

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Будівельний факультет

Кафедра Економіки будівництва

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР**

на тему:

«Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства ТОВ «КОМПАС-ГРУП»

Кривенко Марія Михайлівна

Київ 2023 р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Будівельний факультет

кафедра економіки будівництва

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Завідувач кафедри

д.е.н., доц. С.П. Стеценко

« ____ » _____ 2023 року

Пояснювальна записка

до випускної атестаційної роботи
магістра

на тему: «Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства ТОВ «КОМПАС-ГРУП»

Виконала студентка групи _____

051 «Економіка»

(спеціальність)

«Економіка підприємства»

(спеціалізація)

Кривенко Марія Михайлівна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Керівник Лисиця Н. В.

(прізвище та ініціали)

к.е.н., доцент

(вчене звання, науковий ступінь)

Рецензент

Київ 2023 р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Факультет: будівельний

Кафедра: економіки будівництва

Освітній рівень: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Спеціалізація: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету

д.е.н., проф. Іванченко Г. М.

«__» _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ
МАГІСТРА**

Кривенко Марії Михайлівни

(прізвище, ім'я та по батькові студента)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства ТОВ «КОМПАС ГРУП» затверджена наказом ректора КНУБА № _____ від «__» грудня 2023 року
2. Керівник роботи к.е.н., доцент Лисиця Н. В.
3. Строк подання студентом роботи до захисту _____ 2023 року.
4. Зміст пояснювальної записки за розділами:
 - Р. 1. Теоретичні основи та концептуальні засади конкурентоспроможності підприємства.
 - Р. 2. Аналітична оцінка конкурентоспроможності ТОВ «КОМПАС-ГРУП».
 - Р. 3. Шляхи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «КОМПАС-ГРУП».
5. Графічний матеріал за розділами
 - Р. 1. Рис. 1-3, таблиці 1-4.

Р. 2. Рис. 4-6, таблиці 4-12.

Р. 3. Рис. 6-9, таблиця 12-15.

7. Календарний план виконання роботи: а) наукова частина; б) практична частина.

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Розділ 1. Теоретичні основи та концептуальні засади конкурентоспроможності підприємства.	
Розділ 2. Аналітична оцінка конкурентоспроможності ТОВ «КОМПАС-ГРУП».	
Розділ 3. Шляхи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «КОМПАС-ГРУП».	
Остаточне оформлення роботи	
Направлення роботи на рецензування	
Попередній захист роботи на кафедрі	

8. Консультанти розділів атестаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Перевірив	
		дата	підпис
Розділ 1.	к.е.н., доцент Лисиця Н. В.		
Розділ 2.			
Розділ 3.			

9. Дата видачі завдання

Зав. кафедри

(підпис)

С.П. Стеценко

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Лисиця Н. В.

(прізвище та ініціали)

Студент

(підпис)

Кривенко М. М.

(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ (summary) до атестаційної випускної роботи студента:		ПІБ Кривенко Марія Михайлівна Kryvenko M. M.	
Назва ЗВО	Київський національний університет будівництва і архітектури		
Тема	Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства ТОВ «КОМПАС-ГРУП» Improving the competitiveness management system of the construction enterprise "COMPASS GROUP" LLC		
Освітній ступінь	Магістр		
Факультет	Будівельний		
Кафедра	Економіки будівництва		
Спеціальність	051 «Економіка»		
Освітня програма	«Економіка підприємства»		
Керівник	Лисиця Надія Василівна		
Обсяг роботи:	пояснювальна записка, стор.	розділів	Презентація, слайдів
	98	3	20
Розділ 1:	<i>Визначено поняття конкурентоспроможності, висвітленні методи управління конкурентоспроможністю підприємства.</i>		
Розділ 2:	<i>Виконано розрахунок ефективності господарювання ТОВ «КОМПАС-ГРУП», здійснено загальну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства.</i>		
Розділ 3 :	<i>Запропоновано шляхи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «КОМПАС-ГРУП» та їх економічне обґрунтування.</i>		
Висновки по роботі:	<i>В випускній атестаційній роботі на здобуття ступеня бакалавра було проведено оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «КОМПАС-ГРУП», запропоновано шляхи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «КОМПАС-ГРУП» та їх економічне обґрунтування.</i>		
Ключові слова: конкурентоспроможність, фінансова стійкість, ліквідність, рентабельність, ризики, загрози. Keywords: competitiveness, financial stability, liquidity, profitability, risks, threats.			

Здобувач: _____ /

Кривенко М. М. /

Керівник: _____ /

Лисиця Н.В. /

«__» _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія.....	10
1.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства: поняття, елементи, принципи та функції.....	20
1.3. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ "КОМПАС ГРУП".....	43
2.1. Загальна характеристика ТОВ "КОМПАС ГРУП".....	43
2.2. Оцінка ефективності господарювання ТОВ "КОМПАС ГРУП" за 2020 - 2022рр.	50
2.3. Загальна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ТОВ "КОМПАС ГРУП".....	69
3.1. Стратегічні напрямки зміцнення конкурентоспроможності підприємства.....	69
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.....	76
ВИСНОВКИ.....	88
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	92
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Діяльність будь-якої організації буде ефективною тільки в тому випадку, якщо реалізовані товари або послуги знайдуть попит на ринку. При цьому задоволення потреби покупців відбувається за рахунок придбання товару чи послуги, а організація отримує прибуток. Кожна фірма зацікавлена тривалий час зберігати свою нішу у вибраному сегменті ринку, тому керівникам підприємств необхідно постійно шукати нові інструменти управління та важелі підвищення конкурентоспроможності.

Сучасний ринок є досить розвиненим зі сформованою конкурентною структурою, де конкуренти мають аналогічні продукти за ціновими та якісними параметрами. Відповідно, для використання переваги організації (соціально-психологічних характеристик), необхідно вдаватися до інструментів формування сприятливого відношення покупців та позитивного суспільного сприйняття компанії.

Керівник підприємства, яке орієнтоване на успіх, має ставити собі за мету задоволення попиту споживачів на товари завдяки реалізації власної конкурентної стратегії. У розробленій стратегії необхідно врахувати характер і потенціал конкурентів, які формують та відстежують динаміку ринку, дифузю споживачів та інших організацій-конкурентів на ринку.

Тому в сучасних умовах актуальним є питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. У ситуації, що склалася, для успішної конкурентної боротьби підприємствам необхідно не тільки оновлювати технології та технологічне обладнання, вивчати внутрішній і зовнішній ринок, вести маркетингові дослідження, виявляти свої можливості, слабкі сторони та вразливі місця конкурентів, а й чинити вплив на власну конкурентоспроможність та визначати основні напрямки її підвищення.

Теоретико-методологічну основу дослідження склали праці вітчизняних та

зарубіжних авторів, таких як Коткова В.В., Зав'ялова П.А., Адріанова В.Д., Царьова В.В., Шальмінова А.С., Сухова Л.Ф., Мескон М., Румянцева З.П., Мухін В.І., Родіон О.А. та багато інших.

Метою роботи є оцінка конкурентоспроможності підприємства та розробка заходів зміцнення конкурентних позицій на ринку з економічним обґрунтуванням їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розкрити зміст конкурентоспроможності підприємства як економічної категорія;
- дослідити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства;
- узагальнити методичні підходи щодо оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства;
- представити загальну характеристику ТОВ “КОМПАС-ГРУП”;
- здійснити оцінку ефективності господарювання;
- проаналізувати рівень конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати стратегічні напрямки зміцнення конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Об'єктом дослідження є процес підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних питань щодо підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Емпіричною базою дослідження послужили законодавчі та нормативні документи України, статистичні дані, публікації у спеціалізованих періодичних виданнях, дані офіційних Інтернет - джерел, а також внутрішня управлінська документація ТОВ “КОМПАС-ГРУП”.

Методи дослідження: загальнометодологічною основою для випускної

роботи послужили системний, порівняльний та структурно-функціональний методи. У роботі також застосовувалися методи фінансового аналізу, аналізу документів, порівняння, прогнозування та експертних оцінок.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що розроблені автором заходи можуть бути застосовані керівництвом ТОВ “КОМПАС-ГРУП” як основні напрямки підвищення конкурентоспроможності та в цілому економічної ефективності підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія

В умовах ринку успішність діяльності будь-якого підприємства в значній мірі залежить від того, наскільки воно є конкурентоспроможним та конкурентоспроможна його продукція, товар або послуга, і які дії фірма приймає для підтримки свого положення в ринкових умовах. Таким чином, забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності є головним стратегічним завданням будь-якого підприємства, особливо, на ринку, який швидко змінюється під впливом зовнішніх чинників.

Для того, щоб успішно діяти на ринку в умовах високої конкуренції та підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, підприємства і організації диверсифікують свою діяльність, вводять нові форми ведення бізнесу, вдосконалюють програми стимулювання працівників та розширюють маркетингові інструменти для залучення нових клієнтів. Плануючи свою діяльність підприємство повинно враховувати не лише споживчі потреби своїх клієнтів, але також і дії конкурентів. З урахуванням проведеного аналізу підприємство приймає рішення щодо подальшого розвитку з урахуванням існуючого та потенційного рівня конкурентоспроможності. В результаті досягається позитивний результат в конкурентній боротьбі, як передбачуваний підсумок правильних управлінських дій. Наскільки цей результат буде позитивним – багато в чому залежить від конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки предметом вивчення в цьому дослідженні є конкурентоспроможність підприємства, то першим природним питанням, яке при цьому виникає, є визначення змісту цього поняття. Перш ніж дати відповідь на це питання, слід зазначити, що в існуючому науковому співтоваристві відсутнє єдине узгоджене визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Тому для аналізу існуючих підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», з метою вибору такого, який в

найбільшій мірі відповідає розумінню проблеми, на нашу думку, слід дати визначення таких ключових понять, як «ринок», «конкуренція», «конкурентні переваги» та «конкурентоспроможність» взагалі (безвідносно до об'єкта дослідження – продукції, підприємству, галузі, тощо). Від розуміння сутності цих понять, в значній мірі залежать як поняття «конкурентоспроможність підприємства» та його зміст, так і науково-методичні підходи до вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств – оцінка її рівня, вибір та обґрунтування заходів щодо її забезпечення, підтримання на необхідному рівні та підвищення.

В контексті зазначеного вище переліку ключових термінів також слід зазначити, що практично щодо всіх цих понять також немає однаковості та узгодженої думки. Тому при визначенні понять «ринок», «конкуренція», «конкурентні переваги» та «конкурентоспроможність» і розкритті їх змісту будемо виходити з тих, які в найбільшій мірі відповідають нашому розумінню проблеми.

При розгляді зазначених питань базовим (основоположним) поняттям є поняття «ринок». Слід зазначити, що в роботах багатьох вчених-економістів і авторитетних міжнародних організацій зустрічаються різні трактування визначення цього поняття. При цьому А. В. Келічавий звертає увагу також на те, що поряд зі складністю проблеми визначення поняття «ринок» взагалі, додаткові труднощі виникають у зв'язку з постійною історичною еволюцією суспільного виробництва, з яким одночасно змінюються сутність і механізми формування ринку, тобто відбувається зміна і його змісту [24, с. 58-63].

З безлічі визначень поняття «ринок» можна виділити визначення О. В. Загородню, яке, на нашу думку, найбільш вдале: «ринок – це сукупність соціально-економічних відносин у сфері обміну, за допомогою яких здійснюється реалізація товарів і послуг» [21, с. 279-288]. При цьому, з точки зору інституційного підходу система соціально-економічних відносин включає такі інститути, як інститут грошей, власності, конкуренції та посередництва.

Слід зазначити, що нерідко в теоретичних роботах і господарській

практиці термін «ринок» ототожнюється з поняттям «ринкова економіка», на що звертає увагу М.С. Площик [41]. Разом з тим, незважаючи на існування певного взаємозв'язку між цими поняттями, вони не є синонімічними і між ними є велика різниця. Так, вчений зазначає, що «ринок є конкретною фазою обміну», в той час як «ринкова економіка – це система взаємопов'язаних елементів, якими є виробництво, розподіл, обмін та споживання». Відповідно до цієї представлені думки стає зрозумілим наступне – ринок виступає головною формою економічних взаємовідносин між учасниками, якими є товаровиробники, посередники та споживачі [41, с. 72-74].

А. Сміт показав [54], що кожний незалежний суб'єкт ринку намагається досягти лише власної вигоди, проте ринковий механізм функціонує таким чином, що, переслідуючи власні цілі такий суб'єкт одночасно задовольняє потреби та інтереси і всього суспільства. Подібний ефект досягається завдяки певній силі, яку Адам Сміт назвав «невидима рука». При цьому завдяки «невидимій руці» ринку суб'єкти ринкових відносин враховують та задовольняють суспільні інтереси навіть краще ніж у випадку спеціальної постановки альтруїстичних цілей. Виходить, що кожен економічний суб'єкт, незалежний і егоїстичний в своїх цілях, але при цьому реалізувати ці цілі він може тільки в тому випадку, якщо вступить в економічні відносини з іншими учасниками ринку.

Одним з головних атрибутів ринку є конкуренція. Існує велика кількість праць з економіки та менеджменту, які присвячені дослідженню конкуренції та її ролі в розвитку ринку. В цих наукових працях можна зустріти багато різноманітних визначень поняття «конкуренція». У цьому розмаїтті важливо відрізнити, де мова йде безпосередньо про зміст конкуренції, а де про її характеристики, форми прояву, тощо.

Якщо говорити про визначення поняття «конкуренції» взагалі, то в найбільш широкому розумінні її розглядають як «суперництво між окремими особами (конкурентами) за досягнення кращих результатів на певному полі діяльності» [38, с 8-13]. У такому широкому розумінні ринкову (економічну) конкуренцію Г.М. Филіок пропонує розглядати конкуренцію як «змагальність на

ринку» [61, с. 12-14].

Найбільш загальне визначення економічної конкуренції полягає в тому, що вона являє собою боротьбу між суб'єктами господарювання за реалізацію своїх економічних інтересів. Форма прояву економічної конкуренції складається в зіткненні суб'єктів ринку з приводу найбільш ефективного використання обмежених економічних ресурсів. При цьому зміст економічної конкуренції полягає в тому, що вона є механізмом взаємодії суб'єктів ринку, який перерозподіляє обмежені економічні ресурси в інтересах тих, хто найбільш ефективно їх використовує [3].

В основі цього механізму лежить принцип «невидимої руки» ринку, про який мова йшла вище і який був описаний А. Смітом [54]. Згідно з цим принципом ринок самостійно врівноважує і, таким чином, регулює відповідність приватних і суспільних інтересів. Саме в такій моделі ринку вивчається конкуренція в її чистому вигляді.

Для успішного функціонування в умовах конкуренції кожне підприємство повинно мати певні переваги перед своїми конкурентами. Відповідно з'являється ще одне поняття, пов'язане з конкурентоспроможністю підприємства, а саме поняття «конкурентних переваг». Під конкурентними перевагами підприємства Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. пропонують розуміти «позитивні якості, якими Володіє суб'єкт господарювання, але які відсутні або менш виражені у конкурента» [6, с. 97-103].

Залежно від етапу розвитку ринку, його структури, галузевої специфіки та інших факторів конкурентні переваги підприємства мають різні джерела формування. Також неоднозначно трактуються конкурентні переваги і в економічній теорії в різні періоди часу.

Вважається, що поняття конкурентних переваг увійшло в економічний науковий обіг з часів А. Сміта [54] і Д. Рікардо [44], які розробили теорію абсолютних і порівняльних переваг. В основі їх формування були витрати конкретного виробника. В кінці XIX століття А. Маршалл у своїх дослідженнях [32, с. 64] довів, що головною конкурентною перевагою підприємства є масштаб

виробництва, який впливає на зниження витрат.

Протягом ХХ століття дослідники теорії конкуренції відносили до змістовних компонентів поняття «конкурентні переваги» наступне: підприємницькі здібності (І. Кірцнер [25]), ефективне використання ресурсів (Ж. Ламбен [29]), людський фактор (П. Друкер [69]) та ін. Починаючи з теорій і концепцій Дж. Робінсона [45], Е. Чемберлена [64], Й. Шумпетера [67], Дж. К. Гелбрейта [11], змістовні компоненти конкурентних переваг змінюються відповідно до модифікації традиційного ринку та формування недосконалої конкуренції.

Як показує практика більшості сучасних підприємств, їх конкурентні переваги - це їх можливості створити необхідний для споживача продукт, який задовольнить його індивідуальні потреби. Сьогодні такі властивості як ціна і якість товарів (послуг) стають базовими, а на перший план виходять такі якості, як сервісне обслуговування, створення комфортних умов для споживача, вміння його приємно здивувати, надати позитивні враження та ін.

Одним з найпопулярніших сьогодні підходів до визначення конкурентних переваг як основи для формування конкурентоспроможності підприємства є підхід, який заснований на ідеях двох вчених – індійського економіста, незалежного консультанта та експерта в сфері управління, професор корпоративної стратегії та міжнародного бізнесу в Мічиганському університеті Коїмбатура Крішнарао Прахалада та Гері Хемела (американський фахівець з питань менеджменту та стратегічного управління, практикуючий бізнес-консультант), які вперше запропонували комплексне дослідження нової конкуренції в роботі «Конкуруючи за майбутнє: Створення ринків завтрашнього дня» [62].

Відповідно до цього підходу, конкурентні переваги компаній створюються і реалізуються в глобальному масштабі завдяки обраній стратегії на випередження. Оскільки нова конкуренція передбачає створення переваги не обов'язково в умовах ринку, то передбачається, що існують конкурентні переваги двох видів: конкурентні переваги на ринку даного товару (послуги) і екстра

ринкові або позаринкові конкурентні переваги компанії.

Згідно з дослідженням Г. Хемела та К.К. Прахалада [62], джерелом конкурентних переваг компанії є ключові (стрижневі) компетенції.

Зазвичай під компетенціями розуміють знання, навички, технології та відносини, які має компанія і які вона вміло використовує для досягнення перемоги в конкуренції [7, с. 130-138].

Відмітною ознакою ключових компетенцій компанії є їх унікальність. Вони є результатом діяльності людей, здатних генерувати ідеї, експериментувати з ними, комбінувати ресурси, ефективно взаємодіяти з командою співробітників, зі споживачами (замовниками), постачальниками та різними партнерами в процесі створення цінності. Ключові компетенції компанії скопіювати дуже складно. Це складна динамічна субстанція, яка відтворюється за рахунок умінь і знань співробітників компанії, тобто за рахунок інтелектуальної діяльності.

Як правило, ті компанії, які за своїми показниками перевершують середній рівень, характерний для даної галузі, є носіями ключових компетенцій. Кожна з компаній визначає для себе те, що вміє робити краще, ніж конкуренти, і розвиває свої компетенції в цьому напрямку. Таким чином, ключові компетенції є основою конкурентних переваг та конкурентоспроможності компанії в сучасному ринковому конкурентному середовищі.

Еволюцію основних економічних теорій в рамках яких досліджувалися питання конкуренції, конкурентних переваг можна представити у вигляді схеми, що наведена на рис. 1.1.

Розуміння проаналізованих вище понять «риннок», «конкуренція» та «конкурентні переваги» дозволяє перейти до розгляду ключового в цьому дослідженні терміну «конкурентоспроможність».

Як уже зазначалося, в умовах ринкових відносин однією з ключових проблем, від вирішення якої залежить успіх і виживання суб'єктів підприємницької діяльності, є проблема заняття, утримання і зміцнення їх позицій на ринку. При цьому для вирішення цієї проблеми вирішальне значення має встановлення, підтримання на необхідному рівні та підвищення їх

конкурентоспроможності, під якою, в найширшому сенсі, П.А. Фісуненко пропонує розуміти «здатність підприємства витримувати конкуренцію» [60, с. 152-160].

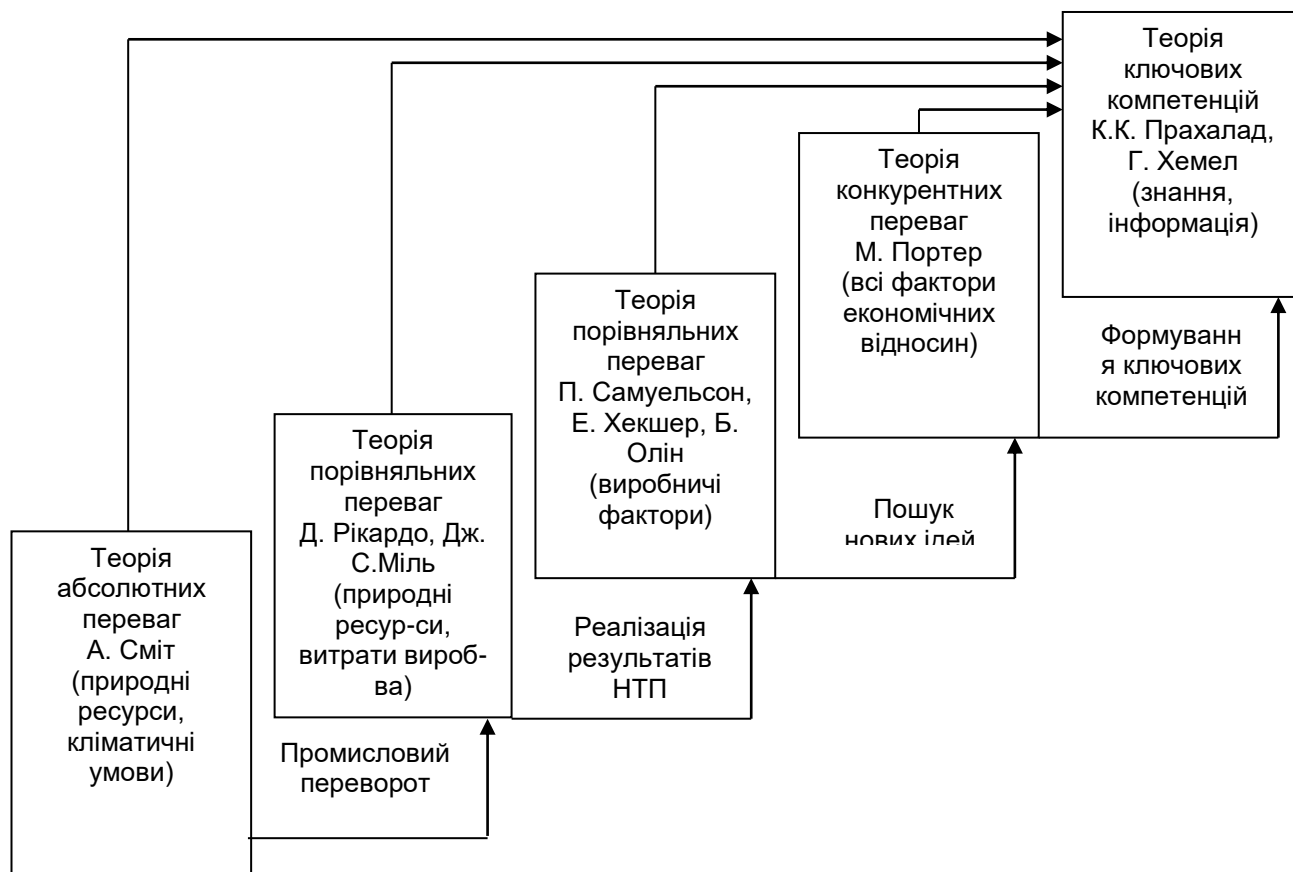


Рисунок 1.1 – Еволюція теорій щодо дослідження конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [29; 32; 44; 45; 54; 62 та ін.]

Слід зазначити, що заняття, утримання і зміцнення позицій суб'єкта господарювання на ринку, тобто здатність витримувати конкуренцію, можливо лише за умови, коли його конкурентні переваги забезпечують йому здатність виконувати конкретні вимоги (потреби) певного ринку [8, с. 139-148].

У цих умовах система визначень в ланцюзі «конкуренція – конкурентні переваги – конкурентоспроможність» повинні будуватися на єдиному підході та кожне наступне визначення повинно враховувати попереднє.

Розглянемо більш докладно визначення поняття

«конкурентоспроможність» по відношенню до одного з основних елементів ринкових відносин – товаровиробника, який в сучасних дослідженнях іменується як «підприємство» чи «суб'єкт господарювання», його економічну сутність та основні ознаки.

У ланцюжку «конкуренція – конкурентні переваги – конкурентоспроможність» зв'язок між останніми полягає в тому, що конкурентні переваги є факторами, при цьому наявність або відсутність деяких з них визначають різні рівні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [26].

Тобто, однією з ознак конкурентоспроможності є її відносний (порівняльний) характер – вона не є явищем, притаманним конкретному об'єкту, а проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку. Заняття та збереження певної позиції на ринку в значній мірі залежить від здатності підприємства задовольняти конкретні потреби певного ринку.

Важливою ознакою конкурентоспроможності є її тимчасовий (динамічний) характер. Група вчених О.Є. Кузьмі, О.Г. Мельник та О.П. Романко звертають увагу на те, що «конкурентна позиція підприємства щодо інших суб'єктів не може розглядатися як довгострокова характеристика. Вона може значно змінюватися в часі, як результат його діяльності, а також діяльності конкурентів» [28, с. 43-44]. Отже, конкурентоспроможність підприємства – це динамічна категорія, яка може змінюватися у часі під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Важливо відзначити також, що конкурентоспроможність може розглядатися як потенційна, або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування в умовах конкуренції, заснованої на його конкурентні переваги [68, с. 135-145].

На основі зазначеної вище інформації щодо змісту та ознак конкурентоспроможності суб'єкта ринку, а також узагальнення теоретичних положень щодо категорії «конкурентоспроможність підприємства» можна представити наступну таблицю, в якій наведено сучасні підходи до визначення ключового терміна цього дослідження (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення поняття
Должанський І.З. та Загорна Т.О.	«... здатність виробляти й реалізовувати продукцію швидко, в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування та як можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку» [16].
Минко Л.М.	«... здатність підприємства вчасно й ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей» [34].
Нестеренко С.А.	«... категорія ефективності, але на більш високому рівні – здатність протистояти на ринку іншим конкурентам за ступенем задоволення реалізованими товарами (послугами) і потребами, за ефективністю виробничої діяльності» [36].
Піддубний І.О., Піддубна А.І.	«... потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів» [40].
Фатхутдінов Р.А.	«... здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку» [57].
Шевельова С.О.	«здатність підприємства підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково, бути привабливим для інвесторів, заслужити добрий імідж (образ) серед споживачів та різноманітних суб'єктів господарювання» [65].

Джерело: складено автором на основі [16; 34; 36; 40; 57; 65]

Виконаний у вигляді табл. 1.1 аналіз показує, що в роботах багатьох вчених-економістів зустрічаються різні трактування визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Але при цьому треба зазначити наступне – кожне з існуючих визначень конкурентоспроможності підприємства допустимо, але не є універсальним і вичерпним. Це, поряд зі складністю вирішення проблеми взагалі, визначається також і тим, що з історичною еволюцією ринкової економічної системи та, перш за все, її продуктивних сил, одночасно змінюються сутність та механізм формування конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Також перш ніж дати визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» в процесі створення нових або вдосконалення існуючих визначень аналізованого поняття необхідно враховувати такі вихідні науково-методичні передумови.

По-перше, система визначень, пов'язаних з поняттям «конкурентоспроможність підприємства» повинна будуватися на єдиній методичній основі в такій логічній послідовності: конкурентоспроможність – рівень конкурентоспроможності – конкурентоспроможність економічного об'єкта певного рівня – рівень конкурентоспроможності економічного об'єкта певного рівня. При цьому кожне наступне визначення повинно будуватися на основі попереднього - деталізувати його.

По-друге, при побудові визначень слід виходити з того, що конкурентоспроможність підприємства - це властивість об'єкта, а рівень конкурентоспроможності її кількісна характеристика, яка визначається станом і динамікою конкурентних переваг, якими володіє цей об'єкт.

По-третє, при побудові визначень не бажано наводити перелік окремих факторів або характеристик (наприклад, умов конкуренції, конкретні конкурентні переваги та їх джерела, тощо), які можуть варіюватися з історичним зміною економічних формацій.

По-четверте, незалежно від рівня прояву, конкурентоспроможність об'єкта, це його властивість, що характеризується реальною або потенційною здатністю до функціонування в умовах конкуренції. Ігнорування потенційної боку конкурентоспроможності призводить до того, що переважна кількість методик кількісної оцінки конкурентоспроможності зосереджує увагу саме на фактичному рівні конкурентоспроможності, тобто без уваги залишається, на наш погляд, дуже важлива потенційна конкурентоспроможність.

Нижче наведено визначення поняття «конкурентоспроможність», яке найбільш вдало, на думку автора, відображає економічну сутність ключової для цього дослідження наукової категорії:

– конкурентоспроможність підприємства – це властивість, яка визначається наявністю у суб'єкта ринку сукупності конкурентних переваг (ключових компетенцій), які характеризують його реальну або потенційну здатність втримувати конкурентну позицію в певний час на певному ринку;

– рівень конкурентоспроможності підприємства – це кількісна

характеристика, яка відображає ступінь відповідності конкурентних переваг підприємства реально або потенційно витримувати конкуренцію з аналогічними підприємствами, які в даний час представлені на даному ринку.

Наведені вище зміст і система визначень, пов'язаних з поняттям «конкурентоспроможність підприємств», дозволяють в подальшому більш ефективно вирішувати ряд питань управління конкурентоспроможністю підприємства – визначення факторів та критеріїв конкурентоспроможності; вдосконалення методів кількісної оцінки конкурентоспроможності; визначення та обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства, тощо.

1.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства: поняття, елементи, принципи та функції

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства є актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору. В сучасних умовах посилення конкурентної боротьби для кожного вітчизняного підприємства на перший план виходить завдання збереження та покращення власної конкурентної позиції на ринку як результату управління його конкурентоспроможністю. Вирішення цього завдання є невід'ємним та необхідним атрибутом успішного здійснення господарської діяльності. В контексті кризових явищ в економіці України, викликаних сукупністю чинників зовнішнього середовища та внутрішнього характеру, проблема управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання набуває особливої актуальності.

У науковому контексті дослідження проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства з метою пошуку шляхів її підвищення є не менш актуальним. Але незважаючи на важливість проблемних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств, на сьогоднішній день науковим співтовариством не вироблено єдиного загальноприйнятого вирішення даної проблеми. Науковцями розглядаються різні її аспекти виходячи з тих підходів, якими вони керуються під час вивчення питань управління конкурентоспроможністю. Така ситуація багато в чому пояснюється високою комплексністю досліджуваної категорії, а також утрудненістю застосування

емпіричних методів наукового дослідження.

Низька ефективність управління конкурентоспроможністю багатьох підприємств в Україні обумовлена тим, що відсутній комплексний підхід до організації управління складовими конкурентоспроможності; необхідна методична база – аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, методика оцінки конкурентоспроможності; визначення базових конкурентних переваг, тощо [5, с. 221-227].

Відомо, що конкуренція - це динамічний процес. Умови конкуренції постійно змінюються в залежності від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, засобів та методів, що використовуються ними під час ведення конкурентної боротьби, тощо.

У цих умовах управління конкурентоспроможністю підприємства повинно входити до переліку постійних функцій управління. Приділення достатньої уваги питанням управління конкурентоспроможністю дає можливість забезпечити своєчасну реакцію на загрози, що постійно з'являються на ринку, підвищує здатність суб'єкта управління до розробки заходів, що враховують ці загрози. Аналогічно, вибір методів і заходів щодо запобігання і зниження негативних наслідків зміни умов діяльності на конкурентоспроможність підприємства також слід розглядати як постійну функцію.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що серед вчених відсутня єдність щодо розуміння сутності «управління конкурентоспроможністю підприємства» як економічної категорії. Кожний з них намагається представити власне розуміння терміну виходячи зі свого бачення та предметної області дослідження (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
Л. В. Балабанова	«...комплекс управлінських дій у сфері вивчення діяльності сильних та слабких сторін конкурентів (поточних чи перспективних) та формування конкурентних стратегій, які будуть забезпечувати створення нових та підтримання на належному рівні наявних довгострокових конкурентних переваг...» [1].
О. А. Гавриш	«...система заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до

	бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі...» [9].
М. М. Галелюк	«...функція менеджменту, яка знаходить своє відображення в реалізації загальних функцій управління з акцентом на підтримання і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції з урахуванням принципів системності...» [10].
О. Є. Діденко, П. І. Жураківський	«...система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання...» [13].
О. І. Драган	«...система цілеспрямованих управлінських дій, які забезпечують фінансову стійкість, вибір стратегії розвитку підприємства та досягнення його конкурентоспроможності та конкурентоспроможності продукції, що випускається на вітчизняному та міжнародному ринках...» [20].
О. Є. Кузьмін	«...постановка цілей та сукупність управлінських важелів через які здійснюється вплив на процеси створення і реалізації конкурентоспроможної продукції ...» [28].
Р. Є. Мансуров	«...формування управлінських рішень, які будуть вирішувати проблеми протистояння негативним зовнішнім впливам з метою виконання визначених стратегічних завдань та досягнення лідерства серед конкурентів...» [31].
Н. А. Савельєва	«...керівні функції підприємства, які допомагають формувати конкурентні переваги та долати конкурентні слабкості...» [47].
А. В. Солов'янчик	«...набір управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу...» [51].
Р. А. Фатхутдінов	«...загальні функції управління, які реалізуються у процесі формування стратегії, політики, цілей та відповідальності компаній у сфері виробництва та продажу конкурентоспроможних товарів через розробку заходів з планування, забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання...» [57].

Джерело: складено автором на основі [1; 9; 10; 13; 20; 28; 31; 47; 57]

Зазначене вище дає змогу дійти важливого висновку, зміст якого полягає у розумінні необхідності існування в системі управління підприємством певного механізму, який дозволив би кращим з можливих способів, з точки зору поставлених цілей, здійснювати постійний моніторинг факторів конкурентоспроможності, проводити аналіз їх впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства для врахування при прийнятті управлінських рішень. Саме таким механізмом є система управління конкурентоспроможністю.

Отже, під системою управління конкурентоспроможністю підприємства пропонується розуміти сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, важелів і стимулів, необхідних для створення та реалізації умов, які

сприятимуть створенню конкурентних переваг суб'єкта ринку в існуючому або майбутньому бізнес-середовищі.

Головною метою системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання є забезпечення його життєздатності та довгострокового успішного розвитку при будь-яких організаційно-економічних, соціальних, технічних, політичних та інших змінах в його внутрішньому та зовнішньому середовищі. Для того, щоб досягнення мети управління конкурентоспроможністю підприємства було максимально простим, аналізований аспект управлінської діяльності повинен бути направлений на [10, с. 15-21]:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;

- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

- відтворення і нарощування конкурентоспроможності підприємства на основі розвитку його топ-характеристик, ринково-продуктової і просторово-часової його адаптації до змін зовнішнього середовища;

- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень - їх синхронізацію з динамікою дії негативних і позитивних факторів конкуренції на певному ринку.

Вітчизняний науковець В.В. Самойленко звертає увагу на те, що з точки зору теоретичної моделі та засобів впливу на суб'єкт управління, управління конкурентоспроможністю підприємства є специфічним напрямом менеджменту, якому притаманні специфічні зміст, цілі, завдання та організаційно-економічні засоби їх реалізації. Відповідно, використовувані методи, принципи, процес та функції управління конкурентоспроможністю підприємства базуються на основних положеннях управлінської науки [49, с. 59-65].

Суб'єктом управління в системі управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання є управлінські кадри підприємства, до яких відносяться керівники інституційного (стратегічного) рівня, керівники управлінського (тактичного) рівня та керівники оперативного рівня (менеджери операційних

підрозділів). Зазначене коло осіб – суб'єктів управління – за допомогою різних прийомів і способів управління здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління, з метою реалізації його завдань [30, с. 303-309].

При розгляді системи управління конкурентоспроможністю в рамках загальних завдань системи управління підприємства в цілому, суб'єктом управління виступає топ-менеджмент, який формує цілі і завдання підприємства взагалі. Якщо розглядати систему управління конкурентоспроможністю як спеціальну систему управління на підприємстві, то органом управління виступає маркетингова служба.

Поряд із суб'єктами управління в системі управління конкурентоспроможністю підприємства існує також і об'єкт управління, яким в найбільш загальному розумінні є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності та економічні відносини між господарюючими суб'єктами в процесі здійснення економічної діяльності. Якщо ж говорити конкретно, то об'єктом управління в системі забезпечення конкурентоспроможності є всі функціональні сфери господарської діяльності підприємства, а саме: виробнича, фінансова, маркетингова, кадрова, технологічна, інтелектуальна, інформаційна та інші сфери, в яких суб'єкт господарювання може володіти ключовими компетенціями і які виступатимуть конкурентними перевагами.

Будь-яке управління, в тому числі, управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає виконання ряду функцій. З одного боку функції управління конкурентоспроможністю підприємства відповідають загальним функціям управління (планування, організація, мотивація, контроль), але при цьому мають свою специфіку, яка визначається особливостями об'єкту управління.

З позиції процесного підходу до функцій управління конкурентоспроможністю підприємства науковці (Назарчук Н.В., Малик І.П. [35], Пастухова Т.Ю. [39]) традиційно відносять наступні функції: визначення мети (цілевстановлення), планування, організації, мотивації і контролю (моніторингу)

діяльності по формуванню конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності суб'єкта господарювання.

Зміст функцій управління конкурентоспроможністю в кожному конкретному випадку в значній мірі визначається особливостями об'єкта управління.

Незважаючи на те, що в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства використовуються загальні функції управління, їх зміст має суттєві відмінності, які характеризують управління конкурентоспроможністю, а не управління взагалі. Ці відмінності, на думку М. В. Зось-Кіора та С. О. Калюжного значною мірою стосуються функцій цілепокладання, планування і контролю [22, с. 23-27].

Так, наприклад, в процесі управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання та продукції, яка ним виробляється, найчастіше встановлюються наступні специфічні цілі:

- реагування на конкурентну загрозу або створення конкурентної ринкової переваги;
- створення або підтримка позитивного іміджу підприємства;
- розширення частки ринку за рахунок залучення нових споживачів або переманювання їх від конкурентів, тощо.

При цьому наведені вище приблизні цілі не завжди добре узгоджуються з традиційними фінансовими цілями суб'єкта господарювання, якими може бути збільшення виручки від реалізації; максимізація прибутку; забезпечення цільового співвідношення у розмірі доходів та прибутку, що визначається показником рентабельності продажів (ROS). Так, наприклад, досягнення мети, яка полягає в розширенні частки ринку за рахунок залучення нових споживачів або переманювання їх з боку конкурентів, і забезпечується відповідною ціновою стратегією, не завжди поєднується з фінансовою метою щодо забезпечення певного обсягу доходів або розміру прибутку, особливо на початковій стадії реалізації цих цілей. І, навпаки, для отримання кращих фінансових показників в короткостроковому періоді, компанії іноді знижують витрати, наприклад, на

маркетинг або навчання працівників, що може безпосередньо негативно впливати на можливість досягнення розглянутих раніше специфічних цілей управління конкурентоспроможністю підприємства в довгостроковій перспективі. Тому в процесі визначення мети слід не тільки визначити всі цілі, але і, як можна в більшій мірі здійснювати їх узгодження між собою.

Найбільш важливою особливістю планування як функції управління конкурентоспроможністю, є те, що поряд з розробкою стратегії і тактики, а також плану дій по досягненню поставлених цілей, вона передбачає необхідність визначення потенційного рівня конкурентоспроможності підприємства за об'єктами управління. Це дозволяє уникнути можливих негативних (іноді навіть катастрофічних) наслідків виходу оператора на нові ринки, де він не має необхідних конкурентних переваг, або виведення на ринок нових продуктів, які не відповідають запитам споживачів. Ці обставини визначають виключно велике значення, яке приділяється функції планування. Прийняття рішень щодо виходу підприємства або виведення його продуктів на нові ринки можливо лише за умови, коли вищий менеджмент підприємства повністю впевнений в тому, що певний позитивний рівень конкурентоспроможності дозволить йому забезпечити цільові (бажані) позиції на ринку.

Окрім описаних вище особливостей у реалізації функцій встановлення цілей та планування, істотні відмінності також притаманні такій функції управління як контроль (моніторингу), який є завершальною функцією циклу менеджменту. У загальному випадку він полягає в спостереженні за ходом виробничих процесів та виявленні відхилень від них (зіставленні реально досягнутих результатів із запланованими). З його допомогою досягається оцінка результатів виробництва.

По відношенню до управління конкурентоспроможністю підприємства функція контролю (моніторингу), поряд з відповіддю на ключове питання - чи досягається мета управління конкурентоспроможністю, в значній мірі спрямована на визначення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, їх реального чи можливого впливу на рівень його конкурентоспроможності,

своєчасне реагування на ці зміни. У процесі реалізації цієї функції формується система індикаторів, які суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності і підлягають постійному спостереженню.

Досягнення цілей управління конкурентоспроможністю не буде ефективним без дотримання принципів, до яких в контексті цього дослідження відносяться наступні принципи:

- принцип єдності теорії і практики управління конкурентоспроможністю підприємства – будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці управління конкурентоспроможністю і вирішувати хоча б одне з практичних завдань;

- принцип системності управління, який передбачає розгляд будь-якого об'єкта як системи, в результаті чого є можливість врахувати взаємозв'язки і взаємодія її елементів в процесі досягнення поставлених цілей;

- принцип наукової обґрунтованості управління, який передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів і закономірностей розвитку, застосування наукових підходів;

- принцип ранжирування об'єктів управління за їх важливістю;

- принцип багатоваріантності, який передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій;

- принцип порівнянності управлінських рішень при аналізі їх варіантів, який передбачає приведення альтернативних варіантів управлінських рішень в порівнянний вид за параметрами: реалістичності; прийнятності наслідків реалізації; відповідності наявним ресурсам підприємства, часу; якості; масштабу; ризику і невизначеності; умов здійснення тощо;

- принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства;

- принцип ринкової орієнтації та цільової спрямованості;

- принцип комплексності, гнучкості, етапності, тощо [9].

Зазначені вище принципи управління конкурентоспроможністю підприємства, яке функціонує в умовах інформаційного суспільства, доповнюються принципами сучасного менеджменту, що впливають з нових

концепцій «економіки знань», «інформаційного суспільства» та ін. Ці принципи характеризують гнучке поєднання (&) конвергенції та дивергенції, централізації та децентралізації, інтерналізації та екстерналізації, конкуренції та партнерства, соціалізації та капіталізації, відкритості та закритості.

Принцип «конвергенція & дивергенція» передбачає оптимальний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства в питанні зближення видів діяльності підприємства і концентрації зусиль на певному виді діяльності з урахуванням його компетенцій.

Принцип «централізація & децентралізація» передбачає оптимальний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства в питанні напрямків процесу прийняття рішень.

Принцип «інтерналізація & екстерналізація» передбачає оптимальний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства в питанні зосередження компетенцій на основі внутрішньої і зовнішньої інтеграції.

Принцип «конкуренція & партнерство» диктує необхідність підприємству співпрацювати з конкурентами.

Принцип «соціалізація & капіталізація» вимагає збалансованого підходу до задоволення потреб суспільства та бізнесу.

Принцип «відкритість & закритість» диктує необхідність балансувати відкритість інформації, якою володіє підприємство, забезпечуючи збереження його конкурентних переваг.

На основі розглянутих елементів, що входять до системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна побудувати відповідний механізм, який наочно дає змогу зрозуміти місце кожного з елементів в загальній системі управління (рис. 1.2).

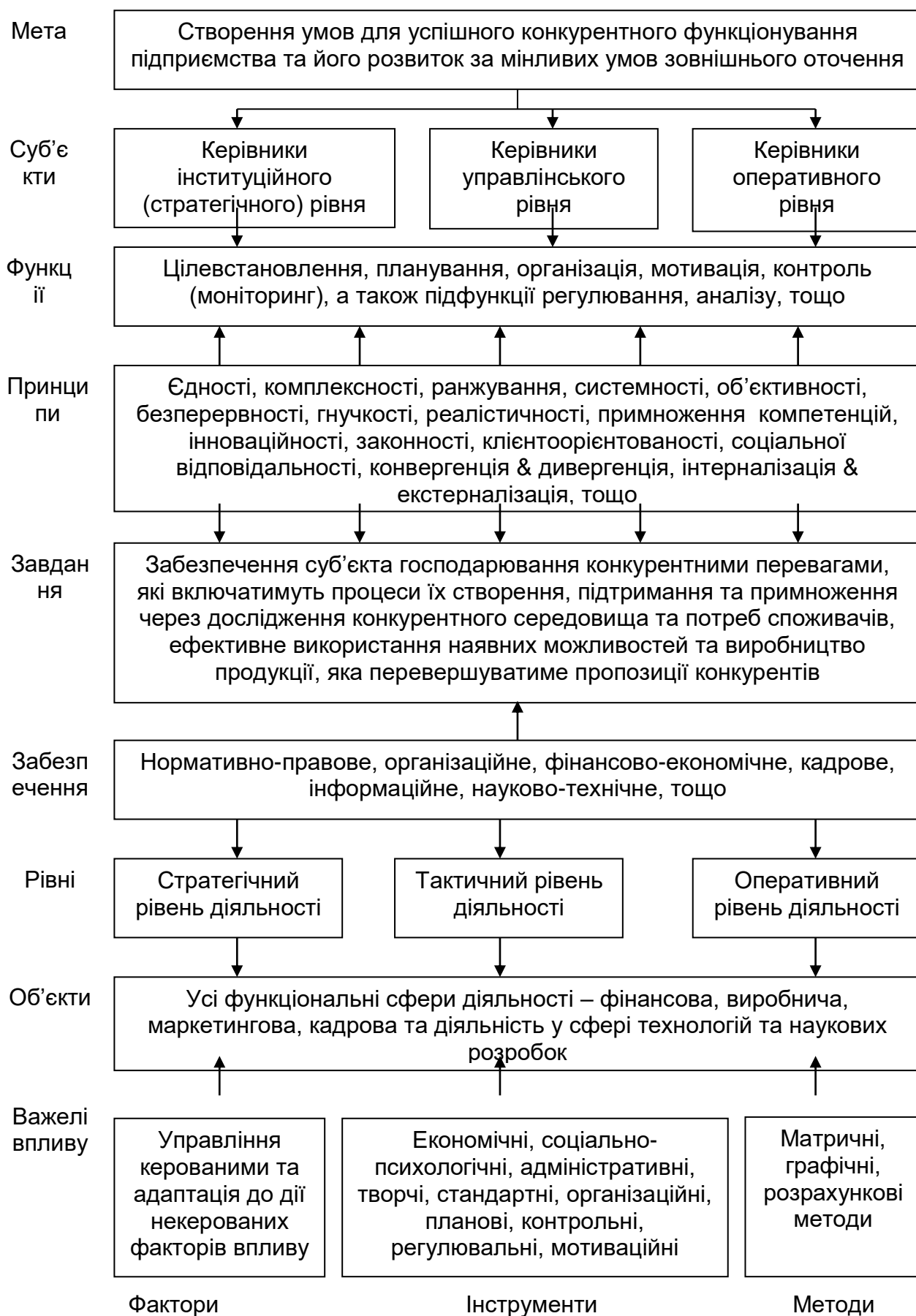


Рисунок 1.2 – Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [4; 53; 63]

Представлений вище механізм управління конкурентоспроможністю підприємства є універсальним та може бути використаний в процесі управління діяльністю підприємств незалежно від сфери їх господарської діяльності будь-якої сфери господарювання.

Початковим етапом будь-якого процесу управління є встановлення цілей. Не виключенням є і управління конкурентоспроможністю підприємства, метою якого є створення умов для успішного конкурентного функціонування підприємства та його розвиток за мінливих умов зовнішнього оточення. Мета може відрізнятись, але при цьому важливою умовою правильності встановлення є її узгодженість з іншими цілями та завданнями управління. Забезпечуватися досягнення поставленої мети буде за рахунок управлінських дій суб'єктів управління, які знаходяться на різних рівнях організаційної структури управління (інституційний, управлінський, операційний). Суб'єкти управління виконують свої функції та розробляють стратегію і конкретні завдання у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства відповідно до чітко визначених принципів та з урахуванням наявної забезпечуючої підсистеми. Функції та завдання реалізуються на всіх рівнях діяльності підприємства шляхом безпосереднього впливу суб'єктів на об'єкти управління, до яких відноситься вся сукупність функціональних сфер діяльності компанії (фінансова, виробнича, маркетингова, кадрова та діяльність у сфері технологій та наукових розробок).

Керуючий з боку суб'єктів управління вплив на об'єкти управління здійснюється через управління керованими факторами та врахування в господарській діяльності впливу факторів некерованих (на які підприємство здійснювати вплив не має можливості. Цими факторами є фактори зовнішнього середовища, до яких можна лише пристосовуватися). Вирішення цих завдань здійснюється за допомогою наявного комплексу інструментів впливу, а також

системи методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, які будуть розглянуті у наступному параграфі роботи.

Таким чином, виходячи з особливостей представленого механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, в результаті його реалізації має забезпечуватися виробництво та реалізація продукції високого рівня конкурентоспроможності, яка являється головним індикатором успішності підприємства на ринку і створює можливості для утримання та нарощення конкурентних позицій, покращення іміджу фірми та забезпечення високого рівня прибутковості. Важливо зауважити, що в процесі діяльності механізм управління конкурентоспроможністю підприємства потребує постійної адаптації до змінних умов господарювання через внесення коректив у конкурентну стратегію, поточні плани діяльності, завдання та заходи, які спрямовані на здобуття нових та утримання наявних конкурентних переваг підприємства. Зазначена обставина обумовлює необхідність подальших досліджень у сфері удосконалення та пристосування механізму управління конкурентоспроможністю до динамічного середовища діяльності фірм.

1.3. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

Підприємство, що підтримує на постійній основі свій рівень конкурентоспроможності, забезпечує тим самим більш високий рівень прибутку та рентабельності, досягаючи стійкого функціонування на ринку. У сучасних умовах переходу до цифрової економіки та економіки знань питання оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства не втрачають своєї актуальності, що вимагає дослідження різних методологічних підходів до її оцінки.

Перші два десятиліття XXI ст. характеризувалися прискореним розвитком цифрових технологій, обумовленим процесами інформаційної революції та глобалізації економіки. Якщо перша хвиля була пов'язана, в першу чергу, з автоматизацією існуючих технологій і бізнес-процесів, то друга передбачала поширення мобільного зв'язку, Інтернету, соціальних мереж. Смартфони

зумовили стрімке зростання споживчих цифрових технологій. Цифрова економіка стала чинником, який кардинально змінив моделі галузевих ринків, які підвищили конкурентоспроможність учасників ринку, що створило потребу в ще більш ґрунтовному використанні різноманітних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства та ефективності управління цим процесом.

З огляду на багатоаспектність і багатовимірність самого явища конкуренції стає зрозумілим, що не існує універсального методу для оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства. Як відзначають С.В. Сазонова та О.О. Свинюк «різноманіття понять породжує розмаїтість пропонувананих методичних підходів для визначення факторів конкурентних переваг, а також для оцінки конкурентоспроможності підприємства», рівень якої є відносний показник, що відображає положення господарюючого суб'єкта на тому чи іншому ринку або ж на його сегментах, виміряний в певний період [48, с. 35-39].

Однак перед тим, як провести дослідження методичних підходів щодо оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, доцільним є визначення місця цього етапу в загальній системі управління. Фрагмент процесу управління конкурентоспроможністю підприємства з виділенням якісного і кількісного аналізу показані на рис. 1.3.

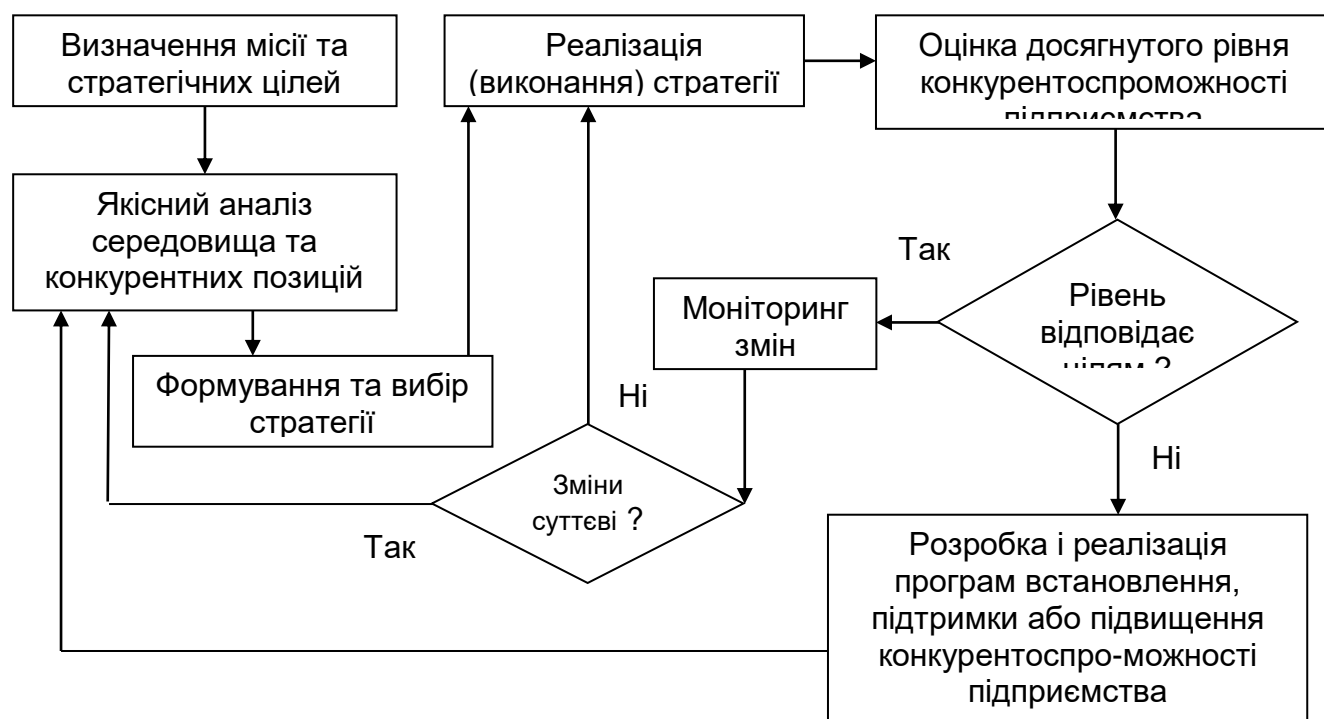


Рисунок 1.3 – Місце якісної та кількісної оцінки в системі управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [12]

Наведені на рис. 1.3 етапи процесу можна розділити на дві складові (групи) – аналіз конкурентоспроможності підприємства та розробка заходів по реагуванню на істотні зміни умов діяльності підприємства та їх впливу на його конкурентоспроможність.

Аналіз конкурентоспроможності передбачає збір та обробку інформації (даних) з різних аспектів конкурентоспроможності, якісний аналіз впливу різних чинників на конкурентоспроможність підприємства та кількісну оцінку (діагностику) її рівня, поточний контроль (моніторинг) змін умов діяльності підприємства на ринку.

Заходи з реагування на істотні зміни умов діяльності підприємства та їх впливу на його конкурентоспроможність включають:

- визначення та обґрунтування мінімально допустимого рівня конкурентоспроможності підприємства, який дозволить йому зайняти певну (заплановану) частку ринку;
- вибір методів підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- формування варіантів (стратегій, заходів) підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- вибір та реалізація найбільш ефективного варіанту (стратегії).

У перерахованому комплексі етапів і робіт, одним з найважливіших етапів є «Збір та обробка даних». Процес управління взагалі, і управління конкурентоспроможністю підприємства зокрема, в першу чергу, передбачає отримання, переробку, передачу та практичне використання такої найважливішої інформації:

- про стан і вимоги конкретного ринку і процесів, що відбуваються на

ньому;

- про фінансову стійкість та платоспроможність партнерів, клієнтів, конкурентів;
- про позиції підприємства на ринку;
- про задоволення запитів і очікувань потенційних споживачів, а також їх сприйняття операторів-конкурентів, особливо причини невдалих контактів з ними, тощо.

Результатом виконання цього етапу має бути чітке та ясне розуміння потреб ринку, а також обізнаність керівництва підприємства про стан його конкурентного оточення. Отримана на цьому етапі інформація повинна бути достовірною, якісно повноцінною та своєчасною. Адекватність оцінок ситуації визначає правильність (ефективність) управління конкурентоспроможністю підприємства.

На рис. 1.3 для спрощення блок-схеми етап «Збір та обробка інформації з різних аспектів конкурентоспроможності» в окремий етап не виділено. Насправді ця робота здійснюється протягом усього процесу управління конкурентоспроможністю. У міру переходу від одного етапу до іншого при необхідності може виникати потреба в додатковій інформації, виконується її збір і обробка. Крім того, результати виконаних дій на попередніх етапах служать вихідною інформацією, необхідною для здійснення наступних етапів.

Отримана в результаті збору та обробки, інформація має особливо важливу роль в процесі якісного аналізу конкурентоспроможності, який є основою для подальшої оцінки рівня конкурентоспроможності. Якісний аналіз конкурентоспроможності передбачає аналіз конкурентного середовища і конкурентних позицій підприємства на ринку, вибір і обґрунтування критеріїв конкурентоспроможності підприємства, аналіз впливу різних чинників на ці критерії, а також виявлення та обґрунтування мінімально допустимого рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку, який дозволить йому зайняти певну (заплановану) частку конкретного ринку. Цей мінімальний рівень залежить від бізнес-цілей підприємства і, відповідних їм, завдань, якими можуть бути:

запобігання виходу оператора з ринку; скорочення розриву між рівнем конкурентоспроможності підприємства та його головних конкурентів; запобігання зниженню рівня конкурентоспроможності підприємства; збільшення конкурентних переваг підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності та ін.

На підставі, отриманої в результаті аналізу, інформації, за допомогою використання спеціальних засобів і методів визначається рівень (кількісна оцінка) конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Докладний розгляд цих методів буде здійснено нижче.

Наступний етап полягає в оцінці відповідності, визначеного в результаті кількісної оцінки, рівня конкурентоспроможності підприємства мінімально допустимому рівню для конкретного ринку. У разі невідповідності, отриманого в результаті аналізу, рівня конкурентоспроможності підприємства мінімально допустимого рівня для конкретного ринку, розглядається можливість підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Головне завдання даного етапу процесу управління загалом та оцінювання зокрема, як відзначає С.С. Новицька та Л.С. Алексєєва - не лише підтвердити необхідність вдосконалення діяльності суб'єкта господарювання, а й сформулювати бачення майбутнього вирішення проблеми, що має містити: заходи протидії впливу негативних чинників зовнішнього оточення та механізм використання впливу його позитивних чинників [37]. На цьому етапі виконуються наступні дії:

- констатується узагальнюючий висновок про існування проблеми - протиріччя між станом конкурентоспроможності підприємства (об'єктом управління) та його бізнес цілями;
- виявляються та ранжуються основні чинники виникнення проблеми;
- прогнозуються наслідки виникнення та розвитку проблеми та гострота (актуальність) її подолання;
- визначається потенціал вирішення проблеми на основі нейтралізації негативних факторів впливу на рівень конкурентоспроможності та використання

позитивних факторів впливу [40, с. 113-115].

Змістом таких дій є аналіз використання внутрішніх і зовнішніх можливостей, виявлення тих з них, які можуть бути базою для підвищення конкурентоспроможності підприємства, перетворення їх в стратегічні фактори успіху підприємства. На цьому етапі розробляються варіанти програми дій, засновані на оптимальному поєднанні оперативних, тактичних і стратегічних заходів, дій і рішень, які дозволять виключити або зменшити вплив негативних факторів і створити додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Після чого здійснюється діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства, який забезпечує кращий з варіантів програми дій, а також оцінка відповідності його мінімально допустимого рівня конкурентоспроможності для конкретного ринку.

У разі позитивної відповіді – приймається рішення щодо зайняття або збереження позицій на ринку. Якщо в результаті аналізу внутрішніх і зовнішніх можливостей оператора зроблено висновок про неможливість, в існуючих умовах, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, або розроблена програма дій не забезпечує мінімально допустимого рівня конкурентоспроможності конкретного ринку, приймається рішення про вихід з ринку, або відмову від виходу на цей ринок.

Подальші дії, пов'язані із здійсненням постійного поточного контролю конкурентоспроможності оператора. Здійснення дій на цьому етапі передбачає відстеження динаміки змін бізнес діяльності оператора та ситуації на ринку.

У разі істотних змін слід оцінити їх вплив на конкурентоспроможність підприємства та його позиції на ринку. Якщо зміни позитивні для підприємства слід розглянути можливі варіанти програми дій, які дозволять використовувати ситуацію на ринку для підвищення конкурентоспроможності підприємства і поліпшення його позицій на ринку. В іншому випадку слід виконати описані вище дії для випадку, коли отриманий в результаті діагностики рівень конкурентоспроможності підприємства не відповідає мінімально допустимому рівню для конкретного ринку.

Узагальнені висновки моніторингу в кожен конкретний період роботи підприємства повинні давати відповідь на ключове питання: чи досягається стратегічні цілі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Позитивна відповідь на це питання підтверджує обґрунтованість, ефективність та своєчасність вжитих заходів з управління конкурентоспроможністю підприємства. Негативна відповідь свідчить про необхідність проведення подальших, більш глибоких досліджень, і на їх підставі розробки і реалізації системи заходів з подолання існуючих проблем.

Ефективне досягнення цілей управління конкурентоспроможності підприємства базується на використанні певних методів для оцінювання ефективності процесу управління конкурентоспроможністю.

На основі дослідження теоретичних розробок науковців можна побачити, що існує значна кількість авторських підходів до оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств. Так, І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата та О.М. Шершенюк пов'язують оцінювання конкурентоспроможності з: якістю продукції; ступенем та якістю задоволення споживчих потреб; ефективністю господарювання та використання ресурсного потенціалу; діловою активністю, фінансовою стійкістю та соціальною відповідальністю; прибутковістю, платоспроможністю і ліквідністю, ефективністю збуту та просуванням товару; репутацією підприємства, його ринковою стратегією, інноваційною діяльністю; економічним потенціалом та його використанням [15, с. 246].

Окремі автори здійснюють просте перерахування методів оцінювання конкурентоспроможності, в той час як інші проводять їх класифікацію за різними критеріями. Так, І.М. Дашко [14] та А.В. Суханова [55] пропонують наступні ознаки для класифікації методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства: за способом оцінювання; за формою представлення результатів; за показниками і змінними, що використовують під час аналізу; за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства; за рівнем ухвалення рішення. За кожною ознакою науковці виділяють групи методів, в кожній з яких є декілька

конкретних методів оцінювання (табл. 1.3).

Так, одними з найбільш популярних та ефективних методів для оцінювання конкурентоспроможності підприємства є група матричних методів. Методи цієї групи мають дві характерні риси. Перше - матрична форма відображення. Друге - зосередженість на маркетинговій оцінці роботи компанії. Як наслідок, підприємство розглядається як сукупність окремих бізнес-одиниць, або продуктової портфель.

Таблиця 1.3 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції / продукт	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: складено автором на основі [14; 55]

До числа матричних методів оцінки конкурентоспроможності деякі дослідники зараховують SWOT-аналіз. Результати проведення аналізу представляються у вигляді таблиць, або матриць. Окремо виводяться сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості (O), загрози (T) [27].

Серед інших матричних методів можна виділити матрицю МакКінсі, моделі Шелла, Хофера / Шенделя. Модель Шелла складається за осями «Перспективи» - «Позиція». У моделі Хофера і Шенделя аналіз проводиться за осями «Стадії еволюції ринку» і «Позиція». Кожен вимір конкурентоспроможності в цих моделях є багатофакторним рейтинговим показником.

Продуктові методи передбачають оцінку конкурентоспроможності підприємства через товар, що виробляється, чи послуга, що надається суб'єктом господарювання. Іншими словами, чим вище конкурентоспроможність товару / послуги, тим вона вище і у самої компанії. В аналізі використовується ряд маркетингових методик, що ґрунтуються на пошуку оптимального співвідношення ціни і якості продукції.

В основі операційних методів лежить оцінка окремих компонентів операційної діяльності підприємства. У процесі аналізу, в першу чергу, виводиться список операцій і показників, які є значущими для підтримки компанії в конкурентоспроможному стані. Показники можуть бути маркетинговими, виробничими, організаційними, причому допускається введення і власних критеріїв. Якщо неможливо зібрати і обробити показники, допускається використання експертних методів.

Узагальнення переваг та недоліків окремих методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки окремих методів оцінювання

ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції: відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення позиції в конкурентності з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Джерело: складено автором на основі [14; 27; 55]

Здійснивши аналіз розроблених на сьогодні методів оцінювання рівня

конкурентоспроможності підприємства та ефективності управління цим процесом, можна дійти до висновку, що не існує ідеальної з усіх боків методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Виділені недоліки наявних методів оцінювання обумовлюють сильно обмежені можливості практичного застосування більшої їх частини. Наприклад, від методу, за допомогою якого, здійснюється оцінка конкурентоспроможності фірми невиробничої сфери, суттєво залежить надійність отриманих результатів, простота їх ідентифікації та можливості подальшого застосування.

Отже, для коректної оцінки і подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства розроблено безліч методів, які можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі, в залежності від завдань, поставлених перед початком проведення оцінки. Різноманіття існуючих сьогодні методів дає можливість підібрати найбільш ефективний і простий метод оцінювання для кожного конкретного підприємства.

Висновок до розділу 1

Наведені вище зміст і система визначень, пов'язаних з поняттям «конкурентоспроможність підприємств», дозволяють в подальшому більш ефективно вирішувати ряд питань управління конкурентоспроможністю підприємства – визначення факторів та критеріїв конкурентоспроможності; вдосконалення методів кількісної оцінки конкурентоспроможності; визначення та обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства, тощо.

Таким чином, виходячи з особливостей представленого механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, в результаті його реалізації має забезпечуватися виробництво та реалізація продукції високого рівня конкурентоспроможності, яка являється головним індикатором успішності підприємства на ринку і створює можливості для утримання та нарощення конкурентних позицій, покращення іміджу фірми та забезпечення високого рівня прибутковості. Важливо зауважити, що в процесі діяльності механізм управління конкурентоспроможністю підприємства потребує постійної адаптації до змінних умов господарювання через внесення коректив у конкурентну стратегію, поточні

плани діяльності, завдання та заходи, які спрямовані на здобуття нових та утримання наявних конкурентних переваг підприємства. Зазначена обставина обумовлює необхідність подальших досліджень у сфері удосконалення та пристосування механізму управління конкурентоспроможністю до динамічного середовища діяльності фірм.

Отже, для коректної оцінки і подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства розроблено безліч методів, які можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі, в залежності від завдань, поставлених перед початком проведення оцінки. Різноманіття існуючих сьогодні методів дає можливість підібрати найбільш ефективний і простий метод оцінювання для кожного конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “КОМПАС-ГРУП”

2.1. Загальна характеристика ТОВ “КОМПАС-ГРУП”

Компанія, що є об'єктом дослідження, є вітчизняним підприємством під назвою Товариство з обмеженою відповідальністю "КОМПАС-ГРУПП" (далі – ТОВ "КОМПАС ГРУП").

Компанія КОМПАС-груп починає свою історію з 2008 р. Основними напрямками діяльності компанії є будівництво: зимових садів, атриумів, світлопрозорих терас, виробництво алюмінієвих вікон, розсувних систем, систем дверей, що складаються, типу "гармошка", будівництво світлопрозорих фасадів з алюмінієвих стійко-ригельних систем.

Компанія займається склінням приватних об'єктів, об'єктів комерційної нерухомості, різноманітних житлових комплексів та являється офіційним сертифікованим партнером Reynaers Aluminium. Володіють власним сучасним виробництвом з високотехнологічним обладнанням для обробки алюмінієвого профілю та системним програмним забезпеченням Reynaers. Це дозволяє виготовляти якісну продукцію для клієнтів та вчасно виконувати монтаж світлопрозорих систем.

Головним партнером є бельгійська компанія Reynaers Aluminium – одна з провідних європейських виробників алюмінієвих систем для вікон і дверей з 1965 року.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в банках, печатки та штампи зі своїм найменуванням.

У своїй діяльності Підприємство керується чинним законодавством, іншими внутрішніми нормативними документами, рішеннями.

Основні відомості про підприємство «КОМПАС-груп» (табл. 2.1).

Основні відомості про підприємство «КОМПАС-груп»

Таблиця 2.1.

Повна назва Підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю КОМПАС-ГРУПП
Скорочена назва Підприємства	ТОВ "КОМПАС-ГРУПП"
Організаційно-правова форма Підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
Ознака особи	Юридична
Форма власності	Приватна
Код за ЄДРПОУ	38310657
Місцезнаходження	м. Вишневе, вул. Київська, 4, Київська область, 08132
Дата державної реєстрації	13.07.2012 (11 років 3 місяці)
Номер запису в ЄДР	1 266 102 0000 041478
Основні види діяльності КВЕД:	Код КВЕД 43.32 Установлення столярних виробів (основний); Код КВЕД 22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас; Код КВЕД 23.12 Формування й оброблення листового скла; Код КВЕД 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій; Код КВЕД 25.12 Виробництво металевих дверей і вікон; Код КВЕД 25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали; Код КВЕД 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи; Код КВЕД 43.34 Малярні роботи та скління;

	<p>Код КВЕД 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у. ;</p> <p>Код КВЕД 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;</p> <p>Код КВЕД 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;</p> <p>Код КВЕД 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;</p> <p>Код КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;</p> <p>Код КВЕД 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;</p> <p>Код КВЕД 41.10 Організація будівництва будівель;</p> <p>Код КВЕД 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель;</p> <p>Код КВЕД 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;</p> <p>Код КВЕД 43.91 Покрівельні роботи;</p> <p>Код КВЕД 43.39 Інші роботи із завершення будівництва;</p> <p>Код КВЕД 71.11 Діяльність у сфері архітектури.</p>
<p>Учасники/Замовники Підприємства</p>	<p>Інформація про кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи, у тому числі кінцевого бенефіціарного власника (контролера) її засновника, якщо засновник - юридична особа:</p> <p>Журавльова Наталія Іванівна</p> <p>Країна громадянства бенефіціара: Україна;</p>

	<p>Країна реєстрації: Україна;</p> <p>Адреса бенефіціара: Україна, **4, Луганська обл., місто Луганськ, вул.Лашина генерала, будинок **, квартира **</p> <p>Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив</p> <p>Ознака, що можлива недостовірність інформації про КБВ: Відсутня інформація</p> <p>Відсоток частки статутного капіталу в юридичній особі або відсоток права голосу в юридичній особі: 38.</p>
Керівник, кількість працівників	<p>Керівник - Миколенко Роман Ігорович.</p> <p>Середня кількість працівників -19 осіб.</p>

На даний момент асортимент продукції, що виробляється на аналізованому підприємстві включає наступні позиції (табл. 2.2).

№	Клас	Назва	Характеристика (Опис)
1.	Вікна і двері	Система Masterline 8	Система володіє найвищими показниками по теплоізоляції, вітро- і водонепроникності, комфорту використання та довговічності конструкцій. Системи можуть бути виконані у стилі стриманого Functional, аристократичного Renaissance та мінімалістичного Deco. Все на ваш смак та відповідно до плану дизайнерського рішення.
		Система Masterline 10	Алюмінієві вікна MASTERLINE 10 від Reynaers гарантують максимальний доступ денного світла у приміщення, найвищий рівень термоізоляції та повну безпеку завдяки високим експлуатаційним якостям. Також, MASTERLINE 10 має сертифікат Passive House. Це означає, що система відповідає усім технічним характеристикам енергопасивних будівель. Профілі доступні у стилі класичного Renaissance, сміливого Deco та локанічного Functional, що не обмежує свободу дизайнерської задумки.

		Система ConceptSystem 77	<p>Оптимальне рішення для будівництва масштабних об'єктів із високими вимогами до міцності та енергоефективності. CS77 є однією із найбезпечніших систем, оскільки доступна у куленепробивній конфігурації. Все це абсолютно сумісно із її витонченим дизайном, що представлений у деяких варіантах:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 77 Functional – стримане виконання з рівними поверхнями; - 5 77 Softline – заокруглення стулки та штапиків; - 5 77 Hidden vent – система із прихованою за профіль рами стулкою; - 5 77 Renaissance – вигнутий профіль, що злегка виступає округлістю форм.
		Система ConceptSystem 59 Parallel (Pa)	<p>CS 59Pa пропонує широкий асортимент незольованих профілів для будівництва елегантних і недорогих алюмінієвих рам у функціональному стилі. Тому CS 59Pa є ідеальною системою для зовнішнього застосування в теплому кліматі, але його також можна використовувати як перегородки внутрішнього офісу.</p> <p>Система доступна у вікнах, що відкриваються всередину, а також для дверей, з відкриттям всередину та назовні.</p>
		Система Sensity	<p>Віконно-дверна система SENSITY для найвибагливіших поціновувачів класики. Її особливість полягає в тому, що зовні вона має звичайний алюмінієвий профіль, однак зсередини - натуральною деревиною. Зовнішній алюмінієвий та внутрішній дерев'яний профіль не стикаються між собою, що виключає можливу деформацію від впливу температурних умов.</p> <p>Використовується цільний масив найкращих порід італійського дерева. До замовлення доступні кольори «світлий дуб», «венге» та «табако». Зовнішній профіль теж можна пофарбувати «під дерево», або у будь-який колір із палітри RAL.</p>
		Дверна система MasterLine 8 Pivot Door	<p>Надміцні та високоякісні двері з лінійки MASTERLINE 8. Вони ідеально підходять для використання у великих отворах, не втрачаючи своїх технічних характеристик: герметичності, енергоефективності та шумоізоляції. Такі двері мають традиційний тип відкривання назовні, а заповнити їх можливо і склопакетом, і сендвіч-панеллю. Більш того, ця дверна система може</p>

			відчинятися, як назовні так і всередину. Система MASTERLINE 8 PIVOT DOOR створена з урахуванням всіх теплотехнічних характеристик, що підтверджено сертифікатом «пасивного» будинку.
2.	Алюмінієві розсувні системи	Система Розсувних дверей Hifinity	Система з ультра-тонким профілем. Підходять для використання у будівлях з низьким енергоспоживанням. Більш того, раму можна «сховати» від стелі до підлоги, від стінки до стінки, а отже – вільний поріг навіть з суцільним паркетним покриттям.
		Система підйомно-розсувних дверей Conceptratio 130	Високий ступінь захисту від зламу, теплова та шумова ізоляція. Також, система сумісна з віконно-дверною системою MASTERLINE 8, що робить її більш універсальною. CONCEPTRATIO 130 - це перша термоізольована система серед багатьох розсувних рішень з алюмінієвим корпусом. Ця розсувна система має понад 100 конфігурацій. Різноманітність варіантів порогів робить CONCEPTRATIO 130 ідеальним рішенням для нових будівель, проєктів реновації, терас та зимових садів.
		Підйомно-розсувна система ConceptPatio 155	Систему можна використовувати для скління крупногабаритних об'єктів, при цьому, система зовсім не втрачає рівню своїх ізоляційних характеристик. Унікальна фурнітура дозволяє переміщувати велетенські стулки по направляючим, ніби по маслу та майже безшумно. В CP155 передбачені різні типи відкриття.
		Неізольована система розсувних дверей ConceptPatio 45Pa	Конструкція, котра підходить для розмежування всередині приміщення або для використання у широтах з теплим кліматом. Може бути додатково оснащена системою Flyscreen, що захистить від комах.
		Система розсувних дверей CF 77	Система може бути не просто декоративною перегородкою, а і повноцінним входом до приміщення. CF77 має різні види відкриття та легко ковзає по направляючим. Доступні у кількості від 2 до 8 функціональних полотен. Завдяки універсальній ширині профілю може використовуватись в парі з будь-якою віконно-дверною чи фасадною системою Reynaers.
3.	Фасадні	Фасадна	Фасадно-покрівельна система CONCEPTWALL 50

	системи	Система ConceptWall 50	від Reynaers створена для будівництва унікальних прозорих фасадів. Найчастіше використовується для будівель комерційного призначення будь-якого виду. Фешенебельні ресторани, вітрини торгових центрів, лікарні та бізнес-центри – все це здатне зазирати новими гранями із CW50. До речі, за необхідності в фасад можна інтегрувати сонячне затінення. Також, система має відмінні теплові характеристики, може бути вогнетривкою, куленепробивною та стійкою до зламу. Максимум світла, простору, безпеки та комфорту.
		Система ConceptWall 60	Ця система ідеально підходить для зон з великим вітровим навантаженням, оскільки має чудові непродувні та ізоляційні характеристики і міцний алюмінієвий профіль. CONCEPTWALL 60 використовується для будівель із нестандартним архітектурним рішенням, що вимагає свободи у формах і конструкціях профілю. Ця система навісних стін стандартно доступна в 4 різних естетичних варіантах зовнішнього вигляду. Крім того, CW 60 складається з широкого діапазону профілів і полегшує інтеграцію всіх типів вікон, в тому числі мансардних.
		Система Veranda від TS Aluminium	Система VERANDA від TS Aluminium має однотипну конструкцію з'єднань та вузлів, що робить її додатково захищеною від примх погоди. Існує так званий «теплий профіль», для зимового саду з підвищеною теплоізоляцією, а також «холодний профіль», коли такої потреби нема. Зимовий сад можна оснастити системою вентиляції, що виключатиме «парниковий» ефект та підтримуватиме правильний мікроклімат. Вентиляція є природна та примусова. За бажанням цей процес можна повністю автоматизувати, поклавшись на контроллера
		Світлопрозорий дах зі скла та алюмінію	Світлопрозорий дах зі скла та алюмінію. Ця конструкція виглядає дуже витонченою, однак, надмірні алюмінієві профілі роблять її витривалою до будь-яких механічних навантажень. Створити прозорий терасний дах можна без використання металокаркасу. Ширина кроку між стійками здатна сягати 5 м. Також, є опція будівництва склопрозорих стінок, що перетворює звичайну терасу на «холодний» зимовий сад. Нагадаємо, що вся конструкція може бути пофарбована у будь-який

			колір із палітри RAL.
--	--	--	-----------------------

Табл. 2.2. Асортимент продукції ТОВ «КОМПАС-ГРУП»

2.2. Оцінка ефективності господарювання ТОВ «КОМПАС-ГРУП» за 2020-2022 рр.

Оцінка показників ефективності господарської діяльності підприємства є невід’ємною складовою комплексного аналітичного вивчення результатів функціонування суб’єкта господарювання. Тому визначимо, на скільки ефективною була діяльність аналізованого дочірнього підприємства ТОВ «КОМПАС-ГРУП» впродовж останніх трьох років (2020-2022 рр.) у розрізі різних аспектів. Також певним додатковим джерелом інформації для висновків щодо рівня успішності підприємства на ринку стане порівняльний аналіз показників його діяльності з показниками головного підприємства ТОВ «КЛЕВЕР.НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ».

Алгоритм оцінки провідних показників ефективності господарювання ТОВ «КОМПАС-ГРУП» за 2020-2022 рр. включатиме наступні кроки:

- 1) узагальнюючий аналіз балансу за агрегованими статтями – необхідно для визначення загального напрямку розвитку підприємства (розширення діяльності / відносна стабільність / скорочення);
- 2) аналіз доходів, витрат та фінансових результатів на основі даних форми №2 «Звіт про фінансові результати» – необхідно для визначення динаміки виручки, витрат, та прибутку (збитку) за трирічний період;
- 3) порівняльний аналіз показників статей балансу та фінансових результатів ТОВ «КОМПАС-ГРУП» з головним підприємством корпорації – ТОВ «КЛЕВЕР.НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ»;
- 4) аналіз показників ділової активності – необхідно для визначення рівня ділової активності підприємства та відповіді на питання: прискорюється чи уповільнюється діяльність підприємства;
- 5) аналіз показників ефективності господарювання у розрізі

використання різних видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, підприємницьких).

На думку автора, проведення аналізу за представленими вище етапами дасть можливість сформулювати повну картину та зробити узагальнюючі висновки щодо ефективності господарської діяльності ТОВ “КОМПАС-ГРУП” у 2020-2022 роках та тих змінах, що відбувалися впродовж досліджуваного періоду.

Розпочнемо аналіз показників діяльності ТОВ “КОМПАС-ГРУП” з оцінювання статей балансу підприємства в агрегованому вигляді (табл. 2.5 – аналіз активів та табл. 2.6 – аналіз пасивів).

Дані табл. 2.5 свідчать про те, що за підсумками 2022 року загальна вартість активів підприємства ТОВ “КОМПАС-ГРУП” становила більше 238 млн. грн. При цьому порівняно з 2020 роком їх вартість зазнала суттєвого зниження, оскільки на початок аналізованого періоду вона становила практично 296 млн. грн. Таким чином за три роки вартість майна, яким володіє підприємство, знизилася на 19,5%. При цьому фактором зниження вартості стало як скорочення наявних в складі підприємства необоротних активів – зниження за три роки на 15,2%, так і оборотних активів – зниження за три роки на 21,2%.

Таблиця 2.5 – Аналіз структури та динаміки активів ТОВ “КОМПАС-ГРУП” за 2020-2022 рр.

Назва показника	Значення показника по роках						Відхилення 2022 р. до 2020 р.,	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Необоротні активи, в т.ч.	83362	28,2	76335	32,4	70731	29,7	-12631	-15,2
основні засоби	73487	24,8	66845	28,3	61198	25,7	-12289	-16,7
інші необоротні активи	9875	3,3	9490	4	9533	4	-342	-3,5
Оборотні активи, в т.ч.	212592	71,8	159627	67,6	167475	70,3	-45117	-21,2
запаси і витрати	109382	37	72836	30,9	67452	28,3	-41930	-38,3
дебіторська заборгованість	98075	33,1	81868	34,7	94744	39,8	-3331	-3,4
грошові кошти	1868	0,6	1455	0,6	2008	0,8	140	7,5
інші оборотні активи	3267	1,1	3468	1,5	3271	1,4	4	0,1
Всього активів	295954	100	235962	100	238206	100	-57748	-19,5

Джерело: складено автором на основі [58]

Примітним фактом є те, що у розрізі складових активів динаміка змін вартості по роках була різною. Так, необоротні активи підприємства, куди входять основні засоби, нематеріальні активи, незавершені капітальні інвестиції та інші фінансові інвестиції, показували негативну динаміку змін впродовж всіх трьох років (фактично у 2020 році – 83,4 млн. грн., у 2021 р. – 76,3 млн. грн., у 2022 р. – 70,7 млн. грн.). Основна причина зниження вартості необоротних активів – це зниження залишкової вартості ОЗ (основні засоби), тобто мала місце їх поступова амортизація і при цьому підприємство придбанням нових ОЗ не займалося.

Вартість оборотних активів впродовж 2020-2022 років змінювалася різноспрямовано: у 2020 р. – 212,6 млн. грн., у 2021 р. – 159,6 млн. грн., у 2022 р. – 167,5 млн. грн. На жаль, виявлені тенденції не є свідченням позитивних зрушень. Загалом зростання оборотних активів може свідчити про розширення діяльності, коли підприємство потрібно нарощувати залишки запасів, також з метою завоювання ринку воно йде на поступки клієнтів та продає багато продукції з оплатою у майбутньому (контрольоване збільшення дебіторської заборгованості). Однак у ТОВ “КОМПАС-ГРУП” залишки запасів показали скорочення кожного року з 109,4 млн. грн. до 67,5 млн. грн., тобто має місце скорочення обсягів господарської діяльності. Однак при цьому дебіторська заборгованість у 2022 році зростає практично до рівня 2020 року і склала 94,7 млн. грн. (приріст до попереднього 2021 року – 15,7%). В цих умовах подібні тенденції є свідченням негативних змін на підприємстві та повинні бути досліджені більш ґрунтовно. Аналіз ділової активності дасть більш повне уявлення.

Для фінансування активів підприємство повинно мати певні фінансові ресурси, що складаються з власних та позикових коштів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз структури та динаміки пасивів ТОВ “КОМПАС-ГРУП” за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.,	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Власний капітал, у т.ч.	200930	67,9	203079	86,1	203927	85,6	2997	1,5
статутний капітал	20000	6,8	20000	8,5	20000	8,4	0	0
нерозподілений прибуток	180930	61,1	183 079	77,6	183 927	77,2	2997	1,7
Позиковий капітал, в т.ч.	95024	32,1	32883	13,9	34279	14,4	-60745	-63,9
кредиторська заборгованість	65661	22,2	18502	7,8	20938	8,8	-44723	-68,1
інші поточні зобов'язання	29363	9,9	14381	6,1	13341	5,6	-16022	-54,6
Всього пасивів	295954	100	235962	100	238206	100	-57748	-19,5

Джерело: складено автором на основі [58]

Динаміка змін у джерелах фінансування підприємства є більш позитивною, порівняно зі змінами в активах ТОВ “КОМПАС-ГРУП”. Так, за 2020-2022 роки підприємству вдалося суттєво знизити заборгованість за товари роботи, послуги, яка була найбільш вагомою складовою позикових коштів. Також позитивною для підприємства характеристикою є відсутністю заборгованості за кредитами, оскільки підприємства абсолютно не використовує їх для фінансування своєї діяльності. В свою чергу, нарощення розміру нерозподіленого прибутку дало змогу збільшити частку власного капіталу до 85,6% у 2022 році. В даному випадку варто відзначити, що при частці власного капіталу від 50% та більше підприємство вважається фінансово стійким, а позитивна динаміка свідчить про ще більше її зміцнення.

Отже, за підсумками аналізу майна та фінансових ресурсів ТОВ “КОМПАС-ГРУП” висновки є не однозначними. З одного боку, зафіксовано зниження вартості активів, що свідчить про звуження діяльності. Але при цьому, підприємству також вдалося значно знизити свою заборгованість перед

кредиторами за поставлену продукцію, роботи, послуги. В результаті коефіцієнт автономії збільшився у 2022 році до 0,856 (рекомендовано – $>0,5$), що свідчить про суттєве покращення рівня фінансової стійкості суб'єкта господарювання та його незалежності від зовнішніх сторін.

Наступним етапом є аналіз доходів, витрат та фінансових результатів діяльності ТОВ “КОМПАС-ГРУП”.

Таблиця 2.7 – Доходи ТОВ “КОМПАС-ГРУП” за 2020-2022 рр.

Назва показника	Значення показника по роках, тис. грн.			Відносна зміна показника, %		
	2020	2021	2022	2021- 2020	2022- 2021	2022- 2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	638093	532046	513695	-16,6	-3,5	-19,5
Інші операційні доходи	37685	23178	32021	-38,5	38,2	-15,0
Інші доходи (доходи від участі в капіталі, фінансові доходи та інші доходи)	447	5108	1709	1042,7	-66,5	282,3
Всього доходів, тис. грн.	676225	560332	547425	-17,1	-2,3	-19,0

Джерело: складено автором на основі [58]

Як свідчать дані табл. 2.7, впродовж 2020-2022 років на підприємстві ТОВ “КОМПАС-ГРУП” мала місце неухильна тенденція до зниження обсягів господарської діяльності. Так, якщо за підсумками 2020 року підприємство отримало 638,1 млн. грн. чистого доходу від реалізації продукції, то у 2021 році вона знизилася на 16,6% до 532 млн. грн. У 2022 році темпи зниження уповільнилися до 3,5%, однак все одно підприємству не вдалося вийти у зелену зону. В результаті за підсумками 2022 року було продано продукції всього на 513,4 млн. грн., що на 19,5% менше ніж у 2020 році.

Другим вагомим джерелом доходів підприємства є інші операційні доходи (доходи від оренди, послуги стороннім організаціям), які також мали тенденцію до зниження: 32 млн. грн. у 2022 році проти 37,7 млн. грн. у 2020 році (зниження за три роки – 15%).

Таким чином, за результатами оцінювання доходів ТОВ “КОМПАС-ГРУП” та враховуючи результати аналізу активів підприємства вже на цьому етапі можна зробити однозначний висновок про те, що підприємство скорочує свою діяльність, основною причиною чого є зниження попиту на його продукцію.

Аналіз фінансових результатів ТОВ “КОМПАС-ГРУП” буде неповним без визначення змін, що відбулися у розрізі витратних статей форми № 2 «Звіт про фінансові результати» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Витрати ТОВ “КОМПАС-ГРУП” за 2020-2022 рр.

Назва показника	Значення показника по роках, тис. грн.			Відносна зміна показника, %		
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2022-2020
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	450538	430323	409856	-4,5	-4,8	-9,0
Адміністративні витрати	28636	27669	28194	-3,4	1,9	-1,5
Витрати на збут	141901	70431	72390	-50,4	2,8	-49,0
Інші операційні витрати	40163	28290	35683	-29,6	26,1	-11,2
Інші витрати (витрати від участі в капіталі, фінансові витрати та ін.)	31	714	62	2203,2	-91,3	100,0
Витрати на податок на прибуток	2820	756	392	-73,2	-48,2	-86,1
Всього витрат, тис. грн.	664089	558183	546577	-16,0	-2,1	-17,7

Джерело: складено автором на основі [58]

Аналіз динаміки витрат, що наведений у табл. 2.8, також свідчить про те, що обороти господарської діяльності ТОВ “КОМПАС-ГРУП” за останні три роки мають тенденцію до зниження. Зокрема, зафіксоване зниження собівартості реалізованої продукції на 9%. При цьому максимальне зниження має місце за такою статтею, як витрати на збут, які скоротилися практично у два рази (49%) до 72,44 млн. грн.

В цілому ж за період з 2020 по 2022 роки витрати знизилися на 17,7% при ому, що доходи підприємства за аналогічний період показали зниження на рівні 19%. Таким чином, на підприємстві має місце тенденція відносно більшого зниження доходів порівняно зі зниження витрат. Наслідком подібної тенденції є

поступове зниження розміру прибутку (рис. 2.1).

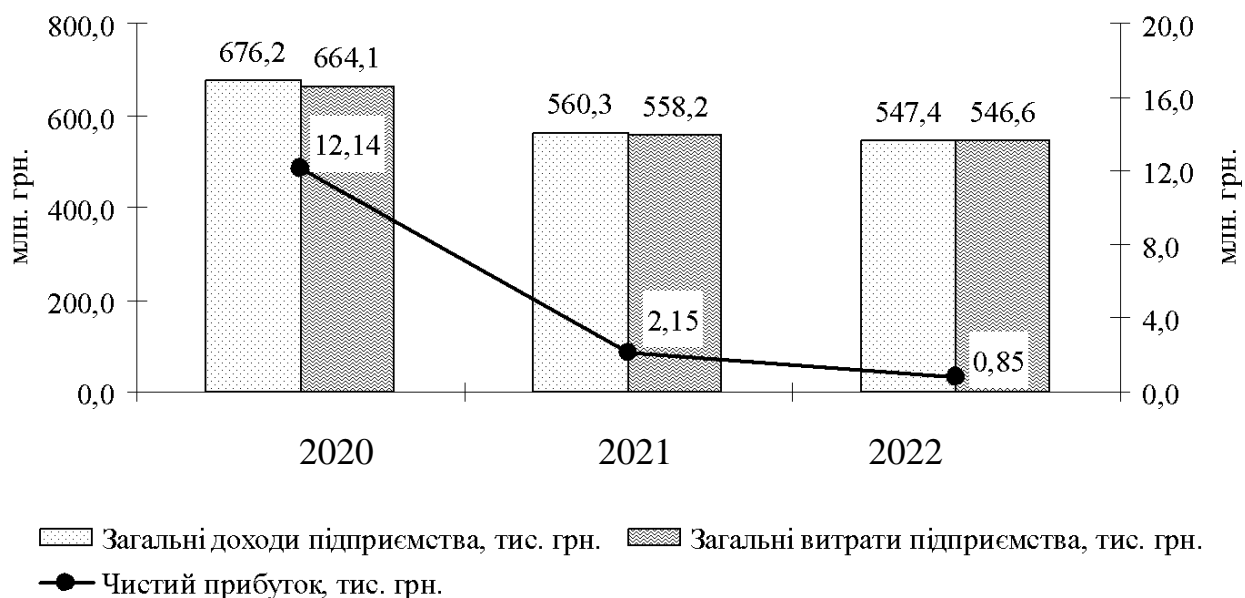


Рисунок 2.1 – Доходи, витрати та чистий прибуток ТОВ “КОМПАС-ГРУП” у 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [58]

У 2020 році чистий прибуток підприємства становив більше 12 млн. грн., що є досить вагомим результатом, який може свідчити про успішність та ефективність господарської діяльності. Однак у 2021 році маса чистого прибутку знизилася у 5,6 разів до 2,15 млн. грн. У 2022 році ситуація не лише не покращилася, а повальне зниження прибутку продовжилося. В результаті він знизився до 850 тис. грн., що становить всього 7% від його розміру у 2020 році.

Висновок за результатами аналізу фінансових результатів ТОВ “КОМПАС-ГРУП” за 2020-2022 роки є однозначним: якщо підприємство не прийме радикальні заходи, у 2021 році з високим рівнем вірогідності можна прогнозувати те, що воно опиниться у червоній зоні, тобто стане збитковим.

Після аналізу активів, пасивів та фінансових результатів ТОВ “КОМПАС-ГРУП” доцільним є порівняльна оцінка з аналогічними показниками головного підприємства корпорації – ТОВ “КЛЕВЕР.НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ” (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники діяльності ТОВ “КОМПАС-ГРУП” та ТОВ “КЛЕВЕР.НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ” у 2020-2022 рр.

Назва показника	Значення показника по роках			Відносна зміна показника, %		
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2022-2020
Активи, млн. грн.						
ДП ТОВ “КЛЕВЕР.НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ” Красилівське»	296,0	236,0	238,2	-20,3	1,0	-19,5
ТОВ “КЛЕВЕР.НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ” (головне підприємство)	6110,1	5857,1	5889,1	-4,1	0,5	-3,6
Виручка, млн. грн.						
ДП ТОВ “КЛЕВЕР.НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ” Красилівське»	638,1	532,0	513,7	-16,6	-3,4	-19,5
ТОВ “КЛЕВЕР.НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ” (головне підприємство)	5078,8	5466,1	5549,7	7,6	1,5	9,3
Фінансовий результат (прибуток / збиток) млн. грн.						
ДП ТОВ “КЛЕВЕР.НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ” Красилівське»	12,14	2,15	0,85	-82,3	-60,5	-93,0
ТОВ “КЛЕВЕР.НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ” (головне підприємство)	-365,4	257,6	338,6	170,5	31,4	192,7

Джерело: побудовано автором на основі [58; 59]

За даними табл. 2.9 можна зробити декілька важливих висновків. По-перше, аналізоване підприємство ТОВ “КОМПАС-ГРУП” є значно меншим порівняно із головним підприємством як за розміром активів, так і за обсягами продажів та прибутку. По-друге, динаміка активів обох підприємств у 2020-2022 роках була однаковою: зниження у 2021 році та незначне зростання у 2022 році. Однак при цьому темпи загального зниження вартості аналізованого підприємства є значно більшими: 19,5% проти 3,6% для головного підприємства корпорації.

По-третє, за динамікою зміни в продажах підприємство ТОВ “КОМПАС-ГРУП” показало скорочення у 2020-2022 роках на 19,5% в той час як головне

підприємство наростило продажі на 9,3%. Ймовірною причиною для цього може бути відмінності в асортименті продукції, що виробляється на кожному з підприємств. Зокрема, аналізоване підприємство не виробляє пиво, яке могло бути драйвером для нарощення продажів головним підприємством корпорації.

І найголовніше, по-четверте, ТОВ “КЛЕВЕР.НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ” у 2021 та 2022 роках вдавалося показувати нарощування маси прибутку до 338,6 млн. грн. при тому, що у 2020 році воно було збитковим (непокритий збиток – 365,4 млн. грн.). В свою чергу, аналізоване підприємство практично наблизилося до нульового рівня прибутковості, втративши 93% прибутку 2020 року.

Оцінка ефективності господарської діяльності буде неповною без аналізу рівня ділової активності підприємства, яка дає змогу зробити висновок щодо того, як використовуються ресурси підприємства у контексті швидкості їх обігу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники ділової активності ТОВ “КОМПАС-ГРУП” у 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Абсол. відхилення		
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2022-2020
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт трансформації)	2,16	2,25	2,16	0,1	-0,1	0
Період обороту активів, днів	169,3	161,9	169,3	-7,4	7,4	0
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,2	2,6	2,5	-0,56	-0,1	-0,7
Період обороту власного капіталу, дн.	114,9	139,3	144,9	24,4	5,6	30
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	3	3,33	3,07	0,33	-0,27	0,07
Період обороту оборотного капіталу, дн.	121,6	109,5	119	-12,1	9,5	-2,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,38	24,67	32,47	14,29	7,8	22,09
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,72	28,76	24,53	19,04	-4,22	14,81
Період обороту кредиторської заборгованості, дн.	37,6	12,7	14,9	-24,9	2,2	-22,7
Коефіцієнт оборотності запасів	5,83	7,3	7,62	1,47	0,31	1,79
Період обороту запасів дн.	62,6	50	47,9	-12,6	-2	-14,7
Тривалість операційного циклу, дн	97,7	64,8	59,2	-33	-5,6	-38,5
Тривалість фінансового циклу, дн	60,2	52,1	44,3	-8,1	-7,8	-15,9

Джерело: побудовано автором на основі [58]

З точки зору ділової активності ефективність господарської діяльності або залишилася на тому ж рівні (оборотність активів, оборотних активів) або навіть покращилася. Так, середній період обороту активів як у 2020, так і у 2022 році становив 169 днів. У 2021 році відбулося їх незначне прискорення оборотності (161,9 дн.).

Найбільш важливим досягненням з точки зору прискорення ділової активності варто вважати зменшення тривалості операційного циклу, який складається з обороту виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції та товарів, а також товарної дебіторської заборгованості. Так, у 2020 році ТОВ “КОМПАС-ГРУП” в середньому для виробництва продажу та отримання коштів від покупців було потрібно 97,7 днів (62,6 днів – тривалість виробництва та реалізації продукції та 35,1 дн – час на оплату продукції покупцями). В 2021 році вдалося скоротити тривалість операційного циклу на 33 дні до 64,8 днів. При цьому позитивна динаміка продовжилася у 2022 році коли для виробництва та оплати реалізованої продукції підприємству вже потрібно було 59,2 дн.

Отже, за результатами аналізу ділової активності можна говорити, що підприємству вдалося покращити свої показники, що в основному проявилася у прискоренні оборотності складових оборотних активів. Завдяки цьому тривалість операційного циклу знизилася з 97,7 днів до 59,2 дн. Тобто підприємству все менше і менше часу стало потрібно для виробництва, реалізації та отримання коштів у вигляді оплати за поставлену продукцію.

Завершальним етапом в оцінці показників ефективності господарювання ТОВ “КОМПАС-ГРУП” за 2020-2022 рр. є розрахунок коефіцієнтів рентабельності та інших показників, що характеризують ефективність використання окремих видів ресурсів (фондовіддача, продуктивність праці, зарплатовіддача).

Результати розрахунку відповідних показників для ТОВ “КОМПАС-ГРУП” за 2020-2022 рр. представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники ефективності використання ресурсів ТОВ “КОМПАС-ГРУП” у 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Абсол. відхилення		
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2022-2020
Матеріальні активи та ресурси						
Фондовіддача	8,68	7,96	8,39	-0,72	0,43	-0,29
Рентабельність активів (ROA), %	4,10	0,91	0,36	-3,19	-0,55	-3,74
Рентабельність основних засобів, %	4,61	0,84	0,34	-3,77	-0,51	-4,28
Рентабельність оборотних активів, %	5,71	1,35	0,51	-4,36	-0,84	-5,20
Фінансові ресурси						
Рентабельність власного капіталу (ROE)	6,04	1,06	0,42	-4,98	-0,64	-5,62
Рентабельність інвестованого капіталу (ROI)	6,04	1,06	0,42	-4,98	-0,64	-5,62
Трудові ресурси						
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1 019,3	911,0	923,9	-108,3	12,9	-95,4
Зарплатовіддача, грн/грн	7,9	6,3	6,0	-1,6	-0,4	-1,9
Операційна діяльність						
Рентабельність продукції	2,69	0,50	0,21	-2,19	-0,29	-2,49
Рентабельність продажів (ROS)	1,90	0,40	0,17	-1,50	-0,24	-1,74

Джерело: побудовано автором на основі [58]

Розрахункові показники ефективності господарської діяльності, в основі яких принцип визначення рентабельності, тобто коли у чисельнику знаходиться чистий прибуток, а в знаменнику – певний вид ресурсу, показали суттєве погіршення. Причиною цього була описана вище тенденція до скорочення розміру чистого прибутку, який за три роки знизився на 93% до 850 тис. грн. В результаті, наприклад рентабельність активів знизилася з 4,1% до 0,36%, тобто в

середньому кожна вкладена в активи гривня за підсумками 2022 року принесла всього 0,36 коп. чистого прибутку.

Фондовіддача ТОВ “КОМПАС-ГРУП” зазнала незначного зниження (0,29 за три роки). Це означає, що за три роки в середньому кожною гривнею активів було згенеровано 8,369 грн продажів (у 2020 році – 8,68 грн/грн).

Ефективність використання власних фінансових ресурсів також знизилася з 6,04% до 0,42%. При цьому обидва показники (ROE та ROI) мають однакове розрахункове значення, оскільки підприємство не використовує довгострокові позикові джерела для фінансування своєї діяльності (входять до складу ROI).

Ефективність використання трудових ресурсів також зазнала негативних змін. Зокрема, продуктивність праці знизилася з 1019,3 тис. грн./ особу у 2020 році до 923,9 тис. грн./особу у 2022 році. Причиною зниження ефективності використання трудових ресурсів стало, з одного боку, зниження обсягів виробництва та реалізації продукції, а з іншого, непропорційне зниження кількості працівників.

Додатковим показником для оцінки трудових ресурсів було в використано показник зарплатовіддачі, який розраховується як відношення виручки до фонду оплати праці та показує, на скільки продуктивно підприємство використовує кошти на оплату праці працівників. На жаль, зарплатовіддача також показала негативну динаміку. Оскільки у 2020 році в середньому кожна потрачена на оплату праці гривня принесла підприємству 7,9 грн продажів, але у 2022 році – всього 6 грн.

Остання групу показників також представлена коефіцієнтами рентабельності та характеризує ефективність операційної діяльності ТОВ “КОМПАС-ГРУП”. Обидва ці показники також показали негативну динаміку переважно внаслідок зниження чистого прибутку. Хоча при цьому треба нагадати, що впродовж 2021-2022 років мали місце однакові тенденції у зниженні продажів та витрат, але при цьому доходи підприємства скорочувалися більшими темпами ніж витрати.

Таким чином, за результатами аналізу провідних показників ефективності

господарювання ТОВ “КОМПАС-ГРУП” за 2020-2022 рр. можна говорити про те, що в цілому показники підприємства погіршилися. Основною причиною цього стало зниження попиту на продукцію та відповідно падіння продажів. Але при цьому підприємстві не вдалося утримати витрати на належному рівні, тому їх зниження було непропорційним для падіння доходів.

2.3. Загальна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Ринок, на якому працює компанія “КЛЕВЕР” та аналізоване дочірнє підприємство ТОВ “КОМПАС-ГРУП” є високо конкурентним. На ньому функціонують як вітчизняні компанії, так і українські підрозділи міжнародних компаній із сильним торговими марками, відомими в усьому світі.

На основі наявних даних та показників діяльності ТОВ “КОМПАС-ГРУП” проведемо оцінку конкурентоспроможності підприємства, виявимо його сильні та слабкі сторони з метою подальшого усунення недоліків та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ “КОМПАС-ГРУП” варто розпочати з визначення конкурентних позицій, які займає підприємство на ринку. Проведений вище аналіз показав, що за останні три роки на підприємстві відбулося зниження обсягів продажів. Так, у 2020 році було реалізовано продукції на 638,1 млн. грн. У наступному 2021 році продажі знизилися на 16,6% до 532 млн. грн. За підсумками останнього звітного 2022 року темпи падіння продажів дещо уповільнилися, однак все одно залишаються в червоній зоні – падіння на 3,5% до попереднього року та обсяг продажів на рівні 513,7 млн. грн.

Зниження обсягів продажів може свідчити про те, що аналізоване підприємство ТОВ “КОМПАС-ГРУП” втрачає позиції на ринку, особливо враховуючи той факт, що головне підприємство корпорації – ТОВ “КЛЕВЕР.НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ” за аналогічний період наростило продажі з 5078,8 млн. грн. до 5549,7 млн. грн. (приріст за три роки – +9,3%).

Для того, щоб зрозуміти, на скільки критичною для підприємства ТОВ “КОМПАС-ГРУП” є ситуація з падінням продажів, необхідно також проаналізувати динаміку українського ринку продукції компанії в цілому.

На офіційному сайті Державної служби статистики України є дані щодо роздрібного товарообороту підприємств торгівлі, що відображають продажі за товарними групами (табл. 2.12) [46].

Таблиця 2.12 – Український ринок продукції підприємства у 2020-2022 рр.

Товарна група	Роки			Зміна, %		
	2020	2021	2022	2020/19	2021/20	2020/20
Алюмінієві конструкції	1963,5	2319,8	2590,2	18,1	11,7	31,9
Скляні вікна	16171,3	19145,5	20874,8	18,4	9,0	29,1
Скляні конструкції	5714,1	7149,8	7667,6	25,1	7,2	34,2

Джерело: складено автором на основі [46]

Представлені у табл. 2.12 свідчать про те, що за жодною з товарних категорій скорочення ринку не відбулося. При цьому, докладний аналіз темпів змін за роками свідчить, що приріст щороку коливався від 10 до 20% на рік. А за три роки приріст за групами склав від 29,1% до 34,2%.

За даними табл. 2.12 та показників продажів можна проаналізувати, як змінювалася частка підприємства на ринку (рис. 2.2)

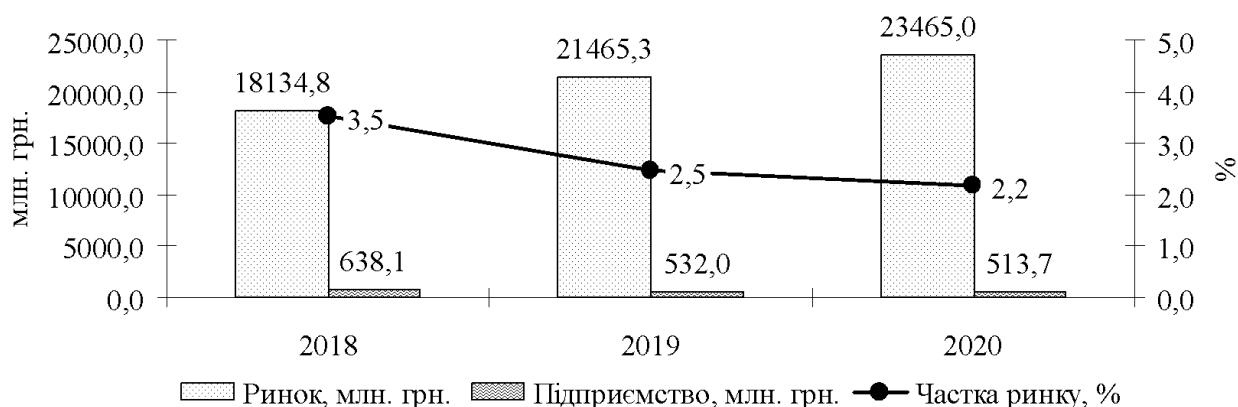


Рисунок 2.2 – Частка підприємства на ринку у 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [46; 58]

Таким чином, можна зробити висновок, що аналізоване підприємство ТОВ “КОМПАС-ГРУП” втрачає свої позиції на ринку, оскільки ринок стабільно

зростає в той час як продажі компанії навпаки падають. В результаті частка на ринку знизилася з 3,5% у 2020 році до 2,2% у 2022 році.

Аналізоване підприємство будучи дочірньою структурою у компанії “КЛЕВЕР” дотримується єдиних стандартів у виробництві, реалізації та просуванні продукції та наявних торговельних марок. Тому проводити аналіз конкурентів більш коректним буде з точки зору самої корпорації та її головних конкурентів.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства існує широкий інструментарій різних методів. Найбільш практичним та зручним в рамках цього дослідження обрано метод, в основі якого лежить теорія ефективної конкуренції. Зміст даного підходу полягає у тому, що найбільш конкурентоспроможним підприємством визнається те, яке найкращим чином змогло організувати основні бізнес-процеси.

Визначення рівня конкурентоспроможності здійснюється через порівняння показників у чотирьох групах: виробнича діяльність, фінансовий стан, збут та просування, конкурентоспроможність продукції. На основі порівнянні показників у цих чотирьох групах розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності та будується багатокутник, на якому наочно зображено позиції аналізованого підприємства (ТОВ “КОМПАС-ГРУП”) та підприємства-конкурента (Компанія «GLASSO»).

Алгоритм розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності підприємства передбачає три послідовні етапи:

1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства й переведення цих показників у відносні величини (бали). Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їхнє порівняння: якщо підприємства однакові – то кожне отримує 10 балів, якщо підприємства мають різний рівень за обраним показником, то краще отримує 15 балів, а гірше – 5 балів.

Проаналізуємо необхідні для розрахунків показники в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Критерії та показники конкурентоспроможності ТОВ “КОМПАС-ГРУП”

Критерії й показники конкурентоспроможності	Розрахунок		Бали	
	ТОВ “КОМПАС-ГРУП”	Компанія «GLASSO»	ТОВ “КОМПАС-ГРУП”	Компанія «GLASSO»
Показники ефективності виробничої діяльності (ЕВ)				
1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	0,998	0,96	5	15
2. Показник віддачі ОЗ (Ф)	8,39	10,16	5	15
3. Показник рентабельності виробництва (РТ)	0,21	3,28	5	15
4. Показник продуктивності праці	923,91	938,7	10	10
Фінансовий стан підприємства (ФП)				
1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,86	0,55	5	15
2. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) (КП)	4,89	2,51	15	5
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,06	0,08	5	15
4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	3,07	3,80	5	15
Ефективність організації збуту та просування продукції (ЕЗ)				
1. Рентабельність продажів (РП)	0,17	2,98	5	15
2. Коефіцієнт затовареності (КЗ)	0,06	0,07	10	10
3. Коефіцієнт використання виробничих потужностей (ВП)	0,65	0,73	10	10
4. Ефективність реклами й засобів стимулювання збуту (КР)	1,20%	3,50%	5	15
Конкурентоспроможність продукції (КТ)				
1. Якість продукції та популярність ТМ	0,842	0,956	5	15
2. Ціна продукції	0,960	1,047	10	10

Джерело: побудовано автором на основі [46; 58]

2. Розрахунок конкурентоспроможності ТОВ “КОМПАС-ГРУП” та підприємства-конкурента (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Критерії конкурентоспроможності підприємств

Критерій конкурентоспроможності	ТОВ «КОМПАС-ГРУП»	Компанія «GLASSO»
Ефективність виробничої діяльності підприємства	5,45	14,35
Фінансовий стан підприємства	7,00	13,00
Ефективність організації збуту та просування продукції (ЕЗ)	7,55	12,65
Конкурентоспроможність продукції (КТ)	5,00	15,00

Джерело: побудовано автором на основі [46; 58]

Інтегральний показник конкурентоспроможності за методом ефективної конкуренції становить:

$$I_{\text{ксп}}(\text{ТОВ «КОМПАС-ГРУП»}) = 0,15 * 5,45 + 0,29 * 7 + 0,23 * 7,55 + 0,33 * 5 = 6,23.$$

$$I_{\text{ксп}}(\text{Компанія «GLASSO»}) = 0,15 * 14,35 + 0,29 * 13 + 0,23 * 12,65 + 0,33 * 15 = 13,78.$$

Таким чином, аналізоване підприємство є менш конкурентоспроможним у порівнянні з лідером ринку – компанією «GLASSO», тому необхідно вживати заходів для підвищення конкурентоспроможності на ринку виробництва та реалізації продукції.

Можемо намалювати багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «КОМПАС-ГРУП» за основними критеріями його конкурентоспроможності, порівняно з основним конкурентом – компанією «GLASSO».

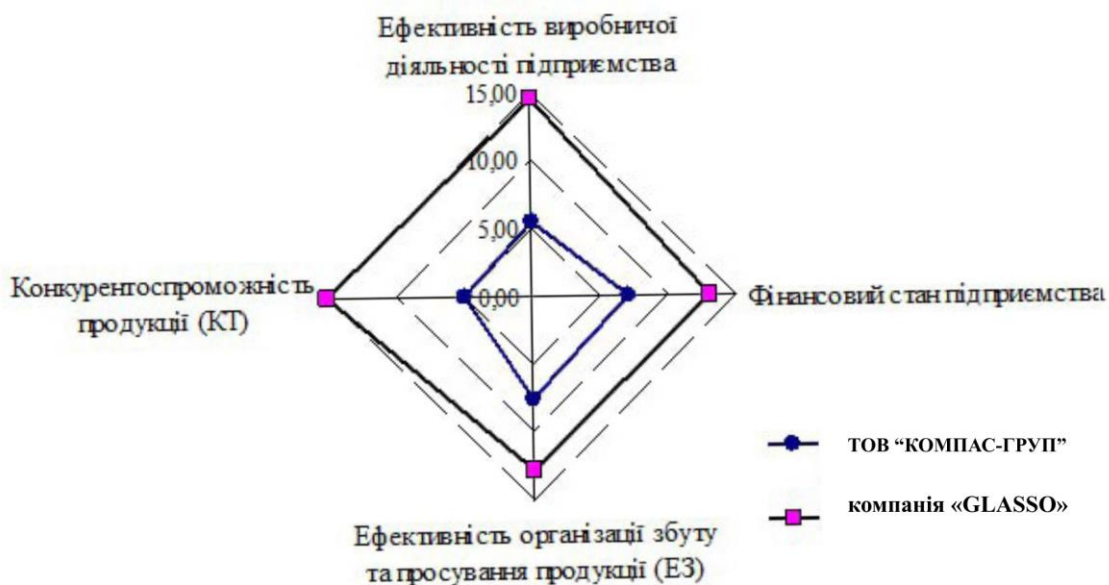


Рисунок 2.4 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «КОМПАС-ГРУП» (за методом ефективної конкуренції)

Джерело: побудовано автором на основі [46; 58]

З рис. 2.4 можемо наочно побачити, що на найвищому рівні в ТОВ «КОМПАС-ГРУП» критерій ефективності збуту та просування продукції, хоча і він суттєво відстає від підприємства-конкурента. По інших критеріях досліджуване підприємство суттєво поступається компанії «GLASSO» і, в першу чергу, по конкурентоспроможності продукції, що викликано нижчою рівнем популярності торговельних марок компанії «КЛЕВЕР».

Висновок до розділу 2

Проаналізувавши загальний рівень конкурентоспроможності ТОВ «КОМПАС-ГРУП» за даними фінансової звітності 2020-2022 р.р. можемо наочно побачити, що багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «КОМПАС-ГРУП» за основними критеріями його конкурентоспроможності, порівняно з основним конкурентом – компанією «GLASSO» показує, що на найвищому рівні в ТОВ «КОМПАС-ГРУП» критерій ефективності збуту та просування продукції, хоча і він суттєво відстає від підприємства-конкурента. По інших критеріях

досліджуване підприємство суттєво поступається компанії «GLASSO» і, в першу чергу, по конкурентоспроможності продукції, що викликано нижчою рівнем популярності торговельних марок компанії «КЛЕБЕР».

Таким чином, аналізоване підприємство є менш конкурентоспроможним у порівнянні з лідером ринку – компанією «GLASSO», тому необхідно вживати заходів для підвищення конкурентоспроможності на ринку виробництва та реалізації продукції.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “КОМПАС-ГРУП”

3.1. Стратегічні напрями зміцнення конкурентоспроможності підприємства

Аналізоване підприємство “КОМПАС-ГРУП» є дочірнім підприємством у структурі компанії “КЛЕВЕР”. Приналежність до корпорації накладає певні обмеження на прийняття рішень щодо діяльності та врахування загальної стратегії розвитку корпорації. Але незважаючи на це, аналізована компанія навіть будучи частиною більшої структури повинна здійснювати власні активні кроки у напрямку зміцнення свого положення на ринку, підвищення конкурентоспроможності як продукції, що виробляється, так і загалом всієї комерційної структури.

Управління конкурентоспроможністю означає, що організація здійснює активні дії у напрямку підвищення якості продукції, займається формуванням оптимального асортименту, адаптує цінову політику відповідно до наявного попиту та фінансових можливостей, розробляє комунікаційні заходи для формування стабільного попиту на продукції та позитивного сприйняття бренду та ін. В цілому всі заходи, які тією чи іншою мірою покращують діяльність підприємства можна вважати заходами підвищення конкурентоспроможності, оскільки вони впливають на ефективність виробництва, фінансовий стан, організацію та стимулювання збуту, якість та конкурентоспроможності продукції (складові конкурентоспроможності за методом ефективної конкуренції) (рис. 2.4).

Таким чином, метою ТОВ “КОМПАС-ГРУП” є підвищення конкурентоспроможності підприємства для зміцнення конкурентних позицій на ринку слабоалкогольних та безалкогольних газованих напоїв, мінеральної та столових вод.

Визначення стратегічних напрямків зміцнення конкурентоспроможності підприємства ТОВ “КОМПАС-ГРУП” повинно здійснюватися з урахуванням однієї з базових стратегій, яких може дотримуватися компанія на ринку. Для

аналізованого підприємства такою базовою стратегією є стратегія диверсифікації. Ця стратегія відповідає всім вимогам ТОВ “КОМПАС-ГРУП” щодо підтримки та підвищення конкурентоспроможності, оскільки метою підприємства є збільшення частки ринку. При цьому аналізоване підприємство, як показало проведене вище дослідження, здатне пропонувати різноманітну продукцію.

Основні характеристики стратегії диференціації ТОВ “КОМПАС-ГРУП”, на базі якої повинні визначатися стратегічні напрямки зміцнення конкурентоспроможності підприємства, представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегія визначення напрямів зміцнення конкурентоспроможності ТОВ “КОМПАС-ГРУП”

Цілі та методи забезпечення стратегії	Стратегія диференціації
Стратегічна мета	Завоювання більшої частки ринку
Основа конкурентної переваги	Здатність запропонувати покупцям щось відмінне від товарів конкурентів
Асортимент продукції, що виробляється	Багато різновидів продукції, можливості широкого вибору, акцент на рекламі кількох особливо важливих ознак диференціації товару.
Основний принцип організації виробничої діяльності	Пошук нових способів кращого задоволення запитів покупців
Принципи організації маркетингової діяльності	1. Наділення товару всіма властивостями, які покупець готовий оплатити 2. Отримання з покупців преміальної ціни покриття додаткових витрат за забезпечення товару додатковими властивостями
Методи підтримки стабільності стратегії	1. Інформування покупців про переваги та сильні сторони товару 2. Удосконалення товару 3. Зміцнення іміджу за рахунок ставки на відмінних властивостях продукції

Розроблено автором

За даними аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також конкурентоспроможності ТОВ “КОМПАС-ГРУП” було виявлено, що підприємство знаходиться у стадії спаду, що підтверджується погіршенням показників господарської діяльності. Зокрема, виручка за останні три звітні роки знизилася на 19,5% (довідково: у 2022 році продажі склали 513,7 млн. грн. проти 638 млн. грн. у 2020 році). Втрата контролю на витратами призвела до того, що

підприємство втратило 93% прибутку порівняно з 2020 роком (848 тис. грн. проти 12,1 млн. грн.). Зазначена динаміка ключових фінансових результатів діяльності відповідним чином позначилася на фінансовому стані підприємства. При цьому треба акцентувати увагу на тому, що зменшення обсягів продажів компанії не пов'язано із звуженням ринку, який за 3 роки зріс на 29,4%. Основна причина, це втрата частки ринку, яка знизилася з 3,5% у 2020 році до 2,2% у 2022 році.

Таким чином, основними проблемами, які призвели до негативної динаміки показників господарської діяльності і відповідно зниження рівня конкурентоспроможності ТОВ «КОМПАС-ГРУП» стали:

- низька маркетингова та комунікаційна активність на ринку з високим рівнем конкуренції;
- відсутність чіткого стратегічного бачення майбутнього розвитку компанії;
- недостатній рівень мотивації персоналу для досягнення цілей розвитку компанії.

Першочергове значення в конкурентній боротьбі має наявність чітко сформульованої стратегії розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Стратегія є «узагальнюючою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії». Конкурентна стратегія має на меті забезпечити компанії таке становище, яке дозволяє їй отримувати прибуток на довгостроковій основі, незважаючи на протидію різних зовнішніх та внутрішніх сил» [23, с. 106-115]. За результатами проведеного дослідження виявлена необхідність у розробці стратегії для ТОВ «КОМПАС-ГРУП», якою обрано стратегію диверсифікації (див. табл. 3.1).

Цільова спрямованість стратегії ТОВ «КОМПАС-ГРУП» представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Цільова спрямованість стратегії ТОВ “КОМПАС-ГРУП”

Ключові напрямки	Цілі
Стратегічна мета	Розширення ринку продукції підприємства за рахунок активізації маркетингової активності.
Тактичні цілі та їх досягнення	Підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства, підвищення рівня якості продукції, що виробляється, шляхом удосконалення системи управління запасами та розробки програми з підвищення кваліфікації співробітників компанії.
Положення на ринку	Здійснює діяльність за умов чистої конкуренції.
Сфера ресурсів	Співпраця з постійними постачальниками: укладання договорів на постачання товару на взаємовигідних умовах.
Прибутковість	Відновлення рівня прибутковості до докризового рівня
Управління	Спрямованість менеджменту на побудову професійних команд.
Кадри	Підвищити мотивацію персоналу організації та його відповідальність
Соціальна відповідальність	Створення комфортних умов для здійснення трудової діяльності.

Розроблено автором

Стратегія диференціації ТОВ “КОМПАС-ГРУП” а також визначення ключових аспектів її цільової спрямованості дозволить:

- максимально використовувати потенційно сильні сторони та створювати нові конкурентні переваги;
- максимально усунути слабкі сторони для того, щоб використовувати привабливі можливості;
- максимально використовувати перспективи, що відповідають можливостям фірми;
- забезпечити захист від зовнішніх загроз;
- залучити нових покупців.

Зміцнення та розвиток конкурентних переваг, при якому діяльність і оточення стають складнішими та цілі переміщуються від виживання до розширення, потребуватимуть запровадження більш ефективного управління,

поділу повноважень та взаємодії між керівництвом та фахівцями підприємства задля досягнення стратегічних цілей і завдань посилення ринкових позицій, поданих у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Стратегічні завдання посилення конкурентних позицій ТОВ “КОМПАС-ГРУП”

Стратегічні завдання посилення конкурентних позицій	Зниження витрат, гнучка цінова політика	Підвищення якості продукції	Забезпечення відмінних переваг продукції
Ефективне використання конкурентоспроможного потенціалу	2,36	2,87	2,79
Оновлення технології та обладнання	2,50	2,60	4,60
Забезпечення раціонального асортименту	1,20	1,90	1,80
Освоєння нових видів продукції	3,40	5,00	2,30
Розвиток збутової мережі та маркетингових методів просування продукції	4,30	3,58	4,70
Підвищення кваліфікації персоналу	2,20	1,00	2,50
Використання сучасних методів та інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації	2,90	5,60	4,40
Удосконалення управління виробництвом	4,50	5,00	4,00

Розроблено автором

Вибірка представлена керівним складом ТОВ “КОМПАС-ГРУП” (20 респондентів). Було запропоновано оцінити стратегічні завдання посилення конкурентних позицій досліджуваного підприємства за п'ятибальною шкалою.

У ході дослідження виявилось неналежне забезпечення раціонального асортименту з урахуванням негнучких цінових політик, можливості розвитку збутової мережі та маркетингових методів стимулювання збуту, недостатній рівень контролю за витратами. Проте даними вразливими для підприємства стратегічними завданнями не займаються через відсутність відповідальних за ці процеси осіб.

Результати дослідження, що стосуються доказів та спростування можливості одночасного використання конкурентних стратегій формування стійких конкурентних переваг ТОВ “КОМПАС-ГРУП” дозволяють зробити низку

узагальнень:

1. Найважливішою причиною, що визначає необхідність зосередження діяльності підприємства на різних стратегіях формування стійких конкурентних переваг у рамках єдиного комплексу є обмеженість виробничих ресурсів і потужностей.

2. Практика доводить, що відносно велика кількість підприємств з продажу товарів здійснює одночасне проходження кількох базових конкурентних стратегій.

3. Одним із перспективних напрямів підвищення стійкості конкурентних переваг підприємства з продажу продукції є управління формуванням та ефективним використанням конкурентоспроможного потенціалу.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності ТОВ “КОМПАС-ГРУП” пропонується сконцентруватися на двох основних напрямках:

- активізація маркетингової діяльності та стимулювання збуту;
- розробка системи мотивації для працівників відділу продажів.

Пропоновані напрямки взаємопов’язані між собою наступним чином. З одного боку оптові покупці та споживачі продукції повинні бути зацікавлені купувати продукцію ТОВ “КОМПАС-ГРУП”, для чого необхідна постійна маркетингова її підтримка. З іншого боку, доведення продукції до кінцевих споживачів буде неефективним в тому випадку, якщо працівники відділу продажів не будуть максимально мотивовані просувати продукцію та укладати контракти з оптовими покупцями.

Базовим заходом є розробка рекламної кампанії, яка включає і розробку акцій, і просування продукції ТОВ “КОМПАС-ГРУП” за допомогою комплексу інструментів реклами та стимулювання збуту, включаючи інструментарій Інтернет-продажів.

ТОВ “КОМПАС-ГРУП” має різноманітні канали зв’язку з потенційними клієнтами. Їхній діапазон – від зв’язків із громадськістю, покликаних формувати імідж підприємства чи продукції, до персонального продажу з метою здійснення прямого збуту (рис. 3.1).

Рисунок 3.1 – Канали просування продукції ТОВ “КОМПАС-ГРУП”

Розроблено автором

Кожен канал просування продукції включає певний набір інструментів. Залежно від виду запропонованої продукції ТОВ “КОМПАС-ГРУП” може використовувати такі інструменти просування, як залучення реальних клієнтів, так потенційних (табл. 3.4).

В даний час ТОВ “КОМПАС-ГРУП” необхідні наступні види реклами та стимулювання збуту:

- імідж-реклама. Вона допоможе ознайомити клієнтів з продукцією підприємства, її перевагами, а також з тим позитивним досвідом, який отримує клієнт в разі її придбання;

- стимулююча реклама. Спрямована на стимулювання, заохочення потреб споживачів. Даний вид реклами ТОВ “КОМПАС-ГРУП” необхідно адресувати якнайточніше своїм споживачам, які люблять купувати продукцію, на виробництві якої спеціалізується підприємство. У стимулюючій рекламі важливо підкреслити переваги продукції, що пропонується до споживання, порівняно з продукцією, яку є у конкурентів;

Таблиця 3.4 – Інструменти просування продукції ТОВ “КОМПАС-ГРУП”

Реклама	Стимулювання збуту	Зв'язки з громадськістю
Реклама в пресі та на радіо	Повідомлення про акції та знижки	Добірки для преси
Відправлення поштою (забезпечення гарячим харчуванням працівників комерційних підприємств)	Комерційна пропозиція	Доповіді
Відео реклама	Розважальні заходи	Щорічні звіти
Брошури	Змагання та ігри	Благодійні пожертвування
Плакати	Премії та подарунки	Стипендії
Довідники	Знижки	Публікації
Інтернет	Знижки при зустрічному продажі	Лобювання

Розроблено автором

– підтримуюча реклама (реклама стабільності). У ній можна використовувати будь-які досягнення ТОВ “КОМПАС-ГРУП”.

Таким чином, ми розглянули основні заходи, необхідні ТОВ “КОМПАС-ГРУП” для зміцнення конкурентних позицій на ринку та підвищення загальної конкурентоспроможності. Основними заходами є:

- розробка рекламної кампанії (складання медіа-плану);
- мотивація персоналу відділу продажів для нарощування обсягів збуту продукції.

Перейдемо до економічного обґрунтування запропонованих заходів та визначення їх впливу на показники діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства

Головною метою розроблення заходів зміцнення конкурентоспроможності підприємства є підвищення ефективності діяльності підприємства. Досягнення головної мети відбувається через реалізацію підцілей: підвищення впізнаваності бренду «КОМПАС-ГРУП» на ринку, зростання кількості клієнтів та прихильників продукції компанії, розширення ринку збуту товару, зниження фактора сезонності, тощо.

Для досягнення поставлених цілей необхідно вирішити такі завдання:

підвищити обізнаність потенційних покупців продукції ТОВ “КОМПАС-ГРУП”, проаналізувати рекламні комунікації та вибрати найбільш значущі для підприємства, розробити та впровадити внутрішньофірмові стандарти на послуги та процеси підприємства, контролювати якість заходів, що проводяться, використовуючи різні інформаційні канали.

Ефективність комплексу маркетингових комунікацій залежить від виду каналу комунікації. Традиційно його можна поділити на два основні види маркетингової комунікації – це безособові контакти за допомогою реклами та особисті контакти через ранетів з продажів підприємства.

Якщо порівняти канали особистої та безособової комунікації за рівнем ефективності та вартості, то можна зробити такі висновки: особисті (прямі) продажі через торговельний персонал підприємства набагато перевершують рекламу за рівнем ефективності. В свою чергу, основною перевагою реклами є її вартість, оскільки середні витрати для донесення повідомлення до одного клієнта є набагато меншими порівняно з одним контактом торговельного агента. Крім того, реклама дозволяє впродовж короткого проміжку часу здійснити контакт із великими за кількістю аудиторіями, тоді як агент обмежений у часі.

Медіа план маркетингових заходів із просування компанії ТОВ “КОМПАС-ГРУП” та її продукції на ринку представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Медіа план маркетингових заходів із просування компанії ТОВ “КОМПАС-ГРУП” та її продукції на ринку

Захід	Тривалість заходу	Інформаційні технології (назва)	Термін та порядок розміщення	Бюджет на рік, тис. грн.
Реклама на телебаченні	постійно	телебачення (місцеві канали)	постійно	240
Ведення сторінок у соціальних мережах, висока активність у блогах	постійно	сайти	цілодобово	35
Друк та розповсюдження візитних карток	періодично	великим споживачам	постійно	5
Спонсорство	постійно	на фестивалях, благодійних подіях	постійно	45
Знижки	періодично	у компанії	постійно	15
Всього				370

Розроблено автором

Загальний бюджет маркетингових заходів на плановий рік оцінюється в 370 тис. грн. Основна частка медіа витрат припадає на рекламу на телебаченні, куди планується витратити за рік 240 тис. грн., що у відсотковому вираженні до загального бюджету становить 64,9%. Також важливим напрямом комунікаційної активності підприємства є спонсорство, яке реалізується за рахунок участі підприємства у різних масових заходах, спортивних подіях, де за рахунок фінансової підтримки таких заходів підприємство, в тому числі, має можливість заявити про себе, свою продукцію та соціальну позицію та роль, що відіграє у житті місцевої громади. Бюджет витрат на спонсорство оцінюється на рівні 45 тис. грн. (12,2% до загального медійного бюджету).

Якщо розписати розроблений медійний план більш детально за кожним напрямом маркетингової активності, то матимемо наступну ситуацію. Першим напрямом вкладання коштів у просування запропоновано рекламу на телебаченні. Реклама на телебаченні є найбільш витратним, але в той самий час і найбільш ефективним комунікаційним інструментом. В Україні представлене широке різноманіття телеканалів, які мають свою тематику та рівень охоплення цільової аудиторії. Національні канали, такі наприклад, як 1+1, Інтер, ICTV, Новий канал, СТБ мають щоденно від 6 до 7 млн унікальних телеглядачів [43]. Завдяки такому охопленню цільової аудиторії реклама на таких каналах у прайм-тайм (з 18:00 до 22:00) може коштувати до 2500 грн за секунду. Саме така ситуація мала місце під час передвиборчих перегонів. У звичайний час реклама коштує менше, але все одно залишається дуже витратною. Для прикладу, бренд, який хоче провести рекламну кампанію на національному каналі впродовж місяця одразу може готувати кошти, які перевищують мільйони гривень.

Аналізоване підприємство ТОВ “КОМПАС-ГРУП” хоча і є компанією з мільйонними оборотами, але витратити подібні бюджети на рекламу не планує. Причиною цього є його приналежність до національної компанії “КЛЕВЕР”, частиною якої як раз і є аналізоване підприємство. Головне підприємство планує

масштабні рекламні кампанії на національних каналах, де рекламне бюджети можуть сягати 5-10 млн. грн. та більше.

Оцінити конкретний ефект кількісними показниками приросту продажів та клієнтів не представляється можливими, оскільки буде складно відокремити ефект рекламних заходів аналізованого підприємства від того ефекту від реклами та просування, яке буде паралельно здійснюватися корпорацією «Оболонь». Тому в рамках розроблених заходів підвищення конкурентоспроможності заплановано узагальнюючий цільовий приріст виручки на рівні 15% без виділення ефекту кожного конкретного заходу.

Другим маркетинговим заходом, на який планується виділити 35 тис. грн. є ведення соціальних сторінок та активна участь у блогах (див. табл. 3.5).

Аналізоване підприємство ТОВ «КОМПАС-ГРУП» має дві сторінки в соціальних мережах: Фейсбук – <https://www.facebook.com/kompas.grupp/>

Instagram

https://www.instagram.com/kompas_group.ua/?fbclid=IwAR0ZKcyUzOhMm575qJP3AGVygAr4lTNUavqwtogmwestSQZdYxZwMOF1DcM

У фейсбук підприємство періодично публікує пости, які переважно пов'язані з вітанням співробітників з днем народження. Кількість підписників на сторінці – № 2100 особи. На думку автора, подібний інструмент потрібно використовувати більш продуктивно: публікувати пости про діяльність підприємства, його досягнення, новинки продукції, результати, участь у громадських подіях, тощо. Це дасть змогу показати соціальну спрямованість компанії, що створить позитивний образ та імідж серед існуючих та потенційних клієнтів. Сторінка в Instagram є фактично неактивною. Витрати у розмірі 35 грн пропонується поділити порівну між винагородою працівника, відповідального за ведення сторінок (менеджер відділу комунікацій – 17,5 тис. грн.) та рекламою.

У соціальних мережах за рахунок налаштувань можна сформувавши та встановити певний ліміт на кількість показів впродовж доби відповідних постів. Для активного просування сторінок бюджет у 17,5 тис. грн. є замалим, але для підтримання їх життєдіяльності та залучення підписників буде достатньо.

Важливим заходом, на який заплановано 45 тис. грн. на плановий рік для ТОВ “КОМПАС-ГРУП” є спонсорством. Варто зазначити, що для багатьох брендів спонсорська участь у різноманітних заходах є невід’ємною складовою їх маркетингової політики та PR-діяльності. В рамках цього дослідження кошти у розмірі 45 тис. грн. пропонується витратити на розвиток дитячого спорту – проведення спартакіад серед молодого покоління спортсменів. Ефект від інвестування цих коштів полягатиме у створенні позитивного образу компанії як соціально-відповідальної організації.

Останнім пунктом витрат у медійному бюджету є знижки. На цей напрям планується витратити 15 тис. грн. Ці кошти будуть розподілені у вигляді знижки на наступне замовлення між тими оптовими покупцями, які будуть формувати найбільші за вартістю контракти впродовж місяця. Роботу щодо стимулювання оптових клієнтів будуть проводити торговельні агенти підприємства.

Структура витрат за медійним планом представлена на рис. 3.2.

Рисунок 3.2 – Структура витрат за медійним планом ТОВ “КОМПАС-ГРУП”

Розроблено автором

Варто зазначити, що представлені суми витрат за кожним напрямом є орієнтовними та можуть змінюватися, але встановлення цільових орієнтирів та рамок є необхідним, оскільки дасть змогу розрахувати економічну ефективність заходів.

Активізація маркетингових заходів має на меті збільшення продажів компанії. Планом передбачається, що впродовж наступних 5 років продажі ТОВ “КОМПАС-ГРУП” будуть в середньому зростати на 15%.

Подібний цільовий орієнтир як мета збільшення продажів завдяки маркетинговій активності обраний не випадково. Він передбачає досягнення випереджаючого нарощення обсягів продажів ТОВ “КОМПАС-ГРУП” порівняно з темпами зростання ринку, на якому функціонує підприємство. Так, за період з 2020 по 2022 рік ринок показав приріст у 29,4%, тобто середньорічний темп

приросту складає 13,8% ($\sqrt{1,294}$).

В рамках другого заходу підвищення конкурентоспроможності підприємство було запропоновано заходи, що стосуються підвищення мотивації персоналу, зокрема тієї його частини, яка напряду пов'язана з продажем продукції. У компанії працює 12 торговельних агентів, які налагоджують відносини з потенційними оптовими покупцями продукції, а також підтримують відносини за вже діючими контрактами.

Виробничі потужності ТОВ “КОМПАС-ГРУП” дозволяють виробляти великі обсяги продукції. І як показав проведений у другому розділі аналізу (див. табл. 2.13) рівень завантаженості виробничих потужностей на підприємстві становить всього 65%. Таким чином, підприємство має можливість задовольнити потенційний попит, який буде створено завдяки активній маркетинговій діяльності. Залишається лише проявити активні кроки у нарощення продажів, що повинно бути здійснено саме торговельним персоналом підприємства.

Для того, щоб цільові показники з нарощенням продажів були досягнуті, пропонується запровадити додаткові матеріальні стимули у вигляді премій за досягнення цільових показників у продажах продукції.

Загальний бюджет витрат на матеріальне стимулювання працівників відділу збуту складає на місяць:

15 тис. грн. * 12 торговельних агентів = 180 тис. грн. на місяць, що річному вимірі буде дорівнювати:

180 тис. грн. * 12 місяців = 2160 тис. грн.

Варто зазначити, що ці витрати є додатковими витратами до вже існуючої заробітної плати працівників відділу збуту.

У табл. 3.6 узагальнено дані щодо заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ “КОМПАС-ГРУП”. Таким чином, загальний бюджет заходів складає 2530 тис. грн. на рік.

У розрахунках прогнозних показників продажів, загальних доходів та витрат ТОВ “КОМПАС-ГРУП” на період до 2025 року треба враховувати те, що одноразове здійснення витрат на заходи підвищення конкурентоспроможності не

буде мати довгострокового впливу. Це означає, що маркетингова активність та стимулювання торговельного персоналу також повинно здійснюватися на постійній основі впродовж всього проектного періоду.

Таблиця 3.6 – Узагальнені дані щодо заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства

№	Напрямок	Цільова спрямованість	Бюджет витрат, тис. грн.
1	Активізація маркетингової діяльності	Підвищити реальний попит на продукцію, створити та зміцнити образ та бренд	370
2	Стимулювання торговельних агентів	Створити діючий механізм перетворення потенційного попиту на реальні замовлення та контракти	2160
3	Всього		2530

Розроблено автором

Економічний ефект від запропонованих заходів розраховується виходячи з додаткового приросту продажів, який забезпечується завдяки успішній реалізації заходів та досягненні їх цільової спрямованості у вигляді приросту збуту на рівні 15% щороку впродовж 5 років (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Економічна ефективність запропонованих заходів

Показник	Звітний рік	Прогноз	
	2022 рік	2024 р.	2025 р.
Виручка від реалізації, в т.ч., тис. грн.	590749	898456	1033224
- за рахунок заходів (приріст 15%)	77054	117190	134768
Витрати на заходи (збільшення +10%), тис. грн.	2530	3367	3704
Економічна ефективність заходів, грн/грн	30,5	34,8	36,4

Розроблено автором

Представлені у табл. 3.7 розрахунки свідчать про те, що у 2021 році продажі зростуть до 590,7 млн. грн., а за підсумками останнього року проектного періоду перевищать 1 млрд. грн та складуть 1,033 млрд. грн.

Другий рядок у таблиці відображає той приріст у продажах, який

планується забезпечити за рахунок реалізації заходів з підвищення конкурентоспроможності. Порівняння цих даних з витратами на реалізацію заходів дає змогу оцінити їх економічну ефективність.

Так, у перший рік проектного періоду очікується, що кожна гривня, вкладена у заходи забезпечить приріст продажів на рівні 30,5 грн. У наступні роки проектного періоду показник економічної ефективності буде зростати завдяки прискореному збільшенню продажів порівняно з фінансуванням витрат на маркетингову активність та стимулювання торговельного персоналу.

Розрахунки у табл. 3.7 дають змогу оцінити вплив на конкурентні позиції ТОВ “КОМПАС-ГРУП” на ринку завдяки порівнянню продажів компанії та ринку загалом та визначити, як зміниться частка аналізованого підприємства на ринку. Варто нагадати, що останні три роки виявилися складними для виробника, оскільки його частка на ринку знизилася з 3,5% у 2020 році до 2,2% за підсумками 2022 року (див. рис. 2.2).

Прогнозна зміна частки підприємства на ринку розрахована у табл. 3.8. Розрахунки свідчать про те, що у роки проектного періоду частка підприємства на ринку буде повільно, але стабільно зростати і досягне 2,3% за підсумками 2025 року.

Таблиця 3.8 – Прогноз зміни частки ТОВ “КОМПАС-ГРУП” на ринку у 2021-2025 рр.

Показник	Звітний рік	Прогноз				
	2022 рік	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Підприємство, млн. грн.	513,7	590,7	679,4	781,3	898,5	1033,2
Ринок, млн. грн.	23465,0	26691,6	30361,9	34536,8	39285,8	44687,9
Частка на ринку, %	2,19	2,21	2,24	2,26	2,29	2,31

Розроблено автором

І хоча можливо подібні темпи нарощення частки ринку можуть здатися недостатніми, але враховуючи конкуренцію на ринку слабоалкогольних напоїв, безалкогольної солодкої води та іншої продукції, на виробництві якої спеціалізується ТОВ “КОМПАС-ГРУП”, то ці результати є достатньо

оптимістичними для того, що прийняти позитивне рішення щодо доцільності реалізації запропонованих заходів на практиці.

Прогноз зміни фінансових результатів діяльності ТОВ “КОМПАС-ГРУП” у перший рік реалізації заходів представлено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Вплив заходів на фінансові результати діяльності ТОВ “КОМПАС-ГРУП”

Показник	2022 рік	Прогноз	Зміна	
			абс., тис. грн.	%
Виручка від реалізації, в т.ч., тис. грн.	513 695	590 749	77 054	15
за рахунок заходів (приріст 15%)	-	77 054	-	-
Собівартість, тис. грн.	409 856	470 841	60 985	14,9
Валовий прибуток	103 839	119 908	16 069	15,5
Інші доходи	33 730	38 921	5 191	15,4
Постійні витрати (адміністративні витрати, витрати на збут, тощо)	136 329	151 790	15 461	11,3
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	1 240	7 039	5 799	467,7
Податок на прибуток, тис. грн.	392	1 267	875	223,2
Чистий прибуток, тис. грн.	848	5 772	4 924	580,7
Рентабельність продажів (ROS), %	0,17	0,98	0,81	491,9

Розроблено автором

Як свідчать представлені у табл. 3.9 розрахунки, очікується суттєве покращення фінансових результатів діяльності ТОВ “КОМПАС-ГРУП”. Більш ефективно завантаження виробничих потужностей та контроль за постійними витратами, які зростають всього на 11,3% порівняно зі збільшенням продажів на 15% дає змогу до значного нарощування маси прибутку. Якщо за підсумками останнього звітного 2022 року прибуток підприємства склав всього 848 тис. грн. при продажах у 5137 млн. грн. (рентабельність продажів знаходиться на близькому до нульового рівні – 0,17%), то за прогнозними оцінками завдяки заходам із підвищення конкурентоспроможності прибуток зросте більш ніж у 5,6 разів та складе 5772 тис. грн.. Відповідно рентабельність складе близько 1% (0,98%). Таким чином, ефективність господарської діяльності має тенденцію до покращення, що також призведе і зміни в позитивному напрямку показників, що

характеризують фінансовий стан аналізованого підприємства.

Завершальним етапом в економічному обґрунтуванні запропонованих заходів є оцінка їх впливу на конкурентоспроможність підприємства відповідно до методики, що була використана у другому розділі роботи (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Зміна оцінки складових конкурентоспроможності в результаті реалізації запропонованих заходів

Критерій конкурентоспроможності	ТОВ «КОМПАС-ГРУП»		Компанія «GLASSO»
	До змін	Після змін	
Ефективність виробничої діяльності підприємства	5,45	6,95	12,85
Фінансовий стан підприємства	7,00	11,70	8,30
Ефективність організації збуту та просування продукції (ЕЗ)	7,55	9,30	10,90
Конкурентоспроможність продукції (КТ)	5,00	10,00	10,00

Розроблено автором

Завдяки запропонованим заходам досягається покращення оцінок рівня конкурентоспроможності за всіма складовими:

- Ефективність виробничої діяльності – +1,5 бали
- Фінансовий стан підприємства – +4,7 бали
- Ефективність організації збуту та просування продукції – +1,75 балів
- Конкурентоспроможність продукції – +5 балів (рис. 3.3).

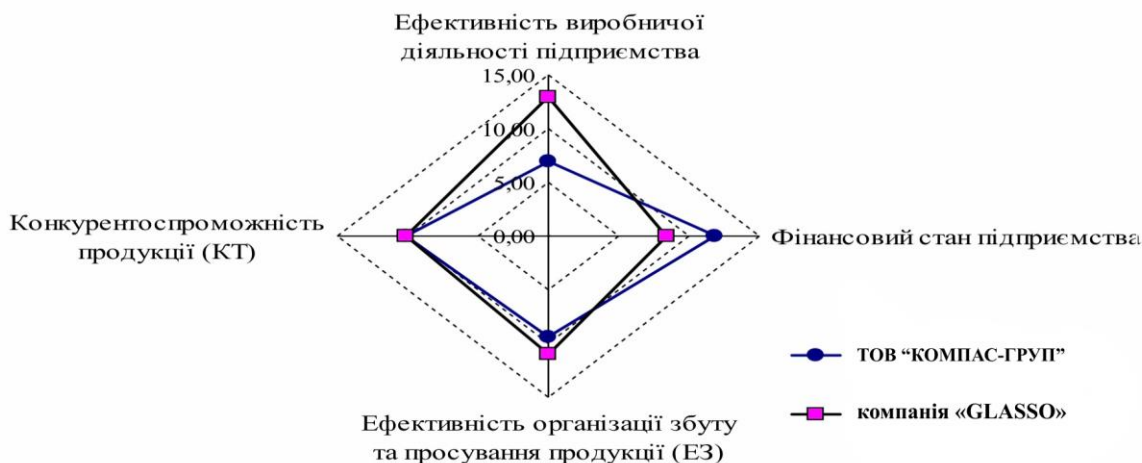


Рисунок 3.3 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «КОМПАС-ГРУП» після змін (за методом ефективної конкуренції)

Розроблено автором

Таким чином, покращаться всі показники. Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «КОМПАС-ГРУП» збільшити обсяги продажів, завоювати нові ринки збуту, підвищити прибуток та рентабельність діяльності, скоротиться час на виробництво продукції, що врешті-решт призведе до зростання конкурентоспроможності підприємства на даному ринку.

Висновок до розділу 3

Головною метою розроблення заходів зміцнення конкурентоспроможності підприємства є підвищення ефективності діяльності підприємства. Досягнення головної мети відбувається через реалізацію підцілей: підвищення впізнаваності бренду «КОМПАС-ГРУП» на ринку, зростання кількості клієнтів та прихильників продукції компанії, розширення ринку збуту товару, зниження фактора сезонності, тощо.

Підсумовуючи шляхи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна зробити заключний висновок, що покращаться всі показники. Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ

“КОМПАС-ГРУП” збільшити обсяги продажів, завоювати нові ринки збуту, підвищити прибуток та рентабельність діяльності, скоротиться час на виробництво продукції, що врешті-решт призведе до зростання конкурентоспроможності підприємства на даному ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене нами дослідження у випускній кваліфікаційній роботі на тему «удосконалення системи управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства ТОВ «КОМПАС ГРУП» дозволяє нам зробити такі висновки.

Вивчення теоретичних основ конкурентоспроможності показало, що нині немає єдиного визначення поняття «конкурентоспроможності». Основними чинниками, які зумовлюють можливість множинності трактувань цього поняття є різні вихідні позиції економістів. На основі критичного аналізу автором запропоновано власне визначення, яке найбільш вдало, на думку автора, відображає економічну сутність ключової для цього дослідження наукової категорії: «конкурентоспроможність підприємства – це властивість, яка визначається наявністю у суб'єкта ринку сукупності конкурентних переваг (ключових компетенцій), які характеризують його реальну або потенційну здатність утримувати конкурентну позицію в певний час на певному ринку».

Для успішного (прибуткового) функціонування підприємства на ринку необхідно постійно підвищувати рівень його конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю є стратегічною метою будь-якої компанії. Для цього слід регулярно проводити аналіз конкурентного середовища (маркетингові дослідження конкурентоспроможності) та виявляти існуючі та потенційні запити покупців, щоб повною мірою їм відповідати. В умовах постійно змінних ринкових ситуацій, збільшення кількості ринкових відносин та посилення конкуренції оперативне вирішення питання визначення становища підприємства на ринку, визначення його конкурентних переваг гарантує високий рівень підготовки та прийняття управлінських рішень, які дозволять покращити стабільність компанії та зміцнюють її позиції у ринковому середовищі.

Здійснивши аналіз розроблених сьогодні методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, було встановлено, що немає ідеальної з усіх боків методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Виділені недоліки наявних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств зумовлюють дуже обмежені можливості

практичного застосування більшої частини. Для коректної оцінки та подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства розроблено безліч методів, які можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі, залежно від завдань, поставлених перед початком проведення оцінки. Різноманітність існуючих сьогодні методів дає можливість підібрати найефективніший і найпростіший метод оцінювання для кожного конкретного підприємства.

Об'єктом дослідження в роботі є підприємство ТОВ «КОМПАС-ГРУП» поряд з головним підприємством ТОВ «КЛЕВЕР.НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ». Для підтримання міцних конкурентних позицій на ринку продукції підприємство активно впроваджує інноваційні технології та передову техніку. Аналізований суб'єкт господарювання ТОВ «КОМПАС-ГРУП» дотримується комплексного підходу до управління рівнем якості продукції. За підсумками 2022 року середньооблікова чисельність працівників підприємства ТОВ «КОМПАС-ГРУП» становила 556 працівників. Завдяки стратегії розвитку та використовуваному підходу ТОВ «КОМПАС-ГРУП» активно розвивається, має великий енергійний колектив з високим рівнем взаєморозуміння, професійними якостями та компетенціями, що дають змогу кожного року ставати все більш і більш конкурентоспроможним та міцним до впливу конкурентів.

Оцінка ефективності господарської діяльності була проведена за такими напрямками як: узагальнюючий аналіз балансу за агрегованими статтями – необхідно для визначення загального напрямку розвитку підприємства (розширення діяльності / відносна стабільність / скорочення); аналіз доходів, витрат та фінансових результатів на основі даних форми №2 «Звіт про фінансові результати» – необхідно для визначення динаміки виручки, витрат, та прибутку (збитку) за трирічний період; порівняльний аналіз показників статей балансу та фінансових результатів ТОВ «КОМПАС-ГРУП» з головним підприємством корпорації – ТОВ «КЛЕВЕР.НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ»; аналіз показників ділової активності – необхідно для визначення рівня ділової активності підприємства та відповіді на питання: прискорюється чи уповільнюється діяльність підприємства; аналіз показників ефективності господарювання у розрізі використання різних

видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, підприємницьких).

Зниження обсягів продажів може свідчити про те, що аналізоване підприємство ТОВ “КОМПАС-ГРУП” втрачає позиції на ринку, особливо враховуючи той факт, що головне підприємство корпорації – ТОВ “КЛЕВЕР.НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ” за аналогічний період наростило продажі з 5078,8 млн. грн. до 5549,7 млн. грн. (приріст за три роки – +9,3%). Аналізоване підприємство є менш конкурентоспроможним у порівнянні з лідером ринку – компанією «GLASSO», тому необхідно вживати заходів для підвищення конкурентоспроможності на ринку виробництва та реалізації продукції.

Було розглянуто основні заходи, необхідні ТОВ “КОМПАС-ГРУП” для зміцнення конкурентних позицій на ринку та підвищення загальної конкурентоспроможності. Основними заходами є:

- розробка рекламної кампанії (складання медіа-плану);
- мотивація персоналу відділу продажів для нарощування обсягів збуту продукції.

Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів та визначено їх вплив на показники діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. ми розглянули основні заходи, необхідні ТОВ “КОМПАС-ГРУП” для зміцнення конкурентних позицій на ринку та підвищення загальної конкурентоспроможності. Основними заходами є:

- розробка рекламної кампанії (складання медіа-плану);
- мотивація персоналу відділу продажів для нарощування обсягів збуту продукції.

Перейдемо до економічного обґрунтування запропонованих заходів та визначення їх впливу на показники діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Завдяки запропонованим заходам досягається покращення оцінок рівня конкурентоспроможності за всіма складовими:

- Ефективність виробничої діяльності – +1,5 бали
- Фінансовий стан підприємства – +4,7 бали

- Ефективність організації збуту та просування продукції – +1,75 балів
- Конкурентоспроможність продукції – +5 балів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского. 2004. 147 с.
2. Богацька Н.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (дата звернення: 18.09.2021).
3. Бречко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4191>. (дата звернення: 18.09.2021).
4. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 18. С. 10–15.
5. Величко Є.І. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2015. № 2. С. 221-227.
6. Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 49. С. 97-103.
7. Власенко Т.А., Краля В.Г., Драчевський М.С. Чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінка їх впливу. *Український журнал прикладної економіки*. 2022. Том 5. № 4. С. 130-138.
8. Воронюк Т.А., Лучик О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 4. № 3. С. 139-148.
9. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення: 18.09.2021).
10. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю

машинобудівного підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2020. №2. С. 15-21.

11. Гэлбрейт Дж. Індустріальне суспільство. Прогресс, 2009. – 480 с.

12. Гранатуров В.М., Кораблинова И.А. Управление конкурентоспособностью предприятий: учебн. пособ. Одесса: ОНАС, 2016. 152 с.

13. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 18.09.2021).

14. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. № 5. 2022. С. 108-110.

15. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2022. 340 с.

16. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навч. л-ри, 2016. 384 с.

17. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти): монографія. Київ: ДАКККіМ, 2016. 160 с.

18. Загороднюк О. В. Теоретична сутність ринку, його функції та структурні складові. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) та ін.]. Спец. вип.: Аграрна економічна освіта в розбудові конкурентоспроможного сільського господарства України. 2020. Київ: КНЕУ, С. 279-288.*

19. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 23-27.

20. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2010. №4(29). С. 106-115

21. Келічавий А. В. Еволюція конкуренції: від зародження поняття до

сучасних особливостей. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 5. С. 58-63.

22. Корнійчук А.О. Сутність конкурентоспроможності та ідентифікація факторів впливу на її формування. *Вісник Вінницького національного торговельно-економічного інституту*. 2020. Вип. 5 (46). URL: <http://www.vtei.com.ua/doc/24032021/1/6.pdf> (дата звернення: 18.09.2021).

23. Костусев А.А. Конкурентна політика в Україні: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 310 с.

24. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ, 2011. 180 с.

25. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ламбен Жан-Жак; пер. с франц. СПб.: Наука, 1996. 589 с.

26. Литвин Н. Ю. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 303-309.

27. Менеджмент компанії “КЛЕВЕР”: офіційний сайт корпорації. 2021. URL: <https://obolon.ua/ua/about/structure> (дата звернення: 02.10.2021).

28. Минко Л.М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2015. Т. 21, № 1. С. 86-92.

29. Назарчук Н.В., Малик І.П. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №1. С. 112-115.

30. Нестеренко С.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: управлінський аспект: монографія. Київ. Видавничий дім «Просвіта», 2012. 483 с.

31. Новицька С.С. Оцінка конкурентоспроможності телекомунікаційного оператора. *Економічні науки «Економіка підприємства»*. 2015. URL: http://www.rusnauka.com/20_NPRT_2015/Economics/10_196886.doc.htm (дата звернення: 18.09.2021).

32. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 8-13.
33. Пастухова Т.Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396> (дата звернення: 18.09.2021).
34. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Харків. ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.
35. Площик М.С. Умови функціонування ринкової економіки. *Економіка та держава*. 2022. №8. С. 72-74.
36. Рекламна безодня ТБ: відмовлятися або розміщуватися. URL: <https://promodo.ua/ua/blog/reklamnaya-bezdna-tv.html> (дата звернення: 11.10.2021).
37. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за товарними групами за 2017-2022 рр.: офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sr/tsrtp/tsrtp2017_u.htm (дата звернення: 02.10.2021).
38. Савельєва Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2009. 382 с.
39. Сазонова С.В., Свинюк О.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 2(32). С. 35-39.
40. Самойленко В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ» - Гельветика*, 2021. №1. С. 59-65.
41. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності промисловості за місяць: офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_prom_m/Zp_pr_m_u/arh_pr_m_u.htm (дата звернення: 02.10.2021).
42. Солов'янчик А.. Стратегічне управління конкурентоспроможністю

підприємства ринку послуг. *Управління розвитком*. 2015. № 4 (182), С. 48-54.

43. Спеціальний дозвіл на користування надрами №5063 від 06.12.2009 р.: наказ Державної служби геології та надр України від 23.04.2021 р. №129 (із змінами). URL: <https://www.geo.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/5063-ДП-ПАТ-Оболонь-Красилівське-26.06.2021.pdf> (дата звернення: 02.10.2021).

44. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. 2016. С. 267-268.

45. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Москва: Эксмо, 2007. 960 с.

46. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство: Менеджмент*. 2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/382/369> (дата звернення: 17.09.2021).

47. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. 2-е изд. Москва: Эксмо, 2005. 544 с.

48. Фінансова звітність ТОВ “КОМПАС-ГРУП” за 2020-2022 рр. URL: <https://obolon.ua/ua/about/structure> (дата звернення: 02.10.2021).

49. Фінансова звітність ТОВ “КЛЕВЕР.НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ”: офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/05391057>(дата звернення: 02.10.2021).

50. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2022. Вип. 2(58). С. 152-160.

51. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: Монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. 404 с.

52. Халімон Т.М. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств. *Національна економіка*. 2017. № 3. С. 57-63.

53. Чемберлен Э. Х. Теория монополистической конкуренции: реориентация теории стоимости / Чемберлен Э. Х.; под ред. О. Я. Ольсевича. Москва: Экономика, 2006. 351 с.

54. Шевельова С.О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу: монографія. Тернопіль: Збруч, 2011. –408 с.

55. Шпак О. Г. Еволюція теорії конкуренції в умовах динамічного зовнішнього середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. №

56. Юрчишина Л.І., Тарасенко В.А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. *Економічний вісник*. 2021. № 3. С. 135-145.

57. Drucker Peter F. Managing for results (Economic Tasks and risk-taking Decisions)/ Peter F. Drucker. «Harper Business (A Division of Harper Collins Publishes)». New York: Harper&Rov, 1964. 240 p.

ДОДАТОК А

Баланс підприємства ТОВ «КОМПАС-ГРУП» за 2020-2022 роки

Актив	Код рядка	Роки		
		2020	2021	2022
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	1520	1149	1004
первісна вартість	1001	3891	3891	3891
накопичена амортизація	1002	2371	2742	2887
Незавершені капітальні інвестиції	1005	552	538	726
Основні засоби:	1010	73487	66845	61198
первісна вартість	1011	263170	255290	252742
знос	1012	189683	188445	191544
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	7803	7803	7803
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	83362	76335	70731
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	109382	72836	67452
Виробничі запаси	1101	34208	42406	37455
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	15527	8801	11983
Товари	1104	59647	21629	18014
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	61448	21566	15821
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				

за виданими авансами	1130	1	0	0
з бюджетом	1135	2792	1271	1088
у тому числі з податку на прибуток	1136	1986	1230	941
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	27859	56802	75230
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5975	2229	2605
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1868	1455	2008
Готівка	1166	235	626	218
Рахунки в банках	1167	1523	829	1790
Витрати майбутніх періодів	1170	534	728	624
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	2733	2740	2647
Усього за розділом II	1195	212592	159627	167475
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	295954	235962	238206

Пасив	Код рядка	2020	2021	2022
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20000	20000	20000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал (ст. 320, 330)	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	180930	183 079	183 927
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	200930	203079	203927
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання (ст. 450+470)	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення (ст. 410)	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу (ст. 400)	1521	0	0	0

Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:				
за довгостроковими зобов'язаннями (ст.510)	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	40512	1465	2518
за розрахунками з бюджетом	1620	5314	3836	5194
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	733	672	804
за розрахунками з оплати праці	1630	2898	2878	3029
за одержаними авансами	1635	15292	9378	4163
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	912	273	5230
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	565	630	680
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	28798	13751	12661
Усього за розділом III	1695	95024	32883	34279
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	295954	235962	238206

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати підприємства ТОВ «КОМПАС-ГРУП» за 2020-2022 роки

Стаття	Код рядка	Роки		
		2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	638093	532046	513695
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	450538	430323	409856
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий: прибуток / збиток	2090	187555	101723	103839
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	37685	23178	32021
Адміністративні витрати	2130	28636	27669	28194
Витрати на збут	2150	141901	70431	72390
Інші операційні витрати	2180	40163	28290	35683
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток / збиток	2190(5)	14540	-1489	-407
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	66	6	2
Інші доходи	2240	381	5102	1707
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0
Інші витрати	2270	31	714	62
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток / збиток	2290	14956	2905	1240
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2820	-756	-392
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	12136	2149	848