

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА»

(за матеріалами ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

"ГАРТЕС", м. Київ)

Студента 2 курсу, 4м групи
Спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Недосек Артема
Валерійовича

Науковий керівник:
Кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Гарант освітньої програми:
Доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та зміст комунікаційної політики підприємства	5
1.2. Особливості формування комунікаційної політики підприємства	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ТОВ "ГАРТЕС"	15
2.1. Аналіз зовнішніх факторів, які впливають на ефективність комунікаційної політики	15
2.2. Оцінка внутрішніх факторів, які впливають на ефективність комунікаційної політики	21
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства з урахуванням впливу комунікаційної політики	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ГАРТЕС»	32
3.1. Розробка засобів підвищення ефективності комунікаційної політики підприємства	32
3.2. Оцінка впливу запропонованих заходів на конкурентоспроможність підприємства	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність дослідження. Найважливішим інструментом збереження та засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства є здійснення ним ефективної комунікаційної політики, основним елементом якої є маркетингові комунікації, їх формування та розвиток. Ефективна комунікаційна політика стала ключовим фактором успіху будь-якої організації. Недостатня наукова розробленість досліджуваної проблеми, а також науково-теоретична і практична значимість її зумовила вибір теми, актуальність і цільову спрямованість роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка організаційно-економічних засад формування комунікаційної політики підприємства.

Виходячи з мети випускової кваліфікаційної роботи, сформульовано та виконано наступні **завдання**:

- розкрити сутність та зміст комунікаційної політики підприємства;
- розглянути особливості формування комунікаційної політики підприємства;
- провести аналіз зовнішніх факторів, які впливають на ефективність комунікаційної політики підприємства;
- здійснити оцінку внутрішніх факторів, які впливають на ефективність комунікаційної політики підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства з урахуванням впливу комунікаційної політики;
- розробити засоби підвищення ефективності комунікаційної політики підприємства;
- оцінити вплив запропонованих заходів на конкурентоспроможність підприємства.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є процес формування комунікаційної політики в ТОВ «ГАРТЕС», м.Київ.

Предметом дослідження випускної кваліфікаційної роботи теоретичні та практичні питання формування комунікаційної політики на підприємстві.

Емпірична база дослідження проведена за даними організаційної та фінансово-економічної звітності ТОВ "ГАРТЕС".

Методи дослідження. В процесі дослідження було використано такі методи та підходи :

системно-функціональний (узагальнено теоретико-методологічні аспекти конкурентоспроможності підприємства), абстрактно-логічний (досліджено методичні підходи до формування напрямків підвищення конкурентоспроможності), діалектичний (розглянуто еволюцію об'єкта дослідження протягом останніх років, виявлено шляхи та резерви його подальшого розвитку), порівняльний аналіз тощо.

Інформаційна база дослідження. Були використані монографії та статті в наукових журналах, нормативно-правові акти, ресурси Інтернет і результати власних досліджень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці засобів підвищення ефективності комунікаційної політики ТОВ "ГАРТЕС".

Апробація результатів Результати дослідження пройшли апробацію і стаття на тему «Особливості управління комерційною діяльністю підприємства» опублікована у збірнику «Менеджмент: імперативи та виклики».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 58 сторінок. Список використаних джерел містить 39 найменування (в т. ч. інтернет-ресурси). Кількість додатків – 4.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст комунікаційної політики підприємства

Ефективне спілкування з клієнтами стало важливим фактором успіху будь-якої організації. Ефективна комунікаційна політика пов'язана із загальною стратегією компанії, а також з основними маркетинговими інструментами.

У наукових працях американських економістів фігурує термін «просування». Як приклад, наведемо визначення, дане Сондерс Дж.: «просування - це сукупність різноманітних методів стимулювання, що використовуються компаніями при взаємодії з цільовими ринками і широкою громадськістю» [6]. Катарджая Г. та Сетьяван І. визначають просування як «будь-яку форму повідомлень використовуваних фірмою для інформації, переконання чи нагадування людям про свої товари, послуги, в ідеях, суспільній діяльності або вплив на суспільство» [7].

З погляду Котлера Ф. «просування-мікс – це сукупність різноманітних методів і інструментів, що дозволяє більш успішно вивести товар на ринок, стимулювати продаж і створити лояльних компанії (марці) покупців» [6].

Ромат Є.В. визначає комунікаційну суміш як взаємозв'язок чотирьох основних елементів маркетингових комунікацій: реклами, паблік рілейшнз, стимулювання збуту і прямого маркетингу [10].

Група авторів класифікують структуру просування як комбінацію персонального продажу, реклами, стимулювання торгівлі і зв'язків із громадськістю для створення погодженої структури звісток [13].

Свистун О.М. та Калініченко О.О. визначають маркетинговий комунікаційний мікс як заходи (чи засоби), використовувані для досягнення цілей маркетингової комунікації [12].

Войнаренко С.М., визначає маркетингову комунікаційну політику як перспективний курс дій фірми, спрямований на забезпечення взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи з метою задоволення потреб споживачів і одержання прибутку. Комплекс просування товару (комунікаційний мікс) у трактуванні автора являє собою об'єднання основних і синтетичних засобів маркетингових комунікацій для досягнення рекламних і маркетингових цілей [3].

Управління просуванням - це координування різноманітних елементів комплексу просування, визначення цілей, які повинні бути досягнуті шляхом застосування цих елементів, складання кошторисів витрат, достатніх для реалізації цих цілей, розробка спеціальних програм (наприклад, рекламних кампаній), оцінка роботи і прийняття коригуючих заходів у разі, якщо результати не узгоджуються з цілями [18].

Таким чином, і маркетингові комунікації, і управління просуванням містять ідею комунікації зі споживачами. Однак в той час як управління просуванням обмежене лише комунікаціями, позначеними в переліку елементів просування комплексу маркетингу, маркетингові комунікації - це загальне поняття, яке включає в себе всі комунікації з використанням усіх елементів комплексу маркетингу.

Створюючи продукцію підприємству необхідно налагодити взаємозв'язок зі своїм цільовим ринком, забезпечити спілкування зі споживачами, посередниками та іншими ринковими партнерами. Комунікаційна політика включає з однієї сторони вплив на цільові та додаткові аудиторії, а з іншої орієнтується на отримання зворотньої інформації щодо реакції даних аудиторій на впливовість суб'єкта господарювання. Кожна з цих складових мають бути взаємопов'язані і утворювати єдину систему комунікацій на підприємстві. Орієнтуючись на те що жодна компанія не може функціонувати і охоплювати всі ринки відразу, тобто підприємство, яке націлене на ринок, клієнти якого найбільш ймовірно зацікавлені в його маркетинговій програмі будуть прогресувати і будуть

конкурентоспроможні. Ці клієнти і називатимуться цільовою аудиторією - групою людей, які отримують маркетингові звернення і мають можливість реагувати на них.

Формування комунікаційного комплексу та здійснення підприємством комунікаційної політики є відносно молодим і перспективним напрямком розвитку його діяльності. Перед підприємствами в даний час стоїть ряд проблем, пов'язаних зі збутом виробленої ними продукції, які в свою чергу вимагають детального аналізу стану ринку споживачів і правильних висновків щодо успішної взаємодії зі споживачами для реалізації виробленої продукції. Забезпечення зазначеного взаємодії підприємство здійснює в рамках проведеної ним комунікаційної політики.

Комунікаційна політика - це сукупність заходів і стратегій, які покликані забезпечити ефективну дію як на господарюючих суб'єктів, так і на економічних агентів [2]. Основні інструменти комунікаційної політики: реклама, робота по зв'язках з громадськістю, особисті продажі тощо.

Таким чином, під комунікаційною політикою підприємства розуміється чітко визначена сукупність (комплекс) заходів, засобів і методів, направлених на досягнення цільових установок по формуванню попиту і стимулюванню збуту виробленої продукції. Ця політика реалізується в багатофункціональному оточенні протягом заданого періоду часу і з встановленими по верхній межі витратами. Вона являє собою систему правил і методів, використовуваних підприємством у своїй комунікаційній діяльності для досягнення комерційних цілей (рис.1.1).

Отже, вплив того чи іншого фактору на формування мети комунікаційної політики залежить від специфіки діяльності підприємства, характеристики цільового ринку, особливості виробленої продукції, адресата комунікацій та конкретних ринкових вимог. Для досягнення вищезазначених цілей підприємству доводиться керувати складною системою комунікацій.



Рис. 1.1. Мета та цілі комунікаційної політики підприємства

Джерело: 14

Постачальники забезпечують підприємство сировиною, матеріалами, устаткуванням та іншими ресурсами. При контактуванні з постачальниками підприємством, в основному, використовується такий засіб комунікації як реклама. Комунікації здійснюються з метою співпраці на взаємовигідній основі.

Слід зазначити, що комунікаційна політика підприємства є важливим елементом, що допомагає визначати цільову аудиторію, розробляти стратегію просування товарів на ринках, надавати інформацію споживачам у вигляді реклами про товар, підтримувати відносини з постійними клієнтами і знаходити нових. Що в кінцевому результаті при вірному використанні комунікаційної політики призводить до отримання максимального прибутку.

Таким чином, ефективні комунікація та маркетинг - не означає дорого. Заміною витрати непомірно великих коштів на абстрактні цілі є ретельна

постановка пріоритетів, опрацювання організації і проведення комунікаційної політики, що включає в себе обґрунтований вибір комунікативних каналів і формування бюджету відповідно до чітко намічених цілей, наявними ресурсами і засобами поширення реклами. Крім того, при формуванні бюджету, необхідно пам'ятати і про витрати на ефективну систему інформаційної безпеки для запобігання інформаційних загроз, що призводять до порушення конфіденційності інформації, а також до неправомірного її тиражування.

Рекламування товарів і послуг проводиться за допомогою рекламних і маркетингових агентств і засобів масової інформації, послуги яких вимагають відповідної оплати за створення звернення і агітації покупця. Управління складною системою маркетингових комунікацій - невід'ємна частина діяльності сучасної фірми: підтримку комунікацій з посередниками, споживачами і різними контактними аудиторіями. Перші також підтримують комунікації, в свою чергу, зі своїми споживачами і різними контактними аудиторіями. В якості основного способу комунікації споживачі використовують усні – чутки та розмови. Разом з тим кожна група підтримує комунікаційний зворотний зв'язок з іншими.

Маркетингові комунікації - це одна сторона маркетингового комплексу, і лише одна частина комунікаційної стратегії та політики компанії - це не те, що нам було дано згори, а швидше здатність та навички діяти зосереджено сьогодні на результатах, яких слід досягти в майбутньому.

Слід зазначити, що ключовими факторами формування ефективної комунікаційної політики є (рис.1.2):

1. Цілі спілкування. Відправник повинен знати, яку аудиторію він намагається охопити і яку відповідь отримає.
2. Підготовка повідомлення. Необхідно враховувати попередній досвід користувачів продукту та особливості прийому повідомлень цільовою аудиторією.

3. Планування каналів. Відправник повинен доставити повідомлення за каналами, які ефективно доставляють повідомлення цільовій аудиторії. Коментатор повинен оцінити реакцію аудиторії на надіслані повідомлення.



Рис. 1.2. Ключові фактори формування ефективної комунікаційної політики

Джерело: 18

Отже, ці умови ефективності визначають рішення, які включаються в будь-яку програму спілкування.

1.2. Особливості формування комунікаційної політики підприємства

Зростання глобальної конкуренції та більше можливостей комунікації також мали великий вплив на комунікаційну політику. У міру розширення ринків та конкурентів у всьому світі компанії змінювали свої маркетингові програми, включаючи рекламу. Розпочали розглядати призначення оголошень та витрати по всьому світу. ЗМІ відбираються в усьому світі і не обмежуються лише місцевими ринками. Рекламні повідомлення приваблюють покупців у різних країнах, і продавці зараз розповсюджені по

різних світових ринках. До контактних аудиторій відносяться органи державного управління, засоби масової інформації, громадські формування, місцеві жителі та інші групи, що формують громадську думку. Комунікації здійснюються, в основному, за допомогою імідж-реклами, паблік рілейшенз, участі у виставках і ярмарках. У відповідь підприємство очікує від контактної аудиторії сприяння її діяльності, формування та підтримки сприятливого образу підприємства.

До посередників відносяться не тільки торгові посередники, а й транспортні, фінансові, банківські організації, а також рекламні агентства, агентства маркетингових досліджень та ін. Даний адресат є ще і проміжною ланкою в комунікації підприємства з його споживачами, а також з контактними аудиторіями. Основними засобами комунікації в даному випадку є реклама, заходи щодо стимулювання збуту і паблік рілейшенз. Комунікації проводяться з метою підтримки сприятливого іміджу підприємства, а також здійснення взаємовигідного співробітництва.

Споживачі є одним із головних адресатів комунікаційної політики підприємства. Для контактування з даним підприємством використовуються найбільш різноманітні засоби комунікації, де метою контактування з даними адресатом є стимулювання збуту продукції підприємства.

Здійснюючи ті чи інші заходи, важливо чітко визначити мету, яка в підсумку повинна бути досягнута. Причому, чим конкретніше буде сформульована мета, тим простіше здійснюється комунікація і тим очевидніше буде результат. Так, підприємство може поставити собі такі цілі: розробити і підтримувати сприятливий образ фірми; підтримувати прихильність торговій марці; ознайомити споживача з новою продукцією підприємства; збільшити збут товару; збільшити відвідуваність фірмових магазинів тощо.

Потім необхідно розподілити відповідальність за здійснення конкретних комунікаційних заходів. Той працівник, кому буде доручена та чи інша операція повинен відповідати за всі вжиті ними кроки від початку до

самого кінця. Для поліпшення ефективності заходів робота по їх проведенню повинна бути мотивована. Ще одним кроком, необхідним перед проведенням комунікаційних заходів є визначення бюджету на перспективу. Комунікації не тільки дозволяють виявити приховані потреби в тому чи іншому товарі чи послугі і пропагувати і рекламувати їх у відповідному місці і в певний час, а й об'єднати в єдиний злагоджений процес науково-дослідну роботу і практичне ціноутворення, прогнозування та фінансування, рух товару і контроль.

Слід звзначити, що комунікаційна політика підприємства - це напрям дій підприємства, який спрямований на планування і здійснення взаємодії фірми з усіма суб'єктами маркетингової системи на основі використання комплексу засобів комунікацій, які забезпечують стабільне і ефективне формування попиту і просування пропозиції товарів і послуг на ринки з метою задоволення потреб покупців і отримання прибутку [8]. Комунікаційна політика підприємства є важливим елементом, що допомагає визначати цільову аудиторію, розробляти стратегію просування товарів на ринках, надавати інформацію споживачам у вигляді реклами про товар, підтримувати відносини з постійними клієнтами і знаходити нових. Що в кінцевому результаті, при правильному викорис-танні комунікаційної політики, призводить до отримання максимальний прибуток.

Оскільки комунікаційна діяльність будь-якої організації є відкритою соціальною системою, визначення набору стратегій в області комунікацій є складним процесом, який включає всебічний аналіз і оцінку факторів, що впливають на нього. Відносно зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, їх, необхідно поєднати в адаптовану систему факторів, що визначають набір стратегій в області комунікаційної політики підприємства. Так, стан макросередовища впливає на формування стратегій в області комунікаційної політики наступним чином [4]:

- політико-правові фактори – формують правові засади використання комунікаційних інструментів;

- економічні фактори – зміцнюють/руйнують купівельну спроможність потенційних ринків, впливають на економічну стабільність підприємства;
- соціальні фактори – визначають рівень прав та свобод суб'єктів ринку, формують ментальність суспільства;
- стан розвитку комунікаційної інфраструктури – визначає потенціальні можливості підприємств у сфері комунікаційних технологій.

Внутрішні фактори діяльності підприємства мають вплив на формування комунікаційної політики через такі елементи:

- стратегічна спрямованість підприємства.
- в залежності від того, що на сьогодні є найважливішим для створення ситуації успіху для підприємства, його комунікаційний напрямок має обов'язково це врахувати. Створення корпоративного іміджу вимагає стратегічних зусиль як внутрішніх, так і зовнішніх інструментів комунікацій; посилення конкурентних позицій підприємства.
- активізації всіх основних та синтетичних комунікаційних інструментів зовнішнього впливу; зміна образу підприємства веде до розробки нової місії комунікаційної діяльності. Позиціонування та диференціація призводять до розробки нових стратегій комунікацій, у першому випадку, відносно нових товарів/послуг, у другому, – відносно нових сегментів ринку. Антикризові заходи підприємства також повинні мати певну комунікаційну підтримку щодо захисту та покращення існуючого іміджу підприємства, відсторонення від конкурентів, фокусування на втрачених зисках тощо;
- ступінь усвідомлення керівництвом необхідності впровадження маркетингу на підприємстві та рівень активізації всього комплексу маркетингу, звичайно, також позначається на стратегічних орієнтирах системи комунікацій;
- інформаційне, організаційне, кадрове та фінансове забезпечення комунікаційної діяльності підприємства визначає сильні та слабкі сторони

процесу комунікацій, дозволяє/не дозволяє використовувати весь комунікаційний потенціал, завдяки чому ринкова діяльність підприємства значно покращується чи, навпаки, погіршується.

Оцінювання ефективності комунікаційної політики підприємства [23]:

По-перше, така оцінка допоможе керівництву підприємства відмовитися від використання неефективних комунікаційних інструментів.

По-друге, шляхом вимірювання ефективності є більша вірогідність забезпечення зворотного зв'язку з цільовою аудиторією, а це дасть змогу визначити реакцію ринку на комунікаційні заходи підприємства.

По-третє, результати оцінювальної діяльності допоможуть апарату управління підприємства коригувати комунікаційну діяльність і завдяки цьому досягати маркетингових цілей з меншими витратами.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ТОВ "ГАРТЕС"

2.1. Аналіз зовнішніх факторів, які впливають на ефективність комунікаційної політики

Успішне функціонування комунікаційної політики підприємства неможливе без системи мотивації, під якою розуміється процес спонукання як окремої людини, так і підприємства (організації) до провадження тих або інших дій і вчинків для задоволення потреб. Цей процес являє собою складний акт, що вимагає аналізу та оцінки альтернатив, вибору і прийняття рішень [13].

Вплив зовнішнього середовища на комунікаційної політики підприємства дуже значний. У зв'язку з цим важливо визначити, які ж фактори зовнішнього середовища слід враховувати. Для аналізу зовнішнього середовища компанії скористаємося PEST-аналізом. PEST-аналіз – це аналіз політичних (від англ. «political» -політичні) , економічних (від англ. «economics» -економічні), соціальних (від англ. «social» -соціальні) і технологічних (від англ. «technological» - технологічні) факторів зовнішнього середовища організації, які можуть вплинути на його діяльність і продуктивність [28]. Це простий та ефективний інструмент, який використовується для визначення ключових зовнішніх сил (на рівня макрорівні), які можуть вплинути на ефективність комунікаційної політики ТОВ "ГАРТЕС". Для визначення факторів макросередовища, які чинять основний вплив на ефективність комунікаційної політики ТОВ "ГАРТЕС" будуюмо табл.2.1 (3-4 бали — сильний вплив; 2 — помірний; 1 — слабкий; 0 — відсутність впливу) [14]. У загальному, більшість факторів PEST-аналізу мають негативний вплив на діяльність торгівельної компанії. Нестабільне політичне та економічне становище створює загрозу для стабільного розвитку та ефективної комунікаційної політики компанії ТОВ "ГАРТЕС".

Бюрократизм в Україні значно гальмує прийняття рішень, негативна демографічна динаміка в Україні (чисельність населення України скоротилася з природних причин у 2020 році померло на 323 тисячі осіб більше, ніж народилося. За кордон переїхали лише трохи більше 9 тисяч осіб.

Таблиця 2.1

Оцінка факторів макросередовища, які чинять основний вплив на ефективність комунікаційної політики ТОВ "ГАРТЕС"

Фактори	Характер впливу (вага)	Ступень впливу факторів, у балах	оцінка
Політико-правові фактори:			
Відсутність державної підтримки	0,3	4	1,2
Високий рівень корупції в Україні	0,3	4	1,2
Нестабільне політичне становище	0,1	4	0,4
Бюрократизм в країні	0,1	4	0,4
Необхідність дотримуватись норм Світової Організації Торгівлі (СОТ) в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту, експорту	0,2	3	0,6
Всього	1	15	3,7
Економічні фактори:			
Нестабільний курс гривні	0,1	4	0,4
Підвищення та встановлення податкових ставок	0,2	5	1
Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків	0,2	3	0,6
Погроза росту темпів інфляції	0,2	4	0,8
Нестача обігових коштів у підприємства	0,1	3	0,3
Рівень безробіття	0,1	4	0,4
Слабке залучення іноземних та вітчизняних інвестицій у торговельну галузь	0,1	4	0,4
Всього	1	27	3,9
Соціальні фактори:			
Недостатньо якісна підготовка кадрів	0,1	1	0,1
Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності	0,1	4	0,4
Низька престижність праці у торговій сфері	0,1	4	0,4
Загальна демографічна ситуація в країні (перевищення смертності над народжуваністю, вплив Пандемії, воєнні дії на Сході, еміграція тощо)	0,3	4	1,2
Недооцінка ролі торгівлі як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення	0,3	4	1,2
Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника	0,1	2	0,2
Всього	1	19	3,5
Технологічні фактори:			
Відсутній фокус галузі на технологічний розвиток	0,3	4	1,2
Досить низька інноваційна активність підприємств	0,4	3	1,2
Державна технологічна політика	0,3	3	0,9
Всього	1	10	3,3

Джерело: розроблено (складено) автором

Кількість смертей в Україні значно перевищує кількість новонароджених - 48 дітей на 100 померлих, хоча смертність в Україні у "коронавірусний" 2020 рік виявилася дещо меншою, ніж за аналогічний період 2019 року, свідчать офіційні дані Держстату) найближчим часом можуть провокувати те, що попит на буде значно перевищувати пропозицію.

Поряд із цим, зазначимо, що помірний вплив на компанію чинять підвищення та встановлення податкових ставок, погроза росту темпів інфляції та інвестиційний клімат (слабке залучення іноземних та вітчизняних інвестицій у торговельну галузь), висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків, рівень безробіття. Ці фактори хоча і не є визначальними, здатні чинити вплив на діяльність компанії. Несприятливий інвестиційний клімат в Україні, спричинений нестабільним економічним та політичним положенням країни, створює труднощі для компанії у пошуку партнерів та залученні іноземних інвесторів. Недостатньо якісна практична підготовка кадрів компенсується особистим досвідом, постійною практикою та самоосвітою розробників. Тому цей фактор не чинить значного впливу на діяльність компанії.

Сила впливу факторів на ефективність комунікаційної політики компанії ТОВ "ГАРТЕС" та її конкурентоспроможність роблять організацію краще підготовленою до використання тих чи інших можливостей. Галузеві можливості – це ті, які відкривають перспективні шляхи для зростання прибутковості, для завоювання максимального потенціалу конкурентних переваг, і ті, для реалізації яких компанія має фінансові ресурси. Галузеві можливості, які компанія не може реалізувати, є ілюзією. З іншого боку, певні чинники у зовнішньому оточенні компанії містять загрози її існуванню. Загрози можуть виникати при нових урядових рішеннях, несприятливих для компанії, при зростанні процентних ставок, несприятливі демографічні зміни, зміни в курсах іноземних валют, політичних переворотів у країні, де компанія має свої інтереси, і т. д. Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування за допомогою спеціальної матриці (табл. 2.2).

Отримані всередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють на поля «ВС», «ВП» і «СС», мають велике значення для організації, і їх треба обов'язково використовувати. Інші за значимістю можливості, які необхідно використовувати при наявності ресурсів організації є: використання інтеграції назад; поява нових посередників; обслуговування нових для організації вузьких сегментів.

Таблиця 2.2

Матриця впливу можливостей на ТОВ "ГАРТЕС"

Вірогідність використання можливості	Вплив можливостей на організацію		
	сильний вплив	помірний вплив	малий вплив
Висока вірогідність	Охоплення більшої частки ринку або сегменту ВС	Розширення асортименту продукції, використання оригінального звернення ВП	Обслуговування нових вузьких сегментів споживачів
Середня вірогідність	Освоєння нової технології (переробка та фасування) СС	Поява нових посередників	-
Низька вірогідність	Використання інтеграції «назад»	Застосування нових західних технологій, не освоєних в Україні	-

Джерело: розроблено (складено) автором

Матриця загроз не тільки виявляє загрози, а і оцінює, наскільки важливий їх облік для розвитку стратегії організації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця впливу загроз на ТОВ "ГАРТЕС"

Вірогідність реалізації загрози	Можливі наслідки впливу загроз на організацію			
	руйнування	критичний стан	важкий стан	легкий стан
Висока вірогідність	-	-	Уповільнення зростання ринку, посилення конкуренції	Вихід на ринок нових дрібних компаній
Середня вірогідність	-	Агресивне захоплення ринку великими гравцями (якість вище ціни)	Збільшення оподаткування, зміна законодавства	-
Низька вірогідність	-	-	Поява інноваційного продукту в середньому ціновому сегменті	-

Джерело: розроблено (складено) автором

В полі зору вищого керівництва повинна знаходитися загроза входу і агресивного захоплення ринку великими гравцями з аналогічними цінами, але кращою якістю продукції, а також уповільнення зростання ринку і посиленням конкуренції. Ця загроза може бути усунена лише при великій кількості фінансових ресурсів, так як великі гравці реєструють бренди в європейських країнах, витрачають великі кошти на рекламу і розкручування бренду та здійснюють постійний контроль якості.

Слід зазначити, уважного і відповідального підходу вимагають: можливе збільшення оподаткування та податкового законодавства та вихід на ринок нових дрібних компаній. Можливою загрозою може бути поява інноваційної продукції в середньому ціновому сегменті і тому необхідно вести постійне відстеження розвитку ринку.

Поряд з факторами загроз, можливостей, сили і слабкості ТОВ "ГАРТЕС" для аналізу впливу факторів на формування ефективної комунікаційної політики та конкурентного середовища може бути застосований метод складання профілю. Даний метод зручно застосовувати для складання профілю окремого макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища. За допомогою методів складання профілю середовища вдається оцінити відносну значимість для ТОВ "ГАРТЕС" окремих її чинників. Методи складання профілю середовища полягає в наступному. У таблицю профілю конкурентного середовища (табл. 2.4) виписуються окремі фактори середовища. Кожному з факторів експертним чином дається: 1) оцінка його важливості для галузі за шкалою: 3 – сильне значення, 2 – помірне значення, 1 – слабе значення; 2) оцінка його впливу на підприємство: 3 – сильний вплив, 2 – помірний вплив, 1 – слабкий вплив, 0 – відсутність впливу; 3) оцінка спрямованості за шкалою: «+1» – позитивна спрямованість, «-1» – негативна спрямованість. Оцінити відносну значимість для ТОВ "ГАРТЕС" окремих факторів середовища можна за допомогою складання профілю середовища і її бальної оцінки, де 3 - сильний вплив, 2 - помірне значення, 1 - слабе значення.

Таблиця 2.4

**Аналіз впливу окремих факторів макросередовища ТОВ
"ГАРТЕС"**

Фактори середовища	Важливість для галузі А	Вплив на організацію В	Спрямованість впливу С	Ступінь важливості $D=A \cdot B \cdot C$
темпи зростання ринку	3	3	1	9
соціально-демографічні зміни	3	3	1	9
впровадження нових послуг (доставка в зручний час тощо)	2	3	1	6
розвиток технологій (інтернет торгівля тощо)	3	3	1	9
маркетингові інновації	2	2	1	4
глобалізація галузі	3	3	-1	-9
зміна в законодавстві і державній політиці	3	3	-1	-9

Джерело: розроблено (складено) автором

Отже, найбільше значення для ТОВ "ГАРТЕС" має зміна темпів зростання ринку, що визначає темпи зростання галузі в цілому та підприємства зокрема. Вплив на організацію мають соціально-демографічні зміни та розвиток технологій. Чинниками негативного впливу є зміни в державній політиці, оподаткуванні та глобалізація галузі, вплив якої значно нижче ніж в цілому по галузі, так як великі гравці в першу чергу починають освоювати нововведення.

Отже, основними складовими комунікаційної політики в роздрібній торгівлі має бути налагодження взаємовигідних стосунків безпосередньо з товаровиробниками, здійснення виваженої цінової політики, надання широкого комплексу сервісних послуг. Суттєвим в розподільчому комплексі також є питання щодо організації мерчандайзингу, яке передбачає формування широкого асортименту продукції, розміщення торгово-технологічного обладнання за прогресивними технологіями, організацію закупівель продукції у виробника. Також, необхідний суттєвий досвід та кадровий потенціал комерційного апарату для вирішення зазначених питань. Для формування ефективної власної комунікаційної політики необхідно

відзначити наявність значного досвіду рекламної діяльності, а також організації ярмарок, конференцій, презентацій.

2.2. Оцінка внутрішніх факторів, які впливають на ефективність комунікаційної політики

У сучасних умовах управління бізнесом для збереження частки ринку та розширення споживчого сегменту необхідно постійно відстежувати та оцінювати конкурентні та конкурентні зміни. Щоби провести оцінку внутрішніх факторів, які впливають на ефективність комунікаційної політики, необхідно визначити ключові переваги та недоліки цього сегменту, а також вплив окремих суб'єктів на його формування (діючі конкуренти; потенційні конкуренти; споживачі; постачальники; механізми, що сприяють формуванню конкурентних переваг). З огляду на світовий та вітчизняний досвід об'єднання підприємств у єдину мережу є найефективнішим шляхом розвитку торгівлі загалом. Лідером останніх років залишається АТ «МАКРОХІМ» з обсягом товарообороту 46,7 млрд грн. Найбільшим конкурентом являється ТОВ «ТРІАЛ КОМПАНІ ГРУП», яка серед оптових торговельних підприємств хімічними продуктами посідає друге місце з товарооборотом 46,5 млрд грн., тобто на 2 млн грн. поступається лідеру. «ГАРТЕС» — підприємство, яке займається оптовою торгівлею хімічними продуктами та позицінує себе як одного з масштабних посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

Водночас зазначимо, що комунікаційна політика повинна бути нерозривно пов'язаною із загальною стратегією збуту торговельного підприємства.

Проведемо стратегічний аналіз внутрішніх факторів, які впливають на ефективність комунікаційної політики ТОВ "ГАРТЕС" (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Стратегічний аналіз внутрішніх факторів, які впливають на ефективність комунікаційної політики ТОВ "ГАРТЕС"

ФАКТОРИ	Сильно розвинений	Середньо розвинений	Слабо розвинений	Значимість фактора для розвитку компанії			кіль-ть осіб	фактичний стан		необхідність реалізації (%)
				Висока	Середня	Низька		значимість	розвиток	
Неперервність інноваційних процесів	2	4	2	6	2		8	висока	середній	45,00%
Загальний корпоративний дух	2	4	3	7	2		9	висока	середній	47,53%
Планування роботи в компанії в цілому	2	4	2	8			8	висока	середній	40,00%
Планування роботи	3	4		6	1		7	висока	середній	30,61%
Умови для розкриття робочого потенціалу кожного співробітника	1	3	5	7	2		9	висока		56,79%
Ефективність внутрішньої інформаційної системи	1	1	7	6	3		9	висока		64,44%
PR - діяльність	1	4	4	8	1		9	висока		51,85%
Рекламна активність		5	3	3	4		7	середня	середній	54,90%
Ефективність реклами		2	4	3	2		5	висока/серед		58,40%
Якість пропонованих послуг	2	6		8			8	висока	середній	32,50%
Широта спектру послуг	1	3	5	4	5		9	висока/серед.		61,98%
Наявність чіткої цінової політики залежно від значущості клієнтів	2	5	1	6	2		8	висока	середній	41,56%
Професіоналізм маркетингових досліджень			8	6	2		8	висока		72,50%
Гнучке реагування на ринкові зміни	3	3	3	6	3		9	висока	середній	46,67%
Простота роботи з рекламціями	1	2	5	5	3		8	висока		60,63%
Чіткість розподілу функцій між співробітниками	1	5	3	5	4		9	висока		54,57%
Оптимальність розподілу функцій	1	5	3	6	3		9	висока		52,59%
Професіоналізм в роботі з споживачами		4	2	4	2		6	висока	середній	55,56%
Професіоналізм адміністративно-управлінського персоналу (офіс)	2	3	1	5	1		6	висока/серед.	сильний	38,61%
Система навчання та підвищення кваліфікації персоналу		1	7	7	1		8	висока		67,66%
Турбота про соціально-психологічний клімат в компанії	1	4	4	6	3		9	висока	серед./слабий	55,56%
Система контролю ефективності якості праці персоналу	1	4	4	7	1	1	9	висока	серед./слабий	55,56%
Фінансова стійкість компанії	7			7			7	висока	сильний	10,00%
Фінансове планування в компанії	2	2	2	6			6	висока	середній	40,00%
Лояльність співробітників	2	5		7			7	висока	середній	31,43%
Мотивація персоналу до змін		2	5	4	2	1	7	висока		68,78%

Джерело: розроблено (складено) автором

Важливою складовою управління комунікаційною політикою ТОВ "ГАРТЕС" є інформаційний потенціал, який визначає можливості підприємства для забезпечення результативних та ефективних управлінських рішень завдяки своєчасне отримання необхідної інформації. Таким чином, ТОВ "ГАРТЕС" використовує концепцію інформаційних систем ERP (планування ресурсів підприємства) для вирішення управлінських завдань на великих підприємствах. Так, визначення цілей та структури комунікаційної політики ТОВ "ГАРТЕС" передбачає формування певної стратегії як на пряму дій підприємства щодо забезпечення його наявності на ринку, інформування контактної аудиторії стосовно появи нових можливостей здійснення купівлі, а також формування довготривалих відносин з іншими ринковими суб'єктами. Зважаючи на передові позиції мережі ТОВ "ГАРТЕС" серед торговельних мереж України, для подальшого збереження конкурентних позицій, впровадження ефективної комунікаційної політики та маркетингових стратегій проведемо SWOT-аналіз конкурентного середовища торговельно-роздрібної мережі ТОВ "ГАРТЕС" за ступенем значущого впливу зовнішнього та внутрішнього середовища з прогнозом можливостей та урахуванням потенційних загроз.

Перевагами SWOT-аналізу є: можливість періодичного проведення діагностики ресурсів підприємства та ринку; визначення переваг підприємства відносно конкурентів. До недоліків SWOT-аналізу слід віднести: суб'єктивність вибору чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства; слабка адаптація до середовища, яке швидко змінюється [21].

Незважаючи на свої недоліки, цей інструмент, як і раніше, широко використовується в антикризовому фінансовому менеджменті і може бути використаний при високій якості управління. Отже, за допомогою SWOT-аналізу проведемо діагностику факторів внутрішнього та зовнішнього середовища фінансово-господарської діяльності ТОВ "ГАРТЕС" (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу ТОВ "ГАРТЕС"

Стан зовнішнього середовища		
	Можливості: 1. Покращення рівня конкурентоспроможності 2. Збільшення відсотка зайнятої частки ринку 3. Розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі 4. Використання нестабільних коливань в економіці за рахунок проведення різних акцій з наголошенням на «низьких цінах» 5. Перехід до більш ефективних стратегій. 6. Підвищення ефективності діяльності за рахунок залучених позикових коштів. 7. Залучення позикового капіталу. 8. Налагодження ділових відносин з постачальниками	Загрози: 1. Нестабільність в економіці. 2. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку сфери торгівлі. 3. Зниження рівня доходів населення. 4. Відсутність можливості погашення заборгованостей за всіма зобов'язаннями. 5. Низька рентабельність продажу робіт та послуг. 6. Висока собівартість послуг підприємства. 7. Активізація діяльності основних конкурентів 8. Поява на ринку нових торговельних підприємств 9. Зниження доходів у цільовій аудиторії 10. Внесення змін до правового закону
Стан внутрішнього середовища Сильні сторони: 1. Пізнаваність організації позитивний імідж. 2. Кваліфікований персонал. 3. Великий досвід функціонування на ринку. 4. Значний спектр товарів 5. Великі обсяги товарообороту. 6. Продукція переважно є конкурентоспроможною 7. Популярність торговельної марки на ринку 8. Можливість реалізації товарів за заниженими цінами 9. Зручне та вигідне розташування магазинів 10. Стабільний попит на товари першої необхідності 11. Диверсифікація постачальників 12. Наявність широкого асортименту товарів	1. Проведення перепідготовки та підвищення рівня освіти без відриву від виробництва. 2. Почасова оплата праці. 3. Доступ до баз законодавства та можливість своєчасного моніторингу змін у ньому	1. Можливий кар'єрний зріст. 2. Введення додаткових пільг за вислугу років. 3. Покращення умов праці працівникам підприємства. 4. Залучення нового обладнання за для автоматизації при виробництві. 5. Введення новітніх технологій
Слабкі сторони: 1. Висока сконцентрованість роздрібних торгових точок у великих містах 2. Швидка плінність кадрів 3. Нераціональність логістичного управління 4. Недостача оборотних коштів. 5. 6. Потреба в знаннях суміжних професій. 7. Застарілість технологічного обладнання.	1. Залучення нових інвесторів. 2. Пошук додаткових постачальників для підприємства. 3. Перегляд внутрішнього обліку підприємства, введення додаткових контрольних точок для перегляду звітів про проведення діяльності та обсягах товарообороту.	1. Більш детально розглядати показники від діяльності підприємства у вигляді звітів. 2. Дотримуватися підвищення рівня показників якості реалізованої продукції. 3. Тримати додаткові резерви на випадок підвищення податкових тарифів в державі

Джерело: розроблено (складено) автором

Проаналізувавши і співставивши всі показники SWOT-аналізу видно з табл. 2.6, у цій торговельно-роздрібній мережі у процесі проведення маркетингових досліджень було виявлено низку переваг та недоліків, а також запропоновані можливості поліпшення ситуації з огляду на можливі загрози. На основі вище названих факторів можна навести низку можливих конкурентних переваг ТОВ "ГАРТЕС":

1. По-перше, можна розширити асортимент товарів, включаючи бренди, які ще не увійшли до цього підприємства, що підвищить відданість потенційних споживачів.
2. У зв'язку з розширенням підприємства в останні роки поява на ринку комерційних підприємств не вплине на діяльність ТОВ "ГАРТЕС"
3. У зв'язку з економічною ситуацією країни спостерігається зниження доходів цільової аудиторії, тому можна тримати багато акцій у рубриці «низькі ціни».
4. Внаслідок посилення конкурентних позицій на ринку з меншим помітним негативним впливом зовнішніх факторів на діяльність торговельного підприємства від урахування впроваджених змін до позиції Господарського Кодексу України.

Проаналізувавши і співставивши всі показники SWOT-аналізу, була обрана стратегія диверсифікації. Під диверсифікацією традиційно розуміють одночасний розвиток декількох відокремлених один від одного видів діяльності, а також розширення асортименту послуг. До числа основних причин диверсифікації ТОВ "ГАРТЕС" можна віднести:

- прагнення вижити і зміцнити своє становище в умовах конкуренції;
- спробу знизити підприємницькі ризики, розподіливши їх між різними сферами діяльності;
- можливість отримати більший прибуток, ніж при простому нарощуванні обсягів виробництва.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства з урахуванням впливу комунікаційної політики

В умовах конкурентних ринків стійкість конкурентної позиції підприємства визначається станом двох важливих факторів: силою тиску конкурентного оточення, що знаходиться поза межами діяльності підприємства та залежить від рівня інтенсивності конкурентної боротьби на ринку, та здатністю підприємства протистояти негативним наслідкам цього тиску, тобто його конкурентною стійкістю. Практика оцінки інтенсивності конкуренції на сьогоднішній день накопичила достатньо широкий досвід щодо вирішення цього складного завдання. В економічній літературі можна зустріти методи оцінки, які засновані на дослідженні розподілу ринкових часток конкурентів або динаміки їх зміни, визначенні темпів зростання обсягів продажу або показників рентабельності ринку. Головним обмеженням наведених підходів є те, що результати їх застосування дають лише опосередковану характеристику рівня впливу стану конкуренції на діяльність підприємства.

Враховуючи відсутність єдиного методичного підходу до оцінки і управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств, актуальним визначається дослідження, спрямоване на виявлення показників, якими керуються наукові і практичні фахівці при вирішенні завдань управління економічною ефективністю і конкурентоспроможністю. Визначення і наукове обґрутування показників конкурентоспроможності торговельної мережі ТОВ "ГАРТЕС" проводилася на основі методу експертних оцінок. В якості основного критерію відбору кандидатів в експерти виступало аналітичне визначення компетентності кандидатів на основі результатів їх діяльності в межах торговельного бізнесу. Кількість експертів залежить від безлічі факторів і умов, зокрема від важливості розв'язуваної проблеми, наявності можливостей тощо. Для визначення кількості експертів використовувалася наступна формула:

$$N_{\text{експ.мін.}} = 0,5 \cdot \left(\frac{3}{\text{ж}} + 5 \right) \quad (2.1)$$

де $N_{\text{експ.мін.}}$ – мінімальна кількість експертів; ж – можлива помилка результатів експертизи ($0 < f < 1$).

Приймаючи значення достовірності отриманого результату рівним 97% (тобто величина похибки дорівнює 3%), згідно з наведеною формулою отримується необхідна кількість експертів:

$$N_{\text{експ.мін.}} = 0,5 \cdot \left(\frac{3}{0,03} + 5 \right) = 52,5 \text{ чол.} \quad (2.2)$$

За допомогою анкет було опитано 52 респондента, що представляють три основні групи: керівники торговельних підприємств та їх заступники (22 особи); керівники та головні спеціалісти планово-економічних служб підприємств (18 осіб); вчені-економісти (12 осіб). Найбільш важливому об'єкту присвоювалося 10 балів, а найменш важливому 0 балів. Анкета, запропонована респондентам для заповнення, наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Анкета для експертного визначення показників
конкурентоспроможності ТОВ "ГАРТЕС"
(категорія експерта: керівник підприємства або заступник)**

№ в.п.	Показники	Думка Експерта
1	2	3
1	Показники ефективності маркетингової діяльності та продажу	
1.1	обсяг продажів (виручка)	1
1.2	витрати на рекламу	
1.3	витрати на маркетингові дослідження	
1.4	виконання плану продажів	8
1.5	витрати на до і післяпродажне обслуговування клієнтів	
1.6	частка відшкодувань і знижок в загальній виручці (продаж)	
1.7	співвідношення ціни, якості та доступності в придбанні товару порівняно з товарами конкурентів того сегмента	1
1.8	рентабельність продажів	10
1.9	збільшення або збереження займаної частки ринку	2
1.10	зростання кількості нових успішних продуктивних брендів	2
2	Показники ефективності фінансової діяльності	
2.1	чистий прибуток	1
2.2	оборотний капітал	
2.3	чисті активи	
2.4	сума активів / пасивів	
2.5	дотримання бюджету руху грошових коштів	8
2.6	загальний коефіцієнт ліквідності	
2.7	коефіцієнт забезпеченості власними засобами	
2.8	коефіцієнт автономії	

2.9	коефіцієнт маневреності	1
-----	-------------------------	---

Продовження табл. 2.7

№ в.п.	Показники	Думка експерта
2.4	сума активів / пасивів	
2.5	дотримання бюджету руху грошових коштів	8
2.6	загальний коефіцієнт ліквідності	
2.7	коефіцієнт забезпеченості власними засобами	
2.8	коефіцієнт автономії	
2.9	коефіцієнт маневреності	1
2.10	коефіцієнт фінансування	3
2.11	коефіцієнт фінансової стійкості	7
2.12	коефіцієнт фінансового важеля	
2.13	коефіцієнт інвестування	
2.14	коефіцієнт покриття поточних активів	
2.15	відношення власного оборотного капіталу до суми заборгованості	
2.16	коефіцієнт оборотності активів	5
2.17	коефіцієнт оборотності власного капіталу	1
2.18	коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	
2.19	рентабельність активів	
2.20	рентабельність власного капіталу	
2.21	коефіцієнт рентабельності інновацій	9
2.22	частка грошових коштів у надходженнях компанії	
2.23	рівень дебіторської і кредиторської заборгованості	10
3	Показники ефективності економічної діяльності	
3.1	собівартість виробленої продукції	
3.2	рентабельність виробництва	8
3.3	вартість основних виробничих фондів (основних коштів)	
3.4	коефіцієнт зносу ОВФ	
3.5	обсяг виробництва (у ринкових цінах);	
3.6	обсяг замовлень (у ринкових цінах);	
3.7	виконання бюджету доходів і витрат	7
3.8	оборотність основних засобів	
3.9	оборотність запасів	
3.10	накладні витрати (постійні витрати)	
3.11	витрати на заробітну плату	2
3.12	видатки на премії та надбавки	1
3.13	витрати на відрядження	
3.14	рентабельність власного капіталу	1
3.15	замовлення (частка зарплати у виручці)	
3.16	витрати на навчання і підготовку нових працівників	
3.17	збитки від аварій і відмов з вини персоналу	4
4	Показники ефективності управлінської системи	
4.1	швидкість прийняття управлінських рішень	
4.2	ступінь автоматизації прийняття управлінських рішень	
4.3	кількість управлінських помилок	5
4.4	середня кількість ступенів погоджень, які проходить рішення перед прийняттям	
4.5	наявність процесного підходу в управлінні компанією	
4.6	наявність особистої участі першої особи в питаннях пов'язаних з конкурентоспроможністю компанії	
5	Показники ефективності розвитку інтелектуального капіталу	
5.1	вартість інтелектуального капіталу компанії	6
5.2	вартість інтелектуальної власності компанії	

Джерело: розроблено (складено) автором

Респондентам пропонувалося визначити показники, які на їхню думку визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства. Потім проранжувати їх шляхом присвоєння балів (бальний метод). Після обробки результатів було введено обмеження кількості показників до 19 одиниць. Це

викликано тим, що при подальшому збільшенні кількості показників різко зростає складність і трудомісткість математичних розрахунків з оцінки рівня конкурентоспроможності, що призводить до втрати оперативності при прийнятті управлінських рішень. Для забезпечення подальшої обробки отриманих даних, заповнення анкет респондентами проводилося в електронному вигляді (Microsoft Office Excel). Обробка результатів проводилася на основі використання методу безпосереднього оцінювання (бального методу), який являє собою упорядкування досліджуваних показників в залежності від важливості шляхом приписування балів кожному з них. Визначення результатів експертного оцінювання показників конкурентоспроможності ТОВ "ГАРТЕС" наведено в Додатку А. Результати проведеного експертного дослідження – показники конкурентоспроможності ТОВ "ГАРТЕС" представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Експертне оцінювання конкурентоспроможності ТОВ "ГАРТЕС"

Показники	Значення показника
Виконання плану продажів	1,4
Рентабельність продажів	1,8
Рівень дебіторської і кредиторської заборгованості	1,23
Дотримання бюджету руху грошових коштів	2,5
Рентабельність виробництва	3,2
Виконання бюджету доходів і витрат	3,7
Середній вихід готового продукту	7,10
Втрати при зберіганні і транспортуванні	7,9
Витрати на переробку бракованої продукції	10,5
Вартість інтелектуального капіталу компанії	5,1
Збитки від аварій і відмов з вини персоналу	3,17
Плинність персоналу	5,7
Співвідношення ціни, якості та доступності в придбанні товару порівняно з товарами конкурентів х одного сегменту	1,7
Збільшення або збереження займаної частки ринку	1,9
Зростання кількості нових успішних продуктових брендів	1,10
Чистий прибуток	2,1
Коефіцієнт рентабельності інновацій	2,21
Рентабельність власного капіталу	3,14
Зростання кількості інновацій	7,12

Джерело: розроблено (складено) автором

Проблема якості та конкурентоспроможності продукції носить в сучасному світі універсальний характер. Від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить економічне і соціальному житті не тільки будь-якої країни, а й кожної компанії і практично будь-якого споживача. Конкурентоспроможність та якість – це сукупність можливостей виробника створювати, випускати та збувати товари і послуги. Таким чином, для ТОВ "ГАРТЕС" конкурентоспроможність є вирішальним фактором комерційного

успіху на ринку. Ефективна комунікаційна політика ТОВ "ГАРТЕС" забезпечила зростання вартості брендового капіталу, тобто вартості додаткових грошових потоків, що виникли завдяки тому, що споживачі знають ТОВ "ГАРТЕС" та довіряють компанії. Зміцнення бренду ТОВ "ГАРТЕС" вимагає інновацій і актуальності у всіх аспектах виробничої програми, а також проведення постійних досліджень купівельних переваг, мотивів здійснення покупок. Отже, сучасний ринок роздрібної торгівлі в Україні активно розвивається за рахунок появи нових та розширення вже наявних торговельних мереж. Частка торговельно-роздрібних мереж в організованій торгівлі сьогодні сягає 45%. З огляду на таку чисельність торговельно-роздрібних підприємств у конкурентній боротьбі перемагають ті, хто може запропонувати покупцям щось нове та унікальне. Якісне обслуговування, програми лояльності, взаємовигідні відносини з постачальниками стають реальною конкурентною перевагою, тому що дають змогу утримувати наявних клієнтів і важко відтворюються конкурентами. Оцінивши конкурентне середовище ТОВ "ГАРТЕС", необхідно зазначити підвищення популярності торгової марки дозволить суб'єкту господарювання підвищити виручку від реалізації продукції. Оцінка ефективності окремих методів комунікаційної політики за кінцевими результатами є складною. З одного боку, аналіз статистичної інформації про обсяги товарообороту, кількість візитів (товарних чеків) та прибуток у періоди до, після та під час проведення комунікаційних заходів надає можливість кількісно виміряти ефект комунікацій, з іншого – низка чинників як зовнішнього, так і внутрішнього характеру також впливає на зміну досліджуваних показників. У той же час порівняння між собою однакових показників, що розраховуються для різних комунікаційних заходів, дозволяє зробити висновки про доцільність обрання тієї чи іншої стратегії. Формування ефективної комунікаційної політики підприємств можливо при впровадженні інноваційних методів торгівлі у формі інтернет-технологій у власну збутову діяльність.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ГАРТЕС»

3.1. Розробка засобів підвищення ефективності комунікаційної політики підприємства

Для удосконалення комунікаційної політики ТОВ "ГАРТЕС" необхідно комунікаційні програми розробляти спеціально для кожного ринкового сегмента і навіть окремого клієнта, а сама комунікаційна політика підприємства має розвиватися у напрямі брендингу, що є актуальним в наш час, оскільки це дасть змогу створити у довгостроковій перспективі стійкі конкурентні переваги на цільових ринках. При цьому варто враховувати сучасні тенденції використання такого інструменту, як брендинг.

З метою вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності в контексті формування HR-бренду ТОВ "ГАРТЕС" доцільно враховувати інтеграцію відділів маркетингу та HR. Проведені дослідження ТОВ "ГАРТЕС" вказують на відсутність ієрархії, всі підрозділи взаємодіють між собою і спрямовують свою діяльність на досягнення спільних цілей. Саме тому для пропонуємо вдосконалювати роботу не лише відділу маркетингу в ТОВ "ГАРТЕС", а й HR-відділу, адже саме взаємодія та координація діяльності цих відділів забезпечує компанію людськими ресурсами. Для підвищення ефективності діяльності HR-відділу та відділу маркетингу пропонуємо впроваджувати Agile-підходи. Методологія Agile була створена як підхід до розробки програмного забезпечення, щоб позбавитись зайвих операцій, підвищити прозорість процесів та отримати можливість швидко задовольняти змінні потреби клієнтів. Agile суттєво відрізняється від традиційного каскадного методу і передбачає роботу короткими циклами. Завдяки цій методиці підвищується ефективність командної роботи та швидкість впровадження інновацій [12].

Основні цінності Agile-підходу:

- люди та їх взаємодія важливіші за процеси та інструменти;
- адаптивність, готовність до змін важливіша за дотримання плану;
- послуги чи продукт важливіші за документацію;
- співпраця важливіша за контракт [37].

Традиційний Agile-підхід до управління проектами включає дві методології: scrum и kanban.

Пропонуємо впроваджувати спрощену версію Agile в роботу відділів маркетингу та HR ТОВ "ГАРТЕС", використовуючи головні принципи, проте не намагаючись впроваджувати всі інструменти. Про готовність ТОВ "ГАРТЕС" до впровадження Agile в роботу відділів, а не лише проектних команд свідчать наступні факти [25]:

1. Невеликі розміри компанії та чисельність персоналу у відділі HR та маркетингу забезпечать ефективність запропонованого підходу, адже в менших командах процес комунікації відбувається простіше.
2. Відсутність ієрархії в компанії, високий рівень корпоративної культури та наближення компанії до моделі бірюзових організацій відповідає базовим принципам роботи Agile.
3. Результат виконаного завдання в ТОВ "ГАРТЕС" важливіший за документацію та бюрократичні процедури.
4. ТОВ "ГАРТЕС" готова до змін та вдало адаптується до негативних зрушень в зовнішньому середовищі. Так, кризові події спричинені Пандемією Covid-19 не вплинули на компанію щодо припинення діяльності на вітчизняному ринку, а побачила потенціал в розвитку інтернет доставок. Розглянемо детально особливості впровадження Agile у відділ маркетингу та у відділ HR ТОВ "ГАРТЕС".

Для імплементації Agile в роботу HR відділу ТОВ "ГАРТЕС" будемо використовувати інструменти Scrum [22]:

1. Робота спрінтами – короткострокові періоди 2-4 тижня. Поступове виконання задач та постійне формування нових забезпечить логічну

побудову бренду компанії.

2. Проведення щоденних 5-10 хвилинних зустрічей на яких обговорюється прогрес та існуючі проблеми.

3. Scrum -дошка використовується для візуалізації виконуваної роботи та може бути ефективно застосована під час процесу рекрутингу. Рекрутинг – це достатньо складний, довготривалих процес, коли кінцевий результат невідомий, очікується чимало помилок та спроб. Ніколи не можна точно сказати чи завершиться процес рекрутингу вдало. Тому HR-команді потрібно бути гнучкою та ефективною. Scrum- дошка передбачає розміщення та демонстрацію роботи, яку веде кожен працівник відділу. Scrum-дошка використовується для візуалізації процесів, які представляються поетапно, наприклад «Зробити», «В процесі», «Готово». Таким чином всі члени команди розуміють на якому етапі рекрутингу знаходиться певний кандидат і які вакансії потребують особливої уваги.

При управлінні персоналом ТОВ "ГАРТЕС" буде використовувати наступні підходи [23]:

- Проактивний пошук талантів. Активна участь в житті суспільства України відкриває можливості для HR взаємодіяти з потенційними кандидатами.

- Для навчання та розвитку персоналу пропонується використовувати онлайн-модулі. HR-відділ пропонує програму розвитку працівнику залежно від позиції та кар'єрного росту.

- Для прискорення рекрутингу персоналу команда фокусується на вакансіях до яких не має питань. Якщо вимоги до кандидата не чітко визначені, вакансія відкладається. Загалом вакансії повинні ранжуватися за пріоритетами. Команда працює одразу над кількома кандидатами обмінюючись інформацією та використовуючи для контролю Scrum – дошку.

- Впровадження Agile передбачає відмову від традиційної річної оцінки працівників. Робочий процес кожного члена команди є відкритим, контроль виконаної роботи відбувається на коротких зустрічах.

Співробітники відкриті до зауважень та змін.

Таким чином впровадження Agile-інструментів в HR відділ забезпечить взаємозамінність в команді. Учасники команди зможуть «підхвтити» проблемну задачу, якщо колеги не здатні приділити їй увагу. Рішення будуть прийматись колективно, важлива думка всіх членів команди, при цьому кожен має достатньо повноваження для пропонування власних ініціатив. Методи Agile дозволять співробітникам ТОВ "ГАРТЕС" розвиватись завдяки вирішенню більш складних завдань, тісній взаємодії, зворотному зв'язку та самовдосконаленню. Впровадження Agile в маркетинг також має свою специфіку. Розглянемо особливості імплементації Agile в організацію роботи відділу маркетингу ТОВ "ГАРТЕС". Для запровадження Agile в роботу маркетингового відділу ТОВ "ГАРТЕС" пропонуємо використовувати такі ж інструменти як і в HR відділі, але в контексті маркетингових задач.

Аналіз маркетингових комунікацій ТОВ "ГАРТЕС" показав що інструменти маркетингових комунікацій компанії не є достатньо інтегрованими. З метою забезпечення ефективності комплексу маркетингових комунікацій ТОВ "ГАРТЕС" за принципами Agile пропонується формувати спринти за підходом HIDA - гіпотези, «Action» - дії, «Data» - дані, «Insights» - висновки.

Даний процес в ТОВ "ГАРТЕС" повинен бути безперервним. Це забезпечить підвищення ефективності комплексу маркетингових комунікацій та підвищить рівень інтеграції інструментів. При цьому потрібно зауважити, що довжина одного циклу має бути один-два тижні. Гіпотези доцільно формувати за SMART підходом («Specific» — Конкретність, «Measurable» — Вимірюваність, «Attainable» — Досяжність, «Relevant» — Актуальність, «Time-bound» — Обмеженість в часі) [11].

Для забезпечення максимальної ефективності Agile в маркетингу ТОВ "ГАРТЕС" необхідно:

1. Детально дослідити цільову аудиторію. При формуванні іміджу ТОВ "ГАРТЕС" узгоджувати вимоги та вподобання цільової аудиторії з

місією та баченням компанії.

2. Бути готовими швидко впроваджувати нові інструменти ТОВ "ГАРТЕС", реклама в соціальних мережах досить слабка. Для підвищення взаємодії з цільовою аудиторією альтернативними варіантами є створення чат-ботів та впровадження ситуативного маркетингу в діяльність.

3. Масштабувати вдалі ідеї. Впровадження Agile в діяльність відділу маркетингу ТОВ "ГАРТЕС" дозволить [16]:

1. Підвищити ефективність інструментів маркетингових комунікацій без значного збільшення витрат;
2. Формувати міжфункціональні групи, що забезпечить узгодженість командної роботи та постійний обмін інформацією;
3. Швидко реагувати на реакцію цільової аудиторії та зміни в зовнішньому середовищі ТОВ "ГАРТЕС".

Все вище зазначене дозволить будувати ефективну комунікацію з клієнтами та підвищити лояльність до HR-бренду компанії. Тобто Agile підходи до організації маркетингу ТОВ "ГАРТЕС" дозволять однаково ефективно проводити маркетингову комунікаційну діяльність як на місцевому ринку так і на регіональному. Для організації роботи відділів за методологією Agile пропонуємо впроваджувати в роботу спеціалізоване програмне забезпечення для організації роботи Agile-команд. Програма дозволить використовувати перераховані вище інструменти Agile у web-режимі, планувати та розподіляти задачі, контролювати процес їх виконання.

На сьогоднішній день на ринку представлено більше ста інструментів управління Agile-командами, кожен з яких має сильні та слабкі сторони. Для вибору програми, яку доцільно використати в «Beetroot AB» розглянемо три найпопулярніші варіанти (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика програмного забезпечення для роботи Agile-команд ТОВ "ГАРТЕС"

Програма	«Jira Software»	«VersionOne»	«RallySoftware»
Ліцензія	Ліцензія	Ліцензія, безкоштовний період	Ліцензія
Ціна	7\$ за користувача, якщо команда більше 10 осіб	29\$ за користувача в місяць	Безкоштовно до 10 користувачів, якщо більше – 245 \$
Платформа	Web-Based/Installed	Web-Based	Web-Based
Користувачі	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес; некомерційні Організації	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес; некомерційні організації	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес.
Декілька проектів	Повна підтримка	Повна підтримка	Повна підтримка
Перегляд дошки задач	Присутній	Присутній	Присутній
Рoadмапінг	Відсутній	Повна підтримка	Повна підтримка
Ролі користувачів	Відсутні	PO, SM, Team Member, Stakeholder, plus custom roles	PO, SM, Team Member,
Переваги	Велика кількість користувачів. Підтримка багатьох мов. Можливість користуватись на мобільних пристроях.	Безкоштовний пробний період для команд до 10 осіб. Забезпечує підтримку роботи крос-функціональних команд, широкий вибір інструментів планування.	Забезпечує підтримку роботи крос-функціональних команд, широкий спектр інструментів для менеджменту.
Недоліки	Недостатньо широкий спектр інструментів менеджменту.	Складний інтерфейс, відсутність можливості працювати з мобільних пристроїв. Достатньо важко швидко включити команду в роботу та максимально ефективно використовувати інструмент.	Складний інтерфейс, відсутність простого механізму роботи з завданнями; відсутність можливості використання на мобільних пристроях.

Джерело: складено автором на основі [3,24,35]

Для вибору програми проаналізуємо переваги та недоліки розглянутих варіантів та співставимо їх з особливостями роботи ТОВ "ГАРТЕС". За своїм функціоналом програми є подібними – всі вони спрямовані на забезпечення максимально ефективної організації роботи Agile-команд. Кожна з програм пропонує широкий спектр інструментів та надає можливості як для великих так і для малих команд. Проте для «VersionOne» та «RallySoftware» характерним є складний інтерфейс. Впровадження цих програм призведе до збільшення часових та фінансових затрат на навчання персоналу. Це не є доцільним, адже в пріоритеті максимально швидка адаптація команд та імплементація Agile-підходів. При наборі аналогічних інструментів «Jira» має ряд переваг. Однією з таких є можливість підтримки програми на мобільних засобах. Так як в ТОВ "ГАРТЕС" високий рівень лояльності до співробітників, компанія забезпечує для них максимально комфортні умови праці і дозволяє іноді працювати віддалено, фіксованого часу перебування в офісі також не має. Тому для співробітників важливим є можливість постійно бути на зв'язку та розуміти як просуваються робочі процеси. Важливою перевагою також є можливість інтеграції «Jira» з програмами, що вже використовує ТОВ "ГАРТЕС". Таким чином пропонуємо обрати «Jira Software» для впровадження в роботу підрозділів ТОВ "ГАРТЕС". «Jira Software» – це інструмент для управління Agile-проектами, що підтримує Scrum та Kanban методики.

В комплекті «Jira Software» пропонується повний набір Agile-інструментів, що допоможе командам легко організувати свою роботу за Agile. Таким чином кожен член команди може легко орієнтуватись в ході роботи та легко підготуватись до обговорення на планових зустрічах.

Програма дозволить створювати персоналізовані Scrum-дошки ТОВ "ГАРТЕС", які будуть відповідати реальним робочим процесам в командах та дозволять контролювати процес виконання задач (рис.3.1)

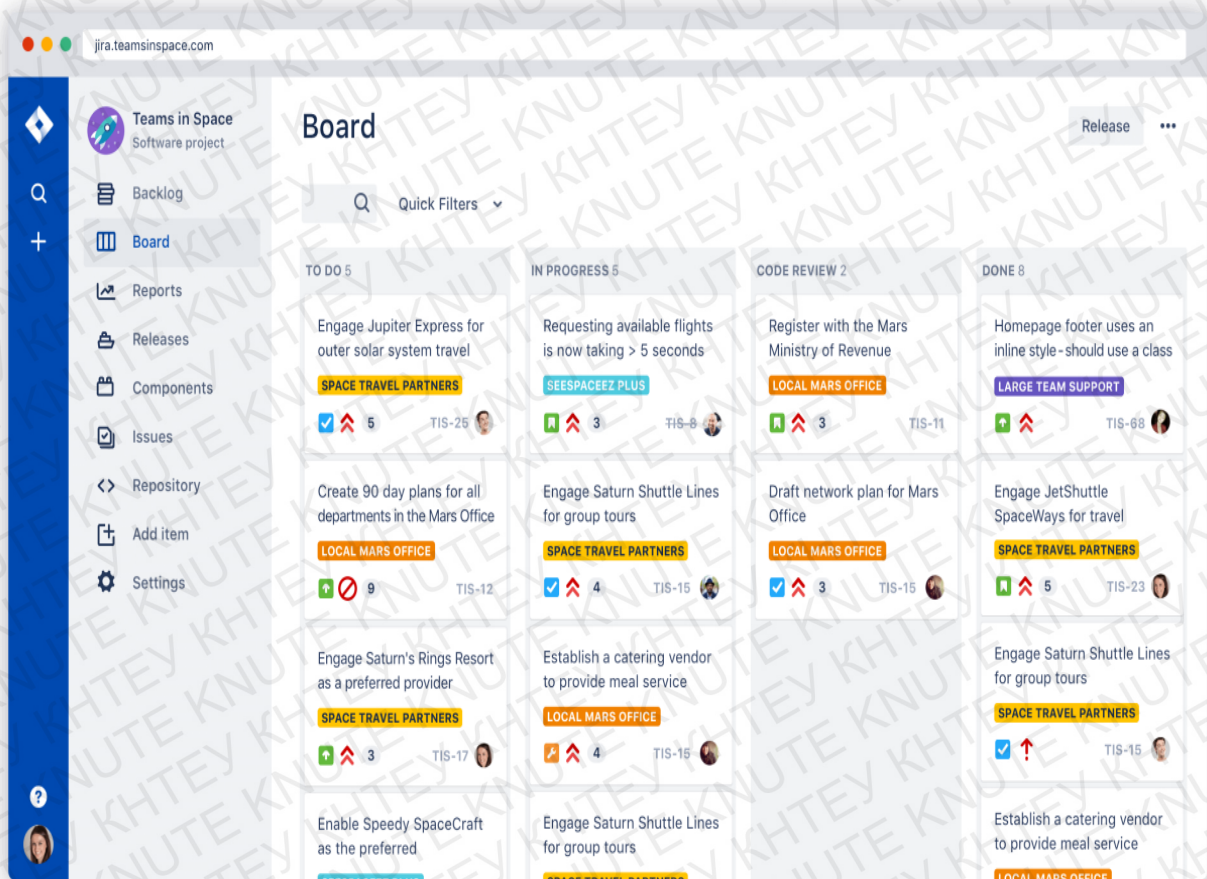


Рис. 3.1 Приклад Scrum-дошки в «Jira Software»

Джерело: [23]

За допомогою «Jira Software» можна також формувати звіти, що показують аналіз виконаних завдань. Окрім того для аналізу роботи команд можна використовувати такі інструменти як: діаграми згорання задач, діаграми швидкості команди, контрольні графіки. Єдине програмне забезпечення для організації роботи за Agile-практиками у відділі маркетингу та HR відділі ТОВ "ГАРТЕС" дозволить легко координувати роботу між ними та узгоджувати дії з метою досягнення спільних цілей.

Таким чином головними перевагами використання обраного програмного забезпечення для організації впровадження Agile-підходів в роботу підрозділів маркетингу та HR ТОВ "ГАРТЕС" є [14]:

1. Забезпечення ефективного використання інструментів Agile в роботі підрозділів; ТОВ "ГАРТЕС"

2. Забезпечення координації роботи підрозділів з метою узгодження дій спрямованих на формування ефективного HR-бренду ТОВ "ГАРТЕС";

3. Постійна координація стану виконання робіт за рахунок web-платформи. Як вже було зазначено раніше організаційне середовище ТОВ "ГАРТЕС" є сприятливим до впровадження Agile-практик. Тому очікується, що імплементація даного підходу в роботу HR-відділу та відділу маркетингу не займе багато часу і не потребує значних ресурсних затрат.

Проте, як і будь-яка інша організаційна інновація, даний підхід потребує навчання персоналу. В межах впровадження проекту пропонуються наступні етапи підготовки персоналу ТОВ "ГАРТЕС" [18]:

1. Експрес-курс по Scrum (Під час курсу відбудеться ознайомлення з основними інструментами та принципами методології);
2. Планування робіт за Agile (Буде розглянуто як команди будуть планувати та виконувати свої завдання за допомогою Agile);
3. Ознайомлення з програмним забезпеченням (Буде продемонстровано та пояснено як налаштувати програму, формувати дошки, завантажувати історії).

3.2. Оцінка впливу запропонованих заходів на конкурентоспроможність підприємства

Для визначення інвестицій, які потребує проект розрахуємо складові витрат. Для впровадження програми «Jira Software», яку було обрано, необхідно купувати ліцензію терміном на 3 роки. Вартість ліцензії на 15 користувачів (працівники відділів маркетингу та HR) становить 140 дол.США. Для проведення розрахунків будемо враховувати поточний курс долара станом на 2021 рік (1 дол.США = 26,6 грн).

$$140 \times 26,6 \times 12 \times 3 = 134\,064 \text{ грн}$$

Курс з Agile для команд ТОВ "ГАРТЕС" дозволить швидко впровадити підходи в роботу команд, систематизує знання. Пропонуємо обрати курс від

організації Scrum Україна. Вартість курсу становить 250 дол.США.

Для встановлення програмного забезпечення найм додаткових технічних спеціалістів не потрібен, так як в компанії вже є системні адміністратори, які зможуть забезпечити технічну підтримку впровадження програми. Загальна структура витрат подана в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Витрати ТОВ "ГАРТЕС" на впровадження Agile-підходів в діяльність відділу маркетингу та HR-відділу

Стаття витрат	Сума
Купівля ліцензії програми строком на 3 роки, грн	134 064
Витрати на навчання персоналу, грн	6 650

Джерело: розроблено (складено) автором

Таким чином можемо провести розрахунок первісних інвестицій необхідних для проекту Agile-підходів в діяльність відділу маркетингу та HR-відділу ТОВ "ГАРТЕС":

$$IC = 134\,064 + 6\,650 = 140\,714 \text{ грн.} \quad (3.1)$$

Очікуване зростання показників конверсії пов'язано не лише зі збільшенням кількості відвідувачів сайту, а за рахунок збільшення залишених заявок у розділі career. (табл.3.3.)

Таблиця 3.3

Прогнозована зміна показників конверсії інтернет сайту ТОВ "ГАРТЕС" після запровадженого Agile-підходів в діяльність відділу маркетингу та HR-відділу

Показник	Значення до впровадження	Очікуване значення після впровадження	Відхилення
Кількість відвідувачів сайту за місяць	15 000	20 000	+ 5 000
Кількість залишених заявок	139	145	+ 6
Конверсія залишених заявок у %	0,92	0,725	- 0,195
Кількість прийнятих співробітників	4	10	+ 6
Конверсія прийнятих співробітників у %	1	6,9	+ 5,9
Конверсія відвідувачів у залучених співробітників у %	0,027	0,05	+ 0,023

Джерело: розроблено (складено) автором

Формування бренду ТОВ "ГАРТЕС" дозволить зацікавлювати та залучати кваліфікованих працівників. Вдосконалення комплексу маркетингових комунікацій ТОВ "ГАРТЕС" сприяє також формуванню відносин з клієнтами, появі нових клієнтів та збільшенню продажів. Застосування запропонованого підходу дозволить ТОВ "ГАРТЕС" підвищити ефективність та оперативність підбору персоналу, збільшити показники рентабельності витрат на маркетингову діяльність та пошук персоналу. Ефективність впроваджених Agile-підходів в діяльність відділу маркетингу та HR-відділу полягає в збільшенні прибутку ТОВ "ГАРТЕС" за рахунок збільшення кількості проектів, у зв'язку з розширенням діяльності компанії, зростанням та розвитком людських ресурсів ТОВ "ГАРТЕС". Наявність в достатній кількості фінансових та людських ресурсів, в свою чергу, забезпечить зростання інноваційної активності ТОВ "ГАРТЕС". Загалом в середньому ТОВ "ГАРТЕС" приймає близько 4 розробників в штат протягом місяця. Припустимо, що запроваджені заходи дозволять підвищити цей показник до 12 осіб. Над одним проектом в залежності від складності та об'єму запланованих робіт працює близько 5-6 осіб. Таким чином найм 12 співробітників дозволить взяти до розробки 2 нові проекти щодо інтернет магазину та онлайн доставки. Оплата роботи розробників становить 15 доларів на годину. Таким чином можемо розрахувати очікуваний прибуток.

Таблиця 3.4

Розрахунок очікуваного прибутку ТОВ "ГАРТЕС"

Кількість розробників, чол.	12
Кількість нових проектів	2
Орієнтовна тривалість роботи над проектом, год.	250
Орієнтовна вартість одного проекту	655 470
Очікуваний прибуток	1 310 940

Джерело: розроблено (складено) автором

Дохід від інвестицій ТОВ "ГАРТЕС" становитиме 1 310 940 грн. Чистий грошовий потік: $1\,310\,940 - 140\,714 = 1\,170\,226$ грн. Для оцінки ефективності запропонованого проекту будемо розраховувати наступні показники: Індекс прибутковості (PI); Термін окупності інвестицій (T); Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI).

1. Індекс прибутковості свідчить про величину доходу, яка припадає на одиницю витрат.

$$PI = P/IC = 1170226/140714 = 8,32$$

$PI > 1$, отже проект приймається.

2. Термін окупності інвестицій дозволяє визначити період за який інвестиції окупляться.

$$T = IC/P = 140714/1170226 = 0,12 \text{ року}$$

Отриманий показник свідчить, що інвестиції в впровадженні Agile-підходів в діяльність відділу маркетингу та HR-відділу окупляться протягом півтора місяця. Отже даний інвестиційний проект матиме короткий термін окупності.

2. Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій ТОВ "ГАРТЕС" дозволяє визначити:

$$ROMI = P - MB/MB = 1170226 - 140714/140714 = 7,32$$

Згідно отриманого результату рентабельність проекту впровадженні Agile-підходів в діяльність відділу маркетингу та HR-відділу є дуже високою.

Занесемо отримані результати обрахунку показників прибутковості проекту ТОВ "ГАРТЕС" до табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Показники прибутковості проекту впровадженні Agile-підходів в діяльність відділу маркетингу та HR-відділу

Показник	Значення
Індекс прибутковості (PI)	8,32
Термін окупності інвестицій (T)	0,12
Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI)	7,32

Джерело: розроблено (складено) автором

Отже на основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що проекту впроваджених Agile-підходів в діяльність відділу маркетингу та HR-відділу є рентабельним та швидко принесе прибуток ТОВ "ГАРТЕС".

Після запроваджених заходів необхідно провести прогнозовану оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ "ГАРТЕС" за методом різниць на основі розрахунку показників чиста рентабельність продажу, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, коефіцієнт оборотності оборотних активів наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ "ГАРТЕС"
за методом різниць на 2021 рік**

Показники	ТОВ "ГАРТЕС"	ТОВ «ТРИАЛ КОМПАНІ ГРУП»		АТ «МАКРОХІМ»	
		фактичне значення	різниця	фактичне значення	різниця
1. Чиста рентабельність продажу, %	17,65	26,1	-8,45	22,3	-4,65
2.Рентабельність власного капіталу, %	88,14	94	-5,86	91,2	-3,06
3.Рентабельність активів,%	26,11	88,5	-62,39	45,4	-19,29
4.Оборотність оборотних активів	1,50	4,4	-2,90	3,2	-1,70
Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності за методом різниць	0,76	1,88	-1,12	1,38	-0,62

Проведені дослідження оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ "ГАРТЕС" в табл. 3.6 свідчать, що досліджуване підприємство порівняно зі своїми основними конкурентами ТОВ «ТРИАЛ КОМПАНІ ГРУП» та АТ «МАКРОХІМ» відстає по всіх показниках так за показником чиста рентабельність продажу на 8,45 в.п. від ТОВ «ТРИАЛ КОМПАНІ ГРУП» та 4,65 в.п. від АТ «МАКРОХІМ», що свідчить про нижчий рівень ефективності продаж ТОВ "ГАРТЕС" в порівнянні з його конкурентами, але

в цілому для підприємства даний показник є непоганим і свідчить що підприємство спрацювало ефективно щодо реалізації своєї продукції. За наступними показниками, а саме рентабельність власного капіталу, рентабельність активів та оборотністю оборотних активів в порівнянні з основними конкурентами спостерігається аналогічна ситуація що і з показником чистої рентабельності продажу, що свідчить про необхідність впровадження Agile-підходів до організації роботи відділів маркетингу та HR на ТОВ "ГАРТЕС".

Можна зробити висновки, що запропоновані заходи щодо впровадження Agile-підходів до організації роботи відділів маркетингу та HR в ТОВ "ГАРТЕС" не потребують значних фінансових витрат, проте сприятимуть підвищенню ефективності діяльності ТОВ "ГАРТЕС" та зростанню комунікаційної політики.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведені дослідження теоретичних та практичних аспектів в даній роботі дозволило зробити наступні висновки:

Під комунікаційною політикою підприємства розуміється чітко визначена сукупність (комплекс) заходів, засобів і методів, направлених на досягнення цільових установок по формуванню попиту і стимулюванню збуту виробленої продукції. Ця політика реалізується в багатофункціональному оточенні протягом заданого періоду часу і з встановленими по верхній межі витратами. Вона являє собою систему правил і методів, використовуваних підприємством у своїй комунікаційній діяльності для досягнення комерційних цілей

Важливою складовою управління комунікаційною політикою ТОВ "ГАРТЕС" є інформаційний потенціал, який визначає можливості підприємства для забезпечення результативних та ефективних управлінських рішень завдяки своєчасне отримання необхідної інформації. Таким чином, ТОВ "ГАРТЕС" використовує концепцію інформаційних систем ERP (планування ресурсів підприємства) для вирішення управлінських завдань на великих підприємствах. Так, визначення цілей та структури комунікаційної політики ТОВ "ГАРТЕС" передбачає формування певної стратегії як на пряму дій підприємства щодо забезпечення його наявності на ринку, інформування контактної аудиторії стосовно появи нових можливостей здійснення купівлі, а також формування довготривалих відносин з іншими ринковими суб'єктами.

З метою вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності в контексті формування HR-бренду ТОВ "ГАРТЕС" доцільно враховувати інтеграцію відділів маркетингу та HR. Проведені дослідження ТОВ "ГАРТЕС" вказують на відсутність ієрархії, всі підрозділи взаємодіють між собою і спрямовують свою діяльність на досягнення спільних цілей. Саме

тому для пропонуємо вдосконалювати роботу не лише відділу маркетингу в ТОВ "ГАРТЕС", а й HR-відділу, адже саме взаємодія та координація діяльності цих відділів забезпечує компанію людськими ресурсами. Для підвищення ефективності діяльності HR-відділу та відділу маркетингу пропонуємо впроваджувати Agile-підходи. Методологія Agile була створена як підхід до розробки програмного забезпечення, щоб позбавитись зайвих операцій, підвищити прозорість процесів та отримати можливість швидко задовольняти змінні потреби клієнтів. Agile суттєво відрізняється від традиційного каскадного методу і передбачає роботу короткими циклами. Завдяки цій методиці підвищується ефективність командної роботи та швидкість впровадження інновацій.

Проведені дослідження оцінювання планового рівня конкурентоспроможності ТОВ "ГАРТЕС" свідчать, що досліджуване підприємство порівняно зі своїми основними конкурентами ТОВ «ТРІАЛ КОМПАНІ ГРУП» та АТ «МАКРОХІМ» відстає по всіх показниках так за показником чиста рентабельність продажу на 8,45 в.п. від ТОВ «ТРІАЛ КОМПАНІ ГРУП» та 4,65 в.п. від АТ «МАКРОХІМ», що свідчить про нижчий рівень ефективності продаж ТОВ "ГАРТЕС" в порівнянні з його конкурентами, але в цілому для підприємства даний показник є непоганим і свідчить що підприємство спрацювало ефективно щодо реалізації своєї продукції. За наступними показниками, а саме рентабельність власного капіталу, рентабельність активів та оборотністю оборотних активів в порівнянні з основними конкурентами спостерігається аналогічна ситуація що і з показником чистої рентабельності продажу, що свідчить про необхідність впровадження Agile-підходів до організації роботи відділів маркетингу та HR на ТОВ "ГАРТЕС".

Можна зробити висновки, що запропоновані заходи щодо впровадження Agile-підходів до організації роботи відділів маркетингу та HR в ТОВ "ГАРТЕС" не потребують значних фінансових витрат, проте сприятимуть підвищенню ефективності діяльності ТОВ "ГАРТЕС" та

зростанню

комунікаційної

політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчук К.Л. Конкурентноспроможність українських підприємств в сучасних умовах глобалізації. URL: <http://intkonf.org/babchuk-kl-belkin-ivkonkurentospromozhnist-ukrayinskih-pidpriemstv-v-suchasnih-umovah-globalizatsiyi/>.
2. Бойко Е.В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием : Актуальні проблеми економіки, 2003. №4(22) 52–58 с.
3. Войнаренко С.М. Ключові фактори успіху в комунікаційній політиці підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2017. № 6, Т. 1. 231—233 с.
4. Волохата В. Є. Сутність та роль комунікаційної політики банку в сучасних умовах: Бізнес Інформ, 2019. №6. 234–239 с.
5. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : Навчальний посібник. Розділ 5.2. визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. URL: <http://uchebniks.net/book/178.html>.
6. Гайтина Н.М. Новітні інструменти маркетингових комунікацій [Текст] / Н.М. Гайтина; наук. кер. Н.С. Ілляшенко // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, О.В. Люльова. Суми : СумДУ, 2014. - Т.2. С. 198-200. — Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/38237/1/Gajtyna.pdf>
7. Квасній Л.Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки: Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: Збірник науково-технічних праць. Львів : НЛТУ України, 2008. 149 с.
8. Кваша С., Лука О. Конкурентноспроможність вітчизняної аграрної продукції в умовах вступу до СОТ: Економіка України, 2003. №10 79–85 с.

9. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. Агросвіт, 2020. № 12. 79–86 с.
10. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч.посібник 2-ге вид., перероб. і доповн. – К. : Знання, 2010. 406 с.
11. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. К.: Зовнішня торгівля, 2003. 302 с.
12. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
13. Косенко А.В. Особливості управління маркетинговими комунікаціями на сучасному підприємстві: Державне будівництво, 2016. № 2. 18-26 с.
14. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб.– К.: Видавничий дім «Слово», 2004. 168 с.
15. Криворотов В.В., Шульгин Д.Б., Якшин Р.В. Интеллектуальная собственность как инструмент управления бизнесом. Вестник УГТУ-УПИ. Серия "Экономика и управление", 2003. № 1.
16. Кудлай В.Г. Теоретичні основи системи маркетингових комунікацій на сучасному ринку: Економіка. Фінанси. Право, 2016. № 1. 9-11 с.
17. Легкий В.І. Науково-інформаційний вісник: Економіка. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. URL: <http://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/39-11-15.pdf>.
18. Мартіросян А.С. «Основні етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства». URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>.
19. Магалецький А.В. Комунікаційна політика як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=391>

20. Євдокимова Н.М. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / [Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба О. О. Кизенко та ін.]; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. – К.: КНЕУ, 2011. – 327 с.
21. Моисеева Н., Конышева М. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы //Маркетинг. 2012. №6. 22-34 с.
22. Никитина Е. А. Особенности формирования комплекса показателей для оценки конкурентоспособности промышленных предприятий на отраслевом: Социально-гуманитарные знания, 2012. №8 253 с.
23. Отенко І. Дослідження організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства: Регіональні перспективи, 2003. №9–10. 35–37 с.
24. Окландер М.А. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки - К.: Знання, 2011. 265 с.
25. Павленко І.Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства: Академічний огляд, 2013. № 1 (38). 109-113 с.
26. Ілляшенко С. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 582 с.
27. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 1. 38-41 с.
28. Ромат Є. В. До питання про класифікацію маркетингових комунікацій. Маркетинг в Україні. 2015. № 6. 17–18 с.
29. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 1. 128-136 с.
30. Свистун О.М., Калініченко О.О. Удосконалення маркетингової комунікаційної політики підприємства: Молодий вчений. Економічні науки. 2019. № 4 (68). 494-496 с.

31. Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. 456 с.
32. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства: Економіка і суспільство, 2018. № 16. 484–494 с.
33. Смачило В.В. Соціальна відповідальність бізнесу крізь призму комунікацій зі стейкхолдерами. Ефективна економіка, 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6538>.
34. Спірна М. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства: Актуальні проблеми економіки, 2004. №8. 176–182 с.
35. Філіппова С.В. Моніторинг та інструментарій оцінювання управлінських компетенцій персоналу в контексті забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. Економіка розвитку, 2013. № 1.
36. Фролова Г.І. Ринкове конкурентне середовище торговельних мереж в Україні. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2014. № 4 (28). 54–59 с.
37. Харченко Т. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки: Актуальні проблеми економіки, 2003. №2. 70–75 с.
38. Чупир О.М., Сичова О.Є. Аналіз інструментів маркетингової комунікаційної політики підприємства в системі менеджменту організації. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2017. № 57. 144–149 с.
39. Шарко В.В. «Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення». Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2015. URL: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Результати експертної оцінки показників конкурентоспроможності ТОВ "ГАРТЕС"

Номер експерта (кількість експертів, К=52)	Бали поставлені експертами дев'ятнадцяти об'єктів ранжирування Н=19																		
	2,23	10,5	2,5	3,7	3,17	1,4	7,9	1,8	3,2	5,7	5,1	7,10	1,7	1,9	1,10	2,1	2,21	3,14	7,12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	10	6	8	7	4	8	7	10	8	2	6	9	1	2	2	1	9	1	2
2.	6	3	9	4	3	9	6	9	6	1	5	8	1	3	3	1		1	3
3.	7	8	8	7	2	10	5	10	7	2	3	5	2	2	2	2	2	2	2
4.	8	9	4	5	1	10	8	9	8	1	8	9	1	5	5	1	5	1	
5.	9	6	8	9	8	10	2	8	9	8	9	5		7	2	7	7	7	2
6.	9	5	7	6	2	9	4	7	6	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2
7.	7	5	9	8	9	10	9	8	10	9	9	5	9	1	1	9	1	9	1
8.	8	2	6	10	8	9	3	9	8	8	9	8	6	1	1	6	1	6	1
9.	9	3	5	9	3	8	6	10	9	3	3	7	3	3	3	3	3	3	3
10.	7	8	8	8	7	10	5	9	7	5	7	9	3	3	3	3	3	3	
11.	9	9	10	4	2	9	9	8	7	2	2	3	4	4	5	4	5	4	5
12.	8	2	4	7	5	10	5	7	8	5	5	8	5	5	5	5	5	5	5
13.	10	8	10	9	6	9	2	10	10	5	6	9	5	5	6	5	6	5	6

14.	8	8	8	8	5	5	10	8	9	8	5	5	4	5	5	5	5	5	5
15.	8	6	9	7	7	10	10	10	7	6	7	8	6	6	6	6	6	6	6
16.	7	9	7	10	6	9	8	8	6	6	6	7	6	1	1	6		6	1
17.	10	9	5	9	9	10	6	9	10	5	9	6	5	5	5	5	5	5	5
18.	9	9	9	8	2	10	5	10	6	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2
19.	10	6	7	7	8	10	4	9	10	8	10	9	8	2	2	8	2	8	2
20.	9	5	8	4	5	9	7	10	6	5	5	8	7	4	4	7	4	4	4
21.	9	3	9	5	9	10	9	7	9	4	9	7	4	4	3	4	3	4	3
22.	8	7	6	10	3	9	9	8	7	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
23.	8	9	6	9	2	9	4	9	8	2	2	2	1	1		1	1	1	1
24.	10	6	9	8	4	10	7	10	10	4	4	8	4		4		4	4	4
25.	7	4	10	7	7	9	5	9	7	6	7	5		5	5	6	5	6	5
26.	6	6	10	8	6	10	10	10	6	6	6	9	1	1	1	1	1	1	1
27.	10	5	8	9	2	8	8	9	8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
28.	8	2	9	6	8	9	9	10	8	5	8	8	5	2	2	5	2	2	2
29.	8	5	7	8	4	10	3	7	4	4	4	6	1	1	1	1	1	1	1
30.	10	4	9	10	9	9	8	7	10	8	9	2	2	2			2	2	2
31.	9	2	7	9	6	10	5	9	9	6	6	8	6	2	2	6	2	6	2

32.	9	3	9	6	9	10	2	10	9	5	9	9	5	5	5	5	7	5	5
33.	9	9	8	7	4	10	5	8	9	4	4	8	4	4	4	4	4	4	2
34.	10	3	10	5	1	8	4	9	4	1	2	9	8	3	3	8	3	3	3
35.	5	5	9	8	5	8	2	10	5	5	5	8	1	1	1	1	1	1	1
36.	8	2	10	9	4	10	8	8	4	4	4	9	4	4	2	4	2	4	2
37.	7	8	5	7	3	10	5	10	7	3	3	9	3		3	3	3	3	3
38.	9	5	9	4	9	10	6	9	9	5	9	8	5	5	5		5	5	5
39.	8	6	7	3	7	10	8	10	8	6	8	7	1	1	1	1	1	1	1
40.	7	8	9	10	7	10	9	9	7	6	7	5	6	5		5	5	5	5
41.	5	9	10	8	6	8	6	7	10	6	6	8	6	6	4	6		6	
42.	9	8	8	7	9	9	9	8	9	9	9	10	9	9	2	9	2	9	2
43.	8	6	10	9	5	10	9	9	6	5	6	8	8	8	2	8	2	8	2
44.	9	8	9	8	3	10	7	10	9	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3
45.	9	6	10	4	4	9	5	10	4	4	4	8		4	4	4	4	4	4
46.	9	8	8	6	9	9	9	7	9	9	9	5	9	2	2	2	2	2	2
47.	7	6	9	10	6	10	8	8	7	6	7	8	8	4	4	4	4	4	
48.	8	7	7	8	8	10	8	9	8	8	8	9	8	4	3	4	3	4	3
49.	6	7	5	9	6	10	9	9	6	6	6	9	6	6	5	6	5	6	5

50.	10	8	9	7	5	10	8	10	10	5	5	8	5	5	5	5	5	5
51.	8	6	7	9	2	10	10	7	2	2	2	9	2	2	2	2	2	2
52.	8	9	5	10	8	10	6	10	8	8	8	8	7	5	1	7	5	1
Сума балів	429	316	412	386	282	493	339	461	392	250	302	361	218	177	143	208	167	206
Результуючий ранг показника	3	9	4	6	11	1	8	2	5	12	10	7	13	16	18	14	17	15
Вагомість показника	0,076	0,056	0,073	0,068	0,050	0,087	0,060	0,081	0,069	0,044	0,053	0,064	0,038	0,031	0,025	0,037	0,029	0,036

ДОДАТОК Б

Результати експертної оцінки показників конкурентоспроможності інжинірингового підприємства

Номер експерта (кількість експертів, К=52)	Бали поставлені експертами дев'ятнадцяти об'єктів ранжирування Н=19																		
	2,23	10,5	2,5	3,7	3,17	1,4	7,9	1,8	3,2	5,7	5,1	7,10	1,7	1,9	1,10	2,1	2,21	3,14	7,12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
53.	10	6	8	7	4	8	7	10	8	2	6	9	1	2	2	1	9	1	2
54.	6	3	9	4	3	9	6	9	6	1	5	8	1	3	3	1		1	3
55.	7	8	8	7	2	10	5	10	7	2	3	5	2	2	2	2	2	2	2
56.	8	9	4	5	1	10	8	9	8	1	8	9	1	5	5	1	5	1	
57.	9	6	8	9	8	10	2	8	9	8	9	5		7	2	7	7	7	2
58.	9	5	7	6	2	9	4	7	6	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2
59.	7	5	9	8	9	10	9	8	10	9	9	5	9	1	1	9	1	9	1
60.	8	2	6	10	8	9	3	9	8	8	9	8	6	1	1	6	1	6	1
61.	9	3	5	9	3	8	6	10	9	3	3	7	3	3	3	3	3	3	3
62.	7	8	8	8	7	10	5	9	7	5	7	9	3	3	3	3	3	3	
63.	9	9	10	4	2	9	9	8	7	2	2	3	4	4	5	4	5	4	5
64.	8	2	4	7	5	10	5	7	8	5	5	8	5	5	5	5	5	5	5
65.	10	8	10	9	6	9	2	10	10	5	6	9	5	5	6	5	6	5	6
66.	8	8	8	8	5	5	10	8	9	8	5	5	4	5	5	5	5	5	5
67.	8	6	9	7	7	10	10	10	7	6	7	8	6	6	6	6	6	6	6
68.	7	9	7	10	6	9	8	8	6	6	6	7	6	1	1	6		6	1
69.	10	9	5	9	9	10	6	9	10	5	9	6	5	5	5	5	5	5	5
70.	9	9	9	8	2	10	5	10	6	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2
71.	10	6	7	7	8	10	4	9	10	8	10	9	8	2	2	8	2	8	2
72.	9	5	8	4	5	9	7	10	6	5	5	8	7	4	4	7	4	4	4
73.	9	3	9	5	9	10	9	7	9	4	9	7	4	4	3	4	3	4	3
74.	8	7	6	10	3	9	9	8	7	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
75.	8	9	6	9	2	9	4	9	8	2	2	2	1	1		1	1	1	1
76.	10	6	9	8	4	10	7	10	10	4	4	8	4		4		4	4	4

77.	7	4	10	7	7	9	5	9	7	6	7	5		5	5	6	5	6	5
78.	6	6	10	8	6	10	10	10	6	6	6	9	1	1	1	1	1	1	1
79.	10	5	8	9	2	8	8	9	8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
80.	8	2	9	6	8	9	9	10	8	5	8	8	5	2	2	5	2	2	2
81.	8	5	7	8	4	10	3	7	4	4	4	6	1	1	1	1	1	1	1
82.	10	4	9	10	9	9	8	7	10	8	9	2	2	2			2	2	2
83.	9	2	7	9	6	10	5	9	9	6	6	8	6	2	2	6	2	6	2
84.	9	3	9	6	9	10	2	10	9	5	9	9	5	5	5	5	7	5	5
85.	9	9	8	7	4	10	5	8	9	4	4	8	4	4	4	4	4	4	2
86.	10	3	10	5	1	8	4	9	4	1	2	9	8	3	3	8	3	3	3
87.	5	5	9	8	5	8	2	10	5	5	5	8	1	1	1	1	1	1	1
88.	8	2	10	9	4	10	8	8	4	4	4	9	4	4	2	4	2	4	2
89.	7	8	5	7	3	10	5	10	7	3	3	9	3		3	3	3	3	3
90.	9	5	9	4	9	10	6	9	9	5	9	8	5	5	5		5	5	5
91.	8	6	7	3	7	10	8	10	8	6	8	7	1	1	1	1	1	1	1
92.	7	8	9	10	7	10	9	9	7	6	7	5	6	5		5	5	5	5
93.	5	9	10	8	6	8	6	7	10	6	6	8	6	6	4	6		6	
94.	9	8	8	7	9	9	9	8	9	9	9	10	9	9	2	9	2	9	2
95.	8	6	10	9	5	10	9	9	6	5	6	8	8	8	2	8	2	8	2
96.	9	8	9	8	3	10	7	10	9	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3
97.	9	6	10	4	4	9	5	10	4	4	4	8		4	4	4	4	4	4
98.	9	8	8	6	9	9	9	7	9	9	9	5	9	2	2	2	2	2	2
99.	7	6	9	10	6	10	8	8	7	6	7	8	8	4	4	4	4	4	
100.	8	7	7	8	8	10	8	9	8	8	8	9	8	4	3	4	3	4	3
101.	6	7	5	9	6	10	9	9	6	6	6	9	6	6	5	6	5	6	5
102.	10	8	9	7	5	10	8	10	10	5	5	8	5	5	5	5	5	5	5
103.	8	6	7	9	2	10	10	7	2	2	2	9	2	2	2	2	2	2	2
104.	8	9	5	10	8	10	6	10	8	8	8	8	7	5	1	7	5	5	1
Сума балів	429	316	412	386	282	493	339	461	392	250	302	361	218	177	143	208	167	206	137
Результуючий ранг показника	3	9	4	6	11	1	8	2	5	12	10	7	13	16	18	14	17	15	19
Вагомість показника	0,076	0,056	0,073	0,068	0,050	0,087	0,060	0,081	0,069	0,044	0,053	0,064	0,038	0,031	0,025	0,037	0,029	0,036	0,024

ДОДАТКИ

Додаток В

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

КОДИ

Підприємство

ТОВ "ГАРТЕС"

Територія

Організаційно-правова форма господарювання

ТОВ

Вид економічної діяльності

Середня кількість працівників, осіб

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон:

Форма № 1

на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	721	522
первісна вартість	1001	3112	3275
накопичена амортизація	1002	2391	2753
Незавершені капітальні інвестиції	1005	57628	37523
Основні засоби:	1010	306678	378972
первісна вартість	1011	510068	651283
Знос	1012	203390	272311
Відстрочені податкові активи	1045	2840	0
Інші необоротні активи	1090	7213	13515
Усього за розділом I	1095	375080	430532
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	116940	133699
Виробничі запаси	1101	44187	43111
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	50275	62868
Товари	1104	72753	90588
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	102873	122640
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	6027	7080
з бюджетом	1135	12883	13224
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	200	50
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0

Гроші та їх еквіваленти	1165	3089	5906
Готівка	1166	0	13
Рахунки в банках	1167	3089	5893
Витрати майбутніх періодів	1170	280	308
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	551
Усього за розділом II	1195	242292	283458
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	617372	713990
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5341	5341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	476598	581091
Неконтрольована частка	1490	128	128
Усього за розділом I	1495	482067	586560
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1646	1714
Усього за розділом II	1595	1646	1714
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	72792	48067
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	39816	53513
за розрахунками з бюджетом	1620	4635	8145
за у тому числі з податку на прибуток	1621	4097	7580
за розрахунками зі страхування	1625	1078	1047
за розрахунками з оплати праці	1630	2483	2806
за одержаними авансами	1635	1652	1777
Поточні забезпечення	1660	8931	6316
Доходи майбутніх періодів	1665	393	393
Інші поточні зобов'язання	1690	1879	3652
Усього за розділом III	1695	133659	125716
Баланс	1900	617372	713990

Керівник

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)

2. Звіт про фінансові результати

за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1637192,00	1246674,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1199330,00	919497,00
Валовий: прибуток	2090	437862,00	327177,00
Інші операційні доходи	2120	2917,00	2900,00
Адміністративні витрати	2130	37873,00	35802,00
Витрати на збут	2150	9820	9240
Інші операційні	2180	560	420
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	392526,00	284615,00
Інші фінансові доходи	2220	3240	2890
Інші доходи	2240	6945	5850
Фінансові витрати	2250	1852	1250
Інші витрати	2270	870	730
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	399989,00	291375,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	71998,02	52447,50
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	327990,98	238927,50

Керівник

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)

Додаток Г

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

КОДИ

Підприємство

ТОВ "ГАРТЕС"

Територія

Організаційно-правова форма господарювання

ТОВ

Вид економічної діяльності

Середня кількість працівників, осіб

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон:

Форма № 1

на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	1127,84	721
первісна вартість	1001	3423,2	3112
накопичена амортизація	1002	2295,36	2391
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5762,8	57628
Основні засоби:	1010	361752,6	306678
первісна вартість	1011	561074,8	510068
Знос	1012	199322,2	203390
Відстрочені податкові активи	1045	3124	2840
Інші необоротні активи	1090	2226	7213
Усього за розділом I	1095	373993,24	375080
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	93627	116940
Виробничі запаси	1101	35378	44187
Товари	1104	58249	72753
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	82364	102873
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	4825	6027
з бюджетом	1135	10315	12883
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	160	200
Гроші та їх еквіваленти	1165	2473	3089
Рахунки в банках	1167	2473	3089

Витрати майбутніх періодів	1170	224	280
Інші оборотні активи	1190		0
Усього за розділом II	1195	193989	242292
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200		0
Баланс	1300	567982,24	617372
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5341	5341
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	400342,32	476598
Неконтрольована частка	1490	128	128
Усього за розділом I	1495	405811,32	482067
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1646	1646
Усього за розділом II	1595	1646	1646
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	87350,4	72792
за товари, роботи, послуги	1615	40214,16	39816
за розрахунками з бюджетом	1620	3708	4635
за у тому числі з податку на прибуток	1621	3277,6	4097
за розрахунками зі страхування	1625	1088,78	1078
за розрахунками з оплати праці	1630	2234,7	2483
за одержаними авансами	1635	1668,52	1652
Поточні забезпечення	1660	803,79	8931
Доходи майбутніх періодів	1665	334,05	393
Інші поточні зобов'язання	1690	19844,92	1879
Усього за розділом III	1695	160524,92	133659
Баланс	1900	567982,24	617372

Керівник

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)

2. Звіт про фінансові результати за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1246674,00	1022272,68
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	919497,00	822424,21
Валовий: прибуток	2090	327177,00	199848,47
Інші операційні доходи	2120	2900,00	2450
Адміністративні витрати	2130	35802,00	32524,00
Витрати на збут	2150	9240	8230
Інші операційні	2180	420	320
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	284615,00	161224,47
Інші фінансові доходи	2220	2890	2230
Інші доходи	2240	5850	5520
Фінансові витрати	2250	1250	1090,00
Інші витрати	2270	730	560
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток			168414,47
	2290	291375,00	167324,47
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	52447,50	30118,40
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	238927,50	137206,07

Керівник

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)