

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра економіки та фінансів підприємства

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **Управління конкурентними перевагами підприємства**

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю

«АВАЛОНПРОЕКТ» (м. Київ)

Студентки 2 курсу, 1м групи,  
заочної форми навчання,  
факультету економіки,  
менеджменту та психології,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка підприємства»

Жежер Лілії Ігорівни

Науковий керівник  
канд. екон. наук, доц.  
Гарант освітньої програми –  
д-р екон. наук, проф.

Мельник Вікторія  
Володимирівна  
Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ – 2020

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ»</b> .....	<b>20</b>
2.1 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ», які забезпечують конкуретні переваги підприємства.....	20
2.2 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» .....	28
2.3 Ідентифікація конкурентних переваг підприємства .....	36
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ»</b> .....	<b>45</b>
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	<b>60</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>64</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>69</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Досягнення конкурентних переваг є метою і результатом стратегічного управління підприємством, концентрованим проявом лідерства серед конкурентів. Особливості формування, утримування і реалізації конкурентних переваг є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Щоб бути конкурентоспроможним на ринку, підприємство повинно володіти унікальними конкурентними перевагами. Це так звані переваги стратегічного рівня. Завдяки перевагам у наявних ресурсах чи перевагам, що забезпечують операційну ефективність можна досягти лише тимчасового результату, в сучасних умовах цього не достатньо. Тому важливим напрямом управління конкурентними перевагами є розробка підприємством ефективної стратегії розвитку, яка базуватиметься на унікальному позиціонуванні підприємства, орієнтації на унікальні види діяльності, що дозволить забезпечити стійкі конкурентні переваги, що і обумовлює актуальність обраної теми.

Широке коло питань, пов'язаних із дослідженням сутності конкурентних переваг підприємства, висвітлено у працях І. Ансоффа, Л. Абалкіна, Г. Азоева, О. Ареф'євої, Л. Балабанової, С. Близнюка, В. Василенка, І. Должанського, П. Зав'ялова, О. Іванової, Т. Йеннера, Г. Кіндрацької, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Г. Летхема, В. Павлової, О. Полтавської, М. Портера, А. Томсона, Р. Фатхутдинова, О. Янкового та ін., проте недостатньо вирішеними залишаються питання щодо можливості забезпечення стійкості конкурентних переваг у сучасних умовах функціонування підприємств.

Отже, управління конкурентними перевагами є стратегічно важливим для суб'єктів господарювання у сучасних умовах ведення економічної діяльності підприємства, а також з огляду на нові умови діяльності українських підприємств під час пандемії Covid-19 гостро постало питання підвищення конкурентоспроможності, у тому числі такої важливої її складової як управлінська.



Виходячи з цього, *метою* випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та методичних підходів до управління конкурентними перевагами підприємства та розробка і обґрунтування заходів щодо удосконалення їхнього формування та реалізації.

Досягнення визначеної мети зумовило необхідність постановки та вирішення таких *завдань*:

- дослідити сутність та основні властивості конкурентних переваг підприємства;
- здійснити порівняльну характеристику підходів до управління конкурентними перевагами підприємства.;
- оцінити конкурентоспроможність ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ»; здійснити ідентифікацію конкурентних переваг підприємства;
- визначити пріоритетні напрями діяльності та розробити стратегію розвитку ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» для формування нових конкурентних переваг.

*Об'єктом дослідження* є процес управління конкурентними перевагами підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні засади управління конкурентними перевагами ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ».

*Емпіричною базою дослідження* є товариство з обмеженою відповідальністю «АВАЛОНПРОЕКТ» створене у 2011 році та зареєстроване за адресою: Україна, 03127, м. Київ, вул. Солом'янська 5.

Основними видами діяльності підприємства за КВЕД є: діяльність в області архітектури; консультування з питань комерційної діяльності та управління та інші види комерційної діяльності. Протягом періоду, що аналізується підприємство працювало прибутково, у 2019-2020 роках чистий дохід від реалізації збільшився на 168201,7 тис грн., фінансові результати від операційної діяльності підприємства за період 2019-2020 років збільшилися на 21635,0 тис грн. чистий прибуток збільшився на 48939,0 тис. грн.

*Методи дослідження.* З метою отримання обґрунтованих висновків у

процесі написання випускної кваліфікаційної роботи були використані такі методи як абстрактно-логічний – при теоретичному узагальненні сутності та змісту конкурентних переваг підприємства, монографічний – при вивченні та представленні процесу формування конкурентних переваг підприємства, метод експертних оцінок для оцінки конкурентних переваг підприємства та оцінки синергетичного взаємовпливу цих переваг; метод набору конкурентоспроможних елементів для поетапного дослідження конкурентоспроможності підприємства, матричні методи позиціонування та інші методи дослідження.

*Теоретико-методологічною основою* випускної кваліфікаційної роботи стали законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених. Інформаційну базу дослідження складають офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, а також фінансової звітності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ».

*Наукова новизна та практичне одержаних результатів* полягає у тому, що на основі вивчення, опрацювання і узагальнення теоретичних засад, аналітичних даних та виявлених характерних особливостей управління конкурентними перевагами підприємства розроблено практичні рекомендації щодо розвитку ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» на основі мобілізації конкурентних переваг у напрямі підвищення конкурентного статусу підприємства.

За результатами дослідження було опубліковано статтю на тему «Економічна сутність конкурентних переваг підприємства та їх класифікація» яка увійшла у збірник наукових статей студентів КНТЕУ «Економіка і фінанси підприємства» (К.: КНТЕУ, 2020 р. **– Ч. ? – с. ?**).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 68 сторінках комп'ютерного тексту, містить 16 ілюстрацій, 24 таблиці, додатки, список використаних джерел налічує 50 найменувань.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

В історичному розвитку теорії конкурентних переваг у залежності від розвитку теорії конкуренції, ринкових відносин, потреб споживачів, сутність поняття конкурентної переваги, яка забезпечує довготривалий ринковий успіх підприємства, розглядається під різним кутом зору, а саме через такі підходи: зниження витрат, покращення якості, забезпечення гнучкості, впровадження інновацій, розвиток знань та економія часу, інтеграція ринкового та ресурсного підходів. На сучасному етапі дослідження кожен з підходів доповнює, поглиблює та обумовлює один одного. При цьому більшість положень сучасної теорії конкуренції у сфері управління конкурентними перевагами мають закінчений вигляд і допомагають правильно орієнтувати прикладні розробки і практичні заходи щодо посилення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства формується на базі конкурентних переваг, які у класичному менеджменті визначаються як виражена особливість або компетентність, що дозволяє залучати й зберігати клієнтів [32, с. 85]. У найбільш загальному розумінні конкурентна перевага учасника ринку виявляється у його більшій компетентності у порівнянні з іншим. Реалізовані конкурентні переваги впливають на зростання цільових параметрів розвитку суб'єктів ринку.

Аналіз економічної літератури, яка присвячується проблематиці формування і реалізації конкурентних переваг показує, що дане поняття є багатозначним і не охоплюється жодним універсальним визначенням. На основі систематизації позицій науковців-економістів, наведено особливості визначення поняття конкурентних переваг підприємства у табл. 1.1.

## Сутність конкурентних переваг підприємства

Автор	Визначення
М. Портер [35]	Конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності підприємства і проявляються або в більш низьких, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати і контролювати додану вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації.
Р. Фатхутдинов [45]	Конкурентні переваги є ексклюзивною цінністю, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами.
І. Должанський [16]	Конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж).
Ж.-Ж. Ламбен [26]	Конкурентна перевага - це характеристики і властивості товару, що створюють для підприємства певний пріоритет над конкурентами.
Є. Полтавська [33]	Конкурентна перевага підприємства – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних і кількісних властивостей продукту, які представляють цінність для покупця. Процеси формування і розвитку конкурентних переваг продукту реалізуються функціональними сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницьких розробок (НДР) та інноваційною.
О. Іванова [18]	Конкурентна перевага є відносною категорією, що проявляється в конкурентному середовищі, має стійкість і високий рівень адаптації до умов, що змінюються, та визначає можливості ефективного функціонування підприємства. Конкурентні переваги мають властивості відносності, динамічності, адаптивності. У взаємозв'язку з основними категоріями теорії конкуренції конкурентні переваги проявляють подвійність: конкурентні переваги, з одного боку, є наслідком конкуренції, конкурентоспроможності, стратегічного потенціалу, конкурентної стратегії, а з іншого, – виступають засобом ефективної їх реалізації.
Л. Балабанова [3]	Конкурентні переваги – сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку.
П. Клівець [22]	Конкурентні переваги мають порівняльний, а отже, відносний, а не абсолютний характер, оскільки вони можуть бути оцінені лише методом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажу.
А. Ніколаєва [32]	Конкурентні переваги підприємства є сукупністю внутрішніх і зовнішніх можливостей, компетенцій та динамічної спроможності, що забезпечують домінування підприємства з певною часткою відповідного релевантного ринку над конкурентами й унеможливають перерозподіл ринку на користь інших підприємств.

Узагальнюючи наведені визначення конкурентних переваг, слід зазначити, що їхня сутність здебільшого виявляється через такі характеристики як: здатність підприємства ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє підприємство і які забезпечують йому перевагу над конкурентами; результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для покупця.

Успіх у конкурентній боротьбі за умов існуючого високо динамічного середовища можуть забезпечити не окремі конкурентні переваги, а лише їх комплекс, створення, підтримання та розвиток якого вимагають цілеспрямованого управління конкурентними перевагами на підприємстві, що відображає свідомий процес формування (збереження та розвиток наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства [49].

Сучасний економічний розвиток викликає появу багатьох нових факторів конкурентоспроможності і потребує вивчення сукупності конкурентних переваг стосовно узагальнення їх класифікації.

Г. Л. Азоев розробив класифікацію конкурентних переваг за декількома критеріями, які мають науковий і практичний інтерес, проте не позбавлені окремих недоліків. Зокрема, в якості окремих критеріїв класифікації конкурентних переваг виділено: можливість імітації і характер динаміки [1].

За класифікацією Р.М. Богачова, виділяються чотири типи конкурентних переваг: ресурсні, технологічні, інноваційні, партнерські [5, с. 31].

Р. А. Фатхутдінов запропонував сім критеріїв класифікації конкурентних переваг (табл. 1.2).



Таблиця 1.2

## Класифікація конкурентних переваг об'єктів [45]

Ознака класифікації	Види переваг	Приклади переваг
1	2	3
1.Відношення до об'єкта	1.1.Зовнішні	Сприятливий клімат країни. Сучасна інформаційна сітка країни. Стабільна політична система країни.
	1.2.Внутрішні	Кваліфіковані кадри організації. Прийняті суспільством цінності організації
Кваліфіковані кадри організації. Прийняті суспільством цінності організації	2.1.Природно-кліматичні	Економічно вигідне місце розташування. Володіння країною необхідними та унікальними природними ресурсами.
	2.2.Соціально-політичні	Сформовані ринкові відносини. Стабільна політична ситуація, налагоджене законодавство.
	2.3.Технологічні	Високий рівень автоматизації виробництва і управління, нових інформаційних технологій, мобільність технологій.
	2.4.Культурні	Висока організаційна культура. Цінності організації орієнтовані на духовний розвиток особистості.
	2.5.Економічні	Стабільна податкова система, система державного регулювання економіки. Достатнє фінансування НДДКР. Якісна кредитно-фінансова система країни. Висока кваліфікація кадрів.
3.Зміст фактора переваги	3.1.Якість товару	Відома у світі торгова марка. Сучасний дизайн, надійність, екологічність.
	3.2.Ціна товару	Низькі витрати виробництва, високий рівень уніфікації, значна конкуренція серед постачальників.
	3.3.Витрати споживача товару	Автоматизована система обліку витрат у споживача. Висока ремонтпридатність товару. Менші витрати ресурсів на експлуатацію товару.
	3.4.Якість сервісу товару	Надійний імідж виробника. Якісна інфраструктура ринку, упаковка товару.
4.Метод чи засіб отримання переваги	4.1.У спадок	Природні ресурси країни. Відома торгова марка.
	4.2.Навчання	Кваліфіковані спеціалісти, винахідники, науковці за окремими напрямками і галузями науки.
	4.3.Інновації	Освоєння нового ринку. Впровадження ноу-хау, патентованої нової технології.
	4.4.Переміщення	Переміщення організації в район зі сприятливим кліматом і дешевими ресурсами, розвинутою інфраструктурою.
5.Місце реалізації переваги	5.1.Робоче місце	Наукова організація праці. Автоматизовані робочі місця.
	5.2.Організація	Системи автоматизованого проектування. Орієнтування системи менеджменту на досягнення конкурентоспроможності.
	5.3.Регіон	Якісна виробнича інфраструктура регіону. Стійка фінансово-кредитна система в регіоні.
	5.4.Галузь	Сильна конкуренція в галузі. Наявність галузевого патентного фонду, галузевого центру науково-технічної інформації.
	5.5.Країна	Державна програма підвищення конкурентоспроможності країни, наявність стратегічних програм розвитку окремих сфер.
	5.6.Світове співтовариство	Високий рівень уніфікації і стандартизації різних сфер діяльності. Захист прав людини. Інтеграція і кооперування. Взаємодопомога країн.

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3
6.Тривалість реалізації переваги	6.1.Стратегічні фактори	Підвищення кваліфікації кадрів, розвиток НДДКР.
	6.2.Тактичні фактори	Ефективна система мотивації праці, переймання у конкурентів ноу-хау у сфері менеджменту.
7.Вид ефекту, що отримується від реалізації переваги	7.1.Науково-технічний	Збільшення відносної ваги прогресивних технологічних процесів, освоєння новітніх інформаційних та ресурсозберігаючих технологій.
	7.2.Екологічний	Зменшення відходів виробництва, викидів шкідливих речовин в атмосферу, автоматизація моніторингу середовища
	7.3.Економічний	Приріст обсягу збуту, прибутку, зменшення терміну окупності інвестицій.
	7.4.Соціальний	Підвищення безпеки праці, покращення умов праці і відпочинку, підвищення рівня освіти робітників, приріст прибутку на одного працівника порівняно з конкурентами.

С.П. Гаврилук розглядає конкурентні переваги: залежно від подібності конкурентних переваг (абсолютні, порівняльні); за характером походження (природні, створені штучно); за ступенем зв'язку з господарською діяльністю („вищого” і „нижчого” рівня); за характером прояву у часі (тимчасові, довготривалі, постійні); за видами об'єктів (країни, підприємства, окремого виду діяльності); за характером використання у господарському процесі (використовуються і не використовуються); за стадіями життєвого циклу (на стадії становлення, прискороного зростання, обмеженого зростання, зрілості, спаду) [11, с. 77].

Інші автори пропонують класифікувати конкурентні переваги за такими ознаками:

- місце реалізації переваг (робоче місце, організація, регіон, галузь, країна, світова спільнота);
- тривалість реалізації переваги (стратегічні і тактичні фактори);
- вид ефекту, який одержують від реалізації переваги (науково-технічний, екологічний, соціальний, економічний) [46, с. 205-210].

Досить детальною є класифікація, у якій пропонується розрізняти конкурентні переваги за:

- стратегічною спрямованістю (для сфери, де діють пріоритетні конкуренти, для задоволення нових потреб або нових методів їх задоволення);
- походженням; ймовірністю успіху (ймовірні, стійкі);
- тривалістю дії (тривалі, тимчасові);
- впливом на потенціал підприємства (формують потенціал, використовують наявний потенціал);
- силою і характером впливу на споживачів (формують споживачів, формуються спільно зі споживачами);
- рівнем реалізації (галузеві, міжгалузеві, регіональні, глобальні);
- концепціями маркетингових систем (сприяють управлінню попитом, запитами, потребами) [42, с. 51].

Аналізуючи вищенаведені підходи до класифікації конкурентних переваг можна зробити висновок, що найбільш прийнятною як з наукової, так і з практичної точки зору є класифікація конкурентних переваг підприємства за такими критеріями як: відношення до системи (підприємства); сферою прояву; джерелами створення та можливістю імітації; тривалістю дії; місцем формування; видом ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги.

Конкурентоспроможність проявляється у досягненні підприємством конкурентних переваг у суперництві, що визначається такими основними принципами [30]:

1. Конкурентна перевага впливає в основі своїй з поліпшень, нововведень та змін. Підприємства отримують перевагу перед суперниками, тому що вони використовують нову основу для конкуренції або знаходять нові і більш ефективні засоби для ведення конкуренції за ustalеними принципами.

2. Нововведення можуть проявитися у новій конструкції виробу, у новому виробничому процесі, у новому підході до маркетингу або у новому способі навчання або організації. Деякі нововведення створюють конкурентні



переваги, коли підприємство знаходить зовсім нову потребу у покупців або знаходить той сегмент ринку, який суперники обійшли увагою.

3. Конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей. Система створення цінностей — це весь набір видів діяльності, які втягуються у процес, створення виробу та його використання і який охоплює ланцюжки цінностей підприємства, постачальників, посередників, покупців. Конкурентна перевага часто приходить як результат досягнення нових шляхів у справі формування всього ланцюжка цінності і управління нею.

4. Конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням. Мало є таких конкурентних переваг, яких не можна було б скопіювати. Якщо підприємства (і національні галузі промисловості) залишаються нерухомими, то в кінцевому рахунку їх випереджають суперники. Деякі підприємства можуть утримувати десятиліттями закріплені конкурентні позиції, спираючись на переваги першопрохідця, стійкі відносини з клієнтами та інші. Але, з часом, більш динамічні суперники знаходять спосіб обійти ці переваги, завдяки більш ефективному способу ведення справи. Разом з тим, колись досягнута перевага підтримується тільки шляхом безперервного пошуку інших, більш ефективних способів ведення справи і постійного внесення змін у поведінку підприємства.

Узагальнення існуючих підходів до визначення сутності конкурентних переваг підприємства, дозволяє визначити такі їхні основні властивості (рис.

1.1):

– *відносність*, оскільки конкурентна перевага проявляється тільки внаслідок порівняння окремих аспектів діяльності або товарів різних виробників, тобто вона має порівняльний характер. Відносність конкурентних переваг окреслюється конкретним товаром і умовами конкуренції;



Рис. 1.1 Основні властивості конкурентних переваг підприємства

– *динамічність*, оскільки у процесі свого існування основні параметри конкурентної переваги змінюються при переході від однієї стадії її життєвого циклу до іншої. Ця динаміка зумовлена змінами факторів зовнішнього, відносно господарюючого суб'єкта конкурентного оточення, залежить від активності конкурентів, зміни попиту та поведінки споживачів, науково-технічного прогресу й т. ін. [4];

– *адаптивність*, під якою розуміють можливість адаптації конкретної конкурентної переваги до умов, що змінюються;

– *стійкість*, яка визначає тривалість життєвого циклу конкурентної переваги, й *ефективність*, які дають змогу комплексно оцінити досліджувану категорію [41];

– *циклічність*, що пов'язано із рівнем використання ресурсного потенціалу підприємства та ефективністю його конкурентної стратегії на різних етапах життєвого циклу;

- *прив'язаність до конкретних ринкових умов і причин* (товар, який має переваги в ціні на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому);
- *залежність від впливу багатьох різномірних неконтрольованих чинників* (наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг у сфері дизайну, якості, але може погіршувати параметри собівартості виробу внаслідок високих витрат на придбання) [44];
- *здатність забезпечити підприємству ринкове положення, на тривалий час вигідно відрізнити його від конкурентів;*
- *націленість на специфічні запити клієнта, що дозволяє принести користь цільовій групі споживачів;*
- *опора на специфічні, оригінальні здатності й ресурси підприємства, які не піддаються імітації з боку конкурентів* [19, с.6].
- *значущість з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто відповідність ключовим факторам успіху;*
- *створення наочності для споживачів:* фірма має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії [23].
- *здатність до зміцнення, що полягає у можливості підприємства налагодити відповідність існуючих напрямів діяльності до обраної стратегії, розробити ефективну політику стійкого функціонування для досягнення цільових параметрів та визначення джерел розвитку;*
- *ефективність* – спроможність досягти певного соціально-економічного результату від використання конкурентної переваги та витрат на її реалізацію;
- *відтворюваність, що пов'язана із можливістю конкурентів виявити основні характеристики переваги, встановити доцільність та наслідки її копіювання й визначити склад і обсяг ресурсів, які необхідні для її реалізації з метою зниження конкурентного статусу конкурента.*



Разом з тим, конкурентні переваги повинні бути стійкими та гнучкими, щоб піддаватися адаптації до змін у ринковому середовищі, формуватися на стратегічному рівні з урахуванням взаємодії і погодженості усіх функціональних сфер діяльності підприємства, що дозволить підприємству раціонально управляти ресурсами та бути конкурентоспроможним на ринку в довгостроковій перспективі в цілому [19].

Формування набору конкурентних переваг підприємства повинно узгоджуватися з комплексним підходом, який означає, що мають бути визначені конкурентні переваги, які відображають всі сфери господарської та управлінської діяльності підприємства. По-перше, визначаються фактори, що складають функцію корисності відносно певної групи товарів або послуг. По-друге, формується сукупність усіх можливих факторів корисності конкурентних переваг. По-третє, оцінюється «сила» конкурентних переваг. По-четверте, виконується структурний аналіз сукупності конкурентних переваг з оцінюванням їх уразливості. По-п'яте, формується сукупність конкурентних переваг, які максимізують функцію корисності. По-шосте, визначаються напрямки інвестицій для посилення конкурентних переваг або створення нових [9].

Аналіз набору конкурентних переваг передбачає необхідність формування й дослідження всього комплексу потенційних конкурентних переваг, які може використати підприємство, працюючи в цій галузі.

При аналізі конкурентних переваг необхідно враховувати: унікальність конкурентної переваги; ступінь позитивного впливу конкурентної переваги на результати діяльності підприємства; складність імітації конкурентної переваги; довгостроковість або тривалість досягнення іншими підприємствами конкурентних переваг [7].

Ефективність управління підприємством значною мірою залежить від того, наскільки збалансовано організована взаємодія усіх функціональних напрямів управління, зокрема, економічного управління, як основи

забезпечення ефективності його діяльності, фінансової стабільності, підвищення конкурентоспроможності.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення, які відповідають як потребам споживачів, так і цілям підприємства можна поділити на внутрішні і зовнішні (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Класифікація видів конкурентних переваг підприємства за формами виникнення і прояву.

Для забезпечення об'єктивного управління конкурентними перевагами доцільно проаналізувати джерела їхнього формування.

Ф. Котлер вважає джерелом конкурентних переваг компанії – її відмітні особливості [23, с. 70].

Л. Шеховцова зазначає, що джерелами конкурентних переваг слід вважати [50, с. 13]:

- фактори виробництва (природні ресурси, сприятливі умови для виробництва товарів, кваліфіковану робочу силу);
- ефективне інвестування в освіту, технології, ліцензії;
- створення нових видів продукції, виробничих процесів та інших інновацій;
- використання створеного багатства для забезпечення економічного зростання.

Ряд авторів джерелами конкурентних переваг вважають:

- підвищення якості продукції; оптимізацію асортименту;
- регулювання цін;
- застосування технологій виробництва, що забезпечують можливість випускати унікальну продукцію;
- розташування постачальників сировини [33, с. 90].

До основних джерел стійкої конкурентної переваги М. Портер відносить:

- унікальну конкурентну позицію підприємства;
- ретельно підбрану систему видів діяльності;
- відношення до конкурентів (чіткі компроміси, співробітництво тощо);
- визначення ключових факторів успіху [39, с. 94].

П. Дойль зазначає, що стійка конкурентна перевага – це відхилення у вигідну сторону торгової пропозиції однієї компанії від пропозицій фірм-конкурентів, завдяки чому споживачі цільових ринків роблять вибір на її користь [15, с. 40-41].



У науковій літературі існують різні підходи до управління конкурентними перевагами підприємства (табл.1.3).

Таблиця 1.3

**Порівняльна характеристика підходів до управління конкурентними перевагами підприємства [49]**

Ключові ознаки підходів	Підходи до управління конкурентними перевагами		
	Пасивний	Адаптивний	Креативний
Мета діяльності	Розв'язання поточних проблем	Пристосування до змін у зовнішньому середовищі задля виживання	Передбачення можливостей і активне формування конкурентних переваг задля досягнення довгострокового успіху
Рівень загального менеджменту	Низький	Помірний	Високий
Функціональний акцент	Виробництво	Маркетинг або виробництво	НДДКР або загальний менеджмент
Розв'язання проблем	При виникненні; методом спроб і помилок	При виникненні; на основі діагностики	Передбачення та творче розв'язання
Розподіл повноважень	Повноваження слабо підкріплені відповідальністю	Достатньо жорсткий	Гнучкий, передбачає взаємодопомогу
Мотивація вищого керівництва	Встановлення контролю над підприємством / особисте збагачення	Збереження свого статусу / збереження підприємства	Прагнення успіху фірми
Мотивація спеціалістів і рядових працівників	Збереження робочого місця	Праця на користь організації, яка адекватно винагороджується	Власне «зростання» разом зі «зростанням» організації
Ставлення до ризику	Негативне	Нейтральне	Позитивне
Ставлення до змін	Негативне	Позитивне (за необхідності)	Пошук та прискорення
Вертикальні комунікації	Слабо розвинені	Розвинені (зверху-вниз)	Розвинені (зверху-вниз і знизу-вверх)
Горизонтальні комунікації	Нерозвинені	Слабо розвинені	Розвинені
Інформаційне забезпечення	У зародковому стані	Зорієнтоване на тактичний моніторинг	Зорієнтоване на стратегічний моніторинг

Так, представники ринкової позиції вважають, що підприємство має стійкі конкурентні переваги у тому випадку, коли: забезпечує споживчі вимоги; є унікальним; його переваги не можуть бути повторені конкурентами; є прибутковим. У сучасних умовах господарювання більшість підприємств розглядаються як багатофункціональні структури, орієнтовані

не стільки на виробництво продукції, скільки на її продаж, а саме – задоволення потреб споживачів. Це насамперед стосується підприємств торгівлі, які повинні дотримуватись наступних вимог:

- продукція має задовольняти певні потреби конкретного клієнта, а отже, необхідний широкий асортимент продукції;
- після продажного обслуговування повинне мати індивідуальний характер від вибору способу продажу до способу сервісу;
- час постачання продукції має визначатися індивідуальними запитами покупця тощо [14].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як володіння властивостями, котрі формують його переваги в конкуренції з іншими підприємствами як за відповідні ресурси, так і за споживача. Конкурентоспроможність підприємства торгівлі розглядається в двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції компанії на ринку) та внутрішньому (оцінка економічних показників діяльності підприємства).

Ефективність управління конкурентними перевагами залежить від ступеня адаптивності і гнучкості системи управління підприємства до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ. Відповідно до цього при управлінні конкурентними перевагами підприємства необхідно використовувати креативний підхід, який враховує ситуацію, що склалася на підприємстві, її особливості умов зовнішнього середовища, а також адаптивний підхід, який дозволяє дати адекватну оцінку процесам формування і розвитку конкурентних переваг підприємства.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ»

### 2.1. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ», які забезпечують конкурентні переваги підприємства

ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» здійснює господарську діяльність шляхом надання широкого спектру послуг і виконання робіт у сфері архітектури. Зокрема займається розробкою планів та креслень для архітектурних цілей; надає послуги архітектурні, пов'язані з будівлями та спорудами; послуги у сфері ландшафтної архітектури для: проектів житлового будівництва (проектів будівництва одноквартирних та багатоквартирних житлових будинків); проектів нежитлових будівель (корпоративних будівель, інших нежитлових будівель); підготовки й удосконалення території (плани розчищення місцевості і вирівнювання ділянки, схеми дренажу, проекти боротьби з ерозією і наносами, схеми підпірних стінок, плани зовнішніх систем поливання); освітлення і розміщення покажчиків, плани розташування доріг і стежок, проекти для забезпечення загальнодоступності. ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» здійснює також консультування з питань комерційної діяльності та управління та інші види комерційної діяльності.

Основними конкурентами ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» є: ТОВ «АІММ-ГРУП» та ТОВ «БЮРО РАДЕН» які також займаються діяльністю в області архітектури і надають схожий спектр послуг і виконання робіт у сфері архітектури.

Проведення аналізу діяльності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» пропонуємо здійснювати за допомогою певної системи показників, які не лише відображають та характеризують його господарську діяльність, а і забезпечують конкурентні переваги підприємства. На нашу думку, основними показниками діяльності підприємства в аспекті забезпечення конкурентних переваг, є показники формування прибутку, показники



фінансових результатів, показники рентабельності, показники ліквідності та стійкості.

У табл. 2.1 представлено динаміку формування прибутку підприємства на основі звіту про фінансові результати підприємства ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» (дод. А).

Таблиця 2.1

**Формування прибутку ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» за 2018-2020 рр.**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відх. 2018-2019		Відх. 2019-2020	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції	510288,3	636315,8	804517,5	126027,5	24,7	168201,7	26,4
Собівартість реалізованої продукції	178564,1	233496,0	291373,0	54931,9	30,8	57877,0	24,8
Валовий прибуток	331724,2	402819,8	513144,5	71095,6	21,4	110324,7	27,4
Фінансовий результат операційної діяльності від	114367,0	165026,0	186661,0	50659,0	44,3	21635,0	13,1
Чистий прибуток	96751,2	112324,0	161263,0	15572,8	16,1	48939,0	43,6

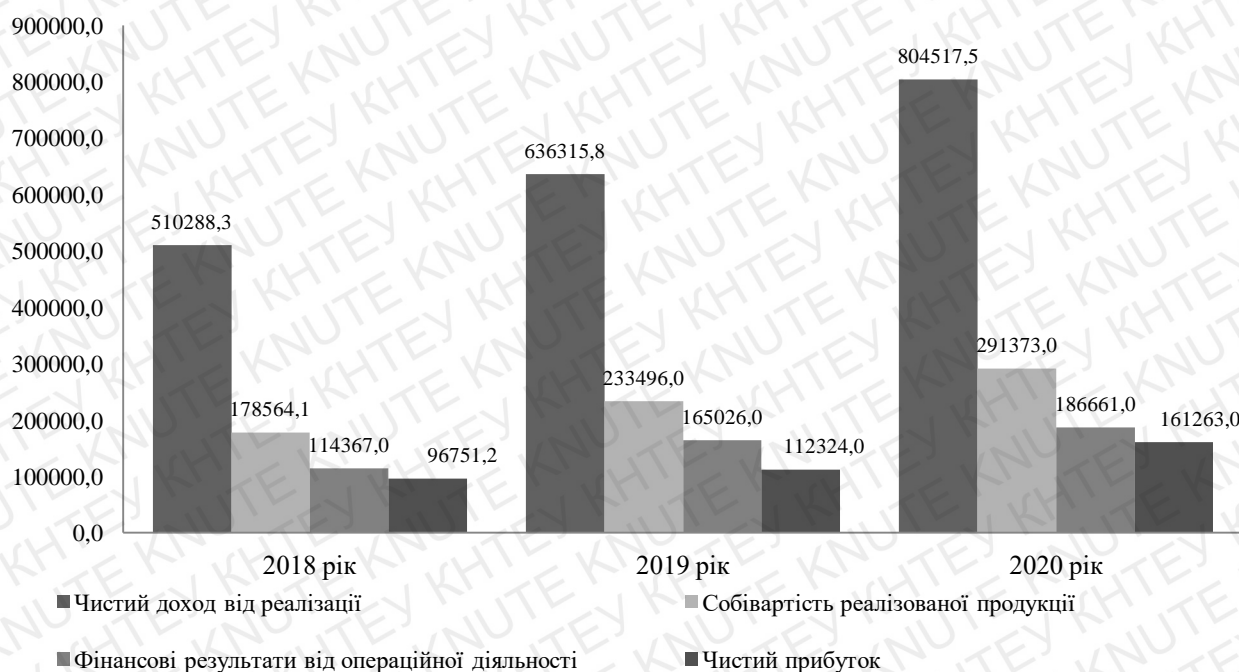
Аналіз динаміки формування прибутку підприємства дозволяє зробити висновок, що протягом останнього періоду 2019-2020 чистий дохід від реалізації збільшився на 168201,7 тис грн. або також на 26,4%. Збільшення обсягів реалізації продукції у свою чергу обумовило зростання собівартості: за період 2019-2020 років собівартість реалізованої продукції ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» зросла на 57877,0 тис грн. або на 24,8%.

Валовий прибуток досліджуваного підприємства, що являє собою різницю між чистим доходом та собівартістю за період 2019-2020 років підвищився на 110324,7 тис. грн. або на 27,4%. Зауважимо, що випереджальне зростання валового прибутку (+27,4%) у порівнянні із чистим доходом від реалізації (+26,4%) говорить про ефективну роботу підприємства щодо управління собівартістю та витратами на здійснення господарської діяльності.

Зокрема, за рахунок збільшення обсягів реалізації ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» вдалося знизити рівень постійних витрат у розрахунку на одиницю продукції, в результаті чого зменшилась собівартість, і саме тому доходи від продажу зросли у більшій мірі, ніж собівартість (приріст доходу від продажу за період 2019-2020 років склав 26,4%, тоді як собівартість за цей же період збільшилась тільки на 24,8%).

Фінансові результати від операційної діяльності підприємства за період 2019-2020 років збільшилися на 21635,0 тис грн. або на 13,1%. Чистий прибуток після оподаткування збільшився на 43,6% або на 48939,0 тис. грн. – з 112324,0 тис грн. у 2019 році до 161263,0 тис грн. у 2020 році.

На рис 2.1 представлено динаміку ключових показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ».



*Рис.2.1 Динаміка ключових показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ»*

У табл. 2.2 та 2.3 представлений аналіз основних показників прибутковості та рентабельності діяльності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» за період 2018 - 2020 роки.

Таблиця 2.2

**Показники прибутковості діяльності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ»**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відх. 2018-2020		Відх. 2019-2020	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	510288,3	636315,8	804517,5	294229,2	57,7	168201,7	26,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	178564,1	233496,0	291373,0	112808,9	63,2	57877	24,8
Чистий прибуток, тис. грн.	96751,2	112324,0	161263,0	64511,8	66,7	48939	43,6
Рентабельність продукції, %	54,2	48,1	55,3	1,1	x	7,2	x
Рентабельність реалізації, %	19,0	17,7	20,0	1	x	2,3	x

Аналізуючи динаміку зміни основних показників рентабельності діяльності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» можемо відзначити, що за рахунок підвищення ринкової активності підприємства, розширення асортименту послуг підприємства та активізації маркетингових інструментів щодо стимулювання збуту ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» вдалося збільшити показник чистого прибутку на 43,6% за період 2019-2020 років.

Внаслідок цього протягом періоду 2018-2020 років відбувалося підвищення показників рентабельності діяльності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» – рентабельність реалізації зросла із 19,0% до 20,0%, рентабельність продукції збільшилась із 54,2% до 55,3%.

Таблиця 2.3

**Показники рентабельності діяльності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ»**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відх. 2018-2019		Відх. 2019-2020	
				абсол.	відн.	абсол.	відн.
Чистий прибуток, тис. грн.	96751,2	112324,0	161263,0	15572,8	16,1	48939	43,6
Активи, тис. грн.	987257,1	1021127,3	1269787,4	33870,2	3,4	248660,1	24,4
Власний капітал, тис. грн.	722023,9	764108,8	871691,9	42084,9	5,8	107583,1	14,1
Рентабельність активів, %	9,8	11,0	12,7	1,2	x	1,7	x
Рентабельність власного капіталу, %	13,4	14,7	18,5	1,3	x	3,8	x



Оцінка ліквідності і платоспроможності діяльності підприємства надана в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники ліквідності і платоспроможності ТОВ  
«АВАЛОНПРОЕКТ»**

Показники	Роки			Відхилення	
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,004	0,0001	0	-0,0039
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,12	0,96	1,14	-0,16	0,18
Коефіцієнт покриття	1,42	1,34	1,46	-0,08	0,12
Власний оборотний капітал	15577,0	17553,0	16705,0	1976	-848

За період з 2018 року по 2020 рік спостерігається зниження показників ліквідності підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності за аналізований період зменшився на 0,0039% і перебуває нижче нормативного значення, що є негативною тенденцією та свідчить про зменшення можливостей підприємства щодо сплати своїх зобов'язань негайно. Водночас коефіцієнт швидкої ліквідності відповідає нормативу і, навіть перевищує його, і становить 1,14 у 2020 році та має тенденцію до збільшення.

Коефіцієнт покриття відповідає нормативному значенню, що є позитивним явищем і свідчить про те, що в разі непередбачених ситуацій, товариство матиме змогу погасити свої зобов'язання. Наявність власного оборотного капіталу вже є позитивним для підприємства, при чому можна зазначити, що значення показника протягом 2018 - 2019 років збільшується на 1976 тис. грн. Така динаміка є сприятливою для підприємства, оскільки свідчить про збільшення вартості оборотного капіталу та спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати поточну діяльність. Проте, у 2020 році у порівнянні з 2019 роком, показник зменшився на 848 тис. грн., що є певною мірою негативним явищем для розвитку підприємства.

Далі визначимо показники ділової активності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники ділової активності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ»**

Показники	Роки			Відхилення	
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт оборотності активів	1,30	0,97	0,95	-0,33	-0,02
Період оборотності активів, днів	281	376	384	95,00	8,0
Коефіцієнт оборотності основних засобів	12,21	10,39	13,08	-1,82	2,69
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,95	1,46	1,5	-0,49	0,05
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	187	250	242	63,00	-8,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,98	1,77	1,89	-0,21	0,12
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	6,44	3,6	3,74	-2,84	0,14
Період оборотності матеріальних запасів, днів	57	101	98	44	-3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,85	2,54	2,57	-1,31	0,03
Період оборотності власного капіталу, днів	95	144	142	49	-2,0

Аналіз ділової активності, що проводиться за допомогою коефіцієнтів оборотності та періодів оборотності не дозволяє охарактеризувати підприємство з позитивної сторони. Коефіцієнти оборотності активів, запасів та власного капіталу за період дуже низькі, тобто вони обертаються дуже повільно, відповідно періоди оборотності – високі. Так, період оборотності активів становить 281 днів – у 2018 р., 376 днів – у 2019 р. та 384 днів у 2020 році.

Періоди оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості також значні. На ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» терміни погашення дуже великі, так у 2020 році в порівнянні з 2018 показники зросли на 145 та 215 днів відповідно. Дана ситуація свідчить про те, що на підприємстві відбувається неефективне використання капіталу.

Якщо вважати, що аналіз ділової активності дозволяє визначити ефективність основної діяльності підприємства, то можна сказати, що ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» недостатньо ефективно працює на ринку, що потребує застосування заходів щодо поліпшення ситуації, яка склалася.

Для більш детальної характеристики діяльності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» необхідно також провести аналіз показників, що характеризують фінансову стійкість (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Показники фінансової стійкості ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ»

Показники	Роки			Відхилення	
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,40	0,33	0,42	-0,07	0,09
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,67	0,5	0,71	-0,17	0,21
Коефіцієнт фінансової залежності	2,49	3,01	2,41	0,52	-0,6
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансування)	1,50	2,01	1,4	0,51	-0,6
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,61	0,67	0,63	0,06	-0,04
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	0,27	0,24	0,34	-0,03	0,1
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,001	0,01	0,01	0,01	0,0
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	0,001	0,005	0,01	0,00	0,005
Коефіцієнт ефективності власного капіталу	0,001	0,01	0,01	0,01	0,0

На підставі розрахунків, наведених у таблиці, можна зробити наступні висновки щодо фінансової стійкості ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ». Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) протягом аналізованого періоду не має чіткої тенденції. Загалом, у 2020 році відносно 2018 року він збільшився на 19 %, а відносно 2019 – на 9 %, проте знаходився весь час нижче 0,5. Це означає, що частка власного капіталу в усьому майні підприємства хоч і



збільшилась, проте становить менше половини, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Щодо коефіцієнта фінансової стійкості підприємства, то він за аналізований період збільшився з 0,50 до 0,71 або на 136 %, проте не відповідав нормативному значенню і становив менше 1. Це означає, що підприємство поки що не може покрити свої зобов'язання за рахунок власного капіталу. Проте у 2019 році показник зменшився на 17 % в порівнянні з попереднім роком і становив 0,5, і хоч збільшився до 0,71 у 2020 році, але необхідно вживати заходи щодо його підвищення і утримання позитивних тенденцій до зростання.

Що стосується коефіцієнта залежності, то він значно перевищує нормативне значення, що є негативним явищем для підприємства, адже зростає залежність підприємства від позикового капіталу. І хоч протягом періоду спостерігається постійне зменшення показника, все ж нормативного значення він не досягає.

Про коефіцієнт фінансового ризику (фінансування) можна сказати, що його значення в 2020 році, порівняно з 2018 роком, поліпшилося, і у 2020 році цей показник складає 1,41, що значно більше нормативного значення. Про аналогічну тенденцію до зменшення свідчить і значення показника у 2020 році в порівнянні з 2019, коли він становив 2,01.

З метою виявлення ефективності використання оборотних активів проаналізуємо наступні показники. Так, для оцінки ступеню мобільності використання оборотних активів використовується коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу, який показує, яка частка власного оборотного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні активи, а яка капіталізована. Його нормативне значення становить більше 0,5. На ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» цей показник у 2018 - 2020 роках збільшився до 0,61, 0,67 та 0,63 відповідно. Як бачимо значення цього показника коливалося, проте він має позитивну тенденцію.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами показує, наскільки запаси і витрати фінансуються за рахунок власного оборотного капіталу. Даний показник на досліджуваному підприємстві за аналізований період зріс на 0,31 %. Ця динаміка вказує на зменшення залежності підприємства від позикових джерел формування запасів і витрат, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства.

Таким чином, проаналізувавши відносні показники фінансової стійкості підприємства, можна зробити висновок, що за аналізований період всі показники не відповідали нормативним та рекомендованим значенням, окрім коефіцієнта забезпечення власними оборотними активами та коефіцієнта маневреності власного капіталу, які у 2018, 2019 та 2020 навіть значно їх перевищували.

Проте, важливо відмітити, що у 2019 році підприємство було в більшій мірі нестійким, на що вказує суттєве відхилення ряду основних показників від загальної тенденції. Загалом всі відносні показники свідчать про низьку фінансову стійкість ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ». Але якщо порівнювати ситуацію 2020 року з 2019, то вона дещо поліпшилась, тобто спостерігається поступове зростання відносних показників фінансової стійкості. На підставі оцінки динаміки фінансових результатів підприємства ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» можна зробити цілком обґрунтований висновок про те, що останнім часом ефективність діяльності підприємства підвищилась протягом 2020 року, проте, існує необхідність зміцнення конкурентних переваг.

## **2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ»**

Оцінку конкурентоспроможності підприємства проводять шляхом виявлення його конкурентних переваг, що досягається за допомогою конкурентного аналізу. Конкурентний аналіз виконується за трьома основними етапами: моніторинг чинників конкурентного середовища й

оцінка привабливості ринку; дослідження конкурентів; оцінка конкурентоспроможності підприємства і виявлення його конкурентних переваг.

Звичайно, підприємство інвестує капітал у виробництво і реалізацію найперспективніших з його погляду товарів, якщо воно припиняє вкладати капітал, то це означає, що підприємство не бачить для себе перспектив отримання в майбутньому досить високої норми прибутку, що може свідчити про зниження конкурентоспроможності продукції.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» пропонуємо використати метод експертних оцінок із використанням кількісних та якісних показників. До кількісних показників віднесемо: ринкова частка, обсяг реалізації послуг, валовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність, рівень витрат, продуктивність праці, ресурсовіддача, коефіцієнт співвідношення власного та позикового капіталу, за кожним кількісним показником визначають відповідну суму балів. Якісними показниками є: широта асортименту, адаптованість каналів збуту, додаткові послуги, якість обслуговування, рівень сервісу, імідж підприємства.

Після аналізу сильних і слабких сторін визначають конкурентні переваги підприємства. З огляду на проведений аналіз діяльності підприємства, вважаємо за доцільне зосередитися на трьох основних видах конкурентних переваг: економічних; організаційних; функціональних; заснованих на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем. До організаційних переваг можна віднести: досвід маркетингової діяльності; оргструктура управління маркетингом, умови ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими структурними підрозділами. Функціональні переваги охоплюють показники діяльності в сфері маркетингу: знання споживачів, їх запитів і переваг у розділі цільових ринків (сегментів); конкурентоспроможність товарів, ефективний розподіл, ефективна збутова політика, гнучка політика цін, дійова комунікаційна політика. Переваг, заснованих на відносинах із зовнішнім середовищем, можна досягти, якщо



сформована оптимальна взаємодія із чинниками як макросередовища (політичними, організаційними, економічними структурами, соціальними органами), так і чинниками мікросередовища безпосереднього оточення (споживачами, постачальниками, маркетинговими посередниками, різними контактними аудиторіями і т.д.).

Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства по відношенню до підприємств-конкурентів, розраховують відносний рівень конкурентоспроможності підприємства за формулою:

$$ВРК = \frac{\Delta \sum n}{\Delta \sum \delta} * 100 \quad (2.1)$$

$$\Delta \sum n = \sum \delta - \sum n$$

де, ВРК – відносний рівень конкурентоспроможності;  $\sum \delta$  – сума зважених оцінок за всіма показникам базового підприємства;  $\sum n$  – сума зважених оцінок за всіма показникам  $n$ -го підприємства.

При аналізі отриманих результатів, запропонована оціночна шкала в залежності від величини показника, яка наведена в табл.2.7.

Таблиця 2.7

### Оціночна шкала рівня конкурентоспроможності підприємства

Значення	Рівень конкурентоспроможності
0-25%	низький рівень
26-50%	середній рівень
51% і вище	високий рівень

Важливими показниками оцінки конкурентоспроможності підприємства є фінансові результати його діяльності. Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяють характеризувати конкурентоспроможність підприємства на тактичному рівні. Але, як відмічають дослідники, не існує єдиних стандартів оцінки і єдиної методики.

На першому етапі даного аналізу робиться вибір базового підприємства, в даному випадку ним є ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» та

виявлення основних його конкурентів: ТОВ «АІММ-ГРУП» та ТОВ «БЮРО РАДЕН» які також займаються діяльністю в області архітектури.

Графічне зображення результатів конкурентного аналізу за групами показників та за досліджуваними підприємствами наведено на рис. 2.2, 2.3, 2.4., 2.5, 2.6, 2.7.



*Рис. 2.2 Результати конкурентного аналізу ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» за економічною складовою, бальна оцінка*

Сума зважених оцінок ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» за економічною складовою конкурентного аналізу становить 46.



*Рис. 2.3 Результати конкурентного аналізу ТОВ «АІММ-ГРУП» за економічною складовою, бальна оцінка*

Сума зважених оцінок ТОВ «АІММ-ГРУП» за економічною складовою конкурентного аналізу становить 35.

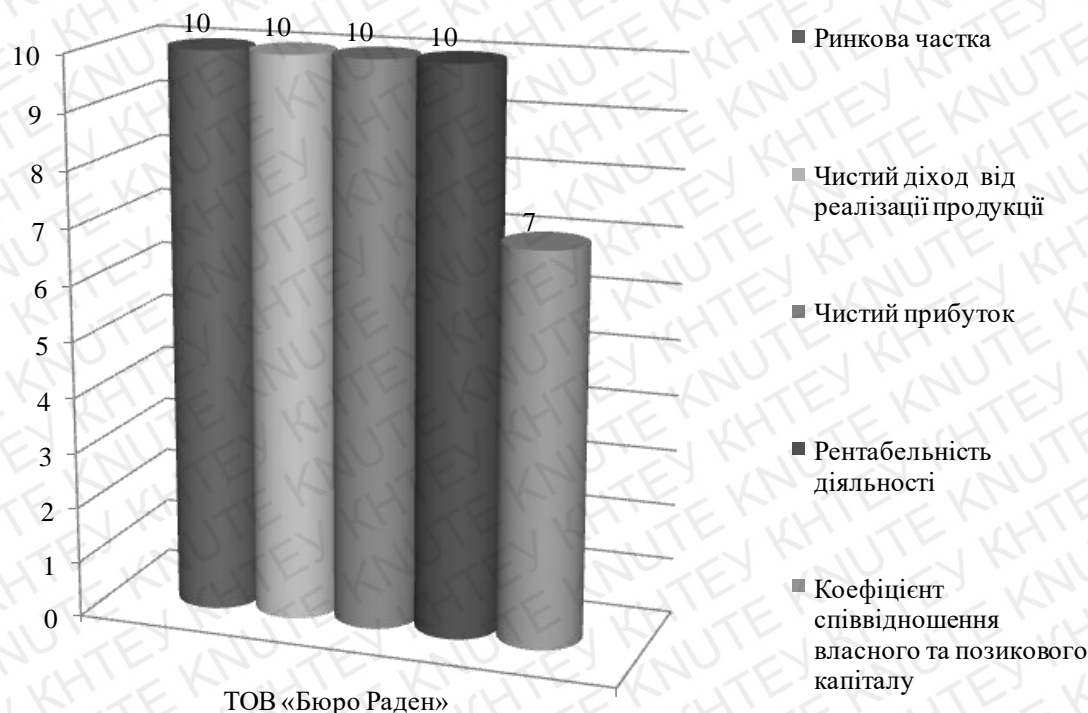


Рис.2.4 Результати конкурентного аналізу ТОВ «БЮРО РАДЕН» за економічною складовою, бальна оцінка

Сума зважених оцінок ТОВ «БЮРО РАДЕН» за економічною складовою конкурентного аналізу становить 47.

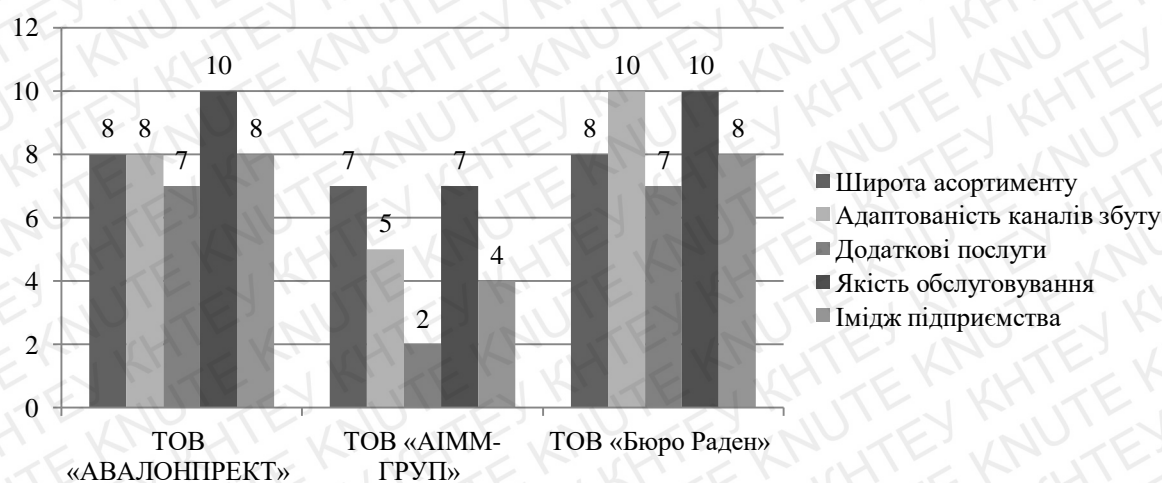


Рис. 2.5 Результати конкурентного аналізу за якісною складовою, бальна оцінка



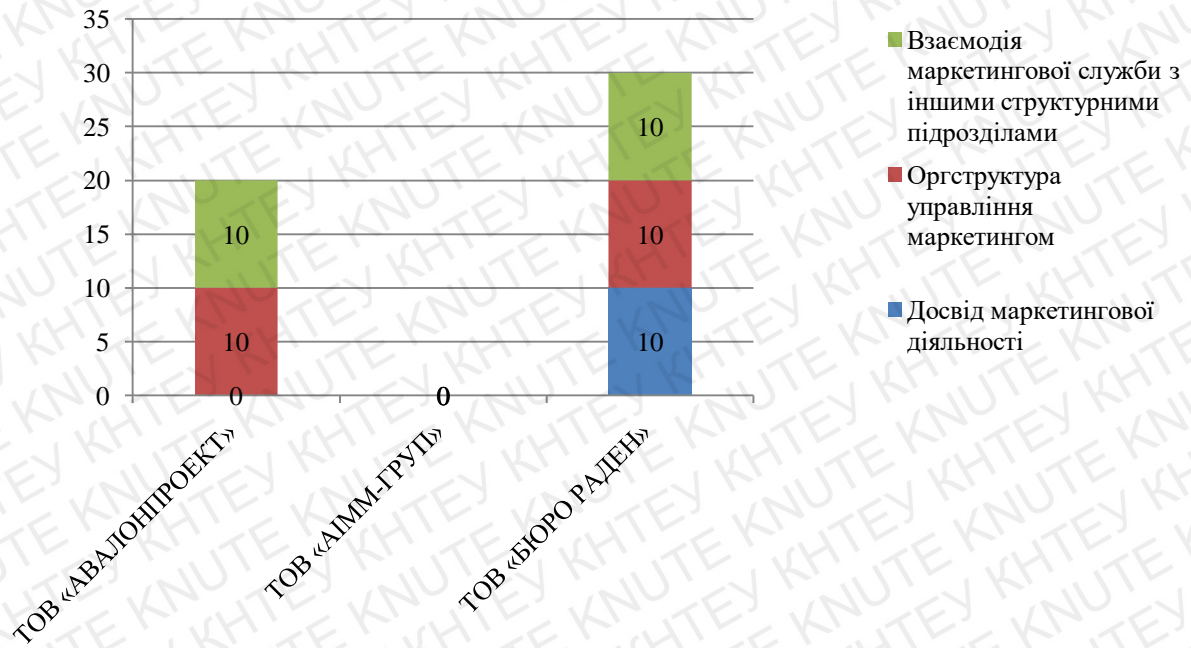


Рис. 2.6 Результати конкурентного аналізу за організаційною складовою, бальна оцінка

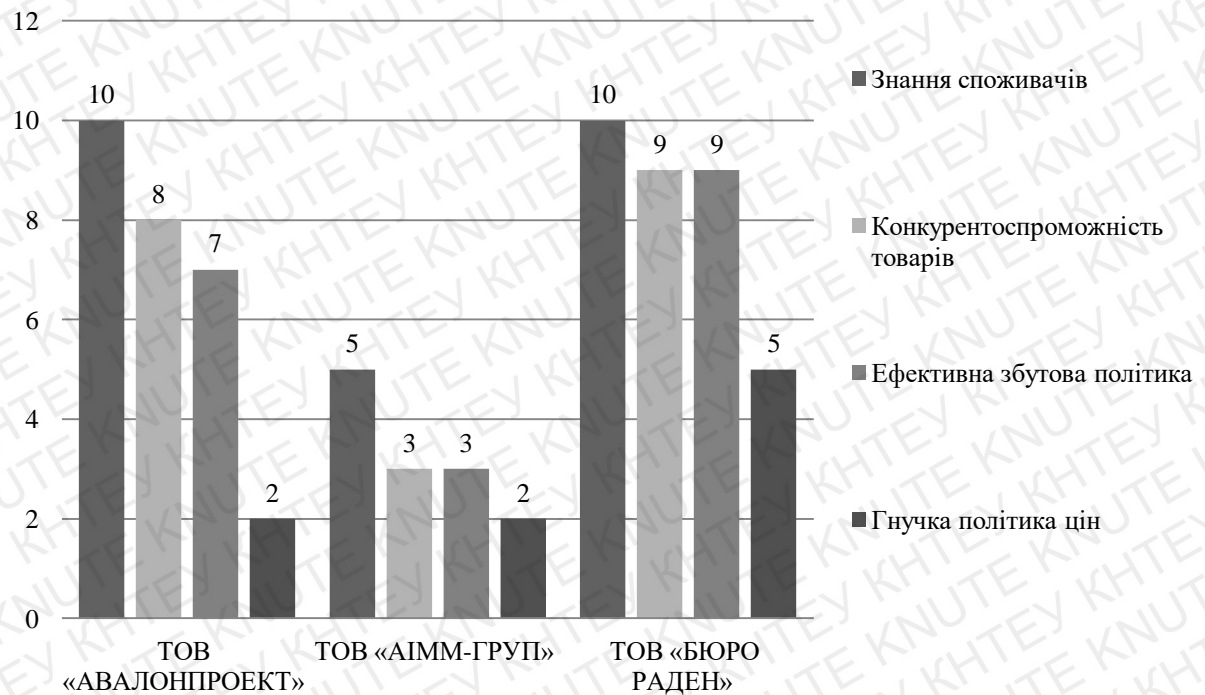


Рис. 2.7 Результати конкурентного аналізу за функціональною складовою, бальна оцінка

У табл. 2.8 зазначаємо дані, необхідні для проведення вище описаного аналізу.

Проаналізувавши дані таблиці 2.8 та провівши розрахунок відносного рівня конкурентоспроможності, можемо зробити наступний висновок: високий рівень конкуренції спостерігається між ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» та ТОВ «БЮРО РАДЕН», сума зважених оцінок 134 та 153 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів), відносний рівень конкурентоспроможності складає 114%.

Порівняння показників, що характеризують ефективність діяльності базового підприємства з основними конкурентами, дає можливість не тільки визначити рівень конкурентоспроможності, а і виявити основні недоліки.

Таблиця 2.8

**Конкурентний аналіз ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» по відношенню до основних конкурентів**

Групи показників	Базове підприємство		Конкурент №1		Конкурент №2	
	ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ»		ТОВ «АІММ-ГРУП»		ТОВ «БЮРО РАДЕН»	
	Значення	Експертна оцінка	Значення	Експертна оцінка	Значення	Експертна оцінка
<b>Економічні:</b>						
Ринкова частка,%	6	10	4	8	7	10
Чистий прибуток, тис. грн.	161263,0	8	469	8	1050	10
Рентабельність діяльності, %	12,7	9	3,8	5	13,5	10
Коефіцієнт співвідношення власного та позикового капіталу	23	10	5	6	6	7
Зважена оцінка	x	46	x	35	x	47
<b>Якісні (100-бальна шкала вимірювання):</b>						
Широта асортименту	80	8	65	7	75	8
Адаптованість каналів збуту	85	8	50	5	100	10
Додаткові послуги	60	7	20	2	60	7
Якість обслуговування	90	10	70	7	100	10
Імідж підприємства	70	8	40	4	65	8
Зважена оцінка	x	41	x	25	x	43

Продовження таблиці 2.8

Групи показників	Базове підприємство		Конкурент №1		Конкурент №2	
	ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ»		ТОВ «АІММ-ГРУП»		ТОВ «БЮРО РАДЕН»	
	Значення	Експертна оцінка	Значення	Експертна оцінка	Значення	Експертна оцінка
Організаційні (+,-):						
Досвід маркетингової діяльності		0		0		10
Оргструктура управління маркетингом		10		0		10
Взаємодія маркетингової служби з іншими структурними підрозділами		10		0		10
Зважена оцінка	х	20	х	0	х	30
Функціональні (100 бальна шкала вимірювання):						
Знання споживачів	100	10	50	5	100	10
Конкурентоспроможність товарів	75	8	30	3	85	9
Ефективна збутова політика	70	7	15	3	90	9
Гнучка політика цін	20	2	15	2	45	5
Зважена оцінка	х	27	х	13	х	33
Сума зважених оцінок	х	134	х	73	х	153

Так, у ході проведення конкурентного аналізу було виявлено основні недоліки, що стоять на перешкоді до забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» – це в першу чергу відсутність досвіду маркетингової діяльності (на даному підприємстві відділ маркетингу створено лише в 2013 р.), відповідно цьому слідує низька адаптованість каналів збуту та й сама ефективність збутової політики, низька гнучкість політики цін, конкурентоспроможність послуг, імідж підприємства в цілому.

Сума зважених оцінок ТОВ „АІММ-ГРУП” становить лише 73 бали.

Низький рівень ринкової частки, рентабельності виробництва, іміджу підприємства взагалі можна пояснити відсутністю як оргструктури управління маркетингом так і взагалі наявності маркетингового відділу.



Вибір ефективної стратегії розвитку з урахуванням основних недоліків, виявлених в ході аналізу, забезпечить підприємству конкурентний статус на найближчу перспективу.

### **2.3. Ідентифікація конкурентних переваг ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ»**

У сучасних умовах ринкова економіка потребує вміння працювати підприємства по-новому. Особливу значимість у цих умовах набуває наявність знань, пов'язаних з розробкою маркетингової стратегії управління конкурентними перевагами підприємства. Це обумовлено тим, що проблема збільшення кількості підприємств на ринку і зниження суттєвих відмінностей між ними стає більш актуальною, а визначення їх конкурентних переваг – більш складнішою.

Визначення пріоритетних напрямів діяльності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» для формування нових конкурентних переваг доцільно проводити на основі позиціонування існуючих конкурентних переваг підприємства. З метою отримання більш адекватних результатів, вважаємо за необхідне, проводити дане дослідження на матеріалах не тільки досліджуваного підприємства, а підприємств Київської області, що є необхідним для побудови карти позиціонування підприємств.

Сутність методики полягає у визначенні атрибуту позиціонування в багатомірному просторі та відстані відносно центроїда (виступає найбільший пріоритет важливості та відповідності атрибуту позиціонування, а мінімальна відстань визначає конкурентні переваги та їх сферу [52]).

Дослідження здійснювалося на матеріалах 16 підприємств Київської області, згрупованих у чотири дослідницькі кластери в залежності від розміщення [18]: Кластер 1 – підприємства типу «Трафік» – ПРАТ «УКРГІДРОПРОЕКТ», ТОВ «УКРАЇНСЬКІ АРХІТЕКТУРНІ ТЕХНОЛОГІЇ», ТОВ «РЕСТРО», ТОВ «ІНТЕРОЙЛ СЕРВІС»; Кластер 2 - підприємства типу

«Центр» – ТОВ «НОВИЙ ІНЖИНІРИНГ», ТОВ «САБІ», ТОВ «ВІК», ТОВ «ТРАНССТРОЙКАПІТАЛ»; Кластер 3 - підприємства типу «Артерія» – ТОВ «МАРКЕТ СМАЙЛ», ТОВ «ВІС ГРАНДІС», ТОВ «УКРГОЛОВБУД-НАГЛЯД» та ТОВ «ДАБЛ Ю ЕНД ЕЙЧ ІНЖИНІРИНГ»; Кластер 4 - підприємства типу «Ареал» – ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ», ТОВ «ГРІН ФОКС», ТОВ «БЮРО РАДЕН» та ТОВ «АІММ-ГРУП».

Основними аспектами позиціонування при дослідженні було визначено: інформаційне позиціонування у розрізі маркетинг-міх - досліджувалося за товарним, ціновим, збутовим, комунікаційним та кадровим аспектами; іміджеве позиціонування розглядалося у розрізі аспектів ділового, споживчого, громадського, з боку держструктур та внутрішнього іміджу підприємства. Для кожного атрибуту за кожним аспектом позиціонування було визначено пріоритет важливості та відповідності з боку споживачів, персоналу, контактних аудиторій (є координатами у множинному просторі), на основі яких було побудовано карту позиціонування підприємств, визначено атрибути та їх вектори формування конкурентних переваг (табл. 2.9 -2.10).

Слід зазначити, що показники позиціонування було визначено як суму векторів, які входять до сфери позиціонування. Показники векторів було розраховано за формулою [26]:

$$V = \sqrt{(X_2 - X_1)^2} + \sqrt{(Y_2 - Y_1)^2} \quad (2.2)$$

де,  $V$  – значення вектора;

$X_1 Y_1$  – координати початку вектора;

$X_2 Y_2$  – координати кінця вектора.

Слід зазначити, що оцінку позиціонування було проведено експертним методом з урахуванням шкали оцінки пріоритетів (max1; min7), де 1 бал – найбільший пріоритет важливості та відповідності аспекту позиціонування; 7 балів - найменший пріоритет важливості та відповідності аспекту позиціонування.

Таблиця 2.9

## Оцінка інформаційного позиціонування у розрізі маркетинг-міх

Аспекти позиціонування	Кластери підприємств							
	"Трафік"		"Центр"		"Артерія"		"Ареал"	
	Оцінка, бали							
	А	В	А	В	А	В	А	В
<i>Товарний аспект</i>								
Рівень широти асортименту	4	5	1	2	2	4	2	1
Рівень глибини асортименту	3	3	3	1	5	3	5	2
Рівень насиченості асортименту	2	3	3	1	5	3	5	3
Рівень стійкості асортименту	4	4	2	1	4	2	1	3
Частка супутніх послуг	5	4	4	2	3	3	2	4
Частка нових послуг	2	3	1	3	1	2	3	5
Якість товарів	7	5	3	3	1	1	5	3
<i>Ціновий аспект</i>								
Рівень доступності цін	4	5	3	3	3	1	2	2
Рівень гнучкості цінової політики	3	3	2	3	3	1	1	5
Ступінь відповідності ціни та якості товарів	4	3	4	4	2	1	1	5
Ступінь використання знижок	3	2	3	4	4	2	1	4
Рівень цінового стимулювання	2	4	2	3	1	3	2	3
Рівень застосування різних форм розрахунків	4	1	4	3	3	1	3	1
<i>Збутовий аспект</i>								
Рівень зручності місця розташування	3	3	1	2	2	4	2	1
Рівень зручності часу роботи	3	3	1	1	5	3	5	2
Рівень якості сервісу	4	2	1	1	5	3	5	3
Рівень використання додаткових послуг	4	4	2	1	4	2	1	3
<i>Комунікаційний аспект</i>								
Рівень інформованості про підприємство та його товари	2	2	3	4	4	2	1	3
Рівень застосування заходів стимулювання	1	5	2	3	4	4	2	2
Рівень інтерактивності	1	5	4	2	3	1	3	4
Рівень якості рекламної продукції	1	4	1	4	3	3	1	1
<i>Кадровий аспект</i>								
Рівень якості обслуговування	4	5	1	2	2	4	5	1
Рівень швидкості обслуговування	3	3	3	1	5	3	3	3
Рівень культури обслуговування	2	3	3	1	5	2	3	3
Рівень компетентності при наданні інформації	4	4	2	1	4	4	4	2
Рівень професіоналізму персоналу	5	4	4	2	3	5	4	4

Умовні позначення: А – пріоритет важливості атрибуту позиціонування, бали; В – пріоритет відповідності атрибуту позиціонування, бали.



Таблиця 2.10

## Оцінка іміджевого позиціонування

Аспекти позиціонування	Кластери підприємств							
	"Трафік"		"Центр"		"Артерія"		"Ареал"	
	Оцінка, бали							
	А	В	А	В	А	В	А	В
<i>Аспект ділового іміджу</i>								
Рівень ділової репутації	5	1	2	2	4	2	5	1
Рівень надійності партнерства	3	3	1	5	3	5	3	3
Рівень лояльності до партнерів	3	3	1	5	3	5	3	3
Рівень інформаційної відкритості	4	2	1	4	2	1	4	2
Рівень ділової активності	4	4	2	3	3	2	4	4
Ступінь довгостроковості ділових стосунків	3	1	3	1	2	3	3	1
Рівень якості ділових відносин	5	3	3	1	1	5	5	3
<i>Аспект споживчого іміджу</i>								
Рівень комфортності при замовленні послуг	2	2	3	4	4	2	1	3
Рівень зручності користування послугами	1	5	2	3	4	4	2	2
Рівень практичності	1	5	4	2	3	1	3	4
Рівень лідерства	1	4	1	4	3	3	1	1
Рівень бренду	2	2	3	4	4	2	1	3
<i>Аспект громадського іміджу</i>								
Ступінь участі в спонсорстві	2	2	3	4	4	2	1	3
Ступінь участі у меценатстві	1	5	2	3	4	4	2	2
Рівень корпоративної соціальної відповідальності	1	5	4	2	3	1	3	4
Рівень репутації з боку громадськості	1	4	1	4	3	3	1	1
<i>Аспект іміджу з боку держструктур</i>								
Рівень значимості для регіону	1	5	3	5	3	3	1	5
Ступінь залученості в регіональні соціальні програми	1	4	2	1	4	2	1	4
Ступінь співпраці з органами місцевого самоврядування	2	3	3	2	4	4	2	3
Рівень соціальної відповідальності	3	1	2	3	3	1	3	1
<i>Аспект внутрішнього іміджу</i>								
Рівень стратегічної спрямованості	3	3	1	2	2	4	2	1
Рівень ціннісної орієнтації	3	3	1	1	5	3	5	2
Рівень соціально-психологічного клімату	4	2	1	1	5	3	5	3
Рівень широти соціального пакету	4	4	2	1	4	2	1	3
Рівень тайм-менеджменту	3	3	1	2	2	4	2	1

Умовні позначення: А – пріоритет важливості атрибуту позиціонування, бали; В – пріоритет відповідності атрибуту позиціонування, бали.

Отже, на основі проведених досліджень було визначено, що:

- для підприємств типу «Трафік» конкурентними перевагами щодо інформаційного позиціонування у розрізі маркетинг-міх є рівень глибини асортименту, якості послуг, доступності цін, відповідності ціни та якості наданих послуг та виконаних робіт, використання знижок, застосування форм розрахунків, зручності роботи, сервісу, додаткових послуг, інформованості про стимулюючі заходи, використання програм лояльності, швидкості та культури обслуговування; щодо іміджевого позиціонування – рівень ділової репутації та активності, практичності та лідерства на ринку, залучення до меценатства, соціальних програм, дотримання законодавства, ціннісної орієнтованості та корпоративної спрямованості;

- для підприємств типу «Центр» конкурентними перевагами щодо інформаційного позиціонування у розрізі маркетинг-міх є рівень широти асортименту, якості наданих послуг та виконаних робіт, доступності цін, використання форм розрахунків, зручності місця розташування та часу роботи, якості додаткових послуг, інформованості про підприємство та його товари, якості, швидкості та культури обслуговування; щодо іміджевого позиціонування – рівень ділової репутації, участі в спонсорстві та меценатстві, репутації з боку громадськості, залучення в соціальні регіональні програми, співпраці з органами влади, спрямованості ціннісних орієнтацій та корпоративної культури;

- для підприємств типу «Артерія» конкурентними перевагами щодо інформаційного позиціонування у розрізі маркетинг-міх є рівень широти, глибини та насиченості асортименту, доступності цін та гнучкості цінової політики, використання знижок, зручності місця розташування та часу роботи, якості додаткових послуг, інформованості про підприємство, спектру його послуг та робіт, якості та швидкості обслуговування; щодо іміджевого позиціонування – рівень ділової репутації та якості ділових відносин, участі в спонсорстві та меценатстві, репутації з боку громадськості, значущості для

регіону та залучення в соціальні програми, соціальної відповідальності, стратегічної спрямованості, ціннісної орієнтацій та корпоративної культури;

- для підприємств типу «Ареал» конкурентними перевагами щодо інформаційного позиціонування у розрізі маркетинг-міх є рівень широти та стійкості асортименту, доступності та відповідності ціни та якості послуг, що надаються, зручності розташування та часу роботи, клієнтоорієнтованості, інформованості про підприємство, спектр його послуг та робіт, заходи стимулювання, якості та культури обслуговування.

Карту інформаційного позиціонування підприємств за товарним аспектом наведено на рис. 2.8.

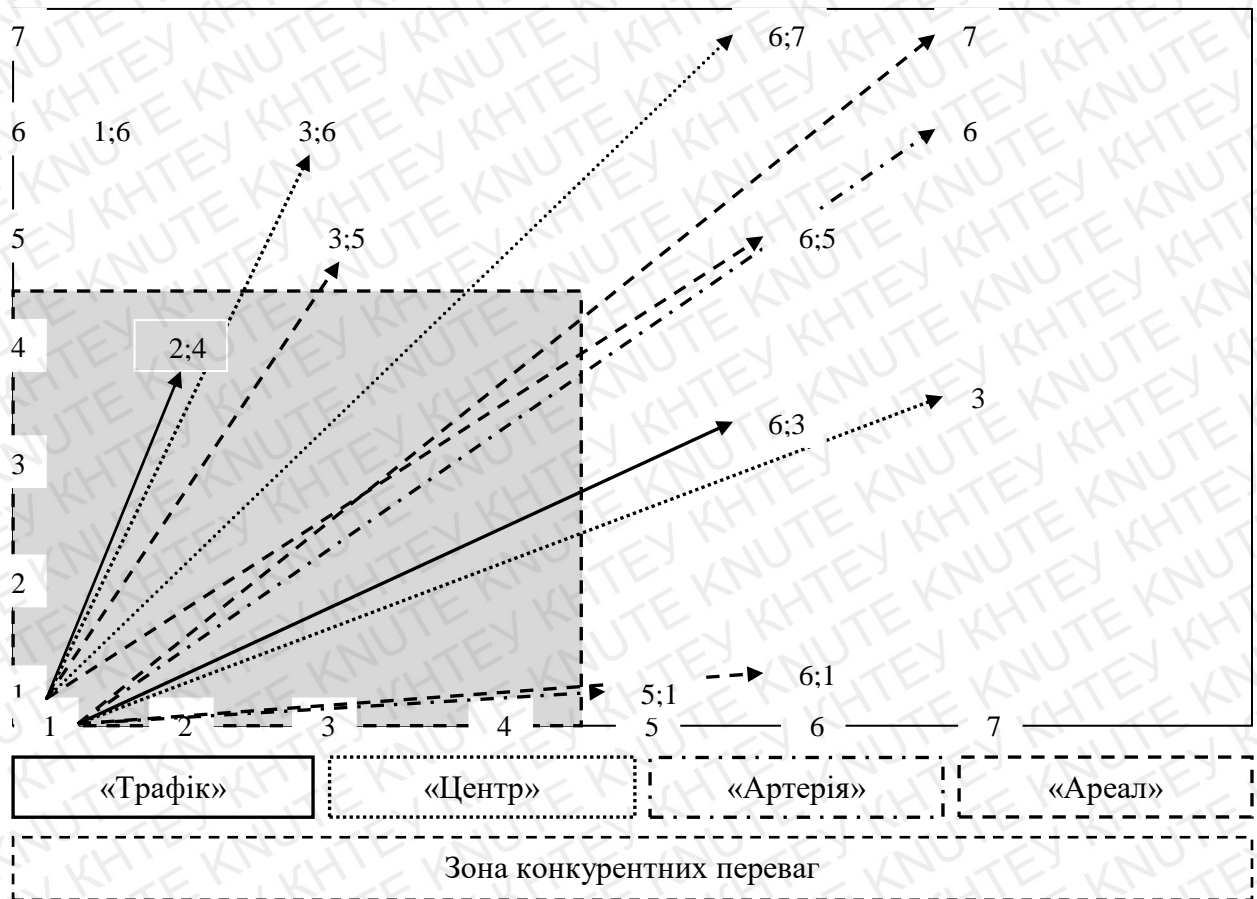


Рис. 2.8. Карта інформаційного позиціонування підприємств за товарним аспектом

Рівень ринкового потенціалу конкурентних переваг було розраховано за формулою:

$$\Pi_{кп} = \frac{\Pi_{\phi}}{\Pi_n} + \frac{\Pi_{к\phi}}{\Pi_{кп}} * 100\% \quad (2.2)$$



де,  $\Pi_{\text{кп}}$  – рівень потенціалу конкурентних переваг,  $\Pi_{\text{ф}}$  – фактичний показник позиціонування,  $\Pi_{\text{п}}$  – потенційний показник позиціонування,  $\Pi_{\text{кф}}$  – фактичний показник конкурентного позиціонування,  $\Pi_{\text{пк}}$  – потенційний показник конкурентного позиціонування.

Наступний етап діагностики - це побудова графіків сфер позиціонування та визначення на цій основі показників стану позиціонування підприємств. Графік сфер позиціонування підприємств наведено на рис. 2.9.

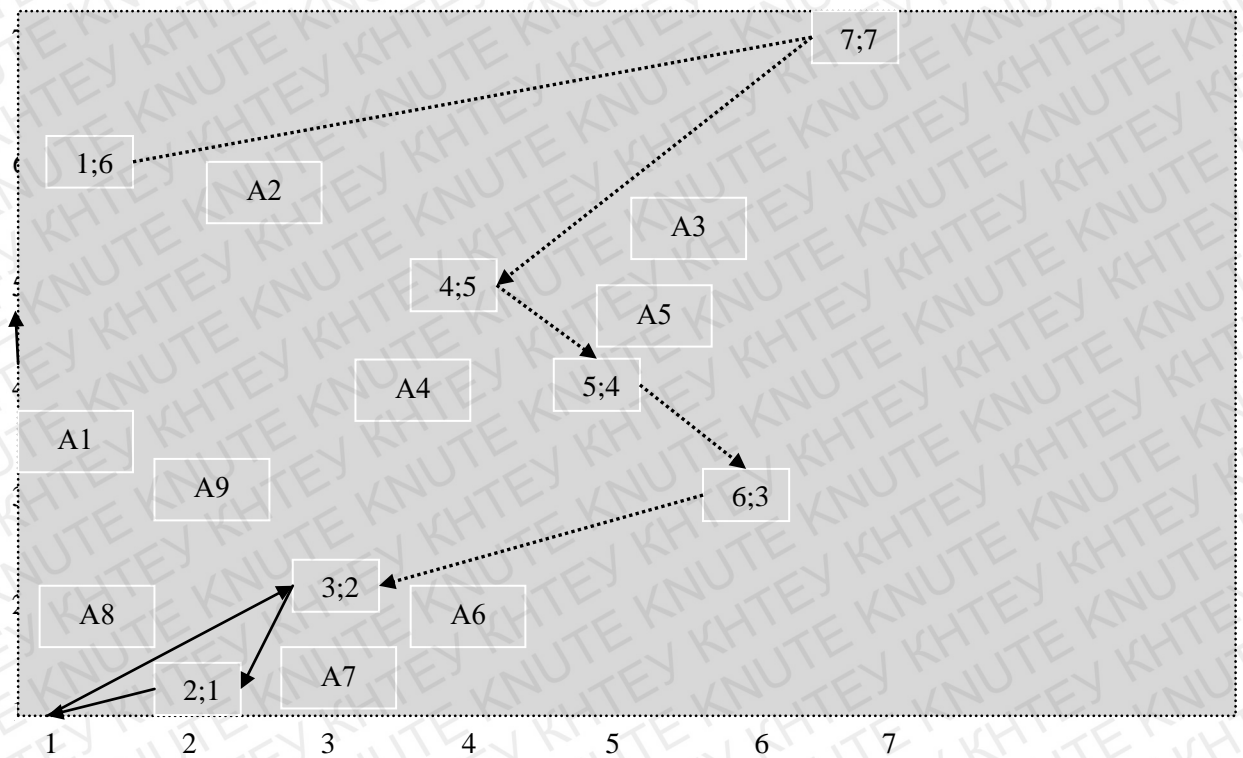


Рис. 2.9. Графік сфер інформаційного позиціонування підприємств типу «Ареал» за товарним аспектом

На основі проведених досліджень було проведено оцінку стану позиціонування підприємств, на основі чого визначено рівень ринкового потенціалу конкурентних переваг (табл. 2.11).

Проведені дослідження показали, що найбільшою сферою інформаційного позиціонування у розрізі маркетинг-міх володіють підприємства типу «Трафік» і «Центр» (116,8 і 112,9 балів), найменшою – підприємства типу «Ареал» (92,3 бали). Сфера конкурентного

інформаційного позиціонування у розрізі маркетинг-міх найбільша для підприємств типу «Центр» (42,2 бали), найменша – для підприємств типу «Ареал» (34,4 бали).

Таблиця 2.11

## Оцінка стану позиціонування підприємств

Аспекти	Кластери підприємств											
	"Трафік"			"Центр"			"Артерія"			"Ареал"		
	Оцінка, бали											
	С	D	E	С	D	E	С	D	E	С	D	E
<i>Інформаційне позиціонування у розрізі маркетинг-міх</i>												
Та	23,09	4,65	46,24	20,7	6,40	45,31	20,26	9,40	49,4	17,79	9,07	44,7
Ца	18,12	9,81	46,55	24,4	8,85	55,5	18,60	8,58	45,3	17,92	6,65	40,9
За	20,08	9,81	49,83	19,9	10,06	50,0	20,63	4,47	41,8	17,38	3,65	35,0
Ка	27,6	6,65	57,20	25,7	6,65	54,01	18,08	6,65	41,2	18,56	8,58	45,2
Кд	27,7	9,81	62,68	21,9	10,24	53,66	29,72	8,06	62,9	20,62	6,43	45,0
Разом	116	40,7	<b>52,50</b>	112	42,20	<b>51,70</b>	107,3	37,17	<b>48,1</b>	92,26	34,38	<b>42,2</b>
<i>Іміджеве позиціонування</i>												
Ді	18,56	8,24	44,6	25,45	4,47	49,8	23,7	6,65	50,6	20,0	10,0	50,2
Сі	18,10	9,81	46,5	20,49	7,16	46,0	18,3	9,99	47,1	17,7	7,9	42,8
Гі	18,20	9,15	45,5	23,55	9,40	54,9	17,7	9,26	44,9	18,7	9,6	47,2
Дсі	17,92	6,65	40,9	18,10	6,65	41,2	17,9	7,99	43,2	18,0	7,9	43,3
Ві	18,66	8,24	44,8	21,18	7,89	48,4	18,3	9,71	46,7	18,4	9,7	46,9
Разом	91,44	42,10	<b>44,51</b>	108	35,58	<b>48,1</b>	96,0	43,6	<b>46,5</b>	92,9	45,4	<b>46,1</b>
Всього :	208,2	82,8	<b>48,5</b>	221,6	77,78	<b>49,9</b>	203	80,76	<b>47,3</b>	185	79,7	<b>44,1</b>

Умовні позначення:

С – фактичний показник позиціонування, D – фактичний показник конкурентного позиціонування, E – рівень ринкового потенціалу конкурентних переваг; Та – товарний аспект позиціонування, Ца – ціновий аспект позиціонування, За – збутовий аспект позиціонування, Ка – комунікаційний аспект позиціонування, Кд – кадровий аспект позиціонування; Ді – аспект ділового іміджу підприємства, Сі – аспект споживчого іміджу підприємства, Гі – аспект громадського іміджу підприємств, Дсі – аспект іміджу підприємства з боку держструктур, Ві – аспект внутрішнього іміджу підприємства.

Щодо іміджевого позиціонування, то найвищий показник отримали підприємства типу «Центр» (108,8 балів), найменший – підприємства типу «Ареал» (46,1 бали).

Показник конкурентного іміджевого позиціонування склав для підприємств типу «Центр» – 48,1 бали, що є найвищим серед всіх досліджуваних підприємств, типу «Артерія» і «Ареал» – 46,6 балів і 46,1 бали відповідно, для підприємств типу «Трафік» – 44,5 балів, що є найменшим показником.

Таким чином, загальний стан позиціонування підприємств можна оцінити як середній, при цьому найвищий підсумковий показник мають підприємства типу «Центр» і «Трафік» (49,9 і 48,5 відповідно балів), найменший – підприємства типу «Ареал» (44,2 бали), підприємства типу «Артерія» отримали підсумок стану позиціонування – 47,4 бали.

Проведені дослідження дали змогу зробити наступні висновки:

- найвищим рівнем ринкового потенціалу конкурентних переваг володіють підприємства типу «Центр» (49,9%), при цьому основними конкурентними перевагами підприємств є ціновий, комунікаційний і кадровий аспекти позиціонування, а також аспект громадського іміджу;
- рівень ринкового потенціалу конкурентних переваг підприємств типу «Трафік» становить 48,5%, основними конкурентними перевагами слід зазначити кадровий і комунікаційний аспекти позиціонування;
- рівень ринкового потенціалу конкурентних переваг підприємств типу «Артерія» становив 47,4%, при цьому основними конкурентними перевагами можна зазначити кадровий і товарний аспекти позиціонування, а також аспекти ділового і споживчого іміджу;
- найменшим рівнем ринкового потенціалу конкурентних переваг володіють підприємства типу «Ареал» - 44,2%, а основною конкурентною перевагою підприємств є аспект громадського іміджу.

Таким чином, пріоритетними напрямками діяльності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» для формування нових конкурентних переваг, на нашу думку, є розширення існуючої лінійки послуг через введення в реалізацію додаткових виробничих потужностей та створення нового бренду, який буде належати до преміум-сегменту ринку.



### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ»**

Незважаючи на те, що існує багато напрямів управління конкурентними перевагами ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ», що орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, ми розглянемо основні з них, пов'язані з розширенням асортименту послуг підприємства:

- 1) розширення існуючого спектру послуг і виконання робіт у сфері архітектури через введення додаткових виробничих потужностей;
- 2) створення нового бренду, який буде належати до преміум-сегменту ринку.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» є розширення провадження господарської діяльності з надання більш широкого спектру послуг і виконання робіт у сфері архітектури. Зокрема заплановано надання нових для підприємства послуг у сфері ландшафтної архітектури для проектів рекреаційного характеру (місць відпочинку і розваг поза приміщеннями, парків і природних територій).

Для розширення провадження господарської діяльності з надання запланованих видів послуг і виконання робіт у сфері архітектури запропоновано інвестиційний проект розвитку ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ», реалізація якого включає в себе такі етапи як закупівля і монтаж обладнання, організація маркетингової діяльності, проведення рекламної кампанії та ін. Основні етапи проекту та їх календарний графік подані в табл. 3.1.

Наступним кроком після побудови календарного графіка реалізації проекту, складемо перелік витрат за проектом розвитку ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ». Проект передбачає всього 2 основних види витрат:

- 1) витрати на придбання обладнання (табл. 3.1);
- 2) витрати на проведення маркетингових заходів і рекламної підтримки нового бренду (табл. 3.2).

Таблиця 3.1

**Основні етапи проекту розвитку ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» та графік їх реалізації**

Основні етапи проекту	Період реалізації проекту				
	III-IV кв. 2021 р.	I-II кв. 2022 р.	III-IV кв.2023 р.	2024 р.	2025 р.
Закупівля і монтаж обладнання	*				
Організація маркетингових робіт: розробка логотипу та фірмового стилю бренда; цінове позиціонування бренду в конкурентному середовищі; розробка ідеології та рекламної стратегії для запуску бренду	*				
Рекламна підтримка бренду на старті	*	*			
Виробництво продукції (надання послуг)		*	*	*	*

Таблиця 3.2

**Капітальні витрати за проектом розвитку  
ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ»**

Назва витрат	Сума	Значення
Вартість обладнання	-	50 000 грн.
Витрати на доставку	4 % від вартості обладнання	$50\,000 \cdot 0,04 = 2\,000$ грн.
Витрати на монтаж	8 % від вартості обладнання	$50\,000 \cdot 0,08 = 4\,000$ грн.
Разом		56 000 грн.

Витрати на маркетинг включатимуть в себе витрати на підготовку бренду до виведення на ринок (5500 грн.) і витрати на проведення масової рекламної кампанії на старті (438500 грн.). Зважаючи на суму капітальних витрат за проектом (56 000 грн.), загальні витрати за проектом розвитку ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» становитимуть 500 000 грн.

Усі перераховані витрати будуть здійснені в 0-ий рік проекту – 2021 р. Термін експлуатації обладнання становить – 5 років. Амортизація нараховується рівномірно. Тепер розрахуємо доцільність інвестицій (табл. 3.3).

За допомогою розрахунків, проведених в табл. 3.2, можна визначити основні показники ефективності реалізації даного проекту розвитку:

1. Обчислимо чисту теперішню вартість при ставці дисконту 33 %:

$$ЧТВ = - 500 + 266,310 + 234,864 + 187,332 = 188,506 \text{ тис. грн.}$$

2. Визначимо внутрішню норму доходності проекту.

Спочатку розрахуємо показник чистої теперішньої вартості при ставці дисконтування 60%:

$$ЧТВ = - 500 + 221,335 + 162,534 + 107,550 = - 38,581 \text{ тис. грн.}$$

$$ВНД = 33 + \frac{188.506 \cdot (60-33)}{188.506 - (-38.581)} = 55.41\%.$$

3. Розрахуємо термін окупності інвестицій:

$$ТО = 1 + \frac{145.864}{415.688} = 1,35 \text{ (року)}$$

4. Визначимо індекс рентабельності (доходності) проекту при ставці дисконту 33 %:

$$ІД = \frac{688.506}{500} = 1,38.$$

Аналіз фінансових показників інвестиційного проекту розвитку свідчить про економічну привабливість останнього.

Величина чистої теперішньої вартості становить 188,506 тис. грн. і більша від нуля, а це означає, що інвестування проекту є виправданим.

Внутрішня норма доходності за проектом складає 55 % і перевищує дисконтну ставку 33% , що засвідчує доцільність реалізації аналізованого проекту. Період окупності інвестицій становить 1,35 року, тобто менше інвестиційного періоду проекту.

Індекс доходності перевищує одиницю, що означає перевищення доходу від проекту порівняно з відповідними витратами (на 38 %). Такий рівень ВНД свідчить також про високу норму доходності порівняно з процентами доходності на фінансових ринках (15-25 %).



Таблиця 3.3

**Розрахунок вихідних показників для оцінки доцільності інвестицій  
в проект розвитку та його ефективності (тис. грн.)**

Показник	Роки			
	2021	2022	2023	2024
I. Інвестиції в основні засоби (тис. грн.):				
витрати на придбання обладнання;	50			
витрати на доставку і монтаж	6			
II. Витрати на маркетинг і збут (тис. грн.)	444			
III. Операційний грошовий потік:				
1) чистий дохід від реалізації = обсяг виробництва (тис. од.) * ціна:		3815,2	4744	5672,8
		90*1,73 = 155,7	100*1,73 = 173	110*1,73 = 190,3
		400*3,70 = 1480	450*3,70 = 1665	500*3,70 = 1850
		150*14,53 =	200*14,53 =	250*14,53 =
		2179,5	2906	3632,5
2) собівартість продукції:		3321,5	4131,5	4941,5
		90*1,40 = 126	100*1,40 = 140	110*1,40 = 154
		400*3,23 = 1292	450*3,23 =	500*3,23 = 1615
		150*12,69 =	200*12,69 =	250*12,69 =
		1903,5	2538	3172,5
3) амортизація (50 / 5 = 10 )		10	10	10
4) операційний прибуток (п.1 - п.2 - п.3)		483,7	602,5	721,3
5) чистий операційний прибуток (п.4 * 0,75)		362,775	451,875	540,975
6) операційний грошовий потік (п.3 + п.5)		372,775	461,875	550,975
7) фактор еквіваленту певності (ймовірність успіху), частка одиниці		0,95	0,90	0,80
8) безпечні грошові потоки (п.6 * п.7)		354,136	415,688	440,780
IV. ГП від проекту	- 500	354,136	415,688	440,780
V. Кумулятивний ГП	- 500	- 145,864	269,824	710,604

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
VI. Коефіцієнти приведення при $k_d = 33\%$	1	0,752	0,565	0,425
VII. Дисконтований ГП при $k_d = 33\%$ (п. IV * п. VI)	- 500	266,310	234,864	187,332
VIII. Коефіцієнти приведення при $k_d = 60\%$	1	0,625	0,391	0,244
IX. Дисконтований ГП при $k_d = 60\%$ (п. IV * п. VIII)	- 500	221,335	162,534	107,550

Таким чином, можна зробити висновок, що реалізація проекту є доцільною і економічно обґрунтованою.

Визначимо точку беззбитковості для проекту:

$$T_6 = \text{Постійні витрати} / (\text{Ціна} - \text{Змінні витрати}) = 444 / (3815,2 / (90 + 400 + 150) - 3321,5 / (90 + 400 + 150)) = 57,5 \text{ тис. грн.}$$

На даний момент для ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» одним із напрямків отримання додаткових конкурентних переваг та посилення своїх позицій на ринку, в такому разі ми можемо сформувати 2 основні стратегії управління конкурентними перевагами в напрямі підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ», з яких потрібно буде обрати ту, яка є пріоритетною для розвитку і яка забезпечить більшу ефективність системи управління:

1. Альтернатива перша – посилення контролю над постачаннями матеріалів, необхідних для надання послуг та виконання робіт у сфері архітектури за рахунок придбання у власність підприємства, яке виробляє такі матеріали.

2. Альтернатива друга – створення холдингу з ТОВ «АІММ-ГРУП» для організації збуту послуг та робіт у сфері архітектури. Можливі переваги такого союзу наведемо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Очікувані переваги створення холдингу (з точки зору отримання ефекту синергії)**

Ознака синергізму	Переваги
1. Поєднання збутових потенціалів (сфера маркетингу)	Розширення обсягів збуту, економія на комерційних витратах
2. Поєднання техніко-технологічних потенціалів (сфера виробництва)	Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції
3. Поєднання науково-дослідницьких потенціалів (сфера НДДКР)	Прискорення інноваційних процесів
4. Поєднання кадрових потенціалів (сфера трудових відносин)	Підвищення продуктивності праці
5. Поєднання каналів матеріально-технічного забезпечення	Удосконалення техніко-технологічної бази
6. Поєднання фінансових потенціалів (спільне інвестування)	Розподіл інвестиційних ризиків; досягнення самоокупності
7. Поєднання управлінських потенціалів	Підвищення якості та оперативності управлінських рішень; обоюсторонній контроль за виконанням прийнятих рішень

Зазначимо, що фактично основна мета створення холдингу ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» та групи ТОВ «АІММ-ГРУП» полягає у тому, щоб замкнути та оптимізувати ланцюг „виробництво послуг та робіт у сфері архітектури – збут”; домогтись мінімізації собівартості послуг та робіт у сфері архітектури; підвищити кадровий потенціал за рахунок залучення до співпраці кращих фахівців у сфері архітектури.

Однією з основних переваг створення холдингу для ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» є використання спільних каналів збуту послуг та робіт у сфері архітектури (в даному випадку це канали збуту ТОВ «АІММ-ГРУП»), яке зуміло налагодити ефективну систему збуту. Далі, у таблиці 3.5, представимо плановий звіт про фінансові результати під час реалізації інвестиційного проекту.

З приведенного звіту видно, що інвестиційний проект починає приносити прибуток починаючи з 2-го року його реалізації. Загальна сума чистого прибутку після оподаткування (з урахуванням збитків, отриманих у перший рік реалізації проекту) складе 4157,1 тис. грн.



Таблиця 3.5

**Плановий (прогнозний) звіт про фінансові результати, тис грн.**

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Чистий дохід від реалізації	2204,0	5435,0	6683,0	8232,0	10125,0
Собівартість продукції	3156,0	4224,0	4638,0	5156,0	5647,0
Валовий прибуток	-952,0	1211,0	2045,0	3076,0	4478,0
Адміністративні витрати	150,0	220,0	340,0	340,0	340,0
Витрати на збут	28,0	371,1	477,7	555,0	612,9
Фінансові результати від операційної діяльності	-1130,0	620,0	1227,0	2181,0	3525,0
Чистий прибуток (збиток)	-1130,0	434,0	858,9	1526,7	2467,5

Динаміка отриманого чистого прибутку (збитку) у ході реалізації інвестиційного проекту представлена на рис.3.1.

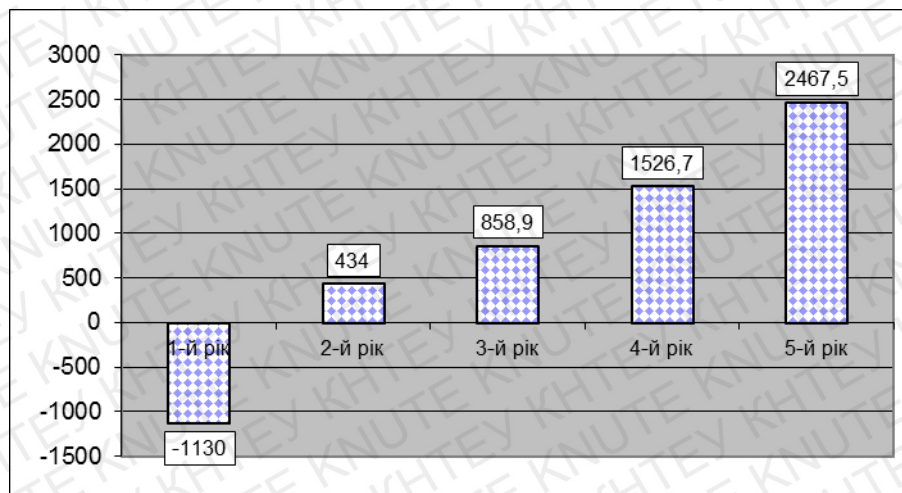


Рис.3.1. Динаміка чистого прибутку (збитку) під час реалізації проекту холдингу ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» та ТОВ «АІММ-ГРУП»

Отже, загальна сума чистого прибутку від діяльності холдингу за 5 років становить 4157,5 тис. грн. Оскільки частка ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» становить 43,6%, то йому відповідно належить  $4157,5 \cdot 0,436 = 1812,67$  тис. грн. чистого прибутку. Враховуючи, що сума інвестиційних вкладень ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» в створення холдингу становить 4,05 млн. грн., то отримання чистого прибутку на вкладений капітал в сумі 1812,67 тис. грн. є

позитивним результатом (в цьому випадку рівень прибутковості інвестицій становить близько 45%).

Однак, слід зазначити, що оцінка ефективності проекту за даним показником не враховує зміни вартості грошей у часі. Тому тепер, коли ми представили всі розрахунки основних показників інвестиційного проекту, проведемо аналіз економічної ефективності запропонованого проекту за допомогою коефіцієнтів, які найбільш часто використовуються у світовій практиці оцінки інвестиційних проектів і які враховують зміну вартості грошей у часі. Для того, щоб розрахувати усі показники економічної ефективності інвестиційного проекту, необхідно перш за все розрахувати прогноз фінансових потоків по проекту Cash Flow у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

### Грошові потоки по проекту, тис грн

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Надходження від операційної діяльності					
Чиста виручка від реалізації	2204,0	5435,0	6683,0	8232,0	10125,0
Амортизація устаткування	900,0	900,0	900,0	900,0	900,0
Всього надходжень від операційної діяльності	3104,0	6335,0	7583,0	9132,0	11025,0
Витрати на операційну діяльність					
Витрати на обслуговування обладнання	54,3	87,8	111,0	128,9	151,4
Витрати на оплату праці персоналу (з нарахуваннями)	901,7	1003,4	1090,9	1272,5	1495,4
Витрати на сировину та матеріали	1170	2070	2350	2645	2854
Інші виробничі витрати	130,4	163,1	186	209,4	246,1
Адміністративні витрати	150	220	340	340	340
Збутові витрати	28	371,1	477,7	555	612,9
Податок на прибуток	0,0	186,0	368,1	654,3	1057,5
Всього операційних витрат	2434,4	4101,4	4923,7	5805,1	6757,3
Витрати (-) та надходження (+) по інвестиційній діяльності					
Стартові інвестиції в проект	-6250,0				
Недоамортизована частина ОЗ на кінець терміну реалізації проекту					+1750,0
Чистий потік інвестиційної діяльності	-6250,0	0,0	0,0	0,0	1750,0
Всього приплив коштів по проекту	3104,0	6335,0	7583,0	9132,0	11025,0
Всього відтік коштів по проекту	8684,4	4101,4	4923,7	5805,1	5007,3
Чистий грошовий потік	-5580,4	2233,6	2659,3	3326,9	6017,7



Тепер здійснимо розрахунок основних показників економічної ефективності запропонованого проекту шляхом дисконтування чистого грошового потоку по проекту (за ставкою 20%) (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Дисконтовані грошові потоки проекту створення холдингу

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
1	2	3	4	5	6
Чистий грошовий потік, тис грн	-5580,4	2233,6	2659,3	3326,9	6017,7
Дисконтний множник	1	0,833	0,694	0,579	0,482
Дисконтований грошовий потік, тис грн.	-5580,4	1861,3	1846,7	1925,3	2902,1

Чиста поточна вартість проекту (NPV) проекту становить 2955,0 тис грн., що свідчить про його ефективність. Прибутковість (рентабельність) проекту розраховується шляхом відношення чистої поточної вартості проекту до стартових інвестицій в проект становить  $(1+2955/8705)*100\% = 134,1\%$ .

Строк окупності проекту. Для даного проекту строк окупності становить 3,3 роки. Внутрішню норму прибутковості (IRR) знайдемо за допомогою графічного методу. Для цього побудуємо залежність між NPV проекту та ставкою дисконтування. Крапка, у якій NPV проекту дорівнює 0 і відповідає внутрішній нормі прибутковості проекту (рис. 3.2).

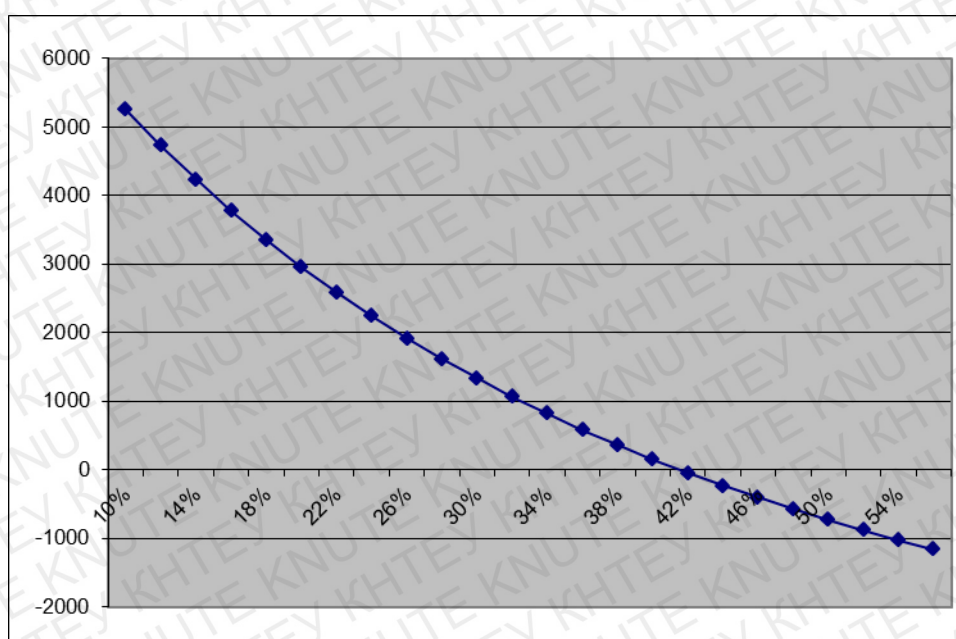


Рис. 3.2. Визначення IRR інвестиційного проекту



За допомогою цього графіку ми можемо визначити, що для нашого проекту внутрішня норма прибутковості становить близько 42%, що свідчить про існування значного запасу міцності проекту.

В таблиці 3.8 представлені розрахунки основних показників економічної ефективності проекту створення холдингу ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» та ТОВ «АІММ-ГРУП»

*Таблиця 3.8*

### **Порівняння показників економічної ефективності проектів**

Показники	Проект створення холдингу
Чиста поточна вартість проекту (NPV), тис грн.	2955,0
Індекс прибутковості (PI), %	134,1
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	41,5
Термін окупності проекту, років	3,3 роки

За даними показниками слід відмітити високу прибутковість даного проекту та високу ефективність від впровадження стратегії підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ».

Проаналізувавши ресурсний потенціал ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ», можна зробити висновок, що найдоцільніше дотримуватися стратегії диференційованого маркетингу, оскільки існують суттєві відмінності в мотивах та потребах обраних сегментів. У рамках стратегії диференціації підприємство працює за стратегією повного охоплення ринку. Має місце сегментований маркетинг. Доцільніше, на нашу думку, з огляду на специфіку надання послуг і виконання робіт у сфері архітектури було б орієнтуватися на 2 сегменти. Головною маркетинговою ціллю компанії для сегменту «Великі державні установи» є створення сприятливого у подальшому співробітництві іміджу компанії, для сегмента «Великі приватні організації» - більш глибоке проникнення в сегмент.

Сформулюємо стратегії позиціонування згідно класифікації Зозульова О.В. (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Стратегії позиціонування згідно класифікації Зозульова О.В.**

Класифікаційні ознаки	Рівень позиціонування	Мікрорівень
	Об'єкт диференціації	Позиціонування марки товару
	Відношення до марок-конкурентів	Клон. Стратегія диференціації.(створення образу високоякісної марки, висока ціна)
	Розміщення в товарній категорії	Марка, що визначає товарну під категорію
	Розміщення відносно існуючих марок	Нова відокремлена марка
	Тип ознак товару	За відчутними та іміджевими ознаками товару
	Кількість обраних позицій	Багатовимірне позиціонування ( 2 - за відчутними властивостями товару)
	Кількість етапів позиціонування	Багатоетапне позиціонування
	Відношення до існуючої позиції	Репозиціонування (надстройка позиціонування) Базис: позиціонування засноване на відмінностях товару.

1. За рівнем позиціонування обрана стратегія мікрорівня, що пов'язано з відсутністю позитивного іміджу галузі або країни на даному ринку. В той же час ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» є відносно відомим брендом на території України.
2. За об'єктом диференціації обрано стратегію позиціонування марки товару.
3. Відносно марки-конкурента для товару характерна стратегія клону, а саме диференціація. Позиціонування здійснюється на основі відмінностей від лідируючої марки, характеризується високими витратами на рекламу та створенням образу високоякісної марки.
4. За розміщенням у товарній категорії - марка, що визначає товарну підкатегорію.
5. Стратегія позиціонування відносно існуючих на ринку марок – нова відокремлена марка.
6. За типом обраних властивостей доцільно використовувати стратегії позиціонування як за відчутними, так і за іміджевими властивостями товару.

7. За кількістю обраних позицій – багатовимірне (двовимірне) позиціонування. Таким чином у результаті трансформації семантичного простору, покупець асоціює марку з декількома перевагами.

8. Компанія впроваджує стратегію багатоетапного позиціонування, що зумовлено постійними змінами ринкової кон'юнктури та внутрішнього середовища підприємства.

9. По відношенню до існуючої ринкової позиції компанія використовує стратегію ре-позиціонування (відчутні характеристики товару - базова стратегія, іміджеві – надбудова).

Тактика позиціонування: за якістю послуг та виконаних робіт, оскільки їх об'єктивні характеристики вигідно відрізняють компанію від конкурентів і дозволять в майбутньому збільшити ринкову частку. Позиціонування за якістю якнайкраще відповідає обраній стратегії диференціації.

Підприємству ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» на даному етапі доцільно використовувати стратегію слідування за лідером. Незважаючи на численні переваги, як в товарі, так і в організації виробництва, у підприємства зараз немає коштів на здійснення стратегії виклику лідеру. До того ж дуже низька ринкова частка та внутрішня управлінська нестабільність компанії в умовах ринку змушує підприємство уникати боротьби, особливо цінової та йти у фарватері фірм-лідерів.

Підприємство володіє всіма факторами для успішної реалізації даної стратегії у найближчому майбутньому:

- ефективно використовує НДДКР з метою вдосконалення технологічних процесів та впровадження незначних новацій;
- концентрація на прибутковості, а не на обсягах продажів (послуги з високою ціною);
- постійний аналіз витрат на всіх стадіях виробництва та логістики (забезпечується завдяки вертикальній інтеграції холдингу).

На підприємстві ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» на вітчизняному ринку доцільно використовувати стратегію інтенсивного росту, адже фірма ще не



повністю вичерпала можливості росту в межах ринку. Стратегію інтеграції використовувати не має сенсу, адже підприємство вже є інтегрованим за всіма напрямками. Стратегію диверсифікації застосовувати недоцільно, оскільки джерело конкурентних переваг полягає в особливих властивостях товару.

Розглянемо специфіку інтенсивних стратегій за допомогою матриці Ансоффа (рис. 3.3).

	Старий товар	Новий товар	
Старий ринок	Стратегія більш глибокого проникнення: -Збільшення первинного рівня попиту - Збільшення ринкової частки - Придбання ринків - Захист положення на ринку - Раціоналізація ринку - Організація ринку	Стратегія розвитку через послуги: - Покращення якості - Раціоналізація характеристик послуг - Розширення асортименту послуг - Оновлення асортименту послуг - Раціоналізація асортименту послуг	Ринок
Новий ринок	Стратегія розвитку ринку: - Проникнення на нові географічні ринки - Виявлення нових цільових сегментів - Пошук нових груп споживачів товару	Диверсифікація: - Концентрична - Горизонтальна - Чиста (конгломеративна)	

Рис. 3.3 Специфіка інтенсивних стратегій за Ансоффом

Підприємство може застосувати також стратегію розвитку ринку шляхом проникнення на нові географічні ринки (на глобальному рівні) з меншим рівнем насиченості.

На даному етапі у підприємства немає чіткої стратегії по відношенню до маркетингового середовища. Я вважаю доцільним використання у майбутньому незалежної стратегії, адже компанія володіє значними виробничими потужностями та активами. Найбільш прийнятним для компанії є застосування стратегії агресивної конкуренції шляхом диференціації торгової марки, продуктової диференціації та порівняльної реклами. Але, нажаль, в умовах поточного стану підприємства (скорочення виробництва, нестача оборотних коштів) реалізація даної стратегії є вкрай ризикованою, тому слід застосовувати стратегію, орієнтовану на створення

позитивного іміджу компанії та для підвищення лояльності покупців та постачальників.

Рекомендована базова стратегія ціноутворення - на основі аналізу безбитковості і забезпечення цільового прибутку. Використання цієї стратегії ціноутворення дозволить отримати додаткові оборотні кошти, які доцільно буде використати на розширення виробництва. Застосування цієї стратегії відповідає стратегії диференціації.

Я вважаю доцільним використовувати стратегію преміальних націнок, оскільки висока ціна, по-перше, спричинена високою собівартістю, по-друге, відповідає обраній стратегії позиціонування. Високі, «престижні» ціни асоціюються у споживачів із високою якістю товарів, що зумовлена зазвичай високою технологічністю продукції, значною вартістю матеріалів, ретельним виготовленням, суворим контролем, а також високим рівнем сервісу. Висока ціна, відіграючи роль індикатора якості, має значний вплив на покупців преміум-сегменту (рис. 3.4).

Стратегія ціноутворення на товар – імітатор			
	Висока ціна	Середня ціна	Низька якість
Висока якість	Принцип преміальних націнок (великі приватні підприємства)	Глибоке проникнення на ринок (державні підприємства)	Стратегія високої споживчої вартості (державні підприємства)
Середня якість	Стратегія завищення ціни	Стратегія середнього рівня	Стратегія добропорядності
Низька якість	Стратегія пограбування	Стратегія показного блиску	Стратегія низької споживчої вартості

*Рис.3.4 Маркетингова стратегія щодо показників ціни і якості товару*

Обираючи відповідну стратегію, враховано цілі цінової політики фірми, а також психологію ціносприйняття. При формуванні цінової стратегії враховувано відмінності між цільовими сегментами:

- для державних підприємств важливим критерієм закупки є низька ціна, тому в залежності від об'ємів закупівлі їм доцільно робити знижки.
- великі приватні підприємства або орієнтуються на якісні характеристики товару, або на ціну, але як показчик якості та спосіб підкреслення статусу. Отже їм можна здійснювати продаж за вищою ціною.

Таким чином послуги ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» знаходяться у зоні нейтральних цін для державних організацій та в зоні преміальних цін для приватних підприємств.

Таким чином, за рахунок реалізації запропонованої маркетингової стратегії підприємство ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» зможе глибше проникнути на ринок, завдяки концентрації маркетингових зусиль на найбільш сприятливих сегментах. Реалізація ідеї оптимального керування є можливою за рахунок корегування таких елементів стратегії як позиціонування, товарної, збутової та стратегії просування, які спираються на сприятливі фактори маркетингового середовища.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Конкурентоспроможність підприємства формується на базі конкурентних переваг, які впливають на зростання цільових параметрів розвитку суб'єктів ринку. На основі систематизації позицій науковців-економістів, визначено особливості трактування поняття конкурентних переваг підприємства, що зводяться до таких проявів як: здатність підприємства ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє підприємство і які забезпечують йому перевагу над конкурентами; результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для покупця.

Основою зміцнення конкурентних позицій на рівні підприємства виступають процеси досягнення та утримання підприємством привабливих та стійких конкурентних позицій, які обумовлюються процесами, що повинні здійснюватись паралельно: формування конкурентних переваг, утримання конкурентних переваг та розвиток конкурентних переваг.

Основними підходами щодо формування конкурентних переваг є ринковий, сутність якого полягає у тому, що підприємство має стійкі конкурентні переваги у тому випадку, коли забезпечує споживчі вимоги; є унікальним; його переваги не можуть бути повторені конкурентами; є прибутковим та ресурсний підхід, що акцентується на ресурсах, які повинні бути основою стратегічних переваг підприємства перед конкурентами, завдяки чому воно позиціонує себе на ринку.

Проаналізувавши відносні показники фінансової стійкості підприємства, можна зробити висновок, що за аналізований період всі показники не відповідали нормативним значенням, окрім коефіцієнта забезпечення власними оборотними коштами та коефіцієнта маневреності

власного капіталу, які у 2018, 2019 та 2020 роках навіть значно їх перевищували.

Проте, важливо відмітити, що у 2019 році підприємство було в більшій мірі нестійким, на що вказує суттєве відхилення ряду основних показників від загальної тенденції. Загалом всі відносні показники свідчать про низьку стійкість фінансового стану ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ». Але якщо порівнювати ситуацію 2020 року з 2019 роком, то вона дещо поліпшилась, тобто спостерігається поступове зростання відносних показників фінансової стійкості.

На підставі оцінки динаміки фінансових результатів підприємства ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» можна зробити цілком обґрунтований висновок про те, що останнім часом ефективність діяльності підприємства підвищилась протягом досліджуваного періоду 2018-2020 років, проте, існує необхідність підвищення конкурентних переваг.

У ході проведення конкурентного аналізу було виявлено основні недоліки, що стоять на перешкоді до забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» – це в першу чергу відсутність досвіду маркетингової діяльності (на даному підприємстві відділ маркетингу створено лише в 2013 р.), відповідно цьому слідує низька адаптованість каналів збуту та й сама ефективність збутової політики, низька гнучкість політики цін, конкурентоспроможність товарів, імідж підприємства в цілому.

Низький рівень ринкової частки, рентабельності виробництва, іміджу підприємства взагалі можна пояснити відсутністю як оргструктури управління маркетингом так і взагалі наявності маркетингового відділу.

Вибір ефективної стратегії розвитку, на врахування основних недоліків, виявлених в ході аналізу, забезпечить підприємству стійкі конкурентні переваги на найближчу перспективу.

ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» має реальні можливості успішного розвитку за умов, коли будуть враховані сильні сторони і можливості, розроблені

шляхи подолання загроз і слабких сторін, а також буде впроваджено ефективну систему стратегічного управління підприємством.

Проведені нами розрахунки показали найбільш суттєву позитивну синергію при зменшенні ціни (собівартості) та зменшенні витрат.

Цей висновок цікавий у тому плані, що якраз до формування цих конкурентних переваг найбільшою мірою готове підприємство ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ». Неврахування взаємного впливу (підсилення або послаблення дії) окремих конкурентних переваг одну на одну, тобто синергетичного ефекту, може призвести до помилки в розрахунках вартісної оцінки ефекту від застосування сформованих нових конкурентних переваг підприємства.

Загальний стан позиціонування підприємств можна оцінити як середній, при цьому найвищий підсумковий показник мають підприємства типу «Центр» і «Трафік» (49,9 і 48,5 відповідно балів), найменший – підприємства типу «Ареал» (44,2 бали), підприємства типу «Артерія» отримали підсумок стану позиціонування – 47,4 бали.

Проведені дослідження дали змогу зробити наступні висновки:

- найвищим рівнем ринкового потенціалу конкурентних переваг володіють підприємства типу «Центр» (49,9%), при цьому основними конкурентними перевагами підприємств є ціновий, комунікаційний і кадровий аспекти позиціонування, а також аспект громадського іміджу;

- рівень ринкового потенціалу конкурентних переваг підприємств типу «Трафік» становить 48,5%, основними конкурентними перевагами слід зазначити кадровий і комунікаційний аспекти позиціонування;

- рівень ринкового потенціалу конкурентних переваг підприємств типу «Артерія» становив 47,4%, при цьому основними конкурентними перевагами можна зазначити кадровий і товарний аспекти позиціонування, а також аспекти ділового і споживчого іміджу;



- найменшим рівнем ринкового потенціалу конкурентних переваг володіють підприємства типу «Ареал» - 44,2%, а основною конкурентною перевагою підприємств є аспект громадського іміджу.

Таким чином, пріоритетними напрямками діяльності ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» для формування нових конкурентних переваг є 1) розширення існуючого спектру послуг і виконання робіт у сфері архітектури через введення додаткових виробничих потужностей; 2) створення нового бренду, який буде належати до преміум-сегменту ринку.

Запропоновано створення холдингу з ТОВ «АІММ-ГРУП» для організації збуту послуг та робіт у сфері архітектури. Загальна сума чистого прибутку від діяльності холдингу за 5 років становить 4157,5 тис. грн. Оскільки частка ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» становить 43,6%, то йому відповідно належить  $4157,5 * 0,436 = 1812,67$  тис. грн. чистого прибутку після оподаткування. Враховуючи, що сума інвестиційних вкладень ТОВ «АВАЛОНПРОЕКТ» в створення холдингу становить 4,05 млн. грн., то отримання чистого прибутку на вкладений капітал в сумі 1812,67 тис. грн. є позитивним результатом (в цьому випадку рівень прибутковості інвестицій становить близько 45%).

За рахунок реалізації запропонованої маркетингової стратегії підприємство зможе глибше проникнути на ринок, завдяки концентрації маркетингових зусиль на найбільш сприятливих сегментах.

Реалізація ідеї оптимального керування є можливою за рахунок корегування таких елементів стратегії як позиціонування, товарної, збутової та стратегії просування, які спираються на сприятливі фактори маркетингового середовища. Ефект синергії, що має виникнути в результаті реалізації цієї маркетингової стратегії, має збільшити ринкову частку за рік на 2 %, тобто втричі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: Изд-во "ОАО "Тип "НОВОСТИ", 2000. – 256 с.
2. Арапетян А.Б. Методичні основи визначення конкурентоспроможності економіки України. – Економіка. Управління. Інновації: Електронне наукове фахове видання, 2010 – №2 (4).
3. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: моногр. /Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.
4. Блонська В. І. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління / В.І. Блонська, І. В.Шморгун // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.6. – С. 174 – 180.
5. Богачев Р.М. Конкурентоспроможність вітчизняних вертикально інтегрованих економічних систем / Р.М. Богачев // Тези доповідей ІV Міжнародної науково-практичної конференції „Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. – Львів: „Львівська політехніка”. 2012. – 416 с.
6. Божкова В.В. Реклама та стимулювання збуту : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.В. Божкова, Ю.М. Мельник. – К. : Центр учбової літератури, 2009. –200 с. – С. 156.
7. Бурр В. Концепція устойчивого конкурентного переваги / В. Бурр // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №4. – С. 107-113.
8. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств / І.О. Васютіна // Держава та регіони, серія: Економіка та підприємство. – Запоріжжя, 2017. – № 5. – С. 114–118.
9. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С.П. Гаврилюк // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2011. – №4. – С. 76-80.



10. Гамма Т.М. Систематизація складових конкурентоспроможності підприємства / Т.М. Гамма, М.Г. Молла // Вісник Донецького Національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2017. – № 4 (52). – С. 117–122.
11. Гончарук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю // Актуальні проблеми економіки 2018.-267с.
12. Господарський кодекс України від 16.08.2020 р. № 815- IX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>.
13. Дискриминантний аналіз. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.statsoft.ru/modules.html>
14. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. – Х.: Основа, 2009.- 403 с.
15. Дойль. П. Маркетинг-менеджмент и стратегия / П. Дойль. – 3-е изд.; пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
16. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. - К.: Центр навчальної літератури, 2002. - 282 с.
17. Донець Л. І. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. І. Донець, А. А. Донець //Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2019. – № 1 (5). –Т. 2. – С. 101 – 106.
18. Іванова О.Ю. Оцінка та формування конкурентних переваг промислових підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Харківський національний економічний ун-т. – Х., 2006. – 264с.
19. Йеннер Т. Отраслевая структура, рыночная стратегия и успех предприятия. // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №3. – С. 5-7.
20. Ким У. Чан, Р. Моборн. Стратегия голубого океана. Пер. с англ. М.: НИРРО. 2005-272 с.



21. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / С. М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
22. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. — 320 с.
23. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб. : Питер, 2005. – 464 с.
24. Кравченко К. Аналитическая геометрия / К. Кравченко. – Режим доступа: [http://ageometry.narod.ru/theory/theory\\_28.htm](http://ageometry.narod.ru/theory/theory_28.htm)
25. Лагутін В.Д. Антимонопольна діяльність : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.Д. Лагутін, Л.С. Головка, Ю.І. Крегул, С.М. Мельник ; за ред. В.Д. Лагутіна. – К. : КНТЕУ, 2005. – 580 с.
26. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок/ Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2007. – 800с.
27. Лепейко Т. І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: моногр. / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків, 2019. – 316 с.
28. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник / Р.Л. Лупак, Т.Г. васильців.- Львів: видавництво ЛКА,2016. - 484 с
29. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: моногр. / А.А. Мазаракі, Д.М. Пшеслінський ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2016. – 384 с.
30. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: «ДЕЛО». – 1997. – 440 с.
31. Нападовська Л.А. Фактори конкурентоспроможності та вимоги до сучасного керівника / Л.А. Нападовська // Економіка та держава. – Київ, 2019. – № 2. – С. 45–47.
32. Ніколаєва А.М. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємств м'ясної промисловості: Дис. канд. наук: 08.00.04 - 2009. – 185с.

33. П'ятницька Г.Т. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / Г.Т.П'ятницька, Н.О. П'ятницька та ін. К. – Видавничий дім «Кондор», 2017. – 700с.
34. Податковий кодекс України: Закон України № 821-ІХ від 21.07.2020 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу : [<http://zakon4.rada.gov.ua/>]
35. Портер Майкл Э. Конкуренция : пер. с англ. / Портер Майкл Э. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
36. Про Антимонопольний комітет України : Закон України № 3659-ХІІ від 26.11.1993 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу : [<http://www.ligazakon.ua/>]
37. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України № 236/96-ВР від 07.06.1996 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу : [<http://www.ligazakon.ua/>]
38. Про захист економічної конкуренції : Закон України № 2210-ІІІ від 11.01.2001 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу : [<http://www.ligazakon.ua/>]
39. Россіхіна О. Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2010\\_2/.../EC210\\_39.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_2/.../EC210_39.pdf).
40. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників / Інноваційна економіка. – № 2. – 2019. – С. 22-24
41. Сорока С.П. Конкурентоспроможність національної економіки та чинники, що впливають на неї. – Економіка. Управління. Інновації: Електронне наукове фахове видання, 2010 – №2 (4).
42. Стеців Л.П. Конкурентні переваги: підходи до трактування та їх відмінності / Л.П. Стеців // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.12. – С. 263-270.

43. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. Ред. О. Янковського. – Одеса: Атлант. 2017. – 514с.

44. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник/ За ред. І.Ю. Сіваченка, Ю.Г. Козака. – К.: ЦНЛ, 2016. – 456 с.

45. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во Эксмо, 2014. – 544 с.

46. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства // Вісник Національного технічного університету«ХП». – 2010. – № 60. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/vcp/TPtEV/2010\\_60/NTU\\_XPI\\_60\\_2010\\_9.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/vcp/TPtEV/2010_60/NTU_XPI_60_2010_9.pdf)

47. Циганок О.О. Потенціал підприємства та резерви підвищення конкурентоспроможності / О.О. Циганок // Держава та регіони, серія: Економіка та підприємство. – Запоріжжя, 2015. – № 4. – С. 201–203.

48. Чорна М. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі / М. Чорна // Схід. – 2016. – № 6 (106). – С. 76–82.

49. Шандова Н.В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємств / Н.В. Шандова // Актуальні проблеми економіки, 2004. – №11 (41). – С. 48–53.

50. Шемет Я.В. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства: Збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки і управління» Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» // Я.В. Шемет, С.О. Тульчинська. – К. : 2019. – №7. С. 34–48.



## Звітність ТОВ "АВАЛОНПРОЕКТ" за 2018 рік

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2019   01   01
Підприємство	ТОВ "АВАЛОНПРОЕКТ"	за ЄДРПОУ	37939616
(найменування)			

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	841230	746554	
первісна вартість	1001	3407291	3496458	
накопичена амортизація	1002	2566061	2749904	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	660393	509564	
Основні засоби:	1010	4021785	3731399	
первісна вартість	1011	18268107	17030155	
знос	1012	14246322	13298756	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	331706		
Відстрочені податкові активи	1045	393961	887038	
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			

Інші необоротні активи	1090	39534	33371	
Усього за розділом I	1095	6288609	5907926	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	22418	26613	
Виробничі запаси	1101	21188	20555	
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104	1230	6058	
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	509743	663310	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	43517	33274	
з бюджетом	1135	632338	307359	
у тому числі з податку на прибуток	1136	630566	307142	
з нарахованих доходів	1140	14304	19462	
із внутрішніх розрахунків	1145	152477	123592	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	42560	362020	
Поточні фінансові інвестиції	1160	1300006	268080	
Гроші та їх еквіваленти	1165	152084	4251277	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167	151230	4248382	
Витрати майбутніх періодів	1170	991	3449	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	85293	38853	
Усього за розділом II	1195	2955731	6097289	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	9244340	12005215	

## Продовження Додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7817	7817	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	1384	1499	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	1954	1954	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7465221	6965592	
Неоплачений капітал	1425	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )	( )
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	7476376	6976862	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520	64533	68967	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітнього	1534			



періоду)				
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	64533	68967	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	597106	995026	
за розрахунками з бюджетом	1620	59364	64245	
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625	6000	2117	
за розрахунками з оплати праці	1630		4	
за одержаними авансами	1635	57907	60317	
за розрахунками з учасниками	1640		2297220	
із внутрішніх розрахунків	1645	162306	729273	
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	201543	204961	
Доходи майбутніх періодів	1665	570027	559058	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	49178	47165	
Усього за розділом III	1695	1703431	4959386	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	9244340	12005215	

## Продовження Додатку А

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2019   01   01
Підприємство	ТОВ "АВАЛОНПРОЕКТ"	за ЄДРПОУ	37939616
(найменування)			

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ  
РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2246010	2283820
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1700422 )	( 1557610 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	545588	726210
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	2242094	2105027
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	( 74914 )	( 73914 )
Витрати на збут	2150	( 54808 )	( 33615 )

Інші операційні витрати	2180		
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	353499	562302
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	3059	31390
Інші доходи	2240	2950	13825
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(83170 )	(174597 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	275362	425907
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-193184	-106477
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	82178	319430
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( )	( )

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1167483	967286
Витрати на оплату праці	2505	623650	572485
Відрахування на соціальні заходи	2510	225053	157422
Амортизація	2515	432339	403505
Інші операційні витрати	2520	122824	59212
Разом	2550	2571349	2041486



## Продовження Додатку А

## Звітність ТОВ "АВАЛОНПРОЕКТ" за 2019 рік

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020   01   01
Підприємство	ТОВ "АВАЛОНПРОЕКТ"	за ЄДРПОУ	37939616
(найменування)			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	746554	3998513	
первісна вартість	1001	3496458	7052024	
накопичена амортизація	1002	2749904	3053511	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	509564	1099587	
Основні засоби:	1010	3731399	5367511	
первісна вартість	1011	17030155	18854023	
знос	1012	13298756	13486512	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
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	887038	936758	
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих	1065			

страхових резервних фондах				
Інші необоротні активи	1090	33371	10496	
Усього за розділом I	1095	5907926	11412865	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	26613	35561	
Виробничі запаси	1101	20555	31729	
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104	6058	3832	
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	663310	533287	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	33274	56399	
з бюджетом	1135	307359	332266	
у тому числі з податку на прибуток	1136	307142	254823	
з нарахованих доходів	1140	19462	13144	
із внутрішніх розрахунків	1145	123592	282953	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	362020	24409	
Поточні фінансові інвестиції	1160	268080	5	
Гроші та їх еквіваленти	1165	4251277	2177405	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167	4248382	2156389	
Витрати майбутніх періодів	1170	3449	7640	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	38853	43811	
Усього за розділом II	1195	6097289	3506880	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	12005215	14919745	

## Продовження Додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7817	7817	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	1499	1355	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	1954	1954	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6965592	9388255	
Неоплачений капітал	1425	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )	( )
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	6976862	9399381	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520	68967	18402	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533			



інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	68967	18402	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	995026	1474074	
за розрахунками з бюджетом	1620	64245		
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625	2117	1693	
за розрахунками з оплати праці	1630	4	6	
за одержаними авансами	1635	60317	65612	
за розрахунками з учасниками	1640	2297220	2297220	
із внутрішніх розрахунків	1645	729273	848426	
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	204961	223303	
Доходи майбутніх періодів	1665	559058	543791	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	47165	47837	
Усього за розділом III	1695	4959386	5501962	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	12005215	14919745	

## Продовження Додатку А

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020   01   01
Підприємство	ТОВ "АВАЛОНПРОЕКТ"	за ЄДРПОУ	37939616
(найменування)			

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 рік

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31300291	2246010
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2392401 )	( 1700422 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	737890	545588
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	2304598	2191525
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(73857)	(74914 )

Витрати на збут	2150	( 1048886 )	( 883799 )
Інші операційні витрати	2180	( 24426334 )	( 2304461 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	396582	353499
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	6053	3059
Інші доходи	2240	8144	2950
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(65716 )	(83170 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 255 )	(976 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	344808	275362
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-151839	-19318
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	192969	82172
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( )	( )

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1422604	1167483
Витрати на оплату праці	2505	694276	623650
Відрахування на соціальні заходи	2510	253786	225053
Амортизація	2515	308480	432339
Інші операційні витрати	2520	179516	122824
Разом	2550	2858662	2571349



## Продовження Додатку А

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020   11   01
Підприємство	ТОВ "АВАЛОНПРОЕКТ"	за ЄДРПОУ	37939616
(найменування)			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	3998513	4049867	
первісна вартість	1001	7052024	7746592	
накопичена амортизація	1002	3053511	3696725	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1099587	483976	
Основні засоби:	1010	5367511	6501670	
первісна вартість	1011	18854023	20634608	
знос	1012	13486512	14132938	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
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	936758	900239	
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих	1065			

страхових резервних фондах				
Інші необоротні активи	1090	10496	38777	
Усього за розділом I	1095	11412865	11974529	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	35561	31621	
Виробничі запаси	1101	31729	25844	
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104	3832	5777	
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	533287	1410509	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	56399	54842	
з бюджетом	1135	332266	7695	
у тому числі з податку на прибуток	1136	254823	7643	
з нарахованих доходів	1140	13144	6679	
із внутрішніх розрахунків	1145	282953	487257	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	24409	40199	
Поточні фінансові інвестиції	1160	5	6	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2177405	1408606	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167	2156389	1407783	
Витрати майбутніх періодів	1170	7640	4161	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	43811	68138	
Усього за розділом II	1195	3506880	3519713	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
Баланс	1300	14919745	15494242	

## Продовження Додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7817	7817	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	1355	1214	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	1954	1954	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9388255	10176058	
Неоплачений капітал	1425	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )	( )
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	9399381	10187043	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515		62769	
Довгострокові забезпечення	1520	18402	46435	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітнього	1534			



періоду)				
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	18402	109204	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	1474074	1173356	
за розрахунками з бюджетом	1620		185941	
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625	1693	9922	
за розрахунками з оплати праці	1630	6	17176	
за одержаними авансами	1635	65612	54238	
за розрахунками з учасниками	1640	2297220	2648890	
із внутрішніх розрахунків	1645	848426	222109	
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	223303	214334	
Доходи майбутніх періодів	1665	543791	605317	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	47837	66712	
Усього за розділом III	1695	5501962	5197995	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	14919745	15494242	

## Продовження Додатку А

			КОДИ
Дата(рік, місяць, число)			2020   11   01
Підприємство	ТОВ "АВАЛОНПРОЕКТ"	за ЄДРПОУ	37939616
(найменування)			

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 рік**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3220627	3130291
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2697754 )	( 2392401 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	522873	737890
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	184550	2304598
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	( 94773 )	( 73857 )

Витрати на збут	2150	( 192894 )	( 145715 )
Інші операційні витрати	2180	( 212903 )	( 2426334)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	203853	396582
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	391790	6053
Інші доходи	2240	29207	8144
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	( 75246 )	(65716 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 645 )	(255 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	173061	344808
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-133736	-151839
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	39325	192969
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( )	( )

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1422604	1422604
Витрати на оплату праці	2505	694276	694276
Відрахування на соціальні заходи	2510	253786	253786
Амортизація	2515	308480	308480
Інші операційні витрати	2520	179516	179516
Разом	2550	2858662	2858662