

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра підприємництва і торгівлі**

Боднар Ольга Юріївна

«Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства»

спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійна програма - «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Виконала студентка групи ПТБДм-21
О.Ю. Боднар

Науковий керівник
д-р.е.н., доц. О.М. Собко

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ Р.

Завідувачка кафедри
_____ О.М. Собко

Тернопіль – 2021

АНОТАЦІЯ

Боднар О.Ю. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. - Рукопис.

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2021.

У роботі розглянуті методичні підходи до поняття стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства, її оцінювання, проведений аналіз діяльності підприємства, досліджено конкурентоспроможність товариства, проведено оцінку фінансового стану та ефективності стратегії управління конкурентоспроможністю товариства; запропоновано шляхи вдосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок покращення інноваційної та маркетингової стратегії.

Робота пройшла апробацію у ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка», одержане підтвердження практичного впровадження окремих її положень.

ANNOTATION

Bodnar O.Y. Enterprise competitiveness management strategy. - Manuscript.

Study on the degree of higher education «Master» in specialty 076 «Entrepreneurship, Trade and Stock Exchanges». West Ukrainian National University. Ternopil, 2021.

The article considers the methodical approaches to the concept of enterprise competitiveness management strategy, its evaluation, the analysis of enterprise activity is carried out, the company 's competitiveness is investigated, the financial condition and efficiency of the company' s competitiveness management strategy is assessed; suggested ways to improve the strategy of managing the competitiveness of the enterprise by improving the innovation and marketing strategy.

The work was tested in LLC "Trade Group" ARS-ceramics ", received confirmation of the practical implementation of some of its provisions.

ЗМІСТ

ВСТУП	Помилка! Закладку не визначено.
РОЗДІЛ 1	4
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Методичні підходи до поняття стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства	4
1.2. Оцінювання стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	24
РОЗДІЛ 2	25
ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка»	
2.1. Дослідження конкурентоспроможності товариства	25
2.2. Оцінка фінансового стану товариства	33
2.3. Оцінювання ефективності стратегії управління конкурентоспроможністю товариства	38
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	42
РОЗДІЛ 3	43
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	
ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Вдосконалення інноваційної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства	43
3.2. Покращення маркетингової стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства	47
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	53
ВИСНОВКИ	54
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	62

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Методичні підходи до поняття стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства

З метою кращого розуміння економічної категорії «стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства» для початку потрібно розглянути поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Конкуренція – це боротьба між виробниками, підприємствами, продавцями за найкращі умови виробництва і збуту товару чи послуг та отримання максимально можливих благ. Для економічної конкуренції кінцевою метою конкурентної боротьби є отримання найбільш можливого прибутку за рахунок підвищення конкурентних переваг та завоювання прихильності споживачів.

За твердженням С. Покропивного, Й. Завадського, А. Савчука та Н. Перцовського конкурентоспроможність полягає у можливості ефективного ведення діяльності та отриманні прибутку протягом довгострокового періоду [8]. Під конкурентоспроможністю С. В. Мочерний розуміє здатність працювати прибутково, використовуючи всі наявні фактори виробництва і виробляти продукцію за певними параметрами кращу, ніж продукція конкурентів [9]. Деякі автори пропонують оцінювати конкурентоспроможність лише з точки зору статичного підходу, без урахування динамічних змін (фактору часу). Також, є ряд науковців, що не враховують можливість адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність - це здатність об'єкта чи суб'єкта за рахунок своїх переваг виграти у конкурентній боротьбі, ефективніше використовувати свої ресурси та отримувати за це якомога більший прибуток. Конкурентоспроможність підприємства - це сукупність його переваг над конкурентами, вміння ефективно розпоряджатися своїми ресурсами,

можливість адаптуватися до некерованих змін зовнішнього середовища, здатність виробляти та продавати товари чи послуги на вигідніших умовах ніж підприємства конкурентів та отримувати за це більший прибуток .

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується такими показниками:

- висока виробнича ефективність (реалізується завдяки сучасному обладнанню та технологіям);
- кваліфікація персоналу (кваліфіковані працівники покращують рівень надання послуг та підвищують конкурентні переваги);
- ефективна стратегія управління конкурентоспроможністю;
- єдність змін та розвитку техніки та управління.

Збільшенням конкурентоспроможність підприємства слугують конкурентні переваги, що виникають в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства. Конкурентні переваги - це певний перелік сильних сторін підприємства, за якими воно виграє над конкурентами в різних сферах діяльності. Також можна сказати, що конкурентні переваги підприємства це певна ексклюзивність, випередження конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху (якість продукції, додаткові послуги, низька ціна) або ключових компетенцій (сукупність навичок і технологій, що забезпечують формування цінностей у клієнта та відкриває доступ до нових ринків). Разом з цим на конкурентоспроможність впливає імідж підприємства, реклама, стан на ринку та в економіці, коливання попиту, гарантійний період.

Категорія «конкурентоспроможність» поєднує у собі такі ознаки як боротьбу з конкурентами, наявність ефективної стратегії управління, збільшення конкурентних переваг, виготовлення конкурентоспроможної продукції, забезпечення можливостей до розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Щоб об'єктивно та достовірно визначити сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» варто впорядковувати трактування даного трактування сучасними науковцями (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи науковців щодо трактування змісту поняття
«конкурентоспроможність підприємства»

Автори, джерело	Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»
1	2
Ансофф І. [3, с. 34]	спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів
Акмаєв А. І., Коваленко Н. В. [2, с. 7]	економічна категорія, яка має інституційний характер і відображає можливості реалізації економічних інтересів інституцій (держави, регіональної влади, власників, працівників підприємств та ін.) шляхом забезпечення такої позиції підприємства на ринку, яка дає змогу реально та потенційно, поточно та перспективно успішно суперничати з виробниками товарів-аналогів
Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. [5, с. 45]	визнана ринком сформована і реалізована конкурентоздатність соціально-економічних систем, яка матеріалізована у формі послуги чи товару, при цьому конкурентоздатність є потенціалом сформованих конкурентних переваг, які можуть бути реалізовані в процесі діяльності
Іванов Ю. Б. [13, с. 12]	відносна категорія, що відображає відмінність процесу розвитку підприємства від конкурента за ступенем задоволення продукцією суспільної потреби і ефективністю виробничо-господарської діяльності; властивість виробничо-економічних систем змінювати траєкторію руху чи намічуваний режим функціонування в процесі адаптації до впливу зовнішнього середовища з ціллю збереження, розвитку уже наявних чи створення нових конкурентних переваг
Кирчата І. М., Поясник Г. В. [14, с. 20-21]	здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію, вміння розробляти стратегію, націлену на підтримку високого рівня конкурентоспроможності; наявність чіткого організаційно-управлінського механізму; орієнтація в своїй діяльності на ринок та систематична робота зі споживачами; наявність конкурентної стратегії та тактики дій по відношенню до конкурентів; висока професійна підготовленість персоналу; вміння орієнтуватися у внутрішньому

	середовищі
--	------------

Продовження таблиці 1.1

1	2
Немцов В. Д., Довгань Л. Є. [17, с. 220]	здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку, тобто здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами
Піддубний І. О., Піддубна А. І. [21, с. 56]	потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів
Портер М. Е. [24, с. 124]	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) в певний період шляхом випуску й реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг
Саєнко М. Г. [28, с. 260-261]	комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу, тобто шляхом порівняння конкурентних позицій підприємств на певному ринку
Фатхутдінов Р. А. [32, с. 128]	властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку
Чернега В. В. [32, с. 3]	наявність внутрішніх та зовнішніх факторів, які відображають відповідність підприємства вимогам конкурентного середовища та можливість збуту його продукції, відображає сучасне положення підприємства

Шершньова З. Є. [36, с. 122]	рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результативних показниках як якість продукції, прибутковість, продуктивність
---------------------------------	---

Джерело: складено автором

З метою розуміння рівня конкурентоспроможності підприємства потрібно здійснити його аналіз. Для аналізу конкурентоспроможності підприємства необхідно визначити фактори, що впливають на схильність споживачів до підприємства та виробленої ними продукції або наданими ними послугами. Дані фактори прийнято розділяти на зовнішні та внутрішні (рис. 1.1).

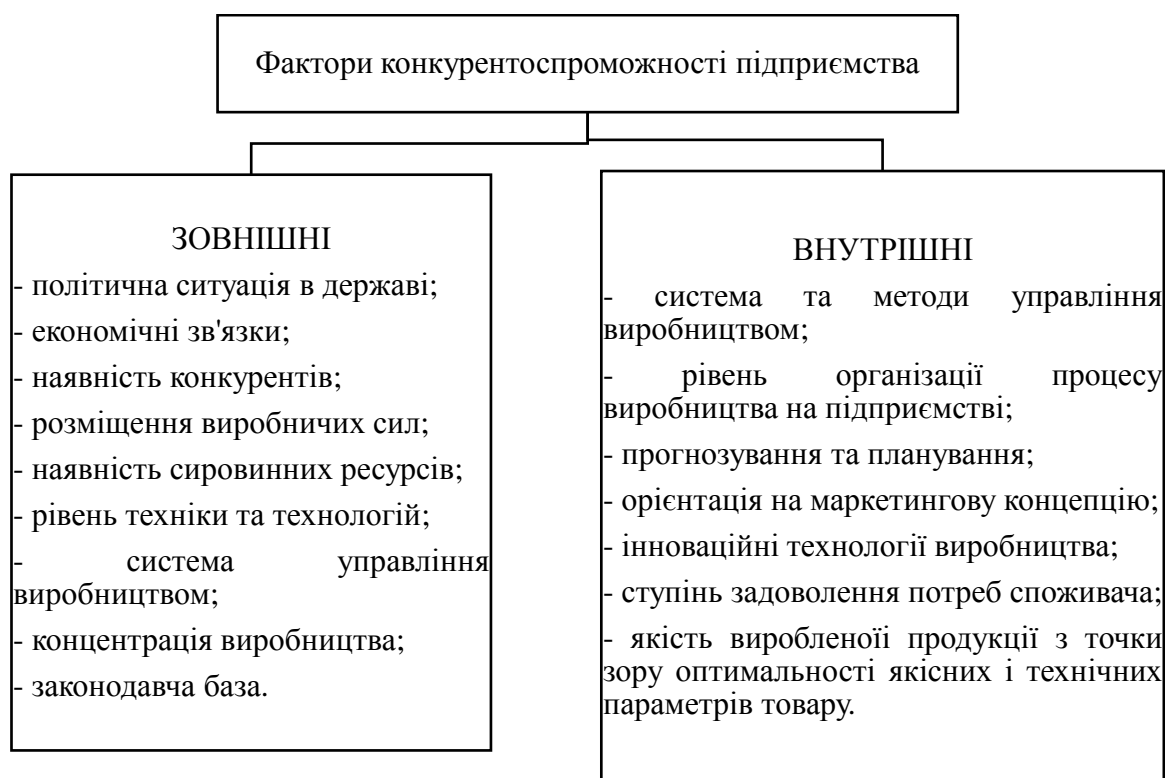


Рис. 1.1 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [5, с. 17]

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, який забезпечить ефективну діяльність в умовах ринкового середовища на довгостроковий період є першочерговим завданням управління конкурентоспроможністю підприємства. Управління конкурентоспроможністю

включає в себе функції стимулюванням реалізації продукції чи послуг та орієнтації на цільового покупця. Підвищення конкурентоспроможності є стратегічною ціллю функціонування підприємства. Завдяки ефективній стратегії управління конкурентоспроможністю можна забезпечити стійке положення підприємства на ринку, стабільне зростання його конкурентних переваг у нестабільних та швидкозмінних умовах зовнішнього середовища.

Немає єдиної точки зору серед науковців щодо підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства. Проте саме комплексний підхід до формування стратегії управління конкурентоспроможністю є спільним у всіх науковців.

Серед існуючих наукових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства звернемо увагу на такі, що узагальнені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств

Прізвище науковця	Науковий підхід
Аблязова С.А	Сутність управління конкурентоспроможністю розглядається як сукупність таких понять: організація управління, процес управління, інформація. Ефективність організації управління в значній мірі залежить від формулювання цілей управління [1, с. 10].
Дзина М.А.	Механізм управління конкурентоспроможністю – це сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів та важелів впливу на ринкові процеси, що застосовуються керівниками всіх ієрархічних рівнів для досягнення цілей економічного розвитку елемента економічної системи [7, с. 122]
Кирчата І.М.	Головна задача в системі управління конкурентоспроможністю підприємства – створення власного конкурентного потенціалу з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію й урахуванням ризиків [14, с. 6]
Решетнікова Т.П.	Основні напрямки управління конкурентоспроможністю полягають: у проведенні маркетингових досліджень потенційних можливостей та

	результатів господарської діяльності суб'єктів ринку, а також у дослідженні вимог ринку і ступеня їх задоволення суб'єктами ринку; у проведенні кількісної оцінки, аналізу та прогнозування рівня конкурентоспроможності суб'єктів ринку; у розробці нормативів конкурентоспроможності [26, с. 4].
--	--

Примітка : узагальнено автором на основі джерела [1,7,14,26]

На основі аналізу наукових праць можна сформулювати власну концепцію управління конкурентоспроможністю підприємства. На нашу думку, поняття «управління конкурентоспроможністю» означає певну систему дій, які спрямовані на забезпечення ефективного використання можливостей та ресурсів підприємства, пошук резервів для підвищення досягнутого рівня розвитку та функціонування.

Управління конкурентоспроможністю підприємств можна розглядати у внутрішньому та зовнішньому аспектах. Внутрішнє управління конкурентоспроможністю здійснюється на рівні підприємства або групи підприємств, зовнішнє - на регіональному та національному рівнях. При внутрішньому управлінні конкурентоспроможністю суб'єктами виступають керівники та менеджери різних рівнів підприємства, а об'єктом - процеси планування, організації, мотивації, координації та контролю виробничо-збутової діяльності підприємства. Визначальною складовою конкурентоспроможності, на думку багатьох вчених, виступає конкурентоспроможність продукції - яка є визначальним чинником її забезпечення. Між категоріями конкурентоспроможності продукції і підприємства існують взаємозв'язок і взаємозалежність. Конкурентоспроможність продукції покладено в основу надійних конкурентних позицій будь якого виробника. Водночас конкурентоспроможність продукції є необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності підприємства [25, 42].

Все частіше науковці вживають термін «стратегічна конкурентоспроможність». Змістовно та досить конкретно розкрив це поняття у своїх наукових працях А. Шпанко, поєднавши термін «стратегія» та

«конкурентоспроможність». На його думку, «стратегічна конкурентоспроможність - це ознака суб'єкта ринку, що демонструє наявність у нього ключових можливостей розвитку, здобутих шляхом швидкої адаптації внутрішнього середовища функціонування до змін зовнішнього середовища, і досягнення на основі цього конкурентних цілей». Фатхутдінов Р. стверджує, що «стратегічна конкурентоспроможність - це потенційна здатність об'єкта або суб'єкта управління конкурувати в майбутньому на конкретних ринках, забезпечувана зниженням прояву стратегічних неконкурентоспроможних чинників і посиленням прояву стратегічних ексклюзивних конкурентних переваг об'єкта (суб'єкта) на основі проведення комплексної стратегічної діагностики об'єкта або суб'єкта, параметрів ринку і конкурентів, розробки стратегії»[33, с. 101].

На нашу думку, разом із поняттям «стратегічна конкурентоспроможність» доречно вживати термін «стратегія конкурентоспроможності», а точніше «стратегія управління конкурентоспроможністю», тому що правильні та ефективні методи управління дають змогу підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та наділити його всім необхідним для ефективного функціонування на довгостроковий період. Термін «стратегія» являє собою систему дій, спрямованих на реалізацію місії підприємства. Дана система складається з сукупності методів, способів, важелів та алгоритмів для встановлення довготермінових цілей, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства, враховують можливі зміни зовнішнього середовища, циклічність розвитку національної та світової економік, а також інтереси кожного з членів трудового колективу. Також можна сказати, що стратегія - це план розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, який є сукупністю цілей різних видів і рівнів ієрархічної системи та механізмів їх досягнення.

Як підсумок вищезазначеного, «стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства» - це програма дій, яка направлена на збільшення конкурентних переваг підприємства, сформована на принципах гнучкості й адаптивності до некерованих змін зовнішнього середовища,

інноваційності, системності та ситуаційності. Правильна стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства повинна урівноважувати економічні зв'язки між підприємствами-контрагентами, формувати ефективний внутрішньо-економічний механізм й систему менеджменту підприємства. Основною метою стратегічного управління конкурентоспроможністю є забезпечення ефективної діяльності та розвитку підприємства.

Процес формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства можна представити у вигляді схеми (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Модель процесу формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Примітка: розроблено автором на основі джерела [7]

Задля забезпечення стратегічної конкурентоспроможності, утримання та формування кращих конкурентних позицій серед підприємств процес управління конкурентоспроможністю має охоплювати всі сфери діяльності підприємства. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю є задачею менеджерів підприємства, яка потребує від них високого рівня кваліфікації та творчості. Для початку їм потрібно спрогнозувати окремі напрями діяльності підприємства, як приклад, кон'юнктуру споживчого ринку та окремі його сегменти. Цей процес є досить складним, тому що при формуванні стратегії йде розширений пошук та оцінка оптимальних варіантів стратегічних управлінських рішень, які найкраще зможуть втілити місію підприємства та завданням його розвитку. Ще однією складністю формування стратегії управління конкурентоспроможністю є те, що вона потребує періодичної корекції та удосконалення відповідно до некерованих змін зовнішнього середовища та можливостей підприємства для розвитку та виходу на нові ринки.

Конкурентна стратегія - це модель дій, спрямованих на отримання стійких конкурентних переваг, посилення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді та задоволення потреб споживачів. За допомогою конкурентної стратегії можна виявити і оцінити зміни зовнішніх і внутрішніх умов розвитку системи підприємства і зумовлені цими змінами необхідність в її вдосконаленні. Стратегія як засіб для досягнення довгострокових цілей та завдань акцентує свою увагу на прогнозі можливої поведінки та змін зовнішнього середовища, а також на аналізі можливостей ефективного функціонування і розвитку підприємства. Стратегія повинна бути адаптивна до

змін зовнішнього середовища і ефективно розпоряджатися ресурсами підприємства, спрямовуючи їх на досягнення поставлених цілей та завдань.

В наш час виділяють велику кількість різноманітних стратегій, які можуть бути представлені у вигляді класифікації стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства.

За можливості використання виділяють стратегії:

- типові
- оригінальні

Залежно від рівня управління розрізняють стратегії:

- корпоративну (загальна стратегія корпорації в цілому);
- ділову (має на меті встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства на ринку);
- функціональну (здійснюється в масштабах підприємства за обраними функціональними напрямками: маркетингу, персоналу, фінансів);
- операційну (реалізується в масштабах окремих підрозділів підприємства: реклами, центрів виникнення витрат).

Залежно від типу функціонування виділяють стратегії:

- комутантів («Сірі миші» - маленькі, гнучкі підприємства, які легко підлаштовуються до зміни ринкового попиту);
- пацієнтів («Хитрі лисиці» - вузькоспеціалізовані підприємства з кількісним зростанням (персонал, зв'язку, підрозділи), добре освоїли одну з ніш ринку);
- віолентів («Слони» або «Леви» - підприємства-гіганти, які досягли максимально стійкого положення на ринку і здійснюють контроль над значною часткою ринку);
- експлерентів («Метелики» - початківці, що формуються підприємства, чиїм конкурентною перевагою є інновації, нові технології і товари (послуги));

- літалентів («Вмираючі» - це підприємства з надмірно ускладненою, неефективною структурою, спадом фінансових показників. Для них необхідно швидке перепрофілювання на новий бізнес, нові технології, нові ринки, орієнтація на деструктуризація і рефінансування.

Виділяють стратегії, обумовлені позицією підприємства в конкурентній боротьбі:

- наступальна (проектується і реалізується принципово новий товар (послуга) або технологія, що приносить конкурентні переваги);
- оборонна (спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції підприємства на вже освоєних ринках збут).

Майкл Портер на основі аналізу сил конкуренції виділив три основні конкурентні стратегії, що є універсальними для кожного підприємства та за допомогою яких можна утримати та покращити конкурентні переваги:

- лідерство за витратами;
- диференціація;
- фокусування.

Залежно від життєвого циклу розвитку товару (послуги) або підприємства виділяють наступні стратегії:

- концентрованого зростання;
- інтегрованого зростання;
- диверсифікованого зростання;
- цілеспрямованого скорочення.

1.2. Оцінювання стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Головною причиною економічної кризи в Україні та низької конкурентоспроможності є неготовність підприємств боротися за стійке становище на ринку, забезпечувати конкурентоспроможність продукції,

поставити уподобання та інтереси споживачів у центр своєї виробничої та комерційної діяльності з метою завоювання. Конкуренентоспроможність для підприємства є одним з найважливіших показників ефективності його діяльності практично по всіх підрозділах (тобто стану його внутрішнього середовища), а також його гнучкості, адаптивності та готовності швидко реагувати на мінливі умови зовнішнього середовища. Порівняння функціонування підприємства та результатів його діяльності за певними показниками з основними конкурентами дає змогу оцінити стан в галузі та «стратегічній групі», визначити слабкі та сильні сторони підприємства, спрогнозувати можливі варіанти розвитку подій, розробити відповідні стратегії. Однією з основних проблем такого порівняння є вибір показників та методів оцінки рівня конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється шляхом порівняння конкурентних позицій по кількох підприємствах на ринку. При цьому важливо зважати на порівнянність таких параметрів, як потенціал підприємства, технологія виробництва, якість обладнання, кваліфікація персоналу, система менеджменту, маркетингова стратегія, рівень інноваційності, внутрішні та зовнішні комунікації, експортно імпорتنі можливості. Основою оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є обґрунтування можливих методів її аналізу та оцінки. В наш час не існує єдиної загальноприйнятої методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств.

Проаналізувавши велику кількість методів та методичних рекомендацій щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств їх можна згрупувати за такими напрямками: загальні методи оцінки рівня конкурентоспроможності, спеціальні методи оцінки рівня конкурентоспроможності, методи виміру рівня монопольної влади, методи розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства та метод оцінки ймовірності втрати конкурентної позиції. Використання зазначених методів має свої умови застосування та обмеження, які представлені в таблиці 1.3.

Загальні методів оцінки конкурентоспроможності підприємств – це ті, що не потребують великих математичних розрахунків, а показники для оцінки обираються самостійно в залежності від поставленої мети дослідження.

Чимало економістів-науковців на чолі з А. А. Мазаракі, Н. М. Ушоковою та Л. О. Лігоненко пропонують визначати рівень конкурентоспроможності за методом різниць. В його основу покладено порівняння показників сукупності підприємств, що з різних боків характеризують різні аспекти діяльності досліджуваних підприємств та виступають в якості переваг та недоліків (в залежності від знаку різниць між відповідним показниками). Недоліком даного методу є відсутність узагальнюючого показника, який точно встановив би рівень конкурентоспроможності, та надав можливість зробити висновок про конкурентні переваги перед конкурентами та відставання від них, адже це є вкрай необхідним за умов формування рівня конкурентоспроможності підприємства [16, с. 74]. Рівень конкурентоспроможності методом сум визначається шляхом сумування результатів діяльності кожного досліджуваного підприємства за порівняльними показниками. Чим вищим є показник – тим вищим є рівень конкурентоспроможності підприємства [30, с. 240].

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Методи	Умови застосування	Обмеження застосування
Загальні методи оцінки рівня конкурентоспроможності		
Метод сум	Дозволяють отримати узагальнюючу оцінку рівня конкурентоспроможності. У першому випадку методом сумування порівняльних показників, а у другому – шляхом їх добутку.	Визначення рівня конкурентоспроможності з фінансової точки зору. Недолік – можливість отримання високої оцінки у разі перемноження показників з від'ємним знаком.
Метод добутку		
Метод різниць	Визначає рівень конкурентоспроможності шляхом порівняння показників сукупності підприємств, що різнобічно характеризують переваги та недоліки	Відсутність узагальнюючого показника, який точно показав би рівень конкурентоспроможності.

	їх господарювання.	
Метод рангів (рейтинговий)	Допомагає визначити загальне положення підприємства на ринку шляхом визначення місць підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників.	Не враховуються абсолютні величини показників, сумування відбувається місця підприємства у порівнянні з еталонним значенням.
Матричний метод	Дозволяє врахувати абсолютне значення показників, які досліджуються, та близькість їх до найкращого (еталонного) значення.	Математична складність проведення обрахунків.
Метод багатовимірних середніх	В основі лежить визначення середнього значення за досліджуваною ознакою. Дозволяє врахувати абсолютне відхилення значення показників від середнього значення за кожною досліджуваною ознакою.	

Джерело: складено автором

Похожим до методу сум є метод добутків, який передбачає отримання показника рівня конкурентоспроможності шляхом множення обраних показників. В залежності від мети дослідження, метод рангів може розглядатись як окремий метод, а також як один із етапів методу бенчмаркінгу. Він дає змогу визначити позицію підприємства у конкурентній боротьбі серед інших підприємств конкурентів. В основу методу покладено присвоєння відповідного рангу кожному показнику, що порівнюється в досліджуваній групі підприємств. Рівень конкурентоспроможності визначається сумуванням місць підприємства за окремими показниками, найкращим буде вважатися найменший отриманий результат. Перевага даного методу полягає у можливість визначити показники, за якими підприємство випереджає підприємства конкурентів, а за якими відстає від них. Недоліком методу є неможливість врахування абсолютної величини показника конкурентоспроможності.

Найбільш економічно обґрунтованим методом оцінки рівня конкурентоспроможності є матричний метод, перевагою якого є те, що він враховує не тільки абсолютне значення показників, які порівнюються, але і їх близькість до найкращого (еталонного) значення. «Підприємством-еталоном» є підприємство, у якого всі показники ідеальні. Отримані результати за даним методом дають можливість одержати комплексний результат оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та визначити його конкурентний статус. Етапи матричного методу такі: складання матриці одиничних показників для проведення порівняння з конкурентами; виділення найкращого значення окремого оцінюючого показника із даної сукупності підприємств та присвоєння йому еталонного значення; визначення відхилення від еталонного значення показника по всіх досліджуваних підприємствах; визначення місця підприємства у конкурентній боротьбі. Найвищий рівень конкурентоспроможності буде у підприємства з найвищим значенням узагальнюючого показника. Також, отримання уявлення про відставання від лідерів ринку можливо за допомогою використання методу багатовимірних середніх. В основі якого лежить визначення середнього значення за кожною досліджуваною ознакою усієї сукупності підприємств. Це дозволяє врахувати абсолютне відхилення значення показників від середнього значення за усіма оцінюваними параметрами. Спеціальними є методи, що потребують більш детальних обрахунків та дають можливість оцінити вплив кожної складової внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. Найбільш інтегральним спеціальним методом оцінки є метод ефективної конкуренції. Згідно даного методу найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, на яких найкраще організована робота всіх структурних підрозділів, ефективність роботи яких оцінюється ефективністю використання наявних ресурсів [4, с. 222]. Сутність методу полягає в проведенні комплексної оцінки основних складових потенціалу підприємства які формують його конкурентоспроможність. Методика здійснення передбачає проведення поетапного розрахунку спочатку кожної

складової загального показника конкурентоспроможності, а потім і самого комплексного показника конкурентоспроможності підприємства. При чому, зазначимо, що розрахунок проводиться за допомогою формул із заздалегідь визначеною експертним шляхом вагою кожного фактору в залежності від ступеня його значимості [15, с. 358]. Перевагами даного методу є зручність його використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охопленні основних напрямів його діяльності. Проте, має обмеженість застосування в умовах агробізнесу через велику кількість розрахункових показників, обмеженість інформаційних ресурсів, а також завчасно визначеної вагомості кожного показника, яка може бути не доречною і не може вважатися абсолютно достовірною в умовах малих підприємств агробізнесу. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі визначення конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність продукції інтерпретується як її здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж продукція конкурентів. Дана конкурентна перевага може бути закладена як у цінових, так і не цінових, параметрах продукції [15, с. 227-237]. Одним із сучасних методів оцінки рівня конкурентоспроможності є бенчмаркінг. Такі науковці як В. Немцов, С. Клименко, І. Арєнков, Н. Афанасьєва, С. Бресин вважають бенчмаркінг одним із нових та стратегічно орієнтованих методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств [4, с. 113-122].

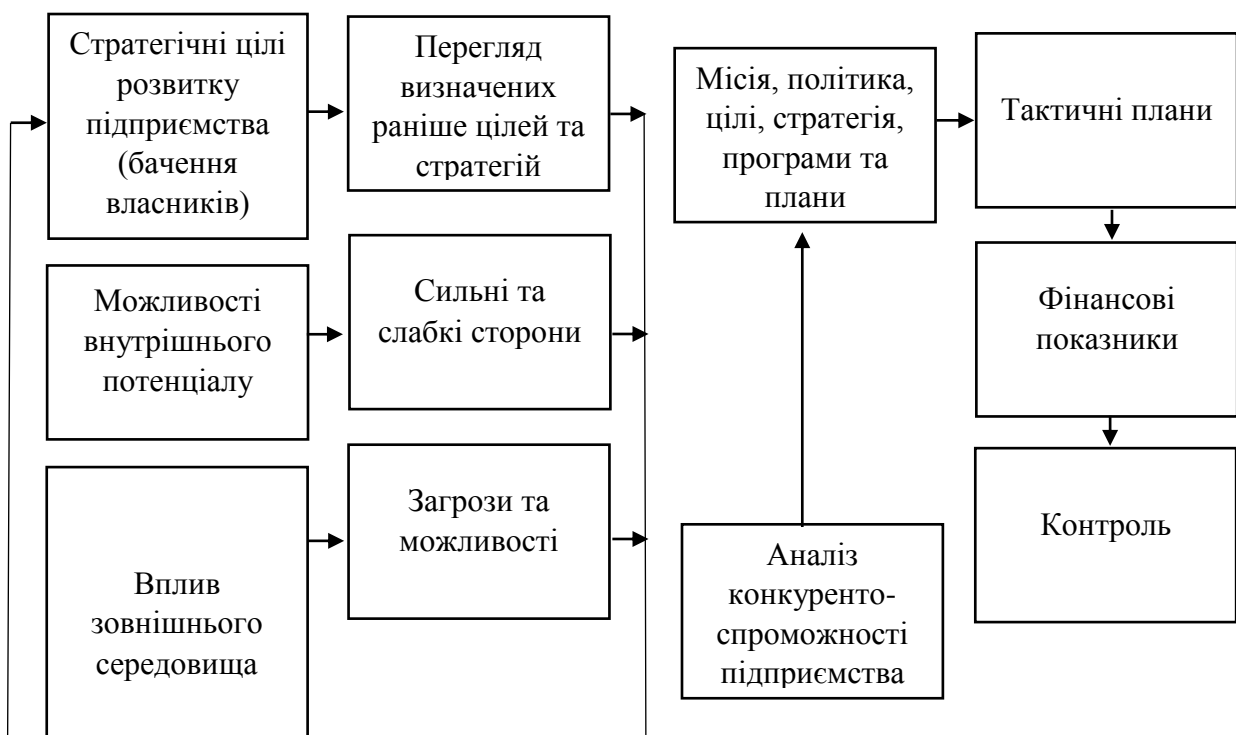
Сутність бенчмаркінгу полягає у постійному проведенні моніторингу діяльності основних конкурентів з виявленням переваг у веденні бізнесу та перенесенням найбільш вдалих методів на власну справу. Ціль його полягає в тому, щоб на основі проведеного дослідження визначити ймовірність успіху власного підприємства за рахунок виявлення та оптимізації факторів досягнення конкурентоспроможності. Проте, можливе обмеження щодо інформаційної бази у сфері дослідження, хоча його перевагою є проведення дослідження лише власного підприємства та лідерів ринку [15]. SWOT-аналіз є одним із методичних підходів до оцінки фактичного стану підприємства та

перспектив його розвитку в порівнянні з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Даний метод дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, які впливають на результати діяльності підприємства.

Спеціальні методи оцінки включають в себе метод експертного опитування, сутність якого передбачає проведення оцінювання таких факторів виробничої діяльності підприємства, як продукт, ціна та канали розподілу експертами у певному діапазоні, підсумовування оцінки та порівнювання результатів [31, с. 181].

В умовах нестабільності та постійних змін зовнішнього середовища важливою характеристикою конкурентоспроможності підприємства є здатність до адаптації та гнучкості. В забезпеченні конкурентоспроможності підприємства важливу роль відіграє конкурентоспроможність продукції. Категорії конкурентоспроможності продукції та підприємства тісно пов'язані між собою. Конкурентоспроможна продукція є основою стійких конкурентних переваг будь-якого підприємства. Конкурентоспроможність продукції характеризується здатністю відповідати вимогам конкурентного ринку, попиту, потребам споживачів та бути привабливішою для покупців в порівнянні з аналогічними товарами конкурентів.

На рисунку 1.3 зображена модель стратегічного управління, яка спрямована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємств.



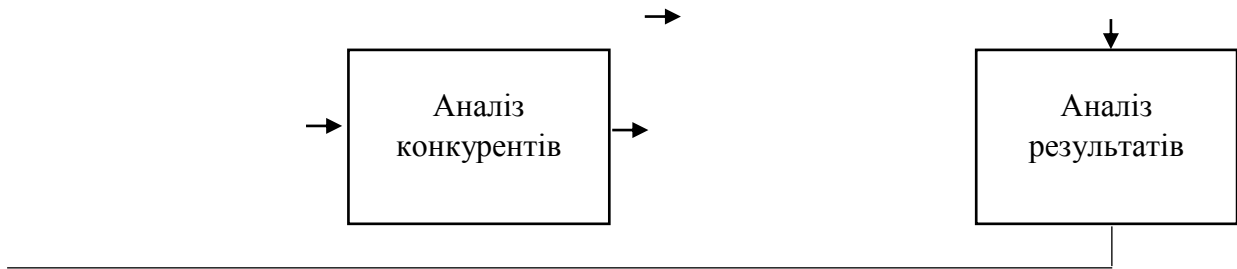


Рис 1.3. Модель стратегічного управління підтримки конкурентоспроможності

Примітка: удосконалено на основі джерела [36]

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства може бути здійснена в декілька етапів. I етап передбачає виявлення підприємств-конкурентів. Згідно з вищезгаданим, конкурентоспроможність підприємства є порівняльним показником, вона оцінюється лише шляхом порівняння конкретно визначених показників (умови, ресурси, технології, результати діяльності) по групі підприємств. Саме формування групи підприємств-конкурентів є дуже важливим етапом, адже в підприємства може бути різна конкурентоспроможність в межах різних сегментів ринку. Щоб назвати певні підприємства конкурентами, вони повинні відповідати наступним ознакам:

- єдиний ринок або сегмент діяльності визначений в межах міста, району або області;
- відповідність асортименту товару чи послуг, його широти і глибини;
- схожість фаз життєвого циклу підприємства та основних стратегічних цілей розвитку;
- використання однакових каналів збуту товару;
- доступ та рівність можливостей ресурсного потенціалу підприємств-конкурентів.

II етап оцінки полягає в зборі інформації про діяльність підприємств-конкурентів. Дана інформація може бути отримана в декілька способів:

- за допомогою форм бухгалтерської статистичної або податкової звітності, кон'юнктурні огляди регіонального споживчого ринку,

виконані відповідними маркетинговими фірмами, спеціально замовлені дослідження тощо можна отримати об'єктивну кількість інформації про основні результати діяльності підприємств-конкурентів.

- за допомогою проведення соціологічних опитувань, вибіркового спостережень, залучення експертів тощо можна отримати якісну інформацію про діяльність підприємств-конкурентів, їх стратегію та тактику.

III етап складається з вибору системи оціночних показників. Проаналізувавши різні наукові праці можна зробити висновок, що різні економісти використовують різні показники для оцінки конкурентоспроможності підприємства. М. Портер пропонував оцінювати конкурентів за такими параметрами, як фінансові цілі, відношення до ризику, цінності організації, система контролю та стимулювання, організаційна структура, система бухгалтерського обліку, уявлення про шляхи розвитку фірми, обмеження з боку держави та зобов'язання фірми, що зменшують свободу вибору рішень і поведінки тощо [25].

Останнім часом вибираються такі чинники для аналізу конкурентів, як:

- стратегічна орієнтація;
- якість продукту;
- організація збуту та реалізації;
- маркетингові можливості;
- фінансова ситуація, витрати;
- якість підготовки керівників і персоналу;
- імідж фірми і таке інше.

IV етап включає в себе обробку інформації та отримання узагальнюючої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність передбачає широкий спектр стратегічних заходів. Першочерговою є необхідність визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів їхньої реалізації. Цей варіант

передбачає інвестування в забезпечення довгострокового функціонування підприємства, адже надійна репутація означає лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів.

Вищезазначена модель оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє здійснити якісний аналіз стратегічних цілей, деталізувати їх до тактичних планів та конкретних показників та сформуванню перелік змін в стратегічних планах власників. Реалізація даної моделі у вигляді візуальних профілей конкурентоспроможності в порівнянні з конкурентами, дає можливість визначити позиціонування на ринку, формування бізнес-процесів, бюджетів для кожного напрямку та підрозділів, а також дозволить чітко та оперативно виявити сильні і слабкі місця та ввести зміни в стратегічні та тактичні плани або, взагалі, змінити деякі напрями діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

В ході дослідження ми з'ясували, що не існує єдиного підходу до визначення терміну «конкурентоспроможність». Але впевнено можна сказати, що одним з найважливіших показників стану та діяльності підприємства є саме конкурентоспроможність, яка визначає позицію на ринку, перспективи його розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань а також здатність працювати прибутково, використовуючи всі наявні фактори

виробництва і виробляти продукцію за певними параметрами краще, ніж продукція конкурентів.

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства - це програма дій, яка направлена на збільшення конкурентних переваг підприємства, сформована на принципах гнучкості й адаптивності до некерованих змін зовнішнього середовища, інноваційності, системності та ситуаційності. Правильна стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства повинна урівноважувати економічні зв'язків між підприємствами-контрагентами, формувати ефективний внутрішньо-економічний механізм й систему менеджменту підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка»

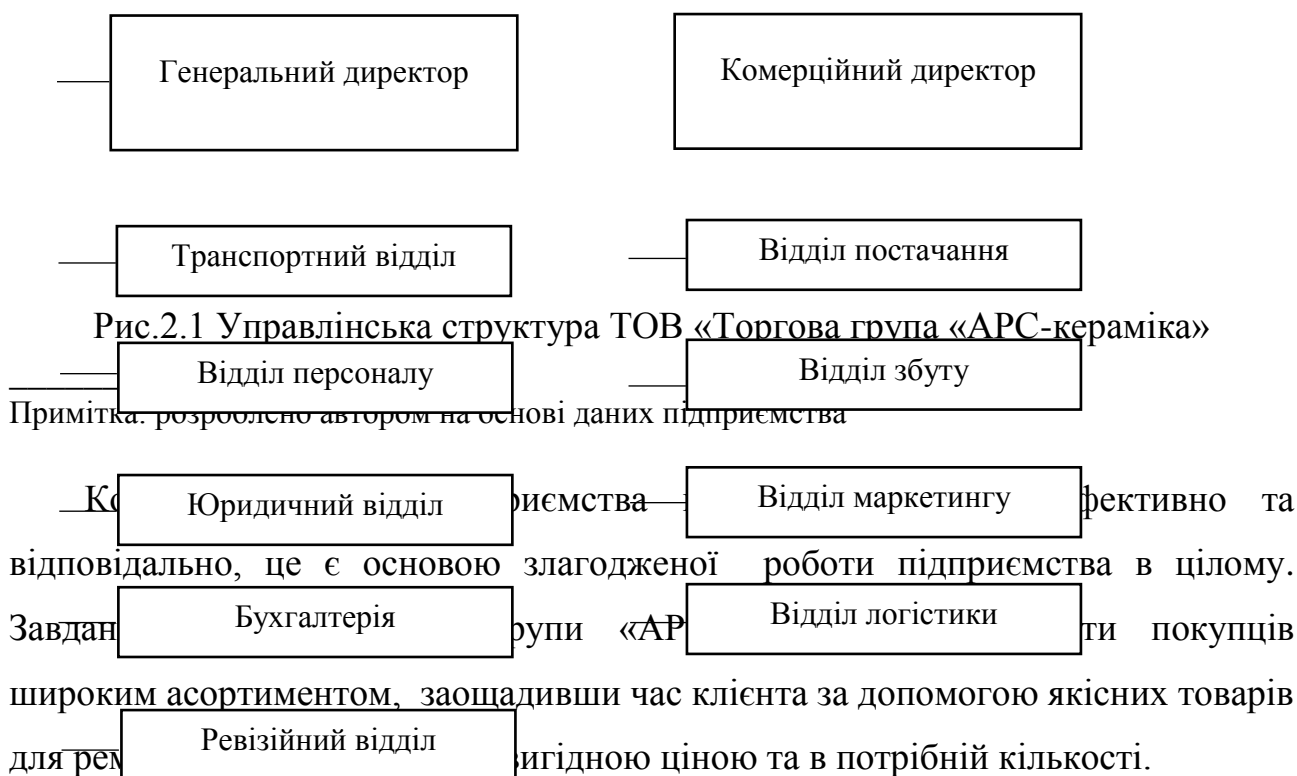
2.1. Дослідження конкурентоспроможності товариства

ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка» функціонує на ринку Західної України та представляє мережу супермаркетів та магазинів будівельних

матеріалів, меблевих салонів, елітних салонів керамічної плитки і сантехніки, фірма, що професійно займається будівництвом та ремонтом. Товарний асортимент, представлений «АРС-керамікою», включає практично все, що потрібно для будівництва, ремонту, меблювання та оздоблення. Кожен напрямок - проаналізований, вивчений, адаптований до нашого ринку. Товариство постійно вдосконалює та розвиває свій асортимент орієнтуючись на найсучасніші дизайнерські розробки.

Позиціонування ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка» можна описати наступним кредом: «Все в одному». Тобто підрозділи торгової групи надають практично весь комплекс матеріалів та послуг, пов'язаних з будівництвом та оздобленням споруд. Ринок будівельно-оздоблювальних матеріалів є досить специфічним та технологічним, тому задля кращого сервісу та функціонування підприємства, торгова група займається підготовкою власних кадрів. Проводяться навчальнопрактичні семінари з асортименту в рамках співпраці з виробниками, безкоштовне навчання за кордоном на виробничих базах виробника. Близько 90% працівників - з вищою освітою. Товариство керує відділом збуту для роботи філій та клієнтів, також наявний логістичний відділ який керує транспортом та розвантаженнями на складі, а маркетинговий відділ відповідає за роботу з клієнтами та просуванням онлайн сайтів компанії в інтернеті та соціальних мережах. Зовнішньоекономічний відділ займається імпортом продукції з Європи, обліково-фінансовий - проводить усю звітність у компанії та керує динамікою показників, а господарська діяльність пов'язана з виробництвом, обміном, та переробкою матеріальних і нематеріальних благ, що виступають формі товару.

Усі відділи тісно співпрацюють між собою та з відповідальністю підходять до роботи (рис 2.1).



Керівництво підприємства ефективно та відповідально, це є основою злагодженої роботи підприємства в цілому. Завданнями групи «АРС-Кераміка» є задоволення потреб клієнтів, надати покупцям широкий асортимент, заощадивши час клієнта за допомогою якісних товарів для реалізації їхніх завдань за вигідною ціною та в потрібній кількості.

Підприємство розпочало свою діяльність ще у 1994 році і сьогодні їхні представництва працюють у чотирьох областях (Тернопільська, Львівська, Івано-Франківська, Хмельницька) та включають дев'ять торгових точок . Товариство весь час збільшувалось та вдосконалювалось, вони пройшли шлях від орендованих приміщень під магазин і склад до власних дев'яти підрозділів філій з супермаркетами, складами та автопарками та досі перебувають у стані розвитку, шукаючи можливості для збільшення кількості свої торгових точок. Також функціонує інтернет-магазин АРС, в якому можна ознайомитись з асортиментом товару. Проте конкуренти ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» також успішно працюють над розвитком власних інтернет-магазинів та здійснюють просування в месенджері Telegram. В ньому не лише

створюють канали, а ще й створюють чат ботів, які автоматично виконувати рутинні завдань.

Таблиця 2.1

Розташування мережі будівельних супермаркетів

ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка»

Локація	Назва
Тернопільська область	
м. Тернопіль, вул. Бродівська, 44	Будівельний супермаркет «АРС»
м. Кременець, вул. С. Петлюри, 44 В	Будівельний супермаркет «АРС»
м. Підволочиськ, вул. Д. Галицького, 53	Будівельний магазин «АРС - Кераміка»
м. Борщів, вул. Шухевича, 8	Будівельний супермаркет «АРС-Кераміка»
Львівська область	
м. Львів, вул. Б. Хмельницького, 223	Будівельний супермаркет «АРС»
	Будівельний супермаркет «АРС»
	Будівельний супермаркет «АРС»
Івано – Франківська область	
м. Івано-Франківськ, вул. О.Кобилянської, 56	Будівельний супермаркет «АРС-Кераміка»
Хмельницька область	
м. Кам'янець-Подільський	Будівельний супермаркет «АРС»

При
мітк
а:
сфор
мова
но на
осно
ві
дани
х
ТОВ
«Тор
гова
груп
а
«АР
С-

КЕРАМІКА»

Предметом діяльності ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка» є:

- здійснення торгівельної, торгівельно-закупівельної та торгівельно-посередницької діяльності;
- організація і розвиток власної торгівельної мережі для реалізації будівельних та оздоблювальних матеріалів;
- надання автотранспортних послуг.
- здійснення іншої діяльності.

Основний вид діяльності:

- 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах.

Інші види діяльності:

- 13.96 Виробництво інших текстильних виробів технічного та промислового призначення;
- 46.15 Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами;
- 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами;
- 46.44 Оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення;
- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;
- 46.65 Оптова торгівля офісними меблями;
- 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами;
- 95.22 Ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання;
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах;
- 47.53 Роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах;
- 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах;
- 47.65 Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах;
- 47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах;
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

- 58.14 Видання журналів і періодичних видань;
- 58.19 Інші види видавничої діяльності;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 73.11 Рекламні агентства;
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Конкурентоспроможність для підприємства є важливою його частиною, яка характеризує положення на ринку та ступінь переваг над підприємствами конкурентами за певними показниками.

В Україні зростає кількість підприємств, які займаються будівельними матеріалами та омеблюванням, а саме тому зростає рівень конкуренції на ринку. Зараз споживачі мають можливість обрати з широкого асортименту товарів та магазинів, тому їх потрібно переконати обрати саме ваше підприємство. Для того, щоб підприємство вело прибуткову та ефективну діяльність йому необхідно підвищити свої конкурентні переваги і разом з тим підвищити рівень його конкурентоспроможності. Ключем до підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку підприємства є маркетинг. В Україні маркетингові інструменти використовують більш розвинені підприємства, в той час, як малий бізнес працює здебільшого навмання. Маркетинг орієнтований на задоволення потреб споживачів, і саме тому маркетингова діяльність підприємства є невіддільною частиною його злагодженої роботи. Маркетингова діяльність починається з комплексного дослідження ринку. А саме вивчається поведінка споживачів, їхні вподобання і потреби, мотивація щодо купівлі товару. Для маркетолога важливо глибоко зрозуміти поведінку споживачів, те що спонукає до здійснення покупки, адже це дає перспективу впливати на управлінські рішення щодо кращого розуміння попиту на ринку, краще за конкурентів. ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка» діє на ринку DIY (англ. DIY - Do It Yourself), веде активну маркетингову

діяльність, але після проведення аналізу конкурентоспроможності слід зауважити, що їхня маркетингова діяльність потребує вдосконалення.

Основними конкурентами АРС-кераміки є:

- ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;
- ПП «ЛеоКераміка».

«Епіцентр К» - мережа торговельних центрів в Україні, заснована 2003 року. ЛеоКераміка - всеукраїнська мережа магазинів з продажу якісних оздоблювальних матеріалів для ремонту. За допомогою багатокутника конкурентоспроможності проаналізуємо та порівняємо конкурентоспроможність ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка» з основними конкурентами (рис.1). [18], [19]

Порівняння здійснюватиметься за такими характеристики діяльності підприємства:

- ціна на товар;
- асортимент товару;
- імідж;
- рівень обслуговування;
- програма лояльності;
- кількість торгових точок;
- рекламна підтримка;
- якість представленого товару;
- додаткові послуги для покупців;
- акції.

Шкалу системи оцінюючих балів зображено в табл.1.

Таблиця 2.2

Система оцінюючих балів

Оцінка	Жахливо	Погано	Задовільно	Добре	Дуже добре	Відмінно
Бали	0	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10

Розроблено автором на основі джерела [37]



Рис.2.2 Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка»

Розроблено автором на основі джерела [18], [19], [20]

Як видно з рисунку, ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка» поступається ПП «ЛеоКераміка» в ціні на товар. Своєму ж головному конкуренту ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» підприємство поступається в 7 пунктах. В процесі аналізу було виявлено наступні проблеми маркетингової діяльності ТОВ «Торгова група «Арс-кераміка», а саме:

- сервіс обслуговування в супермаркеті нижче, ніж у деяких конкурентів;
- ціни на деякий товар завищені;
- імідж компанії погіршився;
- програма лояльності потребує вдосконалення;
- не налагоджена система постачання товару;
- сильний потік персоналу.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та положення на ринку потрібно покращити маркетингову діяльність підприємства враховуючи вищезазначені пункти.

Підприємство ставить перед собою такі цілі, як:

- збільшення обсягу збуту продукції;

- зміцнення позицій на ринку через збільшення спектру послуг,
- підтримання сприятливої робочої обстановки;
- збільшення обсягу продажів;
- збільшення прибутку. [додаток Б]

2.2. Оцінка фінансового стану товариства

В умовах загостреної конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища, підприємству для стабільного розвитку фінансової діяльності потрібно достовірно оцінювати свій фінансовий стан. Фінансовий стан характеризує платоспроможність підприємства, вміння розпоряджатися власними оборотними коштами, а також своєчасне проведення розрахункових операцій. Фінансовий стан підприємства - це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів [22].

На фінансовий стан підприємства впливають результати як виробничої, так і комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тобто на нього впливають усі види діяльності підприємства. Позитивний вплив на фінансовий стан підприємства має безперервний випуск якісної продукції. Також існує правило чим більший обсяг виробництва і реалізації продукції, і нижча собівартість, тим більша прибутковість підприємства. В той час як неритмічність виробничих процесів та погіршення якості продукції, що призводить до неплатоспроможності підприємства, негативно впливає на фінансовий стан.

Фінансова діяльність будь-якого підприємства з метою ефективного функціонування повинна спрямовуватись на забезпечення сталого надходження й ефективного використання ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни та фінансової стійкості з метою успішної діяльності підприємства. Саме з цією метою потрібно систематично проводити оцінку

фінансового стану підприємства, якій належить суттєва роль у забезпеченні безперебійного функціонування підприємства. Результати оцінки надають можливість проаналізувати, які існують найважливіші способи поліпшення фінансового стану підприємства в конкретний період його діяльності.

Фінансовий стан підприємства визначається такими елементами:

- прибутковість роботи підприємства;
- оптимальність розподілу прибутку, що залишився у розпорядженні підприємства після сплати податків і обов'язкових платежів;
- наявність власних фінансових ресурсів не лише мінімально-необхідного рівня для організації виробничого процесу і процесу реалізації продукції;
- раціональне розміщення основних і оборотних фондів;
- платоспроможність та ліквідність. [10].

Фінансовий стан підприємства треба систематично оцінювати з метою кращого розуміння в якому напрямку продовжувати діяльність та розвиватись. Фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його діяльності, саме тому об'єктивну оцінку фінансового стану здійснюється за рахунок системи показників, які детально та різносторонньо характеризують становище підприємства. Фінансова звітність є основою для проведення оцінки фінансового стану підприємства. Основою для формування фінансової звітності та оцінки ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості є показники підсумку фінансової, економічної та виробничої діяльності підприємства.

Для оцінки фінансового стану товариства нами використовувалися дані фінансової звітності ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка» за 2019-2021 рр. Фінансово-господарська діяльність ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка» здійснюється відповідно до поставлених завдань. Підприємство щорічно розробляє та не пізніше ніж на 3 місяці до початку звітнього фінансового року погоджує з планово-економічним та начальниками торгових відділів техніко-економічні показники фінансово-господарської діяльності на наступний рік. Фінансова звітність - бухгалтерська звітність, що містить інформацію про

фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період[11].

Законодавчо регулюється:

- Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»;
- Постановою КМУ «Про затвердження Порядку подання фінансової звітності»;
- ПСБО/МСФЗ (Залежить від характеру суб'єкта звітності);
- Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності (за ПСБО), затвержені наказом Мінфіну від 28.03.2013 р. № 433.
- іншими галузевими нормативними актами.

Закон України про бухгалтерський облік передбачає, що фінансова звітність підприємств не становить комерційної таємниці, не є конфіденційною інформацією та не належить до інформації з обмеженим доступом (ч. 2 ст. 14)[11].

Фінансова звітність підприємства включає:

- баланс;
- звіт про фінансові результати;
- звіт про рух грошових коштів;
- звіт про власний капітал;
- примітки до звітів.

Фінансова звітність складається протягом календарного року. Проміжна звітність складається щоквартально наростаючим підсумком з початку звітного року у складі балансу та звіту про фінансові результати. Баланс підприємства складається на кінець останнього дня кварталу або року (Додаток В).

Для оцінки фінансового стану проаналізуємо результати діяльності ТОВ «Торгова група» АРС-кераміка». Чистий прибуток товариства за результатами 2020 року становить 41189 тис.грн. ТОВ «Торгова група» АРС-кераміка» перерахувало у 2020 році 45618 тис.грн.

Зобразимо ключові фінансові показники в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Ключові фінансові показники ТОВ «Торгова група» АРС-кераміка» за
звітний період, тис.грн.

Показники	2019	2020	Зміна +/-	Зміна, %
Доходи від реалізації товарів (послуг) та доходів від інших видів діяльності (без ПДВ)	796745	834287	+ 37542	+ 4,7
Витрати (без ПДВ)	761706	784056	+ 22350	+ 2,9
Фінансовий результат (прибуток+, збиток-)	35039	50231	+ 15192	+ 43,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	6316	9042	+ 2726	+ 43,2
Чистий фінансовий результат	+ 28723	+ 41189	+ 12466	+ 43,4
Активи	361197	405478	+ 44281	+12,3
Капітальні інвестиції, у т.ч:	14496	14246	- 250	- 1,7
- матеріальні активи	8477	8383		
- нематеріальні активи	6019	5863		
Сплачені податки (збори)	40363	45618	+ 5255	+ 13,0

взято з додатку Б

Як показують результати дослідження підприємство працює прибутково і сплачує податок на прибуток зростання якого має позитивну тенденцію.

Грошові потоки підприємства - це сукупність надходжень і виплат грошових коштів, які створюються його господарською діяльністю. Грошові потоки ТОВ «Торгова група» АРС-кераміка»:

Чистий рух коштів від операційної діяльності становить (-7418) тис.грн

Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності 65 тис.грн.

Чистий рух коштів від фінансової діяльності 6497 тис.грн.

Основним джерелом забезпечення ліквідності на ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка» є оборотні активи, які забезпечують своєчасне виконання зобов'язань. Основні фінансові зобов'язання товариства включають торгіву та

іншу кредиторську заборгованість та інші короткострокові зобов'язання. Основна мета цих фінансових інструментів - забезпечити фінансування діяльності товариства.

Товариство має фінансові активи, які включають переважно торгову дебіторську заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти, що виникають безпосередньо в ході господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.4

Інформація про види активів на ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка»,
тис.грн.

Показник	2019	2020
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8728	10403
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	13	15
Інша поточна дебіторська заборгованість	33	167
Гроші та їх еквіваленти	13339	12299

Зважене управління ліквідністю передбачає наявність достатніх грошових коштів та достатність фінансування для виконання чинних зобов'язань по мірі їх настання. Діловою метою підприємства є підтримання балансу між безперебійним фінансуванням та гнучкістю у використанні кредитних умов, наданих постачальниками та банками.

ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка» здійснює аналіз та контроль за строками оплати активів та термінами погашення своїх зобов'язань і планує рівень ліквідності залежно від їх очікуваного погашення. Протягом 2020 року товариство не користувалось кредитами для поповнення обігової вартості активів. У таблиці нижче наведено аналіз фінансових зобов'язань ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка», розподілених на звітну дату на групи за відповідними термінами погашення. Суми, які розкриваються у таблиці, є недисконтованими потоками грошових коштів за основною сумою боргу.

Таблиця 2.5

Інформація про види зобов'язань ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка»,
тис.грн.

Показник	2019	2020
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	132920	128928
розрахунками з бюджетом	7774	8472
розрахунками зі страхування	482	459
розрахунками з оплати праці	1850	1767
Інші поточні зобов'язання	1302	3922

дані з додатку Б

Метою підприємства є збереження балансу між безперервністю та гнучкістю фінансування шляхом використання умов, що надаються постачальниками. При управлінні ризиком ліквідності керівництво товариства значною мірою покладається на власні рішення у плануванні та підтриманні ліквідності та забезпеченні достатніх грошових коштів для фінансування очікуваних операційних витрат, погашення фінансових зобов'язань та здійснення інвестиційної діяльності протягом року.

Фінансування підприємства у 2020 році відбувалось як за рахунок власних обігових коштів, так і поворотної безвідсоткової фінансової допомоги юридичних осіб. Робочого капіталу достатньо для поточних потреб товариства.

Покращення ліквідності можливе наступними засобами:

- вирівнювання грошового потоку шляхом урегулювання платіжної дисципліни замовників/дебіторів;
- покращення системи управління запасами;
- зниження зобов'язань;
- збільшення обсягів продаж.

2.3. Оцінювання ефективності стратегії управління конкурентоспроможністю товариства

У ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» немає великого досвіду з оцінювання рівня конкурентоспроможності. Причиною цього слугували відсутність потрібних знань з проведення даної оцінки у працівників інституційного рівня управління та швидкий розвиток ринку, що вимагає додаткових фінансових затрат для моніторингу поточної ситуації. Також це пов'язано з активізацією формування конкурентного простору (зараз йде боротьба за виграшне положення) на ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів та меблів у м. Тернополі. Протягом останніх років підприємство зробило перші кроки у новій сфері.

До недавнього часу товариство займало монополістичне становище на ринку і загрози у вигляді конкуренції не існувало, тому не було потреби займатися оцінкою своєї конкурентоздатності і витратити на це додаткові кошти. Швидкі темпи зростання ринку, які випереджували темпи росту підприємства і відсутність фінансових бар'єрів для входження в галузь зумовили появу нових конкурентів. Схожа становище відбувається і зараз, адже саме розвиток конкурентних відносин створює передумови для зміцнення конкурентоздатності підприємств. Зараз фірма намагається оцінювати рівень своєї конкурентоспроможності, чим займається аналітичний відділ товариства, і постійно шукає методи її підвищення.

АРС-Кераміка отримує якісну інформацію про діяльність конкурентів, стратегію й тактику ведення їх бізнесу шляхом різних опитувань споживачів, вибіркового спостережень, де залучають експертів, проводять контррозвідку (найчастіше використовується метод «Mystery Shopping»), контент-аналіз, через чутки і плітки тощо (всі ці заходи здійснюються власними силами). Іноді відсутність доступу до інформації, яка є базою про діяльність фірм-конкурентів не дає можливість провести об'єктивну оцінку щодо переваг підприємства над його конкурентами. Тому все частіше постає необхідність використання інших методів отримання необхідної інформації, наприклад через друзів і знайомих, підкуп тощо. Цей метод частково забезпечує підприємство потрібною інформацією. Крім цього, аналітичний відділ виділяє вагомі фактори впливу та

найсуттєвіші параметри, формує основний перелік критеріїв та показників, оцінка значення яких є потрібною і так чи інакше відповідає обраному методу оцінювання рівня конкурентоздатності, проводить оцінку результатів дослідження й розробляє рекомендації щодо покращення діяльності фірми по відношенню до основних конкурентів.

В процесі оцінки увагу приділяють таким чотирьом складовим (рис.2.3).



Рис.2.3. Найважливіші складові оцінки рівня конкурентоспроможності
Торгової група «АРС-Кераміка»

Примітка: розроблено автором на основі джерела [13]

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» використовує метод балів (у спрощеному вигляді), який спрямований на визначення загальної оцінки підприємства в боротьбі за положення на ринку при наявності декількох конкурентів (здебільшого ця методика застосовується для оцінки конкурентоспроможності торгових точок у районних центрах). Даний метод передбачає складання матриці оціночних показників для порівняння підприємства з конкурентами. Проте аналітичний відділ не встановлює значущість та вклад конкретного показника в загальну оцінку конкурентоспроможності. Узагальнена бальна оцінка

конкурентоспроможності являє собою сумування значень окремих оціночних показників. Оціночний розрахунок балів за певним показником здійснюється шляхом порівняння їх конкретних значень із кращими в даній ситуації - шкала оцінювання від «0» до «5» (або «+» та «-») по кожному підприємству.

Використання такого методу потребує аналізування великої кількості інформації про конкурентів, носить, як правило, суб'єктивний характер і є надзвичайно трудомістким. Частіше цей підхід має спрощений характер і застосовується для оцінки конкурентів під час здійснення спостереження. У м. Тернополі відділ аналітики обчислює не лише показники діяльності Торгової групи «АРС-Кераміка», а й фірм-конкурентів.

Працівники аналітичного відділу ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» враховують такі основні фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємств на ринку будівельних матеріалів у м. Тернополі:

- якість задоволення попиту, тобто обсяг та структура товарообороту, темпи росту, оновленість асортименту, конкурентоспроможність продукції;
- ефективність функціонування господарської системи, тобто наскільки ефективно товариство використовує товарні, трудові ресурсів та грошові ресурси;
- ресурсний потенціал, тобто організація товарозабезпечення, місце розташування підприємства, обсяг та джерела надходження фінансових ресурсів, організація менеджменту;
- конкурентоспроможність регіону.

Переваги ТОВ «Торгової групи «АРС-КЕРАМІКА» перед конкурентами:

- Напрямую працюють майже зі всіма виробниками, що дає змогу отримувати найкращі ціни, відповідно контролювати кінцеві ціни для споживача.
- Постійні акційні пропозиції для кінцевого покупця.
- Великі складські площі та ж/д колія, що дає змогу тримати в наявності велику кількість товару.

- В торгових залах працюють професійні консультанти.
- Послуги доставки власним автотранспортом, у тому числі послуга доставки в квартиру чи будинок.
- Існує гнучка система знижок (дисконтна програма).
- Додаткові послуги для клієнтів в залі (3-д візуалізація, підрахунок матеріалу для ремонту та ін.)
- Можливість задовільнити будь-які побажання покупця в товарі, якого немає в наявності (під замовлення).
- Робота з дизайнерами, архітекторами, прорабами.
- Гуртові та об'єктні продажі.

ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» постійно вдосконалюється та слідує за світовими тенденціями, шукає нові ринку збуту, та підвищує кваліфікацію працівників, що допомагає їм завойовувати прихильність споживачів та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка» функціонує на ринку Західної України та представляє мережу супермаркетів та магазинів будівельних матеріалів, меблевих салонів, елітних салонів керамічної плитки і сантехніки, фірма, що професійно займається будівництвом та ремонтом. Підприємство є сильним конкурентом на ринку та веде активну громадську діяльність.

Фінансовий стан - це одна з найважливіших характеристик діяльності кожного підприємства. Метою підприємства є збереження балансу між безперервністю та гнучкістю фінансування шляхом використання умов, що надаються постачальниками. При управлінні ризиком ліквідності керівництво

товариства значною мірою покладається на власні рішення у плануванні та підтриманні ліквідності та забезпеченні достатніх грошових коштів для фінансування очікуваних операційних витрат, погашення фінансових зобов'язань та здійснення інвестиційної діяльності протягом року.

ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка» не має великого досвіду в оцінюванні рівня конкурентоспроможності, проте робить перші кроки до цього. Для комплексної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» використовує метод балів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вдосконалення інноваційної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є одним з найважливіших показників ефективної діяльності та його функціонування. Діяльність будь-

якого підприємства в останні роки супроводжувалась кризовими ситуаціями, які обумовлювались як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Ведення діяльності в умовах невизначеності потребує забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Вдосконалення інноваційної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства є підґрунтям ефективного підвищення конкурентоспроможності всього підприємства. Розвиток інноваційної стратегії - це не тільки шлях динамічного розвитку, а і засіб забезпечення конкурентоспроможності у сучасному світі.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», інновації - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери; інноваційна діяльність - діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг. [12]

Законодавство України у сфері інноваційної діяльності базується на Конституції України і складається із законів України "Про інвестиційну діяльність", "Про наукову і науково-технічну діяльність", "Про наукову і науково-технічну експертизу", "Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків", "Про спеціальну економічну зону "Яворів", "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні", цього Закону та інших нормативно-правових актів, що регулюють суспільні відносини у цій сфері.

Головною метою державної інноваційної політики є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції.

Основними принципами державної інноваційної політики є:

- орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України;
- визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку;
- формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності;
- створення умов для збереження, розвитку і використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу;
- забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності;
- ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній діяльності, підтримка підприємництва у науково-виробничій сфері;
- здійснення заходів на підтримку міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок;
- фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інноваційної діяльності;
- сприяння розвитку інноваційної інфраструктури;
- інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності;
- підготовка кадрів у сфері інноваційної діяльності. [12]

Проаналізувавши досліджень щодо розроблення інноваційної стратегії підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності зазначимо рекомендації з її формування:

- інноваційна стратегія та інноваційний розвиток товариства повинні стати найважливішою стратегічною ціллю;
- функціональні стратегії мають бути платформою для розроблення інноваційної стратегії розвитку підприємства;
- стратегічне управління інноваційним розвитком з метою досягнення цілей стратегічного й інноваційного розвитку, підвищення

конкурентоспроможності та конкурентних позицій, фінансової успішності, побудови інноваційної стратегії із врахуванням змін навколишнього середовища повинно розглядатись як процес втілення системи управління основними сферами діяльності на інноваційних засадах;

- вибір інноваційної має ґрунтуватись на аналізуванні й оцінюванні таких компонентів як інноваційна інтенсивність підприємства, стратегічний інноваційний потенціал, ризики інноваційної діяльності, технічний капітал;
- формування стратегії виробництва інноваційної продукції має базуватись на сучасних технологіях.

На нашу думку, з метою підвищення конкурентоспроможності, необхідно вдосконалювати інноваційну стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства. Інновації містять елемент новизни, змін та розвитку, вони пов'язані з усіма факторами, що впливають на конкурентоспроможність продукту та підприємства, а також мають вплив на формування ринкового попиту. За допомогою інноваційної діяльності можливо завоювати нові ринки та вийти на міжнародний рівень. Для підприємства важливо досягнути інноваційної конкурентоспроможності, адже це дозволить йому отримати конкурентні переваги на базі розробки і впровадження інновацій, які безпосередньо впливають на реалізацію всіх функцій підприємства. Інноваційна складова забезпечує довгострокову стабільну діяльність підприємства в умовах конкуренції і кризових ситуацій. Досягнення інноваційної конкурентоспроможності підприємства можливе лише за умови здійснення стратегічного управління, що передбачає визначення цілей на довгострокову перспективу, орієнтування виробничої діяльності на потреби споживачів, швидку і адекватну реакцію на коливання ринково кон'юнктури, приділення особливої уваги людському потенціалу, який є основою організації, поліпшення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

3.2. Покращення маркетингової стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

З метою аналізу маркетингової стратегії ми дослідили, що ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є диверсифікованим підприємством та приділяє велику увагу зростанню та збільшенню найбільшої частки ринку. Товариство «відчуває», що необхідно для збільшення величини прибутку. Це є позитивним фактором, що знижує ймовірність непрогнозованого впливу ринкового середовища на діяльність торгової мережі «АРС»

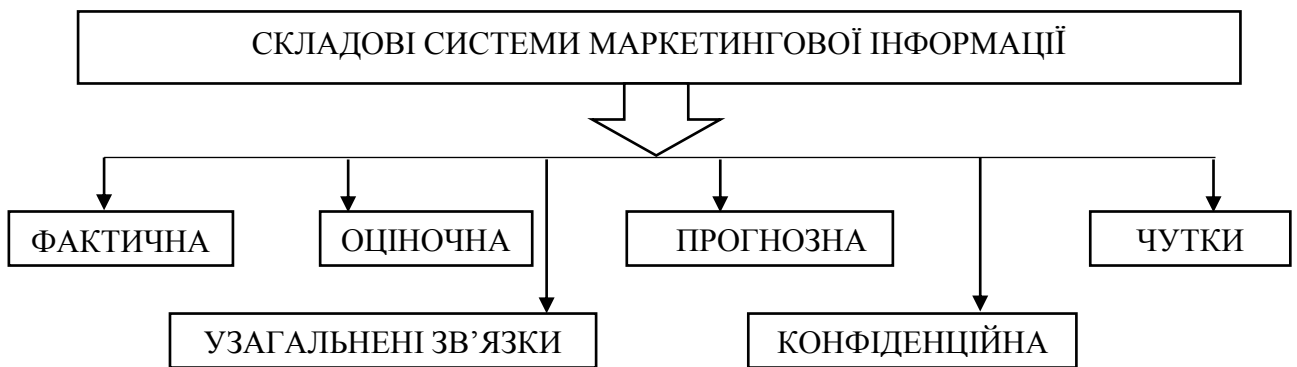


Рис 3.1 Складові системи маркетингової інформації Торгової групи «АРС-Кераміка»

Примітка: розроблено автором на основі джерела [34]

Саме комплексний підхід формування маркетингової інформації допоміг би ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» швидко оцінювати перспективи ринку, володіти достатньою інформацією про основні показники діяльності конкурентів, визначити сильні та слабкі сторони своєї діяльності, об'єктивно проводити моніторинг інформації, своєчасно реагувати на дії конкурентів, виробляти стратегії протидії сильним сторонам конкурентів, збільшувати конкурентоспроможність своєї фірми, відстоювати своє становище на ринку.

Стимулюючі заходи для збільшення конкурентоспроможності ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка»:

- система мотивації покупців (карта лояльності для роздрібних клієнтів);

- щомісячні маркетингові програми (подарунки на свята, знижки, акції);
- різнопланові розіграші з участю партнерів та постачальників (як приклад розіграш п'яти машин);

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • поширення інформації про товариство за допомогою флаєрів, бордів, газет, радіо; • активне ведення сторінок в соціальних мережах (instagram, facebook). 	

Товариство веде активну діяльність у громадському житті та часто бере участь у виставках, як українських, так і виставках світового масштабу, на яких представляється продукція, наприклад: плитка, кераміка, декор для інтер'єру, сантехніка, різноманітні суміші, ідеї для ремонтів тощо. Підприємство є сильним конкурентом на ринку, так як бере участь у виставках такого рівня. Часто на таких виставках заключаються вигідні контракти та проводяться різноманітні зустрічі, які стають лише в нагоді у подальшому процвітанні підприємства. Це допомагає знайти та залучити більше клієнтів, рекламодавців, спонсорів, знайти постачальників, об'єднатися з іншими заводами такої комплектації, поділитися власними перемогами та продемонструвати нові розробки, інновації щодо товару та оформлення замовлень.

Основними причинами для проведення дослідження сильних і слабких сторін в діяльності Торгової групи «АРС-Кераміка» є необхідність пошуку найкращих засобів (резервів) досягнення результатів, потреба узгодження своїх дій з реальними, а не з бажаними факторами, при оцінюванні причин, які важливі для розуміння того, що зроблено і чому воно зроблено.

Таблиця 5.2

<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент продукції; 2. Висока якість продукції, та сервісу; 3. Високий рівень стратегічного планування; 4. Високий рівень інноваційної діяльності; 5. Висока цінова гнучкість; 6. Висока ефективність збутової політики; 7. Добре налагоджена комунікація; 8. Співробітництво з іншими компаніями такої концепції; 9. Нові, трендові та якісні технології; 10. Великі обсяги продаж; 11. Високий рівень кваліфікації трудових ресурсів; 12. Позитивне фінансове становище та високий імідж закладу; 13. Добре налагоджена комунікація зі споживачами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень податків; 2. Зростання цін на паливо; 3. Ріст інфляції; 4. Дефолт європейської валюти і американського долара; 5. Високий рівень процентних ставок; 6. Велика конкуренція.
Переваги	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий досвід; 2. Висока популярність компанії та рівень продажів; 3. Лідерство в даному сегменті; 4. Інноваційні технології, патенти. 5. Задоволеність клієнтів; 6. Згуртований колектив; 7. Якісне обладнання; 8. Навчений персонал. 90% - з вищою освітою; 9. Високий маркетинговий потенціал; 10. Високо розвинений логістичний відділ; 11. Швидка та оперативна обробка замовлень; 12. Дистриб'юторські канали. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продукти замітники; 2. Нові конкуренти на ринку; 3. Нові таможні бар'єри; 4. Нові законодавчі акти; 5. Лобіювання конкурентів; 6. Сезонний спад; 7. Економічний спад та криза.

SWOT - аналіз підприємства в діяльності Торгової групи «АРС - Кераміка»

Аналіз сильних і слабких сторін показав, що ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» має достатньо резервних сил для того, щоб утримувати лідируючі позиції на ринку, але в той же час діагностика внутрішніх проблем і «вузьких місць» дає змогу говорити про необхідність застосування оперативних заходів щодо їх усунення, або зменшення впливу на діяльність підприємства.

Вивчення складових конкурентного потенціалу ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка» дозволяє визначити сильні сторони фірми, до яких належить: висока ділова активність і стійке фінансове становище, високий рівень інноваційної діяльності як в маркетинговій, так і в організаційній сферах, досконала система програмного забезпечення господарської діяльності, наявність аналітичного, навчального й ревізійного відділів, командний дух та висока компетентність керівників усіх рівнів управління, наявність стратегічного планування, ефективної товарно-асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної політики тощо.

До слабкостей підприємства варто зарахувати, насамперед, громіздкість організаційної структури (що заважає узгодженому обміну інформацією) та постійне зростання накладних витрат у структурі балансу компанії.

Основну роль розвитку підприємства ТОВ «АРС-Кераміка» відіграють постачальники. Постачальники – юридичні та фізичні особи, які забезпечують «АРС-Кераміку» та його конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для торгівлі. Постачальник здійснює підприємницьку діяльність відповідно до умов укладеного договору поставки, який є одним з видів договору купівлі-продажу. У відповідності з договором поставки постачальник зобов'язується передати в обумовлений термін чи строки вироблені чи закуплені ним товари покупцю для використання у підприємницькій діяльності або в інших цілях, не пов'язаних з особистим, сімейним, домашнім або іншим подібним використанням. Вибір постачальників у ТОВ «АРС-Кераміка» ґрунтується на пропозиції вигідних умов співпраці, наявності вигідної ціни, різні варіанти оплати товару від постачальників. Враховується лояльність постачальників, надання ними акційних пропозицій.

ТОВ «АРС-Кераміка» співпрацює з такими постачальниками як :

- Гіпсокартон – КНАУФ, БЕЛГПС.
- Плитка керамічна – ГОЛДЕН ТАЙЛ, АТЕМ, РОВЕЗА, ІНТЕРКЕРАМА, КРАЙКЕРАМА.

- Будівельні суміші – ПОЛІПЛАСТ , ПОЛІМІН , ФЕРОЗИТ , MASTER, SOPRO.
- Цемент – CRH, ІФР цементний завод .
- Фарби – JOBBI, TIKURILLA, ЗЕБРА, МАЛЬВИ.
- Сантехніка – CERSANIT, КОЛОБМО, КОЛО.
- Меблі для ванних кімнат – DREYA, MIA.
- Змішувачі – GROYA, KLUDI, Краківська Арматура.
- Світильники – ФЕРОН, АСКО, ДЕЛЮКС.
- Шпалери – RASCH, KOMAR, ВЕРСАЛЬ, СТАТУС.

Маркетингова конкурентна стратегія є дуже важливою для успішного ведення діяльності товариства в умовах невизначеності та постійних змін зовнішнього середовища. Маркетингова конкурентна стратегія є інструментом досягнення довгострокових цілей ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка». Така стратегія буде відображати підхід до ведення бізнесу та дій, які здійснюються з метою привернення уваги споживачів до продукції та послуг, стійкості ринкової позиції, розвитку конкурентних переваг.

Під час дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» ми виявили, що маркетингова діяльність товариства потребує вдосконалення, а отже і маркетингова стратегія. Суттєвий вплив на розвиток конкурентоспроможності підприємств здійснюють некеровані чинники зовнішнього середовища, а саме: економічний рівень розвитку країни, політика, рівень інфляції, зниження життєвого рівня населення та його доходів, конкуренція на товарних ринках, епідемії.

З метою покращення маркетингової стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно йти в ногу з часом, бути гнучкими та готовими до змін зовнішнього середовища. Діджиталізація є одним із способів швидкого пристосування до некерованих зовнішніх чинників. Пандемія COVID-19 пришвидшила впровадження цього поняття в повсякденне життя та функціонування підприємств. Такі дослідники як засновники Innolytics Group в поняття діджиталізації вкладають більш широкий зміст,

зокрема: діджиталізація - загальний термін для позначення цифрової трансформації суспільства та економіки. Він описує перехід від індустріальної епохи й аналогових технологій до епохи знань і творчості, що характеризується цифровими технологіями та інноваціями в цифровому бізнесі. Діджиталізація іншими словами можна назвати оцифруванням, тобто переведенням інформації в цифрову форму.

Діджиталізація бізнесу сприяє його просуванню та підвищенню рівня конкурентоспроможності. Економія часу, підвищення продуктивності, оптимізація та покращення комунікацій - як внутрішніх, так і зовнішніх - є її основними перевагами. Найбільша частка діджиталізації в маркетингу припадає на соціальні мережі, такі як Instagram, Twitter, Facebook. Соціальні мережі міцно увійшли в повсякденне життя людей, а маркетинг органічно влився в них. Саме тому для покращення маркетингової стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно включатись на повну у введені соціальних мереж, оптимізацію сайтів, створення чат-ботів, забезпечення конфіденційності інформації про своїх клієнтів та інформування про переваги свого підприємства. Це допоможе підприємству розвинути конкурентні переваги в сучасних умовах.

На сьогоднішній день, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно виконувати наступні рекомендації:

- Вирішити проблему з плинністю та проводити додаткові навчання від підприємства та постачальників. Проводити моніторинг обслуговування покупців за допомогою «таємного покупця».
- Проводити регулярний моніторинг на товар в різних регіонах України, в залежності від області ціни на товар можуть різнитися, тому відповідальним за моніторинг роздрібних цін має бути маркетолог, який працює безпосередньо на супермаркеті.
- Заклучити з постачальниками більш жорсткі договори на постачання товару, виділити персонал, який буде займатися тільки замовленням товару, в центральному офісі замовленням сезонного

та нового товару та на кожному гіпермаркеті кожен відділ повинен пророблятися окремим співробітником.

- Провести маркетингове дослідження потреб та поведінки споживачів, на основі якого необхідно розробити спеціальну пропозицію для свого покупця, яка буде запропонована разом з програмою лояльності, адже програма ТОВ «Торгова група «Арс-кераміка» нічим не відрізняється від інших.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Можна зробити висновок, що для компаній будь-якого розміру важливо аналізувати свою конкурентоспроможність, та своєчасно приймати необхідні заходи з покращення ситуації. В умовах мінливості та нестабільності

зовнішнього середовища для ефективної діяльності підприємства є необхідним покращувати свою інноваційну та маркетингову стратегію.

Інноваційна стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає впровадження інноваційних ідей, усунення причин опору змінам, розвиток творчого мислення і створення умов для реалізації нововведень. Вона потребує постійного вдосконалення задля адаптації до постійних змін зовнішнього середовища та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Задля покращення маркетингової стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасному інформаційному просторі потрібно враховувати змінності, адаптуватися до потреб і можливостей суспільства та бізнесу. Зовнішні чинники змушують трансформуватися і розвиватися у напрямку діджиталізації задля отримання підприємством конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

Отже, конкурентоспроможність підприємства - це сукупність ресурсів і конкурентних переваг підприємства, які характеризують стан діяльності підприємства та положення на ринку. Основним показником

конкурентоспроможності підприємства можна назвати суму додаткового прибутку, яку отримати підприємство порівняно з виробниками однотипної продукції за однакової ціни на неї. Конкурентоспроможність є дуже важливим показником діяльності підприємства, ефективності використання ресурсів та гнучкості та адаптивності до некерованих змін зовнішнього середовища.

Управління конкурентоспроможністю - комплекс дій, які дозволяють підприємству ефективно використовувати свої можливості та ресурси, а також забезпечувати пошук резервів та нових можливостей для підвищення досягнутого рівня його розвитку, а також спрямовані на досягнення поставлених довгострокових цілей, досягнення конкурентних переваг підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Управління конкурентоспроможністю здійснюється на рівнях підприємства, групи підприємств, регіональному та державному рівні. На кожному з них вирішується низка завдань, які мають сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства. Все частіше науковці використовують термін «стратегічна конкурентоспроможність» - це характеристика підприємства, що демонструє наявність у нього ключових можливостей розвитку, здобутих шляхом швидкої адаптації внутрішнього середовища функціонування до змін зовнішнього середовища, і досягнення на основі цього конкурентних цілей. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства базується на прогнозуванні окремих напрямів діяльності підприємства, змін зовнішнього середовища та мінливості потреб споживачів.

Теорія та практика оцінки конкурентоспроможності достатньо розвинута в наукових працях. Проте на практиці виникають труднощі, така оцінка здійснюється не системно, без тісного взаємозв'язку між кількісними та якісними показниками стратегічного та тактичного розвитку підприємства та напрямів його діяльності.

ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка» - мережа будівельних магазинів України. Заснована в 1994 році, яка розташована у Тернопільській області,

місто Тернопіль, вул. Збаразька, 18. Підприємство займається роздрібною торгівлею залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах. На даному підприємству ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка» поєднуються вертикальний та горизонтальний поділи праці, є лінійні зв'язки. Стратегією ТОВ «АРС-Кераміка» є розширення торгових площ, складів. Це робиться для збільшення обсягів збуту товару. Розвиток маркетингу і рекламного відділу, що підвищує конкурентоспроможність фірми. Стратегія розвитку ТОВ «АРС-Кераміка» базується на ухвалені управлінських рішень, підґрунтям до яких є аналітичні дослідження на фірмі. У ТОВ «АРС-Кераміка» важливі рішення приймає керівництво.

В ході аналізу ми виявили, що ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» конкурує із наступними фірмами: будівельним гіпермаркетом «ЕпіЦентр», мережею магазинів «ЛеоКераміка». Конкуренція на ринку негативно впливає на прибутковість підприємства, але в той час дає можливість до розвитку та збільшення конкурентних переваг. Тому для підтримки конкурентних переваг «АРС-Кераміка» постійно збільшує витрати на рекламу та організацію збуту. Слід зазначити, що стратегічна система управління може істотно впливати на ефективність діяльності підприємства лише тоді, коли її належним чином адаптовано до ринкових умов.

Аналіз сильних і слабких сторін показав, що ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» має достатньо резервних сил для того, щоб утримувати лідируючі позиції на ринку, але в той же час діагностика внутрішніх проблем і «вузьких місць» дає змогу говорити про необхідність застосування оперативних заходів щодо їх усунення, або зменшення впливу на діяльність підприємства. Товариство веде активну діяльність у громадському житті та часто бере участь у виставках, як українських, так і виставках світового масштабу, на яких представляється продукція, наприклад: плитка, кераміка, декор для інтер'єру, сантехніка, різноманітні суміші, ідеї для ремонтів тощо. Підприємство є сильним конкурентом на ринку.

Метою підприємства є збереження балансу між безперервністю та гнучкістю фінансування шляхом використання умов, що надаються постачальниками. При управлінні ризиком ліквідності керівництво товариства значною мірою покладається на власні рішення у плануванні та підтриманні ліквідності та забезпеченні достатніх грошових коштів для фінансування очікуваних операційних витрат, погашення фінансових зобов'язань та здійснення інвестиційної діяльності протягом року. Фінансування підприємства у 2020 році відбувалось як за рахунок власних обігових коштів, так і поворотної безвідсоткової фінансової допомоги юридичних осіб. Робочого капіталу достатньо для поточних потреб товариства.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємству дуже важливо покращити свою інноваційну та маркетингову діяльність. Інноваційна стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає впровадження інноваційних ідей, усунення причин опору змінам, розвиток творчого мислення і створення умов для реалізації нововведень. Під час дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» ми виявили, що маркетингова стратегія товариства потребує вдосконалення. З метою покращення маркетингової стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно йти в ногу з часом, бути гнучкими та готовими до змін зовнішнього середовища. Діджиталізація є одним із способів швидкого пристосування до некерованих зовнішніх чинників.

Ми зробили лише невеликий огляд розробок із зазначеного питання, але й це дає змогу зробити висновок, що при вирішенні проблем стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати деякі різні теоретичні підходи і напрямки дослідження, оскільки частка істини є майже у кожній з наведених теорій.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова С.А. Механизм управления конкурентоспособностью винопродукции / С.А. Аблязова // Культура народов Причерноморья:

- научный журнал / Крымский научный центр Национальной академии наук Украины (Симферополь), Таврический нац. Ун-т им. В.И. Вернадского (Симферополь), Межвузовский центр «Крым» (Симферополь). – Симферополь: Межвузовский центр «Крым». – 2006. – № 85. – С. 10-13.
2. Акмаев А. И. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації / А. И. Акмаев, Н. В. Коваленко // Культура народов Причерноморья. – 2007. – № 99. – С. 7-10.
 3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. ; сокращенный перевод с английского, научная редакция и авторское предисловие Л. И. Евенко. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
 4. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / П. Л. Гордієнко. – Київ : Алерта, 2006. – 404 с.
 5. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. – Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.
 6. Діденко Є.О., Моторна Ю.С. Особливості формування інноваційної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6053>.
 7. Дзина М.А. Теоретические основы формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия / М.А. Дзина // Культура народов Причерноморья. – 2006. – № 95. – С. 118-126.
 8. Економіка підприємства : підручник / за редакцією С. Ф. Покропивного. – 2-ге видання, перероблене та доповнене – Київ : КНЕУ, 2001. – 528 с.
 9. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / [редколегія: С. В. Мочерний (відповідальний редактор) та ін.]. – Київ : Академія, 2002. – Т. 3. – 952 с.

- 10.Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1613>
- 11.Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»
- 12.Закон України «Про інноваційну діяльність». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
- 13.Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : монография / Ю. Б. Иванов. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 256 с
- 14.Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія / Кирчата І. М., Г. В. Поясник. – Харків : ХНАДУ, 2009. – 160 с.
- 15.Кондратюк О. І. Конкурентоспроможність сільського господарства та шляхи її підвищення / О.І. Кондратюк // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 1. – С. 56-63.
- 16.Мазаракі А. Економіка торговельного підприємства : підручник / А. Мазаракі, Л. Лігоненко, Н.Ушакова ; за ред. А. Мазаракі. – Київ : Хрещатик, 1999. – 800 с.
- 17.Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань – Київ : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. – 560 с.
- 18.Офіційний сайт «ЛеоКераміки» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [<https://leoceramika.com>].
- 19.Офіційний сайт «Епіцентр К» [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<https://epicentrk.ua>.]
- 20.Офіційна сайт ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [<https://ars.ua>].

21. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Харків : ІНЖЕК, 2004. – 264 с.
22. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д., Булгакова С. О., Куліш А. П. Фінанси підприємств: Підручник. – 6. вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2006. – 552 с.
23. Поняття діджиталізації бізнесу: сфери і необхідність. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/business-digitalization.html>.
24. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – Київ : Основи, 1997. – 390 с.
25. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 453 с.
26. Решетнікова Т.П. Організаційно-економічні методи управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Т.П. Решетнікова. – Донецький нац. ун-т. – Донецьк, 2003. – 16 с.
27. Розвиток маркетингу в сучасних умовах діджиталізації. Л.А. Козаченко, В.В. Хоренженко. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8580/1/38-42.pdf>
28. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка. – 2006. – 390 с.
29. Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#Text>
30. Ткачук Г. Ю. Аналітичне дослідження рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу / Г. Ю. Ткачук // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2007. – № 3 (41). – С. 239-248.

- 31.Ткачук Г. Ю. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія / Г. Ю. Ткачук. –Житомир : ЖДТУ, 2012. –200 с.
- 32.Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 640 с.
- 33.Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности — М.,1995. -236 с.
- 34.Харченко Т.О., Куфрик Р.Л. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2016.№ 11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5253>.
- 35.Чернега В. В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : спеціальність 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В. В. Чернега. Київ, 2006. – 19 с.
- 36.Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – 2-ге видання, перероблене і доповнене / З. Є. Шершньова. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
- 37.Як використовувати багатокутник конкурентоспроможності [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<https://bakertilly.ua/news/id47880>]
- 38.Innolytics Group, official website. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://innolyticsinnovation.com/what-is-digitalization/>
- 39.Why Companies Turn To Digital Marketing To Survive COVID-19. Журнал Forbes. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/03/20/whycompanies-turn-to-digital-marketing-to-survive-covid-19/#2507bab02425>

ДОДАТКИ

Додаток А

Аудиторський висновок щодо фінансової звітності ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка»

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
АУДИТОРСЬКА ФІРМА «ГАЛИЧИНА-АУДИТСЕРВІС»**
46001, м. Тернопіль, вул. Замкова, 5/37; Тел.моб. /097/777-35-60
Код ЄДРПОУ – 22599983; E-mail: markian@email.ua
П/р: UA963387830000026009060755155
в Тернопільській філії АТ КБ «Приватбанк», м. Київ

**АУДИТОРСЬКИЙ ВИСНОВОК
(ЗВІТ НЕЗАЛЕЖНОГО АУДИТОРА)**
щодо фінансової звітності Товариства з обмеженою відповідальністю
«Торгова група «АРС-Кераміка»
станом на 31.12.2020 р.

Директору ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»

ЗВІТ ЩОДО АУДИТУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

Думка із застереженням

Ми провели аудит фінансової звітності Товариства з обмеженою відповідальністю «Торгова група «АРС-Кераміка» (далі – Товариство), що складається з Балансу (Звіту про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 року, Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід), Звіту про рух грошових коштів (за прямим методом) та Звіту про власний капітал за рік, що закінчився зазначеною датою, і приміток до фінансової звітності, включаючи стислий виклад значущих облікових політик.

На нашу думку, за винятком впливу питання описаного в розділі «Основа для думки із застереженням» нашого аудиторського висновку (звіту незалежного аудитора), фінансова звітність, що додається, відображає достовірно, в усіх суттєвих аспектах фінансовий стан Товариства на 31 грудня 2020 року, його фінансові результати і грошові потоки за рік, що закінчився зазначеною датою відповідно до Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (далі – НП(С)БО) та вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV щодо складання фінансової звітності.

Основа для думки із застереженням

Перед складанням річної фінансової звітності для забезпечення достовірності даних бухгалтерського обліку Товариством проведено інвентаризацію активів і зобов'язань відповідно до Положення про

інвентаризаціїю активів та зобов'язань, затвердженої наказом Міністерства фінансів України від 02.09.2014р. №879 (із змінами і доповненнями).

Аудитори не спостерігали за інвентаризацією матеріальних активів станом на 01 листопада 2020 року, оскільки ми були призначені аудиторами Товариства після 31 грудня 2020 року. У зв'язку з тим, висновки про достовірність та повноту показників фінансової звітності, ми базували на аналізі представлених Товариством документах по інвентаризації активів, а також первинної документації щодо фінансово-господарської діяльності Товариства.

Ми провели аудит відповідно до Міжнародних стандартів аудиту (далі - МСА) . Нашу відповідальність згідно з цими стандартами викладено в розділі «Відповідальність аудитора за аудит фінансової звітності» нашого аудиторського висновку (звіту незалежного аудитора). Ми є незалежними по відношенню до Товариства згідно з Кодексом етики професійних бухгалтерів Ради з Міжнародних стандартів етики для бухгалтерів (Кодекс РМСЕБ) та етичними вимогами, застосованими в Україні до нашого аудиту фінансової звітності, а також виконали інші обов'язки з етики відповідно до цих вимог та Кодексу РМСЕБ. Ми вважаємо, що отримані нами аудиторські докази є достатніми і прийнятними для використання їх як основи для нашої думки із застереженням.

Пояснювальний параграф

Ми звертаємо увагу на те, що у січні 2020 року у зв'язку зі спалахом епідемії нової хвороби COVID-19 Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) оголосила надзвичайну ситуацію міжнародного значення в сфері охорони здоров'я, а з 11 березня 2020 року епідемія була визнана пандемією. З метою боротьби з поширенням інфекції, яка охопила більшість країн світу, національні уряди запровадили ряд жорстких обмежувальних заходів. Введені законодавством України обмежувальні заходи мали і мають значний вплив на ризик не отримання Товариством запланованих можливих доходів, які були передбачені у зв'язку зі зміною законодавчих норм при виконанні робіт та наданні послуг Товариством.

Подальша стабілізація економічної та політичної ситуації значною мірою залежить від успішних зусиль і українського уряду, і урядів іноземних фінансових партнерів України у боротьбі з поширенням коронавірусної інфекції та подолання її економічних наслідків. Але в даний час важко передбачити як розвиватимуться подальші економічні, соціальні та політичні події в Україні та світі.

Нашу думку не було модифіковано щодо цього питання.

Ключові питання аудиту

Ключові питання аудиту – це питання, які на наше професійне судження, були найбільш значущими під час нашого аудиту фінансової звітності за поточний період. Ці питання розглядалися у контексті нашого аудиту фінансової звітності в цілому та враховувались при формуванні думки щодо

неї, при цьому ми не висловлюємо окремої думки щодо цих питань.

Крім питань, викладених у розділі «Основа для думки із застереженням» ми визначили, що немає інших ключових питань аудиту, інформацію щодо яких слід надати в нашому аудиторському висновку (звіті незалежного аудитора).

Інші питання

Протягом звітного року ми не надавали Товариству послуг, заборонених чинним законодавством України.

Інша інформація

Інша інформація складається з інформації, яка міститься в Звіті про управління, підготовленому у відповідності до вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV та інших застосованих законодавчих і нормативних вимог.

Керівництво Товариства несе відповідальність за іншу інформацію, підготовлену станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року.

Наша думка щодо фінансової звітності не поширюється на іншу інформацію та ми не робимо висновок з будь-яким рівнем впевненості щодо цієї іншої інформації.

У зв'язку з нашим аудитом фінансової звітності нашою відповідальністю є ознайомитися з іншою інформацією, зазначеною вище, та при цьому розглянути, чи існує суттєва невідповідність між іншою інформацією і фінансовою звітністю або нашими знаннями, отриманими під час аудиту, або чи ця інша інформація має вигляд такої, що містить суттєве викривлення. Якщо, на основі проведеної нами роботи стосовно іншої інформації, отриманої до дати звіту аудитора, ми доходимо висновку, що існує суттєве викривлення цієї іншої інформації, ми зобов'язані повідомити про цей факт.

Ми не виявили існування фактів суттєвої невідповідності між Звітом про управління і фінансовою звітністю Товариства та іншими нашими знаннями отриманими, під час аудиту.

Відповідальність управлінського персоналу та тих, кого наділено найвищими повноваженнями, за фінансову звітність

Управлінський персонал несе відповідальність за складання фінансової звітності, що надає правдиву та неупереджену інформацію відповідно до НП(С)БО та Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. №996-XIV та за таку систему внутрішнього контролю, яку управлінський персонал визначає потрібною для того, щоб забезпечити складання фінансової звітності, що не містить суттєвих викривлень внаслідок шахрайства або помилки.

При складанні фінансової звітності управлінський персонал несе відповідальність за оцінку здатності Товариства продовжувати свою діяльність на безперервній основі, розкриваючи, де це застосовано, питання, що стосуються безперервності діяльності та використовуючи припущення про

безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку, крім випадків, якщо управлінський персонал або планує ліквідувати Товариство чи припинити діяльність, або не має інших реальних альтернатив цьому.

Ті, кого наділено найвищими повноваженнями, несуть відповідальність за нагляд за процесом фінансового звітування Товариства.

Відповідальність аудитора за аудит фінансової звітності

Нашими цілями є отримання обґрунтованої впевненості, що фінансова звітність у цілому не містить суттєвого викривлення внаслідок шахрайства або помилки, та випуск аудиторського висновку (звіту незалежного аудитора), що містить нашу думку. Обґрунтована впевненість є високим рівнем впевненості, проте не гарантує, що аудит, проведений відповідно до МСА, завжди виявить суттєве викривлення, якщо воно існує. Викривлення можуть бути результатом шахрайства або помилки; вони вважаються суттєвими, якщо окремо або в сукупності, як обґрунтовано очікується, вони можуть впливати на економічні рішення користувачів, якщо приймаються на основі цієї фінансової звітності.

Виконуючи аудит відповідно до вимог МСА, ми використовуємо професійне судження та професійний скептицизм протягом свого завдання з аудиту. Крім того, ми:

- ідентифікуємо та оцінюємо ризики суттєвого викривлення фінансової звітності внаслідок шахрайства чи помилки, розробляємо та виконуємо аудиторські процедури у відповідь на ці ризики, а також отримуємо аудиторські докази, що є достатніми та прийнятними для використання їх як основи для нашої думки. Ризик виявлення суттєвого викривлення внаслідок шахрайства є вищим, ніж для викривлення внаслідок помилки, оскільки шахрайство може включати змову, підробку, навмисні пропуски, неправильні твердження або нехтування заходами внутрішнього контролю;

- отримуємо розуміння заходів внутрішнього контролю, що стосується аудиту, для розробки аудиторських процедур, які б відповідали обставинам, а не для висловлення думки щодо ефективності системи внутрішнього контролю;

- оцінюємо прийнятність застосованих облікових політик та обґрунтованість облікових оцінок і відповідних розкриттів інформації, зроблених управлінським персоналом;

- доходимо висновку щодо прийнятності використання управлінським персоналом припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку та, на основі отриманих аудиторських доказів, робимо висновок, чи існує суттєва невизначеність щодо подій або умов, які поставили б під значний сумнів можливість Товариства продовжити безперервну діяльність. Якщо ми доходимо висновку щодо існування такої суттєвої невизначеності, ми повинні привернути увагу в своєму аудиторському висновку (звіті незалежного аудитора) до відповідних розкриттів інформації у фінансовій звітності або, якщо такі розкриття інформації є неналежними, модифікувати свою думку. Наші висновки ґрунтуються на аудиторських доказах, отриманих до дати нашого аудиторського висновку (звіту незалежного аудитора). Втім майбутні події або умови можуть примусити Товариство припинити свою діяльність на безперервній основі;

- оцінюємо загальне подання, структуру та зміст фінансової звітності включно з розкриттям інформації, а також те, чи показує фінансова звітність операції та події, що покладені в основу її складання, так щоб досягти достовірного відображення.

Наші висновки ґрунтуються на аудиторських доказах, отриманих до дати аудиторського висновку (звіту незалежного аудитора).

Ми повідомляємо тим, кого наділено найвищими повноваженнями, інформацію про запланований обсяг і час проведення аудиту та суттєві аудиторські результати, включаючи будь-які суттєві недоліки заходів внутрішнього контролю, виявлені нами під час аудиту.

Ми також надаємо тим, кого наділено найвищими повноваженнями, твердження, що виконали відповідні етичні вимоги щодо незалежності, та повідомляємо їм про всі стосунки й інші питання, які могли б обґрунтовано вважатись такими, що впливають на нашу незалежність, а також де це застосовно, щодо відповідних застережних заходів.

ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ ЗАКОНУ УКРАЇНИ «ПРО АУДИТ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА АУДИТОРСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ» ВІД 21.12.2017 №2258-VIII ТА МСА

Аудиторські оцінки

Ми виконали наш аудит, визначаючи суттєвість та оцінюючи ризик суттєвого викривлення фінансової звітності. Ідентифікацію та оцінку ризиків суттєвого викривлення ми провели на рівні фінансової звітності та на рівні тверджень для класів операцій, залишків рахунків і розкриття інформації. Ідентифікуючи ризики суттєвого викривлення в фінансовій звітності, ми застосовували професійний скептицизм.

Ризики на рівні фінансової звітності можуть виникати, зокрема, внаслідок недоліків середовища контролю, а саме недостатньої компетентності управлінського персоналу, відсутності нагляду за складанням фінансової звітності, блокуванням управлінським персоналом внутрішнього контролю, схильності до привласнення активів. На підставі інформації, зібраної у процесі проведення процедур оцінки ризиків на рівні фінансової звітності, включаючи аудиторські докази, отримані при оцінці структури заходів контролю та встановленні того, чи були вони запроваджені, ми не виявили перелічених ризиків, які привели до модифікації нашої думки.

Ризики на рівні тверджень щодо класів операцій та подій, а також пов'язаних розкриттів протягом періоду аудиту, можна описати як:

- настання – операції та події, які були зареєстровані або розкриті, дійсно мали місце і стосуються Товариства;
- повнота – всі операції та події, які повинні реєструватися, були зареєстровані, а всі пов'язані розкриття, які необхідно було включити в фінансову звітність, було включено;
- точність – суми та інші дані, пов'язані із зареєстрованими операціями і подіями, були записані правильно, а пов'язані розкриття були відповідно виміряні й викладені;

- закриття періоду – операції та події були зареєстровані у правильному обліковому періоді;

- класифікація – операції та події були зареєстровані на належних рахунках;

- подання – операції та події відповідно узагальнені або деталізовані й чітко викладені, а пов'язані розкриття є релевантними та зрозумілими в контексті вимог застосовної концептуальної основи фінансового звітування.

Під час аудиту ми не ідентифікували такі ризики на рівні тверджень щодо класів операцій та подій, які привели до модифікації нашої думки.

Ризики на рівні тверджень щодо залишків рахунків та відповідних розкриттів на кінець періоду ми оцінили наступним чином:

- існування – активи, зобов'язання та власний капітал наявні;

- права та зобов'язання – Товариство має або контролює права на активи, а зобов'язання є зобов'язаннями Товариства;

- повнота – всі активи, зобов'язання та власний капітал, які мають реєструватися, були зареєстровані, а всі пов'язані розкриття, які необхідно було включити в фінансову звітність, було включено;

- точність, оцінка та розподіл – активи, зобов'язання та власний капітал включені до фінансової звітності у відповідних сумах, усі пов'язані з цим коригування щодо оцінки або розподілу належно зареєстровані, а пов'язані розкриття було відповідно виміряні та викладені;

- класифікація – активи, зобов'язання та участь у капіталі було відображено на відповідних рахунках;

- подання – активи, зобов'язання та участь у капіталі відповідно узагальнені або деталізовані та чітко викладені, а пов'язані розкриття є релевантними і зрозумілими в контексті вимог застосовної концептуальної основи фінансового звітування.

Під час аудиту ми ідентифікували такі ризики на рівні тверджень щодо залишків рахунків на кінець періоду.

Пояснення щодо результативності аудиту в частині виявлення порушень, зокрема пов'язаних із шахрайством

Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвого викривлення фінансової звітності внаслідок шахрайства проводилась відповідно до МСА 240 «Відповідальність аудитора, що стосується шахрайства, при аудиті фінансової звітності». Ризик невиявлення суттєвого викривлення внаслідок шахрайства є вищим, ніж для викривлення внаслідок помилки, оскільки шахрайство може включати змову, підробку, навмисні пропуски, неправильні твердження або нехтування заходами внутрішнього контролю.

Під час виконання процедур оцінки ризиків і пов'язаної з ними діяльності для отримання розуміння суб'єкта господарювання та його середовища, включаючи його внутрішній контроль, як цього вимагає МСА 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвих викривлень через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища», ми виконали процедури оцінки стану внутрішнього контролю Товариства.

Система внутрішнього контролю спрямована на упередження, виявлення і виправлення суттєвих помилок, забезпечення захисту і збереження активів, повноти і точності облікової документації та включає адміністративний та бухгалтерський контроль. Бухгалтерський контроль забезпечує збереження активів Товариства, достовірність звітності та включає попередній, первинний (поточний) і подальший контроль. Оцінюючи вищенаведене, нами зроблено висновок щодо адекватності процедур внутрішнього контролю в Товаристві.

Нами були надані запити до управлінського персоналу, які на нашу думку, можуть мати інформацію, яка, ймовірно, може допомогти при ідентифікації ризиків суттєвого викривлення внаслідок шахрайства або помилки. Ми виконали аналітичні процедури, в тому числі по суті, з використанням деталізованих даних, спостереження та інші. Ми отримали розуміння зовнішніх чинників, діяльності Товариства, структуру його власності, структуру та спосіб фінансування, облікову політику, цілі та стратегії і пов'язані з ними бізнес-ризиків, оцінки та огляди фінансових результатів.

Для оцінки ризиків суттєвих викривлень внаслідок шахрайства ми використовували своє професійне судження. Протягом виконання аудиторських процедур ми отримали розуміння системи контролю, які були розроблені та впроваджені управлінським персоналом Товариства для запобігання та виявлення шахрайства.

Під час аудиту ми не знайшли фактів та тверджень про шахрайство, які б могли привернути нашу увагу. На нашу думку, заходи контролю, які застосовувалися та яких дотримувався управлінський персонал Товариства для запобігання й виявлення шахрайства, є відповідними та ефективними.

Пояснення щодо обсягу аудиту та властивих для аудиту обмежень

Аудит передбачає виконання аудиторських процедур для отримання аудиторських доказів стосовно сум та розкриттів в фінансовій звітності. Відбір процедур залежить від судження аудитора, включаючи оцінку ризиків суттєвих викривлень фінансової звітності внаслідок шахрайства або помилки. Виконуючи оцінку цих ризиків, аудитор розглядає заходи внутрішнього контролю, що стосуються складання та достовірного подання Товариством фінансової звітності, з метою розробки аудиторських процедур, які відповідають обставинам, а не з метою висловлення думки щодо ефективності внутрішнього контролю Товариства. Аудит включає також оцінку відповідності використаних облікових політик, прийнятність облікових оцінок, виконаних управлінським персоналом, та оцінку загального подання фінансової звітності.

Внаслідок властивих аудиту обмежень, які є наслідком характеру фінансової звітності, характеру аудиторських процедур, потреби, щоб аудит проводився у межах обґрунтованого періоду часу та за обґрунтованою вартістю, а також внаслідок обмежень, властивих внутрішньому контролю, існує неминучий ризик того, що деякі суттєві викривлення в фінансовій звітності можуть бути не виявлені навіть в тому разі, якщо аудит належно спланований та виконується відповідно до МСА.

Нами здійснено перевірку відповідності даних Балансу, головної книги та аналітичного обліку Товариства за рік що минув станом на 31 грудня 2020 року. Перевіркою відхилень не встановлено. Під час перевірки інших форм звітності порушень не виявлено. Дані форм звітності відповідають один одному. Розбіжностей між формами фінансової звітності не встановлено. Товариство протягом періоду, що перевірялося, дотримувалося обраної облікової політики та забезпечувало її незмінність.

В ході аудиторської перевірки аудиторами не були виявлені факти, які б вказували на те, що фінансова звітність ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» за 2020 рік складена на підставі недостовірних та неповних даних про фінансово-господарську діяльність Товариства.

Під час аудиту аудиторами не були виявлені факти порушення Товариством норм чинного законодавства в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності, а також встановленого порядку ведення бухгалтерського обліку та подання фінансової звітності.

ОСНОВНІ ВІДОМОСТІ ПРО АУДИТОРСЬКУ ФІРМУ

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс»
Ідентифікаційний код	22599983
Місцезнаходження, телефон, e-mail	46001, м. Тернопіль, вул. Замкова, буд. 5, кв. 37; Тел. моб. /097/777-35-60; Тел. + 38 0352-25-39-36 e-mail:markian@email.ua
Реєстраційні дані	Суб'єкт підприємницької діяльності зареєстрований Виконавчим комітетом Тернопільської міської Ради народних депутатів 12.07.1995р., номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних та фізичних осіб-підприємців: 1 646 120 0000 006550
Номер реєстрації аудиторської фірми в Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності	ТОВ «АФ «Галичина-аудитсервіс» включена в Реєстр аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності до розділу 3 «Суб'єкти аудиторської діяльності, які мають право проводити обов'язковий аудит фінансової звітності підприємств» за номером 0804
Номер та дата видачі Свідоцтва про відповідність системи контролю якості	Свідоцтво № 0768 видане Аудиторською палатою України 29.03.2018р. (рішення АПУ № 356/4 від 29.03.2018р.).
Керівник	Щирба Маркіян Теодорович, сертифікат аудитора № 001221, виданий АПУ 28.04.1994 р. Номер реєстрації в Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності, розділ 1 «Аудитори» 100977 .

ОСНОВНІ ВІДОМОСТІ ПРО УМОВИ ДОГОВОРУ НА ПРОВЕДЕННЯ АУДИТУ

Відповідно до договору № 03ЛК/21 від 16 квітня 2021 року аудиторська перевірка проводилась нами у період з 16 квітня 2021 року по 25 травня 2021

року в бухгалтерії ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка».

Партнером завдання з аудиту, результатом якого є аудиторський висновок (звіт незалежного аудитора), є аудитор Щирба Маркіян Теодорович. Номер реєстрації в Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності, розділ 1 «Аудитори» 100977.

Від імені ТОВ «Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс»




Директор Щирба Маркіян Теодорович

Номер реєстрації в Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності, розділ 1 «Аудитори» 100977.



Адреса аудиторської фірми: 46001, м. Тернопіль, вул.Замкова,5/37
Дата аудиторського висновку (звіту незалежного аудитора): 25 травня 2021 р.



 вул. Збаразька, 18, м. Тернопіль, Україна, 46010
 тел/факс: 0352 47 52 22
 e-mail: office@ars.ua, www.ars.ua

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВА ГРУПА «АРС-КЕРАМІКА»

ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ
ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»
за 2020 рік

ЄДРПОУ 32549732

Місцезнаходження: 46003, м. Тернопіль, вул. Бродівська, 44

Цей Звіт керівництва (Звіт про управління) ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» за наслідками діяльності у 2020 році складено відповідно до вимог ст.11 Закону України від 16.07.1999 № 996-XIV «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління, затверджених наказом Міністерства фінансів України від 07.12.2018 № 982.

1. Опис діяльності та організаційна структура

Надійність та стабільність — саме ті якості, якими можна охарактеризувати компанію АРС. Вже більше 25 років ми представлені на ринку України. І за цей час зуміли відслідкувати та зрозуміти бажання наших клієнтів і максимально задовольнити їх.

Наші супермаркети будівельних матеріалів та меблевих салонів розміщені у вісьмох обласних та районних центрах Західної України :

Тернопіль,
 Львів,
 Івано-Франківськ,
 Стрий,
 Золочів,
 Кременець,
 Борщів,
 Кам'янець-Подільський.

Переваги ТОВ «Торгової групи «АРС-КЕРАМІКА» перед конкурентами:

1. Напрямую працюємо майже зі всіма виробниками, що дає змогу отримувати найкращі ціни, відповідно контролювати кінцеві ціни для споживача.
2. Постійні акційні пропозиції для кінцевого покупця.
3. Великі складські площі та ж/д колія, що дає змогу тримати в наявності велику кількість товару.
4. В торгових залах працюють професійні консультанти.
5. Послуги доставки власним автотранспортом, у тому числі послуга доставки в квартиру чи будинок.
6. Існує гнучка система знижок (дисконтна програма).
7. Додаткові послуги для клієнтів в залі (3-д візуалізація, підрахунок матеріалу для ремонту та ін.)

Код ЄДРПОУ 32549732,
Рах. UA453387830000026000055112434
АТ КБ «ПриватБанк», ІПН 325497319188

Звіт про управління ТОВ «Торгова група «Арс-кераміка»

8. Можливість задовільнити будь-які побажання покупця в товарі, якого немає в наявності (під замовлення).

9. Робота з дизайнерами, архітекторами, прорабами.

10. Гуртові та об'єктні продажі.

Ми йдемо в ногу з часом та завжди вдосконалюємося, розширюємо свою мережу новими об'єктами, фаховими працівниками та постачальниками.

Організаційна структура

Органами управління Товариства є Загальні збори учасників та Виконавчий орган. Загальні збори учасників є вищим органом Товариства.

Виконавчий орган Товариства здійснює управління поточною діяльністю Товариства. До компетенції Виконавчого органу Товариства належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю Товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів учасників. Виконавчий орган Товариства підзвітний Загальним зборам учасників та організовує виконання їхніх рішень. Виконавчий орган Товариства є одноосібним і має назву "Директор".

ТОВ Торгова група "АРС-КЕРАМІКА" має таку загальну організаційну структуру управління:



2. Результати діяльності

Чистий прибуток ТОВ "Торгова група "АРС-КЕРАМІКА" за результатами 2020 року становить 41189 тис.грн.

ТОВ "Торгова група "АРС-КЕРАМІКА" перерахувало у 2020 році 45618 тис.грн податків та зборів до бюджетів усіх рівнів.

Ключові фінансові показники ТОВ “Торгова група “АРС-КЕРАМІКА” за звітний період, тис.грн:

Показники	2019	2020	Зміна +/-	Зміна,%
Доходи від реалізації товарів (послуг) та доходи від інших видів діяльності (без ПДВ)	796745	834287	+ 37542	+ 4,7
Витрати (без ПДВ)	761706	784056	+ 22350	+ 2,9
Фінансовий результат (прибуток+, збиток-)	35039	50231	+ 15192	+ 43,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	6316	9042	+ 2726	+ 43,2
Чистий фінансовий результат	+ 28723	+ 41189	+ 12466	+ 43,4
Активи	361197	405478	+ 44281	+ 12,3
Капітальні інвестиції, у т.ч:	14496	14246	- 250	- 1,7
- матеріальні активи	8477	8383		
- нематеріальні активи	6019	5863		
Сплачені податки (збори)	40363	45618	+ 5255	+ 13,0

Грошові потоки

Чистий рух коштів від операційної діяльності (-7418) тис грн

Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності 65 тис грн

Чистий рух коштів від фінансової діяльності 6497 тис.грн

3. Ліквідність та зобов’язання

Основними джерелами забезпечення ліквідності на підприємстві є оборотні активи, які забезпечують своєчасне виконання зобов’язань.

Основні фінансові зобов’язання Товариства включають торгіву та іншу кредиторську заборгованість та інші короткострокові зобов’язання. Основна мета цих фінансових інструментів- забезпечити фінансування діяльності товариства.

Товариство має фінансові активи, які включають переважно торгіву дебіторську заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти, що виникають безпосередньо в ході господарської діяльності підприємства.

Інформація про види активів , тис.грн:

Показник	2019	2020
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8728	10403
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	13	15
Інша поточна дебіторська заборгованість	33	167
Гроші та їх еквіваленти	13339	12299

Зважене управління ліквідністю передбачає наявність достатніх грошових коштів та достатність фінансування для виконання чинних зобов'язань по мірі їх настання.

Діловою метою підприємства є підтримання балансу між безперервним фінансуванням та гнучкістю у використанні кредитних умов, наданих постачальниками та банками.

ТОВ “Торгова група “АРС-КЕРАМІКА” здійснює аналіз та контроль за строками оплати активів та термінами погашення своїх зобов'язань і планує рівень ліквідності залежно від їх очікуваного погашення.

Протягом 2020 року ТОВ “Торгова група “АРС-КЕРАМІКА” не користувалось кредитами для поповнення обігової вартості активів.

У таблиці нижче наведено аналіз фінансових зобов'язань ТОВ “Торгова група “АРС-КЕРАМІКА”, розподілених на звітну дату на групи за відповідними термінами погашення. Суми, які розкриваються у таблиці, є недисконтованими потоками грошових коштів за основною сумою боргу.

Інформація про види зобов'язань, тис.грн:

Показник	2019	2020
Поточна кредиторська заборгованість за : товари, роботи, послуги	132920	128928
розрахунками з бюджетом	7774	8472
розрахунками зі страхування	482	459
розрахунками з оплати праці	1850	1767
Інша поточні зобов'язання	1302	3922

Метою підприємства є збереження балансу між безперервністю та гнучкістю фінансування шляхом використання умов, що надаються постачальниками. При управлінні ризиком ліквідності керівництво товариства значною мірою покладається на власні рішення у плануванні та підтриманні ліквідності та забезпеченні достатніх грошових коштів для фінансування очікуваних операційних витрат, погашення фінансових зобов'язань та здійснення інвестиційної діяльності протягом року.

Фінансування підприємства у 2020 році відбувалось як за рахунок власних обігових коштів, так і поворотної безвідсоткової фінансової допомоги юридичних осіб. Робочого капіталу достатньо для поточних потреб товариства.

Покращення ліквідності можливе наступними засобами:

- вирівнювання грошового потоку шляхом урегулювання платіжної дисципліни замовників/дебіторів;
- покращення системи управління запасами;
- зниження зобов'язань;
- збільшення обсягів продажів.

4. Екологічні аспекти

Діяльність ТОВ “Торгова група “АРС-КЕРАМІКА”, у тому числі використання активів, безпосередньо на екологічний стан довкілля не впливає.

5. Соціальні аспекти та кадрова політика

Персонал підприємства

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ “Торгова група “АРС-КЕРАМІКА” за 2020 рік складає 773 людини. За 2020 рік було прийнято 97 чоловік.

Для зменшення плинності кадрів на підприємстві вживаються наступні заходи:

- розроблено власну систему адаптації працівників, яка допоможе краще і швидше увійти в робочий процес, як новачкам на підприємстві так і власним працівникам на нових робочих місцях та в підрозділах в розрізі адаптації в трьох напрямках: на підприємстві, підрозділі та робочому місці;
- запроваджено на безперервне навчання та підвищення кваліфікації працівників, що буде зацікавлювати персонал, розвивати та сприяти кар’єрному зростанню;
- розроблено ефективну систему мотивування працівників;
- впроваджено гнучкий робочий графік для всіх категорій працівників, що сприятиме зростанню продуктивності праці та лояльності працівників до компанії;
- запроваджено заходи з метою згуртування трудового колективу (спортивні змагання, корпоративні пікніки, запровадження тимбілдингу тощо);
- запроваджено систему ротації кадрів, що сприяє підвищенню кваліфікації в працівників та сприяє уникненню монотонності в робочому процесі;
- запроваджено можливість поділу щорічної відпустки на частини.

Категорії персоналу ТОВ “Торгова група “АРС-КЕРАМІКА”

Всього працівників, із них	773
Кваліфіковані та інші робітники	293
Професіонали та фахівці	15
Керівники	87
Технічні службовці	114
Працівники сфери торгівлі та послуг	241
Спеціалісти	22

Підвищення кваліфікації персоналу

Для підвищення кваліфікації працівників працює відділ персоналу. Ним розробляються методичні навчальні матеріали, розробляються системи навчання та перевірки знань. Також відділ персоналу працює над програмами індивідуального кар’єрного розвитку для кожного працівника. При прийнятті на роботу працівників без досвіду проводиться навчання на робочому місці, з подальшою перевіркою знань.

Навчання та атестація також проводяться при переведенні на іншу посаду в межах фірми. Для удосконалення вмінь та навиків торгового персоналу проводяться тренінги та вебінари.

Охорона праці та безпека

На підприємстві здійснюється контроль за дотриманням працівниками вимог Закону України “Про охорону праці” та інших нормативно-правових актів з охорони праці.

Всі працівники Товариства забезпечуються згідно з нормативами санітарно-побутовими приміщеннями, спецодягом, засобами індивідуального та колективного захисту.

У 2020 році на ТОВ “Торгова група “АРС-КЕРАМІКА” не було нещасних випадків на виробництві.

Кожного року служба охорони праці підприємства проводить перевірки стану охорони праці, які включають:

- контроль за дотриманням працівниками вимог законів та нормативно-правових актів з охорони праці;
- перевірку ведення журналів інструктажу з охорони праці на робочому місці;
- організацію навчання і перевірку знань працівників з питань охорони праці;
- проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих і небезпечних виробничих факторів, запобігання нещасним випадкам, профзахворюванням та іншим випадкам загрози життю і здоров’ю працівників;
- перевірка стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища на об’єктах підприємства;
- інформування та надання роз’яснень працівникам з питань охорони праці.

За результатами перевірок у 2020 році порушень виявлено не було.

У 2020 році фактичні **інвестиції в охорону праці та здоров’я працівників** склали 495,3 тис.грн, що становить 0,9% (при нормативі 0,5%) від фонду оплати праці 2019року.

6. Ризики

Розрізняють наступні види ризиків:

- економічні ризики, що впливають на роботу підприємства через зміни в економіці країни (інфляція, податки, відсотки та ін);
- політичні ризики - це несприятлива політична ситуація в країні, вплив податкового законодавства;
- психологічні ризики — непрофесійний менеджмент, низька мотивація, конфлікти в середині колективу;
- транспортні ризики-незадовільні умови перевезень вантажів, високі ціни на паливо;
- конкурентні ризики- низька конкурентоспроможність підприємства та дії конкурентів;
- фінансові ризики — ризики, пов’язані з фінансовими ресурсами підприємства;
- ризик втрати іміджу серед партнерів, споживачів, працівників.

ТОВ “Торгова група “АРС-КЕРАМІКА” додає великих зусиль щодо зменшення ризиків та захисту своєї діяльності, продовжує вдосконалювати систему менеджменту, проводить розширення ринків збуту.

Для розширення ринків збуту ТОВ “Торгова група “АРС-КЕРАМІКА” активізує роботи по пошуку нових споживачів продукції, а також розширює асортимент товарів. Методами розширення ринків збуту є постійне залучення нових споживачів, створення сприятливих умов в колі взаємодій як при роботі з постійними клієнтами, так і з тими, що тільки починають з нами працювати.

Додатково 2020 рік можна охарактеризувати як рік, який мав багато показників ризиків. Нестабільність політичної та економічної ситуації, що почалась у 2014 році та

триває, призвела до погіршення стану державних фінансів, ризиковості фінансового ринку, неліквідності ринку капіталу, підвищення темпів інфляції та девальвації національної валюти по відношенню до основних іноземних валют.

ТОВ “Торговою групою “АРС-КЕРАМІКА” розглядалось питання стосовно розвитку фінансової кризи в Україні та у світі та ризику розповсюдження вірусу COVID-19. Загальні карантинні заходи боротьби з поширенням пандемії можуть мати негативні наслідки, вимушене сповільнення економіки та суттєву втрату прибутків підприємства.

Незважаючи на існуючу невизначеність, пов’язану із зміною економічної ситуації та песимістичними прогнозами розвитку світової та національної економіки, керівництво ТОВ “Торгової групи “АРС-КЕРАМІКА” вважає, що фірма буде продовжувати свою діяльність на безперервній основі та докладає зусиль для подолання кризи та досягнення показників, достатніх для обслуговування своїх зобов’язань.

7. Перспективи розвитку.

Планами розвитку ТОВ “Торгова група “АРС-КЕРАМІКА” є:

- розширення ринку збуту;
- розширення асортименту;
- збільшення споживчих якостей та конкурентоспроможності товарів (послуг);
- підвищення якості обслуговування покупців;
- зниження рівня витрат.

Загальним напрямком стратегічного розвитку ТОВ “Торгова група “АРС-КЕРАМІКА” є посилення конкурентних позицій на ринку будівельних матеріалів та сантехніки.

Основними напрямками діяльності на 2021 рік залишаються:

- розвиток гуртової торгівлі (активний збут);
- розвиток інтернет торгівлі;
- надання послуг власних дизайнерів..

Реалізація цих проектів дозволить покращити якість послуг, розширити географію інтересів, знизити витрати, що значно покращить фінансовий стан підприємства.

Сьогодні на підприємстві, у відповідності до стратегії розвитку, ведуться роботи по впровадженню нового сучасного обладнання та освоєнню нових технологій (“Розумний склад”), проходить ребрендінг компанії. Таким чином закладається надійний фундамент конкурентоспроможності ТОВ “Торгова група “АРС-КЕРАМІКА” на ринку у майбутньому.

Директор



Р. Паньків



Додаток В

Баланс ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка» за 2020 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Нематеріальні активи	1000	6 056.00	10 946.00
первісна вартість	1001	6 234.00	12 097.00
накопичена амортизація	1002	178.00	1 151.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 741.00	3 173.00
Основні засоби	1010	19 962.00	22 497.00
первісна вартість	1011	34 501.00	42 702.00
знос	1012	14 539.00	20 205.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
I. Необоротні активи	1095	28 759.00	36 616.00

Запаси	1100	308 448.00	343 851.00
Виробничі запаси	1101	375.00	611.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	308 073.00	343 240.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 728.00	10 403.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	0.00
з бюджетом	1135	13.00	15.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33.00	167.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	13 339.00	12 299.00
Готівка	1166	616.00	440.00
Рахунки в банках	1167	9 251.00	10 753.00
Витрати майбутніх періодів	1170	147.00	218.00
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180	0.00	0.00
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	1 730.00	1 909.00
II. Оборотні активи	1195	332 438.00	368 862.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00

Баланс	1300	361 197.00	405 478.00
--------	------	------------	------------

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	116 000.00	116 700.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	104 041.00	145 230.00
Неоплачений капітал	1425	3 172.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
I. Власний капітал	1495	216 869.00	261 930.00
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви у тому числі:	1530	0.00	0.00
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00

резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	132 920.00	128 928.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 774.00	8 472.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 193.00	2 965.00
розрахунками зі страхування	1625	482.00	459.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 850.00	1 767.00
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 302.00	3 922.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	144 328.00	143 548.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	361 197.00	405 478.00

Звіт про фінансові результати ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка» за 2020р.

I. Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний	За аналогічний період
		період, тис. грн	попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	826 572.00	791 500.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	688 599.00	665 606.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	137 973.00	125 894.00
Валовий: збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	3 667.00	1 340.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання	2122	0.00	0.00

біологічних активів і сільськогосподарської продукції			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	26 267.00	25 553.00
Витрати на збут	2150	65 410.00	68 367.00
Інші операційні витрати	2180	3 693.00	2 117.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	46 270.00	31 197.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	4 048.00	3 905.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	0.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	87.00	63.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	50 231.00	35 039.00
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-9 042.00	-6 316.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	41 189.00	28 723.00
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0.00	0.00

II. Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	41 189.00	28 723.00

III. Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	11 849.00	13 866.00
Витрати на оплату праці	2505	47 508.00	52 948.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 597.00	11 383.00
Амортизація	2515	6 802.00	3 775.00
Інші операційні витрати	2520	18 614.00	14 065.00
Разом	2550	95 370.00	96 037.00

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

	рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00