

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ
«ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУД»»

Виконала: студентка 4-го року навчання
Спеціальності

073 «Менеджмент»

Братіца К. М.

Керівник: Боднар О. В.

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«___» _____ 20___ р.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

Графік узгоджено «12» жовтня 2021 р.

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень		Боднар О.В.	
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад		Боднар О.В.	
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад		Боднар О.В.	
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень		Боднар О.В.	
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий		Боднар О.В.	
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень		Боднар О.В.	
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)			Боднар О.В.	
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)			Боднар О.В.	
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)			Боднар О.В.	
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня		Боднар О.В.	
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня		Боднар О.В.	
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня		Боднар О.В.	
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня		Боднар О.В.	
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня		Боднар О.В.	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня		Боднар О.В.	
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК		Боднар О.В.	

Науковий керівник Боднар О.В.

Виконавець кваліфікаційної роботи Братіца К. М.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітня програма **Менеджмент**

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Пічик К.В.

“ ” 20 року

**З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Братіці Катерини Миколаївни

1. Тема роботи «Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на прикладі «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУД»»

Керівник роботи Боднар Ольга Василівна

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року

№

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи

Вступ; Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства; 1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства; 1.2. Фактори впливу на управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства; 1.3. Методи оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства; Розділ 2. Аналіз управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»; 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства; 2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства; 2.3. Оцінка ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства; Розділ 3. Розробка заходів щодо підвищення

конкурентоспроможності ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»; 3.1. Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства; 3.2. Аналіз ефективності запропонованих заходів; Висновки; Список використаних джерел; Додатки

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1.Сутність конкурентоспроможності підприємства.....	8
1.2.Фактори впливу на управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	13
1.3 Методи оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства..	16
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ».....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	20
2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства.....	23
2.3.Оцінка ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	29
Висновки до розділу 2.....	32
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ».....	34
3.1.Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	34
3.2. Аналіз ефективності запропонованих заході.....	39
Висновки до розділу 3.....	43
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність мети дослідження. Конкуренція у сучасних умовах ринку являє собою своєрідну боротьбу різних економічних суб'єктів за обмежені економічні ресурси, економічний процес взаємодії, взаємовідносин, взаємозв'язку і боротьби між функціонуючими на ринку організаціями та підприємствами з метою забезпечення найкращих способів збуту готової продукції при різноманітному задоволенні потреб споживачів.

Відповідно, конкуренція чинить значний вплив як на підприємництво, підприємства й організації, так і на весь ринок у цілому. Світовий досвід економічних реформ переконливо свідчить, що підприємництво відіграє ключову роль підтримки ринкової конкуренції, удосконалення структури економіки, активізації інноваційної діяльності, подолання безробіття, збалансування попиту і пропозиції тощо [14. с.109].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і практичним питанням конкурентоспроможності підприємства, їх стратегічних цілей для підвищення конкурентоспроможності присвячено роботи відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: І. Ансофф, О.С. Віханській, В.Н. Глумако, Н.І. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.І. Малишев, Л.Г. Зайцева, М.І. Портер М., Старостіна А., Кравченко В., Фатхутдінов Р. А., Чорна М. В. та ін.[1-7].

Об'єктом дослідження є процес формування та управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні положення щодо розроблення заходів щодо підтримання конкурентоспроможності підприємства в галузі.

Метою роботи є обґрунтування удосконалення процесу управління забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для виконання поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити сутність конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути фактори впливу на конкурентоспроможність;

- розглянути методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз конкурентного середовища підприємства;
- провести аналіз діючої операційної стратегії підприємства. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства;
- зробити розробку напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- дати економічне обґрунтування запропонованих заходів.

У процесі виконання дипломної роботи сукупність загальних та специфічних наукових методів. Зокрема, системний підхід, методи групування, аналізу, синтезу, статистичного та економічного планування.

Практична новизна проведеного дослідження. Застосування результатів проведеного дослідження в роботі, впровадження новітніх міжнародних програм для зниження витрат на оптимізації бізнес процесів на підприємстві ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, роботи українських та зарубіжних економістів, які розглядали сутність та проблематику формування конкурентних переваг, статті з економічних журналів, а також фінансова звітність та статистичні матеріали за результатами виробничо-фінансової діяльності ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ».

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів та підпунктів, висновку, списку використаних джерел та додатків.

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція - це перша категорія, яка характеризує сутність ринкової економіки. Є кілька визначень цього поняття. Ось кілька з них [9, с.103]:

Як зазначає в своїй статті В.П. Жила: «Конкуренція - це змагальний характер господарюючих суб'єктів, коли їх незалежні дії ефективно обмежують можливість кожного з них в односторонньому порядку впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку. Таким чином, конкуренція на ринку фінансових послуг - це конкуренція між фінансовими установами, в якій їх незалежна діяльність ефективно обмежує можливість кожного з них в односторонньому порядку впливати на загальні умови надання фінансових послуг на ринку фінансових послуг» [9].

Це визначення конкуренції передбачає, що тільки комерційні організації є учасниками ринку. Це не виправдано, тому що: найважливішу роль в конкуренції відіграє ринок споживчих товарів, де різні соціальні групи населення виступають в якості активних учасників ринку поряд зі споживачами, покупцями; найгостріша конкуренція насправді відбувається в умовах досить «великої» олігополії [45, с.62].

Інший автор В.Л.Белоусов зазначає: «Конкуренція - це боротьба підприємств за обмежений обсяг платоспроможного споживчого попиту, очолювана підприємствами в доступних їм сегментах ринку. Це визначення передбачає тільки конкуренцію постачальників, що має місце в умовах олігополії в розвиненій ринковій економіці» [15, с.14].

Г.Л. Багиев в підручнику дає наступне формулювання: «Конкуренція - це центр ваги всієї системи ринкової економіки. Продавці та покупці змагаються один з одним для досягнення своїх цілей за рахунок конкурентів. Ціна, що встановлюється в ході конкуренції, слугує регулюванням попиту і пропозиції. У

процесі конкуренції на ринку укладаються угоди і змінюються частки участі на ринку.

У цьому неформальному визначенні концепція конкуренції розкривається більш змістовно, оскільки вона забезпечує як досконалий, так і недосконалий ринок і містить інструкції про характер суперництва учасників ринку, цільової орієнтації і функціях конкуренції, багатофакторності конкуренції [49, с.184].

Конкуренція - це економічна категорія з боку виробників одного і того ж типу продукції на ринку з метою привернути більше покупців і максимізувати прибуток в короткостроковій або довгостроковій перспективі. Основа конкурентних відносин - свобода вибору - реалізується у формі бажання кожного отримувати особистий дохід для себе.

Ринкова економіка має на увазі, що у країні діє безліч систем, кожна з яких залежить від специфіки роботи тієї чи іншої організації. Конкуренція також диктує правила ціноутворення. На сьогоднішній день в економіці діє 5 типів конкуренції у відносинах на ринку:

- Досконала конкуренція
- Недосконала конкуренція
- Монополія
- Олігополія
- Монопсонія

Можна виділити 3 основних види конкуренції за видами конкурентів: пряму, непряму та фантомну.

Прямі конкуренти – це ті організації, які працюють з вами на одному сегменті ринку, пропонують такі ж товари або послуги та розраховують на увагу тієї ж цільової аудиторії. Такий вид конкуренції характеризується подібним географічним розташуванням, споживачами та продукцією. Грамотний підхід до протистояння конкурентам безпосередньо впливає на успішне захоплення великого сегменту ринку України і, відповідно, збільшення прибутку.

Непрямі конкуренти - компанії, які в якийсь момент переманили до себе вашого потенційного клієнта, запропонували йому такий товар чи послугу,

якого у вас немає. Такий вид конкуренції має на увазі наявність у суперника будь-якої переваги. Якщо йдеться про подібний тип продукту, то важливо працювати над маркетинговою стратегією: покращена комерційна пропозиція та проведення рекламних акцій, знижок та інших подібних заходів.

Фантомні конкуренти – це надзвичайно нестандартна ситуація у сфері маркетингу. Організація очікує, що покупець придбає один товар, тоді як він обирає зовсім інший. Це відбувається тоді, коли інші підприємства ненавмисно впливають на поведінку вашої цільової аудиторії.

Проблема полягає в тому, що отримати інформацію про фантомних конкурентів досить важко. Один з ефективних способів боротьби з ними – це реклама, що втягує.

Конкуренція передбачає присутність на ринку багато незалежних покупців і продавців. У процесі конкурентної боротьби учасники переслідують одні й ті ж цілі - максимізувати прибуток за рахунок завоювання споживчих переваг. Однак способи досягнення цієї загальної мети різні.

Отже, в змаганні перемагає той, хто раніше за інших отримав певні конкурентні переваги і зайняв стабільний сегмент ринку. Але отримання переваг - це тільки початок, набагато складніше залишатися на ринку, зберігаючи прибуткове та вигідне положення.

Адам Сміт узагальнив всі дані про теорію конкуренції у своїй праці «Дослідження про природу й причину багатства народів» (1776 р.). Її новизна в тому, що Адам Сміт вперше [21, с.28]:

- сформулював концепцію конкуренції як суперництва, яке збільшує ціни (при скороченні пропозиції) і знижує ціни (при надлишковій пропозиції);
- сформулював основоположний принцип конкуренції про «невидиму руку», так звану здатність ринків до саморегулювання через ціни;
- теоретично розробив дуже тонкий і гнучкий механізм конкуренції, який балансує галузеву норму прибутку та спонукає до оптимального розподілу ресурсів між різними сферами. Особливість та делікатність механізму конкуренції заключається в тому, що коли знижується попит на продукцію,

більше економічно «страждають» підприємства, що виробляють продукцію поганої якості або предмети розкоші. Проте механізму конкуренції притаманна деяка гнучкість, що дозволяє одразу реагувати на всі зміни у зовнішньому середовищі. Мобільний бізнес швидко адаптується до навколишнього середовища;

- визначив базові умови для ефективної конкуренції, в тому числі наявність великої кількості продавців і покупців, виснаження інформації, мобільність використовуваних ресурсів, нездатність кожного продавця впливати на розвиток ринкової ціни продукту (при збереженні його якості або якості продукції), послуги;

- створив модель збільшення і розвитку конкуренції. А також довів, що на ринку можливе поєднання таких понять як максимальне задоволення потреб клієнтів і раціональне використання ресурсів [21, с.28].

Для кращого розуміння суті конкуренції, розглянемо визначення різних експертів (табл. 1.1).

Конкурентоспроможність - це динамічно змінна ринкова категорія. Отже, при незмінних якісних характеристиках продукту його конкурентоспроможність може широко варіюватися в залежності від ринкових умов, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів і так далі.

Конкурентоспроможність - це синтетичний показник, що відображає сукупний прояв багатьох чинників - від динамізму і рівня розвитку економіки до здатності організувати і контролювати процес формування якості та конкурентоспроможності в будь-якій сфері бізнесу. У той же час світовий досвід показує, що в умовах відкритої ринкової економіки, які немислимі без жорсткої конкуренції, виникають чинники, які роблять конкурентоспроможність умовою виживання виробників сировини, мірою ефективності їх економічної діяльності та економічного процвітання країни[14. с.145].

Таблиця 1.1

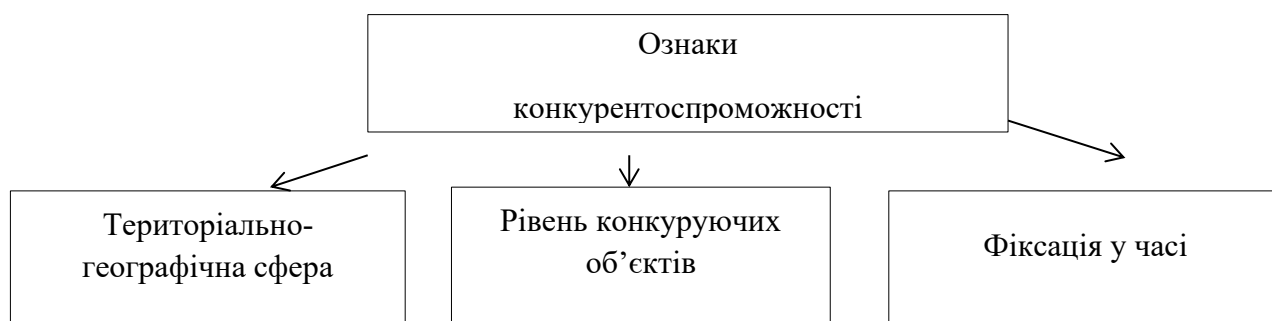
Сутність конкуренції

Автор	Значення
Американський словник «Merriam Webster's Collegiate Dictionary» [2]	Боротьба з двома або більше сторонами, що діють незалежно один від одного, для захисту свого бізнесу шляхом надання найбільш сприятливих умов для споживача.
Ф. Хайєк [18]	Процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним.
А. Сміт [11]	Чесне, без змови, суперництво, яке відбувається між продавцями (або покупцями) за найбільш вигідні умови продажу товару.
К. Маркс [20]	Антагоністична боротьба між приватними виробниками за більш вигідні умови виробництва та збуту товарів.
Представники неокласичної течії	Боротьба за економічні блага та за гроші споживача, на які їх можливо придбати.
М. Портер [12]	Динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти.
Рибницький Д.О. [34, с.14]	Аналіз структури ринку для визначення міри свободи продавця й покупця на ринку (форми ринку) і способу виходу з нього.
Марченко І.С.[22, 109]	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців й можливість покупців та продавців виходити на ринок і залишати його.
Ансофф І. [1, с.45]	Суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети.
А. Юданов [28]	Боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку.
Й. Шумпетер	Суперництво старого ринку з новим, з інноваціями.

Джерело: розроблено на підставі [28,1,22,34,12,20,11,20,18,2]

Конкурентоспроможність компанії повинна забезпечуватися такими показниками, як висока ефективність виробництва, яка досягається за рахунок сучасного обладнання, технологій, кваліфікованих робітників, а також можливість завоювати і утримувати постійне положення на ринку протягом тривалого часу, що забезпечується ефективними принципами управління маркетингом [5, с.17].

Виділимо основні ознаки конкурентоспроможності (рис. 1.1).



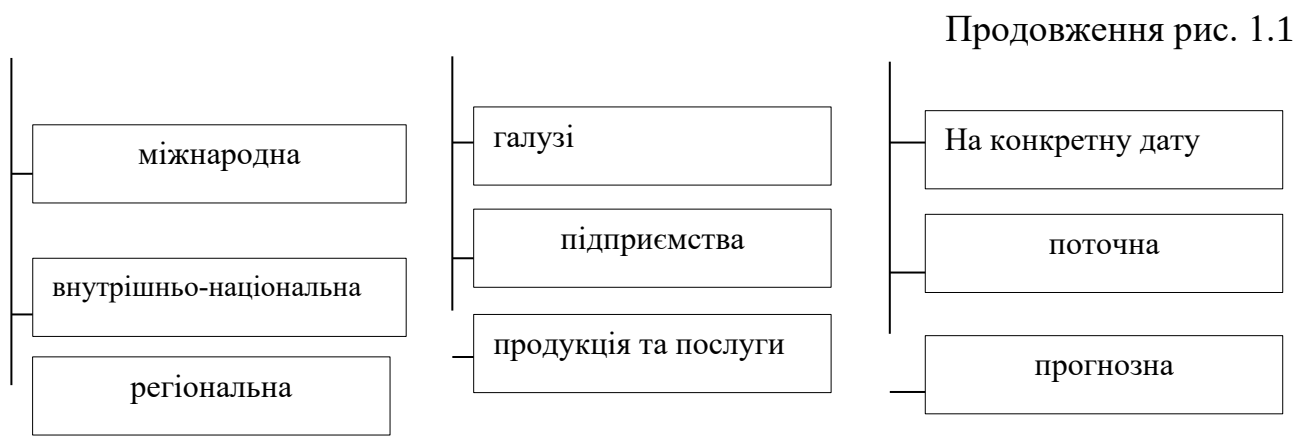


Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Джерело: розроблено на основі [18, с.71]

Важливі умови забезпечення конкурентоспроможності:

- використання наукових підходів у стратегічному управлінні;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технологій, економіки, управління;
- застосування сучасних методів досліджень і розробок (планування цілей програми, теорія прийняття рішень і ін.);
- облік взаємозв'язку функцій управління будь-яким процесом на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [24, с.25].

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується набором наступних властивостей: порівнянність, просторовість, динамізм, об'єктивність, атрибутивність, послідовність, об'єктивність.

Просторовість означає, що конкурентоспроможність компанії визначається на конкретному ринку, тому що на рівних умовах підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку і неконкурентоспроможним на іншому.

1.2. Фактори впливу на управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність фірми - це релятивна характеристика, що показує розбіжності у розвитку однієї фірми до розвитку конкурентоспроможних фірм з точки зору ступеня задоволення потреб людей щодо їх товарів і з точки зору ефективності виробництва. Конкурентоспроможність фірми характеризує можливості і динаміку її адаптації до умов ринкової конкуренції.

Фактор конкурентноздатності - це умова, яке безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності компанії і визначає її конкурентні позиції на еталонному зовнішньому ринку.

Конкурентоспроможність компанії залежить від багатьох факторів, таких як: місткість ринку (кількість річних продажів), легкість доступу до ринку, тип продукції, що виробляється, однорідність ринку, конкурентна позиція підприємств, які вже працюють на ринку, можливість технічних інновацій в галузі.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку дозволяє вивчити фактори, що мають вплив на загальне враження покупців від підприємства і його продукції і, у результаті, зміну частки продукції підприємства на ринку. Як зазначає М. Портер, всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, поділяються на дві великі групи: внутрішні і зовнішні (рис.1.2)[13, с.84].

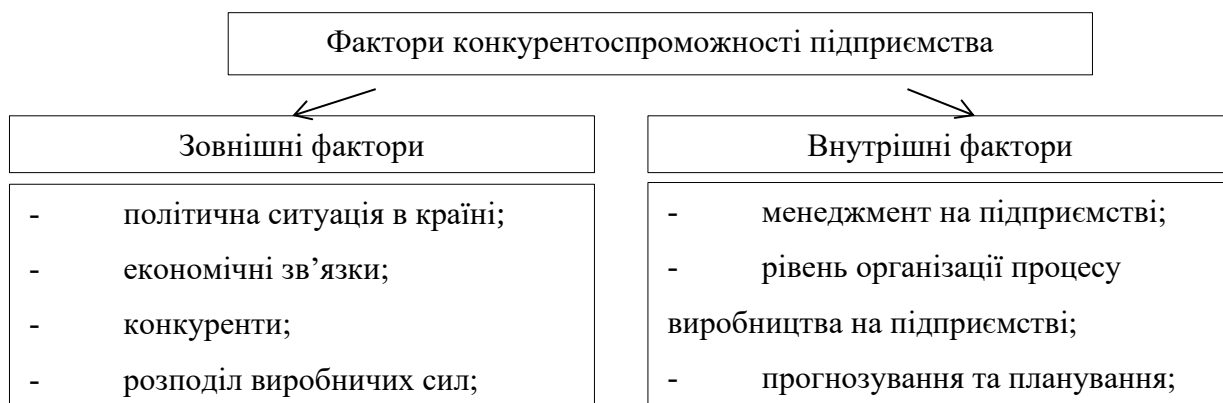


Рис. 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено на підставі [13, с.84-85].

Під зовнішніми чинниками розуміється сукупність проблем, природних умов, економічних, соціальних і міждержавних та національних інституційних структур та всіх інших умов і факторів ззовні, що існують в світовому середовищі і впливають на функціонування підприємства [12].

Оцінка впливу чинників навколишнього середовища на конкурентоспроможність компанії проводиться загальновизнаним чином. Після визначення місії і цілей компанії проводиться етап діагностики: оцінка змін, які зачіпають різні аспекти діяльності компанії; виявлення факторів, що загрожують конкурентоспроможному потенціалу фірми; аналіз діяльності конкурентів; виявлення чинників, які мають найбільші можливості для досягнення стратегічних цілей компанії.

Аналіз факторів, що впливають на зовнішнє середовище та на конкурентоспроможність компанії, дає час, аби передбачити можливості, розробити план дій в разі непередбачуваних обставин і розробити заходи, які перетворять загрози у перспективні можливості та стануть зонами росту.

Аналіз факторів макросередовища передбачає PEST-аналіз і SWOT-аналіз. Перший аналізує соціальні, політичні, технологічні та економічні чинники, а другий дає змогу визначити можливості і загрози компанії, визначити

несприятливі фактори, що можуть знизити ефективність потенціалу підприємства [12].

Внутрішні чинники - це контрольовані чинники компанії. Вони включають в себе:

- діяльність адміністрації та апарату управління компанії (організаційно-виробнича структура управління, професійний та кваліфікований рівень адміністративного персоналу та інше);
- систему технологічного обладнання. Зміна обладнання та технологій на новіші та ефективніші підвищує конкурентоспроможність підприємства, збільшує внутрішню гнучкість виробництва;
- сировину, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, повнота його переробки і кількість відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність компанії;
- реалізацію продукції, її обсяг і собівартість. Підприємство реалізовує продажі, продаючи продукцію, на яку є попит, стимулює ріст обсягів продажів і знаходить нові ринки збуту. Аналіз факторів внутрішнього впливу дуже пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства [25, с.16].

В цілому фактор конкуренції носить стимулюючий і строгий характер, змушуючи виробників під загрозою вигнання з ринку постійно протистояти системі якості і, в цілому, конкурентоспроможності своєї продукції і ринку об'єктивним чином.

Безперервне та точне управління конкурентоспроможністю визначається серйозним інформаційним забезпеченням. У зв'язку з цим на підприємстві необхідно налагодити інформаційну систему з дослідження, оцінки та прогнозування конкурентоспроможності як внутрішнього, так і у зовнішнього середовища. Крім того, слід активно вести роботу щодо участі в різних конкурсах, тобто створювати певний імідж компанії.

Гідний імідж організації та її продукції зумовлює зниження чутливості до ціни, дозволяючи збільшувати її без втрат в обсягах продажу продукції, а також захищає від атак конкурентів. До позитивного ефекту рекламного впливу можна

віднести і кращу інформованість потенційних споживачів про діяльність підприємства та ціни на пропоновані товари [1].

1.3 Методи оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства

Аналіз конкурентних переваг підприємства має багато методів, проте найпоширенішими є ті, що базуються на аналізі ринкових позицій підприємства. Серед них виділяють формальні та матричні моделі дослідження окремого виду бізнесу. Формальними методами є:

- модель продукт-ринок (І.Ансоффа);
- модель М. Портера;
- модель ЖЦП (життєвого циклу продукту);
- модель накопиченого досвіду;
- модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій).

До матричних належить:

- метод «Мак-Кінзі»;
- модель Хофера/Шенделя;
- модель БКГ;
- модель Shell/DPM;
- метод ADL;
- метод PIMS.

I. Методи, які аналізують рівень менеджменту на підприємстві:

- метод комплексного стратегічного аналізу SWOT;
- метод експертного оцінювання;
- метод комплексного стратегічного аналізу SPACE;
- метод LOTS;
- метод картування стратегічних груп.

II. Методи, які аналізують рівень фінансово-економічної діяльності на підприємстві:

- Методи прогнозування фінансово стану підприємства;

– Методи фінансово-економічного аналізу.

Вивчимо основні з цих методів нижче.

SWOT – аналіз. Популярний і ефективний аналіз, який допомагає розглянути й зовнішнє, й внутрішнє середовище підприємства; передбачає подальшу розробку стратегічних дій для збільшення конкурентоспроможності підприємства.

Спочатку визначають слабкі та сильні сторони – це фактори внутрішнього середовища, що стимулюють чи заважають ефективній роботі підприємства. Цю інформацію далі використовують для складання SWOT таблиці.

Матричний метод базується на маркетинговій оцінці діяльності підприємства та його продукції. У основі методики – аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції підприємства. Оцінка визначається за матрицею в системі координат: по горизонталі йдуть темпи зростання/скорочення кількості продажів у лінійному масштабі, а по вертикалі – відносна частка продукції фірми на ринку. Вища конкурентоспроможність у тих підприємств, що займають більшу частку на ринку, що швидко зростає.

Методи, що беруть за основу оцінку конкурентоспроможності продукції фірми. Дані методи ґрунтуються на прямій лінійній залежності конкурентоспроможності компанії від конкурентоспроможності її товарів. Для визначення конкурентоспроможності продукції використовують різні маркетингові та кваліметричні методи, в більшості яких лежить знаходження співвідношення ціна-якість.

Методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможні ті підприємства, де найкращий менеджмент у всіх службах та підрозділах. Ефективна діяльність служб зумовлена ефективним використанням ресурсів підприємства. В основі методу – оцінка критеріїв конкурентоспроможності чи групових показників.

Комплексні способи. Методи цього підходу так називають, адже оцінка конкурентоспроможності підприємства у межах кожного з цих методів

визначається через поточну та потенційну конкурентоспроможності підприємства. Метод ґрунтується на тому, що конкурентоспроможність підприємства це інтегральна величина по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу підприємства.

Рівень конкурентоспроможності є відносним показником і його розрахунок заснований на порівнянні за ключовими параметрами об'єкта, що оцінюється, і бази порівняння. За цим принципом будується більшість методик оцінки рівня конкурентоспроможності різних об'єктів. Розвиток теорії конкурентоспроможності, очевидно, носить критичний характер, коли результати дослідження та оцінки залежать від набору оцінюваних складових елементів будь-якого об'єкта. Формування та опис найважливіших критеріїв є подальшим напрямом розвитку теорії конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

Отже, проведене дослідження в першому розділі дало змогу визначити, що конкуренція це визначальна та обов'язкова умова функціонування економіки на ринку. Проте вона має свої позитивні та негативні риси, так звані плюси й мінуси. До плюсів належать : наявність інноваційності процесу, чутливість до попиту, високоякісна продукція, висока продуктивність праці, мінімум витрат, реалізація принципом оплати за кількістю та якістю праці, наявність можливості врегулювання з боку держави. Серед мінусів – «виграють» одні і «програють» інші, підштовхування до нечесних методів «виграти», висока експлуатація природних ресурсів, екологічні порушення і ін.

Конкурентні переваги дають для підприємств більше можливостей на ринку їх функціонування, правильне та розумне управління конкурентоспроможністю дає значні переваги підприємству при боротьбі з конкурентами на ринку та збільшення своєї прибутковості.

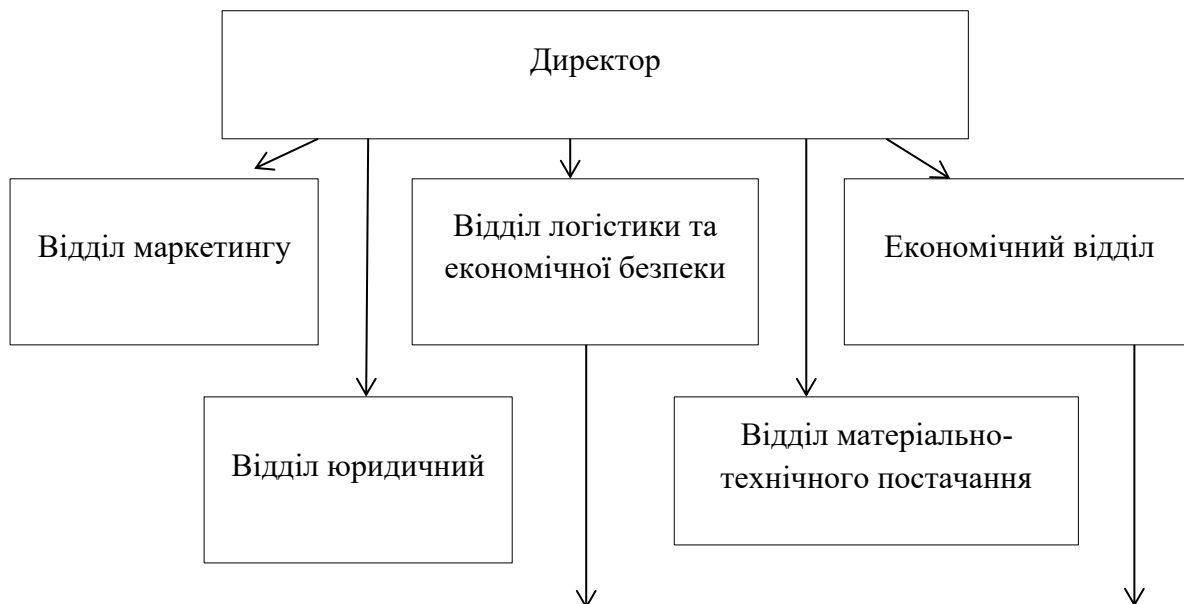
Розділ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ». Код ЄДРПОУ: 39843507. Юридична адреса компанії: 21036, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Амосова Миколи, буд. 26А, 401. Основним видом діяльності компанії є роздрібна торгівля паливом. Компанія є оператором однієї з найбільших автозаправних мереж в Україні, до складу якої входить 65 АЗС під брендом «Chiro» у 12 областях України. Це динамічно зростаюча українська мережа АЗС, що продає високоякісне імпортне пальне з звичним сервісом у low-cost сегменті.

Дана бізнес-модель та значний досвід менеджменту на ринку нафтопродуктів дозволяють компанії формувати кращі ціни на імпортне пальне в регіонах. До складу мережі входять автозаправні станції, які розташовані у західних та центральних областях України. Протягом 2020 року середня чисельність співробітників компанії складала 455 осіб (2019 рік – 399 особи). Компанія здійснює свою діяльність на території України.

Розглянемо організаційну структуру підприємства на рис.2.1.



Продовження рис.2.1



Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»

Далі проведемо аналіз основних показників діяльності.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ
«ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» за 2018-2020 роки

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Зміни +/-		Темпи зростання (зниження)	
				2020 р. у % до		2020 р. у % до	
				2018р.	2019р.	2019р.	2018р.
1	2	3		7	8		
Загальний капітал, тис.грн.	65449	120663	88856	55214	-31807	1,36	0,74
Власний капітал, тис.грн.	717	9610	641	8893	-8969	0,89	0,07
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	707	9600	631	8893	-8969	0,89	0,07
Вартість основних засобів, тис. грн.	15190	20694	29309	5504	8615	1,93	1,42
Вартість оборотних активів, тис. грн.	49354	98894	58113	49540	-40781	1,18	0,59
Середня кількість працівників, осіб	345	399	455	54	56	1,32	1,14

Продовження табл. 2.1

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	825911	767509	764549	-58402	-2960	0,93	1,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	738491	654302	643211	-84189	-11091	0,87	0,98
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	87420	113207	121338	25787	8131	1,39	1,07
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток), тис. грн.	690	10858	-1850	10168	-12708	-2,68	-0,17
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн.	558	8893	-1887	8335	-10780	-3,38	-0,21

Джерело: розроблено самостійно автором згідно звітності підприємства [Додаток А 1-4, Додаток Б 1-4]

Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» показав, що загальний капітал балансу підприємства значно зменшився в 2020 році на -31807 тис.грн. Зменшилась і сума власного капіталу підприємства -8969 тис.грн. Але кількість працівників постійно збільшується, при цьому продуктивність зменшується.

Аналіз динаміки ресурсів ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» показав, що основні фонди підприємства збільшились в 2020 році на 8615 тис.грн, тобто на 1,42%. Оборотні активи в 2020 році зменшились на -40781 тис.грн.

Економічні показники підприємства протягом 2018-2020 рр. мають негативну тенденцію. Так в 2018 році ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» має збиток у розмірі в 1887 тис.грн.. В 2018-2019 рр. підприємство отримувало прибуток, який збільшився на 8335 тис.грн. Досить велика собівартість в 2020 році призвела до отримання зменшеного валового прибутку, при цьому великі фінансові та комерційні витрати призвели до збитку в поточному році.

2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства

Загальний аналіз конкурентного середовища почнемо із аналізу макро і мікро оточення ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ», буде доцільно використовувати такі методи:

1. PEST-аналіз для ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» спрямований на виявлення факторів зовнішнього середовища, які здатні надавати позитивний або негативний вплив на господарюючий суб'єкт, в розбивці на такі групи чинників, як політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) і технологічні (Technological), наведено в табл. 2.2 і 2.3.

2. SWOT-аналіз для ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ», спрямований на виявлення як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на розвиток організації, в розбивці на сильні і слабкі сторони (фактори внутрішнього середовища організації) і можливості і загрози (фактори зовнішньої середовища організації), наведено в табл. 2.4.

3. SNW-аналіз для ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» спрямований на більш детальний розгляд внутрішніх факторів, що впливають на розвиток організації, наведено в табл. 2.5 і 2.6.

Оцінка діяльності організації починається з аналізу зовнішнього середовища.

Таблиця 2.2

Якісне опис факторів зовнішнього середовища, які впливають на ТОВ
«ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»

№	Фактор	Ознака і прояв	Можливі заходи
Р-фактори (політичні)			
1	Державне регулювання в галузі	Регулювання тарифної політики	Оптимізація тарифних ставок з метою стабільного зростання доходів компанії на основі діалогу з відповідальними державними
2	Конфлікт (військовий) в країні	Розрив зв'язків із інвесторами	Розширення зв'язків з діючими інвесторами, залучення ряду нових

Продовження табл. 2.2

Е-фактори (економічні)			
3	Уповільнення розвитку економіки в цілому	Зниження попиту на навтопродукти (перехід на електромобілі наприклад)	Оптимізація процесу розвитку нафтомережевого комплексу
4	Доступ до світових ринків капіталу	Недоінвестування української нафтодобування	Перегляд інвестиційних програм
S-фактори (соціальні)			
5	Демографічна ситуація	Зниження ефективності послуг, що надаються	Залучення більш молодого персоналу за умови підтримки рівня кваліфікації робочої сили
6	Зростання вимог до надійності і якості нафтопостачання з боку населення	Рекламації з боку населення з приводу якості послуг	Досягнення гарантованих показників надійності і якості послуг
Т-фактори (технологічні)			
7	Підвищення вимог до нафтоєфективності	Напрямок частини виручки на погашення штрафів	Удосконалення програм з енергозбереження (зниження викидів в навколишнє середовище, втрат в нафтомережах)
8	Значний фізичний і моральний знос основного обладнання	Загроза стабільності нафтозабезпечення цілих регіонів країни	Реконструкція зношених і будівництво нових енергооб'єктів

Джерело: розроблено самостійно автором

На першому етапі формуються показники макрооточення, що мають високу ймовірність реалізації і впливу. На другому і третьому етапах оцінюється значимість для компанії кожної події, шляхом визначення характеру впливу «+1» - можливість, «-1» - загроза, експертним шляхом визначається ймовірність виникнення факторів в інтервалі від 0 до 1, а також дається оцінка ступеня впливу кожного фактора на стратегію організації (від 0 до 5).

Підсумковий результат оцінки можливостей і загроз розраховується як аналіз позначених параметрів, який дозволяє визначити рівень сприятливості кожного зовнішнього фактора для організації з урахуванням його значущості.

Таблиця 2.3

Якісний аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»

№ п/п	Фактор	Характер впливу (1/-1)	Імовірність виникнення (0-100%),%	Ступінь впливу (0-5)	Всього
1	Державне регулювання в галузі	1	100	5	5
2	Конфлікт (військовий) в країні	-1	90	3	-2,7
3	Уповільнення розвитку економіки в цілому	-1	65	4	-2,6
4	Доступ до світових ринків капіталу	-1	60	3	-1,8
5	Демографічна ситуація	-1	90	2	-1,8
6	Зростання вимог до надійності і якості енергопостачання з боку населення	1	20	3	0,6
7	Підвищення вимог до нафтоєфективності	-1	30	3	-0,9
8	Значний фізичний і моральний знос основного обладнання	-1	40	4	-1,6
Разом		-	-	-	-5,8

Джерело: розроблено самостійно автором

За даними, представленими в табл. 2.3 можна зробити загальний висновок про те, що зовнішнє середовище, з яким взаємодіє ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ», може надати на нього істотний негативний вплив, в основному через уповільнення розвитку економіки в цілому.

При цьому ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» для подолання негативного впливу зовнішнього середовища слід спиратися на своє становище як системоутворюючого підприємства для України, а також планомірно використовувати запропоновані в табл. 2.3 заходи у відповідь на зовнішні загрози.

Таблиця 2.4

Аналіз впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» (SWOT-аналіз)

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
<i>Сильні сторони</i>	<i>Можливості</i>
Високий рівень вертикальної інтеграції і самозабезпечення сировиною	Підтримка з боку держави (інвестиційні програми)

Продовження табл. 2.4

Лідер серед посередників в нафтопродукції у місті Вінниці	Зростання вимог до надійності і якості нафтопродукції з боку населення (як мотивація до поліпшення показників роботи)
Клієнтоорієнтованість великі АЗС	Підвищення вимог до нафтозбуту як мотивація до поліпшення показників роботи)
Слабкі сторони	Загрози
Стан основного обладнання та транспорту з логістики	Уповільнення розвитку економіки в цілому
Виробничі ризики	Скорочення доступу до світових ринків капіталу
Фінансовий стан	Зниження попиту на нафтопродукти

Джерело: розроблено самостійно автором згідно даних підприємства

Далі зробимо SNW-аналіз для ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» в таблиці

2.5.

Таблиця 2.5

SNW-аналіз ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»

№	Фактори внутрішнього середовища	Рівень значущості (1-3)	Оцінка факторів		
			S (сильна) / S (strong)	N (нейтральна) / N (neutral)	W (слабка) / W (weak)
1	Доля ринку	3	3		
2	Імідж компанії	2	3		
3	Якість наданих послуг	3	3		
4	Кон'юнктура ринку	2		2	
5	Фінансовий стан	3			1
6	Доступність інвестиційних ресурсів	2		2	
7	Кадровий склад і потенціал	3	3		
8	Спрямованість на взаємодія зі стейкхолдерами	2		2	
9	Стан матеріально - технічної бази	2		2	
10	Виробничі ризики	2	3		

Джерело: розроблено самостійно автором згідно даних підприємства

Далі для загального розуміння рівня конкурентоспроможності підприємства розглянемо SNW-аналіз ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»: підсумкову таблицю.

Таблиця 2.6

SNW-аналіз ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» (підсумки)

Рівень значущості факторів		Оцінка чинників		
		Сильна (3)	Нейтральна (2)	Слабка (1)
Високий	3	27	0	3

Продовження табл. 2.6.

Середній	2	12	16	0
Низький	1	0	0	0

Джерело: розроблено самостійно автором згідно даних підприємства

За результатами проведення SWOT- і SNW-аналізу можна зробити висновок про те, що серед факторів внутрішнього середовища, що впливають на ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ», переважають показники, які виступають її сильними сторонами з високим рівнем значущості: частка на ринку; якість послуг, що надаються з перепродажу нафтопродуктів; кадровий склад і потенціал, а також середнім рівнем значущості: імідж компанії; низький рівень виробничого травматизму.

Серед слабких сторін можна виділити фінансовий стан, зважаючи на значну суму за кредиторською заборгованістю компанії. Інші фактори були визнані в ході аналізу нейтральними. Таким чином, в цілому ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» в перспективі має всі шанси на збереження провідних позицій в регіоні, оскільки внутрішній потенціал компанії знаходиться на досить високому рівні.

Таблиця 2.7

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» та конкурентів

Рівень значимості	Показники	Оцінка в балах			
		ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»	Конкуренти		
			ТОВ РОЯЛ НАФТОПРОДУКТ	ТОВ БРСМ - НАФТА»	ПФ Камертон
0,1	Широта і глибина асортименту	5	3	3	2
0,2	Рівень цін	4	4	4	3
0,05	Використання інноваційних технологій (програмне забезпечення управління підприємством)	4	5	3	4
0,25	Якість послуг	5	4	3	2
0,2	Реклама (рівень маркетингу на підприємстві та просування продукції)	4	2	3	2
0,2	Частка на ринку	5	4	3	2

Продовження табл. 2.7

0,2	Лояльність персоналу	4	5	3	2
0,25	Управління витратами	3	4	2	2
	Всього	34	31	24	19

Джерело: розроблено самостійно автором згідно даних підприємства

Отже, аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» показав, що підприємство є лідером серед посередників перепродажу нафтопродукції у м. Вінниця. В таблиці серед слабких сторін можна виділити великі витрати на збут продукції та низький рівень професійного-програмного забезпечення персоналу. Проаналізувавши, можна виявити, що на підприємстві постійно зменшується кількість персоналу, і навіть збільшення матеріального стимулювання (збільшення фонду оплати праці) не змінює ситуацію. Керівництво виробничих ділянок ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» говорить про певну специфіку діяльності, і складність набору та утримання персоналу на підприємстві.

Отже, аналіз конкурентоспроможності було досліджено на прикладі ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ». Аналіз основних показників діяльності показав, що підприємство має досить високі витрати для того, щоб виконувати свою діяльність, та в 2020 році отримало збиток у розмірі 1887 тис.грн.

Отже, основні недоліки, які впливають на конкурентоспроможність та комерційну діяльність ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» це:

- зміна цінової політики (стрибки валютного курсу);
- великі витрати на збут продукції та перепродаж нафто продукції;
- слабкий рівень професійної підготовки персоналу в логістичному відділі;
- немає інноваційної спрямованості розвитку підприємства.

2.3. Оцінка ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Зараз на підприємстві ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» діє стратегія інтенсивного зростання (збільшення частки на ринку, покращення бізнесу і продукції). ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» перманентно шукає кращих нових постачальників, покращує схеми розвитку бізнесу, проте витрачає на це великі кошти.

Стратегія скорочення витрат – стратегія, яка має на меті знайти нові можливості і застосувати заходи задля зменшення витрат. Вона передбачає усунення деяких джерел витрат, а також проявляється через тимчасові або короткострокові заходи. У ситуації з нашим підприємством скорочення витрат можливе перш за все при створенні оптимальної логістики та побудові оптимальних логістичних процесів.

Аби коректно оцінити діючі стратегії, важливо правильно визнаючи зовнішню та внутрішню ефективність стратегії. Ступінь досягнення цілі оцінюється за даною шкалою: досягнення цілі - 3 бали; майже досягнення цілі - 2 бали; часткове досягнення - 1 бал; не досягнено цілі - 0 балів. Оцінка ступеня досягнення цілей фірми наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення
Загальна	Перетворення своїх послуг в систему з різними замовниками, за рахунок гарної цінової політики та збільшення бази клієнтів	0
Кадрова	Збільшення заробітної плати працівникам підприємства.	2
Маркетингова	Максимізація продажів нафтопродукції за рахунок активнішої маркетингової роботи підприємства.	0
Соціальна	Забезпечення важливості АЗС об'єктів, участь в соціальних державних програмах	3
Фінансова	Мінімізація витрат на збут продукції	1
Підсумкова оцінка		6

Загальна оцінка 6 балів означає неповне досягнення поставлених цілей підприємства. Причина нульового досягнення маркетингової та загальної цілей - проблеми із середовищем функціонування організації, мається на увазі економічні та політичні проблеми в країні, а також ціни на нафту в Україні.

Сильні та слабкі сторони підприємства та зовнішнє середовище визначають умови успішного функціонування підприємства. На фінальному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства варто виконати оцінку факторів. Оцінка показується в профілі діяльності підприємства. Таким чином, оцінка фактору внутрішнього середовища у максимальні 3 бали показує сильну сторону діяльності підприємства, а 1 бал свідчить про слабку (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9

Профіль діяльності підприємства ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»

№ п/п	Показники	Бали		
		1	2	3
1	Ступінь досягнення цілей		+	
2	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
3	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві			+
4	Стиль правління			+
5	Рівень прибутку	+		
6	Частка ринку		+	
7	Система контролю якості нафтопродукції			+
8	Широта асортименту			+
9	Гнучкість цінової політики		+	
10	Доцільність договірної політики		+	
11	Система організації збуту послуг		+	
12	Рівень сервісу			+
13	Система стимулювання покупців	+		
14	Ступінь маркетингової активності		+	
15	Дослідження і розробки (НДДКР)	+		
16	Стан матеріально-технічної бази			+
17	Кваліфікаційний склад кадрів			+
18	Оцінка руху кадрів		+	
19	Ступінь вмотивованості кадрів		+	
20	Фінансові можливості підприємства	+		
21	Організаційна культура		+	
Рейтингова оцінка підприємства		45		

Оцінюючи конкурентоспроможність, треба зробити оцінку і стратегічного потенціалу ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ», що складається з аналізу складових потенціальних можливостей, а саме з адаптивностей й конкурентних переваг.

Аби оцінити потенціал ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» використаємо експертний методом, що має дану шкалу оцінювання:

- 0..1 – незначний рівень;
- 1..3 – низький рівень;
- 3..6 – середній рівень;
- 6..9 – стабільний рівень;
- 9 і більше – перспективний рівень.

У табл. 2.10. представимо бали-оцінки стратегічного потенціалу ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ».

Таблиця 2.10

Оцінка стратегічного потенціалу ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»

Локальний потенціал	Вага	Бали	Бажане значення	Прогнозовані бали	Прогнозоване бажане значення
1	2	3	4	5	6
1.Виробничий	0,20	8,00	1,60	9,00	1,80
2.Ресурсно-сировинний	0,10	6,00	0,60	7,00	0,70
3.Фінансовий	0,15	5,00	0,75	6,00	0,90
4.Маркетинговий	0,12	6,00	0,72	7,00	0,84
5.Інноваційний	0,11	4,00	0,44	5,00	0,55
6.Інвестиційний	0,12	4,00	0,48	5,00	0,60
7.Трудовий	0,07	7,00	0,49	8,00	0,56
8.Організація управління	0,07	7,00	0,49	8,00	0,56
9.Інфраструктурний та екологічний	0,06	8,00	0,48	8,00	0,48

Отже, згідно з проведеною оцінкою стратегічного потенціалу ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» можна зробити висновок, що наявний та прогнозований потенціали є вищими за середній рівень. Але підприємству треба розробити механізм підвищення конкурентоспроможності за рахунок якісної стратегії розвитку.

Висновки до розділу 2

В даному розділі дипломного дослідження, ми провели аналіз діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ». В ході дослідження було виявлено, що не дивлячись на те, що підприємство є лідером серед перепродажу нафтопродуктів у м. Вінниця в 2020 році мало великі витрати на збут. Аналіз конкурентоспроможності показав, що головними конкурентами підприємства є ТОВ «РОЯЛ НАФТОПРОДУКТ», ТОВ «БРСМ - НАФТА», ПФ Камертон, але підприємство має переваги перед конкурентами в якості продукції та системі збуту продукції.

Аналіз зовнішнього середовища, з яким взаємодіє ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ», показав істотний негативний вплив, в основному через уповільнення розвитку економіки в цілому. При цьому ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» для подолання негативного впливу зовнішнього середовища слід спиратися на своє становище як системоутворюючого підприємства для України.

Є певні проблеми зі збутом продукції на ринок, досить застарілі схеми збуту та ведення логістики, що призводять до збитків в роботі підприємства та великих витрат.

ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» повинно переглянути свою стратегію розвитку та включити в неї додаткові заходи щодо зниження витрат на збут. Бо саме через дуже великі витрати на збут підприємство отримало збиток фінансового результату в 2020 році.

В процесі аналізу управління конкурентоспроможністю підприємства треба виділити, що відбувається дублювання функцій, розрізненість діяльності, неможливість оперативного реагування на інноваційні зміни зовнішньої та внутрішньої середовища. Виправити ситуацію можливо за рахунок цифрової трансформації, яка вимагає оновлення діючих програмних продуктів та їх зв'язки до діяльності ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ». Тобто виділити можна такі проблеми, які заважають підприємству збільшити свої конкурентні переваги на ринку:

1. Немає інноваційної спрямованості.
2. Відсутня чітка логістична система збуту нафто продукції.
3. Недостатній рівень кваліфікації персоналу (логістичний відділ).

Розділ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»

3.1. Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Для підвищення ефективності діяльності кожне підприємство автоматизує процеси діяльності. ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» співпрацює з різними нафто підприємствами. Для налагодження своїх логістичних систем підприємство використало лише програму 1С. Але на ринку інформаційних програм існує досить великий перелік програмного забезпечення. Функціональна структура програмного забезпечення зачепає роботу чотирьох відділів підприємства, таких як транспортні ділянки, диспетчерська, операторська та економічний відділ. Детальніше виконувані там функції можна розглянути на представленому нижче рис.3.1

Транспортна ділянка	Диспетчер	Операторська (виписка ТТН)	Економічний відділ (Економіст)
Формування списку готових до від'їзду транспортних засобів	Прийняття замовлень та контроль виконання	Виписка витратних документів	Оцінка і контроль за економічними показниками підприємства

Рис.3.1. Функціональна структура підсистема «транспортна логістика»

Джерело: складено автором

Для того, щоб ця функціональна система запрацювала злагоджено пропонується ввести на підприємстві інноваційні інформаційні системи. Пропоную планування та управління збутовим процесом на ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» за допомогою програмного забезпечення SAP ERP (логістика R/3). У рамках оптимізації бізнес-процесів системою my SAP ERP (логістика R/3) на ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» є необхідність застосування системи електронних тендерів SRM в мережі Інтернет і модуль HR. Дана програма допоможе скоротити витрати на виконання господарсько-фінансових завдань ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» на ринку нафто продукції.

Система SAP R/3 включає в себе прикладні модулів, що забезпечують різноманітні бізнес процеси підприємства та інтегровані між собою у масштабі реального часу.

Фінанси (ФІ). Модуль призначений для організації основної бухгалтерської звітності, звітності з дебіторів, кредиторів та допоміжної бухгалтерії. Він включає: Головну книгу, Бухгалтерію дебіторів, Бухгалтерію кредиторів, Фінансове управління, Спеціальний реєстр, Консолідацію та Інформаційну систему обліку та звітності.

Контролінг (СО). Модуль забезпечує облік витрат і прибутку підприємства і включає: Облік витрат за місцями їх виникнення (центри витрат), Облік витрат за замовленнями, Облік витрат за проектами, Калькуляцію витрат, Контроль прибутковості (результатів), Контроль місць виникнення прибутку (центрів прибутку), Облік виробітку, Контролінг діяльності підприємства.

Управління основними засобами (АМ). Модуль відповідає за облік основних засобів та їхнє управління. Основні елементи модулю: Технічне управління основними засобами, Технічне обслуговування та ремонт обладнання, Контролінг інвестицій та продаж активів, Традиційний бухоблік основних засобів, Заміна основних засобів та амортизація, Управління інвестиціями.

Управління проектами (PS). Прикладний модуль PS забезпечує планування, управління та моніторинг довгострокових проектів із високим

рівнем складності. Ключові елементи прикладного модулю PS: Контроль фінансових засобів та ресурсів, Контроль якості, Управління тимчасовими даними, Інформаційна система управління проектами, Загальні модулі.

Виробниче планування. Модуль забезпечує організацію планування та контроль виробничої діяльності підприємства. Ключові елементи прикладного модуля: Специфікації (BOM), Технологічні карти, Робочі центри (місця), Планування збуту (SOP), Виробниче планування (MPS), Планування потреб у матеріалах (MRP), Управління виробництвом (SFC), Виробничі замовлення, Калькуляція витрат на виріб, Облік витрат на процесів, Серійне виробництво, Канбан (Just in time), Планування безперервного виробництва.

Управління матеріальними потоками (MM). Модуль підтримує функції постачання та управління запасами, що використовуються у різних господарських операціях. Ключові елементи: Закупівля матеріалів, Управління запасами, Управління складами, Контроль рахунків, Оцінка запасів матеріалу, Атестація постачальника, Обробка робіт та послуг, Інформаційна система закупівель та інформаційна система управління запасами.

Збут (SD). Модуль вирішує завдання розподілу, продажу, постачання та виставлення рахунків. Ключові елементи: Передпродажна підтримка, Обробка запитів, Обробка пропозицій, Обробка замовлень, Обробка поставок, Виставлення рахунків (фактурування), Інформаційна система збуту.

Управління якістю (QM). Цей модуль включає інформаційну систему і систему управління якістю. Він забезпечує підтримку планування якості, перевірку та контроль якості під час виробництва та закупівлі. Ключові елементи: Перевірка якості, Планування якості, Інформаційна система контролю якості (QMIS).

Техобслуговування та ремонт обладнання (PM). Модуль допомагає враховувати витрати та планувати ресурси на техобслуговування та ремонт. Ключові елементи: Незапланований ремонт, Управління сервісом, Планово-профілактичний ремонт, Ведення специфікацій, Інформаційна система технічного обслуговування та ремонту.

Управління персоналом. Повністю інтегрована система для планування та управління роботою персоналу. Ключові елементи: Адміністрація персоналу, Розрахунок зарплати, Управління тимчасовими даними, Розрахунок витрат на відрядження, Пільги, Набір нових співробітників, Планування та підвищення кваліфікації персоналу, Використання робочої сили, Управління семінарами, Організаційний менеджмент, Інформаційна система персоналу.

Управління інформаційними потоками (WF). Ця система пов'язує інтегровані прикладні модулі із загальними для всіх програм технологіями, сервісними засобами та інструментами. Управління потоком операцій (workflow) автоматизує господарські процеси відповідно до заздалегідь визначених процедур та правил. Модуль включає багатофункціональну офісну систему з вбудованою електронною поштою, систему керування документами, універсальний класифікатор та систему інтеграції з САПР. Коли відбувається певна подія, запускається відповідний процес і диспетчер потоку операцій ініціює одиницю потоку операцій (Workflow Item). Дані та документи об'єднуються та обробляються на кожному кроці відповідно до певної логіки.

Галузеві рішення (IC). Поєднує прикладні модулі SAP R/3 та додаткову функціональність, специфічну для галузі. Сьогодні є галузеві рішення для промисловості: авіаційної та космічної, оборонної, автомобільної, нафтової, газової, хімічної, фармацевтичної, машинобудівної, товарів народного споживання, електронної та невиробничої сфери: банки, страхування, державні органи, телекомунікації, комунальне господарство, охорона здоров'я, роздрібна торгівля .

Базова система. Служить основою системи SAP R/3 та гарантує інтеграцію всіх прикладних модулів та незалежність від апаратної платформи. Базисна система забезпечує можливість роботи у багаторівневій розподіленій архітектурі клієнт-сервер. Система SAP R/3 функціонує на серверах UNIX, AS/400, Windows NT, S/390 та з різними СУБД (Informix, Oracle, Microsoft SQL Server, DB2). Користувачі можуть працювати серед Windows, OSF/Motif, OS/2 або Macintosh.

Слід зазначити, що тут перераховані лише основні функції системи SAP R/3 і згадані великі можливості роботи у Internet/intranet, доступ зовнішніх систем до логіки SAP R/3 через інтерфейси BAPI (Business Application Programming Interface) тощо.

SAP R/3 - конфігурована система. Навіть найкоротший огляд функцій системи SAP R/3 показує її здатність розв'язувати основні завдання, які постають перед великими організаціями. SAP R/3 - це сьогодні найбільша система. Саме тому її обрали як основну корпоративну систему велика кількість лідерів на ринку. Тим не менш, за статистикою її обрали й 1/3 середніх компаній, що має річний оборот менше 200 млн дол. Все через те, що система індивідуально налаштовується під вихідні дані кожного підприємства. Показником технічного рівня системи може бути спосіб її налаштування. Чим ширші можливості конфігурування та налаштування системи без необхідності її переписування, тим вищий технічний рівень цієї системи.

Впровадження будь-якої фінансово-економічної системи має цілком певну мету - підвищення ефективності роботи та, зрештою, успішне існування підприємства під час конкурентної боротьби. Задля виживання та існування в таких умовах, підприємству необхідно перейти від традиційних, орієнтованих функції структур до більш гнучких форматів, сфокусованих на процесах. На практиці такий перехід може бути розрахований та здійснений лише за наявності відповідних інструментальних засобів – для SAP R/3 це спеціалізований інструмент бізнес-інжинірингу Business Engineer. З його допомогою можна налаштувати систему SAP R/3 так, щоб вона задовольняла потребам підприємства, підтримувати цю відповідність протягом усього життєвого циклу системи.

За допомогою відкритого стандартного інтерфейсу Business-Engineer партнери SAP і консультанти можуть створювати попередньо сконфігуровані галузеві рішення на базі господарських сценаріїв SAP R/3. З іншого боку, відкриті інтерфейси дають клієнтам SAP можливість розробляти власні шаблони впровадження системи SAP R/3. Business-Engineer включається до стандартного

постачання системи SAP R/3 і складається з трьох головних компонентів: Бізнес-конфігуратор SAP R/3, який підтримує процедури створення та ведення моделей підприємства з автоматичною генерацією відповідних завдань та профілів налаштування; Посилальна модель SAP R/3 - велика метамодель застосування SAP R/3, що включає організаційну модель, модель даних, модель процесів, модель розподілу функцій і модель бізнес-об'єктів.

Система здатна працювати у діалоговому режимі, створюючи динамічне графічне моделювання бізнес-процесів. Інструмент Business-Engineer дуже полегшує процес конфігурування системи SAP R/3. Під час створення моделі компанії можна використовувати сценарії, що постачають SAP та її партнери. Інструментарій бізнес-інжинірингу може застосовуватися і для реалізації індивідуальних способів застосування SAP R/3, з можливістю інтегрувати й інструменти динамічного бізнес-моделювання, що розробили інші розробники.

Впровадження цієї програми SAP R/3 дозволить вирішити одразу три головні проблеми: інноваційну, логістичну та персональну. Для розрахунків будемо брати два головних аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства це: впровадження програми SAP R/3 та навчання персоналу для користування цією програмою.

3.2. Аналіз ефективності запропонованих заходів

Визначимо витрату частину впровадження цих заходів для ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ». Саме для цих заходів розрахуємо ефективність впровадження.

Таблиця 3.1

Зведені витрати на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ», тис.грн.

№ з/п	Персонал	Кількість працівників, чол.	Ціна 1-го рівня, грн.	Вартість заходів на рік, грн.
1	2	3	4	6
1	Впровадження системи SAP ERP	100	21500,0	21500,0
2	Навчання персоналу	3	4600,0	13800,0
	Разом			35 300 грн.

Джерело: сформовано автором

Отже, ми визначили суму витрат на впровадження інноваційних програм для логістики продажу нафтопродукції та навчання персоналу для користування цими програмами.

Внаслідок впровадження заходів, підприємство очікує отримати позитивний результат, а саме – підвищення конкурентоспроможності підприємства за всіма параметрами внутрішнього середовища, що призведе також до підвищення доходу підприємства.

Для того, щоб зрозуміти як зміниться рівень конкурентоспроможності підприємства, необхідно знайти середню оцінку по кожному показнику, який визначає конкурентоспроможність, безпосередньо оцінивши працівників після проведення навчання. В табл. 3.2 наведені середні оцінки персоналу по кожному показнику після навчання.

Таблиця 3.2

Прогноз середньої оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ

«ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» після проведених заходів

№ з/п	Показник	Оцінка					6	7	Вагомість
		1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Результати роботи			35	78	72	42	31	4,01
2	Продуктивність праці		10	52	76	78	30	25	3,75
3	Витрати виробництва		10	72	85	22	18	10	3,62
4	Ділові репутація		5	20	51	62	28	18	4,40

Продовження табл. 3.2

5	Професійні якості персоналу		16	52	80	74	21	28	3,35
6	Інформаційне забезпечення		10	12	71	61	40	28	3,84
7	Професійна мобільність		15		65	62	45	25	3,52

Розраховано автором за звітністю підприємства

Отже, можна побачити як змінилися середні оцінки після проведення даних заходів. Можна прослідкувати певну тенденцію – навчання проходило для 3-трьох співробітників правила користування інноваційними системами для покращення логістики на підприємстві. Таке явище можна пояснити, посилаючись на етику ділового спілкування.

Людині властиво брати приклад та наслідувати особистостей, які досягли певних успіхів або проявили себе певним чином. Також треба відмітити позитивний вплив інформаційного забезпечення на витрати та саме управління виробничою діяльністю підприємства. В табл. 3.3 наведено порівняння до і після заходів.

Таблиця 3.3

Порівняння оцінок за показниками конкурентоспроможності двох заходів та прогнозованої оцінки після двох заходів

№ з/п	Показник	Середня оцінка до навчання	Середня прогнозна оцінка після навчання	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Результати роботи	4,01	4,15	0,14	1,03
2	Продуктивність праці	3,75	3,95	0,2	1,05
3	Витрати виробництва	3,62	3,58	0,04	-1,02
4	Ділові репутація	4,40	4,48	0,08	1,02
5	Професійні якості персоналу	3,35	3,55	0,2	1,06
6	Інформаційне забезпечення	3,84	3,9	0,06	1,02
7	Професійна мобільність	3,52	3,78	0,26	1,07

Джерело: сформовано автором

Розрахувавши зміну оцінок до заходів та після, можна побачити, на які показники вплинув даний захід. Тобто, більш за все заходи вплинули на такий

показник як професійні якості. Оцінка зросла на 1,06%, тобто середній показник змінився на 0,20 бали. Також збільшилися такі показники як результати роботи та професійна мобільність.

Для того, що побачити як це вплинуло на відділ логістики проаналізуємо витрати, які понесло підприємство ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» при помилках в логістиці у 2020 році. Цю інформацію було взято з основних внутрішніх документів логістичного відділу, які веде головний спеціаліст Тіщенко А.А. Ці витрати увійшли у загальні витрати на збут продукції у форму №2 Фінансові результати. Витрати на збут в 2020 році склали 111 779 тис.грн. в 2019 році 92 200 тис.грн. Тобто сума витрат на збут постійно зростає, в 2020 році вона зросла на 19 579 тис.грн. або на 8,2%.

Таблиця 3.4

Витрати у зв'язку з помилками контрольно-логістичного відділу, тис.грн.

Показники	2019рік	2020 рік	Зміни +/-	Темп зросту %
Витрати на реалізацію продукції	74173	89367	15194	17,00
Логістичні помилки	5487	7825	2338	29,88
Інші витрати на збут	12540	14587	2047	14,03
Всього витрати на збут	92200	111779	19579	17,52

Джерело: складено самостійно

З таблиці 3.4. ми бачимо, що сума помилок логістичного відділу постійно зростає, в 2020 році ця сума вже склала 2338 тис.грн., або 29,88%. Тому для підприємства є необхідним зміна цього процесу і впровадження нових інноваційних програм для контролю за збутом продукції.

Отже, розрахуємо економічний ефект від впровадження програми. Ці програми прогнозують зменшення витрат на 90%, тобто:

- 1) $7825 \text{ тис.грн.} \cdot 90\% = 782,5 \text{ тис.грн.}$ тобто на 782 500 грн.
- 2) Витрати на програму та навчання складають 35300 грн.
- 3) Економічний ефект $782\,500 - 35\,300 = 747\,200$ грн.

Розглянемо як це буде відображатись на основних економічних показниках ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ».

Таблиця 3.5

**Зміни в основних фінансові показники ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»
після впровадження заходів**

Показники	До заходів	Після заходів	Зміни+-	Темп зросту %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	764549	841004	76455	9,09
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	643211	707532	64321	9,09
Валовий: прибуток	121338	133471,8	12134	9,09
Витрати на збут	111779	103954	-7825	-7,53
Адміністративні витрати	13488	13345	-143	-1,07
Чистий прибуток			0	0
збиток	-1887	X	x	x

Отже, з таблиці 3.5 ми бачимо, що запропоновані заходи є дієвими, та необхідними для підвищення якості управління конкурентоспроможністю ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ». При цьому ми прослідковуємо зменшення витрат на збут на 7,53%, та збільшення суми реалізації продукції на 9,09%.

Висновки до розділу 3

В даному розділі, виходячи з виявлених проблем, було розроблено основні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ», а саме: запропоновано впровадження програми SAP R/3, яка дозволить вирішити одразу три головні проблеми: інноваційну, логістичну та персональну. Для розрахунків будемо брати два головних аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства це: впровадження програми SAP R/3 та навчання персоналу для користування цією програмою.

Було визначено, що сума помилок логістичного відділу постійно зростає, в 2020 році ця сума вже склала 2338 тис.грн., або 29,88%. Тому для підприємства є необхідним зміна цього процесу і впровадження нових інноваційних програм для контролю за збутом продукції. Отже, було розраховано економічний ефект від впровадження програми, він склав 747 200 грн.

Також розраховано вплив на основні економічні показники, де відбулось зменшення витрат на збут на 7,53%, та збільшення суми реалізації продукції на 9,09.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу розглянути та проаналізувати головні завдання, які було поставлено на початку дослідження.

На сучасному етапі забезпечення конкурентоспроможності є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації. У зв'язку зі зростаючим числом нових фірм і технологій, що постійно розвиваються, підприємству необхідно ретельно займатися управлінням конкурентоспроможністю, аналізуючи ринок та впроваджуючи інноваційні технології у виробництво, для того, щоб не відставати від конкурентів. Управління конкурентоспроможністю організації є створенням деякої системи, метою якої є вплив на елементи та процеси, що забезпечують конкурентні переваги організації та розвиток її конкурентного потенціалу. Процес управління конкурентоспроможністю організації націлений на підвищення стійкості підприємства в умовах зростання конкуренції та зміни умов довкілля. Управління конкурентоспроможністю полягає у здійсненні діяльності з постановки цілей організації та виборі способів їх досягнення таким чином, щоб зберегти та примножити конкурентні переваги компанії в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

В другому розділі даного дослідження на прикладі діючого підприємства з продажу нафто продукції ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» було проаналізовано конкурентне середовище та головну стратегію його діяльності. В ході дослідження було виявлено, що не дивлячись на те, що підприємство є лідером серед перепродажу нафтопродуктів у м. Вінниця в 2020 році мало великі витрати на збут. Аналіз конкурентоспроможності показав, що головними конкурентами підприємства є ТОВ «РОЯЛ НАФТОПРОДУКТ», ТОВ «БРСМ - НАФТА», ПФ Камертон, але обране нами підприємство має переваги перед конкурентами в якості продукції та системі збуту продукції.

Було проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Аналіз показав значні недоліки в роботі підприємства, особливо це пов'язано з логістикою при реалізації продукції.

ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ» повинно переглянути свою стратегію розвитку, та включити в неї додаткові заходи щодо зниження витрат на збут.

Було виділено основні проблеми при аналізі та розроблено для них основні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ», а саме:

1. Немає інноваційної спрямованості
2. Відсутня чітка логістична система збуту нафто продукції
3. Не достатній рівень кваліфікації персоналу (логістичний відділ)

Запропоновано впровадження програми SAP R/3, яка дозволить вирішити одразу три головні проблеми: інноваційну, логістичну та персональну. Для розрахунків будемо брати два головних аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства це: впровадження програми SAP R/3 та навчання персоналу для користування цією програмою.

Внаслідок впровадження заходів, підприємство очікує отримати позитивний результат, а саме – підвищення конкурентоспроможності підприємства за всіма параметрами внутрішнього середовища, що призведе також до підвищення доходу підприємства.

Було визначено, що сума помилок логістичного відділу постійно зростає, в 2020 році ця сума вже склала 2338 тис.грн., або 29,88%. Тому для підприємства просто є необхідним зміна цього процесу і впровадження нових інноваційних програм для контролю за збутом продукції. Отже, було розраховано економічний ефект від впровадження програми, він склав 747 200 грн.

Також розраховано вплив на основні економічні показники, де відбулось зменшення витрат на збут на 7,53%, та збільшення суми реалізації продукції на 9,09%.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С. О. Реструктуризація підприємства: підходи, сутність, складові. Менеджер. 2014. № 2. С. 129–134.
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. Бізнес Інформ. 2018. № 5. С. 408–415. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-408_415.pdf
3. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 7. С. 41-42.
4. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2019. № 11. С. 455–458.
5. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія. Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2017. 244 с.
6. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 14. С. 288—295.
7. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10—15.
8. Васильців Т. Г., Уразалієв Р. М. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. Науковий вісник ЛТЕУ України. 2018. Вип. 21.2. С. 153-158.
9. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. Науковий вісник ЛТЕУ України. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.

10. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Запоріжжя, 2020. С. 108–110.
11. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. № 1(54). Харків, 2017. С. 111–118.
12. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. № 2. Київ, 2017. С. 124–131.
13. Косар Н.С., Селюченко Н.Є., Гринів Н.Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення Львів, 2020. 91 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Київ, 1999. 70 с.
15. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2021. № 4. С. 78-83.
16. Литвин Н. Ю. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг. Бізнес Інформ. 2021. №1. С. 303–309
17. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. Науковий вісник ЛТЕУ України. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.
18. Мягих І. М. Теоретико-методичний підхід до комплексної оцінки інвестиційної діяльності авіаційного підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2016. № 1. С. 110–116. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2016/1/EV20161_110-116.pdf
19. Побережна З. М. Методичне забезпечення оцінювання ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 29–31. URL: <http://www.econ-omy.in.ua/?op=1&z=3677&i=5>
20. Портер М. Конкуренція. Київ, 2001. 387 с.

21. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Дніпро, 2020. 155 с.
22. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Донецького національного університету. 2019. № 1. С. 177-181.
23. Храпкіна В.В. Управління конкуренто& спроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. № 50. С. 245—248
24. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. Вип. 2 (4). Ч. 2. С. 120-125.
25. Berezivskyi Y., Zbarsky V., Zbarska A. Integral evaluation as the basis of analytical support for managing the competitiveness of socially-oriented retailers. Accounting. 2021. № 7 (4). P. 825-836.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А 1

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство	ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»	Дата (рік, місяць, число)	2020 01 01
Територія	Вінницька	Код за ЄДРПОУ	39843507
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	0510100000
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля паливом	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників	399	за КВЕД	47.30

Адреса, телефон 21018, Вінницька обл. м.Вінниця, бульвар Свободи, буд. 8, кв. 74
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

на 31 грудня 2019 року

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На 31 грудня 2018 року	На 31 грудня 2019 року
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	286	923
первісна вартість	1001	330	1 088
накопичена амортизація	1002	(44)	(165)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	619	152
Основні засоби	1010	15 190	20 694
первісна вартість	1011	18 320	26 835
знос	1012	(3 130)	(6 141)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	16 095	21 769
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	35 742	54 550
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 076	8 710
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 080	23 869
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16	38
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 577	10 185
Витрати майбутніх періодів	1170	714	1 194
Інші оборотні активи	1190	149	348
Усього за розділом II	1195	49 354	98 894
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	65 449	120 663

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Пасив	Код рядка	На 31 грудня 2018 року	На 31 грудня 2019 року
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	707	9 600
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	717	9 610
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	56 790	92 940
розрахунками з бюджетом	1620	489	1 767
у тому числі з податку на прибуток	1621	132	812
розрахунками зі страхування	1625	221	338
розрахунками з оплати праці	1630	825	1 255
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	647	1 733
Поточні забезпечення	1660	163	68
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 597	12 952
Усього за розділом III	1695	64 732	111 663
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	65 449	120 663


 Цишковський Ю.М.
 Директор



 Конотоп І.Ф.
 Головний бухгалтер

ДОДАТОК А 2

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»
 ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
 (у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»

Дата (рік, місяць, число)
 Код за ЄДРПОУ

КОДИ
2020 01 01
39843507

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)

за 2019 рік

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За 2019 рік	За 2018 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	767 509	825 911
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(654 302)	(738 491)
Валовий:			
прибуток	2090	113 207	87 420
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	220	31
Адміністративні витрати	2130	(9 691)	(6 986)
Витрати на збут	2150	(92 200)	(79 500)
Інші операційні витрати	2180	(678)	(275)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	10 858	690
збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	10 858	690
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 965)	(132)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	8 893	558
збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За 2019 рік	За 2018 рік
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8 893	558

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За 2019 рік	За 2018 рік
Матеріальні затрати	2500	7 347	5 758
Витрати на оплату праці	2505	28 770	19 237
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 255	4 178
Амортизація	2515	3 132	1 983
Інші операційні витрати	2520	57 065	55 605
Разом	2550	102 569	86 761

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Найменування показника	Код рядка	За 2019 рік	За 2018 рік
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-


 ШИШКОВСЬКИЙ Ю.М.
 Директор



 Конотоп І.Ф.
 Головний бухгалтер

ДОДАТОК А 3

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»Дата (рік, місяць, число)
Код за ЄДРПОУ

КОДИ
2020 01 01
39843507

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (за прямим методом)**за 2019 рік**

Форма № 3 Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	За 2019 рік	За 2018 рік
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	813 680	920 520
Повернення податків і зборів	3005	-	151
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	212	94
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	107 473	77 833
Надходження від повернення авансів	3020	1 848	566
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	193	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Інші надходження	3095	20	10
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(639 736)	(881 845)
Праці	3105	(22 741)	(15 140)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(6 138)	(4 235)
Зобов'язань із податків і зборів	3115	(10 393)	(5 107)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(1 285)	(260)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(1 649)	(45)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(7 458)	(4 802)
Витрачання на оплату авансів	3135	(238 793)	(90 860)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(196)	(538)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(2 766)	(2 290)
Інші витрачання	3190	-	-
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	2 663	(841)
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	1 050	-
Інші надходження	3250	-	-
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	-	-
необоротних активів	3260	-	-
Виплати за деривативами	3270	-	-

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Витрачання на надання позик	3275	(1 605)	-
Інші платежі	3290	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(555)	-
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	18 664	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	(15 164)	(450)
Сплату дивідендів	3355	-	-
Витрачання на сплату відсотків	3360	-	-
Інші платежі	3390	-	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	3 500	(450)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	5 608	(1 291)
Залишок коштів на початок року	3405	4 577	5 868
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	10 185	4 577



 Шишковський Ю.М.
 Директор




 Конотоп І.Ф.
 Головний бухгалтер

ДОДАТОК А 4

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»
 ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
 (у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»

Дата (рік, місяць, число) 2020 | 01 | 01
 Код за ЄДРПОУ 39843507

КОДИ
2020 01 01
39843507

ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ

за 2019 рік

Форма № 4

Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
Залишок на початок року	4000	10	-	-	-	707	-	-	717
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	10	-	-	-	707	-	-	717
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	8 893	-	-	8 893
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:		-	-	-	-	-	-	-	-
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін в капіталі	4295	-	-	-	-	8 893	-	-	8 893
Залишок на кінець року	4300	10	-	-	-	9 600	-	-	9 610

Шишківська
Директор



Конотоп І.Ф.

Головний бухгалтер

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»

Дата (рік, місяць, число) 2020 | 01 | 01
Код за ЄДРПОУ 39843507

ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ

за 2018 рік

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
Залишок на початок року	4000	10	-	-	-	283	-	-	293
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	(134)	-	-	(134)
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	10	-	-	-	149	-	-	159
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	558	-	-	558
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін в капіталі	4295	-	-	-	-	558	-	-	558
Залишок на кінець року	4300	10	-	-	-	707	-	-	717

Шишкова
Директор



Конотоп І.Ф.
Головний бухгалтер

ДОДАТОК Б 1

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ
2021 01 01
39843507
0510100000
240
47.30

Територія Вінницька

Код за ЄДРПОУ

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

за КОАТУУ

Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля паливом

за КОПФГ

Середня кількість працівників 455

за КВЕД

Адреса, телефон 21036, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Миколи Амосова, буд. 26/А, оф. 401Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

на 31 грудня 2020 року

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На 31 грудня 2019 року	На 31 грудня 2020 року
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	923	1 162
первісна вартість	1001	1 088	1 602
накопичена амортизація	1002	(165)	(440)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	152	272
Основні засоби	1010	20 694	29 309
первісна вартість	1011	26 835	39 612
знос	1012	(6 141)	(10 303)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	21 769	30 743
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	54 550	35 609
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 710	4 364
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	23 869	1 592
з бюджетом	1135	-	1 387
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
з нарахований доходів	1140	-	1 846
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	38	6 111
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 185	5 882
Витрати майбутніх періодів	1170	1 194	1 066
Інші оборотні активи	1190	348	256
Усього за розділом II	1195	98 894	58 113
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	120 663	88 856

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Пасив	Код рядка	На 31 грудня 2019 року	На 31 грудня 2020 року
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 600	631
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	9 610	641
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	92 940	73 685
розрахунками з бюджетом	1620	1 767	717
у тому числі з податку на прибуток	1621	812	-
розрахунками зі страхування	1625	338	460
розрахунками з оплати праці	1630	1 255	1 722
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 733	1 278
Поточні забезпечення	1660	68	571
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	12 952	9 782
Усього за розділом III	1695	111 053	88 215
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	120 663	88 856

Шишковський Ю. М.
Директор



Конотоп І. Ф.
Головний бухгалтер

ДОДАТОК Б 2

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»

Дата (рік, місяць, число) 2021 | 01 | 01
Код за ЄДРПОУ 39843507

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)

за 2020 рік

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За 2020 рік	За 2019 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	764 549	767 509
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(643 211)	(654 302)
Валовий:			
прибуток	2090	121 338	113 207
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 365	220
Адміністративні витрати	2130	(13 488)	(9 691)
Витрати на збут	2150	(111 779)	(92 200)
Інші операційні витрати	2180	(1 286)	(678)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	10 858
збиток	2195	(1 850)	-
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(37)	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	10 858
збиток	2295	(1 887)	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(1 965)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	8 893
збиток	2355	(1 887)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За 2020 рік	За 2019 рік
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(1 887)	8 893

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За 2020 рік	За 2019 рік
Матеріальні затрати	2500	2 227	7 347
Витрати на оплату праці	2505	41 323	28 770
Відрахування на соціальні заходи	2510	8 195	6 255
Амортизація	2515	4 685	3 132
Інші операційні витрати	2520	69 771	57 065
Разом	2550	126 201	102 569

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Найменування показника	Код рядка	За 2020 рік	За 2019 рік
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-


 Шишковський Ю. М.
 Директор




 Конотоп І. Ф.
 Головний бухгалтер

ДОДАТОК Б 3

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»Дата (рік, місяць, число)
Код за ЄДРПОУКОДИ
2021 | 01 | 01
39843507**ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (за прямим методом)**

за 2020 рік

Форма № 3 Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	За 2020 рік	За 2019 рік
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	804 375	813 680
Повернення податків і зборів	3005	2	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	325	212
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	115 384	107 473
Надходження від повернення авансів	3020	2 352	1 848
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	306	193
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	15	-
Інші надходження	3095	106	20
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(632 714)	(639 736)
Праці	3105	(31 912)	(22 741)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(8 576)	(6 138)
Зобов'язань із податків і зборів	3115	(21 143)	(10 393)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(812)	(1 285)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(8 781)	(1 649)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(11 550)	(7 458)
Витрачання на оплату авансів	3135	(211 934)	(238 793)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(4 887)	(196)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	-	(2 766)
Інші витрачання	3190	(4 043)	-
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	7 656	2 663
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	5 356	1 050
Інші надходження	3250	-	-
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	-	-
необоротних активів	3260	-	-
Виплати за деривативами	3270	-	-
Витрачання на надання позик	3275	(11 385)	(1 605)
Інші платежі	3290	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(6 029)	(555)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Стаття	Код рядка	За 2020 рік	За 2019 рік
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	9 500	18 664
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	(9 000)	(15 164)
Сплату дивідендів	3355	(6 621)	-
Витрачання на сплату відсотків	3360	-	-
Інші платежі	3390	-	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(6 121)	3 500
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	(4 494)	5 608
Залишок коштів на початок року	3405	10 185	4 577
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	191	-
Залишок коштів на кінець року	3415	5 882	10 185


 Шишковський Ю. М.
 Директор




 Конотоп І. Ф.
 Головний бухгалтер

ДОДАТОК Б 4

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»

Дата (рік, місяць, число) 2021 | 01 | 01
 Код за ЄДРПОУ 39843507

ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ

за 2020 рік

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
Залишок на початок року	4000	10	-	-	-	9 600	-	-	9 610
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	10	-	-	-	9 600	-	-	9 610
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(1 887)	-	-	(1 887)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	(7 082)	-	-	(7 082)
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін в капіталі	4295	-	-	-	-	(8 969)	-	-	(8 969)
Залишок на кінець року	4300	10	-	-	-	631	-	-	641

Шишковський Ю. М.
Директор



Конотоп І. Ф.
Головний бухгалтер

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «ПОДІЛЛЯНАФТОЗБУТ»

Дата (рік, місяць, число) 2021 | 01 | 01
Код за ЄДРПОУ 39843507

ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ

за 2019 рік

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
Залишок на початок року	4000	10	-	-	-	707	-	-	717
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	10	-	-	-	707	-	-	717
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	8 893	-	-	8 893
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін в капіталі	4295	-	-	-	-	8 893	-	-	8 893
Залишок на кінець року	4300	10	-	-	-	9 600	-	-	9 610

Шишковський Ю. М.
Директор



Конотоп І. Ф.
Головний бухгалтер