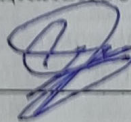


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

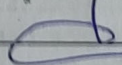
Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:
«УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ
КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГРІН КУЛ»

Виконав: студент 4-го курсу, групи МВКД-206
спеціальності 073 – «Менеджмент»



Юрченко-Сиверчук М.В.

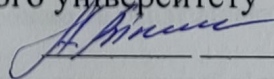
Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ



Козловський В.О.

«02» 06 2024 р.

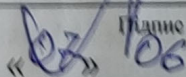
Рецензент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та економіки Вінницького національного технічного університету



Вітюк А.В.

«04» 06 2024 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор Лесько О.Й.



«02» 06 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Рівень вищої освіти І-й (бакалаврський)
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент підприємств, організацій і установ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
професор

О.Й.Лесько

20 02 / 2024 р

**ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ЮРЧЕНКУ-СИВЕРЧУКУ МАРКУ ВАЛЕРІЙОВИЧУ**

1. *Тема роботи:* «Управління розробкою та реалізацією конкурентної стратегії товариства з обмеженою відповідальністю «Грін Кул»».

керівник роботи: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ Козловський В.О. затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» 03 2024 р., № 80.

2. *Строк подання студентом роботи:* до «02» 06 2024 року.

3. *Вихідні дані до роботи:* а). Конкурентоспроможність підприємства : навч. пос. / І.А.Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.; б). Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.; в). Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Львів : ЛДУВС, 2022. 220 с.; г). Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ел.журнал «Економіка та суспільство», 2021, № 26.; д) Методичні вказівки до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент виробничої і комерційної діяльності» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 51 с.; е) Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, фінансова звітність підприємства ТОВ «Грін Кул», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

4. *Зміст текстової частини:*

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти управління розробкою та реалізацією конкурентних стратегій на підприємствах в сучасних умовах.

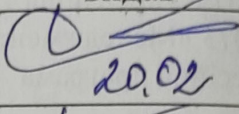
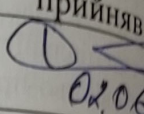
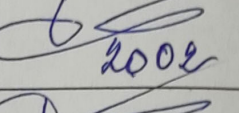
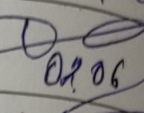
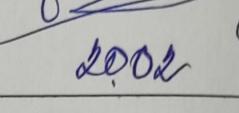
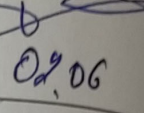
Розділ 2. Аналіз результатів діяльності та рівня конкурентоспроможності підприємства.

Розділ 3. Рекомендації з підвищення ефективності управління розробкою та реалізацією конкурентних стратегій на підприємстві ТОВ «Грін Кул».

Висновки. Додатки.

5. *Перелік ілюстративного матеріалу:* Мета і задачі дослідження. Напрями дослідження терміну «конкурентоспроможність підприємства». Основні сутнісні характеристики цього терміну. Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Основні функції управління конкурентоспроможністю підприємства. Задачі, які потрібно розв'язувати на підприємстві для забезпечення його високої конкурентоспроможності. Матриця загальних конкурентних стратегій М.Портера. Особливості конкурентного середовища, в якому функціонують сучасні підприємства. Підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективності розробки і реалізації конкурентних стратегій. Економічні і фінансові результати діяльності ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки. Розрахунок економічної ефективності розроблених і реалізованих на підприємстві конкурентних стратегій. Існуюча та змакетована нова організаційна структура управління підприємством та розробкою і реалізацією конкурентних стратегій підприємства. План рекомендацій з підвищення ефективності управління розробкою та реалізацією конкурентних стратегій підприємства.

Консультанти розділів роботи:

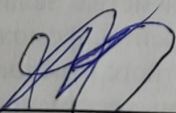
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Козловський В.О., професор кафедри ЕПВМ	 20.02	 02.06
Розділ 2	Козловський В.О., професор кафедри ЕПВМ	 20.02	 02.06
Розділ 3	Козловський В.О., професор кафедри ЕПВМ	 20.02	 02.06

Дата видачі завдання «20» 02 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

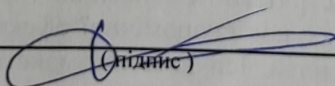
№	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання	При- мітка
1	Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти управління розробкою та реалізацією конкурентних стратегій на підприємствах в сучасних умовах.	Березень 2024	
2	Розділ 2. Аналіз результатів діяльності та рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Грін Кул»	Березень- квітень 2024	
3	Розділ 3 Рекомендації з підвищення ефективності управління розробкою та реалізацією конкурентних стратегій на підприємстві ТОВ «Грін Кул». Висновки. Додатки.	Травень 2024	
4	Попередній захист	Червень 2024	
5	Рецензування	Червень 2024	
6	Захист	Червень 2024	

Студент


(підпис)

Юрченко-Сиверчук М.В.

Керівник роботи


(підпис)

Козловський В. О.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота викладена на 88-ми сторінках (основний текст – на 72-х сторінках) формату А4, на яких є 29 рисунків, 20 таблиць, список використаних джерел містить 60 найменувань.

Метою роботи є аналіз теоретичних і методичних питань, пов'язаних з управлінням розробкою і реалізацією конкурентних стратегій на вітчизняних підприємствах, а також підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємств загалом.

У теоретичній частині роботи розглянуто основні наукові підходи до дослідження терміну «конкурентоспроможність підприємства»; проаналізовано сутнісні характеристики цього терміну; встановлено зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства; визначено зміст основних задач, які мають постійно бути в центрі уваги керівників, що займаються питаннями підвищення рівня конкурентоспроможності своїх підприємств; проаналізовано сутність терміну «конкурентна стратегія підприємства»; вивчено і проаналізовано існуючі алгоритми розробки і реалізації конкурентних стратегій підприємства; охарактеризовано зміст заходів, що можуть використовуватися на підприємстві для підтримки конкурентних переваг підприємства і появи нових.

У практичній частині роботи проаналізовано основні економічні і фінансові показники діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» та оцінено рівень ефективності розроблених і реалізованих на підприємстві конкурентних стратегій; вивчено організаційну структуру управління підприємством та систему управління розробкою та реалізацією його конкурентних стратегій.

У проєктній частині роботи обґрунтовано вибір для підприємства ТОВ «Грін Кул» базової стратегії розвитку та конкурентної і маркетингової функціональних стратегій; змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством та розробкою і реалізацією його конкурентної стратегії; розроблено рекомендації з підвищення ефективності управління розробкою і реалізацією конкурентних стратегій підприємства і розраховано їх економічну ефективність.

Ключові слова: підприємство, конкуренція, стратегія, ефективність, управління, структура.

A B S T R A C T

The bachelor's qualification work is laid out on 88 pages (the main text is on 72 pages) of A4 format, on which there are 29 figures, 20 tables, the list of used sources contains 60 items.

The purpose of the work is the analysis of theoretical and methodological issues related to the management of the development and implementation of competitive strategies at domestic enterprises, as well as increasing the level of competitiveness of enterprises in general.

In the theoretical part of the work, the main scientific approaches to the study of the term "enterprise competitiveness" are considered; the essential characteristics of this term are analyzed; external and internal factors affecting the level of competitiveness of the enterprise are established; the content of the main tasks, which should constantly be in the center of attention of managers dealing with issues of increasing the level of competitiveness of their enterprises, is defined; the essence of the term "competitive strategy of the enterprise" is analyzed; the existing algorithms for the development and implementation of the company's competitive strategies were studied and analyzed; the content of the measures that can be used at the enterprise to support the competitive advantages of the enterprise and the emergence of new ones is characterized.

In the project part of the work, the choice of the basic development strategy and competitive and marketing functional strategies for the Green Cool LLC enterprise is substantiated; the new organizational structure of the company's management and the development and implementation of its competitive strategy were laid out; recommendations for increasing the efficiency of management of the development and implementation of the company's competitive strategies were developed and their economic efficiency was calculated.

Keywords: enterprise, competition, strategy, efficiency, management, structure.

В С Т У П

В сучасних складних умовах історичного розвитку та загострення конкурентної боротьби перед підприємствами України гостро постало питання про суттєве підвищення рівня своєї конкурентоспроможності. Це пов'язано з тим, що останнім часом діяльність вітчизняних підприємств стикнулася з низкою проблем, пов'язаних із посиленням конкуренції виробників аналогічної продукції на регіональних, європейських та світових ринках тощо. Намагання вітчизняних підприємств зайняти гідне місце у світовій економіці потребує розв'язання багатьох проблем, які суттєво загострилися протягом останніх років.

Актуальність теми. Дослідженням питань організації управління конкурентоспроможністю підприємств займалися і продовжують займатися багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них: Г. Азоев, С. Анохін, О. Арєф'єв, І. Білий, І. Бланк, Ю. Брігхем, В. Василенко, О. Виханський, В. Іванов, С. Козловський, Л. Костирко, С. Покропивний, М. Портер, Р. Солоу, А. Томпсон, Й. Шумпетер, А. Юданов, А. Дайан, А. Оливье, Р. Урсе, П. Беленський, Л.С. Довгань, В.Д. Немцов, М. Старовойтов, П. Фомин та інші.

Проте постійна і часто непередбачувана зміна зовнішнього і внутрішнього середовища ставить перед вітчизняними підприємствами все нові і нові задачі щодо удосконалення системи управління своєю конкурентоспроможністю. Тому, не дивлячись на значну кількість досліджень з цієї тематики, обрана тема досліджень є актуальною.

Мета і задачі дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методичних питань, пов'язаних з управлінням розробкою і реалізацією конкурентних стратегій на вітчизняних підприємствах, а також підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємств загалом.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі задачі:

- визначити та проаналізувати наукові підходи (напрями) щодо дослідження терміну «конкурентоспроможність підприємства»;
- проаналізувати сутнісні характеристики терміну «конкурентоспромож-

ність підприємства» та дати своє трактування цього терміну;

- встановити та охарактеризувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- встановити зміст поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» і охарактеризувати зміст основних функцій процесу управління;
- встановити перелік і зміст основних задач, які мають постійно бути в центрі уваги керівників, що займаються питаннями підвищення рівня конкурентоспроможності своїх підприємств;
- проаналізувати сутність терміну «конкурентна стратегія підприємства»;
- встановити та охарактеризувати сутність, зміст і види загальних конкурентних стратегій М. Портера та конкурентні стратегії інших дослідників;
- вивчити та проаналізувати існуючі алгоритми розробки і реалізації конкурентних стратегій підприємства;
- проаналізувати особливості конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, та його вплив на розробку конкурентної стратегії;
- охарактеризувати зміст заходів, що можуть використовуватися на підприємстві для підтримки конкурентних переваг підприємства і появи нових;
- обґрунтувати вибір показників і методик оцінювання конкурентоспроможності підприємства та ефективності управління розробкою і реалізацією конкурентних стратегій підприємства;
- проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ТОВ «Грін Кул» і оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та ефективність розроблених і реалізованих за останні роки конкурентних стратегій;
- вивчити структуру управління підприємством ТОВ «Грін Кул» та систему управління розробкою і реалізацією його конкурентних стратегій;
- обґрунтувати вибір підприємством ТОВ «Грін Кул» базової стратегії розвитку та його конкурентних стратегій;
- змакетувати нову організаційну структуру управління підприємством;
- розробити рекомендації з підвищення ефективності управління розробкою і реалізацією конкурентної стратегії підприємства та рівня конкурентоспроможності

сті підприємства загалом.

Об'єктом дослідження є управління конкурентними стратегіями підприємства як складової частини управління його конкурентоспроможністю.

Предметом дослідження є розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними стратегіями на підприємстві ТОВ «Грін Кул».

Методи дослідження. При написанні бакалаврської кваліфікаційної роботи використовувалися методи системного аналізу і синтезу; абстрактно-логічний метод; табличний та графічний методи; методи порівняння та узагальнення; методи економічного і фінансового аналізу, монографічні методи та інші.

Інформаційною базою для виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи стали навчальні підручники та посібники; монографії та статті у наукових журналах, матеріали наукових конференцій, бухгалтерська звітність підприємства ТОВ «Грін Кул», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані іншими підприємствами України.

Самостійність виконання роботи. Робота виконана студентом самостійно під керівництвом наукового керівника і є завершеною працею.

Апробація результатів. За результатами виконаної бакалаврської кваліфікаційної роботи підготовлено доповідь на Міжнародну науково-практичну Інтернет-конференцію студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)» на тему: «Ефективність управління розробкою і реалізацією конкурентної стратегії підприємства» [1].

Пояснювальна записка бакалаврської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 60 джерел, та 7-ми додатків.

Текст пояснювальної записки БКР викладений на 88-ми сторінках (основний текст – на 72-х сторінках), в 20-ти таблицях та на 29-ми рисунках. Бакалаврська кваліфікаційна робота виконана відповідно до затверджених Вченою радою ВНТУ рекомендацій [2] та методичних вказівок кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту – ЕПВМ [3].

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Конкурентоспроможність підприємства: сутність, значення, особливості управління в сучасних умовах

Проаналізувавши низку наукових праць (див. [4], [5], [6], [7] та інші), нами було встановлено, що поняття «конкурентоспроможність підприємства» науковці та дослідники розглядають за різними напрямками, які узагальнено нами показані на рисунку 1.1.

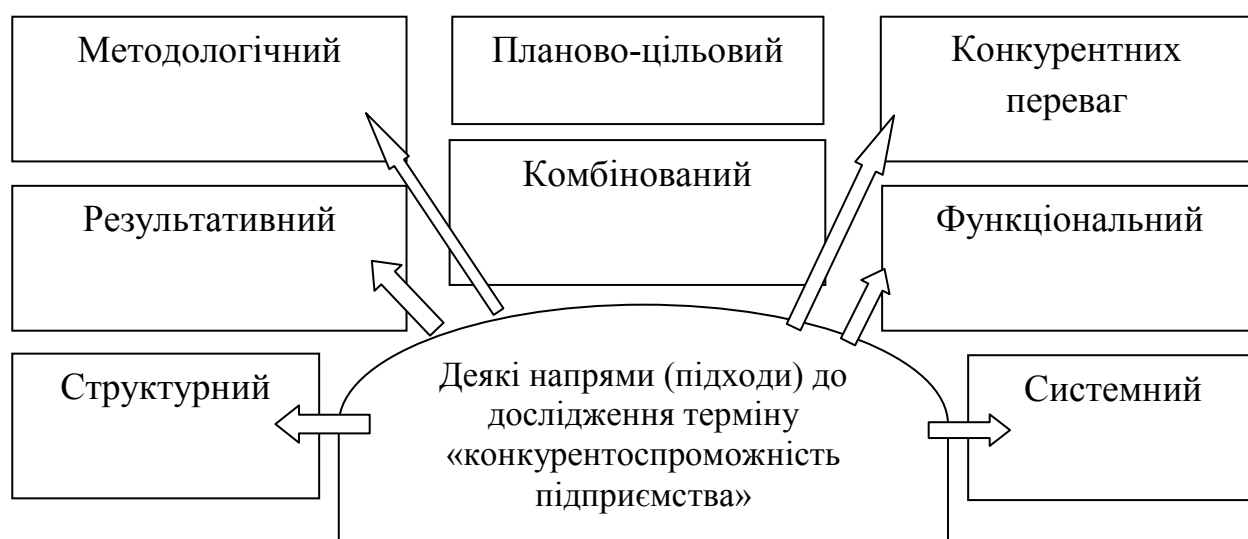


Рисунок 1.1 – Деякі напрями (підходи) до дослідження терміну «конкурентоспроможність підприємства» (Власне узагальнення)

Так, *методологічний* підхід (або порівняльний, відносний) визначає конкурентоспроможність як *відносність*. Тобто, за такого підходу науковці трактують конкурентоспроможність підприємства з позиції оцінки його можливості (рівня або ступеня) задовольняти ті чи інші потреби у порівнянні з можливостями інших суб'єктів ринку і насамперед підприємств-конкурентів. Важливою особливістю такого визначення є те, що можна здійснювати оцінювання конкурентоспроможності підприємства за різними рівнями, починаючи від місцевих та регіональних рівнів, і закінчуючи галузевими, вітчизняними, міжнародними та глобальними рівнями.

Так, О. Вашків зазначає, що «конкурентоспроможність виробника представляє собою відносну характеристику, яка відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробників-конкурентів як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [8].

Планово-цільовий підхід досліджує конкурентоспроможність як здатність підприємства встановлювати обґрунтовані цільові орієнтири (плани та програми) свого розвитку як в даний період часу, так і на перспективу.

Функціональний підхід спирається на твердження, що конкурентоспроможність сама по собі є важливою функцією підприємства, тобто це як би його властивість, що сприяє формуванню успіху підприємства у досягненні поставлених ним цілей [9]. Окрім того, як стверджується в [10], конкурентоспроможність підприємства має враховувати ступінь адаптації підприємства до змін, що постійно відбуваються у зовнішньому середовищі, а також має сприяти підприємству реально визначити сильні та слабкі сторони своєї діяльності.

Підхід конкурентних переваг орієнтує підприємство на досягнення в своїй діяльності таких показників, які забезпечать йому на ринку певні конкурентні переваги перед конкурентами. Ці переваги мають бути визначальними на цьому ринку, в цей час і в певних умовах функціонування ринку (наприклад, при регулюванні ринку державою тощо). Тобто створення конкурентних переваг є необхідною умовою успішного функціонування підприємства на тому чи іншому ринку, і підприємство має піклуватися про те, щоб постійно збільшувати (нарощувати) ці переваги, щоб завжди бути попереду конкурентів, тому що кожна властивість, за якою підприємство має перевагу, рано чи пізно може бути перейнята (скопійована) конкурентами.

Результативний підхід характеризує поняття «конкурентоспроможність підприємства» як ознаку ефективності розвитку підприємства (наприклад, отримання підприємством найвищого прибутку, отримання найвищого доходу, «захоплення» найбільшої частки ринку тощо).

Структурний підхід базується на виокремленні окремих складових конкурентоспроможності підприємства, включаючи насамперед конкурентоспроможність продукції підприємства. Наприклад, О.І. Ковтун зводить конкурентоспроможність підприємства до можливості виготовляти продукцію, яка відповідає певним вимогам покупця, тобто ця продукція має бути визначеної якості, необхідної кількості, поставлена у необхідні терміни та за більш сприятливих умов постачання, ніж це роблять підприємства-конкуренти [11], [12]. Такий підхід, на нашу думку, також має право на існування, хоча і враховує лише один структурний елемент – конкурентоспроможність продукції (яка за певних умов функціонування ринку часто може бути визначальною).

Системний підхід передбачає дослідження терміну «конкурентоспроможність підприємства» з точки зору теорії систем. Прикладом застосування такого підходу є наступне визначення: «конкурентоспроможність підприємства – це система, яка складається з безперервно взаємодіючих факторів та характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо придбання та підтримки протягом тривалого часу своєї конкурентної переваги» [13].

Комбінований підхід являє собою дослідження конкурентоспроможності підприємства відносно інших конкурентів не за одним, а за низкою показників, такими, як технологія, практичні навички та знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, якість (систем управління, виробництва, продукції), комунікації» [14]. Тобто, у цьому визначенні підкреслюються як складові конкурентоспроможності підприємства (технології, кваліфікація персоналу тощо), так і відносність цих показників порівняно з аналогічними показниками конкурентів. Отже, це визначення охоплює одразу структурний і методологічний підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Звичайно, на наш погляд, запропонована система наукових підходів до визначення і аналізування поняття «конкурентоспроможність підприємства» не претендує на повноту охоплення всіх наукових поглядів щодо цього питання, а тільки відбиває найбільш загальні підходи до розуміння змісту цього досліджуваного поняття.

На завершення розгляду цього питання, керуючись низкою наукових джерел (див. [15], [16], [17] та інш.), наведемо перелік основних визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства», які найчастіше наводяться і обговорюються в науковій літературі. Перелік цих означень наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», які найчастіше наводяться в науковій літературі

Автор	Зміст означення (відредагований)
Е.І. Цибульська	Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своєї продукції
Р. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність підприємства – це його реальна і потенціальна можливість в існуючих умовах проектувати, виготовляти та збувати продукцію, яка за своїми ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливою для споживачів, ніж продукція конкурентів
Ю. Іванов	Це система, що ...характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо набуття та утримання протягом достатньо довгого проміжку часу конкурентних переваг
В. Дикань	Конкурентоспроможність підприємства – це специфічні відносини між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначаються конкурентоспроможністю продукції та ефективністю виробництва та управління
В.О.Козловський	Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення достатньої прибутковості за умов конкурентного ринку ... це здатність підприємства забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції
К. Щиборщ	Конкурентоспроможність підприємства – це поточний стан підприємства на ринку... та тенденції його зміни
Ю. Продіус	Конкурентоспроможність підприємства – узагальнюючий показник, що об'єднує конкурентоспроможність продукції підприємства та ... його відмінності від підприємств-конкурентів
Х. Фасхієв	Конкурентоспроможність підприємства – це його реальна і потенційна здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати ... конкурентоспроможну продукцію
М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства – це його порівняльна перевага стосовно інших фірм
«European management forum»	Конкурентоспроможність підприємства – реальна і потенційна можливість проектувати, робити, збувати за існуючих умов продукцію, яка за ціновими і неціновими характеристиками ... є привабливішою, ніж продукція конкурентів
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність підприємства – це ступінь задоволення потреб клієнтів порівняно з іншими підприємствами, які пропонують схожу продукцію або послуги

Аналізуючи наведені у таблиці 1.1 поняття «конкурентоспроможність підприємства», можна зробити висновок, що всі вони якби доповнюють одне одного, фіксуючи різні наукові підходи їх авторів до дослідження цього поняття. На основі цих означень можна виокремити головні сутнісні характеристики, які завжди притаманні поняттю «конкурентоспроможність підприємства» і які нами зведено у схему, яка наведена на рис. 1.2.

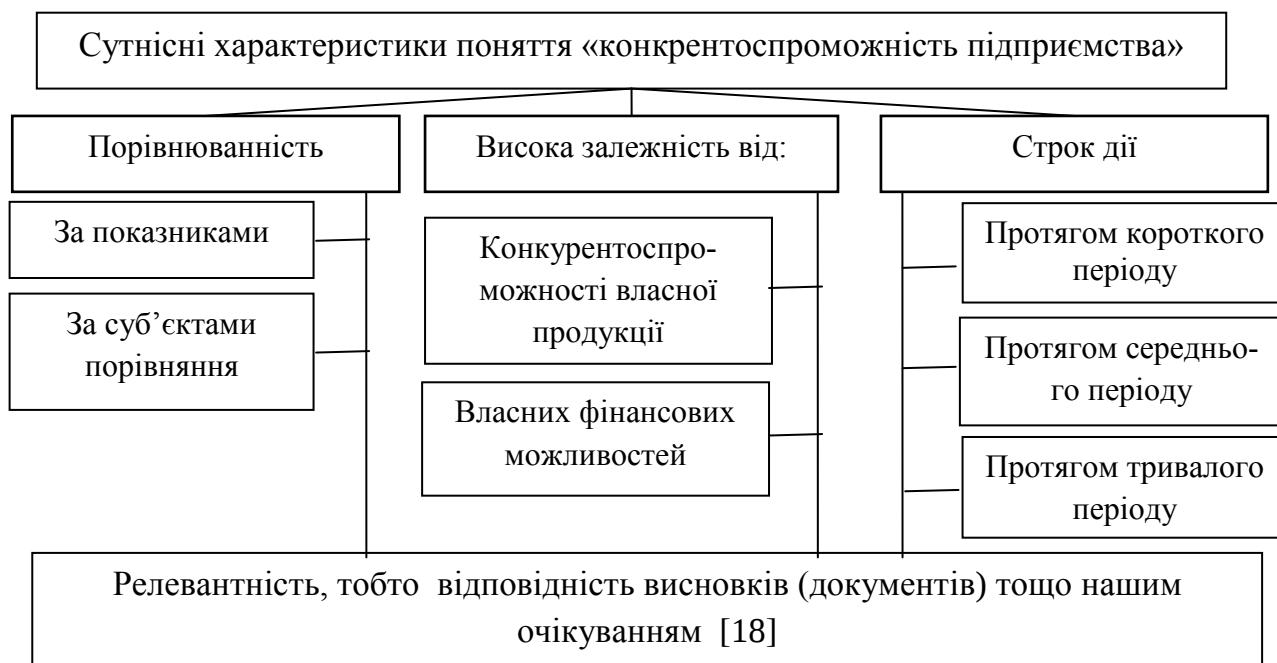


Рисунок 1.2 – Основні сутнісні характеристики поняття «конкурентоспроможність підприємства» (Власна розробка)

Аналізуючи інформацію, наведену на рис. 1.2, ми можемо дати *власне* тлумачення терміну «конкурентоспроможність підприємства».

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність протягом тривалого періоду ефективно (тобто високоприбутково) функціонувати в релевантному зовнішньому середовищі на конкретному ринку, забезпечуючи випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції за показниками, які є кращими за показники продукції конкурентів за конкурентоутворювальними параметрами.

Далі зупинимося на більш розгорнутому трактуванні терміну «порівнюванність» (або відносність), який належить до основних сутнісних характеристик терміну «конкурентоспроможність підприємства» (див. рис. 1.3).

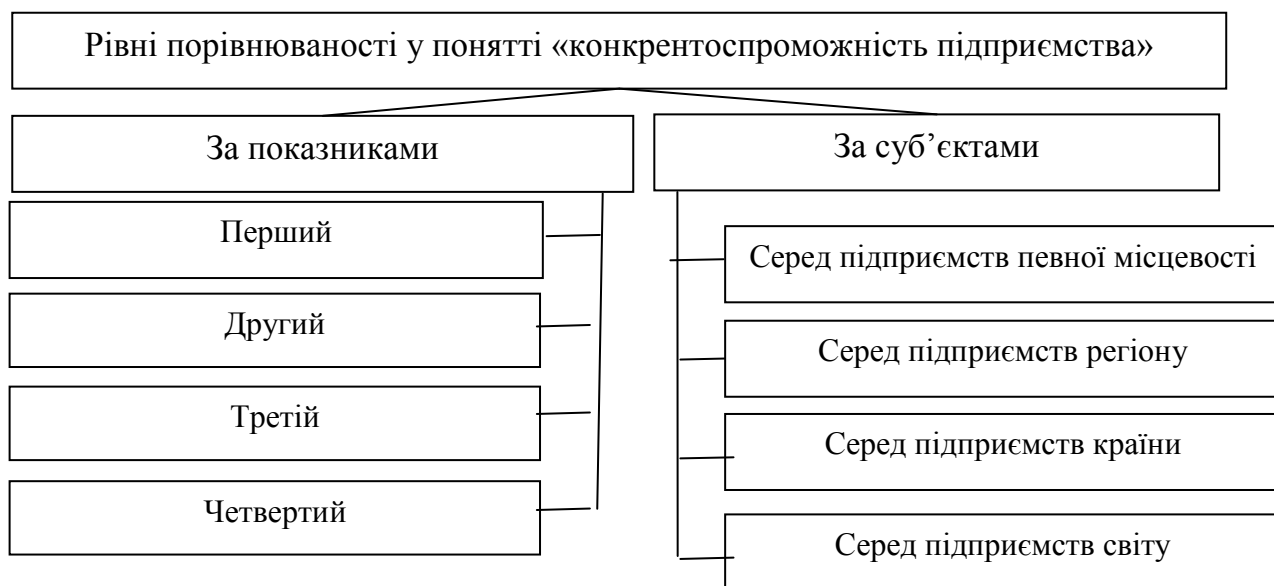


Рисунок 1.3 – Рівні порівнюваності при визначенні конкурентоспроможності підприємства (Власна розробка)

Перший рівень означає, що на підприємстві дбають лише про випуск продукції, яку купують споживачі (тобто цього підприємству достатньо). *Другий рівень* означає, що підприємство прагне, щоб його продукція повністю відповідала продукції конкурентів. *Третій рівень* означає, що підприємство намагається перевищити показники продукції конкурентів і ставить перед собою задачу стати «лідером» у галузі (підгалузі). *Четвертий рівень* означає, що підприємство ставить задачу стати повним «законодавцем моди» на ринку цього товару.

Далі проаналізуємо таке питання, як «фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства». Так, в [16], [17] зазначається, що основні фактори, які найбільше впливають на конкурентоспроможність підприємства, умовно можна розділити на зовнішні і внутрішні.

До *зовнішніх факторів* відносять: політичну обстановку в державі, законодавчу базу, економічні зв'язки, наявність конкурентів, розміщення на території країни виробничих потужностей, наявність сировинних ресурсів, загальний рівень техніки та технологій, систему управління галузями, концентрацію виробництв тощо. На ці фактори підприємство практично впливати не може і вимушене тільки реагувати на них своїми діями.

Внутрішніми факторами є: система та методи управління підприємством; рівень технологій, які використовуються у процесі виробництва; рівень організації процесу виробництва; система довгострокового планування; орієнтація підприємства на маркетингову (чи іншу) концепцію; інноваційний характер виробництва та інші. На ці фактори підприємство може і повинно впливати, якщо ставить перед собою задачу досягти певного рівня своєї конкурентоспроможності.

Більш детальну класифікацію зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства наведено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства (за [15], [19], [20], [21] з власними доопрацюваннями)

Слід також зазначити, що існують і інші підходи до встановлення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зокрема, в [22] підкреслюється, що конкурентоспроможність підприємства залежить від низки чинників, основними серед яких є: конкурентоспроможність продукції підприємства; кількість конкурентів на ринку та їх конкурентні позиції; ємкість ринку, на якому функціонує підприємство; наявність законодавчих чи інших бар'єрів виходу на ринок; структурованість та однорідність ринку; інноваційність галузі; конкурентоспроможність регіону і країни, де функціонує підприємство; науково-технічний рівень і ступінь удосконалення технологій виробництва; використання новітніх винаходів та відкриттів; залучення сучасних засобів автоматизації виробництва тощо. Серед нових факторів – стрімка діджиталізація виробництва.

Як зазначається в [23], діджиталізація – це перетворення бізнесу за допомогою використання інформаційних технологій. Під визначення «діджиталізація» підпадає і створення сайтів, і представництво у соціальних мережах тощо. Діджиталізація підвищує ефективність бізнесу через: вихід на інтернет-аудиторію; залучення цільової аудиторії через додаткові послуги; підвищення лояльності клієнтів; автоматизацію процесів реалізації продукції тощо. Все це суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що кількість факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, є дуже великою. Разом з тим, на нашу думку, доцільно виокремити ті фактори, які є визначальними для формування лідируючої конкурентної позиції підприємства на ринку (див. рис. 1.5).

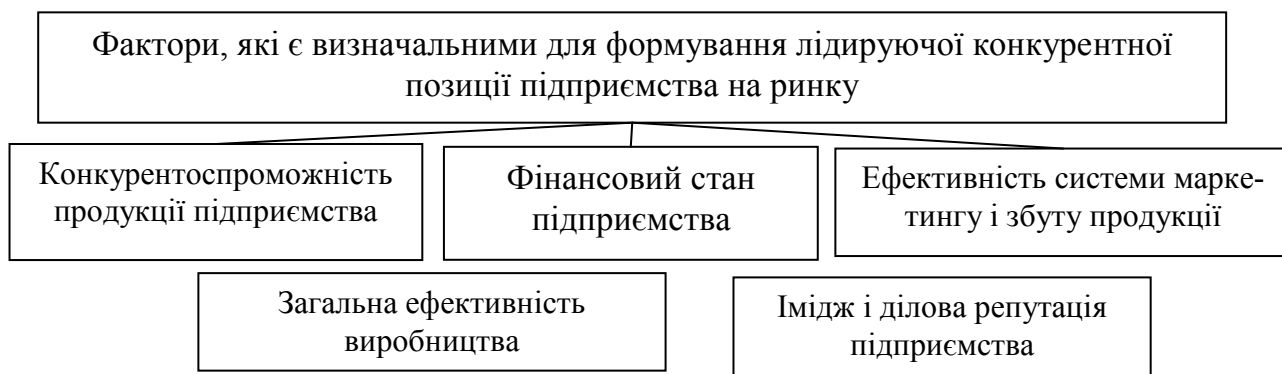


Рисунок 1.5 – Зовнішні і внутрішні фактори, що найбільше впливають на конкурентоспроможність підприємства ([15],[20] з власними доробками)

При цьому, як зазначається в низці наукових праць (див. [16], [17] та інш.), конкурентоспроможність підприємства *не є його постійною* характеристикою, і при змінах у зовнішньому та внутрішньому середовищах вона може також змінюватися. Тобто, підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як *тривалий послідовний процес* пошуку і реалізації ефективних управлінських рішень у всіх сферах його діяльності. Цей процес має здійснюватися планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Після аналізування факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, перейдемо до розгляду питання про управління конкурентоспроможністю підприємства. Як підкреслює О.Є. Кузьмін, забезпечення конкурентоспроможності підприємства є елементом (складовою) внутрішнього управління, який дає можливість сформулювати необхідні управлінські завдання, прийняти відповідні управлінські рішення для їх виконання, розробити систему заходів з розвитку конкурентних переваг підприємства тощо, що у кінцевому результаті слугуватиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства [24].

Тобто, «управління конкурентоспроможністю» є *специфічною функцією менеджменту*, що цілеспрямовано впливає на формування поточного і майбутнього рівня конкурентоспроможності підприємства порівняно з конкурентоспроможністю інших підприємств, що випускають аналогічну продукцію.

Наразі в науковій літературі існує багато визначень і трактувань поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства», деякі з яких наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Деякі визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» (за [24], [25], [26] та інш.)

Автор (и)	Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю» (відредаговані)
1	2
М.М. Галелюк . [23]	 Це функція менеджменту, спрямована ... на підтримання і підвищення конкурентоспроможності підприємства ...
О.Є. Кузьмін [24]	Це сукупність важелів і способів впливу на створення конкурентоспроможної продукції, та на досягнення цілей суб'єктів господарювання

Продовження таблиці 1.2

1	2
Л.В.Балабанова	Сукупність управлінських дій, спрямованих на розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг (підприємства)
Г.С.Бондаренко	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на конкурентоспроможність з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою (певних) способів і засобів впливу
Н.І. Горбаль	Створення і реалізація конкурентоспроможної продукції... що реалізуються за допомогою планування конкурентоспроможності, оперативного управління нею та її забезпечення і підвищення в рамках певної системи ... управління
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [27]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг (підприємства) і забезпечення його життєдіяльності
Н.А. Савельєва	Управління процесом формування (конкурентоспроможності), підтримки конкурентних переваг (підприємства) та подолання його конкурентних слабкостей

Аналізуючи висловлювання науковців, наведені в таблиці 1.2, можна зробити висновок, що управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою *частину менеджменту* підприємства, яка спрямована на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг підприємства та забезпечення його життєздатності як ринкового суб'єкта в існуючих конкурентних умовах.

Заслуговує на увагу думка [26], що на організацію процесу управління конкурентоспроможністю підприємства впливає низка внутрішніх і зовнішніх чинників. До *внутрішніх чинників* слід віднести організаційно-правову форму господарювання підприємства, його виробничу структуру, науково-технічний рівень виробництва, соціальний потенціал підприємства, рівень культури, наявні ресурси, психологічний клімат в колективі, діловий імідж підприємства і його репутація тощо. До зовнішніх – стан ринку товарів, технологій, робочої сили; виробниче та науково-технічне середовище, рівень державного регулювання тощо [5].

З позиції теорії менеджменту управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес *реалізації певної сукупності управлінських функцій*: прогнозування, планування, організування, мотивування, оцінювання та контролювання діяльності підприємства, спрямованих на забезпечення його високої

конкурентоспроможності підприємства як суб'єкта економічної діяльності (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні функції управління конкурентоспроможністю підприємства (за [29], [30], [31] з власним доопрацюванням)

Функція	Визначення змісту функції (відредаговане)
Прогнозування	Орієнтація управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних показників (цілей) на основі передбачень майбутнього стану підприємства, ринку, конкурентів тощо
Планування	Формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробка програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства
Організування	Практична реалізацію прийнятих планів і програм; розподіл матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; забезпечення необхідної узгодженості дій підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів
Мотивування	Використання мотиваційних (економічних і психологічних) регуляторів активності працівників (об'єктів і суб'єктів управління) у підвищенні конкурентоспроможності підприємства
Оцінювання	Встановлення рівня досягнення (виконання) запланованих показників, що визначають конкурентоспроможність підприємства
Контролювання	Перевірка відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; розробка стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації розроблених планів та програм
Коригування	Своєчасне внесення зміни у стратегію, тактику, цілі і завдання щодо управління конкурентоспроможністю підприємства

Реалізація вказаних в таблиці 1.3 функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує єдиний завершений *цикл управління* конкурентоспроможністю підприємства.

Розглядаючи наведені в таблиці 1.3 функції управління конкурентоспроможністю підприємства, потрібно підкреслити, що низка дослідників (див. [32], [33] та інші) відзначає, що ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства буде найбільшою у тому випадку, коли управління враховує мотиваційний фактор в діяльності людей. При такому механізмі узгодженість інтересів працівників з інтересами підприємства досягається обґрунтованим вибором методів управління відповідно до тих задач, які постали в цей час (і на перспекти-

ву) перед підприємством. При неузгодженості інтересів працівників з цілями і задачами підприємства здійснення ефективного впливу на працівників у зв'язку зі змінами внутрішніх і зовнішніх факторів для досягнення встановленого рівня конкурентоспроможності підприємства буде край складним завданням.

Як стверджують фахівці (див. [32], [33], [34] та інші), управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає аналізування і розв'язання керівництвом підприємства великої кількості задач, деякі з яких наведено нами на рис. 1.6.

Забезпечення високого науково-технічного рівня технології виробництва	Використання новітніх високоефективних винаходів
Впровадження сучасних засобів автоматизації та інновацій	Діджиталізація виробництва
Розробка і виробництво високоякісної продукції (нової та існуючої)	Економія всіх видів ресурсів: фінансових, матеріальних, трудових тощо
Забезпечення фінансової стійкості підприємства	Рекламування переваг продукції підприємства порівняно з іншою продукцією
Аналізування дій конкурентів і ухвалення протидіючих заходів	Удосконалення цінової політики підприємства
Виявлення нових сфер діяльності підприємства та їх «захоплення»	Виявлення нових сфер діяльності підприємства та їх опанування
Диференціація продукції для забезпечення стійких переваг споживачів	Залучення до реалізації продукції підприємства посередників
<u>Інші численні задачі</u> , зміст яких визначається конкретною поточною ситуацією на ринку, і перелічити які просто нереально	

Рисунок 1.6 – Задачі, які потрібно постійно розв'язувати на підприємстві для забезпечення його високої конкурентоспроможності і реалізації його конкурентних переваг

Аналізуючи інформацію, наведену на рис. 1.6, можна зробити висновок, що практично не можливо перелічити всі задачі, які потрібно розв'язувати на підприємстві для забезпечення його високої конкурентоспроможності. Тому нами зроблено спробу максимально узагальнити ці задачі (див. рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Деякі основні задачі, які постійно потрібно розв'язувати на підприємстві для забезпечення його високої конкурентоспроможності (Власна розробка)

Аналізуючи інформацію, наведену на рис. 1.7, можна зазначити, що основними задачами, які потрібно постійно розв'язувати керівникам підприємства для забезпечення високої конкурентоспроможності є: а) створення ефективної системи управління підприємством, б) розроблення і реалізація ефективної конкурентної стратегії підприємства; та 3) розробка і реалізація заходів зі збереження та посилення конкурентних переваг підприємства (в певний час, на певному ринку тощо), а також появи нових конкурентних переваг.

1.2 Конкурентні стратегії підприємства: зміст, значення, види, особливості розробки та реалізації

Як відомо, дослідженню економічної сутності поняття «стратегія» присвячено досить багато наукових праць. Так, відомий фахівець з менеджменту Г. Мінцберг запропонував трактувати термін «стратегія» як: а) плани підприємства, спрямовані на досягнення довгострокових цілей; б) як певну модель поведінки підприємства на ринку; в) як позицію, яку займає підприємство на конкретному ринку; г) як перспективу, тобто яке місце планує зайняти підприємство на ринку у майбутньому; д) як хитрість, тобто як скритий «маневр» з метою перехитрити суперника чи конкурента (цит. за [35]).

Інший відомий фахівець зі стратегічного планування А.Д. Чандлер стверджує, що стратегія – це визначення основних довгострокових цілей розвитку підприємства, розробка відповідного плану дій та напрямів розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [36]. У відомому навчальному підручнику «Основи менеджменту» його автори М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі зазначають, що «стратегія – це детальний і всебічний комплексний план, призначений для досягнення цілей (організації)» (цит. за [35]).

Інші науковці (див. [16],[17], [37]) вважають, що стратегія – це набір правил, за допомогою яких підприємства планують досягти головну мету свого розвитку, а також це прийоми, якими керуються менеджери підприємств при прийнятті управлінських рішень, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей.

Поширеним є визначення стратегії, зроблене колективом авторів у [38], [39], які пропонують розглядати стратегію як певну модель дій, необхідну для досягнення підприємством поставленої мети шляхом координації і розподілу фінансових, матеріальних, трудових і інших ресурсів підприємства.

Підсумовуючи вищесказане, можна констатувати: «стратегія – це напрям розвитку підприємства на певну перспективу, який визначається менеджерами та власниками підприємства за умов наявності певної інформації (повної чи неповної) про існуючий та майбутній стан зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство.

Будь-яка стратегія розвитку підприємства складається із його окремих функціональних стратегій, однією із яких є *конкурентна стратегія*. В науковій літературі є багато означень терміну «конкурентна стратегія підприємства» (див. [15], [19], [20], [21] та інші. На наш погляд, заслуговує на увагу таке визначення терміну «конкурентна стратегія підприємства»: *це динамічний довгостроковий цілеспрямований плановий комплекс взаємопов'язаних заходів (підпорядкованих загальній меті підприємства), спрямованих на досягнення й утримання бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства, збереження його конкурентної позиції і стійких конкурентних переваг, здатних нейтралізувати руйнівний (негативний) вплив на діяльність підприємства інших конкурентів* (за [4]).

Як було зазначено у підрозділі 1.1 цієї роботи (див. рис. 1.7), однією із основних задач, які повинні бути в центрі уваги вищого менеджменту підприємства, є розробка та реалізація ефективної конкурентної стратегії підприємства. Теоретичне обґрунтування обрання того чи іншого виду конкурентної стратегії належить відомому фахівцю з менеджменту Майклу Портеру (цит. за [40], а також [41]), який у своїх працях визначив найбільш загальні конкурентні стратегії, якими можуть користуватися підприємства у своїй діяльності (див. рис. 1.8).

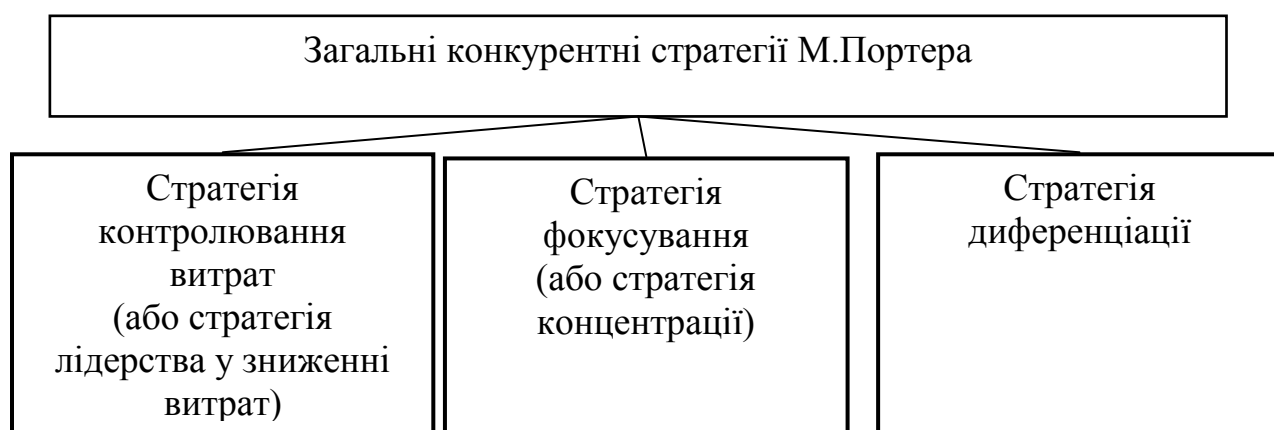


Рисунок 1.8 – Загальні конкурентні стратегії М.Портера [41]

Зробимо коротке пояснення наведених на рис. 1.8 загальних конкурентних стратегій М. Портера.

Стратегію контролювання витрат (або стратегію лідерства у зниженні витрат) доцільно використовувати, коли на ринку діють виробники-конкуренти, які виготовляють і продають аналогічну продукцію; коли покупці цієї продукції є чутливими до зміни цін на продукцію; коли підприємство може реально регулювати масштаби виробництва своєї продукції. Способи реалізації цієї стратегії: збільшення обсягів виробництва продукції, впровадження нових технологій, зменшення постійних витрат на виробництво продукції, зниження її ціни тощо.

Стратегію фокусування (або стратегію концентрації) доцільно використовувати, коли у підприємства є можливість провести сегментацію ринку і виокремити в ньому такі сегменти (частки), в яких споживачі висувають специфічні вимоги до продукції. Після цього підприємство фокусує свої дії на кращому задоволенні цих потреб, ніж це роблять конкуренти. Таким сегментом може бути певна група споживачів, певний специфічний географічний ринок, певний товар.

Стратегію диференціації доцільно використовувати, коли підприємство може виготовляти і поставляти на ринок продукцію, яка за своїми властивостями є привабливішою для споживачів, ніж продукція конкурентів, або коли виготовлена продукція має якісь унікальні властивості тощо. Такими унікальними властивостями можуть бути: висока якість продукції, принципова новизна продукції, високий рівень обслуговування споживачів, високий імідж підприємства; специфічні властивості продукції; доставка продукції споживачу протягом короткого відрізка часу; постачання продукції в комплекті із запасними частинами; вища цінність продукції за ті ж самі гроші; привабливі відмінності в дизайні; престижність продукції; надійність і безпека при використанні продукції тощо.

Але тут потрібно пам'ятати ([16], [17]), що застосування стратегії диференціації несе й певні ризики для підприємства, а саме: можливість недооцінювання споживачами унікальних властивостей продукції; великі витрати на виготовлення унікальної продукції тощо, в результаті чого ціна продукції може суттєво зрости, і продукція може стати неконкурентоспроможною порівняно з аналогічною продукцією виробників-конкурентів.

На основі запропонованих М. Портером загальних конкурентних стратегій розроблено *матрицю загальних конкурентних стратегій*, вигляд якої наведено нарис. 1.9 (див. [42]).

⇐ Цільовий ринок ⇕ Ринок у цілому ⇕ Сегмент ринку		Тип конкурентної переваги	
		⇐ Низькі витрати	Диференціація ⇒
		Стратегія лідерства у витратах	Стратегія широкої диференціації
		Стратегія лідерства	
		Стратегія оптимальних витрат	
		Стратегія фокусування (диференціації)	
		Сфокусована стратегія низьких витрат	Сфокусована стратегія диференціації

Рисунок 1.9 – Матриця загальних конкурентних стратегій М. Портера (з використанням [42])

Як впливає із рис. 1.9, матриця загальних конкурентних стратегій М. Портера дозволяє визначити п'ять основних різновидів загальних конкурентних стратегій, а саме: стратегію лідерства у витратах; стратегію широкої диференціації; стратегію оптимальних витрат; сфокусовану стратегію низьких витрат; сфокусовану стратегію диференціації.

Стратегія лідерства у витратах повністю орієнтована на зниження повних витрат на виробництво продукції. Мета стратегії – забезпечити стійку цінову перевагу над конкурентами. *Стратегія широкої диференціації* передбачає додавання до виробленої підприємством продукції нових специфічних властивостей, відмінних від тих, які має продукція конкурентів. *Стратегія оптимальних витрат* надає споживачам можливість одержати за ті ж самі гроші більшу цінність продукції за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції. *Сфокусована стратегія низьких витрат* орієнтована на вузький сегмент покупців, коли підприємство може випередити своїх конкурентів за рахунок менших витрат на виробництво продукції. *Сфокусована стратегія диференціації* передбачає забезпечення споживачів обраного сегмента ринку продукцією, яка найбільш повно відповідає смакам і вимогам споживачів. Ця конкурентна стратегія розрахована на елітних покупців, які бажають одержувати продукцію дуже високої якості, яка є особливо унікальною і престижною.

Наведені на рис. 1.8 і 1.9 загальні конкурентні стратегії являють собою далеко не повний перелік можливих видів конкурентних стратегій, які сьогодні підприємства використовують у своїй діяльності. Для прикладу (див. [15], [42], [43], [44] та інші) наведемо інші поширені класифікації видів конкурентних стратегій, які підприємства можуть застосовувати у своїй діяльності (див. рис. 1.10).

Зробимо коротке пояснення деяких видів конкурентних стратегій підприємства, сутність яких безпосередньо не впливає із їх назв.

Так, за *ролю*, яку відіграють підприємства на конкурентному ринку, підприємства поділяються на: а) «*лідерів*», які змушені постійно відстоювати свої завойовані позиції на ринку, реагувати та відбивати атаки інших лідерів ринку, тобто, лідери повинні вміти захищатись, атакувати, маневрувати і контрнаступати.

ти тощо); б) *претендентів на лідерство*, які мають значний атакувальний потенціал (фінансовий, інтелектуальний тощо) і великі амбіції «захопити» той чи інший сегмент ринку шляхом постійних атак на позиції лідерів; в) *«ведених»*, які слідують за представниками першої та другої груп, не вступають з ними у конкурентну боротьбу, економлять при цьому свої сили і кошти за рахунок того, що йдуть уторованим шляхом; г) *«новачків»*, які тільки планують «вийти» на ринок, займаються пошуками певної ринкової ніші, де можна було б закріпитися. Такі підприємства поки що не викликають значного інтересу у конкурентів.



Рисунок 1.10 – Деякі інші види конкурентних стратегій підприємства (за [15], [42])

Залежно від типу конкурентної поведінки підприємств розрізняють:

а) підприємства, які надають перевагу *креативній конкурентній поведінці*, яка передбачає створення такої продукції, яка забезпечить підприємству значну

перевагу перед конкурентами. Таку поведінку може дозволити собі лише підприємство, яке має достатні ресурси (капітал, інтелект, менеджмент тощо);

б) підприємства, які застосовують *приспосувальну конкурентну поведінку*, тобто копіюють в можливо короткі строки досягнення своїх конкурентів, практично не впливаючи на дії цих конкурентів;

в) підприємства, які застосовують *гарантувальну конкурентну поведінку*, яка передбачає наміри підприємства зберегти на тривалу перспективу досягнуті на ринку конкурентні позиції за рахунок постійного підвищення якості продукції, надання додаткових послуг тощо. Застосовується, коли на підприємстві немає достатніх коштів для проведення глибоких інвестиційних перетворень.

Наступним питанням, яке потребує свого вивчення та дослідження, є побудова на підприємстві організаційної структури управління, яка б була спроможною створити умови для розробки і успішної реалізації обраної підприємством конкурентної стратегії (див. рис. 1.7). Є чотири основних підходи до розв'язання цього питання [42], які зведено в таблицю 1.4.

Таблиця 1.4 – Деякі підходи до розробки на підприємстві конкурентної стратегії

Назва підходу	Коротка характеристика основних положень
Одноосібний	1. Керівник – головний «автор і рушійна сила» розробки конкурентної стратегії підприємства. 2. Керівник має вирішальний голос при розробці, формуванні і формулюванні конкурентної стратегії. 3. Керівник – остання інстанція, яка затверджує стратегію.
Делегування повноважень	1. Керівник делегує практично весь обсяг робіт з розробки конкурентної стратегії обраній групі підлеглих (виконавців). 2. Розробка конкурентної стратегії зводиться до виконання підлеглими (виконавцями) заздалегідь запланованої роботи. 3. Може виникнути ізольованість у ланці взаємовідносин «керівник-безпосередній виконавець» розробки конкурентної стратегії
Колегіальний	1. Проміжний стан між першим і другим підходами, тобто над розробкою конкурентної стратегії працюють відповідні відділи і служби, а також майбутні головні виконавці конкурентної стратегії, але працюють вони під наглядом (контролем) керівника підприємства
Конкурентний	1. Матеріальна зацікавленість виконавців у розробці конкурентної стратегії. 2. «Боротьба» між виконавцями за перевагу висунутих ними ідей. 3. Пошук ефективних методів і способів досягнення цілей обраної конкурентної стратегії.

Одним із важливих питань, які досліджуються багатьма авторами, є визначення етапів розробки конкурентної стратегії підприємства та змісту цих етапів. Аналіз численних публікацій з цього питання (див. [15], [20], [21], [29], [30] та інші), показує, що науковці висвітлюють це питання у різних формах та з різних позицій, починаючи від більш простих описових форм до використання складних схематичних алгоритмів.

Так, в [26] наводиться алгоритм розробки конкурентної стратегії підприємства, який показаний на рис. 1.11.



Рисунок 1.11 – Алгоритм розробки конкурентної стратегії підприємства [26]

Аналізуючи наведений на рис. 1.11 алгоритм розробки конкурентної стратегії підприємства, можна зробити висновок, що він є досить простим і може бути використаним в практичній роботі низки підприємства. Позитивним є те, що цей алгоритм враховує таку важливу ознаку конкурентної стратегії, як *порівняність* (або відносність), тобто всі заходи з формування тих чи інших конкурентоутво-

рюючих показників, що визначають зміст стратегії підприємства, потрібно *визначати, порівнюючи їх з аналогічними показниками конкурентів*.

Раз з тим, на наш погляд, цей алгоритм чітко не фіксує деякі інші важливі обставини, які характерні для конкурентної стратегії підприємства, а саме: особливості конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство. Наукові рекомендації з цього питання наведені в [32] (див. рис. 1.12).

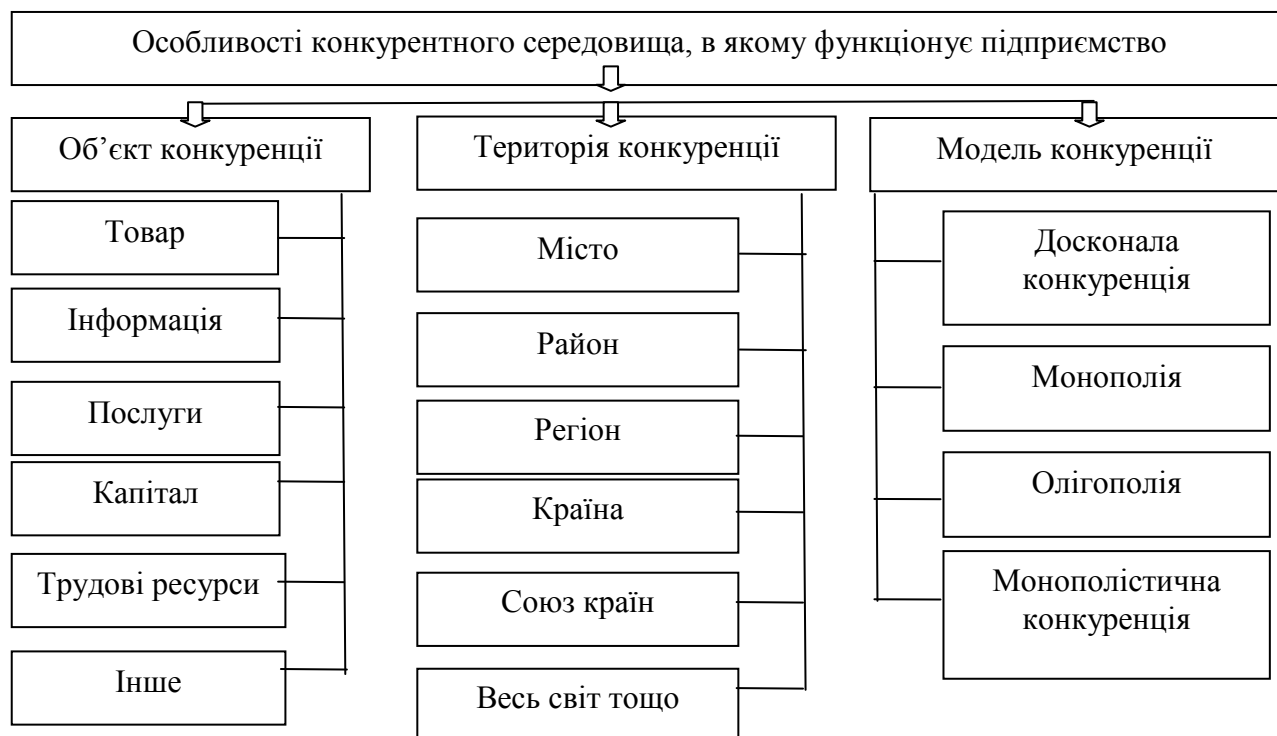


Рисунок 1.12 – Особливості конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, які потрібно враховувати при розробці конкурентної стратегії підприємства (за [32] з власним доопрацюванням)

Окрім того, при розробці конкурентної стратегії підприємства потрібно враховувати *певні принципи*. Наприклад, в [15], [21] робиться наголос на дотриманні таких принципів, як адаптивність, інтеграційність, гнучкість, динамічність, системність і комплексність, інноваційність. В [32] пропонується дотримуватись таких принципів, як цілеспрямованість, системність, обмеженість ресурсів, комплексність, інтерактивність, послідовність, керованість, гнучкість, реалістичність, ефективність тощо.

Важливим при розробці конкурентної стратегії, як зазначається в [45], є визначення *критеріїв*, за якими формуються показники, що характеризують сут-

ність конкурентної стратегії підприємства. Так, такі дослідники, як Т.І. Лепейко і Д.В. Кіпа до таких критеріїв відносять ситуативність, унікальність, невизначеність, адекватність, інтенсивність, швидкість, взаємоузгодженість, ризикованість та інші [45].

В результаті проведеного аналізу, а також керуючись розробками, зробленими в [15], [20], [32], нами розроблено інший алгоритм розробки конкурентної стратегії підприємства (точніше – його фрагмент), який наведено на рис. 1.13.



Рисунок 1.13 — Укрупнений алгоритм розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства ([15], [20], [32] з власними доопрацюваннями)

І на завершення розгляду цього питання проаналізуємо зміст заходів, які доцільно здійснювати на підприємстві для реалізації обраної конкурентної стратегії, і які можуть забезпечити насамперед підтримку конкурентних переваг підприємства і спланувати можливості для формування нових конкурентних переваг.

В науковій літературі є дуже багато рекомендацій з цього приводу. І це зрозуміло, оскільки, як це впливає із інформації, наведеної на рис. 1.12, конкурентне середовище, в якому функціонує підприємство, часто змінюється. Тому на основі рекомендацій, наведених в [20], нами складено укрупнену таблицю заходів,

які можуть бути використані для підтримки існуючих конкурентних переваг підприємства і відкриття можливостей для появи нових (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Характерні заходи для реалізації конкурентної стратегії підприємства, підтримки конкурентних переваг підприємства та появи нових (за [20])

Вид конкурентної переваги	Деякі заходи для підтримки конкурентних переваг підприємства і їх підсилення
Економічна	Зниження витрат за рахунок систематичного вдосконалення техніки, технології, організації виробництва, продукції, підвищення кваліфікації всіх працівників підприємства тощо
Техніко-технологічна	Постійне і своєчасне впровадження інновацій. Участь і відвідування виставок. Систематичне підвищення кваліфікації фахівців. Придбання ефективних патентів і ліцензій тощо
Маркетингова	Моніторинг маркетингової діяльності на постійній основі. Проведення рекламної кампанії підтримуючого характеру. Репозиціонування конкурентної переваги. Систематичні дослідження поведінкової, пізнавальної й емоційної реакції учасників (суб'єктів) ринку на продукцію підприємства
Екологічна	Дотримання екологічних стандартів при виконанні технологічних процесів. Проведення систематичного контролю за показниками екологічності сировини, матеріалів, технологій. Вивчення і розробка нових прогресивних способів утилізації відходів тощо
Соціально-психологічна	Періодичний перегляд системи мотивування працівників за результати їх праці. Здійснення зворотного зв'язку із працівниками підприємства і потенційними споживачами. Проведення спортивно-культурних заходів на підприємстві, спрямованих на формування привабливого психологічного клімату і високої корпоративної культури
Управлінські	Здійснення контролю за виробництвом на кожному етапі діяльності підприємства. Підвищення відповідальності працівників за прийняття управлінських рішень. Делегування повноважень. Розвиток кадрового потенціалу. Формування інноваційної моделі мислення персоналу підприємства і його керівників тощо
Економічні	Впровадження системи менеджменту якості на підприємстві. Впровадження системи податкового планування на підприємстві. Використання раціональної амортизаційної політики. Сертифікація продукції за міжнародними стандартами тощо
Територіально-географічні	Встановлення бар'єрів для конкурентів, що бажають проникнути на ринку, який контролюється підприємством, тощо

Зрозуміло, що наведений в таблиці 1.5 перелік заходів для реалізації конкурентної стратегії підприємства, підтримки конкурентних переваг підприємства та появи нових конкурентних переваг, є далеко не повним, оскільки конкурентне середовище, в якому функціонує підприємство, має багато особливостей і постійно змінюється. Розробляючи ці заходи, на наш погляд, потрібно враховувати і таку обставину, як стійкість розроблених заходів до можливого копіювання їх

конкурентами. У цьому контексті доцільно враховувати, що конкурентні переваги, якими володіє підприємство, можуть бути:

а) «низького рівня», тобто можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (наприклад, використання дешевої робочої сили тощо);

б) «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, пов'язаної зі значними витратами і які важко піддаються копіюванню (наприклад, сучасні високопродуктивні технології; висока ділова репутація підприємства, наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування продукції) та інше;

в) «найвищого рівня», до яких відноситься проведення постійної модернізації і удосконалення виробництва, поява принципово нових видів діяльності тощо, що зазвичай є обтяжливим для конкурентів. Такі конкурентні переваги підприємства можуть привести до «виснаження» конкурента і до його нездатності продовжувати конкурентну боротьбу.

Конкретні рішення про розробку та реалізацію конкурентної стратегії підприємства ухвалює керівництво підприємства залежно від специфіки своєї діяльності, особливостей конкурентного середовища, стану ринку і аналізування інших факторів, які було розглянуто раніше.

1.3 Обґрунтування вибору методик та показників оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства і ефективності управління розробкою та реалізацією його конкурентної стратегії

Аналіз наукової літератури, проведений нами, показав, що існує багато підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства і ефективності розробки та реалізації його конкурентної стратегії. Це пояснюється тим (див. рис.1.12), що будь-яке підприємство функціонує у конкретному конкурентному середовищі, а сам термін «конкурентоспроможність підприємства» має багато сутнісних характеристик (рис. рис. 1.2).

Основною з цих характеристик є *відносність (порівнюваність)* за окремими показниками: суб'єктами порівняння, регіонами, галузями, періодами часу, якістю власної продукції, фінансовими можливостями, довірою до торгової мар-

ки підприємства, довірою до ділового іміджу і репутації підприємства і багатьма іншими показниками. Тобто, наприклад, *підприємство бути конкурентоспроможним за одним (або кількома) показником своєї діяльності, і неконкурентоспроможним за іншим показником (показниками)*. Все це створює суттєві складнощі в оцінюванні рівня конкурентоспроможності підприємства та встановленні ефективності розробки і реалізації його конкурентних стратегій, що і призвело до відсутності єдиного універсального підходу (методу) до розв'язання цих питань [46].

Проаналізувавши низку наукових праць (див. [19], [20], [21], [32], [47], [48], [49]), ми встановили, що існує два основні напрями оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективності розробки і реалізації його конкурентних стратегій (див. рис. 1.14).

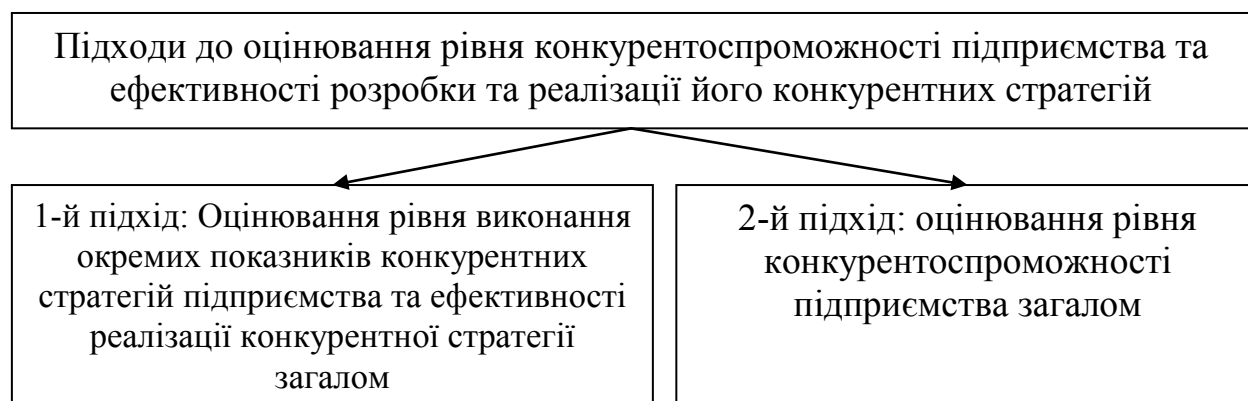


Рисунок 1.14 – Підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективності розробки та реалізації його конкурентних стратегій (Власна розробка)

У першому випадку ефективність розробки і реалізації конкурентних стратегій підприємства $E_{\text{еф-кв}}$ розраховується за формулою:

$$E_{\text{еф-кв}} = \alpha \frac{A_{\text{дос}}}{A_{\text{пл}}} + \beta \frac{B_{\text{дос}}}{B_{\text{пл}}} + \gamma \frac{V_{\text{дос}}}{V_{\text{пл}}} + \dots + \mu \frac{M_{\text{дос}}}{M_{\text{пл}}}, \quad (1.1)$$

де $A_{\text{дос}}, B_{\text{дос}}, V_{\text{дос}}, \dots, M_{\text{дос}}$ – окремі конкурентоутворюючі показники, які були досягнуті в процесі реалізації конкурентної стратегії;

$A_{\text{пл}}, B_{\text{пл}}, V_{\text{пл}}, \dots, M_{\text{пл}}$ – окремі конкурентоутворюючі показники, досягнення яких було заплановано під час розробки конкурентної стратегії;

$\alpha, \beta, \gamma, \dots, \mu$ – питома вага кожного із показників; $(\alpha + \beta + \gamma + \dots + \mu) = 1$.

Якщо $E_{\text{эф-кк}} > 1$, то то можна стверджувати, що розробка та реалізація конкурентної (конкурентних) стратегії підприємства є ефективною.

У другому випадку рівень конкурентоспроможності підприємства $E_{\text{к-сп}}$ розраховується за формулою:

$$E_{\text{к-сп}} = \alpha \frac{A_{\text{п}}}{A_{\text{ан}}} + \beta \frac{B_{\text{п}}}{B_{\text{ан}}} + \gamma \frac{V_{\text{п}}}{V_{\text{ан}}} + \dots + \mu \frac{M_{\text{п}}}{M_{\text{ан}}}, \quad (1.2)$$

де $A_{\text{п}}, B_{\text{п}}, V_{\text{п}}, \dots, M_{\text{п}}$ – окремі показники, яких досягло підприємство у процесі своєї діяльності і які були віднесені до конкурентоутворюючих показників; $A_{\text{ан}}, B_{\text{ан}}, V_{\text{ан}}, \dots, M_{\text{ан}}$ – окремі конкурентоутворюючі показники, які мають підприємства-конкуренти відносно до яких це підприємство визначає рівень своєї конкурентоспроможності;

$\alpha, \beta, \gamma, \dots, \mu$ – питома вага кожного із показників; $(\alpha + \beta + \gamma + \dots + \mu) = 1$.

Якщо $E_{\text{к-ст}} > 1$, то рівень конкурентноспроможності підприємства буде вищим за рівень конкурентоспроможності підприємства-конкурента, вибраного для порівняння. Зрозуміло, що в цьому випадку розрахунки можуть бути зроблені тільки при наявності показників діяльності конкурента.

Потрібно відзначити, що у науковій літературі переважають прибічники саме другого підходу, тобто прибічники встановлення загального рівня конкурентоспроможності підприємства, використовуючи для цього різні методи.

Так, наприклад, В.В. Кривіцька [48] зазначає, що оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна робити різними методами, які за формою представлення результатів можна згрупувати за такими ознаками, як матричні, графічні, аналітичні та комбіновані [48]. *Матричні методи* дають змогу провести аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, його ринкової позиції, середовища функціонування, а також виявити головні напрями його подальшого розвитку. *Графічні методи* оцінки конкурентоспроможності підприємства забезпечують найбільший рівень сприйняття кінцевих результатів у вигляді графіків, діаграм, рисунків тощо. *Аналітичні методи* оцінки ґрунтуються на проведенні розрахунково-аналітичних операцій і поділяються на специфічні і комплексні. Специфічні методи дають можливість оцінювати конкурентоспроможність підприємства за певними конкурентоутворюючими показниками: наприклад, фінан-

совими, інноваційними, виробничими тощо. Комплексні методи зорієнтовані на визначення зведеного (інтегрального) показника рівня конкурентоспроможності підприємства відносно інших підприємств, взятих для порівняння. Прикладом такого оцінювання є застосування формули (1.2).

В [49] наводяться більш розгорнуті результати аналізу методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства (див. табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Сутність, переваги
Методи, засновані на аналізі конкурентних (порівняльних) переваг	Поширені і відносно прості при проведенні розрахунків
Методи, які базуються на теорії рівноваги підприємств і галузі	Дають можливість проводити якісне оцінювання конкурентоспроможності підприємства на рівні галузей (різних країн)
Методи, основані на теорії якості товару	Дають можливість аналізувати якість продукції підприємства та приділяють значну увагу до аналізування запитів споживачів
Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Дають можливість проводити детальний аналіз внутрішнього середовища підприємства та порівнювати його із середньогалузевими показниками
Матричні методи	Дають можливість досліджувати розвиток конкуренції у динаміці
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначний (узагальнений) показник конкурентоспроможності підприємства. Є досить простим і наочним.
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Дають можливість оцінити велику кількість показників підприємства
Методи встановлення позиції в конкурентному середовищі з погляду стратегічного потенціалу підприємства	Дають можливість здійснювати аналіз окремих складових потенціалу підприємства
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Дозволяють провести наочне і комплексне порівняння фактичних показників з еталонними
Метод багатокутника	Дає можливість наочно оцінити конкурентоспроможність підприємства, враховуючи обрані для аналізування конкурентоутворюючі показники

Оскільки метою нашої бакалаврської роботи не було передбачено проведення детального аналізування наведених в таблиці 1.6 методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, то ми зупинимося тільки на характеристиці методу багатокутника, який часто використовується у практичній діяльності підприємств. Суть цього методу полягає у наступному:

1. Обґрунтовується вибір конкурентоутворюючих показників, за якими буде оцінюватись конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, були обрані такі показники: «А» – величина чистого прибутку; «Б» – частка ринку; «В» – якість продукції; «Г» – ціна продукції; «Д» – ефективність реклами; «Е» – ділова репутація; «Ж» – сервісне обслуговування. Тобто саме ці показники є важливими для цього підприємства, цієї місцевості, цього періоду часу тощо.

2. Обирається підприємство-конкурент (або декілька підприємств-конкурентів), відносно якого буде здійснюватися порівняння.

3. Обираються експерти, які будуть оцінювати значення конкурентоутворюючих показників як підприємства, так і його конкурентів.

4. Визначається шкала, за якою будуть оцінюватись конкурентоутворюючі показники (наприклад, бали, ранги, конкретні кількісні показники тощо). Наприклад, це будуть значення «0», «1», «2», «3», «4», «5» і «6». Значення «6» є максимальним і свідчить про найвище значення цього конкурентоутворюючого показника. Значення «0» означає повну відсутність цього показника.

5. Експертами проводиться процедура оцінювання конкурентоутворюючих показників як підприємства, так і підприємства-конкурента (аналога).

6. Визначається узгодженість висновків експертів щодо виставлених ними оцінок. Приклад встановлення такої узгодженості взятий із [50] (див. табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Висновки експертів щодо оцінювання конкурентоутворюючих показників підприємства (за бальною шкалою, приклад умовний)

Конкурентоутворюючі показники	Бали, що їх виставили експерти					R_i	Δi	Δi^2
	V	W	F	Q	G			
«А»	3,5	2	3	2	1,5	12	-8	64
«Б»	2	3	4	3	3	15	-5	25
«В»	7	7	1,5	6,5	6,5	28,5	8,5	72,25
«Г»	1	1	1,5	1	1,5	6	-14	196
«Д»	6	5,5	7	5	6,5	30	10	100
«Е»	5	5,5	5	4	5	24,5	4,5	20,25
«Ж»	3,5	4	6	6,5	4	24	4	16
Разом	28	28	28	28	28	140	0	493,5

Для нашого випадку: $R_{\text{ср}} = 140 / 7 = 20$; $\Delta i_i^2 = 493,5$.

Далі розраховується коефіцієнт узгодженості W висновків експертів:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n \Delta i_i^2}{m^2 \cdot (n^3 - n)} \quad 1.3)$$

Для наведеного вище прикладу отримаємо:

$$W = \frac{12 \cdot 493,5}{5^2 \cdot (7^3 - 7)} = 0,705, \text{ що можна вважати, що висновки експертів є достатньо}$$

узгодженими між собою [50]

7. Будується «багатокутник» конкурентоспроможності підприємства та підприємства-конкурента (див. рис. 1.15).

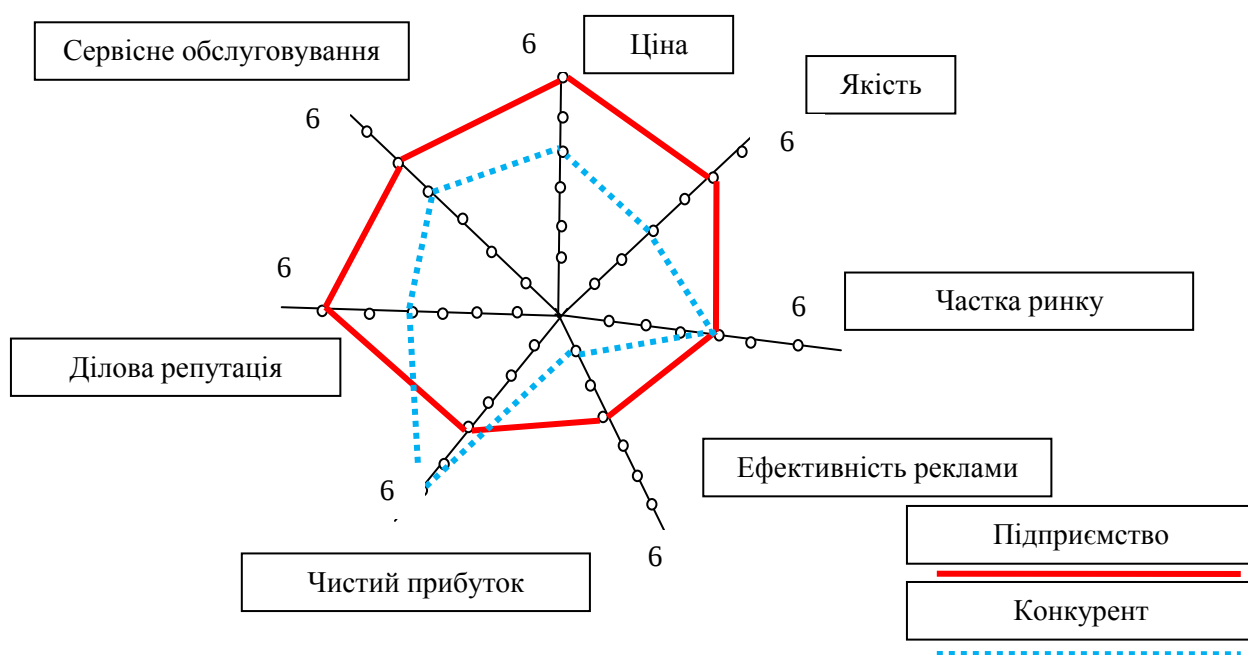


Рисунок 1.15 – Багатокутники конкурентоспроможності (аналізованого підприємства та підприємства-конкурента)

Перелік показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства (порівняно з конкурентом) визначається експертами чи самим підприємством, яке оцінює свою конкурентоспроможність. Чим більша площа багатокутника, тим вищим є рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

1.4 Висновки до першого розділу

У першому розділі БКР були визначені і проаналізовані існуючі наукові підходи щодо дослідження терміну «конкурентоспроможність підприємства», вста-

новлено сутнісні характеристики терміну «конкурентоспроможність підприємства», до яких віднесено: а) порівнюваність (за показниками і суб'єктами порівняння) та б) залежність конкурентоспроможності підприємства від конкурентоспроможності його продукції і власних фінансових можливостей підприємства.

Встановлено і проаналізовано зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та складено класифікацію цих факторів. Досліджено зміст поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» і охарактеризовано зміст основних функцій процесу управління конкурентоспроможністю.

Встановлено перелік основних задач, які мають постійно бути в центрі уваги керівників підприємств, що займаються питаннями підвищення рівня конкурентоспроможності своїх підприємств. Одним із таких питань має бути розробка і реалізація на підприємстві ефективної конкурентної стратегії.

Запропоновано означення терміну «конкурентна стратегія підприємства»: це динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів (підпорядкованих загальній меті підприємства), спрямованих на досягнення й утримання бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства, збереження його конкурентних позицій і стійких конкурентних переваг, здатних нейтралізувати негативний вплив на діяльність підприємства інших конкурентів.

Встановлено та охарактеризовано сутність, зміст та види загальних конкурентних стратегій М.Портера, до яких віднесено стратегію контролювання витрат, стратегію фокусування та стратегію диференціації (та їх різновиди).

Вивчено та проаналізувати існуючі алгоритми розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства; визначено зміст конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, та встановлено його вплив на розробку конкурентної стратегії. Охарактеризовано зміст заходів, які можуть використовуватися на підприємстві для підтримки конкурентних переваг підприємства і появи нових конкурентних переваг. Обгрунтовано вибір показників і методик оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективності розроблених і реалізованих на підприємстві конкурентних стратегій.

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ГРІН КУЛ" У 2020 – 2022 РОКАХ

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Грін Кул» засноване та зареєстроване 06 травня 2016 року [51]. Серед учасників товариства – ПрАТ «Українська пивна компанія» (4,36% статутного капіталу), торгово-промисловий холдинг, «UBC Group» [52], якій належить 95,64% статутного капіталу підприємства. Кінцевий бенефіціарний власник товариства – Гуменний Ігор Григорович.

Підприємство ТОВ «Грін Кул» розташоване у місті Вінниця, вулиця Немирівське шосе, будинок 213. Величина статутного капіталу підприємства становить 114 524 495,60 грн. Код ЄДРПОУ – 40469992.

Основний вид діяльності – 28.25 – «Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування». Інші види діяльності:

23.41 Виробництво господарських і декоративних керамічних виробів.

28.29 Виробництво інших машин і устаткування загального призначення.

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням та інші.

ТОВ «Грін Кул» побудовано на території Вінницького індустріального парку, має площу близько 20 тисяч квадратних метрів.

ТОВ «Грін Кул» спеціалізується на виробництві промислового холодильного та вентиляційного устаткування. Підприємство реалізує продукцію широкого асортименту, холодильне обладнання різних видів і модифікацій, у тому числі високоякісну холодильну техніку: холодильні шафи-вітрини, морозильні вітрини, бонети, морозильні ларі.

Основними покупцями продукції підприємства є великі торговельні мережі, виробники безалкогольних напоїв, пива та найбільші виробники морозива та полуфабрикатів в Україні. Серед них: ТОВ «Ласунка», ТОВ «Хлодопром», ТОВ «Житомирський маслозавод», компанії «Оболонь», «Carlsberg», «Опілля», «Напої плюс», ТОВ «КМВ» тощо.

Наразі всі виробники, які виготовляють холодильне обладнання, не мають один перед одним значних конкурентних переваг як за технічними параметрами, так і прямими витратами на виробництво, тому основними факторами, які впливають на їх спроможність вести боротьбу за споживача холодильного обладнання, є місце розташування підприємства (близькість до споживачів), вартість транспортних і митних послуг та вартість робочої сили. Саме ці переваги сьогодні є важливими для ТОВ «Грін Кул» у конкурентній боротьбі.

2.2 Аналіз основних економічних і фінансових показників діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за останні три роки

Проаналізуємо динаміку зміни основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за останні 3 роки: динаміку зміни величини чистого доходу підприємства, динаміку зміни собівартості реалізованої продукції підприємства та динаміку зміни операційних витрат. Інформацію беремо з даних бухгалтерського балансу підприємства ([53]). Розрахунки будемо здійснювати за рекомендаціями, наведеними в [3], [54], [55], [56] та інші.

Зроблені розрахунки зведено в таблицю 2.1 та показано на рисунку 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за останні роки, млн грн (Округлено до цілих чисел !!!) і в процентах

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022 /2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1.Чистий дохід	439	657	835	218	+50	178	+27
2.Собівартість реалізованої продукції	378	595	709	217	+ 57	114	+19
3.Операційні витрати	459	594	965	135	+29	371	+62

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.1, показує, що протягом 2020-2022 років чистий дохід, собівартість реалізованої продукції та операційні витрати підприємства мають стійку динаміку зростання. Так, за період 2020-2022 років чистий дохід підприємства зріс з 439,0 млн грн до 835,0 млн грн, тобто зріс на величину $(835 - 439) = 396,0$ млн грн або приблизно на 90%.

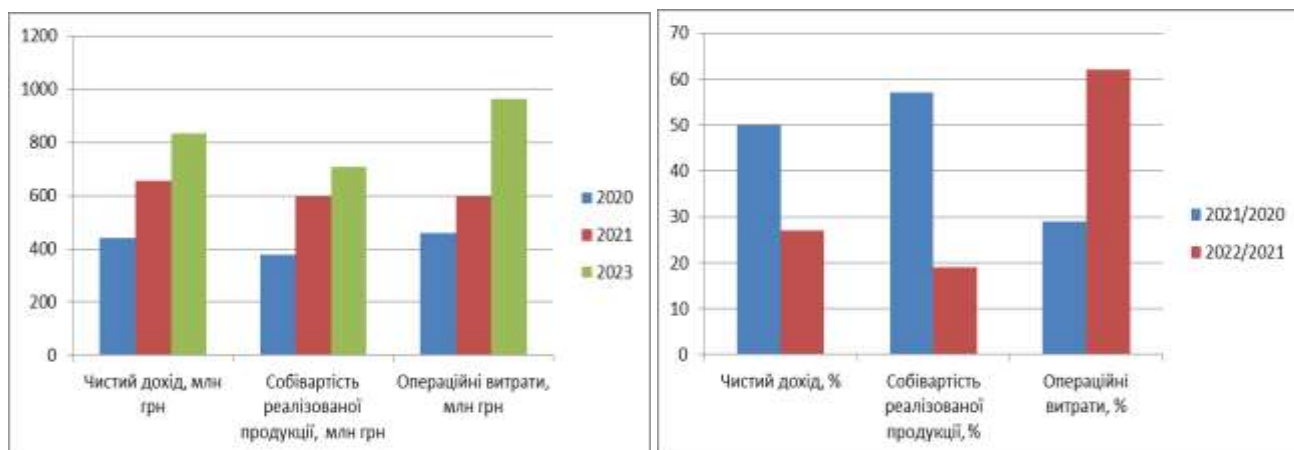


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни основних економічних показників (в абсолютному і відносному вимірі) діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за останні роки

Собівартість реалізованої продукції підприємства зросла з 378,0 млн грн у 2020 році до 709 млн грн у 2022 році, тобто зросла на $(709-378) = 331$ млн грн чи на 87%. Величина операційних витрат зросла з рівня 459 млн грн у 2020 році до 965 млн грн у 2022 році, тобто зросла на $(965-459)=506$ млн грн чи на 110%.

Все це можна пояснити значною нестабільністю зовнішнього середовища, в якому працює підприємство, що змушує підприємство не завжди обґрунтовано (тобто із запасом) накопичувати ресурси, необхідні для його подальшої роботи. Це наочно демонструє таблиця 2.2 та рис. 2.2, на яких показано зростання питомої ваги матеріальних витрат у вартості операційних витрат.

Таблиця 2.2 – Розрахунок питомої ваги матеріальних витрат у вартості операційних витрат, % [53]

Показники / Рік	2020	2021	2022
1.Операційні витрати, млн грн	459	594	965
в тому числі матеріальна витрати, млн грн	290	359	696
в процентах	63%	61%	72%



Рисунок 2.2 – Динаміка зміни питомої ваги матеріальних витрат, %

Далі проаналізуємо динаміку зміни валового прибутку підприємства, прибутку від операційної діяльності і чистого прибутку (див.[53], табл. 2.3, рис. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за останні роки, млн грн (округлено до цілих чисел!) і у відсотках

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022 /2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1.Валовий прибуток	62	62	127	0	0	+65,0	+105
2.Прибуток від операційної діяльності	9	21	123	12	+133	102	+486
3.Чистий прибуток	10	30	29	20	+200	-1	-4

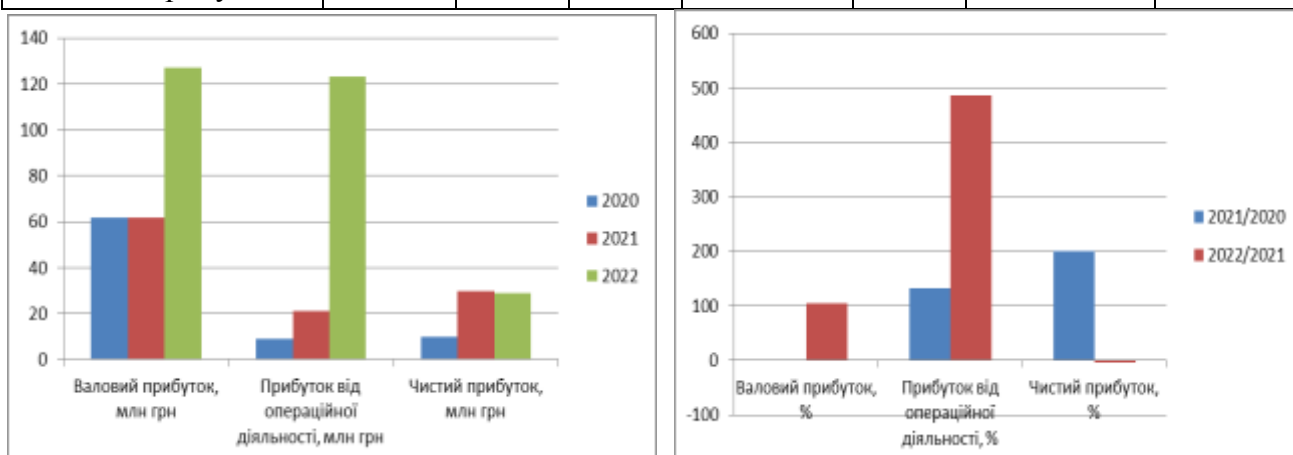


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни основних видів прибутку (в абсолютному і відносному вимірі) ТОВ «Грін Кул» за останні роки (млн грн та %)

Аналіз динаміки зміни основних видів прибутку підприємства, наведених в таблиці 2.3 та на рис. 2.3, показує, що тенденції зміни валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку мали стрибавий характер. Так, величина валового прибутку у 2022 році порівняно з 2020 роком зросла з рівня 62,0 млн грн до 127,0 млн грн, тобто зросла на $(127,0 - 62,0) = 65,0$ млн грн або зросла на 204%.

Прибуток підприємства від операційної діяльності у 2022 році порівняно з 2020 роком зріс з 9 млн грн до 123 млн грн, тобто зріс на $(123 - 9) = 114$ млн грн або зріс аж у 12,7 разів. Чистий прибуток підприємства у 2022 році зріс порівняно з 2020 роком з 10 млн грн до 29 млн грн, тобто зріс на $(29 - 10) = 19$ млн грн, чи зріс на 190%. Тобто несприятливі зовнішні події (військова агресія росії) приму-

шують підприємство працювати не стільки плановірно, скільки ситуативно, витискуючи максимум можливості із ситуації, що складається.

Далі проаналізуємо динаміку зміни таких важливих витратних показників діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул», як динаміка зміни адміністративних витрат та динаміка зміни витрат на збут продукції [3], [53]. Результати проведеного аналізу та відповідні розрахунки показано в таблиці 2.4 та на рисунку 2.4.

Таблиця 2.4 – Значення деяких витратних статей діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за останні роки, млн грн (округлено до цілих чисел) і у відсотках

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022 /2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Адміністративні витрати	12	20	22	8	67	2	10
2. Витрати на збут	15	35	69	20	133	34	98

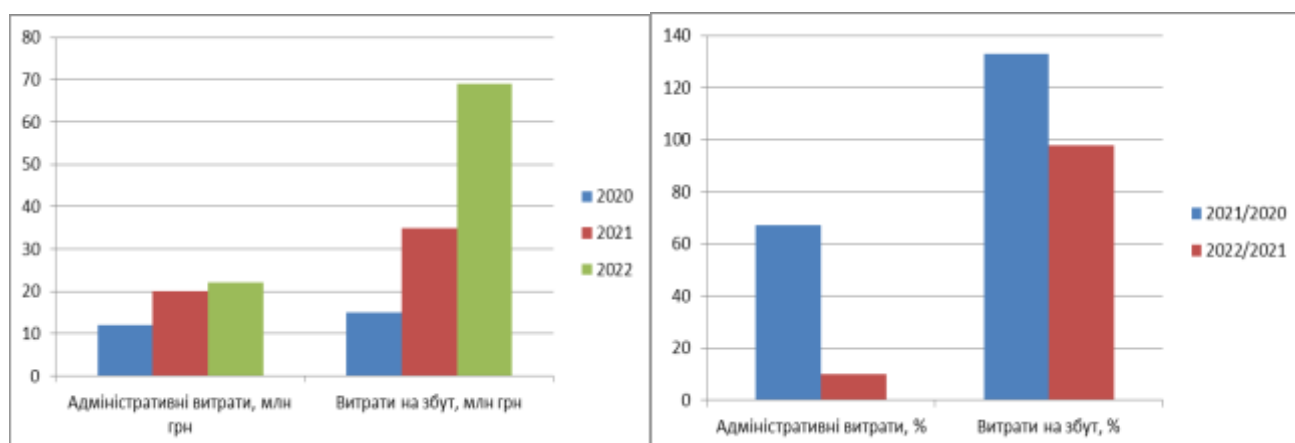


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни адміністративних витрат та витрат на збут (а абсолютному та відносному вимірі) у ТОВ «Грін Кул» за останні роки

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.4, показує, що протягом 2020-2022 років на підприємстві спостерігалось стабільне зростання величини адміністративних витрат: з 12,0 млн грн у 2020 році до 22,0 млн грн у 2022 році. Тобто за 3 роки адміністративні витрати на підприємства зросли на $(22,0 - 12,0) = +10,0$ млн грн чи на 83%. Витрати на збут продукції протягом 2020-2022-го років також стрімко зростали: з 15,0 млн грн у 2020-му році до 69 млн грн у 2022-му році, тобто зросли на $(69-15)=54,0$ млн грн чи у 3,6 разів. Це ще раз свідчить про порушення логістичних зв'язків підприємства, спричинених руйнівними військовими діями на території України, і про необхідність налагоджування нових зв'язків.

Далі проаналізуємо динаміку зміни деяких основних статей активу бухгалтерського балансу підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки. Дослідження проведемо для активів підприємства, оборотних засобів та основних засобів підприємства [53]. Розрахунки будемо здійснювати за значеннями цих статей на кінець кожного року. Зроблені розрахунки динаміки зміни абсолютних показників та їх відхилень зведено в таблицю 2.5 та показано на рис. 2.5.

Таблиця 2.5 – Деякі статті активу бухгалтерського балансу підприємства ТОВ «Грін Кул» за останні роки (на кінець року), млн грн та % (округлено до цілей чисел)

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022 /2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Основні засоби	239	237	241	-2	≈ -1	4	≈ + 2
2. Оборотні активи	322	540	717	218	68	177	33
3. Активи	570	797	961	227	40	164	21

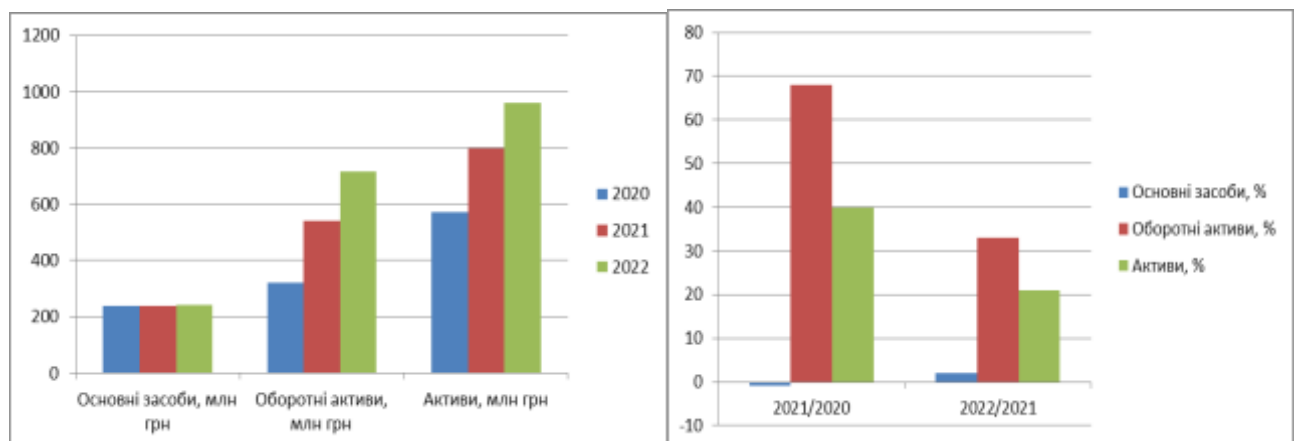


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни вартості (на кінець року) деяких статей активу бухгалтерського балансу підприємства ТОВ «Грін Кул» за останні роки (млн грн та в %)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.5, показує, що протягом останніх 3-х років вартість активів підприємства і вартість оборотних активів підприємства (на кінець року) відчутно і стабільно зростали, а вартість основних засобів залишалася практично без змін.

Так, вартість активів підприємства за 3 роки зросла з 570 млн грн у 2020-му році до 797 млн грн у 2021-му році та до 961 млн грн у 2022-му році, тобто зросла за 3 роки на $(961,0 - 570,0) = 391,0$ млн грн або зросла приблизно на 69,0%.

Вартість оборотних активів підприємства (на кінець року) за 3 роки зросла з величини 322,0 млн грн у 2020-му році до 540,0 млн грн у 2021-му році та до рівня 717,0 млн грн у 2022-му році, тобто вартість оборотних активів підприємства зросла за 3 роки на $(717,0 - 322,0) = 395,0$ млн грн або зросла на 123,0%.

Що ж стосується вартості основних засобів підприємства, то протягом останніх років ця вартість практично залишалася на одному рівні: 239 млн грн у 2020 році, 237 млн грн у 2021 році та 241 млн грн у 2022 році.

Найбільше відносне зростання вартості активів відбулося у 2021 році, коли таке зростання відносно попереднього (2020) року становило 40%. В цьому ж році відбулося найбільше відносне зростання вартості оборотних активів, яке становило до попереднього року 68%.

Далі проаналізуємо динаміку зміни деяких статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства ТОВ «Грін Кул» за останні роки, взявши для аналізу такі показники (станом на кінець кожного року), як пасиви підприємства, власний капітал підприємства, поточні та довгострокові зобов'язання підприємства [53].

Зроблені розрахунки (з відповідними округленнями до цілих чисел) зведено в таблицю 2.6 і показано на рис. 2.6.

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.6 показує, що протягом останніх 3-х років вартість пасивів, власного капіталу та поточних зобов'язань підприємства (на кінець року) поступово і стабільно зростала.

Таблиця 2.6 – Величини статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства ТОВ «Грін Кул» за останні роки (на кінець року), млн грн та % (округлено до цілих чисел)

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022 /2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Пасиви	570	797	961	227	40	164	21
2. Власний капітал	120	150	177	30	25	27	18
3. Поточні зобов'язання	305	413	470	108	35	57	14
4. Довгострокові зобов'язання	145	234	315	89	61	81	35

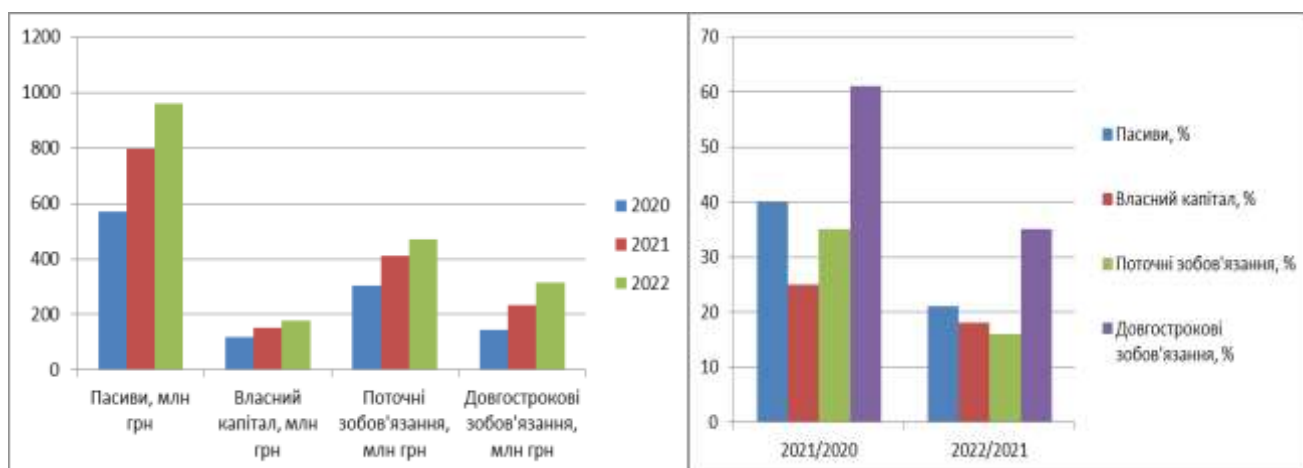


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни вартості (на кінець року) деяких статей пасиву бухгалтерського балансу ТОВ «Грін Кул» за останні роки (млн грн та %)

Так, вартість пасивів підприємства за 3 роки зросла з 570 млн грн у 2020-му році до 797 млн грн у 2021-му році та до 961 млн грн у 2022-му році, тобто зросла за 3 роки на $(961,0 - 570,0) = 391,0$ млн грн або зросла приблизно на 69,0%.

Вартість власного капіталу підприємства за 3 роки зросла з 120,0 млн грн у 2020-му році, до 150,0 млн грн у 2021-му році та до 177 млн грн у 2022-му. Тобто вартість власного капіталу підприємства зросла на $(177,0 - 120,0) = 57,0$ млн грн або зросла приблизно на 48,0%.

Величина поточних зобов'язань підприємства зросла з величини 305,0 млн грн у 2020-му році до 413,0 млн грн у 2021-му році та до 470,0 млн грн у 2022-му році. Тобто за 3 роки величина поточних зобов'язань підприємства (на кінець року) зросла на $(470,0 - 305,0) = 165,0$ млн грн чи зросла приблизно на 54,0%.

Величина довгострокових зобов'язань підприємства зросла з 145,0 млн грн у 2020-му році до 234,0 млн грн у 2021-му році та до 315 млн грн у 2022 році. Тобто за 3 роки величина довгострокових зобов'язань підприємства (на кінець року) зросла на $(315,0 - 145,0) = 170,0$ млн грн чи на 117,0%.

Як і у випадку з активами, найбільше відносне зростання вартості пасивів відбулося у 2021 році, коли таке зростання відносно попереднього (2020) року становило 40%. В цьому ж році відбулося найбільше відносне зростання вартості власного капіталу підприємства, яке становило до попереднього року 25%, поточних зобов'язань – на 35% та довгострокових зобов'язань – на 61%.

Далі проведемо аналіз показників, що характеризують рентабельність окремих сторін діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» [3], [54], [55], [56].

Розрахунок рентабельності R_i окремих сторін діяльності підприємства будемо здійснювати за формулою (2.1):

$$R_i = \frac{\text{ЧП}}{Q_i} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

де ЧП – чистий прибуток, що його отримало підприємство у цьому році;

Q_i – величина конкретного показника діяльності підприємства, який досліджується, на кінець року.

Інформацію для розрахунку показників рентабельності активів, власного капіталу та основних засобів підприємства [53] наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Інформація для розрахунку показників рентабельності окремих сторін діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул», млн грн (округлено до цілих чисел)

Показники	2020	2021	2022
1. Вартість активів підприємства на кінець року	570	797	961
2. Вартість власного капіталу підприємства на кінець року	120	150	177
3. Вартість основних засобів підприємства на кінець року	239	237	241
4. Чистий прибуток підприємства за рік	10	30	29

Тоді рентабельність активів R_A підприємства по роках становила:

$$R_A^{2020} = \frac{10}{570} \cdot 100\% \approx 1,7\%; \quad R_A^{2021} = \frac{30}{797} \cdot 100\% \approx 3,8\%; \quad R_A^{2022} = \frac{29}{961} \cdot 100\% \approx 3,02\%.$$

Рентабельність власного капіталу R_{BK} підприємства по роках становила:

$$R_{BK}^{2020} = \frac{10}{120} \cdot 100\% \approx 8,3\%; \quad R_{BK}^{2021} = \frac{30}{150} \cdot 100\% = 20\%; \quad R_{BK}^{2022} = \frac{29}{177} \cdot 100\% \approx 16,4\%.$$

Рентабельність основних засобів $R_{OЗ}$ підприємства по роках становила:

$$R_{OЗ}^{2020} = \frac{10}{239} \cdot 100\% \approx 4,2\%; \quad R_{OЗ}^{2021} = \frac{30}{237} \cdot 100\% \approx 12,7\%; \quad R_{OЗ}^{2022} = \frac{29}{241} \cdot 100\% \approx 12,1\%.$$

Динаміку зміни розрахованих показників рентабельності активів, власного капіталу та основних засобів підприємства показано на рис. 2.7.

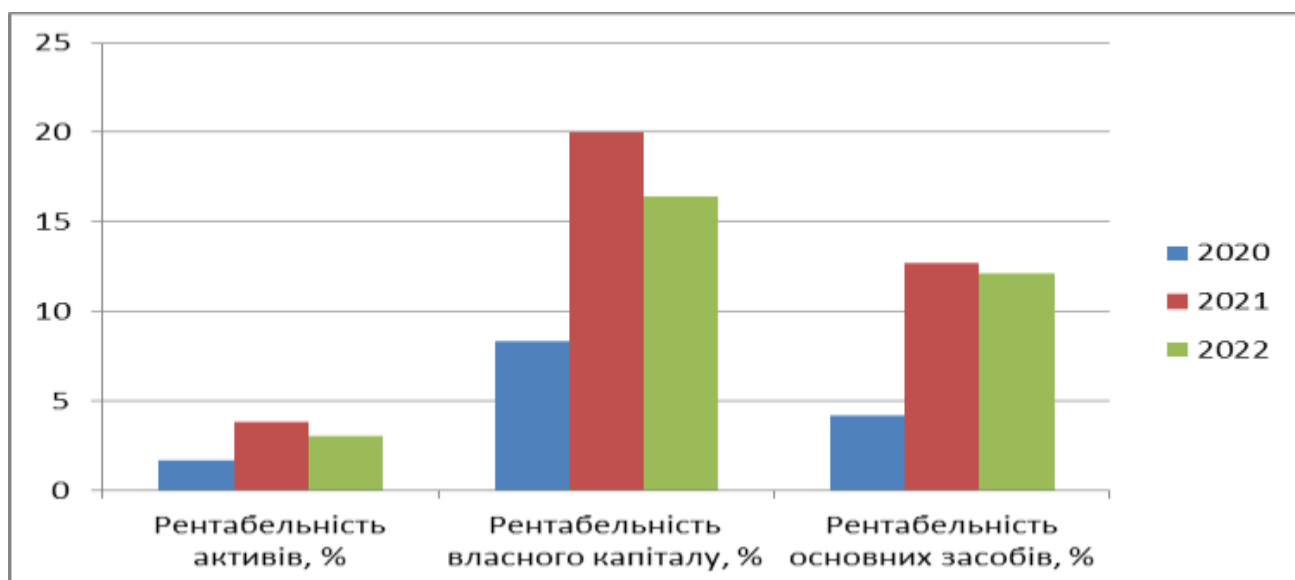


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни показників окремих видів рентабельності підприємства ТОВ «Грін Кул» протягом останніх роках (%)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.7, показує, що протягом 2020-2022 років динаміка зміни показників рентабельності окремих сторін діяльності підприємства мала суперечливий характер. Так, рентабельність активів підприємства у 2020-2022 роках перебувала практично на одному і тому ж рівні (1,7...3,8)% при найвищому рівні у 2021 році у 3,8%. Загалом рентабельність активів підприємства у 2022-му році зросла відносно 2020 року з 1,7% до 3,02%, тобто зросла на 1,32 процентних пунктів.

Рентабельність власного капіталу підприємства у 2020-2022-му роках також мала коливальну динаміку – (8,3...20,0)% з максимальним рівнем у 2021 році у 20,0%. Загалом рентабельність власного капіталу підприємства у 2022-му р. зросла відносно 2020-го року з 8,3% до 16,4%, або зросла на 8,1 процентний пункт.

Рентабельність основних засобів підприємства у 2020-2022 роках також мала коливальну динаміку – (4,2...12,7)% з максимальним рівнем у 2021 році у 12,7%. Загалом рентабельність основних засобів підприємства у 2022 році зросла відносно 2020-го року з 4,2% до 12,1%, або зросла на 7,9 процентних пунктів.

Зазначені вище тенденції свідчать, що у 2021 році порівняно з 2020 роком підприємство суттєво збільшило ефективність своєї роботи за багатьма напрямками, в той час, як 2022 році відбулося значне падіння основних показників рентабельності, що було викликано відомими несприятливими зовнішніми обставинами.

Далі проведено аналіз динаміки низки фінансових коефіцієнтів, які характеризують фінансовий стан підприємства. Керуючись рекомендаціями ([3], [57], [58] та ін.), оберемо для аналізування такі фінансові коефіцієнти: загальної ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності і фінансової заборгованості.

Інформацію, яка потрібна для розрахунку вище зазначених фінансових коефіцієнтів, беремо із [53] і зведемо її в таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 – Інформація для розрахунку деяких фінансових коефіцієнтів підприємства ТОВ «Грін Кул», млн грн (округлено до цілих чисел, на кінець року)

Показники	Період	2020	2021	2022
1. Власний капітал – ВК	кінець року	120	150	177
2. Пасиви (активи) підприємства – П (А)	кінець року	570	797	961
3. Оборотні активи – ОА	кінець року	322	540	717
4. Довгострокові зобов'язання – ДЗ	кінець року	145	234	315
5. Поточні зобов'язання – ПЗ	кінець року	305	413	470

Коефіцієнт *загальної ліквідності* підприємства K_{3AG} на кінець року розраховується за формулою (2.2):

$$K_{3AG} = \frac{OA}{PZ}, \quad (2.2)$$

де ОА – вартість оборотних активів підприємства;

ПЗ – вартість поточних зобов'язань підприємства.

Для 2020-2022-х років коефіцієнт ліквідності K_{3AG} підприємства становив:

$$K_{3AG}^{2020} = \frac{322}{305} \approx 1,06; \quad K_{3AG}^{2021} = \frac{540}{413} \approx 1,3; \quad K_{3AG}^{2022} = \frac{717}{470} \approx 1,53.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта загальної ліквідності $K_{H-3AG} > 2$, то за цим показником підприємство хоча і не досягає нормативного рівня, але наближається до нього.

Коефіцієнт *платоспроможності підприємства* $K_{ПЛЛТ}$ на кінець року розраховується за формулою (2.3):

$$K_{ПЛЛТ} = \frac{A}{PZ + ДЗ}, \quad (2.3)$$

де А – вартість (величина) активів підприємства;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань підприємства.

Для 2020-2022-х років коефіцієнт платоспроможності $K_{\text{ПЛАТ}}$ становив:

$$K_{\text{ПЛАТ}}^{2020} = \frac{570}{305 + 145} = \frac{570}{450} \approx 1,27; \quad K_{\text{ПЛАТ}}^{2021} = \frac{797}{413 + 234} = \frac{797}{647} \approx 1,23;$$

$$K_{\text{ПЛАТ}}^{2022} = \frac{961}{470 + 315} = \frac{961}{785} \approx 1,22.$$

Нормативне значення коефіцієнта платоспроможності $K_{\text{Н-ПЛАТ}} > 2$. Тобто на підприємстві коефіцієнт платоспроможності не досяг свого нормативного рівня.

Коефіцієнт *фінансової незалежності* (або коефіцієнт автономії) підприємства $K_{\text{ФН}}$ на кінець року розраховується за формулою (2.4):

$$K_{\text{ФН}} = \frac{\text{ВК}}{\text{П}}, \quad (2.4)$$

де ВК – вартість власного капіталу підприємства;

П – величина пасивів підприємства.

Для 2020-2022-х років коефіцієнт фінансової незалежності підприємства $K_{\text{ФН}}$ становив:

$$K_{\text{ФН}}^{2020} = \frac{120}{570} \approx 0,21; \quad K_{\text{ФН}}^{2021} = \frac{150}{707} \approx 0,19; \quad K_{\text{ФН}}^{2022} = \frac{177}{961} \approx 0,18.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансової незалежності становить: $K_{\text{Н-ФН}} > 0,5$, то на підприємстві ТОВ «Грін Кул» коефіцієнти фінансової незалежності протягом 3-х років нижче нормативних значень.

Коефіцієнт *фінансової заборгованості* підприємства $K_{\text{ЗАБ}}$ на кінець року визначається за формулою (2.5):

$$K_{\text{ЗАБ}} = \frac{\text{ПЗ} + \text{ДЗ}}{\text{А}}, \quad (2.5)$$

де ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства;

ДЗ – вартість довгострокових зобов'язань підприємства;

А – вартість активів підприємства.

Для 2020-2022-х років коефіцієнт фінансової заборгованості підприємства $K_{\text{ЗАБ}}$ на кінець року становив:

$$K_{\text{ЗАБ}}^{2020} = \frac{305 + 145}{570} = \frac{450}{1353} \approx 0,79; \quad K_{\text{ЗАБ}}^{2021} = \frac{413 + 234}{797} = \frac{647}{797} \approx 0,81;$$

$$K_{\text{ЗАБ}}^{2022} = \frac{470 + 315}{961} = \frac{785}{961} \approx 0,82.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансової заборгованості підприємства має перебувати в межах: $K_{\text{Н-ЗАБ}} < (0,4..0,6)$, то на підприємстві ТОВ «Грін Кул» коефіцієнти фінансової заборгованості протягом 2020-2022 років були гірше (тобто вище) встановлених нормативних значень.

Примітка. Сума коефіцієнтів фінансової незалежності (автономії) $K_{\text{ФН}}$ та фінансової заборгованості $K_{\text{ЗАБ}}$ повинна дати «1», що повністю підтверджується нашими розрахунками.

Розраховані вище деякі фінансові коефіцієнти підприємства ТОВ «Грін Кул» зведено в таблицю 2.9 і показано на графіках рисунка 2.8.

Таблиця 2.9 – Розраховані фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства ТОВ «Грін Кул» у 2020-2022 роках

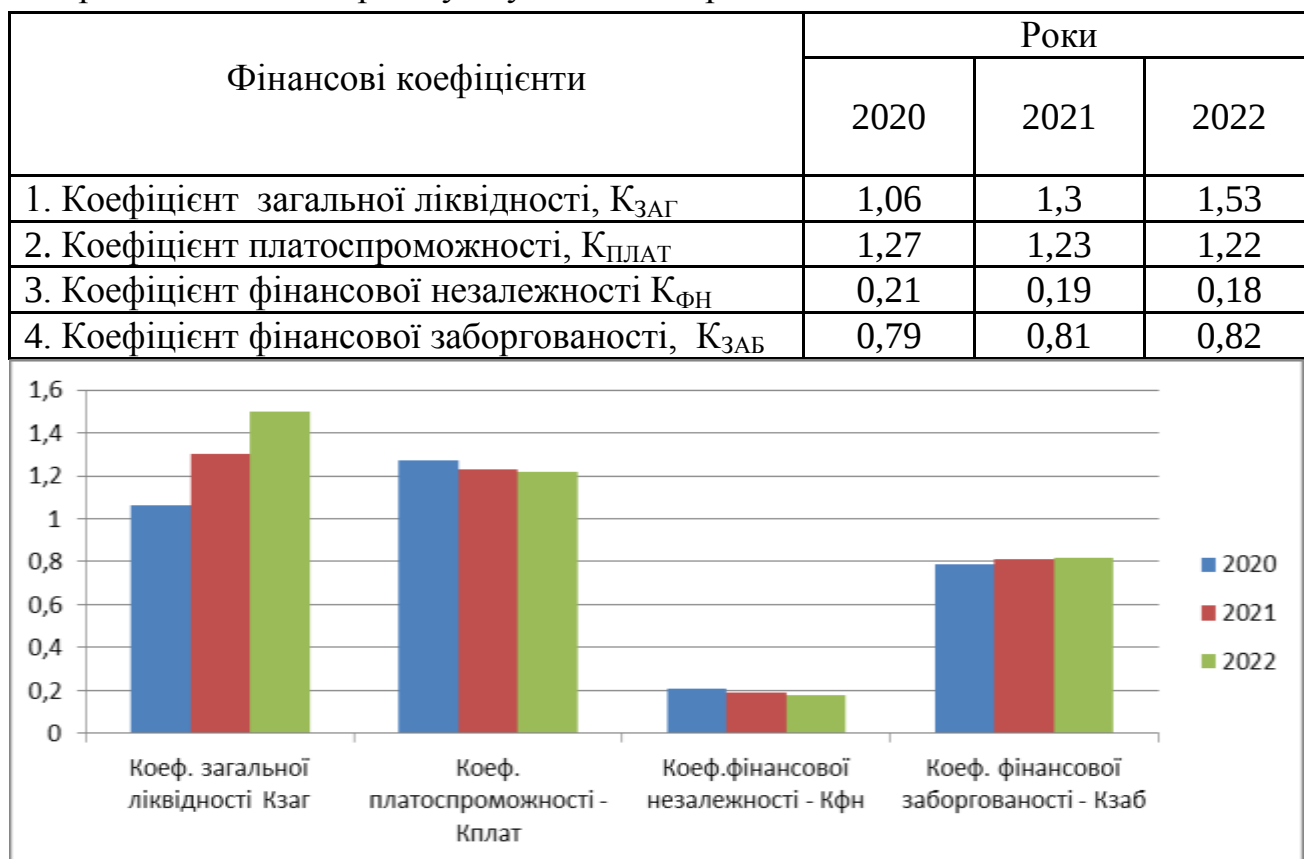


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни деяких фінансових коефіцієнтів підприємства ТОВ «Грін Кул» у 2020-2022 роках (у відносних одиницях)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.8, показує, що протягом 2020-2022 років всі фінансові коефіцієнти, які аналізувалися і які характеризують фінансову діяльність ТОВ «Грін Кул», мали значення, які є гіршими за встановлені нормативні рівні, хоча можна констатувати, що протягом 2020-2022 років більшість досліджуваних фінансових коефіцієнтів були більш-менш стабільними і не погіршувалися, незважаючи на складну економічну ситуацію в країні, спричинену військовою агресією росії проти України. А коефіцієнт загальної ліквідності навіть виявив тенденцію до зростання: з рівня 1,06 в 2020 році до рівня 1,53 в 2022 році.

2.3 Аналіз економічної ефективності розроблених і реалізованих на підприємстві ТОВ «Грін Кул» конкурентних стратегій

Як було зазначено в підрозділі 1.3 цієї роботи, існує багато підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства і ефективності управління розробкою та реалізацією його конкурентної стратегії.

Це пояснюється тим, що будь-яке підприємство функціонує у конкретному конкурентному середовищі, а сам термін «конкурентоспроможність підприємства» має багато сутнісних характеристик, наведених раніше на рис. 1.2.

Основною з цих характеристик є *відносність (порівнюваність)* за окремими показниками: якістю власної продукції, фінансовими можливостями підприємства, довірою до торгової марки підприємства, довірою до ділового іміджу і репутації підприємства і багатьма іншими показниками. Все це створює *суттєві складнощі при оцінюванні рівня конкурентоспроможності підприємства та встановленні ефективності управління розробкою і реалізацією його конкурентних стратегій*, що і призвело до відсутності єдиного універсального підходу (методу) до розв'язання цих питань [46].

Тому, проаналізувавши низку наукових праць (див. підрозділ 1.3), а також враховуючи ту обставину, що значна кількість показників, що характеризують діяльність підприємств-конкурентів, є комерційною таємницею, і ми до неї не маємо доступу, нами прийнято рішення розрахувати протягом 2020-2022 років

ефективність управління розробкою і реалізацією конкурентних стратегій підприємства $E_{\text{еф-кс}}$ за формулою (1.1):

$$E_{\text{еф-кс}} = \alpha \frac{A_{\text{дос}}}{A_{\text{пл}}} + \beta \frac{B_{\text{дос}}}{B_{\text{пл}}} + \gamma \frac{V_{\text{дос}}}{V_{\text{пл}}} + \dots + \mu \frac{M_{\text{дос}}}{M_{\text{пл}}},$$

де $A_{\text{дос}}, B_{\text{дос}}, V_{\text{дос}}, \dots, M_{\text{дос}}$ – окремі конкурентоутворюючі показники, які були досягнуті на підприємстві в процесі реалізації конкурентної стратегії;

$A_{\text{пл}}, B_{\text{пл}}, V_{\text{пл}}, \dots, M_{\text{пл}}$ – окремі конкурентроутворюючі показники, досягнення яких було заплановано під час розробки конкурентної стратегії;

$\alpha, \beta, \gamma, \dots, \mu$ – питома вага кожного із показників; $(\alpha + \beta + \gamma + \dots + \mu) = 1$.

Для користування формулою 1.1 нами попередньо потрібно:

а) визначити значення конкурентоутворюючих показників, які підприємство планувало досягти у плановому періоді;

б) визначити реальне значення конкурентоутворюючих показників, які були досягнуті підприємством в цьому періоді;

в) встановити питому вагу кожного показника у його впливі на ефективність розробки і реалізації конкурентних стратегій підприємства.

Що стосується інформації щодо пунктів «а» та «б», то для забезпечення можливості використання формули 1.1, нами були (за погодженням з менеджерами підприємства) обрані такі конкурентоутворюючі показники, як: величина чистого прибутку підприємства, величина власного капіталу підприємства, величина активів підприємства, частка ринку продукції підприємства; коефіцієнт ліквідності і коефіцієнт платоспроможності підприємства.

Зазначені конкурентоутворюючі показники були взяті із звітних форм бухгалтерського балансу підприємства [53]; раніше проведених нами розрахунків, зроблених в підрозділі 2.2 цієї роботи; а також показники, які були отримані у відповідних планово-економічних підрозділах підприємства (*Примітка*: низка цих показників через їх комерційну таємницю, є дещо приблизними).

Інформацію для проведення розрахунків ефективності управління розробкою та реалізацією конкурентних стратегій підприємства наведено в таблиці 2.10 і взято із таблиць 2.3, 2.8 та 2.9 (підрозділ 2.2 цієї роботи).

Таблиця 2.10 – Інформація для розрахунку ефективності управління розробкою і реалізацією конкурентних стратегії підприємства ТОВ «Грін Кул»

Конкурентоутворюючі показники	2020		2021		2022	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
1.Чистий прибуток підприємства, млн грн – «А»	9	10	30	30	37	29
2.Власний капітал підприємства, млн грн – «Б»	120	120	148	150	182	177
3.Активи підприємства, млн грн – «В»	560	570	700	797	990	961
4.Частка ринку продукції підприємства, відн. – «Г»	0,24	0,28	0,32	0,4	0,4	0,33
5.Коефіцієнт ліквідності підприємства, відн. – «Д»	1,1	1,06	1,8	1,3	1,7	1,53
6.Коефіцієнт платоспроможності підприємства, відн. – «Е»	1,2	1,27	1,3	1,27	1,3	1,22

Що стосується інформації до пункту «в», то нами було запрошено 5 експертів підприємства (керівники підрозділів), які зробили оцінювання попарного пріоритету конкурентоутворюючих показників, взятих для аналізування, склали таблицю попарних пріоритетів та розрахували важливість (питому вагу) кожного із аналізованих конкурентоутворюючих показників. Результати оцінювання зведено в таблицях 2.11 та 2.12.

Таблиця 2.11 – Оцінювання попарного пріоритету конкурентоутворюючих показників

Показники, які порівнюються	Пріоритет у експертів					Оцінка попарного пріоритету порівнювальних показників	
	V	W	F	Q	G	Попередня	Остаточна
«А» і «Б»	<	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,65 та 0,35
«А» і «В»	>	>	<	>	>	0,75 та 0,25	0,65 та 0,35
«А» і «Г»	<	<	<	<	=	0,25 та 0,75	0,3 та 0,7
«А» і «Д»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«А» і «Е»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«Б» і «В»	>	>	<	>	>	0,75 та 0,25	0,65 та 0,35
«Б» і «Г»	<	<	<	<	<	0,25 та 0,75	0,25 та 0,75
«Б» і «Д»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«Б» і «Е»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«В» і «Г»	<	<	=	<	<	0,25 та 0,75	0,3 та 0,7
«В» і «Д»	<	<	<	>	=	0,25 та 0,75	0,4 та 0,6
«В» і «Е»	<	<	>	<	<	0,25 та 0,75	0,35 та 0,65
«Г» і «Д»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«Г» і «Е»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«Д» і «Е»	<	=	<	<	<	0,25 та 0,75	0,3 та 0,7

Таблиця 2.12 – Розрахунок вагомості (важливості) конкурентоутворюючих показників (за [50])

	Кількісна оцінка пріоритету кожного показника							Сума оцінок F_i	$\beta = \frac{F_i}{D}$
	«А»	«Б»	«В»	«Г»	«Д»	«Е»			
«А»		0,65	0,65	0,3	0,75	0,75		3,1	$3,1 : 15 = 0,207$
«Б»	0,35		0,65	0,25	0,75	0,75		2,75	$2,75 : 15 = 0,183$
«В»	0,35	0,35		0,3	0,4	0,35		1,75	$1,75 : 15 = 0,117$
«Г»	0,7	0,75	0,7		0,75	0,75		3,65	$3,65 : 15 = 0,243$
«Д»	0,25	0,25	0,6	0,25		0,3		1,65	$1,65 : 15 = 0,11$
«Е»	0,25	0,25	0,65	0,25	0,7			2,1	$2,1 : 15 = 0,14$
Всього – D								15	$\sum_{i=1}^7 \beta_i = 1$

Далі розрахуємо ефективність управління розробкою і реалізацією конкурентних стратегій підприємства $E_{\text{еф-кк}}$, використовуючи формулу (1.1):

Так, у 2020 році:

$$E_{\text{еф}2020} = 0,207 \cdot \frac{10}{9} + 0,183 \cdot \frac{120}{120} + 0,117 \cdot \frac{570}{560} + 0,243 \cdot \frac{0,28}{0,24} + 0,11 \cdot \frac{1,06}{1,1} + 0,14 \cdot \frac{1,27}{1,2} = 1,0695.$$

У 2021 році:

$$E_{\text{еф}2021} = 0,207 \cdot \frac{30}{30} + 0,183 \cdot \frac{150}{148} + 0,117 \cdot \frac{797}{700} + 0,243 \cdot \frac{0,4}{0,32} + 0,11 \cdot \frac{1,3}{1,25} + 0,14 \cdot \frac{1,27}{1,3} = 1,0809.$$

У 2022 році:

$$E_{\text{еф}2022} = 0,207 \cdot \frac{29}{37} + 0,183 \cdot \frac{177}{182} + 0,117 \cdot \frac{969}{990} + 0,243 \cdot \frac{0,33}{0,4} + 0,11 \cdot \frac{1,53}{1,7} + 0,14 \cdot \frac{1,22}{1,3} = 0,8845.$$

Графічно динаміку зміни ефективності управління розробкою і реалізацією конкурентних стратегій на підприємстві ТОВ «Грін Кул» наведено на рис. 2.9.

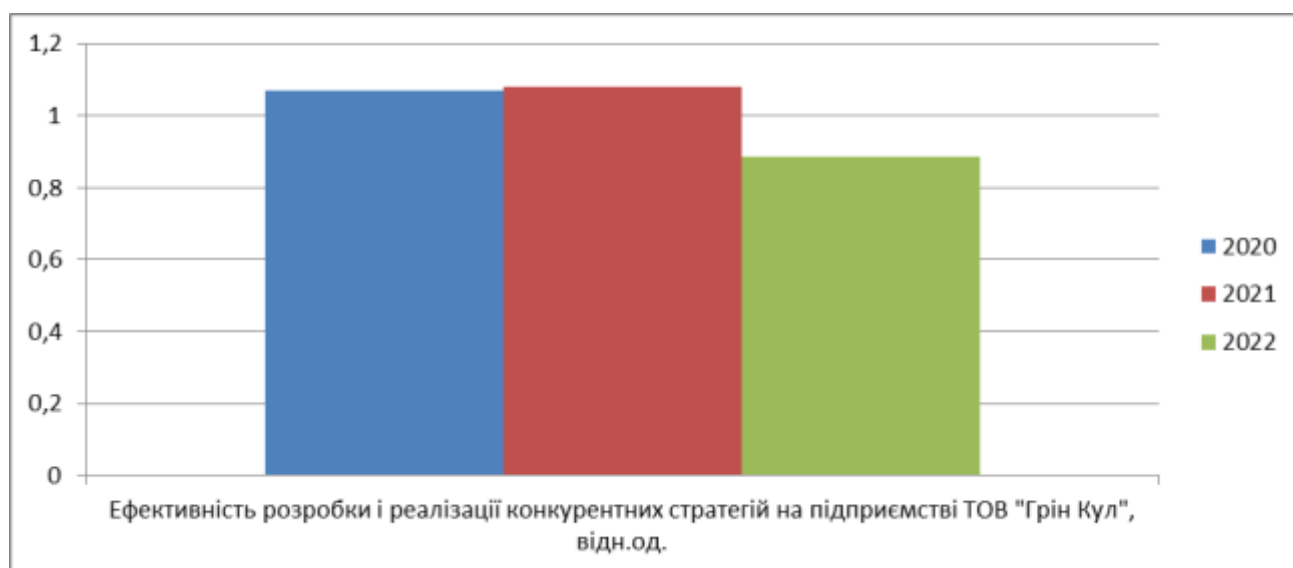


Рисунок 2.9 – Ефективність управління розробкою і реалізацією конкурентних стратегій на підприємстві ТОВ «Грін Кул» у 2020-2022 роках

Аналіз інформації, наведеної на рис. 2.9, показує, що протягом 2020-2021-го років ефективність розроблених і реалізованих на підприємстві конкурентних стратегій зросла (тобто коефіцієнт $E_{\text{еф-кк}} > 1$ і зростав), а в 2022 році відбулося падіння цього коефіцієнта, що було викликано відомими несприятливими подіями, спричиненими військовою агресією росії.

2.4 Аналіз організаційної структури управління підприємством ТОВ «Грін Кул» та розробкою і реалізацією його конкурентних стратегій

Аналіз організаційної структури управління підприємством ТОВ «Грін Кул» показав, що підприємство застосовує у своїй діяльності організаційно-правову форму господарювання під назвою «товариство з обмеженою відповідальністю» ТОВ «Грін Кул» (див. рис. 2.10).



Рисунок 2.10 – Укрупнена і спрощена організаційна структура управління підприємством ТОВ «Грін Кул» та розробкою і реалізацією його конкурентних стратегій

Примітка: В умовах військової агресії росії ми не наводимо повну організаційну структуру управління підприємством, а покажемо тільки її фрагменти.

Проведений нами аналіз показав, що організаційна структура управління підприємством є складною, має значну кількість адміністративних і виробничих підрозділів. Основними блоками організаційної структури управління підприємством є фінансовий, комерційний, виробничий блоки, а також блок управління, який безпосередньо підпорядковується директору підприємства.

Так, головний інженер ТОВ «Грін Кул» визначає науково-технічну політику підприємства; забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва та його ефективності; керує розробкою перспективних планів технічного розвитку підприємства, його реконструкцією та модернізацією.

Служба головного енергетика забезпечує безаварійну експлуатацію і своєчасний ремонт енергетичного устаткування, безперебійне постачання на підприємство всіх видів енергії тощо. Служба головного механіка відповідає за безаварійну експлуатацію і своєчасний ремонт механічного обладнання.

Основна задача з безпосереднього виготовлення продукції покладається на директора підприємства з виробництва, якому підпорядковуються всі виробничі цехи і дільниці, а також технічний директор, на якого покладається відповідальність за розробку нових видів продукції. Технічному директорові підпорядковуються конструкторський і технологічний відділи: конструкторський відділ розробляє нові зразки продукції, втілює в реальність нестандартні технічні рішення з виготовлення холодильної техніки, а технологічний відділ розробляє сучасні технології виготовлення цієї продукції.

Фінансовий директор формує бюджет підприємства, здійснює економічний аналіз його господарської діяльності. Головний бухгалтер (керуючи працівниками бухгалтерії) відповідає за належне ведення бухгалтерського обліку; формування статистичної та податкової звітності; своєчасне здійснення розрахунків з партнерами; нарахування і видачу заробітної плати працівникам підприємства.

Важливе місце в організаційній структурі управління ТОВ «Грін Кул» займають служби, які безпосередньо підпорядковуються директору підприємства: відділ кадрів, відділ підготовки персоналу, канцелярія, відділ інформаційних систем тощо.

Разом з тим, проведений нами аналіз показав, що на підприємстві практично відсутня структура, яка б безпосередньо відповідала за розробку і реалізацію конкурентних стратегій підприємства та рівень його конкурентоспроможності загалом. Наразі виконання цих функцій здійснюється різними підрозділами підприємства, кожен з яких «підкується» тільки тим, що безпосередньо стосується предмету його діяльності. Тому, на наш погляд, є доцільним створити спеціальну організаційну структуру, яка б постійно займалася розв'язанням цих питань.

2.5 Висновки до другого розділу

Під час виконання цього розділу роботи було проаналізовано основні економічні і фінансові показники діяльності ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки.

Зокрема встановлено, чистий дохід, собівартість реалізованої продукції та операційні витрати підприємства мають стійку динаміку до зростання. Так, за період 2020-2022 років чистий дохід підприємства зріс з 439,0 млн грн до рівня 835,0 млн грн, тобто зріс на 396,0 млн грн або приблизно на 90%.

Собівартість реалізованої продукції підприємства зросла з 378,0 млн грн у 2020 році до 709 млн грн у 2022 році, тобто зросла на 331 млн грн чи на 87%. Величина операційних витрат зросла з 459 млн грн у 2020 році до 965 млн грн у 2022 році, тобто зросла на 506 млн грн чи на 110%.

Прибуток підприємства від операційної діяльності у 2022 році порівняно з 2020 роком зріс з 9 млн грн до 123 млн грн, тобто зріс на 114 млн грн чи зріс аж у 12,7 разів. Чистий прибуток підприємства у 2022 році зріс порівняно з 2020 роком з 10 млн грн до 29 млн грн, тобто зріс на 19 млн грн на 190%.

Витрати на збут продукції протягом 2020-2022-го років також стрімко зростали: з 15,0 млн грн у 2020-му році до 69 млн грн у 2022-му році, тобто зросли на 54,0 млн грн чи у 3,6 разів.

Все це можна пояснити значною нестабільністю зовнішнього середовища, в якому працює підприємство, що змушує підприємство не завжди обґрунтовано (тобто із запасом) накопичувати ресурси, необхідні для його подальшої роботи, постійно поновлювати логістичні зв'язки, спричинені руйнівними військовими

діями на території України. Тобто підприємство вимушене працювати не стільки планомірно, скільки ситуативно, витискуючи максимум можливості із ситуації, що складається.

Вартість активів підприємства за 3 роки зросла з 570 млн грн у 2020-му році до 961 млн грн у 2022-му році, тобто зросла за 3 роки на 391,0 млн грн або приблизно на 69,0%. Вартість оборотних активів підприємства за 3 роки зросла з 322,0 млн грн у 2020-му році до 717,0 млн грн у 2022-му році, тобто зросла за 3 роки на 395,0 млн грн або на 123,0%.

Вартість власного капіталу підприємства за 3 роки зросла з 120,0 млн грн у 2020-му році до 177 млн грн у 2022-му, тобто зросла на 57,0 млн грн або зросла приблизно на 48,0%.

Динаміка показників рентабельності окремих сторін діяльності підприємства мала незначний (дуже малий) і суперечливий коливальний характер. Всі фінансові коефіцієнти, які аналізувалися, мали значення, які є гіршими за встановлені загальносередні нормативи, хоча можна констатувати, що протягом останніх 3-х років всі ці коефіцієнти були стабільними і не погіршувалися, незважаючи на складну економічну ситуацію в країні.

Рівень ефективності розроблених і реалізованих на підприємстві конкурентних стратегій був нестабільним. В 2021 році він перевищив «1», а в 2022 році спостерігається значне його падіння (до 0,8845), що пояснюється відомими несприятливими подіями, спричиненими військовою агресією росії.

Аналіз існуючої організаційної структури управління підприємством показав, що вона має значну кількість підрозділів. Разом з тим, на підприємстві практично відсутня структура, яка б безпосередньо відповідала за розробку і реалізацію конкурентних стратегій підприємства та рівень його конкурентоспроможності загалом. Наразі виконання цих функцій здійснюється різними підрозділами і службами підприємства, кожна з яких «підкується» тільки тими показниками, що безпосередньо стосуються предмету їх діяльності. Тому, на наш погляд, є доцільним створити на підприємстві спеціальну організаційну структуру, яка б постійно займалася розв'язанням цих питань.

3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГРІН КУЛЬ»

3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку ТОВ «Грін Куль» та його конкурентних (функціональних) стратегій

Для обґрунтування вибору *базової стратегії розвитку* підприємства можна використовувати різні методики, від проведення так званого SWOT-аналізу [3], [59], [60] так і до використання більш простих методик. Але кожна з цих методик обов'язково передбачає аналізування стану зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство, визначення ключових факторів успіху підприємства на ринку та можливих загроз для його діяльності.

Проаналізувавши всі ці фактори, нами виявлено деякі ключові фактори успіху підприємства на сучасному ринку холодильного обладнання та деякі ключові загрози для діяльності підприємства (див. рис. 3.1).

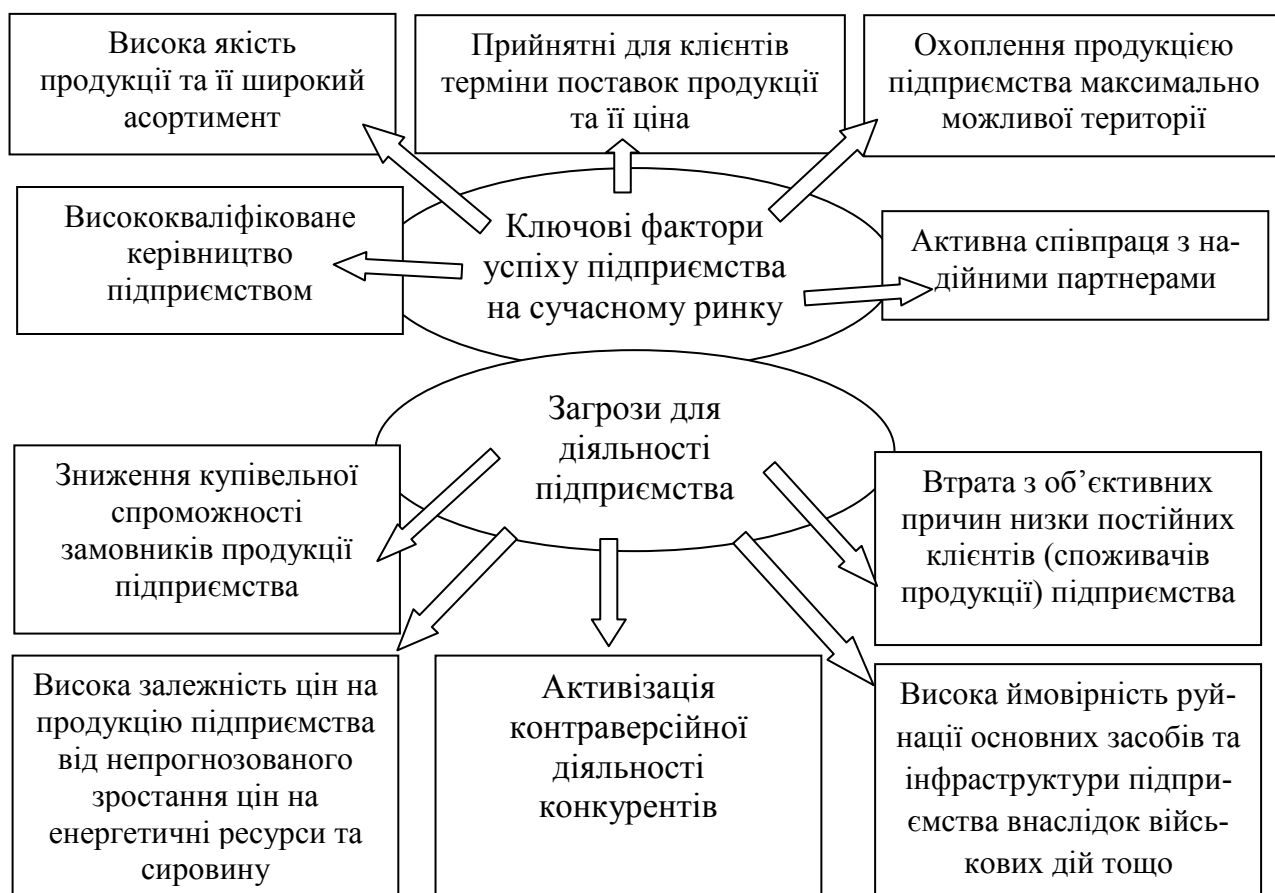


Рисунок 3.1 – Деякі ключові фактори успіху підприємства ТОВ «Грін Куль» та загрози для його діяльності

Аналізуючи інформацію, яку наведено на рис. 3.1, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Грін Кул», незважаючи на існуючі небезпеки і загрози своїй діяльності, спроможне забезпечити свій подальший розвиток, продовжуючи виготовляти і поставляти на ринок високоякісне холодильне обладнання та вентиляційне устаткування.

У зв'язку з цим, нами пропонується обрати підприємству ТОВ «Грін Кул» базову стратегію розвитку під назвою «стратегія стабілізації», суть якої полягає в закріпленні існуючого стану підприємства на ринку, вирівнюванні обсягів продажів продукції і стабілізації надходження на підприємство всіх видів прибутків (особливо чистого прибутку). Мета цієї стратегії: спочатку утриматися на ринку, а потім, поступово накопичуючи ресурси, забезпечити зростання обсягів виробництва холодильної продукції і вентиляційного устаткування та розширити свою присутність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Стратегія «стабілізації діяльності підприємства» застосовується в умовах погіршення економічної ситуації в країні і в умовах, коли розвиток підприємства має нестабільний характер. На основі обраної стратегії розвитку підприємства сформулюємо його довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі.

Довгострокові цілі: зайняти провідну позицію у галузі; постійно виготовляти нові висококонкурентні види продукції; зайняти лідируючі позиції на ринках з виробництва холодильного обладнання і вентиляційного устаткування.

Середньострокові цілі: постійно впроваджувати інноваційні технології та оновлювати технологічне обладнання; підвищувати рівень кваліфікації персоналу підприємства тощо.

Короткострокові цілі: розробити ефективну конкурентну стратегію підприємства та забезпечити її успішну реалізацію; перебудувати організаційну структуру управління підприємством; удосконалити систему оплати праці на підприємстві; активізувати рекламну діяльність; підтримувати позитивний діловий імідж підприємства; поглиблювати співпрацю з науковими установами тощо.

Для успішної реалізації обраної підприємством базової стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації» потрібно також обрати для підприємства до-

повнюючі функціональні стратегії, основними з яких (згідно теми досліджень) є конкурентні і маркетингові стратегії (див. рис. 3.2).

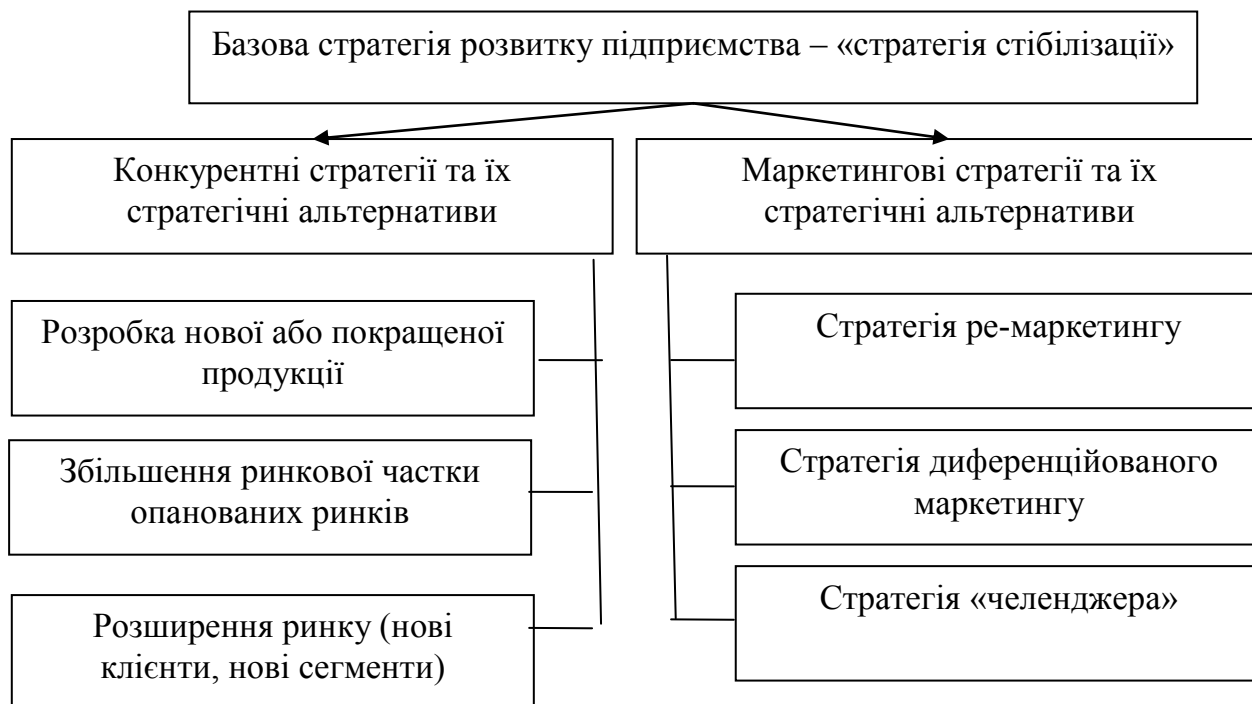


Рисунок 3.2 – Деякі функціональні стратегії (насамперед, конкурентні та маркетингові), які пропонуються підприємству ТОВ «Грін Кул» для успішної реалізації його базової стратегії розвитку

Зробимо коротке пояснення наведених вище маркетингових стратегій, оскільки раніше про це не було сказано в пояснювальній записці. *Стратегія ре-маркетингу* передбачає постійне надання продукції підприємства нових властивостей, переорієнтації її на інші ринки тощо. *Стратегія диференційованого маркетингу* передбачає розробку для кожного сегмента ринку (споживачів) специфічного комплексу маркетингових дій: цін, реклами, збуту тощо. Ця стратегія більшою мірою відповідає умовам конкурентної боротьби, бо орієнтується на специфічні потреби окремих груп споживачів. Стратегія «челенджера» передбачає швидкий розвиток підприємства та витіснення ринкових лідерів, які функціонують в даний час на цьому ринку, і зростання своєї власної частки ринку.

Примітка. Зрозуміло, що наведені на рис. 3.2 функціональні стратегії не є вичерпними як за своїм змістом, так і за своєю кількістю. Конкретний перелік і зміст цих стратегій визначається керівництвом підприємства.

3.2 Макетування нової організаційної структури управління розробкою та реалізацією конкурентних стратегій на підприємстві ТОВ «Грін Кул»

У підрозділі 2.4 цієї роботи нами було зроблено висновок, що на підприємстві практично відсутня структура, яка б безпосередньо відповідала за розробку і реалізацію конкурентних стратегій підприємства та рівень його конкурентоспроможності загалом. Наразі виконання цих функцій здійснюється різними підрозділами і службами підприємства, кожна з яких зазвичай «підключається» тільки тим, що безпосередньо стосується предмету їх діяльності. Тому, на наш погляд, є доцільним створити спеціальну організаційну структуру, яка б постійно займалася цими питаннями.

На основі проведеного аналізу нами пропонується удосконалити організаційну структуру управління підприємством таким чином:

1. Утворити так званий спеціалізований координаційний штаб «КШ», який би працював на постійній основі і займався *розробкою, реалізацією і аналізуванням результатів провадження* конкурентних і інших пов'язаних з ними функціональних стратегій підприємства: маркетингової, фінансової, кадрової, збутової, цінової тощо. Цей штаб «КШ» має бути безпосередньо підпорядкований директору підприємства. Задачею штабу є розроблення проєктів рішень для їх обговорення і ухвалення керівництвом підприємства, а також контролювання ходу і результатів реалізації ухвалених рішень, включаючи розрахунок економічної ефективності від їх реалізації.

2. Координаційний штаб «КШ» має працювати на постійній основі, причому тільки один фахівець, а саме його керівник, має працювати штатно і постійно, а інші фахівці мають представляти інші структурні (функціональні) підрозділи підприємства і брати участь у роботі координаційного штабу ситуативно, за потребою, коли виникають ті чи інші проблеми в реалізації обраних підприємством функціональних стратегій, включаючи і конкурентні стратегії.

Змодельовану організаційну структуру управління підприємством ТОВ «Грін Кул» наведено на рис. 3.3.

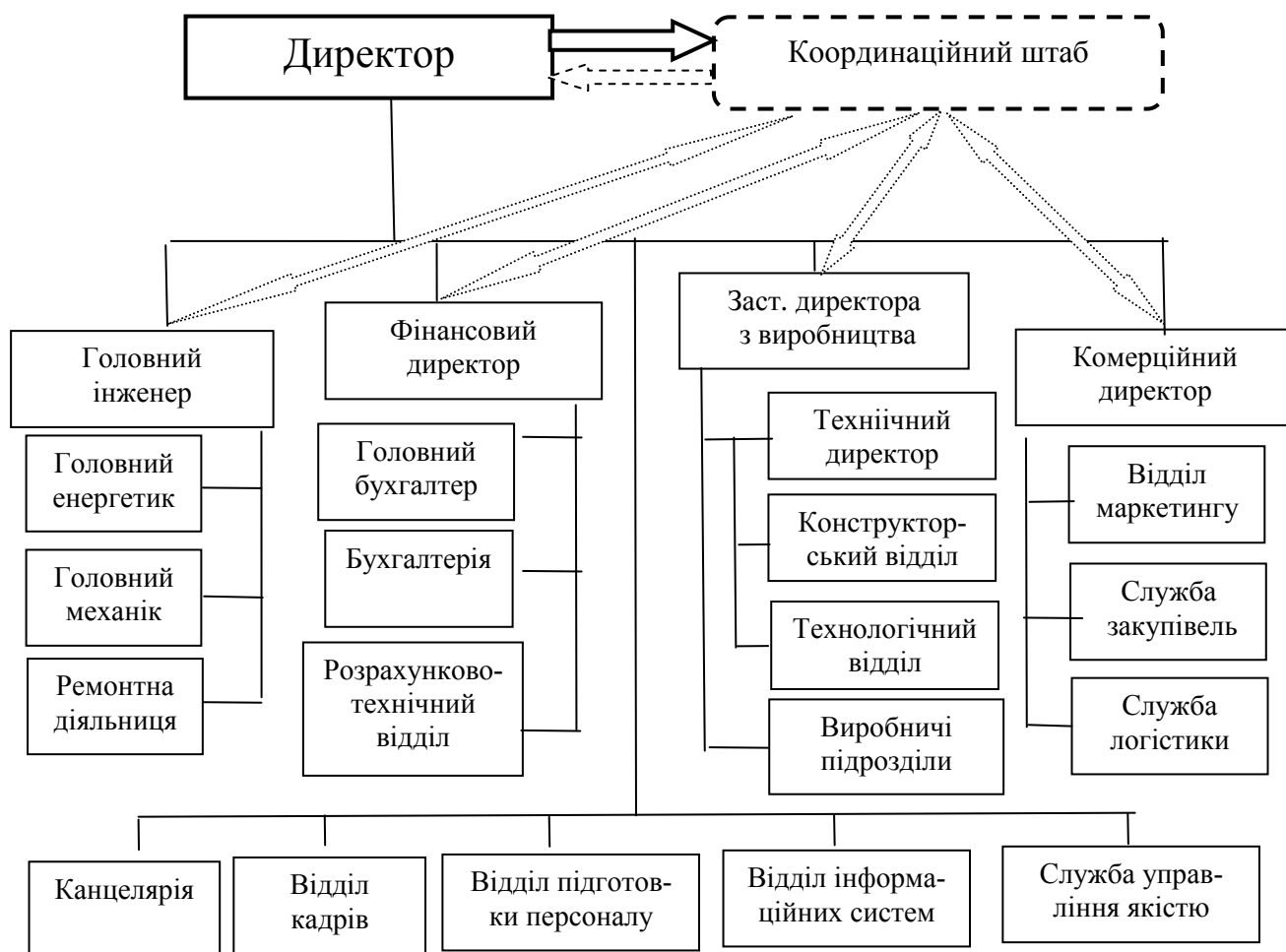


Рисунок 3.3 – Змакетована (укрупнена і спрощена) нова організаційна структура управління ТОВ «Грін Кул»

3. Окрім того нами пропонується *організувати* постійне і періодичне навчання працівників підрозділів (відділів, бюро, служб тощо), які пов'язані з розробкою та реалізацією функціональних стратегій підприємства, включаючи і конкурентні стратегії.

4. Для покращення цієї роботи нами пропонується використовувати на підприємстві ТОВ «Грін Кул» пропонований нами алгоритм управління розробкою, реалізацією та аналізуванням результатів впроваджених конкурентних та інших функціональних стратегій (див. рис. 3.4), який на нашу думку, може надати дієву допомогу керівникам підприємства в управлінні розробкою та реалізацією обраної конкурентної стратегії підприємства та її стратегічних альтернатив.



Рисунок 3.4 – Пропонований алгоритм управління розробкою та реалізацією конкурентної стратегії підприємства

Впровадження пропонованого алгоритму, наведеного на рис. 3.4, дозволить, на наш погляд, підприємству ТОВ «Грін Кул» упорядкувати роботу з цього важливого питання та підвищити її ефективність.

3.3 Рекомендації з удосконалення управління розробкою і реалізацією конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Грін Кул» та розрахунок економічної ефективності від їх впровадження

Враховуючи все сказане вище, нами було розроблено рекомендаційний план заходів з удосконалення управління розробкою та реалізацією конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Грін Кул», який наведено в таблиці 3.1. Цей план розрахований на середньострокову перспективу (2025-2027 роки).

Таблиця 3.1 – Рекомендаційний план заходів з удосконалення управління розробкою та реалізацією конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Грін Кул» на 2025-2027 р.

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
Управлінсько-організаційні заходи			
1. Удосконалення організаційної структури управління підприємством (рис.3.3)	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 30 тис грн.
2. Розроблення нових посадових інструкцій для фахівців координаційного штабу	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 30 тис грн
3. Впровадження запропонованих конкурентних і пов'язаних з ними маркетингових стратегій (рис. 3.2) та їх стратегічних альтернатив	Головний інженер, інші служби	Постійно	Щорічно по 100 тисяч грн
Технічні заходи			
4. Розробка нових видів продукції та підвищення якості існуючої продукції	Заст. директора з виробництва	Постійно	250 тис. грн щорічно
5. Впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій, нових матеріалів тощо		Постійно	250 тис. грн постійно
Маркетингові заходи			
6. Проведення постійного моніторингу за станом ринку, діями конкурентів, цінами тощо	Комерційний директор	Постійно	100 тис. грн щорічно
Економічні заходи			
7. Впровадження ефективної системи матеріального стимулювання працівників, що здійснюють розробку і займаються реалізацією обраної конкурентної стратегії	Фінансовий директор	Постійно	200 тис грн щорічно
Інші заходи			
8. Перенавчання фахівців відділів, пов'язаних з розробкою і реалізацією конкурентних та інших функціональних стратегій тощо	Відділ підготовки персоналу	Постійно	100 тис грн щорічно
Всього	60 тисяч грн одноразово та по 1000 тисяч грн щороку		

Таким чином, для реалізації (з 1 січня 2025 року) запропонованих нами рекомендацій (заходів) з удосконалення управління розробкою та реалізацією конкурентних стратегій підприємства потрібно: у 2025 році – $(60+1000) = 1060$ тис грн, а в 2026-му та 2027-му роках – по 1000 тисяч грн щороку.

Тобто за 3 роки загальні витрати ЗВ на впровадження наших рекомендацій можуть скласти $ЗВ = 1060 + 1000 + 1000 = 3060$ тисяч грн.

Удосконалення управління розробкою і реалізацією конкурентної стратегії підприємства дозволить, за твердженням фахівців підприємства, щорічно підвищувати рівень чистого прибутку підприємства приблизно на $(5-10)\%$ (прийmemo 8%), а це означає, що, оскільки в 2022 році чистий прибуток підприємства становив 29 млн грн [53], то зростання чистого прибутку $\Delta\text{ЧП}$ підприємства протягом 2025-2027 років становитиме:

2025-й рік: $\Delta\text{ЧП}_{2025} = 29 \times 0,08 = +2,3$ млн грн; $\text{ЧП}_{2025} \approx 31,3$ млн грн.

2026-й рік: $\Delta\text{ЧП}_{2026} = 31,3 \times 0,08 \approx +2,5$ млн грн; $\text{ЧП}_{2026} = 33,8$ млн грн.

2027-й рік: $\Delta\text{ЧП}_{2027} = 33,8 \times 0,08 \approx +2,7$ млн грн; $\text{ЧП}_{2027} = 36,5$ млн грн.

Економічний ефект від реалізації наших рекомендацій $E_{\text{абс}}$ становитиме [3]:

$$E_{\text{абс}} = \text{ЧП}_{\text{прив}} - ЗВ, \quad (3.1)$$

де $\text{ЧП}_{\text{прив}}$ – приведена вартість збільшення чистого прибутку, що його може отримати підприємство в результаті впровадження наших рекомендацій, грн;

$ЗВ$ – загальна вартість всіх витрат, грн.

Приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків $\text{ЧП}_{\text{прив}}$ підприємства розраховується за формулою [3]:

$$\text{ЧП}_{\text{прив}} = \sum_1^t \frac{\Delta\text{ЧП}_i}{(1 + \tau)^t}, \quad (3.2)$$

де $\Delta\text{ЧП}_i$ – збільшення величини чистого прибутку у кожному із років, грн;

t – період часу, за який отримуються прибутки, роки; $t = 3$ роки;

τ – ставка дисконтування (або рівень інфляції). В 2023 році в Україні ставка $\tau = 0,05$ (5%), яка прогнозується НБУ і в наступних роках;

t – період часу (роки) від моменту отримання прибутків до розрахункової точки, за яку зазвичай вибирають початок розробки рекомендацій;

$t = 4$ роки: це 2024-й рік, 2025-й рік, 2026-й рік та 2027-й рік.

Тоді приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків підприємства $\text{ЧП}_{\text{прив}}$ становитиме:

$$\text{ЧП}_{\text{прив}} = \frac{2300}{(1+0,05)^2} + \frac{2500}{(1+0,05)^3} + \frac{2700}{(1+0,05)^4} \approx 2086 + 2160 + 2221 = 6467 \text{ тис грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = \text{ЧП}_{\text{прив}} - 3В = 6467 - 3060 = 3407 \text{ тис грн.}$$

Відносна дохідність (ефективність) E_v витрачених коштів становитиме:

$$E_v = \sqrt[T_{\text{ж}}]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{3В}} - 1, \quad (3.3)$$

де $E_{\text{абс}}$ – абсолютний ефект, грн; $E_{\text{абс}} = 3407$ тисяч грн;

$3В$ – вартість всіх витрат; $3В = 3060$ тисяч грн;

$T_{\text{ж}}$ – життєвий цикл дії наших рекомендацій, роки; $T_{\text{ж}} = 4$ роки.

Для нашого випадку:

$$E_v = \sqrt[4]{1 + \frac{3407}{3060}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 1,1134} - 1 = \sqrt[4]{2,1134} - 1 = 1,205 - 1 = 0,205 \approx 20,5\%.$$

Оскільки внутрішня ефективність витрачених коштів $E_v = 20,5\%$, то це свідчить про економічну доцільність впровадження наших рекомендацій з удосконалення управління розробкою та реалізацією конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Грін Кул».

3.4 Висновку до третього розділу

В результаті виконання цього розділу роботи було зроблено обґрунтування вибору для підприємства ТОВ «Грін Кул» базової стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації» та відповідних конкурентних і маркетингових стратегій. Було змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством та запропоновано алгоритм розробки і реалізації конкурентних стратегій.

Складено план заходів з удосконалення управління розробкою і реалізацією конкурентної стратегії підприємства і розраховано, що внутрішня дохідність вкладених коштів у реалізацію зроблених рекомендацій становитиме 20,5% при загальних витратах на впровадження рекомендацій у 3060 тисяч грн.

В И С Н О В К И

Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи, яка полягала в аналізі теоретичних і методичних питань, пов'язаних з управлінням розробкою і реалізацією конкурентних стратегій на вітчизняних підприємствах, а також підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємства загалом, досягнута.

Поставлені при цьому задачі виконані.

Зокрема, визначено наукові підходи (напрями) щодо дослідження терміну «конкурентоспроможність підприємства»; проаналізовано сутнісні характеристики терміну «конкурентоспроможність підприємства» та дано власне трактування цього терміну; виявлено зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства; встановлено зміст поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» і охарактеризовано зміст основних функцій процесу управління; встановлено перелік і зміст основних задач, які мають постійно бути в центрі уваги керівників, що займаються питаннями підвищення рівня конкурентоспроможності своїх підприємств; проаналізовано сутність терміну «конкурентна стратегія підприємства»; встановлено та охарактеризовано сутність, зміст та види загальних конкурентних стратегій М. Портера та конкурентні стратегії інших дослідників; вивчено та проаналізовано існуючі алгоритми розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства; визначено особливості конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, та його вплив на розробку конкурентної стратегії; обгрунтовано вибір показників і методик оцінювання конкурентоспроможності підприємства та ефективності розроблених і реалізованих конкурентних стратегій підприємства; проаналізовано основні економічні і фінансові показники діяльності ТОВ «Грін Кул» та оцінено ефективність розроблених та реалізованих на підприємстві конкурентних стратегій за останні роки; вивчено організаційну структуру управління підприємством ТОВ «Грін Кул»; обгрунтовано вибір підприємством ТОВ «Грін Кул» базової стратегії розвитку та його конкурентних стратегій; змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством; розроблено реко-

мендації з підвищення ефективності управління розробкою та реалізацією конкурентної стратегії підприємства.

Зокрема, встановлено сутнісні характеристики терміну «конкурентоспроможність підприємства», до яких віднесено: а) порівнюваність (за показниками і суб'єктами порівняння) та б) залежність від конкурентоспроможності його продукції; в) залежність від власних фінансових можливостей підприємства.

Встановлено перелік основних задач, які мають постійно бути в центрі уваги керівників підприємств, що займаються питаннями підвищення рівня конкурентоспроможності своїх підприємств. Одним із таких питань має бути розробка і реалізації на підприємстві ефективної конкурентної стратегії.

Наведено означення терміну «конкурентна стратегія підприємства»: це динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів (підпорядкованих загальній меті підприємства), спрямованих на досягнення й утримання бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства, збереження його конкурентних позицій і стійких конкурентних переваг, здатних нейтралізувати негативний вплив на діяльність підприємства інших конкурентів.

Встановлено та охарактеризовано сутність, зміст та види загальних конкурентних стратегій М.Портера, до яких віднесено стратегію контролювання витрат, стратегію фокусування та стратегію диференціації (та їх різновиди).

Проаналізовано основні економічні і фінансові показники діяльності ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки. Зокрема встановлено, чистий дохід, собівартість реалізованої продукції та операційні витрати підприємства мають стійку динаміку зростання. Прибуток підприємства від операційної діяльності у 2022 році порівняно з 2020 роком зріс з 9 млн грн до 123 млн грн, тобто зріс на 114 млн грн чи зріс аж у 12,7 разів. Чистий прибуток підприємства у 2022 році зріс порівняно з 2020 роком з 10 млн грн до 29 млн грн, тобто зріс на 19 млн грн на 190%.

Витрати на збут продукції протягом 2020-2022-го років також стрімко зростали: з 15,0 млн грн у 2020-му році до 69 млн грн у 2022-му році, тобто зросли на 54,0 млн грн чи у 3,6 разів. Все це можна пояснити значною нестабільністю зовнішнього середовища, в якому працює підприємство, що змушує підприємство

не завжди обґрунтовано (тобто із запасом) накопичувати ресурси, необхідні для його подальшої роботи, постійно поновлювати логістичні зв'язки, спричинені руйнівними військовими діями на території України.

Вартість активів підприємства за 3 роки зросла з 570 млн грн у 2020-му році до 961 млн грн у 2022-му році, тобто зросла за 3 роки на 391,0 млн грн або приблизно на 69,0%. Вартість власного капіталу підприємства за 3 роки зросла з 120,0 млн грн у 2020-му році до 177 млн грн у 2022-му, тобто зросла на 57,0 млн грн або зросла приблизно на 48,0%.

Динаміка показників рентабельності окремих сторін діяльності підприємства мала незначний (дуже малий) і суперечливий коливальний характер. Всі фінансові коефіцієнти, які аналізувалися, мали значення, які є гіршими за встановлені загальносередні нормативи, хоча можна констатувати, що протягом 2020-2022 років всі ці коефіцієнти були більш-менш стабільними і не погіршувалися.

Рівень ефективності розроблених і реалізованих на підприємстві конкурентних стратегій був нестабільним. В 2021 році він перевищив «1», а в 2022 році спостерігається значне його падіння (до 0,8845), що пояснюється відомими несприятливими подіями, спричиненими військовою агресією росії.

Аналіз існуючої організаційної структури управління підприємством показав, що вона має значну кількість підрозділів. Разом з тим, на підприємстві практично відсутня структура, яка б безпосередньо відповідала за розробку і реалізацію конкурентних стратегій підприємства.

В результаті було зроблено обґрунтування вибору для підприємства ТОВ «Грін Кул» базової стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації» та відповідних конкурентних і маркетингових стратегій. Було змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством та запропоновано алгоритм управління розробкою і реалізацією конкурентних стратегій.

Складено план заходів з удосконалення управління розробкою і реалізацією конкурентної стратегії підприємства і розраховано, що внутрішня дохідність вкладених коштів у реалізацію зроблених рекомендацій становитиме 20,5% при загальних витратах на впровадження рекомендацій у 3060 тисяч грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козловський В.О., Юрченко-Сиверчук М.В. «Ефективність управління розробкою і реалізацією конкурентної стратегії підприємства. Тези доповіді на Міжнародну науково-практичну Інтернет-конференцію студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)» 15.10.2023-20.05.2024. Режим доступу : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/21166/17618>.
2. Положення про кваліфікаційні роботи на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти (від 25 червня 2021 року. Протокол Вченої ради № 16). Уведено в дію наказом по ВНТУ № 205 від 29.06.2021 р. Режим доступу: [<https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3090.pdf>]. Дата звернення: 6 травня 2024 року. Назва з екрана.
3. Методичні вказівки до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент виробничої і комерційної діяльності» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 51 с.
4. G.A. Fedirko Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Ukraine. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/241087> 2021-09-29 (дата звернення : 7 травня 2024 року).
5. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. Кириченко // Вісник КНТЕУ. 2009. № 1. С. 62-66.
6. Прокопець Л. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. URL: http://www.rusnauka.com/8_NND_2011/Economics/10_81282.doc.htm (дата звернення : 7 травня 2024 року).
7. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник / І.А.Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
8. Вашків О. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства / О. Вашків // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2010. № 2. С. 88-95.
9. Скиба Г. І. Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки / Г. І. Скиба // Облік і фінанси АПК. 2012. № 1. С. 135-138.
10. Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства / Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф. К. : «Видавничий дім «Професіонал», 2009. 280 с.
11. Ковтун О. І. Державне регулювання економіки : навч. посібник [перевидання] / О. І. Ковтун Львів : «Новий Світ-2021». 341 с.
12. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч.-метод. посібник [перевидання] / О. І. Ковтун. Львів : «Новий Світ-2000», 2021. 308 с.
13. Шершньова З.Е. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2008. 672 с.
14. Клюквіна М. С. Організаційно-економічний механізм соціально-відповідального управління конкурентоспроможністю підприємств / М. С. Клюквіна // Економіка та держава. 2013. № 2. С. 86-88.
15. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.
16. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина І. Видання 2-ге, переробл. та доповн. / В. О. Козловський. Вінниця : 2017. 119 с.
17. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина ІІ. Видання 2-ге, переробл. та доповн. / В. О. Козловський. Вінниця : 2017. 118 с.

18. Що таке релевантність : [сайт]. URL: <https://aboutmarketing.info/internet-marketynh/shcho-take-relevantnist-ta-relevantnyy-zapyt/> (дата звернення : 10 травня 2024 року).
19. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ел. журнал «Ефективна економіка», 2014, № 5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення : 11 травня 2024 року)
20. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник / І.А.Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
21. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
22. Галелюк М.М., Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2.
23. Що таке діджиталізація ? [сайт]. URL: <https://webcase.com.ua/uk/blog/didzhitalizacija-biznesa/> (дата звернення : 11 травня 2024 року).
24. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник [для студ. спец. «Міжнародна економіка»] / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
25. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підруч. /Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко [и др.]. Харків : ІНЖЕК, 2010. 320 с.
26. Кутілова Т.В. Управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки... Дипломна робота. Вінниця, ВНТУ, 2013 р. 115 с.
27. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2004. 64 с.
28. Кваско, А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. В. Кваско // Наукові записки [Української академії друкарства]. 2017. № 1(54). С. 111–118.
29. Маслюк О.В. Конкурентоспроможність підприємств машинобудування в умовах глобалізації ринкових світових відносин // Інноваційна економіка. 2012. № 4. С.113-117.
30. Павлова В. А. Вибір стратегії підприємства за рівнем його конкурентоспроможності / В. А. Павлова, Р. В. Губарєв // Академічний огляд : науковий журнал. 2012. № 1. С. 94-101.
31. Попрозман Н. В. Якісні параметри управління конкурентоспроможністю підприємств / Н. В. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 11. С. 161-165.
32. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
33. Управління конкурентоспроможністю підприємства як основна його розвитку. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/4753/smakolyk.pdf> (дата звернення : 14 травня 2024 р.).
34. Чорна О.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – система взаємозв'язку якісних і кількісних показників розвитку. Ел. видання «Економічна наука». Розділ «Інвестиції: практика та досвід». 2015, № 3, С. 15-18.
35. Козловський І.С. Удосконалення зовнішньоекономічної стратегії ПАТ «Барський машинобудівний завод». Дипломна робота. Вінниця : ВНТУ, 2017. 114 с.
36. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A. D. Chandler. Cambridge, MA: MIT Press, 2012. 297 p.
37. Козловський В.О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2019, 150 с.

38. Безус, А. М. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності регіону : навч. посіб. / Безус А. М., Шафранова К. В. Київ : АМУ, 2015. 180 с.
39. Подолян Д.Ю. Розробка експортної стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Бакалаврська дипломна робота. Вінниця : ВНТУ, 2016. 120 с.
40. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2005. 320 с.
41. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: перекл. з англ. / М. Е. Портер. К. : Основи, 2009. 390 с.
42. Козловський В.О. Курс лекцій. Част.2. Вінниця : ВНТУ. 2006. 184 с.
43. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій /В. Ф. Оберемчук. К.: МАУП, 2007. 128 с.
44. Наливайко А. П. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: моногр. / А. П. Наливайко. К: КНЕУ, 2011. 227 с.
45. Лепейко Т. І., Кіпа Д. В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. Академічний огляд. 2014. № 2 (41). С. 64–69.
46. Оснач О.Ф. Промисловий маркетинг: підручник / Оснач О.Ф.: Центр навчальної літератури, 2009. 364с.
47. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи : [сайт]. Ел. видання «Механізм регулювання економіки», 2013, № 4. С. 155-163. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221/ALYONA_O_LEVYTSKAMethods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf (дата звернення : 15 травня 2024 року).
48. Кривіцька В.В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. <file:///C:/Users/Master/Downloads/8666-30881-1-PB.pdf> (дата звернення : 16 квітня 2024 року).
49. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ел.журнал «Економіка та суспільство», 2021, № 26.
50. Бурмістров М.Д. Система управління попередженням, виявленням та нейтралізацією виробничих ризиків.....Магістерська кваліфікаційна робота. Вінниця : ВНТУ, 2023. 124 с.
51. Звітність українських підприємств [сайт]. URL: (дата звернення : 18 травня 2024 року).
52. Торгово-промисловий холдинг «UBC Group» [сайт]. URL: [<https://www.beer-co.com/>] (дата звернення : 18 травня 2024 року).
53. Бухгалтерська звітність ТОВ «Грін Кул» (форми 1 і 2) за 2020-2022 роки.
54. Єгорова О.В., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник О.М. Економічний аналіз: навч. посібник. Полтава : РВВД ПДАА, 2018. 290 с.
55. Синькевич Н.І. Економічний аналіз. Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пилуя, 2018. 97 с.
56. Черниш С.С. Економічний аналіз. К.: Видавництво ЦУЛ, 2019. 312 с.
57. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз. Полтава : ПДАА, 2016. 430 с.
58. Мулик Т.О. Аналіз господарської діяльності [текст]: навч. посібник / Т.О. Мулик, О.А. Материнська О.А., О. Л. Пльонсак. Київ : «Центр учбової літератури», 2017. 288 с.
59. Бізнес планування: навчальний посібник / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. Київ : Знання, 2013. 173 с.
60. Козловський В.О., Лесько О.Й. Бізнес-планування. Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповн. та переробл. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 241 с.

Додаток А

Додаток 2 до
до розпорядження № 03/15 від 01.06.2022**ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: «Управління розробкою та реалізацією конкурентної стратегії товариства з обмеженою відповідальністю «Грін Кул».

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

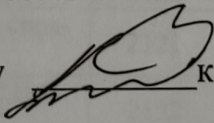
Показники звіту подібності Unichек

Оригінальність – 94,0 %

Схожість – 6,0 %

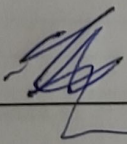
Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☒ V Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ - Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ - Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку  к.е.н., доцент Нікіфорова Л.О.

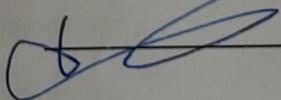
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був генерований Системою щодо роботи.

Автор роботи



Юрченко-Сиверчук М.В.

Керівник роботи



Козловський В.О.

Додаток Б

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Грін Кул»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	1	1
40469992		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 р.
Форма №2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Код за ДКУД

1801001

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	438 865	173 179
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	377 503	155 636
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	61 362	17 543
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	43 615	28 127
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	12 461	12 794
Витрати на збут	2150	15 350	5 656
Інші операційні витрати	2180	67 823	20 620
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	9 343	6 600
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	5 254	1 634

Інші доходи	2240	0	5 883
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	2 323	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	1 777	4 305
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	10 497	9 812
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	889	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	9 608	9 812
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	9 608	9 812

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	290 258	198 233
Витрати на оплату праці	2505	54 653	36 609
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 842	7 121
Амортизація	2515	19 109	16 417
Інші операційні витрати	2520	83 705	30 519
Разом	2550	458 567	288 899

Директор
Головний бухгалтер

Коваленко В. М.
Плотницька В. В.

Додаток В

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Грін Кул»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2022	1	1
40469992		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2021 р.

Форма №2

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Код за ДКУД

1801001

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	656 450	438 865
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	594 659	377 503
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	61 791	61 362
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	67 563	43 615
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	19 998	12 461
Витрати на збут	2150	34 643	15 350
Інші операційні витрати	2180	53 931	67 823
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	20 782	9 343
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	10 917	5 254
Інші доходи	2240	18 091	0

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	11 612	2 323
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	1 248	1 777
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	36 930	10 497
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(6 928)	(889)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	30 002	9 608
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	30 002	9 608

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	359 275	290 258
Витрати на оплату праці	2505	88 146	54 653
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 500	10 842
Амортизація	2515	27 638	19 109
Інші операційні витрати	2520	100 884	83 705
Разом	2550	593 443	458 567

Директор
Головний бухгалтер

Коваленко В. М.
Плотницька В. В.

Додаток Г

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Грін Кул»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2022	1	1
40469992		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 р.

Форма №2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Код за ДКУД

1801001

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	834 922	656 450
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	708 209	594 659
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	126 713	61 791
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	164 548	67 563
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	21 316	19 998
Витрати на збут	2150	69 077	34 643
Інші операційні витрати	2180	78 233	53 931
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	122 635	20 782
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	5	10 917
Інші доходи	2240	33 993	18 091
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

Фінансові витрати	2250	27 130	11 612
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	91 470	1 248
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	38 033	36 930
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(9 188)	(6 928)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	28 845	30 002
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	28 845	30 002

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	696 039	359 275
Витрати на оплату праці	2505	83 360	88 146
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 542	17 500
Амортизація	2515	28 601	27 638
Інші операційні витрати	2520	140 601	100 884
Разом	2550	965 143	593 443

Директор
Головний бухгалтер

Коваленко В. М.
Плотницька В. В.

Додаток Д

Дата (рік, місяць, число)
 Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Грін Кул» за ЄДРПОУ
 Територія Вінницька за КОАТУУ
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ
 Вид економічної діяльності Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування за КВЕД

Середня кількість працівників 405

Адреса, телефон вул. Немирівське шосе, буд. 213, м. Вінниця, Вінницький р-н., Вінницька обл., 21034

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

x

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р.

Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	912	660
первісна вартість	1001	1 084	1 081
накопичена амортизація	1002	172	421
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 127	8 251
Основні засоби	1010	243 210	238 591
первісна вартість	1011	266 023	280 254
знос	1012	22 813	41 663
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	245 249	247 502
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	137 316	195 328
Виробничі запаси	1101	79 175	111 395
Незавершене виробництво	1102	2 709	20 281
Готова продукція	1103	54 818	63 652
Товари	1104	614	0

Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30 242	40 752
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10 211	21 642
з бюджетом	1135	17 358	16 790
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 067	1 702
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	250	2 727
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	250	2 727
Витрати майбутніх періодів	1170	36 773	36 821
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3 644	6 415
Усього за розділом II	1195	235 852	322 177
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	481 101	569 679

Пасив	Код рядка	На початок звітнього пе- ріоду	На кінець зві- тного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	115 851	114 524
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1 889	1 889
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(6 008)	3 601
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	111 732	120 014
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	145 009
Інші довгострокові зобов'язання	1515	22 297	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	22 297	145 009
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	143 372	177 755
розрахунками з бюджетом	1620	527	1 510
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	889
розрахунками зі страхування	1625	559	686
розрахунками з оплати праці	1630	2 416	2 614
одержаними авансами	1635	57 497	75 490
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1 955	2 236
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	140 746	44 365
Усього за розділом III	1695	347 072	304 656
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	481 101	569 679

Примітки: Валюта балансу на звітну дату складала 569 679 тис. грн..

Директор
Головний бухгалтер

Коваленко В. М.
Плотницька В. В.

Додаток Е

Підприємство	<u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Грін Кул»</u>	Дата (рік, місяць, число)	за ЄДРПОУ	КОДИ
Територія	<u>Вінницька</u>		за КОАТУУ	2022 1 1
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>		за КОПФГ	04069992
Вид економічної діяльності	<u>Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування</u>		за КВЕД	0510100000
				240
				28,25

Середня кількість працівників 525

Адреса, телефон вул. Немирівське шосе, буд. 213, м. Вінниця, Вінницький р-н., Вінницька обл., 21034

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

x

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2021 р.

Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	660	498
первісна вартість	1001	1 081	1 136
накопичена амортизація	1002	421	638
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 251	18 987
Основні засоби	1010	238 591	236 811
первісна вартість	1011	280 254	305 875
знос	1012	41 663	69 064
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	247 502	256 296
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	195 328	404 626
Виробничі запаси	1101	111 395	228 903
Незавершене виробництво	1102	20 281	9 111

Готова продукція	1103	63 652	166 612
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	40 752	55 584
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	21 642	14 878
з бюджетом	1135	16 790	33 259
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	695
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 702	1 043
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 727	4 020
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	2 727	4 020
Витрати майбутніх періодів	1170	36 821	18 441
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	6 415	8 490
Усього за розділом II	1195	322 177	540 341
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	569 679	796 637

Пасив	Код рядка	На початок зві- тного періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	114 524	114 524
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1 889	1 889
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 601	33 602
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	120 014	150 015
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	145 009	234 021

Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	145 009	234 021
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	177 755	275 065
розрахунками з бюджетом	1620	1 510	623
у тому числі з податку на прибуток	1621	889	0
розрахунками зі страхування	1625	686	770
розрахунками з оплати праці	1630	2 614	2954
одержаними авансами	1635	75 490	37 510
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	2 236	3 364
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	44 365	92 315
Усього за розділом III	1695	304 656	412 601
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	569 679	796 637

Примітки: Валюта балансу на звітну дату складала 796 637 тис. грн..

Директор
Головний бухгалтер

Слободянюк В. П.
Бойчук Л. О.

Додаток Ж

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Грін Кул»

за ЄДРПОУ

Територія Вінницька

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Виробництво промислового холодильного та вентиляційного

за КВЕД

устаткуванняСередня кількість працівників 660Адреса, телефон вул. Немирівське шосе, буд. 213, м. Вінниця, Вінницький р-н., Вінницька обл., 21034

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

x

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звіт- ного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	498	303
первісна вартість	1001	1 136	1 132
накопичена амортизація	1002	638	829
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18 987	2 508
Основні засоби	1010	236 811	240 587
первісна вартість	1011	305 875	338 000
знос	1012	69 064	97 413
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших під- приємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	256 296	243 398
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	404 626	376 323
Виробничі запаси	1101	228 903	288 904
Незавершене виробництво	1102	9 111	12 760
Готова продукція	1103	166 612	74 658
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0

Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	55 584	238 736
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14 878	36 865
з бюджетом	1135	33 259	51 311
у тому числі з податку на прибуток	1136	695	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 043	2 215
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 020	1 579
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	4 020	1 579
Витрати майбутніх періодів	1170	18 441	23
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	8 490	10 423
Усього за розділом II	1195	540 341	717 475
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	796 637	960 873

Пасив	Код рядка	На поча- ток звіт- ного пері- оду	На кінець зві- тного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	114 524	114 524
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1 889	1 889
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	33 602	59 978
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	150 015	176 391
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	234 021	314 670

Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	234 021	314 670
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	275 065	346 325
розрахунками з бюджетом	1620	623	4 698
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	770	800
розрахунками з оплати праці	1630	2 954	3 183
одержаними авансами	1635	37 510	54 616
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	3 364	8 476
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	92 315	51 714
Усього за розділом III	1695	412 601	469 812
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	796 637	960 873

Примітки: Валюта балансу на звітну дату складала 960 873 тис. грн..

Директор
Головний бухгалтер

Коваленко В. М.
Плотницька В. В.

Додаток И

**ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА
БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на тему:**

**«УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ
КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Грін Кул»**

Виконав: студент 4-го курсу, групи МВКД-206
спеціальності 073 – «Менеджмент»

Юрченко-Сиверчук М.В.

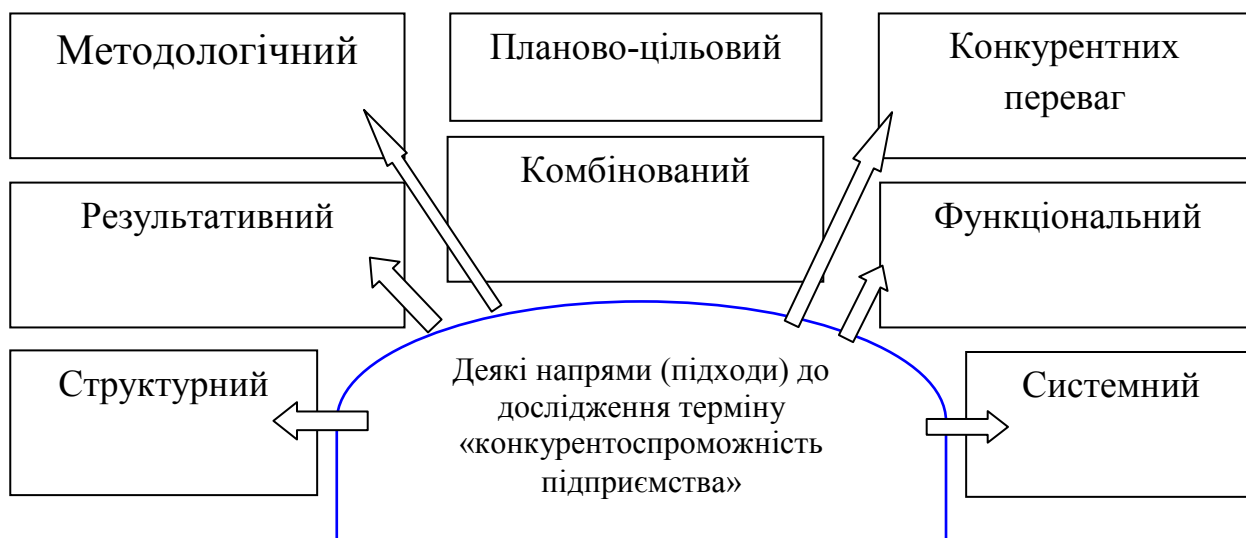
1. Мета дослідження:

Метою дослідження є аналіз теоретичних і методичних питань, пов'язаних з управлінням розробкою і реалізацією конкурентних стратегій на вітчизняних підприємствах, а також підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємств загалом.

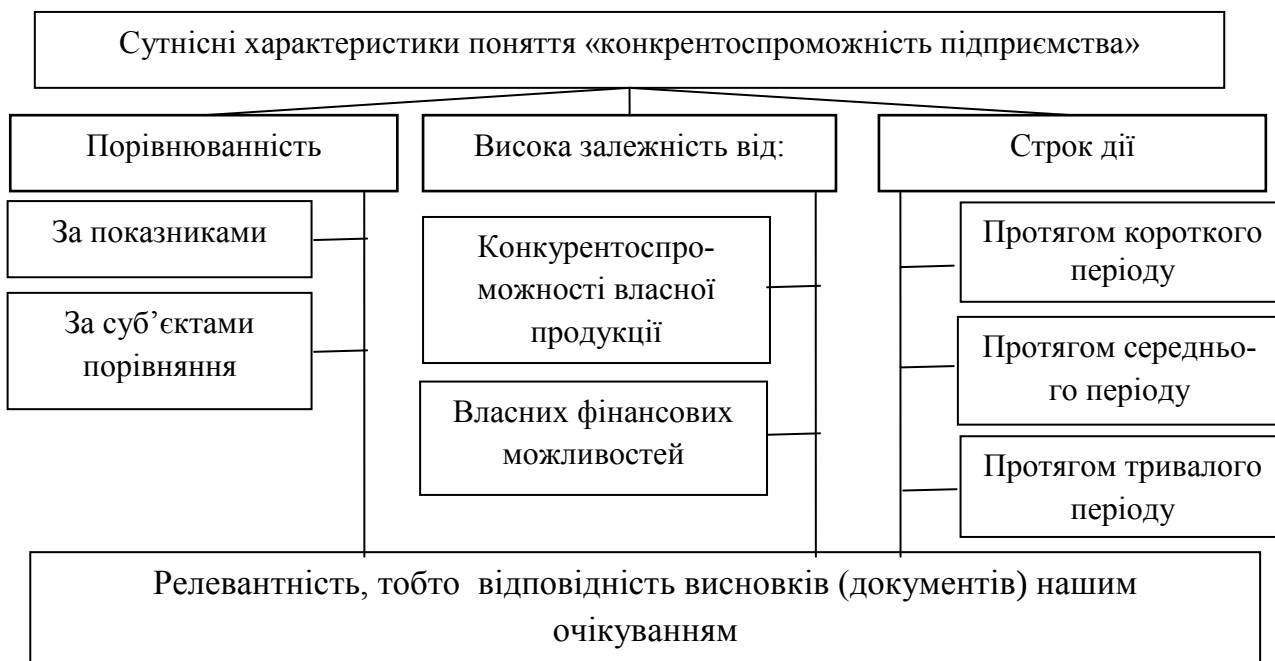
Основні задачі, які потрібно розв'язати:

- визначити та проаналізувати наукові підходи (напрями) щодо дослідження терміну «конкурентоспроможність підприємства»;
- проаналізувати сутнісні характеристики терміну «конкурентоспроможність підприємства» та дати своє трактування цього терміну;
- встановити та охарактеризувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- встановити зміст поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» і охарактеризувати зміст основних функцій процесу управління;
- встановити перелік і зміст основних задач, які мають постійно бути в центрі уваги керівників, що займаються питаннями підвищення рівня конкурентоспроможності своїх підприємств;
- проаналізувати сутність терміну «конкурентна стратегія підприємства»;
- встановити та охарактеризувати сутність, зміст та види загальних конкурентних стратегій М. Портера та конкурентні стратегії інших дослідників;
- вивчити та проаналізувати існуючі алгоритми розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства;
- проаналізувати особливості конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, та його вплив на розробку конкурентної стратегії;
- обґрунтувати вибір показників і методик оцінювання конкурентоспроможності підприємства та ефективності розроблених і реалізованих конкурентних стратегій підприємства;
- проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ТОВ «Грін Кул», оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та ефективність розроблених та реалізованих конкурентних стратегій за останні роки;
- вивчити організаційну структуру управління підприємством ТОВ «Грін Кул»;
- обґрунтувати вибір підприємством ТОВ «Грін Кул» базової стратегії розвитку та його конкурентних стратегій;
- змакетувати нову організаційну структуру управління підприємством;
- розробити рекомендації з підвищення ефективності управління розробкою та реалізацією його конкурентної стратегії підприємства та рівня конкурентоспроможності підприємства загалом.

2. Деякі напрями (підходи) до дослідження терміну «конкурентоспроможність підприємства»



Основні сутнісні характеристики поняття «конкурентоспроможність підприємства»



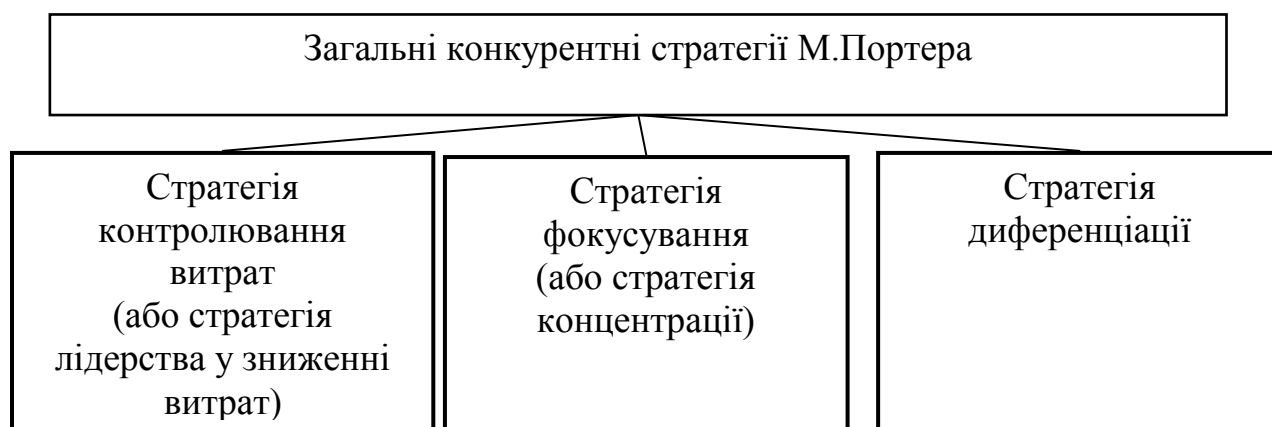
3. Зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства



4. Основні функції управління конкурентоспроможністю підприємства

Функція	Визначення змісту функції (відредаговане)
Прогнозування	Орієнтація управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних показників (цілей) на основі передбачень майбутнього стану підприємства, ринку, конкурентів тощо
Планування	Формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробка програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства
Організування	Практична реалізацію прийнятих планів і програм; розподіл матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; забезпечення необхідної узгодженості дій підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів
Мотивування	Використання мотиваційних (економічних і психологічних) регуляторів активності працівників (об'єктів і суб'єктів управління) у підвищенні конкурентоспроможності підприємства
Оцінювання	Встановлення рівня досягнення (виконання) запланованих показників, що визначають конкурентоспроможність підприємства
Контролювання	Перевірка відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; розробка стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації розроблених планів та програм
Коригування	Своєчасне внесення зміни у стратегію, тактику, цілі і завдання щодо управління конкурентоспроможністю підприємства

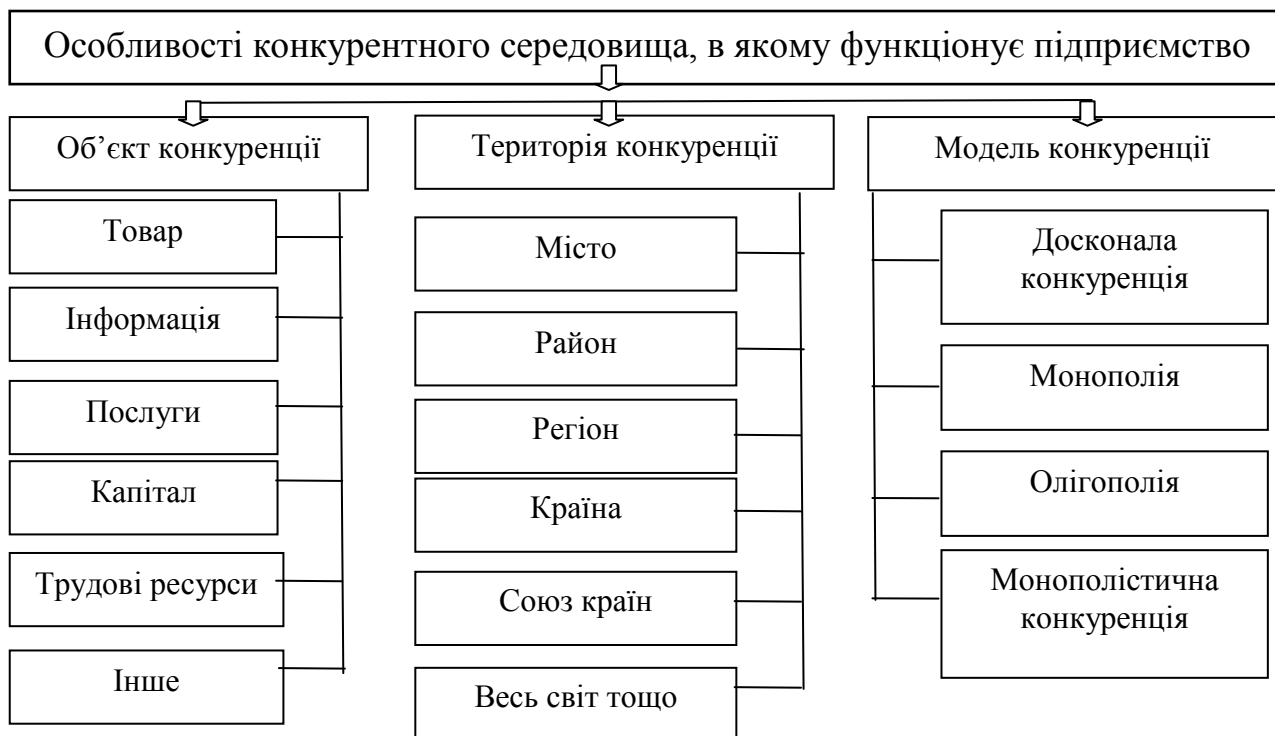
5. Деякі основні задачі, які потрібно розв'язати на підприємстві для забезпечення його високої конкурентоспроможності



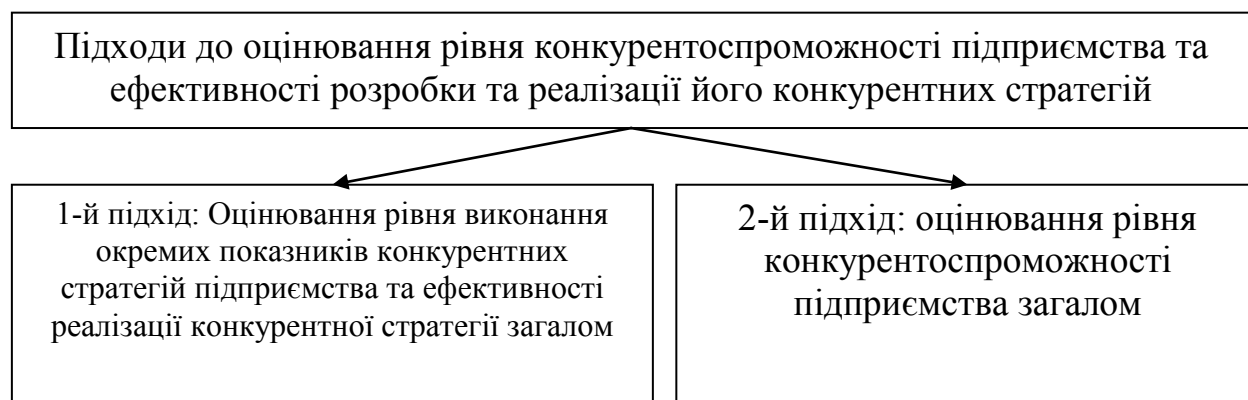
Матриця загальних конкурентних стратегій М.Портера

		Тип конкурентної переваги	
		⇐ низькі витрати	диференціація ⇒
Цільовий ринок ⇐ ↑	Ринок у цілому	Стратегія лідерства у витратах	Стратегія широкої диференціації
	Сегмент ринку	Стратегія лідерства	
		Стратегія оптимальних витрат	
		Стратегія фокусування (диференціації)	
		Сфокусована стратегія низьких витрат	Сфокусована стратегія диференціації

6. Особливості конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, які потрібно враховувати при розробці конкурентної стратегії підприємства

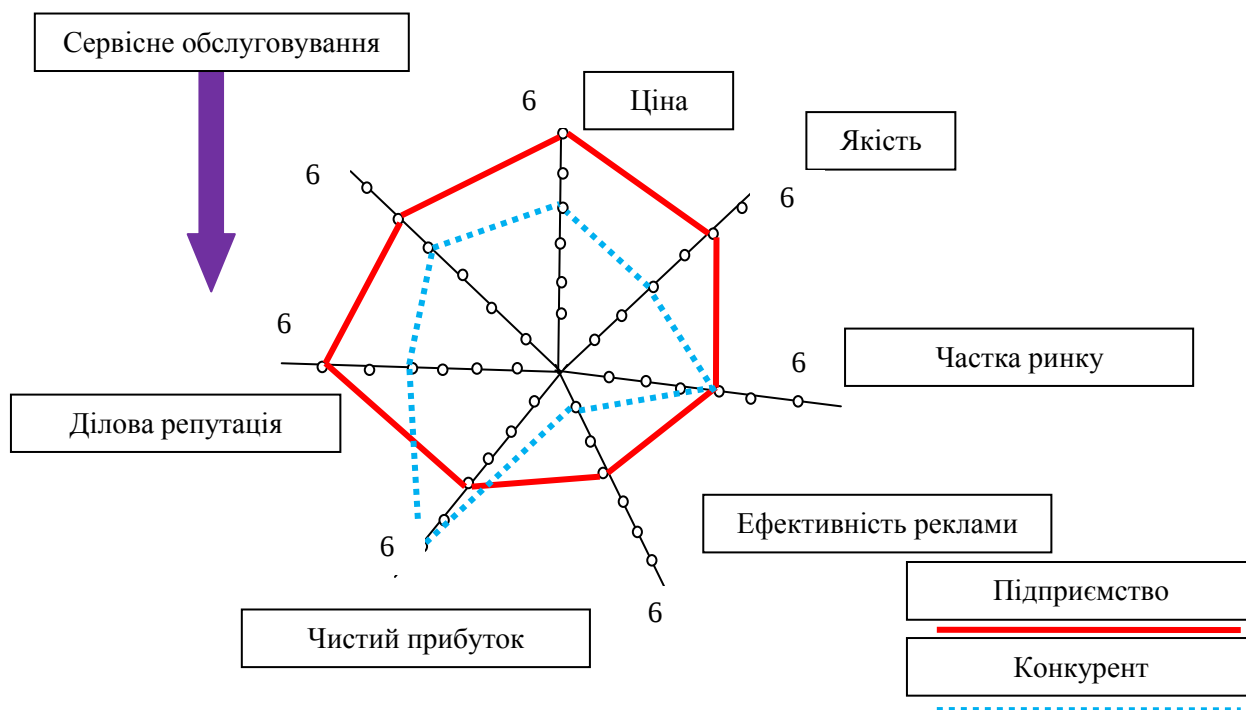


Підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективності управління розробкою та реалізацією його конкурентних стратегій

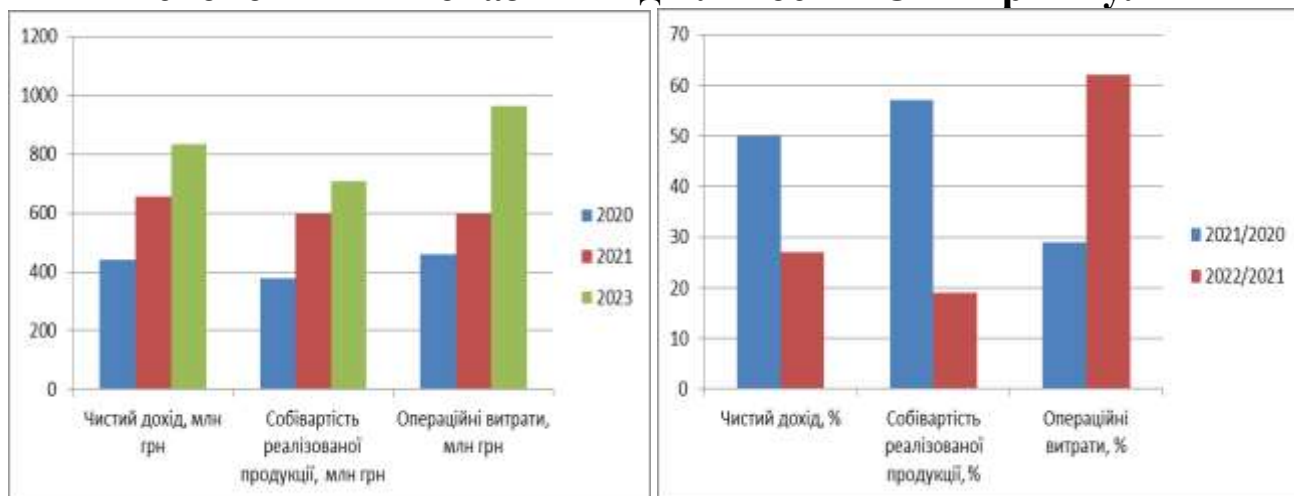


7. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

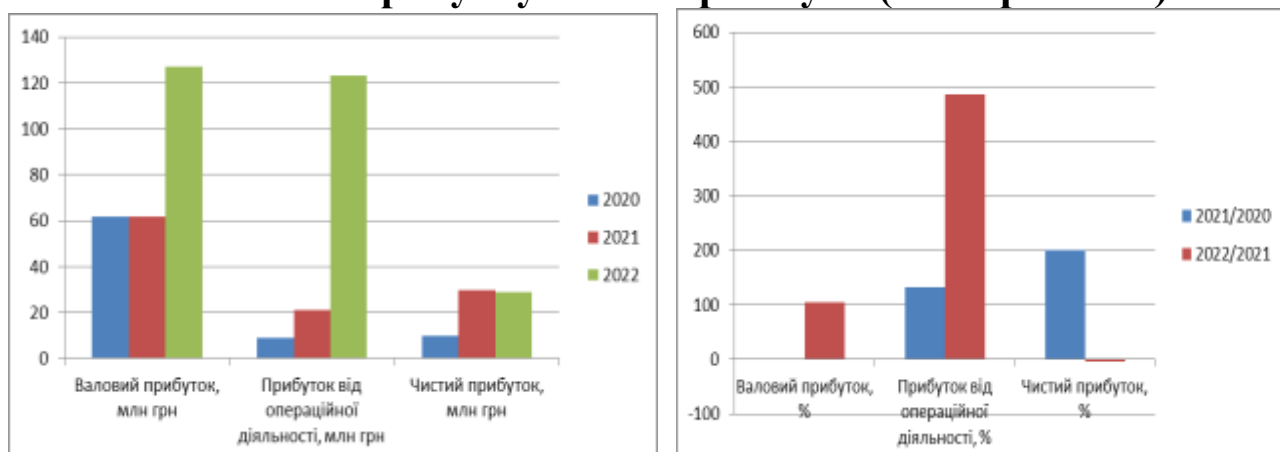
Назва методу	Сутність, переваги
Методи, засновані на аналізі конкурентних (порівняльних) переваг	Поширені і відносно прості при проведенні розрахунків
Методи, які базуються на теорії рівноваги підприємств і галузі	Дають можливість проводити якісне оцінювання конкурентоспроможності підприємства на рівні галузей (різних країн)
Методи, основані на теорії якості товару	Дають можливість аналізувати якість продукції підприємства та приділяють значну увагу до аналізування запитів споживачів
Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Дають можливість проводити детальний аналіз внутрішнього середовища підприємства та порівнювати його із середньогалузевими показниками
Матричні методи	Дають можливість досліджувати розвиток конкуренції у динаміці
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначний (узагальнений) показник конкурентоспроможності підприємства. Є досить простим і наочним.
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Дають можливість оцінити велику кількість показників підприємства
Методи встановлення позиції в конкурентному середовищі з погляду стратегічного потенціалу підприємства	Дають можливість здійснювати аналіз окремих складових потенціалу підприємства
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Дозволяють провести наочне і комплексне порівняння фактичних показників з еталонними
Метод багатокутника	Дає можливість наочно оцінити конкурентоспроможність підприємства, враховуючи обрані для аналізування конкурентоутворюючі показники



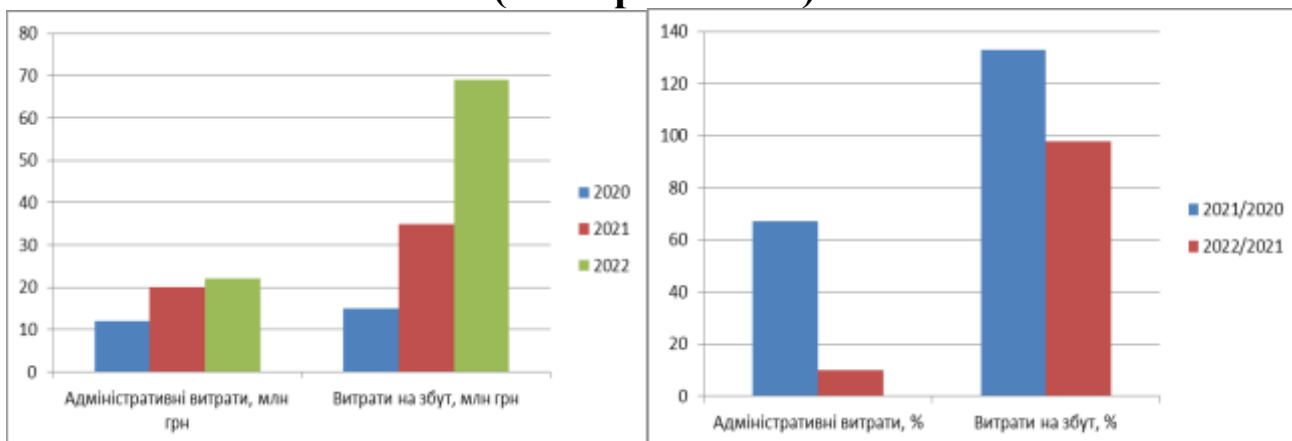
8. Динаміка зміни основних (абсолютних і відносних) економічних показників діяльності ТОВ «Грін Кул»



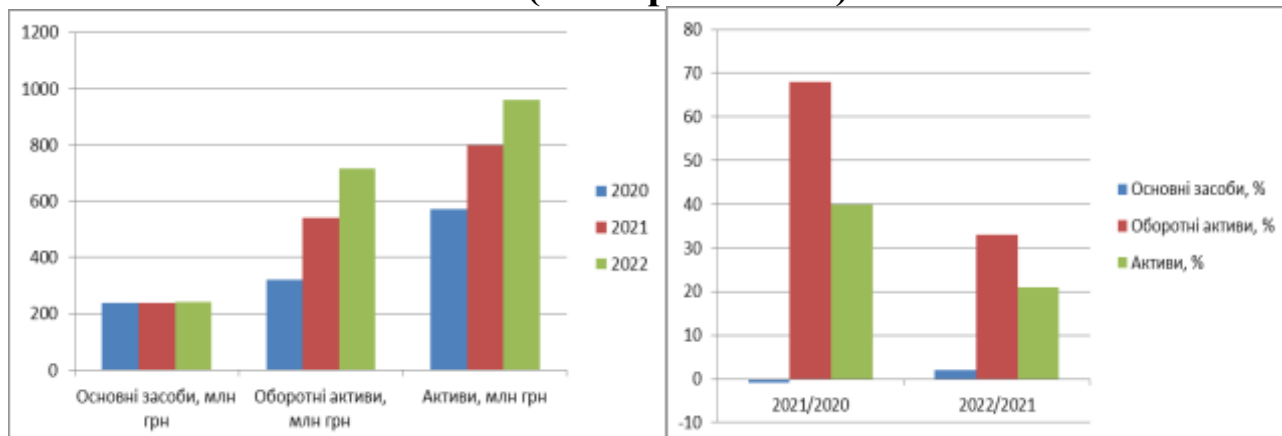
Динаміка зміни основних (абсолютних та відносних) показників прибутку ТОВ «Грін Кул» (млн грн та %)



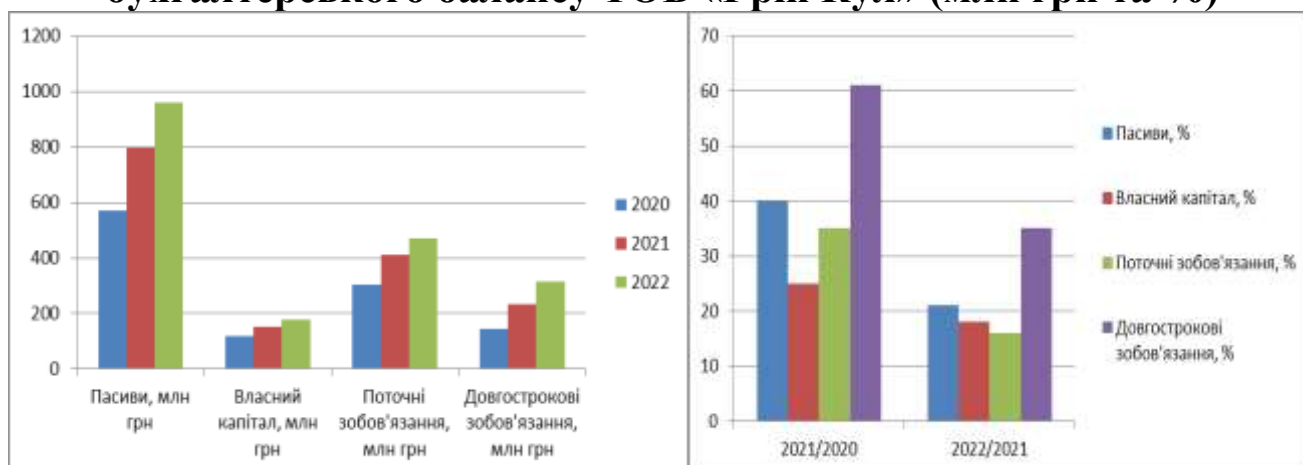
Динаміка зміни адміністративних витрат та витрат на збут (а абсолютному та відносному вимірі) у ТОВ «Грін Кул» (млн грн та в %)



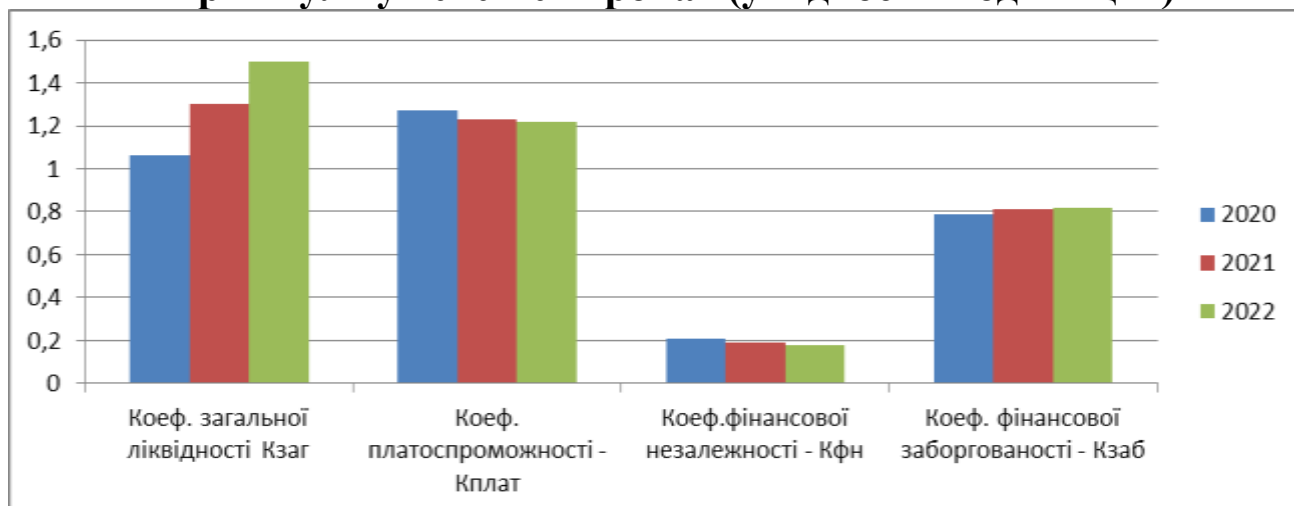
9. Динаміка зміни вартості деяких статей активу бухгалтерського балансу підприємства ТОВ «Грін Кул» (млн грн та в %)



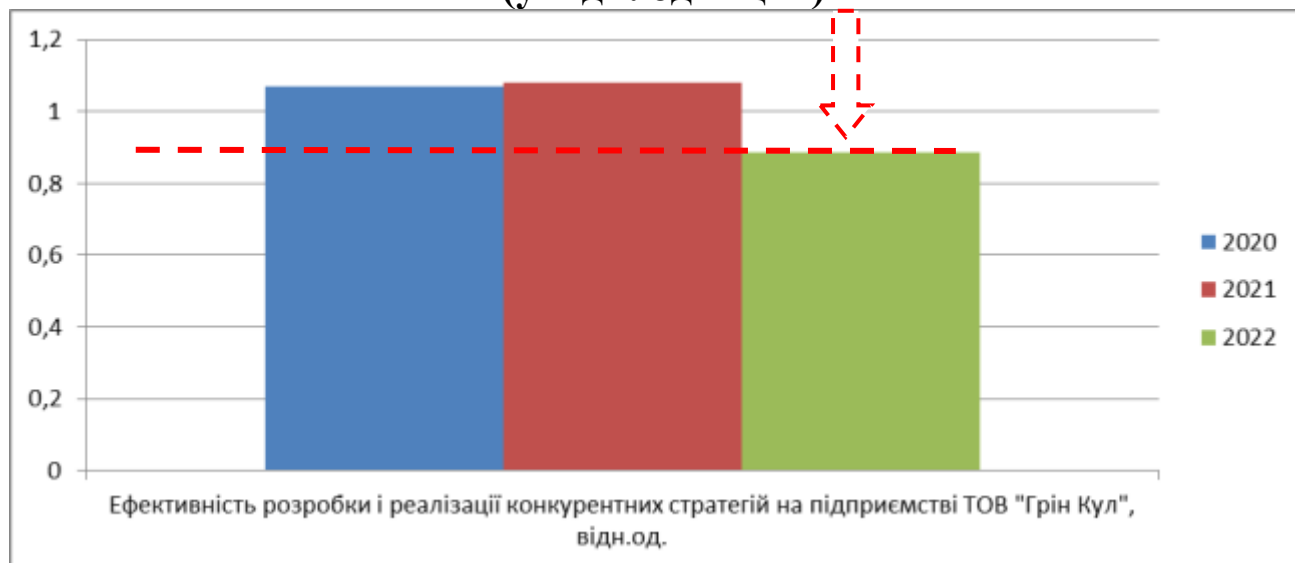
Динаміка зміни вартості деяких статей пасиву бухгалтерського балансу ТОВ «Грін Кул» (млн грн та %)



Динаміка зміни фінансових коефіцієнтів підприємства ТОВ «Грін Кул» у 2020-2022 роках (у відносних одиницях)



10. Ефективність розробки і реалізації конкурентних стратегій на підприємстві ТОВ «Грін Кул» у 2020-2022 роках (у відн. одиницях)



Організаційна (укрупнена і спрощена) структура управління підприємством ТОВ «Грін Кул»



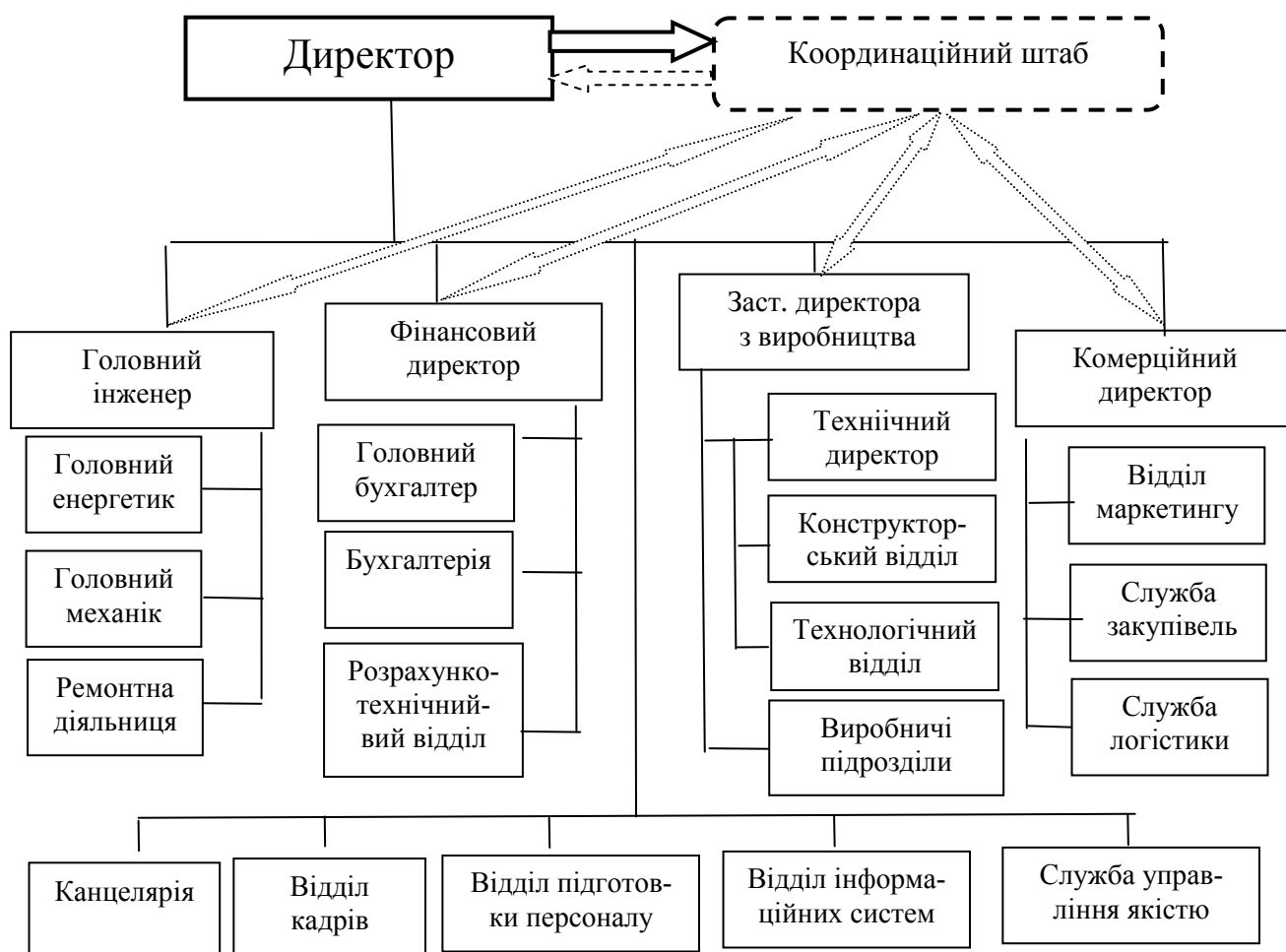
11. Деякі ключові фактори успіху підприємства ТОВ «Грін Кул» та потенційні загрози



Деякі функціональні стратегії, які пропонуються підприємству ТОВ «Грін Кул» для успішної реалізації його базової стратегії розвитку



12. Змакетована нова організаційна структура управління підприємством ТОВ «Грін Кул»



13.Пропонований алгоритм управління розробкою і реалізацією конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Грін Кул»



14. Рекомендаційний план заходів з удосконалення управління розробкою та реалізацією конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Грін Кул» на 2025-2027 р.

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
Управлінсько-організаційні заходи			
1. Удосконалення організаційної структури управління підприємством (рис.3.3)	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 30 тис грн.
2. Розроблення нових посадових інструкцій для фахівців координаційного штабу	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 30 тис грн
3. Впровадження запропонованих конкурентних і пов'язаних з ними маркетингових стратегій (рис. 3.2) та їх стратегічних альтернатив	Головний інженер, інші служби	Постійно	Щорічно по 100 тисяч грн
Технічні заходи			
4. Розробка нових видів продукції та підвищення якості існуючої продукції	Заст. директора з виробництва	Постійно	250 тис. грн щорічно
5. Впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій, нових матеріалів тощо		Постійно	250 тис. грн постійно
Маркетингові заходи			
6. Проведення постійного моніторингу за станом ринку, діями конкурентів, цінами тощо	Комерційний директор	Постійно	100 тис. грн щорічно
Економічні заходи			
7. Впровадження ефективної системи матеріального стимулювання працівників, що здійснюють розробку і займаються реалізацією обраної конкурентної стратегії	Фінансовий директор	Постійно	200 тис грн щорічно
Інші заходи			
8. Перенавчання фахівців відділів, пов'язаних з розробкою і реалізацією конкурентних та інших функціональних стратегій тощо	Відділ підготовки персоналу	Постійно	100 тис грн щорічно
Всього	60 тисяч грн одноразово та по 1000 тисяч грн щороку		

Внутрішня ефективність витрачених коштів (згідно проведених розрахунків) становить $E_v = 20,5\%$, що свідчить про економічну доцільність впровадження наших рекомендацій з удосконалення управління розробкою та реалізацією конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Грін Кул».