія лідерства у сфері витрат (цінове лідерство).

⇨ Стратегія диференціації.

⇨ Стратегія концентрації (ринкові ніші).

Проте, ми вважаємо, що неможливо приймати виважені рішення щодо дотримання майбутнього стратегії організації, не зрозумівши, якої саме стратегії дотримується організація насьогодні. Визначаючи вид сучасного стану справ в організації, потрібно враховать такі зовнішні та внутрішні фактори:

- широту діяльності фірми;
- різноманітність продукції (послуг), що нею виготовляються;
- загальний характер і природу закупівель та продаж організацією частин своєї власності;
- структуру та спрямованість діяльності організації за останній період;
- можливості, на які орієнтувалася фірма у своєму розвитку в попередні перірди;
- цілі фірми;
- ставлення до фінансового ризику;
- стратегії окремих функціональних підрозділів

Управління реалізацією обраної стратегії передбачає розподіл завдань, встановлення їх вагомості відповідно та значущості для реалізації стратегії, термінів їх здійснення, відповідальних виконавців із зазначенням їхніх прав та повноважень, контрольних визначників та форм контролю.

Процес реалізації обраної стратегії передбачає, власне, постійний моніторинг результатів реалізації, а також гнучке та своєчасне виправлення ситуації, яка не вписуються у рамки контролю, тобто впровадження адекватних і своєчасних змін.

Таким чином, конкурентноздатність будь-якого продукту варто визначати тільки як результат порівняння, і тому це відносний показник.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності товару пропонуємо взяти до уваги два моменти, які впливають на вибір товару покупцем. Перший – це корисний ефект, що його отримує покупаць, який придбав товар, який має два складники: "якість" плюс "сервіс". Другий – витрати, які пов'язані з купівлею та експлуатацією товару. Чим більшим є корисний ефект і меншими витрати, тим привабливішим для споживача, конкурентоспроможним є товар. Отже, умовою конкурентоспроможності товару є максимізація питомого споживчого ефекту (питомого корисного ефекту) [7,с. 210].

Отож, оцінювання, власне, конкурентноздатності починається з визначення мети нашого дослідження: якщо необхідно визначити місце досліджуваного продукту серед аналогічних, то досить їх порівняти за найважливішими параметрами; якщо метою дослідження є оцінка перспектив реалізації товару на визначеному ринку, то в аналізі має використовуватися інформація, котра включає дані про вироби, які будуть виведені на ринок у найближчій перспективі, а також дані про зміну існуючих у країні стандартів і законодавчих актів, динаміки споживчого попиту.

Дотримуємося думки, що діяльність будь-якого підприємства завжди орієнтована на споживача. Для задоволення всіх його вимог та утримання конкурентних позицій на ринку, продукція чи послуга організації повинна відповідати високим вимогам [52, с. 9-11].

Варто дослідити ще один важливий чинник конкурентоспроможності, який і визначає ставлення покупця саме до товару цієї фірми, а не конкурента. Отож, якість товару – це сукупність властивостей і характеристик товару. чи послуги, які дають можливість задовольняти певну споживчу потребу. До показників,

які характеризують якість товару, відносять: функціональні характеристики цього товару, саме вони визначають функції та сферу використання товару, а це, власне, продуктивність, конструктивні та інші особливості продукту; показники надійності, такі як: безвідмовність експлуатації, функціонування протягом визначеного періоду часу, довговічність, ремонтопридатність, та можливість компактного зберігання без втрати споживчих характеристик; показник технологічності такі як: ресурсомісткість; показники безпеки; ергономічні - моделювання зовнішнього вигляду та форми продукту, його дизайн, колір; нормативні показники, що регламентуються нормами та стандартами; екологічні, відповідають вимогам захисту довкілля [7, с. 211].

Незалежно від цілей дослідження організації, основою оцінювання конкурентноздатності є вивчення ринкових умов, а це, в свою чергу, має проводитися постійно, як до початку розробки нового продукту, так і під час його реалізації споживачам. Завдання потрібно вирішувати чрез виділенні тієї групи факторів, які впливають на формування споживчого попиту у визначеному секторі ринку:

- розглядаються зміни у вимогах постійних замовників продукції;
- аналізуються напрямки розвитку аналогічних інноваційних рішень;
- розглядаються сфери можливого використання новаційного продукту;
- аналізується коло потенційних споживачів.

Вищевикладене передбачає, що ми проводимо комплексне дослідження ринку. Особливе місце у вивченні ринку займає довгострокове прогнозування його розвитку, яке пов’язане з тривалістю здійснення інноваційної розробки і виробництва багатьох видів інноваційної техніки.

Загальна схема для аналізу конкурентноздатності підприємства з точки зору впровадження інновацій, забезпечує сприятливу основу для розробки стратегії диверсифікації. Проаналізувавши структуру згідно зі своїми конкурентними цілями, компанія може зайняти положення в перспективній

галузі ще до того, як її інноваційні рішення у перспективі відібються на цінах можливих кандидатів [42, с. 47].

На основі вивчення ринку і дослідження вимог покупців вибирається такий новацій ний продукт, згідно з яким буде проводитися аналіз, формулюються вимоги як технологічні, так і ринкові до майбутнього виробу, а далі визначається номенклатура параметрів, які беруть участь в оцінці перспектив виведення на ринок задля утримання стійких конкурентних позицій.

При аналізі мають використовуватися такі ж критерії, якими керується споживач, вибираючи товар чи послугу. З кожної групи параметрів проводиться порівняння, я це і покаже на скільки ці параметри наближаються до відповідного параметру потреби. Починати варто з оцінки нормативних параметрів, якщо хоча б один з них не відповідає вимогам, що запропоновані діючими нормами і стандартами, то наступна оцінка конкурентноздатності продукту вже немає сенсу, незалежно від результату порівняння за іншими параметрами. У той же час, перевищення норм, стандартів і законодавства не може розглядатися як перевага продукції даної фірми, оскільки відповідно до вимог споживача це часто є лишнім і споживчої вартості не збільшує. Виключення можуть скласти випадки, коли покупець зацікавлений у деякому перевищенні діючих норм і стандартів у розрахунку на жорсткість їх у майбутньому.

Наступним кроком є нашого дослідження повинен бути підрахунок групових показників, які у кількісній формі показують розбіжності між аналізованою продукцією і потребою у відповідності до даної групи параметрів і дозволяють зробити висновки про ступінь задоволення потреби по цій групі.

Розраховується інтегральний показник, що використовується для оцінки конкурентноздатності аналізованої продукції з усіх розглянутих груп параметрів загалом.

Отримані результати оцінки конкурентноздатності використовуються для формування висновку про цей показник, а також – для формування шляхів оптимального підвищення конкурентноздатності продукції.

Проте, факт високої конкурентноздатності самого лише продукту є тільки необхідною умовою реалізації цього виробу на ринку у визначених межами виробничої потужності фірми обсягах. Варто також враховувати форми і методи технічного обслуговування, наявність реклами, торгівельно-політичні контакти тощо.

У результаті оцінки конкурентноздатності продукції керівництвом підприємства можуть бути прийняті такі рішення:

- може відбутися зміна складу, структури собівартості використовуваних матеріалів (сировини, напівфабрикатів), комплектуючих виробів, напівфабрикатів, чи складових конструкції;
- може змінитися схема проектування продукту;
- зміна технології виготовлення продукції, методів контрольних випробувань, системи контролю якості продукції, збереження, упакування, транспортування, монтажу та після продажного сервісу;
- зміна цін на продукцію, послуги з обслуговування і ремонту, зміна комплектуючих і запасних частин;
- зміна методів реалізації продукції на ринку;
- зміна структури і розміру інвестицій у розробку, виробництво і збут інноваційного подукту;
- зміна структури й обсягів кооперацій поставок при виробництві продукції і цін на комплектуючі вироби, може змінитися склад постачальників;
- зміна системи стимулювання постачальників;
- зміна структури імпорту і видів імпортованої продукції.

Принципи і методи оцінювання конкурентоспроможності можуть бути використані для обґрунтування прийнятих рішень при: комплексному дослідженні ринку і виборі напрямків маркетингової діяльності підприємства, розробці заходів щодо підвищення конкурентноздатності продукції, оцінці

перспектив продажу конкретних виробів і моделюванні структури продажів, розробці пропозицій з розвитку виробничого потенціалу підприємства, контролі якості продукції, установленні цін на продукцію, виборі продукції при покупці через тендери і торги, атестації продукції, підготовці технічних завдань зі створення нових зразків продукції, вирішенні проблеми включення в експортну программу, якщо вона передбачається і зможливості зняти продукцію з експорту, або її модернізації, підготовці інформації для реклами товару чи послуги, вирішенні питання про необхідність оформлення патенту і підтримку цього патенту в дії, розробці заходів щодо стимулювання розробників-новаторів і постачальників.

Щоб досягнути амбітної мети щодо виходу на перспективне зростання у порівнянні з конкурентами найбільш короткий термін, багато фірм прагнуть зосередити власні зусилля на трьох головних координатах: комплексній автоматизації виробничих процесів; удосконаленні форм і методів управління, що охоплює організацію виробництва і розвиток технологічної бази; розвитку кадрового потенціалу при одночасному підвищенні кваліфікації, активності і лояльності кожного працівника. Саме така конкуренція ресурсів на нашу думку, є найбільш перспективною для того, щоб створити адаптивні інноваційно-орієнтовані виробничі системи нового покоління.

1.3. Конкурентні переваги інноваційного розвитку підприємства

Формування конкурентних переваг є основою маркетингової стратегії, яка забезпечить фірмі інноваційний розвиток та рівень зростання прибутковості вищий, ніж всередньому є на ринку. А це дозволить підприємству перевершити конкурентів на певному цільовому ринку.

Конкурентні переваги – це переваги над схожими виробниками товарі та послуг, отримані шляхом надання споживачам більших благ за рахунок реалізації більш дешевої продукції, чи за рахунок пропонування високоякісних продуктів з набором необхідних послуг, за виправданими більш високими цінами [10, с.272].

Інноваційна діяльність, звичайно ж є невідємною частиною комплексної виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства, яке орієнтується на розвиток. Під Інноваціями ми завжди розумієти діяльність, спрямовану на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [32].

Відповідно до Господарського кодексу [32], до об'єктів інноваційної діяльності ми відносимо:

- нові знання та інтелектуальні продукти, спрямовані на розвиток організації;
- оновлення інфраструктури виробництва і нові види підприємницької діяльності спрямовані на отримання економічного результату;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що суттєво покращують структуру і якість організації, ведення йй комерційної діяльності;
- нові ефективні механізми формування ринку споживачів та ринку збуту товарів і послуг підприємства.

Зазвичай споживачі обирають ті товари і послуги, які є для них найціннішими. Тому, щоб завоювати та утримати споживачів, підприємству варто глибше, ніж конкурентам, зрозуміти вимоги споживачів, а також самі процеси здійснення купівлі й надавати споживачам ті товари і послуги, що є для них більш цінними, ніж аналогічні товари та послуги конкурентів. Компанія досягає конкурентної переваги в тому випадку, коли вона може зайняти таку позицію, щоб забезпечувати споживачам цільового ринку найвищу цінність за рахунок пропозиції товарів та послуг за нижчими цінами, ніж у конкурентів, або за рахунок надання споживачам більших вигод, які достатньо компенсують вищі ціни на товари та послуги. Міцну позицію не можна завоювати пустими обіцянками. Якщо компанія позиціонує свій товар за допомогою пропозиції вищої якості або більшого обсягу послуг, то вона повинна надати обіцяні якість та послуги. Таким чином, позиціювання починається з диференціації маркетингової пропозиції компанії з тим, щоб вона несла більшу цінність для споживачів, ніж пропозиції конкурентів. І справа тут

не в тому, щоб просто відрізнятися від конкурентів; успішною може бути пропозиція, що акцентує увагу саме на тих відмінних ознаках, які бажає бачити споживач. Не всі компанії можуть віднайти кращі можливості для диференціації своєї продукції і отримати тим самим додаткову конкурентну перевагу [2, с. 228-229].

Для досягнення конкурентних переваг через фактор інноваційного розвитку, пропонуємо виокремити три основні сфери конкурентних переваг:

- організаційні;
- функціональні;
- переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями.

Щодо організаційних переваг, то пропонуємо до них віднести таке коло показників: інноваційні методи управління підприємством, які забезпечують високий рівень мобільності фірми, її масштабування, фінансові можливості для розвитку.

Функціональні переваги охоплюють показники діяльності функціональних служб фірми: маркетинг, виробництво, кадри.

Сюди відносять:

- створення іміджу фірми,
- розгляд і кількість цінових паперів ринків,
- знання споживачів,
- ефективна цінова стратегія, тощо.

Переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями, охоплюють такі показники, які відіграють набутий досвід фірми з фінансовими організаціями, торговими посередниками.

У пошуках конкурентних переваг компанії часто розрізняються конкурентним розмахом – чи широтою видів своєї діяльності.

Масштаб конкуренції має чотири ключових виміри:

- масштаб сегмента,
- географічний масштаб ,

- масштаб галузі (діапазон пов’язаних галузей, в яких компанія веде конкурентну боротьбу) [42, с. 89].

Також розрізняють конкурентні переваги зовнішні і внутрішні.

Зовнішні переваги охоплюють ті показники, які характеризують ринкову превагу фірми у задоволені тих чи інших потреб споживачів. Таким чином ці інноваційні переваги відтворюють цінність товару для споживача. До зовнішніх конкурентних переваг можна віднести: якість товару, імідж фірми, знання споживача.

Внутрішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, що характеризують переваги фірми у цінових аспектах конкурентної боротьби. Таким чином, внутрішні переваги характеризують цінність для фірми виробників і засновані на виробничих і організаційних нововведеннях.

До внутрішніх конкурентних переваг належить: інноваційні технології, ефективність виробництва, застосування нових методів укладання контактів із постачальниками матеріально-технічних ресурсів за запасних частин.

З метою прийняття стратегії інноваційного розвитку організації, пропонуємо виокремити десять видів конкурентних переваг за такими ознаками:

1) конкурентні переваги, які засновані на економічних факторах; вони визначаються загальноекономічним станом ринку, на якому працює підприємство, стимулюючою політикою уряду в області кредитів, об’єктивними факторами, що стимулюють збут, ефектом масштабу підприємства, ефектом досвіду на даному ринку, економічним потенціалом підприємства, ефективним використання джерел фінансування;

2) конкурентні переваги, що базуються на нормативно-правових актах, вони існують внаслідок законів, постанов, пільг (для регіону), можливості ввозу та вивозу товарів за кордон;

3) конкурентні переваги структурного характеру. Вони визначаються високим рівнем інтеграції процесу виробництва, що дозволяє реалізувати внутрішньо-корпоративні зв’язки у вигляді трансферних внутрішніх цін, у

межах інтегрованих структур створюють потенційні можливості анти конкурентним умовам і погодження дій учасників угод як горизонтальних, так, і вертикальних з органами державної влади. При цьому інтеграція набуває таких форм:

- регресивна інтеграція (контроль постачальників);
- прогресивна (контроль системи розподілу виробленої продукції);
- горизонтальна (об'єднання фірм, що випускають однорідні товари);

До конкурентних переваг структурного характеру відносять можливість швидкої експансії у незайняті сегменти ринку;

4) конкурентні переваги, які викликані адміністративними заходами. Вони пов'язані із наявністю обмежень діяльності виробників. До них відносять обмеження зі сторони органів державної і муніципальної влади у видачі патентів і ліцензій, ускладнений порядок реєстрації підприємства, перешкоди у надані земельних ділянок;

5) конкурентні переваги, що обумовлені рівнем розвитку інфраструктури ринку, вони виникають у наслідок різного ступеня розвитку ЗМІ (сюди також відносять транспорт і зв'язок).

В умовах України інфраструктурні бар'єри в транспортній сфері мають особливе значення, тому що їх наявність веде до регіоналізації або локалізації єдиного товарного ринку, до відкритості ринків праці, капіталу, інвестиційних товарів та технологій у регіонах України;

6) інформативні конкурентні переваги. Вони базуються на наявності великого банку бази даних щодо продавців, покупців, рекламної діяльності, інфраструктури товарного ринку. Відсутність чи недостатність інформації є значною перешкодою для ведення конкурентної боротьби;

7) технологічні конкурентні переваги, які визначаються високим рівнем розвитку науки і техніки у даній галузі, технологічними особливостями сировини і матеріалів, що використовуються у виробництві товарів, технічними характеристиками продукції;

8) конкурентні переваги, що засновані на географічних факторах. Вони пов’язані з економічною можливістю подолання географічних меж ринків, а також з вигідним географічним розміщенням підприємств. Географічним бар’єром входу на ринок для потенційних конкурентів є неможливість переміщення товарів між територіями, що виникає внаслідок відсутності транспортних засобів, значних додаткових витрат на перетин кордону, утрати рівня якості при транспортуванні;

9) конкурентні переваги, які засновані на демографічних факторах і формуються у результаті демографічних змін у цільовому сегменті ринку, а також внаслідок їх впливу на обсяг і структуру попиту;

10) конкурентні переваги неправового характеру – досягаються в результаті недобросовісної конкуренції, сюди відносять недобросовісне виконання представниками влади обов’язків, бюрократизм, тяганину з розглядом справ, хабарництво, корупцію.

1.4. Стан та перспективи розвитку транспортно - логістичних послуг в інноваційній економіці Україні

При переході економіки України на інноваційний шлях повинні підсилюватися процеси спеціалізації, концентрації й кооперації промислового й сільськогосподарського виробництва, що приводить до безперервного росту обсягу перевезень вантажів і вимагає подальшого вдосконалювання методів управління транспортно-логістичною системою, впровадження прогресивних логістичних технологій.

З погляду світового досвіду й сучасних тенденцій розвитку глобального ринку логістичних послуг Україна перебуває на етапі формування й консолідації галузі, суттєво поступаючись західним країнам як по якості, так і по комплексності послуг, які надають національні транспортно-логістичні компанії. Подальше формування й розвиток в Україні з економіки про європейським вектором розвитку повинне супроводжуватися інтенсивним розвитком ринку транспортно-логістичних послуг, створенням конкурентного

середовища в сфері руху товарів і міжнародних перевезень вантажів, істотними змінами в системі організаційно-економічних взаємин між учасниками транспортного процесу при одночасному посиленні інтеграційних тенденцій у світовій економіці [10].

Цифрова ідентифікація нових ринків збуту в системі маркетингових комунікацій підприємств вирізняється тим, що потрібно користуватися інформацією із віртуального інформаційного простору, позаяк носії електронної інформації відкривають надзвичайно великі можливості для формування різноманітних моделей взаємодії між суб'єктами промислового ринку [84, с.205]. В економічно розвинених країнах логістику вже кілька десятиліть вважають важливої складової національної економіки, що цілком виправдано. Світовий ринок логістичних послуг оцінюється в більш ніж 5 трлн. дол. щорічно зростає на 4-5% [2]. В Україні ринок логістичних послуг почав формуватися на початку 90-х років XX в. Першими на ньому стали діяти такі відомі західні логістичні компанії, як "United Parcel Service" (UPS) (США), "Thomas Nationwide Transport" (TNT) (Нідерланди), "Schenker-Billspedition Transport Logistics" (Schenker-btl) (Німеччина/Швеція).

Як відомо із загальної теорії складова логістики в структурі виготовленого в країні продукту –це одна з головних характеристик розвитку економіки країни, це так званий макроекономічний індикатор. Для прикладу, якщо в розвинених країнах логістична складова у ВВП рівна 10 – 15 %, то в добре організованих економіках цей відсоток ще менший.

Так у країнах ЄС і США логістичні витрати становлять 12-16% ВВП, у Китаї - 26%, у Японії — 6% [2]. Що стосується України, то більшість експертів співвідносять економіку країни з рівнем країн «третього світу», у яких логістичні витрати можуть досягати 40 % від обсягу ВВП. Більшість експертів дотримуються думки, що показник в Україні коливається в межах 30 – 35 % (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Частка витрат на логістику у ВВП, %

Країни ЄС і США	12—16
Китай	26
Японія	6
Україна	30-35

При цьому 70% логістичних витрат припадає на транспорт (7 млрд. дол.), 25% - на складське зберігання (2,5 млрд. діл.) і близько 5% - на управління логістичними потоками (0,5 млрд. дол.) (табл. 1.2.)

Таблиця 1.2

Структура логістичних витрат в Україні

Галузь	Відсоткове значення	Вартісне значення
транспорт	70 %	7 млрд. $
складське зберігання	25%	2,5 млрд. $
управління логістичними потоками	5%	0,5 млрд. $

Україна, завдяки своєму вигідному географічному розташуванню, є транзитною країною й уже тому повинна мати високий логістичний потенціал.

Виникає питання, наскільки реалізується цей потенціал. За оцінками аналітиків, місткість українського логістичного ринку досягає 300 млрд. євро, при цьому в дійсності логістичний потенціал України використовується лише на 300 млн. євро [36]. Причинами такого низького використання Україною свого логістичного потенціалу є те, що Україна виявилася не готовою до переходу від централізованого до ринкового типу економіки.

Як результат цього, в Україні не приділяється достатньої уваги розвитку транспортної інфраструктури – основної бази логістичного потенціалу.

Головними перешкодами для розвитку інфраструктури є:

- високі ставки на кредити;
- високі міжнародні вимоги до рухомого складу;
- невідповідність якості автомобільних доріг європейським стандартам;

- низька щільність дорожньої мережі (2 – 3 рази нижче, чим у країнах ЄС і США) [8].

Також однією з головних проблем на шляху підвищення логістичного потенціалу є порти. Це саме вузьке місце у використанні коефіцієнта транзитності країни. Сьогодні це стало ще більш помітно, коли у світі отримали широке поширення мультимодальні перевезення на основі використання контейнерів міжнародних стандартів.

Разом з тим у рейтингу Всесвітнього банку за показником ефективності логістики (Logistics Performance Index — LPI) в 2018 р. Україна зайняла лише 102 місце з 155 країн. До країн-лідерів, що ввійшли в першу десятку, відносяться Сінгапур, Нідерланди, Німеччина, Швеція, Австрія, Японія, Швейцарія, Гонконг (Китай), Великобританія й Канада. Білорусь і Росія зайняли, відповідно, 74-е й 99-е місця.

Україна має реальні перспективи у відношенні посилення своєї ролі як транзитної держави. Цьому сприяють об’єктивні фактори – геополітичне становище та наявність потужного транспортного комплексу. Завдяки своєму географічному розташуванню Україна є своєрідним мостом між Європою та Азією, між Північчю та Півднем. Крім цього вона вкрита густою мережею транспортних доріг та має розвинутий сучасний рухомий склад усіх видів транспорту. За коефіцієнтом транзитності Україна посідає перше місце в Європі.

Але перспективи інтеграції України в світове господарство та посилення транзитних функцій держави потребують високої якості, регулярності та надійності транспортних зв’язків, збереження вантажів та безпеки перевезення пасажирів, збільшення швидкості та зменшення вартості доставки, тобто високого рівня функціонування українського транспортного комплексу, який по об’єму та тоннажу пасажирських та вантажних перевезень, пропуску та оформленню транзитних вантажів, а також за наявністю крупних магістральних газо- та нафтопроводів, міжнародних енергосистем є одним з провідних у Європі.

Відомо, що транспорт з'єднує час та простір, які роз'єднують виробників, покупців та продавців. В економічному плані він послаблює часовий та просторовий розрив між виробництвом та споживанням. З інтеграцією України в світове господарство, розвитком торгівельно-економічних зв'язків з іншими країнами значно зростуть надходження платежів за перевезення вантажів різними видами транспорту, за обслуговування та ремонт рухомого складу, а також від різних митних платежів. В транспортній системі України, в виконані нею транзитної ролі важливе значення мають усі ключові складові її транспортного комплексу, а саме велика увага приділяється тим підприємствам, які займаються продажем та обслуговуванням важкої техніки для перевезення вантажів.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено за результатами дослідження літературних джерел, що конкурентоспроможність підприємства показує, власне, його можливості підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково, бути привабливим для інвесторів, мати добрий імідж серед споживачів та інших суб'єктів ринкової конюнктури. Конкурентоспроможність організації визначається економічними, фінансовими показниками, які показують прибутковість, продуктивність, оборотність, ділову активність, ліквідність.

2. Вичснили, що інноваційна діяльність підприємства, зокрема у сфері логістичних послуг, пов'язана із розв'язанням технічних завдань щодо удосконалення наявної технології обслуговування та механізму формування споживчого ринку, а також організаційно-технічних рішень удосконалення структури та якості надання послуг.

3. Ринок транспортно - логістичних послуг є доволі перспективним на етапі входження України у світовий економічний простір. Тому, вважаємо, що однією з проблем розвитку товарообігу залишається залежність українського ринку від імпорту вантажних автомобілів.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РОЯЛ ТРАНС СЕРВІС»

2.1. Аналіз та оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства

В роботі досліджується діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Роял Транс Сервіс».

Адреса підприємства – Україна, Тернопільська обл., с. Байківці, вул. Польова, 3.

Товариство є юридичною особою, має відокремлене майно, має право від свого імені укладати договори, контракти, набувати майнових та особистих немайнових прав і нести зобов'язання, бути позивачем, або відповідачем в суді.

Вид діяльності – надання послуг із постачання запасних частин до важко габаритних автомобілів Daf, Volvo, Man, Renault, Mercedes, Van Hool, Iveco обслуговування цих автомобілів. Протягом всього періоду діяльності політикою і головною метою підприємства була і залишається орієнтація на передові досягнення в області забезпечення стабільної якості надання послуг, задоволення потреб споживача, впровадження прогресивних сучасних технологій спілкування із клієнтами, підвищення професійного рівня працюючих та задоволення їх потреб, вдосконалення методів управління, впровадження системи управління якістю.

Сьогодні тернопільський ринок перенасичений різноманітним асортиментом послуг із обслуговування важкогабаритної техніки. Конкуренти досліджуваного підприємства завжди намагаються оновлювати обладнання за власні чи кредитні кошти, широко використовуються і лізингові операції по наданню обладнання для ремонту автомобілів в довгострокову оренду. Тому досліджуваному підприємству, яке намагається вижити за власні зароблені кошти триматися на плаву нелегко. Боротися за лідерство під силу лише тим виробникам, що гарантують високу якість. Питання добробуту і якості для ТОВ

«Роял Транс Сервіс» невід'ємне. Якість - це передусім самовіддана праця кожного працівника від директора підприємства до техпрацівників, це невпинний пошук, вивчення новітніх технологій і впровадження їх у виробництво, вивчення попиту ринку. Такий підхід до організації транспортних послуг в обслуговуванні, до будь-яких проблем кожного члена колективу забезпечує тернопільському підприємству стабільну вчасну заробітну плату працівникам, інші соціальні гарантії. Колектив плідно працює на перспективу, вкладаючи зароблені кошти в модернізацію та оновлення запасів своєї продукції.

У розвиток організаційних характеристик компанії «Роял Транс Сервіс» додамо, що проводиться постійна робота по зменшенню в собівартості продукції частки затрат за використані енергоносіїв. Для цього розробляються норми використання електроенергії, завжди контролюються витрати палива. Вивчаються витрати в зимовий і літній період і розробляються науково - обґрунтовані методи зменшення витрат енергоносіїв із щоденним контролем витрат, економії і перевитрат палива.

На підприємстві діє сучасна ремонтна база. Високу якість надання послуг щоденно забезпечують підйомник 20-ти тонний, оглядова яма, прилад для регулювання світла фар, газоаналізатор, димомір, шиномонтажна балансувальна дільниця, зварювальна дільниця, фарбувальна камера.

Основою політики вищого керівництва ТОВ «Роял Транс Сервіс» у сфері надання послуг із обслуговування важкогабаритних автомобілів є:

- максимально повне задоволення вимог та очікувань споживачів щодо безпеки і якості надання послуг;
- безумовне виконання всіх законодавчих, нормативно-правових і нормативних вимог України щодо безпеки надання послуг обслуговування автомобілів Daf, Volvo, Man, Renault, Mercedes, Van Hool, Iveco для життя і здоров’я людей, а також щодо охорони навколишнього середовища в процесах діяльності підприємства;

- забезпечення постійного удосконалення методів та засобів управління підприємством, орієнтованих на досягнення необхідного рівня якості та прибутковості, як основи успіху та процвітання підприємства.

Метою діяльності ТОВ «Роял Транс Сервіс» є забезпечення потреб вантажоперевізниікв і власників тягачів у вчасному обслуговуванні а також задоволення потреб власників в одержанні прибутків від підприємницької діяльності.

ТОВ «Роял Транс Сервіс» в своїй діяльності керується вимогами законів України, вимогами державних стандартів і технічних умов, притримується вимог споживачів, практики і процедур, які наявні в державі для виконання послуг обслуговування автомобілів, в тому числі і до експлуатації автомобілів.

Стабільний рівень якості, потенційні можливості ТОВ підтверджуються:

- відсутністю рекламацій з боку клієнтів;
- позитивними відгуками і стабільністю надання послуг через оптимальне співвідношення «ціна-якість»;
- сертифікацією послуг;
- нагородами від міської Ради.

Наведемо основний перелік послуг, які надає підприємство:

- автохімія;
- обслуговування автомобілів Daf, Volvo, Man, Renault, Mercedes, Van Hool, Iveco;
- діагностика та ремонт дизельної апаратури вантажних автомобілів усіх марок;
- діагностика та ремонт напівпричепів, зерновозів, сиповозів;
- діагностика та ремонт механічних коробок передач;
- діагностика та ремонт двигунів та інших ключових вузлів автомобіля.
- діагностика та ремонт ходової, комп'ютерна діагностика та ремонт електричного обладнання.
- продаж коліс, рессор, різноманітних запчастин (пропонується послуга їх підбору).

У світовій і вітчизняній обліково-аналітичній практиці розроблено систему показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства. Ці показники поділяють на два класи. До першого відносять показники із встановленими нормативними значеннями. А до другого класу - показники без встановлених нормативних значень (рентабельності, ефективності управління, ділової активності).

Уже із самої методики випливає, що аналіз коефіцієнтів – це знаходження співвідношення між двома окремими показниками. Методика аналізу досліджуваних нами надалі коефіцієнтів полягає, головним чином, у порівнянні: фактичних коефіцієнтів поточного року з торішніми, а також з коефіцієнтами за кілька звітних періодів; фактичних коефіцієнтів з нормативними, а також можна порівнювати фактичні коефіцієнти із галузевими показниками. За допомогою аналізу коефіцієнтів можна виявити сильні і слабкі сторони різних підприємств та фірм. Фінансові менеджери використовують ці дані для контролю діяльності підприємства, щоб не допустити банкрутства. Важливим є й те, що аналіз коефіцієнтів дає змогу краще зрозуміти взаємозв'язок між балансом і звітом про фінансову результати. Кредитори також уважно стежать за цими показниками, щоб пересвідчитися, що підприємство може оплатити свої короткострокові боргові зобов'язання, а також покрити фінансові платежі доходами. Банки значною мірою будують свою кредитну політику на підставі відповідних коефіцієнтів.

Відтак, аналіз фінансової стабільності дає можливість оцінити, наскільки підприємство готове до погашення боргів і відповісти на запитання, наскільки воно є незалежним з фінансового боку, зростає чи зменшується рівень цієї незалежності, чи відповідає стан активів і пасивів підприємства завданням його фінансово-господарської діяльності.

Першим кроком при проведенні аналізу фінансової стійкості підприємства є дослідження абсолютних показників, що дозволяє визначити тип його фінансового стану. Абсолютними показниками фінансової стійкості є показники, що характеризують міру забезпеченості запасів джерелами їхнього

фінансування. Співставленні величини запасів господарюючого суб'єкта з джерелами їхнього фінансування дозволяє визначити тип фінансового стану **(**табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Абсолютні показники оцінки фінансової стійкості

ТОВ «Роял Транс Сервіс»*

	Показники	Алгоритм розрахунку	2016	2017	Абсолютне відхилення, тис. грн., (+, -) гр.5-гр.4	2018	Абсолютне відхилення, тис. грн., (+, -) гр.7-гр.5
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Загальна величина запасів	Ф.1р.1100+ р.1110	755,7	938,1	182,4	947,4	9,3
2	Наявність власних джерел формування запасів	Ф.1р.1495-р.1095	759,2 - 426,4 = +332,8	996,1 - 943,5 = +52,6	-280,2	1212,6 - 962,6 = +250,0	197,4
3	Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів	Ф.1р.1495+ р.1595-р.1095	+332,8	+52,6	-280,2	+250,0	197,4
4	Загальна величина основних джерел формування запасів	Ф.1р.1495+ р.1595+ +р.1600-р.1095	759,2 + 111 - 426,4 = +443,8	996,1 + 348,7 - 943,5 = +401,3	-42,5	1212,6 + 228 - 962,6 = +478,2	76,9
5	Надлишок або нестача власних джерел формування запасів	ряд.2-ряд.1	-422,9	-885,5	-462,6	-697,4	188,1
6	Надлишок або нестача власних і довгострокових джерел формування запасів	ряд.3-ряд.1	-422,9	-134,5	-462,6	236,4	188,1
7	Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів	ряд.4-ряд.1	311,9	536,8	-224,9	469,2	67,6

Продовження таблиці 2.1

8	Трьохкомпонентний показник типу фінансової стійкості	За значеннями показників 5, 6 та 7 визначається трьохкомпонентний показник фінансової стійкості підприємства. Якщо значення показника 5, 6 та 7 більше 0, то коефіцієнту присвоюється 1. Якщо значення показника 5, 6 та 7 менше 0, то коефіцієнту присвоюється 0. 2016 рік - (0; 0; 1) – нестійкий фінансовий стан 2017 рік - (0; 1; 1) – нормальна фінансова стійкість 2018 рік - (0; 1; 1) – нормальна фінансова стійкість

* Джерело: Фінансова звітність підприємства: Додаток А

Виділяють чотири типи фінансової стійкості [22, с. 260].

1) абсолютна фінансова стійкість_– запаси підприємства сформовані за рахунок його власних джерел (власного капіталу);

2) нормальна фінансова стійкість – формування запасів забезпечуються сумою власних та довгострокових позикових джерел;

3) нестійкий фінансовий стан – запаси формуються як за рахунок капіталізованих джерел (власного капіталу та довгострокових зобов'язань), так і за рахунок короткострокових кредитів, тобто за рахунок усіх основних джерел формування запасів;

4) кризовий фінансовий стан – запаси не забезпечуються основними джерелами їх формування і підприємство перебуває на межі банкрутства.

За аналізом абсолютної оцінки показників фінансової стійкості, ми визначили тенденцію аналізованого періоду на користь того, що ТОВ «Роял Транс Сервіс» перебуває у нормальному фінансовому стані. Проте, помітно зменшення темпів зростання загальної величини запасів у 2017 році вони зросли на 182. 4 тис. грн., а у 2018 році лише на 9,3 тис. грн.. У 2017 році підприємство вже почало стабілізувати ситуацію через збільшення власних джерел формування запасів на 197,4 тис. грн., також і зросла величина основних джерел формування запасів на 76,9 тис. грн.

Такі позитивні кроки керівництва підприємства в сторону зменшення фінансової загрози ліквідації ТОВ «Роял Транс Сервіс» вже дали позитивні

результати і ми помітили за аналізом визначених показників у рядках 5, 6, 7 таблиці 1.1, що надлишок або нестача власних джерел формування запасів скоротилися на 188,1 тис грн.. за 2018 рік, а надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів скоротився на 67, 6 тис. грн..

Надалі здійснимо оцінку фінансової стійкості підприємства у таблиці 2.2.

Розрахуємо для подальшого аналізу необхідні нам показники:

Таблиця 2.2

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства

	Показники	Індекс показника	Порядок розрахунку показника	2016	2017	2018
1	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,5	Власний капітал / Підсумок балансу $Кфн = \frac{Ф.1р.1495}{Ф.1р.1900}$	0,55	0,45	0,55
2	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	Власний капітал / Загальна сума зобов'язань $Кфст = \frac{Ф.1р.1495 + р.1595}{Ф.1р.1900}$	0,55	0,45	0,55
3	Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	$Кфз = \frac{Ф.1р.1900}{Ф.1р.1495}$	1,4	1,7	1,9
4	Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	$Кфр = \frac{Ф.1р.(1595+1695+1700)}{Ф.1р.1495}$	0,8	1,2	0,7
5	Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1	$Кфс = \frac{Ф.1р.1495}{Ф.1р.(1595+1695+1700)}$	2,3	0,8	1,5

Для характеристики фінансової стійкості підприємств доцільно використовувати, в першу чергу, п'ять таких показників:

1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) – що показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Отож за оцінками балансу підприємства, власний

капітал у 2015, 2017 і 2018 роках складав, відповідно, 55%, 45% і 55% , що не сильно відхиляється від нормативного значення на рівні 0,5. Загалом за динамікою цього показника, ми можемо припустити, що досліджуване підприємство є досить стійким і у останній аналізований період значно покращило результат забезпеченості власними коштами.

2. Коефіцієнт фінансової стійкості – показує співвідношення власних і залучених засобів, вкладених в діяльність підприємства. Характеризує здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування. У 2016 році цей коефіцієнт був у межах норми. Проте вже у 2017 році він скоротився до 0,45, що свідчить про скорочення фінансової стійкості підприємства. На 2018 рік зафіксовано позитивну динаміку зростання коефіцієнту фінансової стійкості.

3. Коефіцієнт фінансової залежності - є оберненим до коефіцієнта фінансової автономії. Зростання даного показника в динаміці свідчить про збільшення частки залучених коштів у фінансуванні підприємства ТОВ «Роял Транс Сервіс» протягом аналізованого періоду працював із позитивною тенденцією зростання цього показника із 1,4 у 2016 році до 1,9 у 2018 році.

4. Коефіцієнт фінансового ризику – характеризує величину залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу. Залучений капітал у 2016 році був на рівні 80 коп. від власного капіталу. Досить загрозливим щодо фінансової стійкості видався 2017 рік, так як залучений капітал перевищив нормативний показник і склав 1.2 грн. на кожну гривню власного капіталу. Проте, 2018рік дозволив виправити цю ситуацію і навіть краще, ніж станом на 2016 рік. Так як кожна гривня власного капіталу порівнювалася із 70 коп. залучених грошей.

5. Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує покриття боргів власним капіталом. За обчисленими коефіцієнтами нам відомо, що він вийшов із нормативних меж станом на 2017 рік, де його вимірник зафіксовано на рівні 0,8. Доволі фінансово – позитивним видався 2016 рік, де зафіксовано покриття боргів власним капіталом у позначенні 2.3. На 2018 рік, який був для досліджуваного підприємства таким, який дозволив керівництву уникнути

банкротства вже зафіксовано значення коефіцієнта фінансової стійкості більшим на 50% за 1.

Здійснимо динамічний аналіз обчислених показників за допомогою діаграм, що дозволить нам у майбутньому визначити перспективи щодо управління запасами підприємства з метою уникнення фінансових криз на підприємстві.

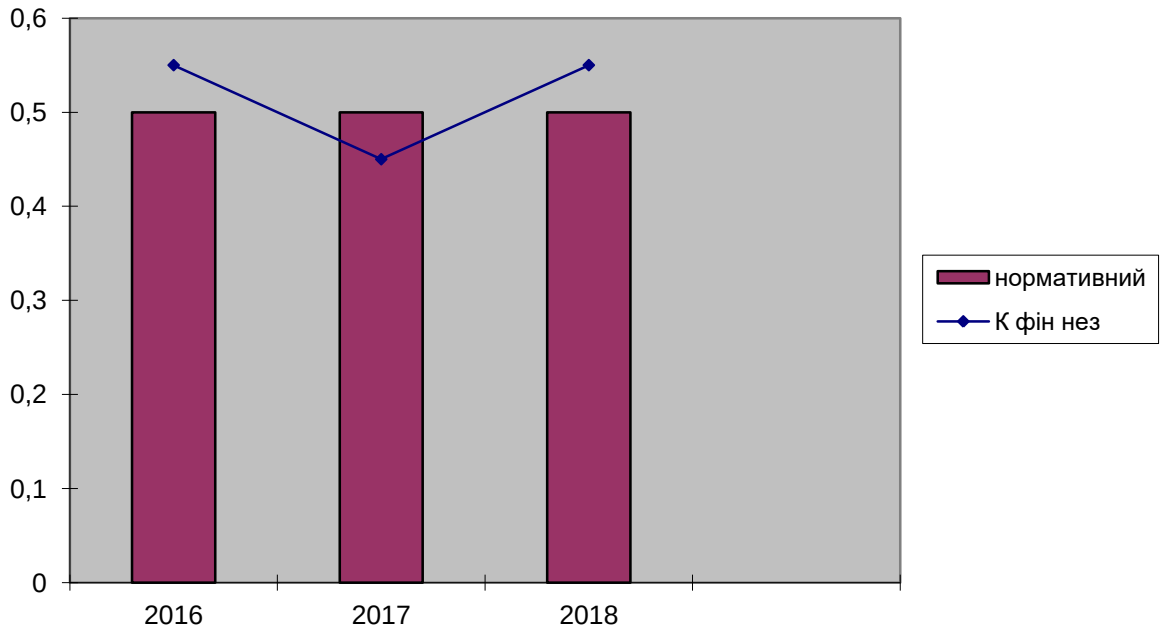

Рис. 2.1. Презентація відхилення коефіцієнту фінансової незалежності від нормативного показника

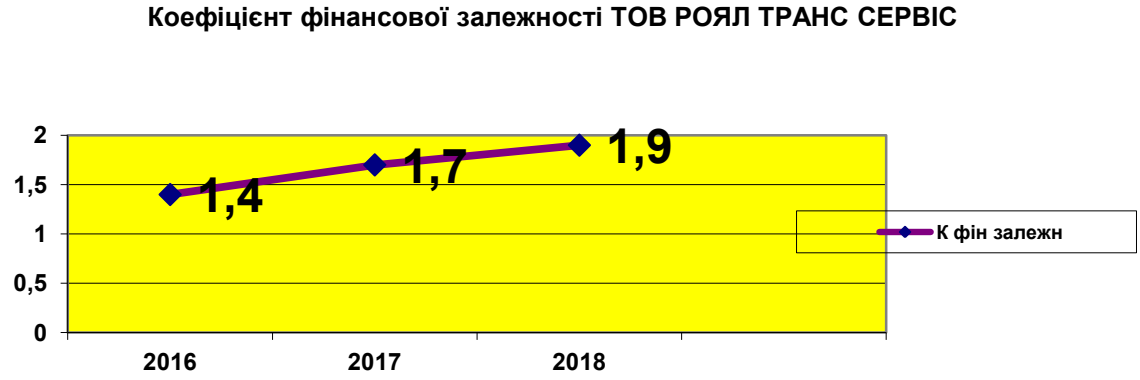

Рис. 2.2. Позитивна динаміка коефіцієнту фінансової залежності

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що у підприємства наявні реальні можливості підвищення фінансової стійкості та стабільності, проте

лише за умов зовнішнього дофінансування, так як власних коштів є не у кожний період достатньо.

Надалі здійснимо аналіз прибутковості підприємства з метою пошуків ефективних шляхів управління підприємством з використанням оптимального співвідношення запасів підприємства. Для цього скористаємося даними звіту про фінансові результати підприємства. Чистий прибуток аналізованого підприємства на на кінець 2016 року – 276,6 тис. грн., а на кінець 2017 року 254,8 тис. грн., на кінець 2018 року633,9 тис. грн.. Не дивлячись на те, що аналіз показників фінансової стійкості підприємства у 2017 році виявив загрози щодо розвитку цього підприємства станом на 2017 рік, досліджуваний Роял Транс Сервіс за звітом про фінансові результати нам демонструє доволі хороші результати на період 2016 року. Станом на 2018 рік прибуток підприємства доволі зріс. Спробуємо знайти цьому пояснення у подальшому аналізі.

Крім абсолютного показника – чистого прибутку – для характеристики підприємства використовується також комплекс відносних показників. Це такі показники:

1. Рентабельність основного капіталу (***Рок***) – визначається як частка від ділення чистого прибутку підприємства на підсумок балансу:

$$\textit{Рок}\ 2016 = 276,6/\ 2179,1 = 0,13;$$

$$\textit{Рок}\ 2017 = 254,8/\ 2024,0 = 0,12;$$

$$\textit{Рок}\ 2018 = 633,9/\ 2606,4,1 = 0,24;$$

Отже, рентабельність основного капіталу у звітному періоді доволі помітно зросла порівняно з минулим періодом з 0,12 до 0,24, що позитивно характеризує тенденції у прибутковості підприємства. І у порівнянні до 2016 року зберігається позитивна тенденція зростання рентабельності основного капіталу.

2. Рентабельність власного капіталу (***Рвк***) – визначається як частка від ділення чистого прибутку на вартість власного капіталу:

Рвк 2016 = 276,6 / 996,6= 0,28;

Рвк 2017 = 254,8 / 1212,6= 0,21;

Рвк 2018 = 633,9 / 1783,6= 0,35;

Отже, і цей показник рентабельності у звітному періоді порівняно з минулим періодом зріс з 0,21 до 0,35, що є тенденцією позитивною. Вважаємо, що у досліджуваного підприємства є можливість збереження позитивної динаміки, так як показник рентабельності власного капіталу найнищий у 2017 році і складає 0,21.

3. Період окупності власного капіталу (***ПОвк***) визначається як частка від ділення середньої вартості власного капіталу на чистий прибуток:

ПОвк2016 = 996,6 / 276,6 = 3,6;

ПОвк2017 = 1212,6 / 254,8 = 4,8;

ПОвк2018 = 1783,6/ 633,9 = 2,8;

Проведені розрахунки дозволяють встановити період окупності власного капіталу у звітному періоді порівняно з минулим періодом цей показник скоротився з 4,8 до 2,8 роки. Аналіз цього показника у динаміці свідчить про те, що найкращий період окупності власного капіталу зафіксовано у 2018 році. Вважаємо терміни є доволі оптимістичними щодо окупності власних засобів.

Проведений у цьому розділі аналіз фінансової стійкості дозволив виокремити такі наступні шляхи для подальших фінансових прогнозів у ТОВ «Роял Транс Сервіс:

по-перше, значно скоротилися боргові зобов’язання підприємства і зросла частка власного капіталу, водночас із зростанням періоду окупності власного капіталу, що дозволяє орієнтуватися на складання перспективного фінансового прогнозу;

по-друге, проведений аналіз показників фінансової стійкості вирівняв доволі песимістичний сценарій розвитку підприємства, так як коефіцієнт автономії за аналізований період знаходився у межах нормативного значення і

його тренд був у межах 0,45-0,55; коефіцієнт фінансової залежності не обчислювався більшим за 2 і має позитивну динаміку; коефіцієнт фінансового ризику на кінець досліджуваного періоду був на рівні 0,7, що значно менший за норматив одиницю;

по-третє, рентабельність основного капіталу є в допустимих межах. А саме, від 10%; рентабельність власного капіталу обчислено на рівні 28% у 2016 році та на рівні 21% у 2017 році, 35% у 2018 році що позитивно характеризує підприємство.

2.2. Проведення SWOT - аналізу для формування конкурентних позицій ТОВ «Роял Транс Сервіс»

2.2.1. Аналіз факторів зовнішнього (макро-) середовища

Аналіз факторів зовнішнього середовища здійснюється з метою виявлення та передбачення потенційних можливостей та загроз для підприємства. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє своєчасно прогнозувати вплив зовнішніх загроз та можливостей на діяльність підприємства. Крім цього, аналіз зовнішнього оточення дозволяє своєчасно розробляти ситуаційні плани на випадок виникнення несподіваних обставин та формувати стратегію, яка дозволить досягти поставлених цілей на перспективу **[**63, с. 57**]**.

Слід відзначити, що аналіз зовнішнього середовища має пріоритет порівняно з аналізом внутрішнього середовища підприємства. Пріоритетність аналізу зовнішнього середовища обумовлена тим, що в умовах нестабільності зовнішнього оточення основні фактори успіху господарюючого суб'єкта знаходяться у його зовнішньому середовищі.

Метою вивчення зовнішнього середовища підприємства є виявлення загроз (факторів несприятливого впливу) і можливостей (факторів сприятливого впливу) для підприємства **[**65, с. 37**]**.

Аналіз зовнішнього (макросередовища) підприємства передбачає вивчення й оцінювання таких факторів: економічних, політичних, правових,

демографічних, науково-технічних, природних і соціально-культурних. Більшість факторів макросередовища мають позитивний вплив на розвиток бізнесу. Зокрема, досить вагомими факторами є рівень інфляції, зниження якої спричиняє підвищення інвестиційного попиту і можливості оновити важкогабаритну техніку. Підвищення зайнятості дозволяє людям більше отримувати послуги і продукцію, яку реалізовує підприємство, а відтак і підвищити споживчий попит в країні.

Проте, ми виокремимо ще й негативні фактори, які становлять загрози для подальшого розвитку бізнесу із реалізації запасних частин та обслуговування важкогабаритної техніки. А саме, досить негативний вплив спричиняє зміни в погоді, на які підприємство не може вплинути. Ще одним фактором ризику є нерегулярність нововведень на ринку важкогабаритної техніки.

Елементами макросередовища є такі (табл.2.3):

- політично-правовий фактор;
- економічний;
- демографічний та соціокультурний;
- науково-технічний;
- природно-географічний.

Надалі, проведемо аналіз зовнішніх можливостей і загроз для ТОВ «Роял Транс Сервіс» за допомогою вибору "парних" зовнішніх можливостей та загроз для цієї організації (табл. 2.4).

Для кожного з n факторів вибирається певна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості факторів, - $М_і$ та $З_і$ для можливостей і загроз відповідно, де і - номер фактора (повинна виконуватися умова $М_і = З_і$).

Для кожної пари можливостей і загроз визначаються імовірності $Р_{мі}$ та $Р_{зі}$ таким чином, щоб дотримувалася умова $Р_{мі} + Р_{зі} = 1$.

Таблиця 2.3

Аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність

ТОВ «Роял Транс Сервіс»

Група факторів	Фактор	Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан)	Характер впливу фактора на підприємство (+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство
1	2	3	4	5
Економічні	➢ Рівень платоспроможного попиту	скорочення купівельної спроможності;	«-»	2
	➢ Інфляційні процеси	девальвація гривні	«-»	2
	➢ Податкова система;	збільшення оподаткування підприємств;	«-»	1
	➢ Регулювання облікової ставки НБУ;	впливає на кредитну спроможність покупців	«-»	3
Політичні	➢ Політична стабільність	політична нестабільність	«-»	2
Правові	Законодавча база для регулювання діяльності з виробництва важкогабаритної	недоліки законодавства в цілому негативно впливають на функціонування бізнесу	«-»	2
Демографічні	➢ Наявна та потенційна кількість робочої сили;	збільшення кількості ефективних працівників;	«+»	3
	➢ Зайнятість населення;	підвищення зайнятості збільшує чисельність послуг з реалізації важко габаритної техніки;	«+»	3
	➢ Народжуваність	зменшення народжуваності	«-»	1
	➢ Міграція населення (зовнішня і внутрішня)	зменшення клієнтів і працівників	«-»	2
Науково-технічні	➢ Темпи науково-технічного прогресу;	необхідність вкладання кредитних коштів підприємств в новітню техніку підвищує попит на інвестиції	«+»	2
	➢ Постійне оновлення парку важкогабаритної техніки	збільшення кількості технічних оглядів та капітальних ремонтів	«+»	2
Соціально культурні	➢ Рівень життя населення;	збільшення попиту на важко габаритну техніку	«+»	2
	➢ Рівень освіти;	збільшення продуктивності праці працівників	«+»	1

Загальна оцінка можливостей (М) і загроз (З) розраховується за формулами **[**79, с. 178**]**:

$$\mathbf{M} = \sum M_i \bullet P_i \qquad (2.1)$$

$$\mathbf{З} = \sum З_i \bullet P_i, \quad \boldsymbol{i = 1,2,...,n} \qquad (2.2)$$

Таблиця 2.4

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз

ТОВ «Роял Транс Сервіс»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	$P_{мі}$,	M_i*$P_{мі}$	Фактори	$З_i$	$P_{зі}$	$З_i$*$P_{мі}$
Зростання грошових доходів населення	*10*	*0,7*	*7,0*	*Зменшення грошових доходів населення*	*10*	*0,3*	*3,0*
Зростання зайнятості і чисельності споживачів	*4*	*0,5*	*2,0*	*Скорочення зайнятості і чисельності споживачів*	*4*	*0,5*	*2,0*
Зменшення конкурентного тиску	*6*	*0,4*	*2,4*	*Посилення конкурентного тиску*	*6*	*0,6*	*3.6*
Зниження світових цін на нафту	*5*	*0,6*	*3,0*	*Зростання світових цін на нафту*	*5*	*0,4*	*2,0*
Зниження темпів інфляції та ревальвація гривні	*8*	*0,7*	*5,6*	*Збільшення темпів інфляції та девальвація гривні*	*8*	*0,3*	*2,.4*
Політична стабільність у суспільстві	*5*	*0,3*	*1,5*	*Політична нестабільність у суспільстві*	*5*	*0,7*	*3,5*
Разом:	***38***	**-**	***21,5***	***Разом:***	***38***	**-**	***16,5***

Як видно з табл. 2.4, зовнішні можливості (21,5 балів) ТОВ «Роял Транс Сервіс» оцінюються набагато вище, ніж загрози (16,5 балів). Це означає, що такий стан вплине на вигідне позиціювання підприємства на матриці SWOT аналізу, яка буде побудована нижче.

Для того, щоб однозначно визначити рекомендовану стратегію, проведемо аналіз сильних і слабких сторін досліджуваної організації

Методика SWOT-аналізу з вибором незалежних факторів зовнішніх можливостей і загроз є досить подібною, але умови $\boldsymbol{M_i = З_i}$ та $\mathbf{P_{мі} + P_{зі} = 1}$ не

виконуються, а в таблиці може бути неоднакова кількість факторів потенційних можливостей і факторів потенційних загроз.

Таблиця 2.5

Перелік можливостей і загроз макросередовища для ТОВ «Роял Транс Сервіс»

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості: 1.1. Зростання грошових доходів населення 1.2 . Зменшення конкурентного тиску 1.3. Зростання зайнятості і чисельності споживачів 1.4. Зниження світових цін на нафту	 10 5 8 5	Збільшення кількості запасних частин до важкогабаритної техніки під реалізацію, оновлення обладнання для ремонту за рахунок власних і кредитних коштів, зменшення собівартості послуг і, відповідно зростання прибутковості підприємства
2. Загрози 2.1. Зменшення грошових доходів населення 2.2. Посилення конкурентного тиску. 2.3. Зниження зайнятості і чисельності споживачів 2.4. Зростання світових цін на нафту	 10 10 5 5	Зменшення обсягів реалізованої продукції і послуг, неможливість швидкого оновлення обладнання для ремонту через зменшення обіговості грошей, зростання собівартості та зниження рентабельності підприємства

У табл. 2.5 “Перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства” відповідно до кожного фактору відобразимо можливі варіанти рішень (реакцій) організації на прояв даних факторів. Таким чином, аналіз факторів макрооточення завершується виявленням можливостей і загроз у макросередовищі стосовно підприємства і систематизацією їх у таблицю. Отож, дані аналізу свідчать, що основними можливостями ТОВ «Роял Транс Сервіс» є зростання грошових доходів населення, зменшення конкурентного тиску, зростання чисельності та зайнятості населення в Україні. Відповідно, негативні

тенденції у сегменті реалізації та обслуговування важко габаритної техніки спостерігаються при зменшенні доходів населення, зниженні чисельності зайнятих та зростанні світових цін на нафту.

2.2.2. Аналіз факторів зовнішнього (мікро-) середовища організації

Аналіз безпосереднього оточення підприємства передбачає виявлення та аналіз тих факторів зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії. В стратегічному аналізі сфери реалізації та технічного обслуговування важко габаритної техніки пріоритетними факторами мікросередовища є: постачальники, клієнти, контактні аудиторії та конкуренти **[**65, 79, 82**]**.

Метою аналізу факторів безпосереднього оточення підприємства реалізації та обслуговування важко габаритної техніки є виявлення можливостей і загроз для організації в мікросередовищі. Проаналізуємо мікросередовище досліджуваного підприємства поелементно за допомогою таблиці 2.6.

Досліджувані фактори мікросередовища поділимо на фактори сприятливого (можливості) і несприятливого (загрози) впливу на ТОВ «Роял Транс Сервіс».

У результаті поділу факторів мікросередовища складається перелік можливостей та загроз у мікросередовищі, з якими підприємство може зіткнутися в майбутньому (табл. 2.7). Відповідні фактори можливостей та загроз повинні розташовуватися в переліку за ступенем зменшення їх важливості (див. 5-ту колонку табл.2.6).

У табл. 2.7 “Перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення досліджуваного підприємства відповідно кожному факторові відобразимо можливі варіанти рішень підприємства на прояв факторів.

Таблиця 2.6

Оцінювання факторів мікросередовища

ТОВ «Роял Транс Сервіс»

Група факторів	Фактори	Прояв (стан фактора)	Характер впливу фактора на підприємство (+;-)	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах
Клієнти	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку сільськогосподарської продукції та будівництва	Умовно незмінний	+	5
	2. Стан і тенденції попиту на продукцію підприємства	Змінюються	-	7
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, уподобань споживачів	Значна	+	5
	4. Торгова сила клієнтів	Значна	+	10
	5. Ступінь прихильності клієнтів до торгівельних марок підприємства	Середня	+	4
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Монополістич на конкуренція	-	5
	2. Сила конкурентного тиску	Висока	-	6
	3. Число активних конкурентів в області	2	+	4
Контактні аудиторії	Вплив органів управління територіального і державного рівня на діяльність підприємства	Сильний	+	5
	Вплив ЗМІ	Сильний	+	6
	Вплив політичних і громадських організацій	Незначний	_	3

Таблиця 2.7

Перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення

ТОВ «Роял Транс Сервіс»

Фактори	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості 1.1 Можливості будівництва та виробництва сільськогосподарської продукції, де потрібна для використання важко габаритна техніка; 1.2 Послаблення позицій конкурентів	7 5	Диверсифікація портфелю важко габаритної та іншої продукції машинобудування, яку реалізовує підприємство; Активна робота з нинішніми і потенційними клієнтами; Стимулювання клієнтів

Продовження таблиці 2.7

2. Загрози 2.1 Спад ділової активності на ринку продажу важкогабаритної техніки через кризу банківської сфери	8	Пошук нових варіантів із надання послуг ремонту та обслуговування різної техніки та автомобілів;
2.2. Поява нових видів важко габаритної техніки імпортного виробництва у конкурентів;	5	Введення нових послуг за конкурентоспроможними умовами постачання; пошук нових кредитних ліній у партнерів для стимулювання потенційних клієнтів
2.3 Зміна вимог клієнтів у відповідності переходу до стандартів ЄС	3	Пристосування до уподобань клієнтів, підвищення рівня обслуговування важко габаритної техніки

2.2.3. Аналіз факторів внутрішнього середовища ТОВ «Роял Транс Сервіс»

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність усіх внутрішніх змінних підприємства, що визначають процеси його життєдіяльності. Внутрішнє середовище постійно та безпосередньо впливає на функціонування підприємства і складає систему ситуаційних факторів у середині організації [62]

Внутрішнє середовище має кілька зрізів, кожен із яких включає набір ключових процесів і елементів організації. Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу підприємства оцінимо профіль його діяльності (табл. 2.8). Причому оцінка фактора внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал - про слабку сторону.

Для нашого досліджуваного підприємства із ремонту важко габаритної техніки Daf, Volvo, Man, Renault, Mercedes, Van Hool, Iveco, будемо враховувати всі попередні дослідження зовнішнього макросередовища і взаємний вплив цих факторів один на одного.

Таблиця 2.8

Профіль діяльності ТОВ «Роял Транс Сервіс»

№ з/п	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей		2	
2.	Рівень ризику (Z-фактор)			3
3.	Ступінь доцільності організаційної структури			3
4.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві		2	
5.	Стиль управління		2	
6.	Рівень прибутку		2	
7.	Доля ринку			3
8.	Система контролю якості надання послуг на	1		
9.	Широта охоплення продукцією населення	1		
10.	Гнучкість цінової політики		2	
11.	Доцільність договірної політики			3
12.	Система організації збуту продукції		2	
13.	Рівень сервісу		2	
14.	Система стимулювання клієнтів	1		
15.	Ступінь маркетингової активності		2	
16.	Дослідження і розробки (НДДКР)	1		
17.	Стан матеріально-технічної бази		2	
18.	Кваліфікаційний склад кадрів		2	
19.	Рух кадрів	1		
20.	Ступінь мотивації кадрів	1		
21.	Фінансові можливості підприємства		2	
22.	Організаційна культура		2	
23.	Рейтингова оцінка підприємства		2	

За результатами оцінювання факторів внутрішнього середовища підприємства, що містяться в табл. 2.6, і переліку сильних і слабких сторін складаємо перелік фактичних сильних і слабких сторін підприємства, що досліджується (табл. 2.9). Особливу увагу надамо такому важливому у нашому дослідженні фактору як «Маркетинг», позаяк, ми визначили у меті нашого дослідження, що будемо шукати резерви саме у маркетинговій складовій для удосконалення інноваційного розвитку підприємства через посилення його конкурентних позицій на ринку. Також важливо для нас звернути увагу і на технології, так як саме вони визначають вектор інноваційного розвитку фірми.

Таблиця 2.9

Перелік сильних і слабких сторін

ТОВ «Роял Транс Сервіс»

№ з/п	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, в балах
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
1	Організація управління	Відповідність організаційної структури щодо стратегії; Ефективна структура управління	6 7		
2	Маркетинг	Ефективна організація збуту продукції і послуг	8	Деяка невідповідність контролю якості продукції вимогам ЄС; Низький рівень маркетингової діяльності	5 7
3	Персонал			Висока плинність кадрів; Низька кваліфікація персоналу	5 7
4	Технологія			Необхідність частого оновлення техніки та обладнання для ремонту	4
5	Фінанси	Високий фінансовий потенціал; Висока рентабельність	8 9		
6	Організаційна культура, імідж, конкурентоспроможність	Високий імідж торгівельних марок автомобілів	6	Велика кількість конкурентів на ринку	7

2.2. 4. Складання матриці SWOT

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ « Роял Транс Сервіс» та складання переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей (перший етап SWOT-аналізу) встановимо лінії зв'язків, тобто

парні комбінації між ними. З цією метою у стратегічному аналізі складають матрицю SWOT. У ліву частину матриці SWOT вписуємо виявлені сильні та слабкі сторони підприємства з їх оцінкою, а у верхню частину матриці – виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища з їх оцінкою. При цьому використовуються дані табл. 2.5, 2.6, 2.9.

На основі складеної матриці SWOT [62, 63] для формулювання стратегічних проблем підприємства і стратегічних альтернатив його розвитку в кожному полі матриці встановимо та проаналізуємо всі парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі. Для визначення пріоритетності якогось поля матриці SWOT, розрахуємо частку кожного поля, виходячи з бальних оцінок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Роял Транс Сервіс». Виявлені парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі доцільно систематизуємо в таблицях 2.10; 2.11. Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу визначаємо одну з чотирьох різновидів корпоративної стратегії підприємства із обслуговування і ремонту важкогабаритної техніки (рис.2.3):

1) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія "Максі-Максі");

2) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія "Максі-Міні");

3) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія "Міні-Максі");

4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз (стратегія "Міні-Міні").

Зовнішнє середовище / Внутрішнє середовище		**Можливості**	Оцінка в балах	**Загрози**	Оцінка в балах
		1. Зростання грошових доходів споживачів 2 . Зменшення конкурентного тиску 3. Зростання зайнятості і чисельності населення 4. Зниження світових цін на нафту	10 5 8 5 СУМА =**28**	1. Зменшення грошових доходів споживічів 2. Посилення конкурентного тиску. 3. Зниження зайнятості і чисельності населення 4. Зростання світових цін на нафту	10 10 5 5 СУМА = **30**
Сильні сторони	Оцінка в балах	**Поле Сім (СИЛА І МОЖЛИВІСТЬ)**		**Поле СіЗ (СИЛА І ЗАГРОЗИ)**	
1. Відповідність організаційної структури щодо стратегії; 2. Ефективна структура управління 3. Ефективна організація збуту продукції; 4. Високий фінансовий потенціал; 5. Висока рентабельність; 6. Високий імідж торгівельних марок автомобілів для реалізації.	6 7 8 8 9 6 СУМА = **44**	Висока рентабельність Високий фінансовий потенціал Зменшення конкурентного тиску Зростання грошових доходів споживачів Зростання зайнятості і чисельності населення		Зменшення грошових доходів споживачів Посилення конкурентного тиску Висока залежність від кредитних коштів підприємства	
Слабкі сторони	Оцінка в балах	**Поле СлМ (СЛАБКІСТЬ І МОЖЛИВОСТІ)**		**Поле СлЗ (СЛАБКІСТЬ І ЗАГРОЗИ)**	
1. Не повна відповідність системи контролю якості вимогам ЄС; 2. Низький рівень маркетингової діяльності 3. Висока плинність кадрів; 4. Низька кваліфікація персоналу 5. Швидке старіння і зношення техніки і 6. Слабкі позиції в конкурентній боротьбі	5 7 5 7 4 7 СУМА = **35**	Низький рівень маркетингової діяльності Низька кваліфікація персоналу Велика конкуренція на ринку Зниження світових цін на нафту		Низький рівень маркетингової діяльності Низька кваліфікація персоналу Слабкі позиції в конкурентній боротьбі Зниження зайнятості і чисельності населення	

Рис. 2.3. Матриця SWOT – аналізу

Таблиця 2.10

Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	Зменшення конкурентного тиску	5
СЛМ	Зниження світових цін на нафту; Низький рівень маркетингової діяльності	5 7
СіЗ	Посилення конкурентного тиску Зменшення грошових доходів споживачів	10 10
СЛЗ	Низька кваліфікація персоналу Швидке старіння і зношення техніки Зниження зайнятості і чисельності населення	7 4 5

Таблиця 2.11

Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив розвитку

Поле матриці SWOT	**Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі**	**Оцінка факторів, у балах**
СіМ	Висока рентабельність Високий фінансовий потенціал Зростання грошових доходів споживачів Зростання зайнятості і чисельності населення	9 8 10 8
СЛМ	Зростання грошових доходів споживачів Зниження світових цін на нафту	10 5
СіЗ	Висока рентабельність підприємства	9
СЛЗ	Низький рівень маркетингової діяльності (удосконалити маркетингову діяльність) Низька кваліфікація персоналу (підвищення кваліфікації персоналу)	7 7

	П > С	**С > П**
М > З	**Стратегія «Максі-Максі»** **I**	**Стратегія «Міні-Максі»** **III**
З > М	**Стратегія «Максі-Міні»** **II**	**Стратегія «Міні-Міні»** **IV**

П>С – переваг більше, ніж слабких сторін; С>П – слабких сторін більше, ніж переваг;
М>З – можливостей більше, ніж загроз; З>М – загроз більше, ніж можливостей

Рис. 2. 4. Матриця стратегічних рекомендацій SWOT-аналізу

Використовуючи рекомендації, щодо вибору стратегії, вважаємо, що досліджуваному ТОВ «Роял Транс Сервіс» необхідно використовувати стратегію, яка спрямована на використання сильних сторін підприємства для знешкодження зовнішніх загроз, а саме стратегію «МАКСІ-МІНІ», яка розташована у другому квадранті матриці на рисунку 2.4. Свої рекомендації ми пояснюємо наступним обґрунтуванням:

1).Проведене економічне оцінювання можливостей і загроз ТОВ «Роял Транс Сервіс» свідчить на користь того, що можливості відповідають бальній оцінці на рівні 28 балів, а зовнішні загрози підприємства є дещо більшими на рівні 30 балів.

2). Сильні сторони суттєво випереджають за економічним оцінюванням слабкі сторони підприємства «Роял Транс Сервіс», а саме: 44 бали на противагу 35 балам.

3) Отож, можливості є меншими за загрози; переваг більше , ніж слабких сторін (М <З; П >С).

Нестабільність економічної ситуації свідчить також і на користь того, що таку стратегію підприємству необхідно завжди посилювати, використовуючи внутрішній потенціал. У цій ситуації компанії «Роял Транс Сервіс» необхідно вживати активних дій для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації послуг, виведення на ринок нових послуг з ремонту та обслуговування важкогабаритної техніки, виділяти кошти на постійне оновлення матеріально-технічної бази, збільшувати фінансовий портфель і завжди посилювати конкурентні позиції. Ці всі виявлені загрози і окреслення сильного потенціалу підприємства вимагають здійснення чіткого фінансового прогнозування з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Висновки до розділу 2

1. Оцінюючи кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства, варто відмітити, що підприємство володіє значними резервами для того, щоб вийти на позитивні показники зростання прибутковості. Ці припущення повністю легалізувалися за аналізом діяльності підприємства у 2018 році, адже відбулося зростання прибутку більш ніж у два рази у порівнянні до 2016 року. Загалом, у структурі доходів частка прибутку зросла на 21,29%.

2. За 2018 рік ТОВ «Роял Транс Сервіс» у своїй діяльності вийшло на позитивну динаміку всіх показників, які характеризують прибутковість підприємства. Чистий фінансовий результат у вигляді прибутку показав позитивне зростання на 24, 5% у порівнянні до попереднього року.

3. Помітно за вимірюванням рентабельності активів позитивну динаміку зростання цього коефіцієнту, що характеризує діяльність автоцентру як ефективну. Чиста рентабельність власного капіталу, яка є головним інвестиційним показником, що характеризує норму прибутку на власний капітал свідчить також про досить вдале освоєння інвестованих коштів.

4. Визначено, що відбулося позитивне зростання коефіцієнту фінансової стійкості у 2018 році до 0,82 – отже, борги за рахунок власного капіталу є можливість перекрити на 82%. А це означає позитивні фінансові результаті у менеджменті підприємства.

5. Було здійснено побудову матриці SWOT за допомогою певного алгоритму. За результатами аналізу виявлено, що можливості відповідають бальній оцінці на рівні 28 балів, а зовнішні загрози підприємства є дещо більшими на рівні 30 балів. Сильні сторони суттєво випереджають за економічним оцінюванням слабкі сторони підприємства «Роял Транс Сервіс», а саме: 44 бали на противагу 35 балам. Отож, можливості є меншими за загрози; переваг більше , ніж слабких сторін. Ці висновки і будуть базою для наступних розрахунків із удосконалення інноваційної складової задля стійкого забезпечення конкурентних позицій цього підприємства на ринку послуг із обслуговування важко габаритної техніки.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічне проектування інноваційної складової розвитку ТОВ «Роял Транс Сервіс»

Як ми зазначали у розділі першому нашого дослідження, для досягнення конкурентних переваг через фактор інноваційного розвитку будемо брати до уваги організаційні, функціональні, та засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями переваги ТОВ «Роял Транс Сервіс».

Проектування інноваційних рішень, як фактор підвищення конкурентних позицій організації, яка займається обслуговуванням вантажогабаритних автомобілів у сфері логістики є надзвичайно важливою проблемою з погляду кінцевої фази формування витратних та часових характеристик виконання замовлень споживачів. Оскільки політика інноваційного стратегічного розвитку тісно пов’язана з комплексним плануванням, керуванням та фізичною обробкою готових виробів у межах від моменту здавання-приймання автомобілів до обслуговування до поставки відремонтованої машини замовнику, то оптимізація інноваційної діяльності має на меті мінімізацію витрат як у межах, так і поза межами системи управління підприємством за умови функціонування постачання у повній відповідності до замовлень клієнтів.

Змінними параметрами у ході оптимізації є витрати на складування запасів підприємства, їх пакування, навантажування-розвантажування та транспортування, витрати вичерпання запасів. Проектування комунікаційних рішень у закупівельній логістиці ґрунтується на встановленні компромісу між ефективністю виробництва та рівнем виконання замовлення споживачів [51, с. 298-301].

Оптимізація співвідношення «рівень логістичних витрат – рівень обслуговування споживача» ґрунтується на вибраному варіанті політики

інноваційного розвитку та відповідній диференційованості маркетингової стратегії. Проектування інноваційної складової розвитку ТОВ «Роял Транс Сервіс» повинно ґрунтуватися на вибраній ринковій комунікаційній стратегії підприємства. А це стосується логістичного аспекту розподілу тобто матеріалізації логістичних функцій, таких як транспортування, управління запасами, обслуговування споживача.

У маркетинговій системі під час процесу закупівель постає завдання мінімізації сумарних втрат на переміщення та зберігання запасів продукції Традиційна політика постачання у сфері запасів – це така система виробництва, в якій запасні частини на продаж мають бути «наявні про всяк випадок». Подамо у табл. 3.1 класифікацію запасів за деякими ознаками [53, с. 215]

Таблиця 3.1

Класифікація запасів

Ознаки класифікації	
Концентраційний розподіл	Поділ за рівнем передбачуваності
Група А Висока концентрація вартості у розподілі	Група X Висока точність прогнозу попиту
Група В Середня концентрація вартості у розподілі	Група Y Середня точність прогнозу попиту
Група С Низька концентрація вартості у розподілі	Група Z Низька точність прогнозу попиту

Концентраційний поділ окреслює обмежену, невелику асортиментну групу А, що формує «левову» (найістотнішу) частку обсягу збуту чи прибутку, яка відповідно, вимагає створення особливих умов керованості рівнем запасів, рівнем обслуговування клієнта. Тобто асортиментна група А є стратегічно важливою для підприємства. Відповідно, асортиментна група С не впливає істотно на загальні фінансові результати. Позатим, група В, що займає проміжне становище, має шанс переміститися або в групу А, або в групу С, істотно не важливу. Це означає, що до кожної групи повинні бути застосовані специфічні принципи здійснення політики запасів.

А інтеграції АВС та XYZ поділ дає відповідь чи доцільно управляти запасом конкретної асортиментної позиції, чи вигідніше «працювати на замовлення».

Пропонуємо для досліджуваного підприємства розрахунки стосовно запасів запасних частин до автомобілів Daf, Volvo, Man, Renault, Mercedes, Van Hool, Iveco, які підприємство обслуговує у табл. 3.2. Додамо, що у вказаній таблиці у переліку запасних частин у 2018 році 9 позицію займають ресори з вказівкою на те, що їх у запасах не було. Таку ситуацію пояснимо тим, що саме цю продукцію почали реалізовувати лише із 2018 року, що пов'язано із заявленим попитом від споживачів. Причому, такі запчастини, як ресори на замовлення Роял Транс Сервіс може доставити для будь-яких марок автомобілів. Тому, використовуючи добре налагоджені тісні зв'язки із постачальниками продукції для ремонту важкогабаритної техніки іноземного виробництва, досліджуване підприємство має можливість отримувати запасні частини для ремонту вантажних автомобілів, які виготовляються у цих країнах

Таблиця 3.2

Класифікація АВС – аналізу у ТОВ «Роял Транс Сервіс»

№ п/п	Назва продукту	Кількість запасних частин у запасах	Відсоткова частка, %	Група
1	запчастини до автомобілів Daf	110	15	A
2	запчастини до автомобілів Volvo	200	27,3	A
3	запчастини до автомобілів Iveco	200	27,3	A
4	запчастини до автомобілів Man	35	4,7	B
5	запчастини до автомобілів Renault	49	6,7	B
6	запчастини до автомобілів Mercedes	54	7,4	B
7	запчастини до автомобілів Van Hool	65	8,9	B
8	колеса	20	2,7	C
9	ресори	0	0	C
	Сума	733	100	

3.2. Впровадження інноваційної системи управління запасами для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Пропонуємо для досліджуваного підприємства користуватися інноваційною системою управління запасами для того, щоб оптимізувати надходження на склад підприємства. Для формування графічної інтерпретації результатів АВС - аналізу виконані розрахунки доповнимо кількісними оцінками.

Оскільки основний асортимент реалізації запасних частин підприємства становить 9 позицій, то кількісна оцінка груп А, В, С буде такою:

$$\alpha_A = \frac{510}{733} \times 100\% = 69\%$$

$$\alpha_B = \frac{203}{733} \times 100\% = 28\%$$

$$\alpha_C = \frac{20}{733} \times 100\% = 3\%$$

Отримані співвідношення дають можливість стверджувати, що позиції асортиментної групи А впливають на обсяг збуту сильніше, ніж товари асортиментної групи В і С. За кількісним відсотковим співвідношенням із таблиці 3.2, ми бачимо, що за кількістю запасних частин група А (110+200+200 = 510) перевищує кількість проданих запасних частин групи В (35+49+54+65 = 203) у 2,5 рази. Графічно результати АВС- аналізу подамо за допомогою концентраційної кривої на рис 3.1.

Отож результати аналізу свідчать, що найбільш стратегічно важливою для підприємства є асортиментна позиція групи А, що потребує особливого підходу до управління запасами цієї групи. Проте, з метою підтримання стійких конкурентних позицій, будемо вважати, що у відповідності до сезони варто звертати увагу на групу «Колеса», так як у стратегічній перспективі ця позиція може бути конкурентною перевагою для досліджуваного підприємства. І, звичайно, потрібно налагодити постачання ресор, для того, щоб замовник отримував їх часно і відповідно до своєї марки автомобіля.

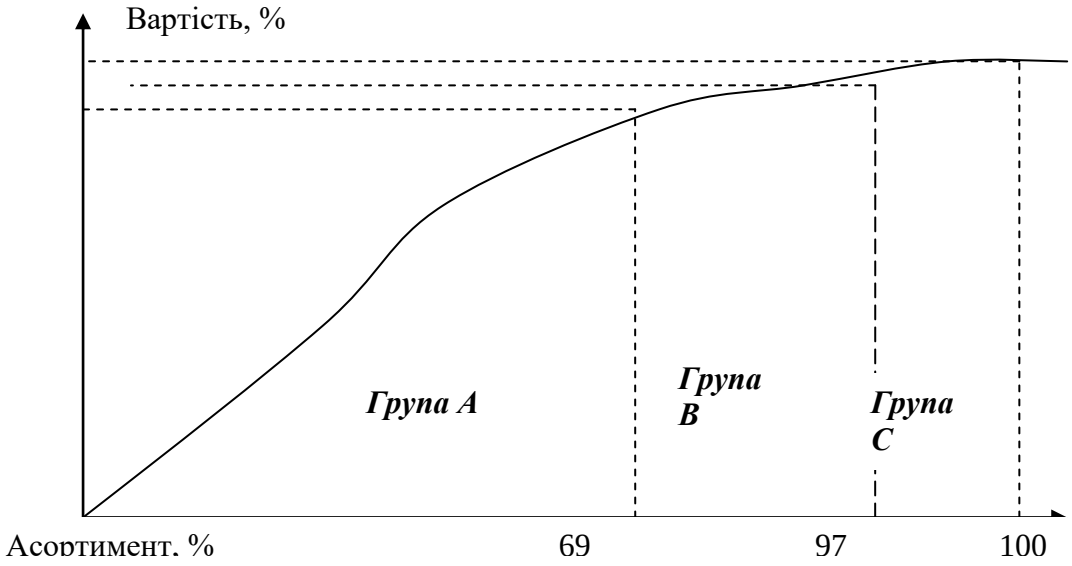

Рис. 3.1. Графічна інтерпретація АВС – аналізу запасних частин ТОВ «Роял Транс Сервіс»

Основними напрямками стратегічного інноваційного розвитку у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Роял Транс Сервіс» пропонуємо вважати такі:

- покращення оснащення підприємства підйомно-транспортним обладнанням;
- використання навантажувальних машин повинно повністю замінити працю вантажників.

З метою стратегічних напрямків удосконалення інноваційної діяльності Роял Транс Сервіс, одним з факторів утримання конкурентних позицій на ринку на досліджуваному підприємстві є фактори, що знаходяться поза межами діяльності підприємства, а саме такі, які пов’язані із психологією постачальників, рекламодавців, тому раціональна організація товарних та інформаційних потоків має будуватися на принципах більш повного врахування цих факторів.

Надалі визначимо економічний розмір замовлення для кожної асортиментної позиції запасних частин до автомобілів, які реалізує досліджуване підприємство. В основі визначення партії постачання в закупівельній логістиці

використовують показник оптимального (економічного) розміру замовлення. Цей показник виражає потужність матеріального потоку, спрямованого постачальником за замовленням споживача і, який забезпечує для останнього мінімальне значення суми двох логістичних складових: транспортно-заготівельних витрат і витрат на формування та збереження запасів. Економічний розмір замовлення визначимо за формулою Уілсона [2]:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times Co \times S}{Ci \times U}} \quad (3.1),$$

де EOQ - економічний розмір замовлення, од.;

C_0 - витрати виконання замовлення, грн.;

Ci - закупівельна ціна одиниці товару, грн.;

S - річний обсяг продажів, од.;

U - частка витрат зберігання в ціні одиниці товару.

Занесемо в таблицю 3.3 наступні умови виконання замовлення за кожною асортиментною позицією ТОВ «Роял Транс Сервіс».

Таблиця 3.3

Вихідні умови для розрахунку економічного розміру замовлення

(план на 2019 рік)

Назва деталей у запасі	$C_{0,}$ грн.	Ci, грн.	S шт.	U %
запчастини до автомобілів Daf	500	50000	100	0,05
запчастини до автомобілів Volvo	500	47000	235	0,05
запчастини до автомобілів Iveco	500	48000	218	0,05
запчастини до автомобілів Man	500	43000	40	0,05
запчастини до автомобілів Renault	500	45000	40	0,05
запчастини до автомобілів Mercedes	500	56000	70	0,05
запчастини до автомобілів Van Hool	500	50000	60	0,05
колеса	500	42000	25	0,05
ресори	500	47000	30	0,05

Визначаємо економічний розмір замовлення на 2019 рік для:

запчастини до автомобілів Daf $EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 500 \times 50000}{0{,}5 \times 100}} = 10$ одиниць;

запчастини до автомобілів Volvo $EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 500 \times 47000}{0{,}05 \times 235}} = 22$ одиниці;

запчастини до автомобілів Iveco $EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 500 \times 48000}{0{,}5 \times 218}} = 18$ одиниць;

запчастини до автомобілів Man $EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 500 \times 43000}{0{,}5 \times 40}} = 8$ одиниць;.

запчастини до автомобілів Renault $EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 500 \times 45000}{0{,}5 \times 40}} = 8$ одиниць;

запчастини до автомобілів Mercedes $EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 500 \times 56000}{0{,}5 \times 70}} = 10$ одиниць;

запчастини до автомобілів Van Hool $EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 500 \times 50000}{0{,}5 \times 60}} = 10$ одиниць;

колеса $EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 500 \times 42000}{0{,}5 \times 25}} = 8$ одиниць;.

ресори $EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 500 \times 47000}{0{,}5 \times 30}} = 8$ одиниць.

Отже, протягом року потрібно розмістити таку кількість замовлень на:

- запчастини до автомобілів Daf (100/10) = 10 замовлень;
- запчастини до автомобілів Volvo (235/22) = 11 замовлень;
- запчастини до автомобілів Iveco (218/ 18)= 12 замовлень;
- запчастини до автомобілів Man (40/8) = 5 замовлень;
- запчастини до автомобілів Renault (40/8) = 5 замовлень;
- запчастини до автомобілів Mercedes (70/10) = 7 замовлень;
- запчастини до автобусів Van Hool (60/10) = 6 замовлень;
- колеса = 3 замовлення;
- ресори = 4 замовлення.

Проведені нами розрахунки з точки зору стратегічного розвитку маркетингової інноваційної діяльності, вказують на те що ТОВ «Роял Транс

Сервіс» у 2019 році повинно активізувати маркетингову стратегію планування в управлінні для того щоб не було запасів нереалізованої продукції, звернути увагу на продаж та розвиток такої стратегічно важливої групи товарів як запчастини до автомобілів Mercedes та запчастини до автомобілів Man. В зв'язку з цим ми провели розрахунки економічного розміру замовлення за кожною позицією товарного асортименту.

3.3. Впровадження організаційних новацій ТОВ «Роял Транс Сервіс»

ТОВ «Роял Транс Сервіс» має на своєму балансі ремонтне господарство, яке займається ремонтом та щоденним технічним наглядом важкогабаритних автомобілів та сільськогосподарської техніки. Так як у підприємства є вільні незадіяні площі та деякий інструмент, досить багато кваліфікованої робочої сили, ми пропонуємо в рамках нашого дослідження розширити портфель послуг з ремонту, що дозволить забезпечити міцні стратегічні конкурентні позиції досліджуваному підприємству.

Крім того, після опитування керівництва підприємства під час проходження стажування, було з'ясовано зацікавленість у написанні бізнес-плану з організації станції технічного обслуговування (СТО) для легкових автомобілів, маршрутних і і невеликих вантажних машин. Пропонуємо бізнес-план з розділами та економічним обґрунтуванням вигідності нашого проекту. Відповідні суму на організацію такого інноваційного проекту були доведені керівництвом ТОВ «Роял Транс Сервіс».

Розділ І. Дослідження ринку

Відповідно до проведених протягом вересня-жовтня 2019 року маркетингових досліджень, встановлено, що обсяги ринку послуг з ремонту автомобілів у м. Тернополі становлять 1 млн. грн. Надання вказаних послуг у місті здійснюють 9 сертифікованих станцій технічного обслуговування (найбільші наші конкуренти TIR сервіс, м. Тернопіль та Stellar, с. Біла Тернопільської області), 2 з них проводять ремонт маршрутних автобусів. Всі

ці підприємства надають послуги з технічного огляду та ремонту машин, проте їхня спеціалізація відрізняється в залежності від марки і типу автомобілів.

Метою проекту є розвиток вже діючої станції технічного обслуговування, її модернізація, освоєння нових видів послуг для задоволення швидкозростаючого попиту населення, отримання прибутку та створення нових робочих місць.

Ініціатор проекту – співзасновники ТОВ «Роял Транс Сервіс», яке здійснює свою діяльність як юридична особа, проте СТО варто відкрити як приватне підприємство з метою спрощення ведення бухгалтерського обліку та оподаткування. Володіючи спеціальними професійними знаннями та навиками у сфері, що є предметом підприємницької діяльності та маючи практичний досвід роботи у вищеописаній галузі, ініціатори проекту беруть на себе зобов'язання щодо підвищення якості обслуговування та ремонту машин. Виконати свої зобов'язання можна через удосконалення матеріального оснащення СТО та удосконалення власної кваліфікації, освоївши модернізоване інноваційне обладнання.

Розділ ІІ. Фінансові показники та очікувані результати проекту

Загальні обсяги майнових та грошових ресурсів: 72,450 тис.грн, у т.ч.:

- Внесок одного співвласника (фізична особа, прізвище не розголошується) – 60000 грн., у т.ч. вартість ремонтного цеху, який є власністю також і ТОВ «Роял Транс Сервіс» - 15 000 грн., вартість автомобіля марки «Пежо партнер» 30 000; негрошові активи – 10000 грн. (ремонт цеху, проведення освітлення, облаштування оглядової ями), кредит банку на суму 5000 грн. та нематеріальні активи (знання, кваліфікація, досвід);
- Внесок другого співвласника (фізична особа, прізвище не розголошується) – 12 450грн.

Очікувані результати реалізації проекту:

- Облаштування та обладнання приміщення під СТО на базі власного ремонтного цеху ТОВ «Роял Транс Сервіс».

- Охопити не менше 15 % ринку послуг з ремонту автомобілів у м. Тернополі, в більшості – маршрутки і приватні вантожо-пасажирські автобуси і мікроавтобуси, або надання цих послуг на суму не менше 100 000 грн. у рік.

- Забезпечення рентабельності бізнесу на рівні 30-35% після модернізації і оновлення обладнання.

- Отримання відповідного прибутку, виходячи із задекларованої рентабельності і проведених надалі розрахунків.

- Створення не менше 2 робочих місць із поділом за спеціалізацією кожного робітника.

- Забезпечення власників постійним доходом.

- Створення комфортних умов з безпеки автомобіля клієнтів.

Розділ ІІІ. Опис підприємства

Тип підприємства:

Метою господарської діяльності СТО є надання висококваліфікованих послуг щодо ремонту автомобілів та консультування клієнтів щодо після ремонтного обслуговування та експлуатації власного автомобіля.

Предметом діяльності підприємства є створення широкого спектру послуг, а саме: діагностика і ремонт ходової частини, двигунів, шиномонтаж і балансування коліс, зварювальні роботи, заміна мастил.

Створення приватного підприємства, заснованого на власності фізичних осіб та позики банку, є ефективною формою організації підприємницької діяльності відповідно до вітчизняного законодавства. Обрана форма оподаткування створює передумови для мінімізації робочого часу власників і раціонального його використання, позаяк немає необхідності сплачувати понад 15 видів податків і зборів і щоденно працювати над бухгалтерським обліком. Все це створює можливості для констатації того, що:

по-перше, вести бізнес будуть безпосередньо засновники СТО, котрі спеціалізується на найвідповідальніших видах робіт з ремонту двигунів та ходової частини автомобілів; два інші наймані працівники будуть мати також

окремі напрямки робіт, а саме, один з них повинен бути кваліфікованим спеціалістом з шиномонтажу і балансування коліс, заміни мастил, а для виконання зварювальних робіт вимоги часу створюють передумови для залучення кваліфікованого зварювальника;

по-друге, будуть створені додаткові робочі місця, не менше ніж 2 протягом кожного року роботи і розвитку підприємства. У регіоні з високим рівнем безробіття через закриття великих підприємств і масову міграцію легальну і нелегальну населення за кордон необхідним є створення передумов для підвищення рівня зайнятості місцевого населення;

по-третє, господарська діяльність буде проводитися за місцем реєстрації недалеко від м. Тернополя, що значно скорочує витрати, пов'язані із орендою приміщень.

При оцінюванні ефективності проекту, його фінансової стабільності, а також можливих ризиків необхідно кредитуючим організаціям застосовувати збалансований науковий підхід з побудови базового прогнозу доходів і витрат проекту. Інтерес банку, як правило, залежить від якості самого бізнес-плану, який повинен в обов'язковому порядку включати такі пункти:

1. Загальний опис проекту.

2. Інформація про всіх учасників проекту.

3. Правове середовище й державна політика.

4. Інформація про стан ринку.

5. Інформація про виробництво: постачальники, технологія, виробничі фактори, що впливають на виробництво.

6. Аналіз продаж та ринку.

7. Бюджет проекту: джерела фінансування із вказівкою власних та запозичених коштів.

8. Економічна ефективність реалізації проекту.

9. Терміни реалізації проекту [83, с. 96].

Зазначене, а також цінова і маркетингова політика СТО, дозволяє прогнозувати швидке освоєння ринку, збільшення власної частки на ньому та високу рентабельність бізнесу.

Товари або послуги, що пропонуються

Брак інформації щодо визначення оптимального набору надання послуг зумовив проведення маркетингових досліджень. Власні польові дослідження, проведені за допомогою використання таких апробованих методів як опитування, спостереження за клієнтами і конкурентами, опрацювання інформації на Інтернет-сайтах (www. autoconsulting. com. ua) дозволили визначити, що у м. Тернополі обліковується 176785 одиниць автотранспорту, з них випуску молодших 2018 року лише 6%, тобто автомобілі, які на сьогодні є на гарантійному обслуговуванню у виробника, інші 94% - це автомобілі, власники яких можуть бути потенційними клієнтами станції. В процесі дослідження було також визначено, що власники престижних торгівельних марок обслуговуються на спеціалізованих станціях саме тих марок. Дорогих автомобілів вартістю понад 15000 доларів зареєстровано 18658, тобто менше, ніж 10 %. Дослідження також встановили що вантажопідйомні машини не будуть обслуговуватися на станції із невеликою площею, а на станції ТОВ «Роял Транс Сервіс». Тому, виходячи із результатів проведених досліджень, встановлено, що потенційними клієнтами СТО будуть власники недорогих легкових автомобілів, маршрутних автобусів та вантажних «бусів» для проведення, найчастіше дрібного і поточного ремонтів та технічного огляду.

Зазначене дозволяє визначити перелік послуг автосервісу, які користуються найбільшим попитом:

- діагностика та ремонт ходової частини автомобіля;
- ремонт двигуна;
- зварювальні роботи;
- балансування коліс та шиномонтаж;
- заміна мастил;
- надання консультацій щодо обслуговування автомобіля

Надалі нам необхідно оцінити, чи зможе підприємство виконати запропоновані послуги, виходячи із власних можливостей. Кожна із запропонованих позицій вимагає вкладу як матеріальної так і нематеріальної частини, а саме дорогого обладнання для ремонту та діагностики стану автомобіля, і що не менш важливо – жива праця кваліфікованого майстра. За кошти другого засновника бізнесу буде здійснено закупівля підйомника, як основного необхідного обладнання, а також домкрату, шліфувальної машини, гідравлічного пресу та деяких інструментів.

Ініціатори проекту, в свою чергу беруть на себе зобов'язання пройти стажування на великих станціях міста Тернополя з метою підвищення кваліфікації і отримання досвіду роботи з новим обладнанням. Крім того, буде залучено висококваліфікованих найманих працівників з гарантією нормальних умов праці і заробітної плати в залежності від обсягу виконаних робіт. Отож, за рахунок матеріального і нематеріального внеску засновників СТО буде вирішене питання виробничих площ і кваліфікації робітників.

Законодавством визначено, що надання вищезазначених послуг ремонту та обслуговування автомобілів не потребує отримання спеціальних дозволів і ліцензій.

Розділ IV.Маркетингова стратегія

По суті маркетингова стратегія є планом реалізації маркетингових цілей і для проектованої СТО, відповідно до її визначеної мети передбачає створення передумов для доведення інформації про надання висококваліфікованих послуг ремонту автомобілів від виробника до потенційного клієнта. Реалізація нашої маркетингової стратегії вимагає покрокового вирішення наступних питань:

1) Сегментування ринку – виділення окремих груп споживачів.

Основними споживачами послуг будуть жителі м. Тернополя і Тернопільської області. До окремих сегментів споживачів віднесемо групи яких поділимо за товарною ознакою, а саме: споживачі, автомобілі яких вимагають а) ремонту двигунів; б) діагностики і ремонту ходової частини; в) балансування та ремонту коліс; г) зварювальних робіт.

2) Вибір цільових ринків – визначення цільових сегментів, на які фірма буде орієнтувати свою діяльність.

Усі чотири виділених сегменти планується розвивати. Проте зазначимо, що група а) і б) є найбільш дохідною, і відповідно до досвіду і спостережень приноситиме 70% валового доходу підприємства. Група в) є найбільш чисельною за обсягами проведення робіт, оскільки шиномонтаж і балансування проводяться посезонно відповідно при переході на літній чи зимовий тип коліс та у випадку пробивання колеса. Група г) є унікальною для СТО і забезпечить їй конкурентні переваги завдяки індивідуальному підходу до кожного клієнта і кваліфікації професійного авто зварювальника.

3) Позиціювання товару на ринку – визначення місця послуги серед послуг конкурентів.

Ми спочатку будемо дотримуватися стратегії позиціювання за співвідношенням «Ціна - якість», хоча не вважаємо її оптимальною. Проте при виході на ринок ця стратегія вже дала нам позитивні результати, так як у м. Тернополі є ще ода станція обслуговування, яка працює більше десятка років і обслуговує маршрутні автобуси і мікроавтобуси. Надалі після модернізації станції і співпраці із найкращими фахівцями, які будуть не просто робітниками, а «Спеціалістами професіоналами», тобто майстрами своєї справи будемо позиціювати проектовану станцію на іміджі, вважаючи, що саме імідж сьогодні є однією із нематеріальних складових ціни.

4) Визначення конкурентів – мішеней.

У цій частині стратегії вважаємо, що у місті, де працює дві сертифіковані СТО з ремонту маршрутних автобусів достатньо буде клієнтів на всіх і проектована станція не буде докладати зусиль для витіснення конкурента з ринку. Тактика ведення бізнесу полягатиме у покращенні якості та наданні професійних послуг з ремонту, конкуруючи із станцією, яка завжди спеціалізувалася на обсягах і наданні дрібних послуг, які не вимагають високої кваліфікації майстрів.

5) Визначення конкурентних переваг.

Конкурентні переваги ми визначимо виходячи із: по-перше, високої якості професійних послуг, які власники підприємства набули, працюючи у ремонтному цеху ТОВ «Роял Транс Сервіс»; по-друге, оперативності надання послуг, буде використано раціональну організацію виробництва і раціоналізацію робочого часу; по-третє, потрібно буде намагатися виїжджати своїм транспортом до клієнта для діагностики стану автомобіля і оцінки витрат з ремонту, щоб власник транспортного засобу мав змогу оцінити свої можливості щодо майбутнього ремонту.

Ціноутворення:

За результатами проведених спостережень за цінами у м. Тернополі та регіоні на послуги автосервісу і враховуючи, що на Тернопільщині заробітна плата є однією із найнижчих в Україні, вважаємо що завдання ціноутворення у проектованому бізнесі полягають в утриманні та збільшенні частки на ринку. Так як кошти на ведення розширення сфери діяльності досліджуваного підприємства складаються не лише із власних, а і з позики банку, вважаємо за необхідне досягнути спочатку рівня беззбитковості, встановивши ціни, які будуть прийнятними для клієнтів, а надалі можна буде збільшувати коефіцієнт рентабельності бізнесу. Отож, відповідно до визначеного нами спектру послуг, засновники бізнес-проекту будуть орієнтуватися на наступний діапазон цін, відповідно до складності кожної позиції виконаних робіт, марки автомобіля, затратних матеріалів {у фігурних дужках діапазон цін від мінімальної до максимальної}.

- ремонт двигуна {2000 – 3000 грн.};
- діагностика та ремонт ходової частини автомобіля { 1500 – 2000 грн.};
- зварювальні роботи {200 – 300 грн.};
- балансування коліс та шиномонтаж + заміна мастил (без вартості мастила){300 - 500 грн.};
- надання консультацій щодо обслуговування автомобіля {безкоштовно з метою стимулювання клієнта користуватися послугами створеною СТО**}**

Отож, запропоновані ціни включають витрати, пов’язані із собівартістю продукції +сервіс +імідж + накладні витрати + дохід. При формування ціни у галузі автопослуг враховано попит споживачів, пропозицію аналогічних послуг на ринку, місце розташування станції поблизу міста та диференційований підхід до формування ціни. Диференціація в проектованому інноваційному бізнесі полягає в тому, що будуть обслуговуватися автомобілі різних марок, віку з різноманітним ступенем складності двигуна і ходової частини.

Тактика реалізації:

На реалізацію послуг автосервісу сприятливо впливає розміщення СТО, що знаходиться недалеко від м. Тернополя. Станція буде оформлена у власність засновників і не потребує додаткових дозволів та інших документів, що пов’язані із власністю. Тактика реалізації передбачатиме використання різноманітних промоційних заходів. Буде застосовано у комплексі рекламу і стимулювання клієнтів. Спершу буде надруковано візитні картки накладом 1000 штук. На лицевій стороні візитівки буде дано інформацію про розміщення підприємства, телефони, на зворотній стороні – запропонований спектр послуг і розпорядок роботи станції з акцентом на те, що консультації безкоштовні, і можлива діагностика стану автомобіля з виїздом додому. Обов’язковим методом комунікаційної стратегії є виготовлення вивіски з елементами освітлення. Буде подано рекламу на місцевому радіо. У засобах масової інформації обласного масштабу наразі не є доцільним давати інформацію, так як площа і потужності станції не є великими а обмежуються розмірами малого підприємства (Додаток 2).

Ще одним з методів реалізації буде запроваджено доведення інформації до клієнтів через особисті зустрічі і знайомства. Процес прямого продажу – Директ маркетинг, був завжди ефективним для малих підприємств, і ми вважаємо, що реклама «із вуст в уста» підкріплена відмінною репутацією і закріплена професійними навиками спеціалістів створить добрий поголос для залучення клієнтів серед місцевого населення.

Замовники цього проекту також планують вітати постійних клієнтів на свята, дні народження вітальними листівками і брошурою, написаною виходячи із власного досвіду найкращих майстрів по догляду за автомобілями, а також можна туди і включити цікаві історії з життя автомобілістів. Це буде оригінальним методом утримання клієнта, оскільки ми плануємо, що буде видано невелику кількість таких цікавих буклетів і вони будуть своєрідними запрошеннями до свята станції, яке планується організовувати традиційно щорічно до дня автомобіліста. Витрати на видання буклета включимо до витрат на маркетинг.

Орієнтуючись на досвід існування ТОВ «Роял Транс Сервіс», можемо констатувати, що найбільш прийнятними методами для реалізації послуги, крім описаних вище буде і лояльне ставлення до клієнта, яке полягає у тому, що будь-який споживач може спостерігати за ходом виконання ремонтних робіт, може оглянути запасні частини на перевірку їх якості і того, чи є запропоновані деталі новими. З метою здешевлення ремонтних робіт для клієнта підприємець буде рекомендувати придбати йому самостійно в інших місцях реалізації необхідні запасні частини. Основним гаслом власників і засновників станції ТОВ «Роял Транс Сервіс» є: «Клієнт завжди правий, тому і необхідно повернутися лицем до нього, бо інакше клієнт розвернеться і піде до конкурента».

При входженні України у Світове економічне товариство, яке почалося із вступу до СОТ, змінюються і вимоги до виконання ремонтних робіт в сфері автосервісу. Тому ми вважаємо що необхідно вже сьогодні прикласти максимум зусиль для виконання заявлених послуг якісно, щоб не було негативних рекламацій від клієнтів, які можуть звести нанівець всі використані методи просування на ринок.

3.4. Прогнозована ефективність запропонованих інноваційних рішень системи забезпечення конкурентоспроможності

Як показали проведені маркетингові дослідження, на сьогодні потреба у ремонтних послугах у населення м. Тернополя є незадоволеною, і саме у цьому напрямку ТОВ «Роял Транс Сервіс» буде розвиватися, освоюючи власні кошти і кредит банку.

Проведені обчислення у формі електронних таблиць (Додаток), які ґрунтуються на реальних даних господарської діяльності підприємства, дозволяють стверджувати, що вже через рік буде відомим для споживачів розширення сфери послуг підприємства завдяки освоєнню власних та позичкових коштів, а також формуванню доброї репутації у споживачів. Власники і його співробітники будуть докладати всіх своїх зусиль, використовувати внутрішні резерви, власний досвід, збагачувати знання і кваліфікацію, щоб вкладені кошти дали очікуваний результат як для працівників СТО, так і для споживачів.

Звіт про прибутки та збитки (прогноз на один рік, поквартально):

Оцінивши фінансовий стан підприємства (Додаток 3) у формі електронних таблиць), можемо констатувати, що основними джерелами надходження коштів для господарської діяльності СТО, будуть:

- негрошовий внесок першого співзасновника у сумі –55000 грн.;
- позика банку – 5000 грн;
- грошовий внесок другого співзасновника –12 450 грн.

Ці кошти буде спрямовано і використано за наступними напрямками:

- придбання обладнання -12450 грн.
- початковий запас, який ще часто називають страховий запас, він повинен бути завжди у такого типу підприємств на випадок якщо ремонт і заміну мастил клієнт схоче зробити у найкоротші терміни, ці витрати досить суттєво впливають на конкурентоспроможність і на репутацію фірми у споживачів (придбання запасних частин для ремонту двигуна і ходової частини, придбання мастил до різних марок автомобілів, що підлягатимуть ремонту);

- витрати на рекламу – 3800 грн.;

- обігові кошти на операційні витрати_– в основному це виплата відсотків за кредит банку та виплата авансу працівникам – 1200 грн;

- негрошові активи, внесені власниками – 55000 грн. (ремонт приміщення і переобладнання під станцію).

Виходячи із вищенаведених аргументів, майбутнє освоєння коштів будемо здійснювати поквартально із таким аналізом збитковості і прибутків підприємства (див табл., Додаток 4):

Квартал	Прибуток	Збиток
I		626 грн.
II	6921 грн.	
III	9560 грн.	
IV	2902 грн.	

Рис.3.2 Прогнозний аналіз прибутків (збитків) поквартально СТО

(Побудовано автором за розрахункпми Додатку 4)

Проведений графічний і динамічний з розбивкою по кварталах аналіз, дозволяє зробити висновки, що перший квартал для проектованого підприємства буде фінансово - збитковим. За економічними законами, це є нормальна і здорова ринкова ситуація, оскільки витратність бізнесу початкова є такою, яка унеможливлює отримання прибутку швидкими темпами. Наступні два квартали будуть для підприємства фінансово – прибутковими. На це впливає такий симбіоз чинників, як сезонність, поступова обізнаність клієнтів про фірму, низька конкурентна активність на ринку. Як бачимо з графіка прогнозу, четвертий квартал є прибутковим, проте темпи отримання прибутків суттєво скорочуються. Так як цей квартал – осінньо-зимовий, то це і впливає на активність бізнесу, проте сам факт того що прогноз діяльності є прибутковим, створює передумови для таких висновків, завдяки яким проектований бізнес

буде розвиватися поступово а темпи рентабельності будуть змінюватися в залежності від сезону. Збитків не планується отримувати. Детальніше розглянемо місячний прогноз.

Аналіз руху грошових коштів (прогноз на один рік, помісячно):

Наведемо прогноз руху грошових коштів за допомогою графічного методу для покращення наочності ознайомлення з проектом.

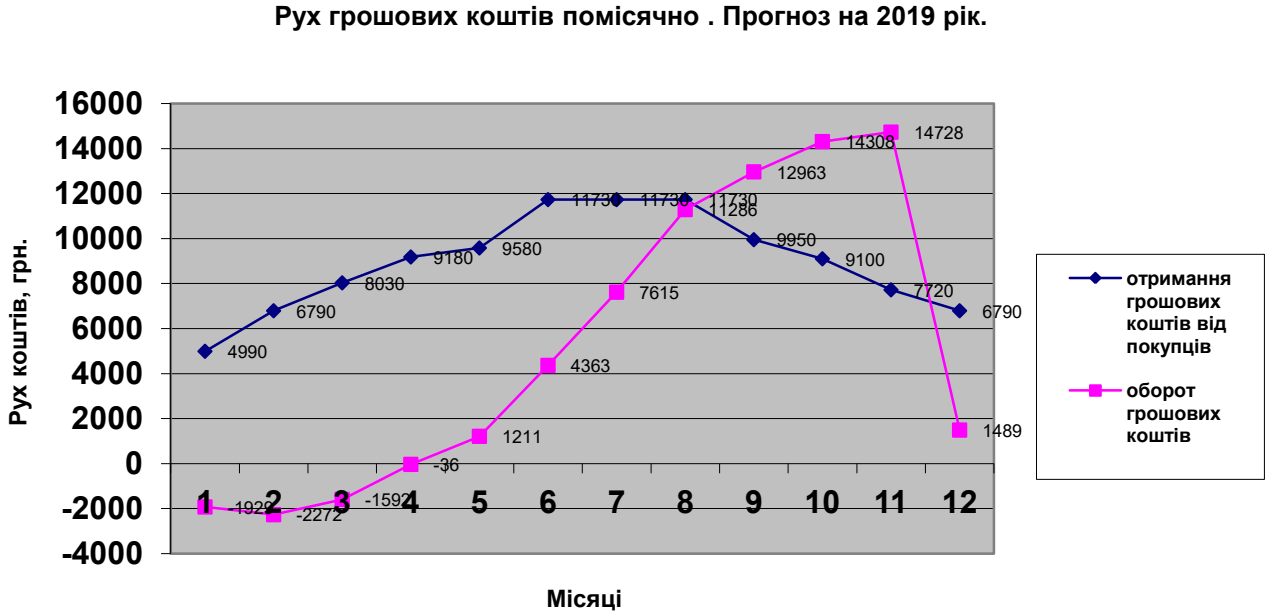

Рис. 3.3. Прогноз руху грошових коштів СТО

(Побудовано автором за розрахунками Додатку 5)

Проведений нами аналіз, який розраховано за допомогою представлених електронних таблиць і відображений у вигляді графіку, дозволяє нам виявити наступні особливості руху грошових коштів:

1) Реалізація заявлених послуг дозволить ТОВ «Роял Транс Сервіс» додатково отримати грошових коштів у перший місяць на суму 4990 грн., надалі, як нам добре видно з графіка, обсяги реалізації поступово зростатимуть, аж до осені. Так як організована нова діяльність працюватиме недалеко від м. Тернополя із обслуговуванням населення навколишньої місцевості. Розуміючи, що починаючи із вересня дохідність проектованого бізнесу буде дещо скорочуватися, через те, що регіон є аграрним і більшість клієнтів буде

зайняті на сільськогосподарських роботах. Тим ми і пояснюємо наші прогнози щодо зменшення доходів від продажі у четвертому кварталі.

2) Оборот грошових коштів помісячно, дозволяє зробити прогноз відносно того, що у перші місяці розширення бізнесу не дозволить отримати позитивних результатів у вигляді грошових коштів. Проте, засновники матимуть інший результат, і він є досить важливий. Поступово буде освоюватися ринок, заявляти про себе потенційному маркетинговому середовищу, клієнтам, конкурентам. Хоча прибутку ще не буде, наймані працівники – отримуватимуть заробітну плати, а клієнти - будуть задоволені якістю послуг.

Розраховані прогнози майбутньої діяльності орієнтуються на наступні оцінені показники:

- Валовий дохід від реалізації – 553000 грн.
- Змінні витрати (валова собівартість)- 322 978 грн.
- Постійні витрати (операційні) - 36207,96 грн.
- Прибуток після оподаткування – 192954 грн.

Пропонуємо узагальнений аналіз фінансового стану СТО за проведеними дослідженнями і розрахунками.

Точка беззбитковості визначається за формулою:

$$ТБ = \frac{ПВ}{1 - \frac{ЗВ}{ВД}} \quad , \qquad (3.2)$$

де ПВ – постійні витрати,

ЗВ – змінні витрати,

ВД – валовий дохід.

ТБ = 69629 грн.

Отож, проведені розрахунки свідчать про те, що розрахованої точки беззбитковості запропонований проект може досягнути, реалізувавши послуг на 69629 грн. Сприятливі прогнози на майбутнє дозволяють нам стверджувати, що цієї точки організатори бізнесу зможуть досягнути вже у перший рік

реалізації проекту, так як за проведенимиь оцінюваннями річний валовий дохід в кінці першого року становитиме 553000 грн.

Контроль прибутковості інноваційного проекту оцінимо за допомогою відношення чистого прибутку до обсягу продаж (валовий дохід від реалізації). Виміряний коефіцієнт чистого прибутку (КЧП) буде наступним:

$$КЧП = 192954 / 553000 = 0,35.$$

Цей показник характеризує рентабельність і показує, що на кожну гривню реалізованої продукції отримано 35 копійок чистого прибутку. Це є досить високим показником.

Організація і реалізація даного проекту є доволі для важливою, а саме можна отримати наступний ефект:

По-перше, економічний, так як покращиться добробут і умови проживання засновника, членів їх родини, Є надія що цей бізнес допоможе працювати в Україні.

По-друге, будуть створені додаткові робочі місця, і інші жителі міста зможуть мати також дохід і постійну роботу;

По-третє, будуть сплачуватися податки, скорочуватиметься безробіття із розвитком цього підприємства

По-четверте, ефект соціальний – так як клієнти будуть задоволені якістю і швидкістю послуг.

Залучення власних коштів, знань, досвіду, кредитних коштів дозволить реалізувати цей проект у найближчому майбутньому, реалізувати всі заявлені плани, освоїти кошти і отримувати прибуток.

Висновки до розділу 3

1. Основними напрямками інноваційного розвитку підприємства з метою посилити конкурентні позиції на ринку для ТОВ «Роял Транс Сервіс» пропонуємо вважати такі як покращення оснащення підприємства підйомно-транспортним обладнанням; здійснення суворого контролю за отриманими

запасними частинами, за якістю і кількістю; використання навантажувальних машин повинно повністю замінити працю вантажників.

2. Визначено економічний розмір замовлення для кожної асортиментної позиції запасних частин до автомобілів, які реалізує досліджуване підприємство. В основі визначення партії постачання в закупівельній логістиці використовують показник оптимального (економічного) розміру замовлення. Цей показник виражає потужність матеріального потоку, спрямованого постачальником за замовленням споживача і, який забезпечує для останнього мінімальне значення суми двох логістичних складових: транспортно-заготівельних витрат і витрат на формування та збереження запасів.

3. Розраховано річний обсяг замовлення окремо для кожної групи автомобілів. а саме, запчастини до автомобілів Daf 10 замовлень; запчастини до автомобілів Volvo 11 замовлень; запчастини до автомобілів Iveco 12 замовлень; запчастини до автомобілів Man 5 замовлень; запчастини до автомобілів Renault 5 замовлень; запчастини до автомобілів Mercedes 7 замовлень; запчастини до автобусів Van Hool 6 замовлень; колеса 3 замовлення; ресори 4 замовлення.

4. Запропоновано досліджуваному підприємству, як напрямок удосконалення інноваційної діяльності задля забезпечення конкурентоспроможності, за результатами проходження стажування, бізнес-план з організації станції технічного обслуговування (СТО) для легкових автомобілів, маршрутних і невеликих вантажних машин. Розраховано економічну ефективність такої новації.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеної роботи було здійснено дослідження системи забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Роял Транс Сервіс» на ринку Тернопільської області, яке займається наданням послуг із ремонту важкогабаритної. Виконано такі кроки: визначено теоретичні основи конкурентної діяльності, її вплив на стан інноваційного розвитку підприємства; здійснено оцінку та стратегічний аналіз конкурентоспроможності досліджуваного підприємства; запропоновано стратегічні напрями удосконалення маркетингової інноваційної діяльності.

1. За результатами досліджень літературних джерел встановлено, що конкурентоспроможністю, в першу чергу, мають бути наділені товари чи послуги. Рідше, ми маємо на увазі, підприємства. Тому, саме завдяки товарам, що користуються підвищеним попитом, досягають конкурентоспроможності підприємства, галузі, комплекси, регіони, країни. Вимірювати конкурентоспроможність послуги найкраще тоді, коли ми введемо у показник відношення корисного ефекту до ціни споживання.

2. Встановлено Законодавством України, що до об’єктів інноваційної діяльності варто відносити не лише нові знання та інтелектуальні продукти, спрямовані на розвиток організації, а й оновлення інфраструктури виробництва і нові види підприємницької діяльності спрямовані на отримання економічного результату, організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що суттєво покращують структуру і якість організації, ведення її комерційної діяльност, нові ефективні механізми формування ринку споживачів та ринку збуту товарів і послуг підприємства.

3. Проведений аналіз фінансової стійкості дозволяє констатувати, що у підприємства наявні реальні можливості підвищення фінансової стійкості та стабільності, проте лише за умов зовнішнього дофінансування, так як власних коштів є не у кожний період достатньо. Завдяки проведеному аналізу показників фінансової стійкості, ми також встановили, що коефіцієнт автономії

за аналізований період знаходився у межах нормативного значення і його тренд був у межах 0,45-0,55; коефіцієнт фінансової залежності не був більшим за 2 і має позитивну динаміку; коефіцієнт фінансового ризику на кінець досліджуваного періоду був на рівні 0,7, що значно менший за норматив одиницю, а рентабельність основного капіталу є в допустимих межах.

4. Здійснено аналіз факторів зовнішнього середовища з метою виявлення та передбачення потенційних можливостей та загроз для підприємства. За результатами власних досліджень та експертних оцінок, побудували матрицю SWOT. Із цієї матриці можемо зробити висновки відносно того, що можливості відповідають бальній оцінці на рівні 28 балів, а зовнішні загрози підприємства є дещо більшими на рівні 30 балів. Сильні сторони суттєво випереджають за економічним оцінюванням слабкі сторони підприємства «Роял Транс Сервіс», а саме: 44 бали на противагу 35 балам. Отож, можливості є меншими за загрози; переваг більше , ніж слабких сторін.

5. Дотримуємося думки відносно того, що проектування інноваційних рішень, як фактор підвищення конкурентних позицій для організації, яка займається обслуговуванням вантажогабаритних автомобілів у сфері логістики є надзвичайно важливою проблемою з погляду кінцевої фази формування витратних та часових характеристик виконання замовлень споживачів. У зв’язку з цим запропонували для досліджуваного підприємства розрахунки стосовно запасів запасних частин до автомобілів Daf, Volvo, Man, Renault, Mercedes, Van Hool, Iveco, які підприємство обслуговує. Для цього досліджуванму підприємству ми запропонували користуватися інноваційною системою управління запасами для того, щоб оптимізувати надходження на склад підприємстваі використали графічну інтерпретацію результатів АВС – аналізу.

6. Здійснили розрахунки у напрямку стратегічного розвитку маркетингової інноваційної діяльності, вказують на те що ТОВ «Роял Транс Сервіс» у 2019 році повинно активізувати маркетингову стратегію планування в управлінні для того щоб не було запасів нереалізованої продукції, звернути

увагу на продаж та розвиток такої стратегічно важливої групи товарів як запчастини до автомобілів Mercedes та запчастини до автомобілів Man. В зв'язку з цим ми провели розрахунки економічного розміру замовлення за кожною позицією товарного асортименту.

7. Після опитування керівництва підприємства під час проходження стажування, було з'ясовано зацікавленість у написанні бізнес-плану з організації станції технічного обслуговування (СТО) для легкових автомобілів, маршрутних і невеликих вантажних машин. Запропонували, як один із напрчмівудосконалення маркетингової інноваційної діяльності, бізнес-план з розділами та економічним обґрунтуванням вигідності нашого проекту. Відповідні суму на організацію проекту були доведені керівництвом ТОВ «Роял Транс Сервіс».

8. Проведений графічний і динамічний з розбивкою по кварталах аналіз, дозволяє зробити висновки, що перший квартал для проектованого підприємства буде фінансово - збитковим. Наступні два квартали будуть для підприємства фінансово – прибутковими. На це впливає такий симбіоз чинників, як сезонність, поступова обізнаність клієнтів про фірму, низька конкурентна активність на ринку. Четвертий квартал є прибутковим, проте темпи отримання прибутків суттєво скорочуються.

9. Оборот грошових коштів помісячно, дозволяє зробити прогноз відносно того, що у перші місяці розширення бізнесу не дозволить отримати позитивних результатів у вигляді грошових коштів. Розраховані прогнози майбутньої діяльності орієнтуються на наступні оцінені показники:

- Валовий дохід від реалізації – 553000 грн.
- Змінні витрати (валова собівартість)- 322 978 грн.
- Постійні витрати (операційні) - 36207,96 грн.

Прибуток після оподаткування – 192954 грн Контроль прибутковості проекту оцінено за допомогою відношення чистого прибутку до обсягу продаж. Визначено коефіцієнт чистого прибутку на рівні 0,35.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cesaroni F. Technology strategies in the knowledge economy: the licensing activity of Himont // International Journal of innovation Management. 2012. Vol. 7 №2. c.224.

2. Doyle Peter. Managing the marketing mix / The marketing Book, London: Butterworth-Heyneman, 1992, p.p. 273-283.

3. Global Innovation Index 2018. URL: https://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=data-analysis

4. Hunt S. D. The comparative advantage the ory of competition / Hunt S. D., Morgan R. M. *Journal of Marketing*. 1995. Vol. 59. URL: http://ru.scribd.com/doc/63903416/Huntand-Morgan-1995-Comparative-AdvantageTheory-of-Competition.

5. Kim W. C. Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant / Kim W. C., Mauborgne R. Boston : Business School Press, 2005.

6. Porter M.E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: With a new introduction. N.Y.: free press. 1998.

7. Scott D. A. Mapping Your Innovation Strategy / Scott D. A., Eyring M. and Gibson L. – Harvard : Business Review, 2006.

8. UNWTO World Tourism Barometer 2016. URL: http://tourlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2016_01.pdf

9. Андреева, Г. І. Економічний аналіз: навч.-метод. посібникб Київ : Знання, 2014. 263 с.

10. Багиев Г. Л. Маркетинг : учебник для вузов. Москва : Питер, 2012. 556 с.

11. Баскин А.И. Экономика снабжения сегодня и завтра: посібник. Москва: Экономика, 1999. . 207 с.

12. Бланк И.А. Управление активами. Київ: Ника-Центр, 2000. . 720 с.

13. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента: підручник. В 2 т. Київ: Ника-Центр, 2015. 512 с.

14. Боднарук М. І. Соціальне страхування в Україні: правові аспекти становлення та розвитку. Чернівці., 2015. С. 25, 55

15. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навч. Посіб. Київ: Атіка, 2004. 480 с.

16. Болотна О. В. Маркетинг взаємовідносин як сучасна концепція маркетингу: наукова стаття .*Траектория науки*. 2015. № 2-3. – 0,97 авт. арк. URL: http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/16. – Назва з екрана.

17. Большой экономический словарь / под. ред. А.Н. Азрилияна. Москва: Институт новой экономики. 2007. 1472 с.

18. Бродецкий Г.Л. Управление запасами. Полный курс MBA: учеб. пособие / Г.Л. Бродецкий, 2018 – 532 с.

19. Бухгалтерський фінансовий облік: теорія та практика : навч.-практ. Посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 536 с.

20. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2017. 532 с.

21. Ващенко, Л. О. Інформаційне та методичне забезпечення аналізу фінансового стану підприємств: автореф. дис… канд. екон. наук: 08.06.04 Київ, 2005. 20 с.

22. Верхоглядова Н.І. Фінансовий аналіз суб'єктів господарської діяльності промислових підприємств: монографія . Дніпропетровськ: Вид-во "Наука і освіта", 2003. 332 с.

23. Взаємодія учасників інноваційного процесу у ланцюгах вартості: Монографія / За наук. ред. Н. Чухрай. - Львів: Видавництво Націон. ун-ту «Львівська політехніка», 2012. – 228 с.

24. Винокурова Л.Е. Основи охорони праці. Підручник. Київ: КДТЕУ, 2014. 314 с.

25. Виробнича логістика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харків : НФаУ, 2016. 364 с.

26. В.В. Кравчук, В.М. Гринчук. Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств Хмельницької області. *Наука та інновації.* 2013. Т. 9, № 4. С. 80-86.

27. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для высш. и средн. уч. заведений. – 2-е изд. Москва.: Информационно-внедренческий центр “Маркетинг”, 1999. 228 с.

28. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. Посіб. Київ: Вища шк., 2004. 327 с.

29. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика: Учебн. пособ.-4.е узд. Москва.: Изд. Дом “Дашков” и К, 2014. 412 с.

30. Голубков Е.П. Маркетинг: выбор лучшего решения. Москва: Экономика, 2003. 63 с.

31. Гордон М. П. Логистика товародвижения. Москва: Центр экономики и маркетинга, 2008. 168 с.

32. Господарський Кодекс України. Київ.: “Форум”, 2004. 251 с.

33. Даннiков О. В. Роль і значення філософії та інструментарію маркетингу в процесі розвитку соціальноекономічного потенціалу суспільства. *Збірник матеріалів VII Міжнародній науково-практичній конференції*. Київ: МІБО КНЕУ м. Київ, 29 листоп. 2013 р.

34. Дегтяренко В.Г. Основы логистики и маркетинга. Ростов н/Д.: Экспериментальное бюро, М.: Гардарика, 2006. 120 с.

35. Довбенко В. Маркетингова складова розвитку інноваційного підприємництва .*Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка».* – 2014. № 811. С. 99–109.

36. Дубовик О. Семантика маркетингових досліджень та еволюція їх напрямків. *Регіональна економіка*.2014. №1. С. 199 –205.

37. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. Минск: НПЖ “Финансы, учёт. аудит”, 1997. – 464 с.

38. Економіка підприємства. Структурно-логічний навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 457 с.

39. Економіка підприємства: Навч. посіб./ За ред А.В. Шегди. Київ: Знання-Прес, 2011. 335 с.

40. Економічна енциклопедія : у трьох т. / за ред. С.В. Мочерного. – Т 1. – Київ : Видавничий центр“Академія”, 2000 – 864 с.

41. Живко З.Б. Словник сучасних економічних термінів. Львів : Край, 2007. 384 с.

42. Ізмайлова, К. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: МАУП, 2015. 152 с.

43. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: підручник. Київ. : Знання, 2008. 487 с.

44. Кобєлєв, В.М. Сучасні види маркетингу. *Международная научная конференция MicroCAD* : Секція №16 Сучасні технології в економіці та менеджменті. НТУ "ХПИ", 2015.

45. Кожанова, Є. П. Економічний аналіз: навч. посіб. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2009. - 344 с.

46. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

47. Корінько, М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: монографія. Київ: ІВЦ Держкомстату України, 2007. 429 с.

48. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает ; пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2008. –198 с.

49. Котлер Ф. Конец капитализма? 14 антидотов от болезней рыночной экономики М.: Эксмо, 2016 г., 288 с.

50. Котлер Ф. Основы маркетинга : краткий курс; пер. с англ. Москва. : Вильямс, 2015. – 488 с

51. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс; пер. с англ. Москва; Санкт Петербург; Киев : Вильямс, 2014. 488 с

52. Крикавський Є.В. Логістика підприємства: Навч. посіб. Львів.: Нац. університет “Львівська політехніка”, 2006. 160 с.

53. Кузнєцова Н. Інтернет-маркетинг в Україні: проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / Н. Кузнєцова / Вісник київського національного університету імені Т.Г. Шевченка – Київ. – 2012. Режим доступу до ресурсу: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/articles/2012/137/16_ 137.pdf

54. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч. підручник. - Львів: "Центр Європи", 1995. 176 с.

55. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посіб. - 2-е вид. доп. і перероб.Львів: Національний університет "Львівська політехніка"(Інформаційно-видавничий центр "Інтелект+" Інституту післядипломної освіти), "Інтелект-Захід", 2003. 352 с.

56. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с франц. Санкт Петербург: Наука, 1996. 589 с.

57. Ларина Р.Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами: монография. Донецк : Изд. ВИК, 2003. 329 с.

58. Липчук В.В. Дудяк Ф.П., Бугіль С.Я. Маркетинг: основи теорії та практики: Навч. посіб. Львів: "Новий світ-2000"; "Магнолія плюс", 2015. 288 с.

59. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 332 с.

60. Логістика: Теорія та практика: навч. Посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

61. Ляшенко Г. П. Інтернет-маркетинг та його інструменти. *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право).* 2013. № 3. С. 59-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu_2013_3_9

62. Маркс К. Ф. Энгльс. Сочинения. Москва: Издательство политическойлитературы, Т. 24 XIV 690 с.

63. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. Київ: Київський національний торговельно-економічний ун-т., 2008. 507 с.

64. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ.: Київ. торг.-екон. ун-т, 2010. 412 с.

65. Наказ «Про затвердження Правил перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні» N 363 від 14.10.97 [Електронни й ресурс] . URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0128-98. 22.04.2015.

66. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності": наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р., № 73 *Бухгалтерія*. 2013. № 12. С. 11-32.

67. Огієнко С.О. Логістика: конспект лекцій у схемах і таблицях. Харків: Вид.ХНЕУ, 2018. 96с.

68. Парсяк В.Н., Рогов Г.К. Маркетинговые исследования. Київ.: Наукова думка, 2010. 173 с.

69. Попков В.П. Экономика и организация продаж: Учебн. пособ. Санкт Петербург: СПб ГИЭУ, 2012. 152 с.

70. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Тернопіль : Вид-во "Економічна думка", 2004. 252 с.

71. Прокопенко, І.Ф. Методика і методологія економічного аналізу: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Київ: ПУЛ, 2018. 430 с.

72. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. вид. 2-ге, доповнене. Львів: “Новий Світ -2000”, 2010. 272 с.

73. Родников А.Н. Логистика: терминологический словар. Москва: Экономика, 2005.-260 с.

74. Падерін І.Д., Романов О.В., Титовец Є.С. Розвиток Інтернет-маркетингу на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 1 (43). С. 120-124.

75. Романенко О.О. Види маркетингових інтернет. *Економіка: реалії часу*. – 2014. № 6 (16). С. 70–76. URL : http://economics.opu.ua/ files/archive/2014/n6.html.

76. Смолянюк О. Маркетингові комунікації в Інтернеті : автореф. дис. … канд. екон. Наук. Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. К., 2015. 19 с.

77. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. Київ; М.; СПб.: Вид.дім “Вільямс”, 2015. 262 с.

78. Статистичний щорічник України за 2018 рік. Київ: Консультант, 2019. 463 с.

79. Сторінка Державного комітету статистики України. URL: http://www. ukrstat.gov.ua

80. Стоун М. Маркетинг, ориентированный на потребителя: использование CRM-технологий для привлечения покупателей .Москва: Гранд Фаир-Пресс, 2003. 336 с.

81. Україна в цифрах у 2018 році: Короткий статистичний довідник / За ред. Осауленка О.Г. Київ: Консультант, 2019. 271 с.

82. Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 122–135.

83. Хрупович С. Є. Розвиток проектного фінансування як банківського продукту в Україні. *Галицький економічний вісник* Тернопіль : ТНТУ, 2016 Том 50. № 1. С. 92-98. URL http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/18621

84. Хрупович С. Є. Застосування інструментів інтернет-маркетингу під час просування продукції на ринках B2B. *Вісник Хмельницького національного університету.* Економічні науки. 2019. № 1. С. 204-208. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_39.

85. Чумаченко, М.Г. Економічний аналіз: навч. Київ: Київський національний економічний ун-т. 2.вид., перероб. і доп., 2014. 555 с.

86. Чухрай Н.І. Економіка інноваційного підприємства: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 324 с.

87. Чухрай Н.І. Проектний менеджмент як базовий інструментарій інноваційного розвитку. *Математичне моделювання процесів в економіці та управлінні проектами і програмами (ММП-2017)* : праці міжнародної науково-практичної конференції (Коблево, 12–13 вересня 2017 р.). 2017. С. 190–193.

88. Шабан К.С., Зозульов О.В. Класифікація інновацій підприємств, що входять до міжорганізаційних об'єднань. *Економічний вісник Національного технічного університету України "КПІ".* Київ: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка» 2016. - №13. С. 493-500

89. Шабан К.С., Зозульов О.В. Класифікація міжорганізаційних об’єднань в контексті формування інноваційної політики промислово-виробничого підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України “КПІ”*. – К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка» 2015. - №12. С. 402-410

90. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: посібник. Київ: Вид-во "Знання", 2017. 322 с.