

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розвиток ключових компетентностей підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр-К», м. Київ)

Студентки 4 курсу 9 групи
Спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого(бакалаврського)
рівня

Кириленко Дар'ї
Сергіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Сичова Ніна
Вікторівна

Керівник освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

Зміст

ВСТУП	2
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КЛЮЧОВИХ КОМПЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА	5
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»	12
2.1. Діагностика та дослідження ключових компетентностей ТОВ «Епіцентр-К».....	12
2.2. Оцінка рівня ключових компетентностей підприємства.....	18
Розділ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ ЩОДО РОЗВИТКУ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»	27
3.1. Обґрунтування заходів щодо розвитку ключових компетентностей підприємства.....	27
3.2. Ефективність реалізації заходів розвитку ключових компетентностей підприємства.....	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність дослідження. Успіх і розвиток підприємницької діяльності залежить від впливу багатьох факторів. Важливими є як внутрішнє так і зовнішнє середовища підприємства, що є надзвичайно мінливими та динамічними. Тому в сучасних умовах для досягнення максимальних позитивних результатів, зростання ефективності розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємства особливого значення набуває правильність визначення та розвитку ключових компетенцій діяльності. Чітке розуміння основних напрямків діяльності та їх ретельне обґрунтування є основою та має дуже актуальне велике значення для будь-якого підприємства, що здійснює свою діяльність в умовах ринкової економіки, бажає буди конкурентоспроможним та прибутковим.

Найбільш значущими роботами присвячені теоретико-методологічним основам розвитку компетенцій підприємства на яких базується теоретична частина дослідження є праці таких вчених та науковців як Е.П.Лернед, К.Р. Крістенсен, К.П.Ендрю, О.В. Вартанова, В.А.Верба, А.В. Войчак, Д.П. Ходкінсон, С. К. Віккері., В.Персон, П.Л. Алтухов, Х.О. Баранюк.

Практична складова роботи у тому, що запропоновані напрями розвитку ключових компетенцій можуть бути впроваджені на підприємство, що сприятимуть покращенню фінансового стану та збільшенню рівня довіри споживачів.

Метою дослідження є визначення теоретичних основ ефективного розвитку компетенцій в організаціях в сучасних умовах, аналіз діяльність підприємства на прикладі ТОВ «Епіцентр-К» та розробка заходів що сприятимуть розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформовані наступні завдання:

- розкрити теоретичні та методичні основи розвитку ключових компетенцій підприємства;
- здійснити комплексне дослідження та діагностику ключових компетентностей ТОВ «Епіцентр-К»

- оцінити рівень ключових компетенцій ТОВ «Епіцентр-К»
- розробити та обґрунтувати заходи щодо розвитку ключових компетенцій підприємства

Об'єктом дослідження є процес розвитку ключових компетенцій підприємства.

Предметом дослідження слугують методичні та практичні аспекти процесу розвитку ключових компетенцій підприємства.

Методи дослідження. В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові методи дослідження такі як спостереження, аналіз, синтез, узагальнення, пояснення, класифікація, а також методи інвестиційного аналізу, табличне представлення даних, SWOT-аналіз.

Практична цінність результатів роботи полягає у можливості використання результатів дослідження в поточній діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативна база України, фінансова звітність ТОВ «Епіцентр-К», офіційні матеріали Державної служби статистики України, фінансова та оперативна звітності ТОВ «Епіцентр-К», праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження та інформаційні ресурси Internet.

Структура роботи. Основний текст роботи становить 44 сторінки, в т.ч. 16 таблиць, 2 рисунки. Список використаних джерел містить 39 найменувань, викладених на 3 сторінках. Робота містить 1 додаток, викладений на 1 сторінці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНТОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємство є організаційно відокремленою, економічно самостійною одиницею виробничої сфери національної економіки, яка спеціалізується на виготовленні продукції, наданні послуг або виконанні робіт. [5] Основною метою підприємства є максимізація прибутку за рахунок реалізації продукції(послуг) на основі яких задовольняються потреби суспільства.

Розвиток підприємства є безперервним процесом який починається з моменту його створення будується та покращується протягом усього життєвого циклу. Незалежно від ідеології розвитку якого дотримується підприємство виникає необхідність змін. Однак від того, як будуть здійснюватися ці зміни, залежать не тільки строк існування, а й ефективність розвитку ключових компетенцій підприємства.

Вперше про ідею ключових компетенцій як характеристику унікальності компанії заговорили вчені Е. П. Лернед, К. Р. Крістенсен, К. П. Ендрю. [30]. Згодом, після публікації статті в журналі Harvard Business Review Г. Хамела й К. Прахалада, ключові компетенції вийшли на передній план та звернули неабияку увагу бізнесменів. У дослідженнях таких авторів як С. К. Віккері [31], Дж. С. Кіма та П. Арнольда [32] поява терміну «стратегічні компетенції» призвела до нової ідеї: узгодити ті вимоги, які виставляє зовнішнє середовище, з можливістю підприємства відповідати цим вимогам. У своїй праці «Ієрархічна модель бізнес-компетентності» Дж.Бейкер вважає доцільним виділяти конкурентні компетенції щоб визначати та вдосконалювати досягнення головних бізнес-процесів компанії з метою встановлення найвищого галузевого стандарту [33].

Формування та вдосконалення конкурентних переваг є важливим орієнтиром на який має орієнтуватися підприємство, адже саме таким чином можливо підтримувати конкурентні позиції. Завдяки розвитку рівня

компетенцій підприємства можна знизити рівень інвестицій та пришвидшити розвиток конкурентоспроможності компанії .

Поняття "компетенція" (від лат. *competentia* — належність за правом) у прямому широкому сенсі означає коло повноважень будь-якого органу чи посадовця, або коло питань, в яких певна особа має досвід та знання. У "Новому тлумачному словнику української мови" слово "компетенція" трактується як "добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи, особи" [24].

Існує концепція "індивідуальної" компетенції, яка поширена в менеджменті персоналу. Вона ґрунтується на розумінні компетенції як набору навичок, яким повинна володіти особа щоб мати можливість якісно виконувати певну роботу та поставленні завдання. Визначення поняття індивідуальної компетенції є спірним. З одного боку трактування поняття ґрунтується на тому що компетенція працівника полягає у відповідності його здібностей до вимог, що висуваються до певного роду діяльності, а з іншого боку, деякі дослідники розглядають компетенції масштабніше: як широкий набір професійних навичок та знань, які можна використовувати у різних ситуаціях.

В економічній літературі поняття «ключові компетенції» пов'язується провідними дослідниками: Г. Хамел, К. Прахалад, Д. Кембел, Дж. Стоунхаус, Б. Х'юстон, Дж. Маурік, Дж. Кей зі взаємозалежними навичками, технологіями, знаннями та їхньою унікальністю. В табл. 1.1 наведені наукові підходи визначення ключових компетенцій.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття компетенцій підприємства

Джерело	Характеристика
Ф. Гуїяр і Дж. Н.Келлі [34]	— взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який утворює унікальність компанії у певній

	галузі або сфері, та може застосовуватися у багатьох видах бізнесу та галузях
К. Прахалад і Г. Хамел, [35]	<p>— набір вмій і технологій, маси накопиченого організацією знань й досвіду, які стають основою успішної конкуренції в процесі розвитку і розширення діяльності, що дозволяє компанії забезпечувати своїм споживачам конкретну вигоду;</p> <p>— процес командного вивчення компанією, в першу чергу того, як координувати диверсифіковані виробничі можливості і інтегрувати чисельні напрями у сучасні технології;</p> <p>— спосіб організації роботи та спроможність донести цінність продукту до споживача; — «килим», витканий з навичок і технологій; — «клей», який пов'язує існуючі напрями бізнесу; мова, що дозволяє менеджерам переносити розуміння й досвід з одного бізнес-середовища в інше;</p> <p>— дар передбачення, «генетичний код» менеджера, який встановлює діапазон і спрямованість реакції на конкретну ситуацію.</p>
П.Нотт, В.Персон, Р.Тейлор [36]	— визначальна риса підприємства, на яку впливає внутрішнє середовище, організаційні чинники і окремі особи, які приносять цінність. Компетенція не є підмножиною чинників підприємства, а єдиним, загальним його надбанням

Джерело: сформовано автором

На успіх підприємницької діяльності впливає багато факторів як внутрішнього так і зовнішнього середовищ підприємства які, зважаючи на сучасні умови, є надзвичайно мінливі та динамічні. Розвиток компетенцій підприємства має бути послідовним та полягати в навчанні та відпрацюванні конкретних компетенцій.

Компетенції розглядаються як джерело конкурентних переваг, звідси з'являється поняття «стратегічна компетенція» яка є унікальною сукупністю знань та ресурсів, що втілюються при створенні нового продукту компанією.

Автор книги «Mobilizing Invisible Assets» Х.Ітамі також стверджує що конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на "невидимих активах", тобто тих деталях, які мають потенціал створення прибутку, але не

відображаються в фінансовому звіті, наприклад репутація, товарна марка, корпоративна культура, досвід, лояльність покупців. Саме ці активи створюють підґрунтя для формування компетенції підприємства, яка в перспективі перетворюється на унікальні та довгострокові конкурентні переваги на ринку.

В табл. 1.2 наведено класифікацію компетенцій підприємства.

Таблиця 1.2

Класифікація компетенцій підприємства

Назва	Характеристика
За сферою прояву:	
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> — знання з управління персоналом , використання ноу-хау; — виробництво конкурентоспроможного товару (послуги) — досвід формування ефективних бізнес-процесів , управління проектами; — наявність кваліфікованого персоналу та його навчання та розвиток.
Зовнішні	— досвід та вміння організувати особливу схему зав'язків серед постачальників, споживачів, органами влади, фінансово-кредитними установами тощо.
За рівнями компетентностей:	
Поверхневий рівень	—інструментальні знання і навички.
Рівень проміжних умінь	—соціальні, комунікативні вміння.
Нормативно-ціннісний рівень	—стандарти поведінки в професійному середовищі.
Базовий рівень	—особистісні характеристики, мотиви, самооцінка.
За силою впливу:	
Ключові	— знання та досвід які відіграють роль споживчої цінності та дозволяють ефективно використовувати всі інші компетенції.

	Ключові компетенції здатні забезпечити доступ до найбільш широкого спектра ринку, надати найбільшу споживчу цінність кінцевому продукту забезпечуючи мінімальну загрозу копіювання конкурентами. Необхідною умова при вдосконаленні ключових компетенцій є взаємодія між елементами інтелектуального капіталу, що дозволяє забезпечити отримання синергічного ефекту і унікального корпоративного знання.
Основні (стандартні)	— знання, вміння та досвід підприємства, що ж необхідними для діяльності на конкурентному ринку.
Провідні компетенції	— переваги у вирішенні тих завдань (ситуацій), які стануть зоною конкуренції в майбутньому при загостренні конкуренції.

Джерело: сформовано автором на основі [36]

Теорія про ключову компетенцію виникла в статті Harvard Business Review «The Core Competence of the Corporation». [36] У статті С.К. Прахалад і Г. Хамел розглянули три умови, яким має відповідати діяльність бізнесу, щоб мати основну компетенцію:

1. Діяльність повинна забезпечувати вищу цінність або переваги для споживача;
2. Конкуренту має бути важко повторити або імітувати його;
3. Воно повинно бути рідкісним.

До ключових компетенцій бізнесу можна віднести наступні приклади:

- **Продукти найвищої якості.** Ця компетенція означає, що продукція яку виготовляє компанія є довговічною, надійною та зручною. Ймовірно, для досягнення такого рівня компанія інвестувала в заходи контролю якості, технічно досвідчених працівників і високоякісну сировину.
- **Найбільш інноваційна технологія.** Компанія є лідером у своїй галузі. Компанії інвестують значні суми капіталу в дослідження та розробки, створюють патенти і наймають експертів у відповідних галузях.

– **Найбільш інноваційна технологія.** Компанія є лідером у своїй галузі. Компанії інвестують значні суми капіталу в дослідження та розробки, створюють патенти і наймають експертів у відповідних галузях.

– **Найкраще обслуговування клієнтів.** Ця компетенція означає що клієнти отримують найбільший досвід під час і після покупки. Для досягнення високого рівня обслуговування інвестують в навчання персоналу, представників служби підтримки клієнтів і процеси для управління конфліктами.

– **Найсильніша корпоративна культура.** Саме завдяки цій компетенції створюється внутрішня атмосфера бізнесу, яка відображається на якості роботи працівників.

– **Найвищий ступінь гнучкості.** Ця компетенція дозволяє компанії швидко змінюватись у відповідь на бізнес-можливості чи виклики. Після повномасштабного вторгнення в Україну майже кожному бізнесу довелося пристосовуватися до реалій та приймати швидко вагомі рішення.

Деякі ключові компетенції розвиваються природним шляхом, тоді як інші компетенції мають бути свідомо та стратегічно сформовані з часом.

В якості прикладу до основних компетенцій компанії можна віднести:

- отриману інформацію: практичні або теоретичні знання працівників, підтвержені ступенями та(або) сертифікатами;
- навички, необхідні для виконання завдань на роботі;
- ефективне спілкування: співпраця та переконання;
- прийняття рішень і вирішення проблем;
- індивідуальне ставлення та цінності: риси, що походять від характеру діяльності та впливають на ставлення до партнерів і клієнтів.

Чималій кількості великих компаній вдається правильно застосовувати знання та досвід для вдосконалення своїх ключових компетенцій, завдяки чому вони стають лідерами у своїй сфері

економічної діяльності. На рис.1.1 наведено приклади компаній які вдало розвинули свої компетенції.

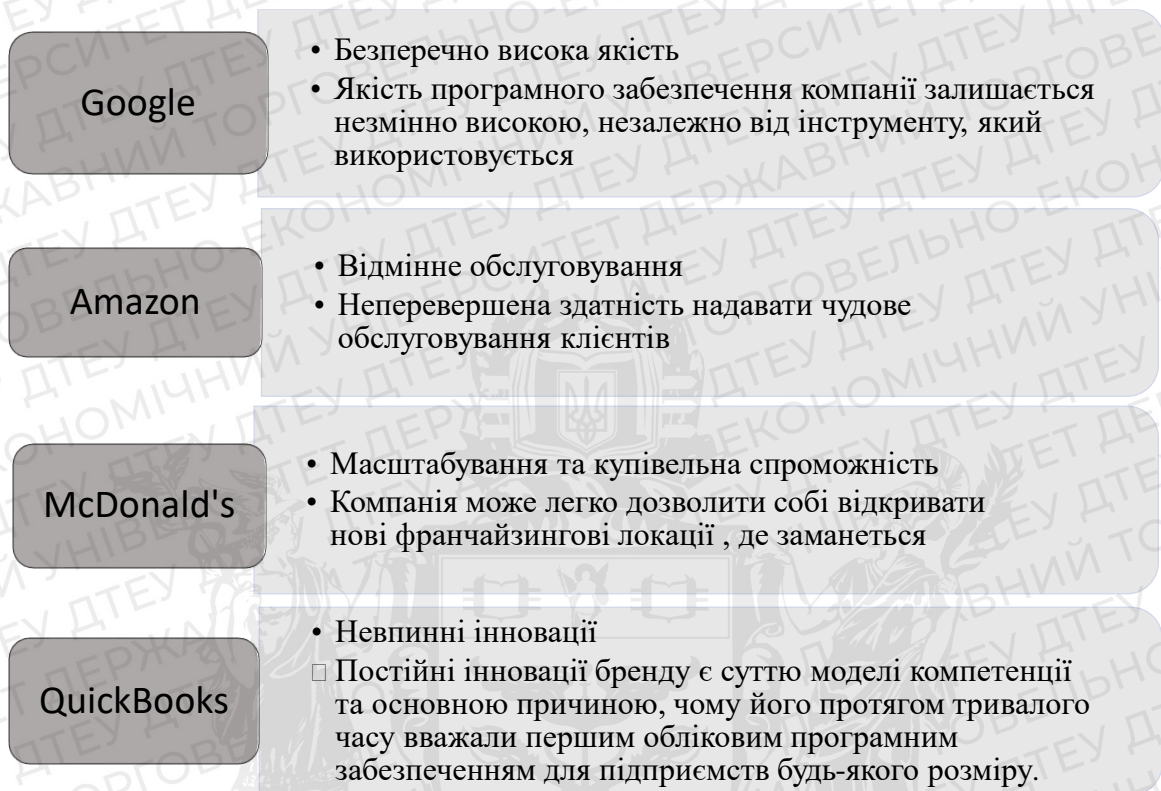


Рис.1 Лідери серед розвитку основних компетенцій підприємств

Джерело: складено автором

Отже, визначення основних компетенцій компанії є важливою бізнес-стратегією. Якщо компанія знає основні компетенції свого бізнесу та акцентує на них увагу, то вірогідність створити міцну репутацію свого бізнесу, просувати його на ринку і розвивати неодмінно зростає.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

2.1. Діагностика та дослідження ключових компетентностей ТОВ «Епіцентр-К»

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи виступає діяльність підприємства ТОВ «Епіцентр-К», яке є національною мережею сучасних будівельно-господарських гіпермаркетів, з широким асортиментом товарів за європейськими стандартами обслуговування.

Держава має значний вплив на інноваційну діяльність ТОВ "Епіцентр К". Національна стратегія розвитку до 2030 року передбачає створення умов для розвитку інноваційного потенціалу української економіки, зокрема шляхом розвитку національної інноваційної системи. У цьому контексті держава може забезпечити ТОВ "Епіцентр К" доступ до фінансових ресурсів, відкривши для них додаткові джерела фінансування.

ТОВ «Епіцентр-К» динамічно розвивається, тому на даному етапі підприємство об'єднує в собі велику екосистему підпорядкованих напрямків діяльності.

В табл 2.1 наведено основну інформацію досліджуваного підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Таблиця 2.1

Установча інформація по підприємству

Назва	ТОВ «Епіцентр-К»
Код ЄДРПОУ	32490244
Тип	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Основний вид діяльності	47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах

Місце знаходження юридичної особи	Україна, 04128, місто Київ, вулиця Берковецька, будинок 6-К
Дата реєстрації	27.08.2003 (19 років 5 місяців)
Розмір статутного капіталу	158 609 700,00 грн

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Наразі “Епіцентр” є лідером українського ринку ритейлу який має повністю вітчизняні інвестиції. Незважаючи на те що в наслідок бойових дій три ТЦ “Епіцентр” у Чернігові, Маріуполі та Бучі були повністю знищені, а ще частина торгових об’єктів змушено припинили роботу через окупацію українських територій або близькість до зон бойових дій, компанія продовжує свій розвиток та попри суттєві втрати не лише забезпечує українців необхідними товарами, а й активно допомагає країні

Підприємство стрімко розвивається та розширюється тому підприємство охоплює низку складових підрозділів. За інформацією станом на 31.12.2021 в табл.2.2 наведено складові діяльності ТОВ «Епіцентр-К»

Таблиця 2.2

Складові компанії «Епіцентр-К»

Назва роду діяльності	Кількість об’єктів
Торговельні центри “Епіцентр”	71
Будівельно-господарські гіпермаркети “Нова лінія”	9
Спортивних магазини INTERSPORT	59
Спортивні магазини 4F	4
АПТЕКА 100+	8
Спортивні магазини the athlete’s foot	2
Онлайн-магазин epicentrk.ua	1
Землі в обробці агрохолдингу “Епіцентр Агро” та 14 сучасних елеваторів	162 тис.га

Заводи керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation та “Карпатська кераміка”, деревообробний завод “Осмолода”	
Власні логістичні потужності	130 тис. м ²
Сучасні спортивні комплекси “Епіцентр”	5

Джерело: сформовано автором на основі [36], [12]

Проаналізувавши дані з таблиці 2.1 можна зробити висновок про те, що підприємство дійсно має великі амбіції та стрімкий ріст та розвиток. Виходячи з цього, кількість компетенцій також збільшується та потребує виявлення, дослідження та вдосконалення.

Завдяки встановленим принципам, якими користуються працівники, підприємство має низку досягнень та нагород, зокрема у 2010 році ТОВ «Епіцентр-К» стало переможцем національного бізнес-конкурсу “Лідер галузі», у 2018 кращим ритейлером України в сегменті товарів для дому та затишку, а в 2021- переможцем Національного конкурсу «Благодійна Україна» в номінації «Благодійність в охороні здоров’я».

З початку повномасштабного вторгнення росії в лютому 2022 року було повністю зруйновано три ТЦ “Епіцентр” у Чернігові, Маріуполі та Бучі. Також внаслідок ракетного удару зруйновано магазини у столичному ТРЦ Retroville: Intersport, 4F, TAF, E.Pic та Галереї Деко і частина ТЦ наразі закриті через бойові дії та окупацію українських територій. Проте на підприємстві не зупиняє розвиток і у 2022 році було відкрито новий величезний гіпермаркет у столиці.

За даними Української торгової гільдії після повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року в торговельних центрах спостерігається скорочення відвідуваності. Оскільки магазини «Епіцентр» часто знаходяться поруч з торговельними центрами, доцільно провести аналіз динаміки відвідуваності за 2022-2023 роки з метою виокремлення додаткових компетенцій. Графічно на рис. 2.1 зображено динаміку відвідуваності торговельних центрів у м. Київ за 2022-2023 роки. [27]

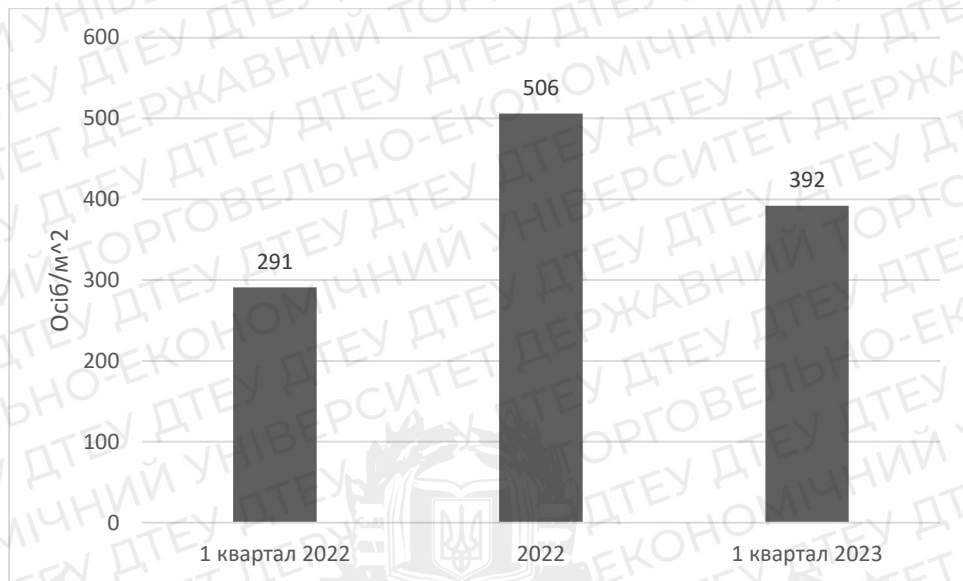


Рис.2.1 Відвідуваність ТЦ м.Києва в період 2022-2023 років

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Проаналізувавши рис. 2.1. робимо висновок, що відвідуваність до магазину Епіцентр також знизилася тому доречно виокремити такі компетенції ТОВ «Епіцентр-К» як здатність швидко реагувати на зміну ринкової ситуації, а також наявність ефективного сайту, який дає можливість робити онлайн-замовлення.

На досліджуваному підприємстві дбають про репутацію. Керівна ланка постійно працює над вдосконаленням власних компетенцій. Останнім часом спостерігається покращення рівня сервісу, збільшення асортименту товарів, створення нових товарних груп та відділів, завдяки чому ТОВ «Епіцентр-К» наразі займає провідну роль на ринку України. Доречним кроком для зростання буде масштабування та вихід з готовою пропрацьованою бізнес-моделлю за кордони країни. Таким способом можливо не тільки продовжувати ріст компанії, а й допомагати маленьким українським виробникам також виходити на Європейський ринок.

Оскільки основним напрямком діяльності досліджуваного підприємству є будівельна сфера, то доцільним є проаналізувати динаміку товарообороту підприємств України за товарними групами в періоди з 2018 по 2022 роки. В табл 2.3

Таблиця 2.3

Динаміка роздрібного товарообороту підприємств України роздрібною торгівлі за товарними групами за 2018-2021 роки

Найменування товарної групи	2018	2019	2020	2021	Темпи приросту, %		
					2019-2018	2020-2019	2021-2020
	млн.грн/ <i>mln.UAH</i>	млн.грн/ <i>mln.UAH</i>	млн.грн/ <i>mln.UAH</i>	млн.грн/ <i>mln.UAH</i>			
Вироби з кераміки та скла, деревини, корка, плетені, ножові, неелектричні побутові прилади та устаткування	6057,5	7088,6	7946,2	8803,6	17	17	17
Фарби, лаки та емалі	2765,3	3178,5	3443,2	3676,9	14,9	8,3	6,8
Санітарно-технічне, водопровідне та опалювальне устаткування і приладдя	4378,6	6130,7	6561,3	7357,8	40	7	12,1
Інші будівельні матеріали	16187,5	15551,6	15916,8	16218,3	-3,9	2,3	1,9
Садово-городнє устаткування та інвентар, ручний інструмент	4113,3	4738,8	5832,9	7499,8	15,2	23,1	28,6

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Проаналізувавши табл. 2.3 можна зробити висновок що попит на будівельні матеріали зростає за роками, що є позитивним результатом для ТОВ «Епіцентр-К», тому на даному етапі серед компетенцій досліджуваного підприємства можна додати постійна робота над поліпшенням якості продукції та розширенням асортименту за різними ціновими категоріями.

Перед тим як скласти SWOT-аналіз, доречно провести аналіз середовища в якому перебуває підприємство. Для аналізу середовища було використано метод складання його профілю. Для початку було обрано фактори середовища,

за якими проведено аналіз. В табл 2.4 представлено оцінку профіля середовища для ТОВ «Епіцентр-К»

Таблиця 2.4.

Профіль середовища ТОВ «Епіцентр-К»

Фактори, середовища	Важливість для галузі А	Вплив на підприємство В	Спрямованість впливу С	Ступінь важливості Д = А * В * С
<i>Макросередовище</i>				
Політичний	2	2	-1	-4
Економічний	3	3	-1	-9
Соціальний	3	3	+1	+9
Технологічний	3	3	+1	+9
Разом				+5
<i>Середовище безпосереднього оточення</i>				
Конкурентна ситуація	3	2	-1	-6
Постачальники	2	3	+1	+6
Регуляторні фактори	2	2	-1	-4
Партнерські відносини	1	2	+1	+2
Разом				-2
<i>Внутрішнє оточення</i>				
Ресурсна база	1	2	+1	+2
Маркетингова стратегія	3	3	+1	+9
Операційний процес	3	3	+1	+9
Управління персоналом	2	3	+1	+6
Разом				26

Джерело: сформовано автором

Оскільки даний метод передбачає вписування окремих факторів середовища у таблицю то кожному факторові експертним шляхом було надано оцінку та порівняно з еталонними значеннями:

· важливості для галузі за шкалою:

велика – 3; помірна – 2; низька – 1;

· впливу на підприємство за шкалою:

великий – 3; помірний – 2; низький – 1; відсутність впливу – 0;

спрямованості впливу за шкалою:

позитивна – (+1), негативна – (-1).

Отже, перемноживши три експертні оцінки, маємо ступінь важливості факторів для підприємства. Макросередовище має загальну оцінку в 5 балів, це свідчить про важливість як для галузі, так і позитивного впливу на підприємство. Середовище безпосереднього оточення отримало загальну оцінку в -2 бали, що означає що цей фактор є важливим для галузі, сильно впливає на підприємство та за спрямованістю впливу є здебільшого негативним. Внутрішнє оточення також є вкрай важливим фактором, та в результаті оцінки отримало 26 бали, цей фактор є важливим для галузі, сильно впливає на підприємство та за спрямованістю впливу є позитивним. В цілому оцінюємо профіль середовища досліджуваного підприємства позитивно.

2.2. Оцінка рівня ключових компетентностей підприємства

Для того щоб оцінити рівень ключових доцільно спочатку проаналізувати ресурси та наявні можливості підприємства. Для аналізу було використано метод VRIO-аналізу, проведення якого спрямоване на оцінку унікальних ресурсів, здатностей, компетенцій, що можуть забезпечити конкурентні переваги досліджуваному підприємству. Розрахунки наведені в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Аналіз ресурсів та можливостей підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за методом Д. Барні – VRIO

Найменування ресурсів	Цінність, V	Рідкість, R	Відтворюваність, I	Організованість, O	Результат використання ресурсу	Економічний результат	По відношенню до конкурентів
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Фінансові							
Інвестиційна / кредитна привабливість	так	так	так	так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього	+
Власні фінансові активи	так	ні	-	так	Конкурентний паритет	Середній	-
Оформлені патенти і права власності	так	так	-	-	Конкурентний паритет	Середній	-

Гудвіл компанії	так	так	так	так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього	+
2. Фізичні							
Наявність сучасних виробничих потужностей, гнучкість виробництва	так	ні	-	так	Конкурентний паритет	Середній	-
Транспорт	так	ні	так	так	Конкурентний паритет	Середній	+
Складське господарство	так	ні	ні	так	Конкурентний паритет	Середній	-
Офіс, техніка	так	ні	ні	-	Конкурентна слабкість	Нижче середнього	-
Власна дистрибуторська мережа	так	ні	так	-	Конкурентний паритет	Середній	-
3. Технологічні							
Відпрацьовані технологічні методи поточного виробництва	так	так	так	-	Тимчасова конкурентна перевага	Вище середнього	-
Передові системи контролю якості продукції	так	ні	так	так	Конкурентний паритет	Середній	+
Наявність систем збуту, маркетингу і просування	так	-	-	так	Конкурентний паритет	Середній	+
Наявність систем інформаційного забезпечення та підтримки підприємства	так	-	ні	так	Конкурентний паритет	Середній	-
4. Репутація							
Широкий асортимент	так	ні	так	так	Конкурентний паритет	Середній	+
Надійний постачальник зі зручним місцем розташування	так	-	так	так	Конкурентний паритет	Середній	+
Наявність політики соціальної відповідальності	так	так	ні	так	Тимчасова конкурентна перевага	Вище середнього	+
Висока екологічність компанії	ні	так	так	-	Конкурентний паритет	Середній	-
Розвинена і сильна корпоративна культура	так	так	ні	так	Тимчасова конкурентна перевага	Вище середнього	+
5. Людські							
Повна комплектація штатів	так	так	так	так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього	-

Відповідальність і лояльність співробітників	так	ні	ні	так	Конкурентний паритет	Середній	-
Наявність систем підвищення кваліфікації та кар'єрного росту, розвитку	так	ні	так	ні	Конкурентний паритет	Середній	-
Високий рівень освіти та досвіду	-	так	так	так	Тимчасова конкурентна перевага	Вище середнього	-

Джерело: розраховано автором

Висновок: В табл 2.5 представлено аналіз за такими критеріями як: Value - цінність ресурсу, визначення того, наскільки цінним є цей ресурс для ТОВ «Епіцентр-К»;

Rareness - рідкісність, визначення того, скільки конкурентів володіють аналогічним ресурсом;

Imitation - можливість відтворення ресурсу, визначення того, наскільки важко і дорого іншим організаціям, що не володіють цим ресурсом, отримати доступ до нього ;

Organization - організованість – визначення, наскільки ресурс підтримується організацією і може бути використаний для реалізації її стратегічного потенціалу, чи повною мірою виробнича організація залучає ці ресурси і здібності для реалізації свого СЕП (соціально-економічний потенціал).

Перш за все, ресурси компанії повинні мати цінність оскільки цінний ресурс може допомогти підприємству краще справлятися із загрозами. Також це дає змогу використовувати можливості. Проаналізувавши табл 2.5 робимо висновок що кожен з наведених ресурсів є цінним для компанії. Це означає що підприємство ТОВ «Епіцентр-К» здатне скористатися можливостями для ведення бізнесу і тим самим нейтралізувати конкурентів.

Категорія Рідкість R також дає переваги для підприємства, адже чим дефіцитніший вид ресурсу, тим більші переваги має компанія бо такі ресурси складно знайти на ринку. У ТОВ «Епіцентр-К» з табл 2.5 можемо зробити висновок що присутні рідкісні переваги. Це означає що такі ресурси роблять

підприємство не лише більш помітним, а й унікальним. Оскільки ця характеристика означає, що конкуренти мають невеликий потенціал для копіювання або тиражування ресурсів або можливостей компанії, підприємству доцільно виокремити компетенції та продовжувати їх розвивати

В категорії організованість переважно позитивні позначки, це свідчить про те що підприємству вдається оптимізувати використання своїх ресурсів та можливостей. Ця правильна організація дозволяє отримувати достатньо доходу для визначення стратегій.

Оскільки стійку конкурентну перевагу може забезпечити лише той ресурс, що задовольняє усім критеріям VRIO-аналізу доцільно для кожної групи ресурсів запропонувати наступні стратегічні напрями розвитку компетенцій.

Для фінансових ресурсів:

- Інвестиції в будівництво та реконструкцію: для відкриття нових гіпермаркетів потрібні значні витрати на будівництво або реконструкцію тих приміщень які були зруйновані внаслідок військових дій. Підприємство може залучати фінансування з банків або інших джерел, щоб забезпечити достатні ресурси для реалізації таких проектів;
- Реалізація додаткових послуг: досліджуване підприємство може розглядати ще більші напрямки реалізації додаткових послуг, таких як монтаж або проектування, що можуть приносити додатковий прибуток та збільшувати лояльність клієнтів.

Для фізичних ресурсів:

- Розвиток зеленої енергетики: доцільно проаналізувати можливість використання зеленої енергії для забезпечення власних потреб у електроенергії;
- Впровадження ефективної системи управління запасами та складськими запасами, щоб знизити витрати та збільшити ефективність управління запасами.

Для технічних ресурсів:

- Інвестування в дослідження та розвиток нових технологій, щоб покращити ефективність та якість виробництва.

- Впровадження системи моніторингу якості продукції, що дозволить вчасно виявляти та вирішувати проблеми з якістю матеріалів, що надходять на склад та продаються в магазинах.

Для репутаційних ресурсів:

- Активна співпраця з громадськістю. Наразі дуже актуальне питання щодо активної співпраці з громадськістю, оскільки це дозволяє зберігати добру репутацію та відповідальну позицію у суспільстві, особливо в період війни;

- Збільшення обсягу даних про клієнтів та попит на товари, наприклад, за допомогою програм лояльності та опитувань клієнтів.

Для людських ресурсів:

- Інвестування в навчання та розвиток співробітників, щоб забезпечити збільшення продуктивності та підвищення якості обслуговування;

- Розвиток ефективної кадрової політики, щоб забезпечити збільшення задоволеності працівників та зменшення текучості кадрів.

Загалом, стратегічні напрями розвитку компетенцій повинні базуватися на сильних сторонах та спрямовуватися на усунення слабких сторін, щоб забезпечити успішне функціонування бізнесу та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Дослідження та аналіз ключових компетенцій ТОВ «Епіцентр-К» залежить від проведення SWOT-аналізу, завдяки якому можливо скласти загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей. Особливо на час війни та у період кризи SWOT-аналіз необхідний бізнесу оскільки він застосовується досить широко у різних сферах економіки та управління. В табл 4.6 наведено SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Таблиця 4.6

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відомий та впізнаваний бренд 2. Ефективна робота відділу маркетингу 3. Висококваліфікований персонал вищої ланки; 4. Доступність необхідних комунікацій; 5. Екологічна політика, утилізація та переробка відходів 6. Великий асортимент 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Незручний сайт 2. Стандартні методи просування продукції. 3. Залежність від іноземних постачальників обладнання та матеріалів 4. Маленька частка товарів від невеликих українських виробників 5. Високі операційні витрати 6. Нестача обслуговуючого персоналу
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на новий ринок 2. Модернізація сайту 3. Відкриття невеликих магазинів декору в центральних районах міст 4. Розширення асортименту із залученням вітчизняних виробників 5. Проведення масштабних рекламних кампаній 6. Впровадження інновацій та розвиток технологій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата частини ринку через конкурентів 2. Втрата та пошкодження товарів при транспортуванні 3. Втрата магазинів через війну 4. Кризова ситуація 5. Підвищення цін постачальниками

Джерело: сформовано автором

За допомогою матриці SWOT можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Епіцентр-К» має багато можливостей для того, щоб подолати загрози за допомогою сильних сторін компанії. Проте завадити можливості до виходу на нові ринки можуть такі слабкі сторони підприємства, як економічна нестабільність та втрата частини ринку через конкурентів. Ці взаємозв'язки необхідно враховувати, при формуванні стратегії підприємства та працювати щодо їх мінімального впливу.

ТОВ «Епіцентр-К» на даному етапі розвитку і розширення доцільно використовувати новітні технології з метою збільшення та вдосконалення асортименту продукції, що дозволить втримувати лідерство на ринку. Варто вжити заходів для злагодження ситуації стосовно підняття ціни на продукцію, а

саме використання інтенсивної маркетингової політики для збільшення продажу товарів ТОВ «Епіцентр-К».

Завдяки сильним сторонам та можливостям, які наявні на підприємстві, можливо мінімізувати загрози та слабкі сторони. Відомий та впізнаваний бренд як сильна сторона в комбінації з розширенням асортименту товарів та послуг як можливості можуть допомогти підприємству залучати нових клієнтів та збільшувати свій обсяг продажів, розширюючи асортимент своєї продукції та послуг.

Ефективна робота відділу маркетингу як сильна сторона та модернізація сайту, і розвиток онлайн-торгівлі в комбінації дії можуть залучати нових клієнтів, збільшувати обсяг продажів та покращувати зручність та швидкість обслуговування.

Висококваліфікований персонал вищої ланки який є дійсно сильною стороною в комбінації з впровадженням інновацій та розвитком технологій допоможе підприємству зберегти свою лідерську позицію на ринку, випускаючи продукцію, яка відповідає новим технологіям та інноваціям, та звернути увагу інвесторів на привабливість компанії.

Ресурси ТОВ «Епіцентр-К», такі як великий капітал, сучасне обладнання та технології, належна інфраструктура та великий штат персоналу, є передумовою для подальшого розвитку та зростання. Технології, які використовує ТОВ Епіцентр К, такі як високотехнологічне обладнання, інформаційні системи, високошвидкісні мережі та програмне забезпечення, забезпечують компанії здатність до створення та реалізації нових продуктів та послуг, проте в цьому напрямку ще багато напрямків які можливо вдосконалювати.

За власними дослідженнями можу стверджувати що в компанії компетенції взаємопов'язані та їхній розвиток переплітається. Тому при прогнозуванні напрямків розвитку компетенцій це важливо враховувати.

Наступною однією з головних компетенцій є сильні знання в галузі будівельних матеріалів та інших сфер у яких працює ТОВ «Епіцентр-К», де всі

співробітники компанії повинні мати глибокі знання про на якому перебуває підприємство та, їх властивості та застосування, а також розуміти потреби своїх клієнтів. Виходячи з аналізу дослідження якості роботи консультантів в мережах магазинів «Епіцентр», не всі працівники торговельних залів знаходяться на високому рівні обізнаності про сферу у якій вони працюють.

Оскільки на підприємстві є додаткова послуга доставки замовлення, то багато потенційних покупців переглядають сайт та роблять замовлення на ньому, то доцільно взяти за компетенцію розробку веб-маркетингу. Проаналізувавши та оцінивши сайт Епіцентрік, робимо висновок що сайт заповнений лише товарами які пропонуються для продажу, але він не наповнений достатньою кількістю необхідної теоретичної інформації для клієнтів, що є напрямком для покращення.

Така компетенція як широка асортиментна лінійка продукції з будівельних матеріалів та товарів для дому притаманна для досліджуваного підприємства, проте, провівши аналіз асортименту саме будівельних матеріалів в гіпермаркетах м.Києва, виявлено що в магазини рідко завозять завозять дорогу та цінну продукцію. Працівники аргументують це ризиком через військовий стан. Тому оцінюючи цю компетенцію можна стверджувати про необхідність впровадження додаткових технологій для ознайомлення з повним асортиментом онлайн перебуваючи в магазині.

Оцінюючи таку компетенцію як ефективне утримання споживача, яка ґрунтується на забезпеченні задоволення клієнтів та збереженні їхньої лояльності та є ключовим чинником успіху на ринку, можна стверджувати що підприємство використовує ці наявні компетенції що дозволяє підтримувати ім'я та репутацію на ринку і призводить до збільшення продажів та прибутку. Проте можливості для розвитку присутні та доцільні до впровадження на даному етапі, адже вони є критично важливими для успішного розвитку.

Як висновок на основі проаналізованої інформації про ключові компетенції ТОВ "Епіцентр-К", можна стверджувати про доцільність на необхідність їх розвитку. Виокремлено низку компетенцій які наявні на

підприємстві та потребують вдосконалення. Розвиток компетенцій у наявних напрямках дозволить ТОВ «Епіцентр-К» збільшити свою конкурентоспроможність та утримувати сильну позицію на ринку. Крім того, розвиток компетенцій у сфері технологій та маркетингу, зокрема вдосконалення каналів продажу, допоможе підприємству залучати більше клієнтів та підвищити рівень продажів.



Розділ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ ЩОДО РОЗВИТКУ КЛЮЧОВИХ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

3.1 Обґрунтування заходів щодо розвитку ключових компетентностей підприємства

Досліджуване підприємство ТОВ «Епіцентр-К» вносить чималий внесок у розвиток торгівлі в Україні. Розробляючи заходи щодо розвитку ключових компетенцій, необхідною передумовою є повне розуміння його умов діяльності.

Оскільки головною особливістю ключових компетенцій є їхня унікальність та мінімізація вірогідності відтворення конкурентами, то запропоновані заходи мають надавати стійку конкурентну перевагу

На основі проведених досліджень та виокремлених ключових компетенцій які доцільно розвивати було сформовано ряд заходів які направлені на вдосконалення діяльності та збільшення рентабельності підприємства в цілому.

В сучасних реаліях зі зростанням темпів цифровізації, автоматизації та роботизації та в умовах війни задачею досліджуваного підприємства є передбачення нових споживчих цінностей, тенденцій та потреб. Тому доцільно приділити увагу різним групам працівників і галузей, розширенню набору компетенцій.

Оскільки серед виокремлених компетенцій було виокремлено створення ефективної і наближеною до споживача системи технічної підтримки та сервісу, запропоновано наступні заходи до впровадження:

- Додавання до штатного розпису посади дизайнера;
- Впровадження додаткових послуг- «Ремонт під ключ»;
- Супровід клієнтів на всіх етапах ремонту та допомога з розробкою дизайну;
- Надання електричних та технічних інструментів в тимчасове користування.

При впровадженні запропонованих вище заходів велику користь отримує як потенційний клієнт, так і підприємство. Запропоновані заходи будуть

користуватися попитом адже на ринку немає компанії яка може повністю взяти відповідальність за ремонт на себе. При розвитку цієї компетенції збільшується довіра клієнтів до бренду Епіцентр та покращується фінансовий стан компанії.

Відкриття нової посади дизайнера та впровадження послуги ремонту під ключ стане можливістю надання нових робочих місць, що є вкрай необхідним сьогодні.

У клієнтів, які планують зробити ремонт в своїх оселях або інших приміщеннях буде вибір за ціновими політиками. Якщо клієнт не має у своєму розпорядженні бюджету щоб скористатися послугами дизайнера та розробити дизайн-проект, і клієнт вирішує робити ремонт власноруч, в такому разі підприємство може запропонувати взяти в оренду все необхідне обладнання та самостійно скористатися ним.

Другий варіант не такий бюджетний проте повністю звільняє клієнтів від керування процесом ремонту. Ідея полягає в тому, що клієнту пропонується звернутися до куратора ремонту, який буде весь час на зв'язку та допомагатиме вирішувати наявні запитання. В такому випадку дизайнер погоджує дизайн-проект, всі необхідні матеріали закупаються в магазині Епіцентр та будівельники приступають до створення приміщення мрії. На всіх етапах присутній куратор ремонту і після завершення він також залишається певний час на зв'язку для вирішення можливих запитань.

Запропоновані заходи створять найбільш ефективну і наближену до споживача систему технічної підтримки та нададуть високого рівня сервісу та послуг, що слугуватиме ще більшою конкурентною перевагою.

Наступним етапом розвитку ключових компетенцій є модернізація та наповнення сайту підприємства. Наразі на сайті майже відсутня корисна та цікава інформація для споживача. Наявні опції сайту та пропозиції щодо впровадження нових наведено в табл 3.1

Таблиця 3.1

Розширення наповненості сайту epicentrk.ua

Наявні складові на сайті ericentrk.ua	Пропозиції щодо розширення інформації
Каталог товарів	Деталізація опису товару з реальними передагованими фотографіями
Профіль користувача	Надання статусу «Рівень користувача»
Відгуки клієнтів	Цікава та розширена інформація про підприємство, його історію, місію та цінності
Акції та знижки	Акцентування уваги на акціях, реклама яка впливає під час користування сайтом
Контактна інформація	Чат на сайті, для уточнення інформації про товар
Пошукова система	Блог, який розділений на категорії за сферами

Джерело: Сформовано автором на основі [12]

Оскільки на сайті велика кількість товарів, то споживач може розгубитися. В такому випадку йому доречно почитати та ознайомитися з додатковою корисною для нього інформацією. В табл 3.1 запропоновано додати блог в якому в письмовому вигляді простими совами буде описано наприклад як обрати сантехніку для ванної кімнати та на які моменти варто звернути увагу. Аналізуючи відвідуваність сайтів на яких є така функція, можна стверджувати що вона є корисною та користується попитом. Впровадженням цієї додаткової складової на сайт, клієнт з більшою ймовірністю обере саме те що йому потрібно, знизиться рівень повернень товарів та збільшиться час відвідування сайту.

Наразі компанія використовує інтерактивні рішення для комунікації зі споживачами в месенжерах та використовує чат-боти, проте функція спілкування з оператором безпосередньо на сайті полегшить шлях купівлі товару адже потенційному покупцю не доведеться витратити час на пошук месенжера в якому необхідно писати повідомлення та при спілкуванні на сайті вся інформація про товар який його цікавить знаходиться перед очима.

Оскільки наступною ключовою компетенцією було виокремлено широкую асортиментну лінійку продукції а в можливостях SWOT-аналізу є вихід на новий ринок, то доцільно проаналізувати вірогідність виходу на іноземний ринок. Це рішення є вкрай ризикованим та важливим проте перспективним,

тому для прийняття його компанії доведеться зробити низку досліджень та провести аналіз ринку.

Проте на даному етапі розвитку ТОВ «Епіцентр-К» можна запропонувати для початку організувати та розвивати доставку за кордон. У підприємства наявні всі ресурси в т.ч. логістичні для реалізації цієї можливості.

При визначенні першої країни в яку можливо організувати імпорту важливо враховувати наступні критерії:

- Рівень доходів населення на одну особу;
- Обсяги експорту визначеного товару;
- Наявність аналогічних брендів;
- Переваги наших товарів;
- Податкові та юридичні обмеження;

Прогнозовано доставка буде користуватися попитом як серед місцевого населення, так і серед великої кількості біженців які бажають підтримувати і розвивати українську економіку. Розвиток доставки за кордон допоможе маленьким українським виробникам зарекомендувати себе на міжнародному ринку, а підприємству ТОВ «Епіцентр-К» збільшить обсяг продажів та диверсифікує джерела доходів що позитивно відобразиться на прибутку компанії.

Продаж товарів за кордон як засіб розвитку ключової компетенції також може бути конкурентною перевагою з кількох причин:

- Розширяється ринок збуту, що може привести до збільшення обсягів продажів та прибутку.
- Відкривається доступ до нових ринків, де є попит на товари які пропонує підприємство.
- Знижується залежність від валютних курсів. Продаж товарів за кордон може допомогти підприємству зменшити свою залежність від валютних курсів, особливо зараз коли внутрішній ринок піддається значним коливанням.

○ Конкурентність цін. Це може дозволити компанії конкурувати не лише на внутрішньому а й на міжнародному ринку з конкурентами з інших країн. Також може сприяти зниженню цін та збільшенню конкурентоспроможності товарів.

○ Можливості для зростання та розвитку в нових ринкових сегментах та галузях. Це може допомогти ТОВ «Епіцентр-К» збільшити своє конкурентне перевагу та стати більш стійкою до змін на ринку і згодом замислитися про повноцінний вихід на міжнародний ринок.

Наразі на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» намагаються розвивати навчання співробітників та споживачів. Доступні можливості проходження практичної підготовки для студентів. Такі дії з боку підприємства спрямовані як на збільшення споживчої аудиторії та прихильності до бренду, так і підвищення обізнаності молоді в певних профільних сферах. Тому, враховуючи наявний досвід підприємства, та висококваліфікований персонал вищих керівних ланок, доцільно розвивати напрямок навчання.

Аналізуючи досвід вітчизняних компаній, доцільно навести приклад ТОВ «Нова пошта», де не так давно почали випускати короткі відеоролики зі співзасновником компанії, в яких він простими словами розповідає про сучасні тенденції, поточний стан економіки та розвиток їхнього підприємства. Такі відео набирають багато переглядів, суспільство підвищує рівень обізнаності, а підприємство утримує клієнтську аудиторію.

Досліджуваному підприємству можна взяти за основу такий формат, а також доцільно спробувати впроваджувати наступні заходи:

- Семінари та тренінги: організовувати безкоштовні семінари та тренінги для споживачів, на яких фахівці підприємства можуть поділитися своїм досвідом та знаннями. Можуть бути абсолютно різні формати та теми заходів, де клієнти можуть задавати питання та отримувати рекомендації від спеціалістів.
- Книги та посібники: видавати книги та посібники про будівництво, ремонт, догляд за квітами та багато інших напрямків. Це можуть бути як

електронні книги, так і друковані видання. Такі видання можна зробити доступними безкоштовно в онлайн форматі, продавати в гіпермаркетах або оформити підписку.

- Майстер-класи та виставки: організувати майстер-класи як для дорослих, так і для дітей, наприклад по вихідним у торговельних залах. Організувати виставки незвичайної, рідкісної продукції. Такі заходи можуть привернути увагу потенційних клієнтів та дозволити підприємству продемонструвати свої новинки та новітні технології.

Заходи, що перелічені вище, сприятимуть розвитку ключової компетенції підприємства ТОВ «Епіцентр-К», підвищать рівень довіри клієнтів до підприємства, оскільки вони отримують корисні знання та навички, підвищать продажі, оскільки обізнані клієнти зазвичай краще розуміють свої потреби та вимоги, тому можуть здійснювати більш розумні покупки, розширять аудиторію та привернуть нових клієнтів.

Виконаний аналіз, а також запропоновані рекомендовані заходи дають можливість розробити програму організаційних змін для ТОВ «Епіцентр-К» з метою підвищення ефективності його діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Програма розвитку ключових компетенцій ТОВ «Епіцентр-К»

№ пор	Назва заходу	Термін виконання	Відповідальний за виконання	Контроль за виконанням
1	2	3	4	5
1.	Проведення діагностики потенціалу підприємства з метою виявлення проблемних зон в бізнес-процесах та оцінки ключових компетенцій за функціональними підсистемами	1 місяць 01.07.23- 01.08.23	Комерційний директор	Генеральний директор Головний бухгалтер
2.	Розробка заходів з оптимізації операційного процесу з метою зменшення витрат підприємства	1 місяць 01.08.23- 01.09.23	Комерційний директор	Заступник директора, керівники проєктів
3.	Розробка цілей розвитку ключових компетенцій підприємства з урахуванням інноваційних можливостей	10 днів 01.07.23- 11.07.23	Комерційний директор	Генеральний директор

4.	Оновлення засобів стимулювання збуту (зміна інтерфейсу та розширення наповнення Інтернет-сайту, дослідження ринку збуту продукції)	2 тижні 11.07.23- 25.07.23	Начальник департаменту продажу	Генеральний директор, керівники проектів
5.	Впровадження посади дизайнера та пошук спеціалістів	1 місяць 01.08.23- 01.09.23	HR-директор	Генеральний директор, керівники проектів
5.1	Розвиток рекламної кампанії	50 днів	Начальник департаменту маркетингу	
6	Розробка заходів щодо матеріального стимулювання праці працівників	1 тиждень 01.08.21- 08.08.21	Головний бухгалтер	Генеральний директор, керівники департаментів
7.	Впровадження додаткових послуг «Ремонт під ключ» та супровід на всіх етапах ремонту	2 тижні 01.09.23- 15.09.23	Начальник департаменту маркетингу	Генеральний директор, керівники проектів
8.	Розробка заходів удосконалення соціально-психологічного клімату в колективі	3 дні 23.08.21- 26.09.21	HR-директор, керівники департаментів	Генеральний директор
9.	Пошук можливостей для організації експорту закордон	1 місяць 26.07.23- 27.08.23	Начальник департаменту продажу	Генеральний директор
10.	Впровадження на підприємстві проведення семінарів, тренінгів, майстер-класів	2 тижні 01.09.23- 15.09.23	Начальник департаменту маркетингу, комерційний директор	Асистент керівника, керівники департаментів
11.	Впровадження публікації книг, статей та посібників	3 тижні 15.09.23- 05.09.23	Начальник департаменту маркетингу, Начальник департаменту PR	Керівники департаментів
12.	Створення команди проєкту з управління організаційним розвитком	1 тиждень 24.09.23- 31.09.23	HR-директор	Комерційний директор, керівники департаментів

Джерело: розраховано автором

Отже, впровадження перелічених заходів дозволить ТОВ «Епіцентр-К» оптимізувати бізнес-процеси, оптимізувати виробничий процес, оновити засоби стимулювання збуту, удосконалити маркетингову політику, впровадити інновації в процес діяльності та забезпечити сприятливий клімат в колективі.

3.2. Ефективність реалізації заходів розвитку ключових компетенцій підприємства

На основі запропонованих вище заходів щодо реалізації заходів розвитку ключових компетенцій, необхідно підкреслити ефективність їх застосування.

Побудова прогнозного SWOT-аналізу передбачає, що аналізуються не тільки поточні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства, а й їхній майбутній розвиток.

Завдяки прогнозованому SWOT-аналізу ми можемо виявити потенційні сильні та слабкі сторони ТОВ «Епіцентр-К» у майбутньому, враховуючи потенційні зміни в розвитку ключових компетенцій, а також можливості та загрози, які можуть виникнути у зв'язку зі зміною зовнішніх факторів у мінливому середовищі а також прогнозний SWOT-аналіз буде корисним оскільки він допомагає виявити фактори, які необхідно враховувати при ухваленні рішень щодо майбутнього розвитку підприємства. На основі нього можна буде порівнювати різні стратегічні варіанти, щоб визначити, який з них краще відповідає потенційним сильним та слабким сторонам, можливостям та загрозам досліджуваного підприємства. Прогнозний SWOT-аналіз наведено в табл 3.3

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Епіцентр-К» після впровадження заходів щодо розвитку ключових компетенцій підприємства

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Зовнішнє середовище: позиція лідера на внутрішньому ринку; досвід роботи на нових зовнішніх ринках; близьке та зручне розташування для потенційних споживачів та постачальників; оптимізовані логістичні процеси; ефективний онлайн-продаж</p> <p>Внутрішнє середовище: наявність багаторічного досвіду роботи та висококваліфікований персонал; великий асортимент продукції; виробництво власних якісних</p>	<p>Зовнішнє середовище: Низький рівень впізнаваності бренду за межами України; недостатньо висока швидкість розвитку регіональних представництв, невизначеність щодо можливих митних перешкод та інших проблем із доставкою товарів за кордон</p> <p>Внутрішнє середовище: конкуренція між спільними позиціями власної та закупівельної продукції; низька оплата праці персоналу торговельних залів персоналу</p>

товарів; власні торгівельні марки; активна ринкова і рекламна політика.	
Можливості (О)	Загрози (Т)
<p>Зовнішнє середовище: розширення та вихід на інші зарубіжні ринки; зростання попиту на будівельні матеріали; створення нових робочих місць; залучення нових клієнтів через якісну рекламу; прямий продаж товарів закордонних постачальників; розвиток розгалужених вузькоспеціалізованих магазинів</p> <p>Внутрішнє середовище: збільшення оборотності асортименту; надання більшої кількості робочих місць; здійснення логістичних процесів високого рівня; покращення ефективності роботи проекту</p>	<p>Зовнішнє середовище: зниження цін конкурентами, задля утримання ринкової частки; зниження платоспроможності населення; втрата приміщень через військові дії; збільшення інфляції та курсу валют; негативні економічні та політичні умови</p> <p>Внутрішнє середовище: зниження доходів та прибутків підприємства; втрата частини власних активів через військові дії; відтік персоналу з підприємства через нестабільну політичну ситуацію</p>

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши отриману інформацію з табл 3.3, можна зробити висновок про значну ефективність впровадження запропонованих заходів. Сильних сторін підприємства стало більше, що є гарним результатом та свідчить про значну ефективність застосування заходів для покращення ключових компетенцій підприємства. Збільшилися можливості подальшого розвитку асортименту та зростання бізнесу за межами країни. Слабкі сторони можна викорінювати завдяки роботі над сильними сторонами та можливостям. Загрози у підприємства майже не змінилися через продовження військових дій у країні, загрози знищення приміщень та нестабільної економічної ситуації, проте вихід та імпорт товарів закордон може дещо покращувати ситуацію та зменшувати наявні загрози.

Підкреслюючи ефективність реалізації заходів розвитку ключових компетенцій підприємства побудовано матрицю "McKinsey" - "General Electric" (або Матриця Генеральної Електрики). Під час побудови матриці відображено різні комбінації зростання ринку та частки ринку. Кожен сектор вказує на можливий стратегічний напрямок підприємства. За результатами матриці

можливо оцінити прогностні можливості та прийняти рішення щодо напрямків розвитку ключових компетенцій бізнесу. В табл 3.4 наведено оцінку привабливості галузі порівняно з поточним періодом.

Таблиця 3.4

Оцінка привабливості галузі ТОВ «Епіцентр-К»

Критерій	Важливість	Поточний період		Період після розвитку ключових компетенцій підприємства	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,15	4	0,6	5	0,75
Темп зростання	0,25	3	0,75	4	1
Структура конкуренції	0,15	4	0,6	4	0,6
Галузева рентабельність	0,35	3	1,05	4	1,4
Чутливість до інфляції	0,1	2	0,2	3	0,2
Сумарна зважена оцінка			3,2		3,95

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи дані табл 3.4 та, порівнюючи поточний стан з прогностним, можна стверджувати, що перспектива галузі зростає, адже сумарна зважена оцінка збільшилася в абсолютному вимірі на 0,75 одиниць, що є досить високим показником. Далі необхідно визначити прогностний рівень конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр-К» (табл. 3.4).

Таблиця 3.5

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр-К»

Критерій	Важливість	Поточний період		Період після розвитку ключових компетенцій підприємства	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,1	4	0,4	5	0,5
Темп зростання	0,1	3	0,4	4	0,4
Прихильність споживачів	0,25	4	1	4	1
Прибутковість	0,35	3	1,4	4	1,4
Організаційна структура	0,1	4	0,4	4	0,4
Частка ринку за сегментами	0,1	4	0,4	4	0,4
Сумарна зважена оцінка			4		4,1

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи дані табл 3.5, можна помітити, що була на високому рівні, проте ще збільшиться. Це свідчить про ефективне використання впроваджених заходів та плідну роботою організації. Сумарна зважена оцінка становить 4,1 (82% від максимально можливої).

На основі проведеного аналізу в табл 3.6 побудовано матрицю McKinsey»

Таблиця 3.6

Матриця «McKinsey»

Привабливість галузі	Висока 5	Інвестування та зростання	Інвестування та зростання	Вибірковість
	Середня 3,4	Інвестування та зростання	Вибірковість	Продаж продукції та вихід з ринку
	Низька 1,7	Вибірковість	Продаж продукції та вихід з ринку	Продаж продукції та вихід з ринку
	0	Низька 1,7	Середня 3,4	Висока 5
Конкурентоспроможність				

Джерело: сформовано автором

Досліджуване підприємство ТОВ «Епіцентр-К» перебуває в секторі агресивного зростання. Це пов'язано з високим рівнем прибутковості галузі, а також з високою конкурентоспроможністю підприємства. Підприємству доцільно захищати існуючі програми ринкової діяльності, концентрувати інвестиції в сегменти з високим прибутком і відносно низьким ризиком. Для цього підприємства таким сегментом є сфера продажу різноманітного товару.

Матриця "Shell" - DPM (Directional Policy Matrix) це інструмент, який використовується для аналізу бізнес-портфелю компанії та розробки стратегій щодо кожного з напрямків бізнесу. Матриця включає в себе дві осі: напрямок і здатність до прибутковості. Щоб побудувати прогнозовану матрицю, спочатку

варто оцінити перспективу підприємства. В табл 3.7 наведено показники оцінки досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.7

Показники оцінки перспективи підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Критерій	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Показники перспективи розвитку галузі			
1.Зростання ринку	0,30	8,00	2,70
2.Якість ринку:	0,40	8,67	3,47
Стабільність галузі		8,00	
Прихильність покупців до ТМ		9,00	
Відношення покупців і виробників		9,00	
3.Продукція на ринку	0,30	9,00	2,70
Сумарна зважена оцінка			8,87
Показники конкурентоспроможності			
1.Ринкова позиція	0,60	8,50	5,1
Частка на ринку		8,00	
Збутова мережа		8,00	
Мережа після продажного обслуговування		8,00	
2. Інжиніринг і підтримуючі послуги:	0,40	8,50	3,40
Здібності до ринкових інновацій		8,00	
Якість продукції		9,00	
Сумарна зважена оцінка			8,50

Джерело: сформовано автором

З наведених даних у табл 3.7 робимо висновок, що для прогнозні показники високі показники (вони знаходяться в межах 7–9 балів), а також спостерігаються значні перспективи розвитку. В табл 3.8 побудовано матриця «Shell» — DPM

Таблиця 3.8

Матриця «Shell» — DPM

Конкурентоспроможність	Низька 0	Вихід з ринку	Повільне згорання операцій	Посилення позицій або вихід
			Обережне продовження	
	Середня 3,3	Повільне згорання операцій	Обережне продовження	Посилення активності

Висока 9	Вихід з ринку	Зростання	Лідер
		Лідер	
0	Погані 0	Середні 6,7	Хороші 10
Перспективи розвитку ділового сектору			

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши отримані прогнозні данні, робимо висновок про те що ТОВ «Епіцентр-К» займатиме лідируючі позиції на ринку. Щоб утримати позиції лідера, підприємству необхідно використовувати свої сильні сторони та впроваджувати інноваційні рішення та технології для надання різноманітних, якісних послуг.

Підсумовуючи даний розділ варто наголосити на необхідності впровадження заходів, які стимулюють та розвивають ключові компетенції підприємства. На даному етапі у ТОВ «Епіцентр-К» наявні усі ресурси та можливості для розвитку своїх компетенцій. Запропоновані заходи сприятимуть покращенню фінансових показників діяльності та утримання лідерських позицій на внутрішньому ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, в ході виконаної роботи було розглянуто та вивчено теоретичні та методичні основи розвитку ключових компетенцій підприємства, вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з розвитку ключових компетенцій підприємства торгівлі.

Відповідно до поставлених у завдань було досліджено, розкрито та обгрунтовано наступне:

Дослідження літературних джерел показали, що поняття ключових компетенцій і фактори, які на них впливають недостатньо вивчені і враховані для вітчизняних підприємств, і часто ігноруються ними у своїй діяльності. Саме тому на основі різних підходів було уточнено поняття ключових компетенцій і сформовано визначення.

Для більш детального аналізу було відібрано суттєві характеристики і складові ключових компетенцій підприємства.

Підсумовуючи важливість та необхідність розвитку ключових компетенцій необхідно зауважити на їхніх результатах, а саме конкурентній перевазі: підприємство з більшою долею ймовірності стане лідером на ринку в своїй галузі та збільшить частку ринку, інноваціях: підприємства, які розробляють нові ідеї та впроваджувати їх на практиці, мають перевагу на ринку та збільшують свою дохідність, ефективності: можливості оптимізувати бізнес-процеси та зменшити кількість помилок, що призводить до зниження витрат та підвищення ефективності, та розширенні ринків: можливості збільшити свою географічну присутність та залучити нових клієнтів.

В ході написання роботи було здійснено аналіз підприємства ТОВ «Епіцентр-К» та діагностику і дослідження його ключових компетенцій. Зокрема до головних ключових компетенцій віднесено створення ефективної і наближеною до споживача системи технічної підтримки та сервісу, широка асортиментна лінійка продукції, ефективне утримання споживача та ефективна діяльність веб-маркетингу.

Проаналізувавши та оцінивши компетенції, було виявлено слабкі місця які потребують впровадження низки заходів щодо їх усунення. В ході роботи в проектно-рекомендаційному розділі було наведено та доведено доцільність впровадження заходів для розвитку виокремлених ключових компетенцій. Зокрема серед запропонованих заходів є наступні: додавання до штатного розпису посади дизайнера, впровадження додаткових послуг- «Ремонт під ключ», супровід клієнтів на всіх етапах ремонту та допомога з розробкою дизайну, надання електричних та технічних інструментів в тимчасове користування, розширення наповненості сайту epicentrk.ua, організація та розвиток доставки за кордон, проведення семінари та тренінгів, публікація книг та посібників та проведення майстер-класів і виставок.

На основі запропонованих заходів щодо розвитку ключових компетенцій ТОВ «Епіцентр-К» здійснено оцінку ефективності реалізації заходів. Зокрема результати показали що в досліджуваному підприємстві з'являється більше сильних сторін, відкриваються нові можливості. Слабкі сторони можливо в майбутньому звести до мінімального значення завдяки досвіду та кваліфікації працівників. При впровадженні наведених вище заходів, збільшується конкурентоспроможність підприємства та зростають перспективи розвитку ділового сектора.

Виконаний аналіз, а також запропоновані рекомендовані заходи стали підставою для розробки програми організаційних змін для ТОВ «Епіцентр-К» з метою підвищення ефективності його діяльності та розвитку ключових компетенцій. Досліджуване підприємство має багато перспективних можливостей в т.ч. вихід на зовнішній ринок, тому при впровадженні запропонованих заходів ТОВ «Епіцентр-К» може збільшити частку ринку, залучити до співпраці нових клієнтів, розширити шляхи збуту продукції, підвищити імідж компанії на ринку тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азаренков Г.Ф. Ключові компетенції промислового підприємства / Г. Ф. Азаренков, К. В. Каткова // Причорноморські економічні студії. -Випуск 17. – 2017. С 83- 86.
2. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід / Л.В.Балабанова, В.В.Холод. – Донецьк: Донецький державний університет економіки і торгівлі імені М.ТуганБарановського, 2012. – 294 с.
3. Барабась Д. О. Конкурентний контекст бізнес-організації: сутність та методичні засади ідентифікації / Д. О. Барабась // Розбудова системи управління бізнес-організацій в інноваційній економіці : монографія / Л.О.Лігоненко [та ін.]. – Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2017. – С. 211–215.
4. Баранюк Х. О. Конкурентоспроможність: сутність та об'єкти дослідження / Х. О. Баранюк // Економіка харчової промисловості. – 2016. – Т. 8. – Випуск 4. – С. 33–39.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник / І. М. Бойчик. – Київ : Кондор, 2016. – 378 с.
6. Вартанова О. В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні підприємством: формування і розвиток : [монографія] / О. В. Вартанова. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля. – 2012. – 340 с.
7. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html>.
8. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В.Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2011. – №2. – С. 50–53.
9. Гранатуров В. М. Управление конкурентоспособностью предприятий: учебное пособие / В. М. Гранатуров, И. А. Кораблинова. – Одесса : Одесская национальная академия связи имени А. С. Попова, 2016. – 152 с.

10. Головна сторінка. ЕПІЦЕНТРИК.
URL:https://epicentrk.ua/?gclid=Cj0KCQjw3a2iBhCFARIsAD4jQB3rma1zKTl3QvZKxcJxqhkpbFbUzDK_ikmXiltH4L8PMelXkTtkHOEaAigZEALw_wcB (дата звернення: 01.04.2023).
11. Денисенко М.П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства / М.П.Денисенко, А.П. Гречан, К.О.Шилова // Економіка та держава. – 2011. – № 8. – С. 36–38.
12. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий: монографія / В.Л.Дикань. – Харьков : Основа, 2009. – 160 с.
13. Доброва Н. В. Основи бізнесу : навчальний посібник / Н.В.Доброва, М.М.Осипова. – Одеса : О. М. Бондаренко, 2018. – 305 с.
14. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку: монографія / В.С.Пономаренко, М.В.Афанасьєв, І.В.Гонтарева та ін.; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Пономаренка В.С. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. –176 с.
<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/1.pdf>
15. Захарченко В. В. Ідентифікація ключових компетенцій підприємства [Електронний ресурс] / В.В.Захарченко, Т.Г.Белова. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3042/3/5.pdf>
16. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства : оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Харків : ІНЖЕК, 2020. – 351 с.
17. Іпполітова І.Я. Оцінювання рівня компетентності підприємства / І.Я.Іпполітова // Миколаївський національний університет імені В.О.Сухомлинського. – 2018. – Вип. 23. – С.210-217.
18. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: навчальний посібник / Т.Д.Костенко, Є.О.Підгора, В.С.Рижиков. – Київ: Центр навчальної літератури, 2014. – 400 с.
19. Кримська Л. О. Ключові компетенції як основа стратегічної гнучкості підприємства / Л. О. Кримська, О. В. Беляєва // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2014. – № 5 (80). – С. 8 – 12.

20. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: [монографія] / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник, О.П.Романко. – Івано-Франківськ : Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2011. – 198 с.
21. Миколайчук І.П. Інтелектуальний капітал як основа розвитку компетенцій підприємства торгівлі [Електронний ресурс] / І. П. Миколайчук, Н. В. Сичова // Проблеми економіки, 2018. – №2. – С. 221-228. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Рekon_2018_2_31
22. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
23. Наливайко А.П. Глобалізація і стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] / А.П.Наливайко. – Режим доступу: <http://ecolib.com.ua/article.php?book=20&article=2309>
24. Новий тлумачний словник української мови(у трьох томах). том 1, А – К / Укладачі: В.В. Яременко, О.М. Сліпушко. – Київ, Вид-во “АКОНІТ”, 2006. – 926 с.
25. Огієнко С. О. Стратегічне управління підприємством у сучасних економічних умовах / С.О. Огієнко, В.О. Письмак // Економіка розвитку. – 2009. – № 3(51). – С. 71–73.
26. Пономаренко В.С. Проблеми підготовки компетентних економістів та менеджерів в Україні: монографія. – Харків, 2012. – 327 с.
27. Рівень вакантності в торгових центрах Києва. URL: <https://utgcompany.com/riven-vakantnosti-v-torhovyykh-tsentrakh-kyieva-dosiah-21-5-dyrektor-utg/> (дата звернення: 01.04.2023).
28. Савчук Л.М. Компетенції персоналу в умовах економіки знань. [Електронний ресурс] / Л.М.Савчук. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2009_3/savchuk_309.htm
29. Хмурова В.В. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємств / В.В.Хмурова // Економіка: реалії часу. – 2012. – №2(3). – С. 65–70.

30. David Hussey, Per V. Jenster Company Analysis: Determining Strategic Capability 1st Edition, 2003. — 368 с.
31. Vickery, S. K. Theory of production competence revisited, Decision Sciences. — Vol. 22. — No. 3. — 1991. — P. 635—643.
32. Kim, J. S. and Arnold, P. Manufacturing competence and business performance: a framework and empirical analysis, International Journal of Technology Management, Special Issue on the 5th International Forum on Technology Management, Vol. 11 Nos 3/4, 1992 pp. 494-503
33. Baker J.C., Mapes J., New C.C., Szejczewski M. A hierarchical model of business competence // Integrats Manufacturing Systems 8/5, 1997
34. Francis J. Gouillart, James N. Kelly . Business Transformation/ 1995.-376 с.
35. Prahalad C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. — 1990. — Vol. 68. — No. 3. — P. 79-91.
36. Hiroyuki Itami, Thomas W. Roehl. Mobilizing invisible assets
37. Knott P. A new approach to competence analysis / P. Knott, A. W. Pearson, R. Taylor // International Journal of Technology Management. — 1996. — No. 11. — P. 494-503.
38. Youcontrol. URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/ (дата звернення: 01.04.2023).
39. Ukrstat. URL:
https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sr/roz/arh_roz22_u.html (дата звернення: 02.03.2023).

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50382425	43979194
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35593670	30814751
Валовий: прибуток	2090	14788755	13164443
Інші операційні доходи	2120	737243	530835
Адміністративні витрати	2130	872759	751814
Витрати на збут	2150	8648047	7985945
Інші операційні витрати	2180	920408	254271
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5084784	4703248
Інші фінансові доходи	2220	211555	3851
Інші доходи	2240	554085	354733
Фінансові витрати	2250	295646	250094
Втрати від участі в капіталі	2255	0	24516
Інші витрати	2270	1438592	363438
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4116186	4423784
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	944982	821675
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3171204	3602109
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0