

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента(ки) Білої Марії Михайлівни

академічної групи 073-20з-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності лакофарбового підприємства (за матеріалами ТОВ «Снежка-Україна»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Баранець Г.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Баранець Г.В.			

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

«13» травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту(ці) Білій М.М. академічної групи 073-20з-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності лакофарбового підприємства (за матеріалами ТОВ «Снежжка-Україна»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 475-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства	13.05.2024 р. – 23.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз господарської діяльності та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Снежжка-Україна»	24.05.2024 р. – 06.06.2024 р.
Рекомендаційний	Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства	07.06.2024 р. – 20.06.2024 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Баранець Г.В.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі «13» травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «21» червня 2024 року

Прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

Біла М.М.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-20з-1
НТУ «Дніпровська політехніка»

Білої Марії Михайлівни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності лакофарбового підприємства (за матеріалами ТОВ «Снежка-Україна»)

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ЄМНІСТЬ РИНКУ, РИЗИК, ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ.

Структура роботи: 64 сторінки комп'ютерного тексту; 14 рисунків; 19 таблиць; 1 додаток; 31 джерело посилання.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретичних, методичних основ і прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства і розробка заходів щодо її підвищення.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: досліджено теоретично-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства; проаналізовано господарську діяльність ТОВ «Снежка-Україна»; виконано конкурентний аналіз сил ринку лакофарбових матеріалів в Україні; оцінено конкурентну позицію підприємства; досліджено ризики діяльності виробників лакофарбової продукції; виконано оцінку значущості впливу факторів внутрішніх ризиків на конкурентоспроможність підприємства; розроблено заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та обґрунтовано їх ефективність.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання підприємствами, які займаються виробництвом лакофарбової продукції.

Сфера застосування – господарська діяльність підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів для ТОВ «Снежка-Україна» визначається різницею у сумі витрат на сплату кредиту та витрат від надання знижки дебіторам за ранню оплату продукції за схемою „3,3/10, повна сума 60”. Сума економії становить 1374,5 тис. грн.

Значимість роботи – реалізація заходів щодо підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю дозволить вивільнити обігові кошти, прискорити їх кругообіг, відтак підвищити ділову активність підприємства, що сприятиме посиленню його конкурентних позицій на ринку.

ABSTRACT

Bachelor's qualification thesis's
Student group 073 – 20z– 1
Dnipro University of Technology
BILA MARIIA

Subject: Substantiation of management decisions to increase the competitiveness of a paint and varnish enterprise (based on the materials of “Snezhka-Ukraine” LLC)

COMPETITIVENESS, MANAGEMENT OF COMPETITIVE PROMOTION, COMPETITIVE POSITION, COMPETITIVE ADVANTAGES, MARKET POWER, RISK, RECEIVABLES.

Thesis's structure: 64 pages of computer text; 14 pictures; 19 tables; 1 application; 31 literature sources.

Object – the process of management of the enterprise competitiveness.

Purpose of qualification thesis – to study theoretical, methodical bases and applied aspects of management of the enterprise competitiveness and to develop measures for its increase.

Main results of bachelor's qualification thesis are: the theoretical and methodological bases of management of the enterprise competitiveness are investigated; the economic activity of “Snezhka-Ukraine” LLC was analyzed; competitive analysis of the market forces for the paints and varnishes in Ukraine is performed; the competitive position of the enterprise is estimated; the risks of activity of manufacturers of the paint and varnish products are investigated; the assessment of the significance of the impact of internal risk factors on the competitiveness of the enterprise is performed; measures to increase the competitiveness of the enterprise have been developed and their effectiveness has been substantiated.

The results of bachelor's qualification thesis are recommended to use for enterprises engaged in the production of the paints and coatings.

The area of implementation is economic activity of the enterprise.

The economic efficiency of the proposed measures for “Snezhka-Ukraine” LLC is determined by the difference between the amount of costs for loan payment and the cost of providing a discount to debtors for early payment of products under the scheme " 3.3/10, full amount 60 ". The amount of savings is 1374,5 thousand UAH.

The importance of the research – the implementation of measures to improve the efficiency of receivables management will be able to release working capital, accelerate their circulation, and thus increase the business activity of the enterprise, which will strengthen its competitive position in the market.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	4
1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства	6
1.1 Сутність та етапність управління конкурентоспроможністю	6
1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	14
2. Аналіз господарської діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Снежка - Україна»	19
2.1 Загальна характеристика підприємства	19
2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства	22
2.3 Аналіз конкурентних сил на ринку лакофарбових виробів в Україні	31
2.4 Оцінка конкурентної позиції підприємства	40
3. Обґрунтування рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	43
3.1 Дослідження ризиків діяльності виробників лакофарбової продукції	43
3.2 Оцінка значущості впливу факторів внутрішніх ризиків на конкурентоспроможність підприємства	47
3.3 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	53
Висновки	61
Перелік джерел посилання	65
Додаток Б. Фінансова звітність ТОВ «Снежка - Україна» за 2020-2022 рр.	68

ВСТУП

Підприємство є основною ланкою економіки, його рушійною силою. Саме на макrorівні створюються необхідні суспільству продукція та послуги. Зростання конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, прискорення науково-технічного розвитку в усіх сферах суспільного життя зумовлюють необхідність швидкої адаптації підприємств до змінюваних умов, прийняття ефективних рішень у сфері управління виробництвом.

Найбільш відчутно сьогодні в Україні зростає інтенсивність конкурентної боротьби на ринках споживчих товарів. Цей факт зумовлено прогресуючим дисбалансом між пропозицією, що має істотний потенціал зростання у вигляді незадіяних виробничих потужностей підприємств, і платоспроможним попитом, що залежить від реальних доходів споживачів. Успіх підприємства на ринку значною мірою залежить від того, наскільки вдало воно розв'язує завдання забезпечення адекватності обраних шляхів досягнення поставлених цілей, з одного боку, та наявність ресурсів та ефективність їхнього використання – з іншого.

Отже, висока конкурентоспроможність підприємства на ринку забезпечуються в першу чергу його внутрішньою політикою, яка орієнтує всіх співробітників на активний та цілеспрямований розвиток діяльності в умовах безперервних змін зовнішнього середовища.

З огляду на вищезазначене обрана тема кваліфікаційної роботи бакалавра є важливою та актуальною.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних, методичних основ і прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства і розробка заходів щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено такі завдання:

- визначити сутність конкурентоспроможності та розглянути механізм її забезпечення;
- дослідити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- виконати аналіз техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства;
- провести конкурентний аналіз ринку лакофарбових виробів в Україні;
- оцінити конкурентну позицію досліджуваного лакофарбового підприємства;
- дослідити ризики діяльності виробників лакофарбової продукції;
- оцінити значущість факторів внутрішнього ризику на конкурентоспроможність досліджуваного підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та визначити їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи економічних досліджень, як: абстрактно-логічний (при дослідженні поняття конкурентоспроможності підприємства та споріднених з ним понять); порівняльний (для здійснення аналізу техніко-економічних показників, визначення конкурентної позиції підприємства); бальний, рейтинговий, експертних оцінок (для оцінки факторів ризику конкурентоспроможності підприємства); графічний, табличний, коефіцієнтний.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості впровадження запропонованих рекомендацій щодо підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю шляхом надання диференційованих знижок дебіторам. Це дозволить підвищити ділову активність підприємства, що в свою чергу сприятиме посиленню його конкурентних позицій на ринку. В роботі економічно обґрунтовано ефективність запропонованих заходів.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та етапність управління конкурентоспроможністю

Конкуренція сьогодні розглядається як рушійна сила економічного розвитку, оскільки жодні принципи, орієнтири, критерії розвитку, які розроблюються виробниками і орієнтовані на їх власні інтереси і можливості, не є адекватними вимогам, які висуваються споживачами, а відтак не здатні задати правильний напрям економічного розвитку. Поняття розвитку в даному випадку уособлюється не стільки у показниках кінцевих фінансових результатів, а перш за все, у показниках кількості, видах продукції, що випускається, її споживчих характеристиках, які мають відповідати вимогам ринку.

Конкуренція представляється як змагання між виробниками (продавцями) товарів, а в загальному випадку між будь-якими економічними, ринковими суб'єктами; боротьба за ринки збуту товарів з метою одержання більш високих доходів, прибутку, інших переваг [1]. В умовах, коли виробники пропонують приблизно однакову за якістю продукцію з незначною різницею в ціні, основним фактором, який приведе до успіху компанії, стають методи і прийоми впливу на клієнта. Отже, вирішення проблеми конкурентоспроможності – найбільш складне завдання в діяльності будь-якого підприємства, що вимагає погодженої, цілеспрямованої роботи всіх підрозділів за керівної ролі служби маркетингу.

Поряд з конкуренцією об'єктивно існує поняття конкурентоспроможності. Проте в науковій літературі досі не визначено загальноприйнятого визначення поняття конкурентоспроможності.

Точно визначеною можна вважати ієрархію категорій конкурентоспроможності:

- конкурентоспроможність продукції;

- конкурентоспроможність підприємства;
- конкурентоспроможність галузі;
- конкурентоспроможність регіону;
- конкурентоспроможність окремих держав і їх об'єднань.

Оскільки поняття конкурентоспроможності підприємства залишається остаточно не визначеним на теоретичному рівні, доцільно розглянути основні підходи науковців до трактування цієї дефініції.

Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Інакше кажучи, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції [2].

Конкурентоспроможність фірми може бути визначена як її порівняльна перевага відносно інших фірм цієї ж галузі усередині національної економіки і за її межами. Це означає, що конкурентоспроможність фірми може бути виявлена (оцінена) лише в рамках групи фірм, які належать до однієї галузі, або фірм, що випускають товари-субститути. Конкурентоспроможність підприємства відіграє важливу роль для країни, адже підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку дозволяє збільшити експорт, та врівноважити платіжний баланс.

Конкурентоспроможність виробника являє собою відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетентності стосовно інших підприємств-конкурентів за такими параметрами, як технологія, практичні навички та знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, якість (систем управління, виробництва, продукції), комунікації [3].

Узагальнивши погляди авторів, конкурентоспроможність підприємства визначається такими параметрами [4]:

- здатність підприємства ефективно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- спроможність продукції даного підприємства конкурувати на ринку з аналогічною продукцією;
- отримання підприємством конкурентних переваг на основі продукції відповідної якості;
- ефективне використання технологій, ресурсів, методів управління, навичок і знань персоналу, компонентів маркетингової діяльності, які відображаються в якості та конкурентоспроможності продукції, прибутковості підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно розглядати як довготерміновий послідовний процес, здійснюваний планомірно у всіх сферах його діяльності відповідно до обраної стратегії довготермінового розвитку, із врахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства, і внесенням відповідних коректив.

Головними завданнями вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства є [4]:

- визначення критеріїв конкурентоспроможності й формування системи показників її вимірювання;
- розроблення методів оцінки рівня конкурентоспроможності;
- розроблення методів формування алгоритмів (програм) підвищення конкурентоспроможності.

Спорідненими з конкурентоспроможністю поняттями є конкурентні переваги, конкурентна позиція.

Конкурентні переваги – це різноманітні особливості будь-якої із сфер діяльності фірми, за допомогою яких підприємство має перевагу над своїми конкурентами у досягненні однієї мети. Конкурентні переваги суб'єктів мо-

жуть бути спадковими, конструктивними, технологічними, інформаційними, кваліфікаційними, управлінськими, природно-кліматичними та ін. [5].

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на спроможності підприємства створити більш значущі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повнішого задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їхньої діяльності. Внутрішня – це характеристика внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Серед основних характеристик конкурентної переваги можна виділити [6]:

- відносність (може бути оцінена лише шляхом порівняння характеристик, які впливають на ефективність продажу);

- прив'язаність до конкретних ринкових умов і причин (товар, який має переваги в ціні на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому);

- залежність від впливу багатьох різних неконтрольованих чинників (наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг у сфері дизайну, якості, але може погіршувати параметри собівартості виробу внаслідок високих витрат на придбання).

Основними видами конкурентних переваг є:

- 1) ресурсні: наявність доступу до дешевої і якісної сировини; налагоджена система ефективного використання ресурсів; постачальники;

- технологічні: наявне сучасне обладнання, що ефективно впливає на продуктивність і якість товарів; патентовані технології;

- 2) інтелектуальні (управлінські): висококваліфіковані працівники; наявність оптимальної системи менеджменту;

ринкові: можливість доступу до ринків; висока частка ринку, каналів розподілу; наявність реклами, ефективної системи збуту і післяпродажного обслуговування;

3) інноваційні: забезпечуються за рахунок застосування у виробничій діяльності господарюючого суб'єкта результатів НДДКР і дозволяють формувати різноманітність асортименту продукції, що випускається з удосконаленими характеристиками;

4). Культурні: характеризуються близькістю або відмінностями культури країни; дозволяють суб'єктам господарювання успішно функціонувати в країнах з близької культурою.

Якщо конкурентні переваги об'єкта виявляються в поєднанні зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, то конкурентна позиція визначає ступінь реалізації конкурентоспроможності.

Підходи до визначення поняття «конкурентна позиція» також не є одностайними, проте незмінною залишається сконцентрованість уваги на стані, позиції, місці підприємства у конкурентному середовищі .

Конкурентна позиція – це конкретний сегмент ринку, який займає організація в умовах конкурентного середовища в певний момент часу відносно реальних конкурентів [7].

Забезпечення конкурентоспроможності – це управління цілою системою в умовах ринкових відносин, що орієнтується на вирішення таких завдань, як [8]:

- дослідження потреб споживачів та їх розвиток;
- оцінка поведінки та можливостей конкурентів;
- дослідження розвитку ринку;
- дослідження зовнішнього середовища;
- виготовлення товару, що перевершував би товар конкурента.

На прикладному рівні конкурентоспроможність як характеристика якісного показника діяльності підприємства потребує дослідження, насамперед, з погляду управління ключовими чинниками її формування. Адже не-

впливно змінюються конкурентні умови, чинники успішної конкуренції, відповідно зазнають трансформацій і підходи до управління підприємством при забезпечення лідерських позицій. Якщо раніше для того, щоб виграти в конкурентній боротьбі, було необхідно організувати масове виробництво продукції, і це було складне завдання для бізнесу, то з часом акценти змістились у координати ці-нової конкуренції. Вплив науково-технічного прогресу в середині ХХ століття призвів до виникнення нецінової конкуренції та зосередження на сфері технологічних інновацій. Одні підприємства формують конкурентні переваги через доступ до дешевих матеріальних ресурсів, інші використовують дешеву робочу силу, а для лідерів ринку це виключно забезпечення технологічного лідерства [9].

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції [10].

Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес і функції управління. Більш докладно їх перелік відбито на схемі (рисунок 1.1) [11].

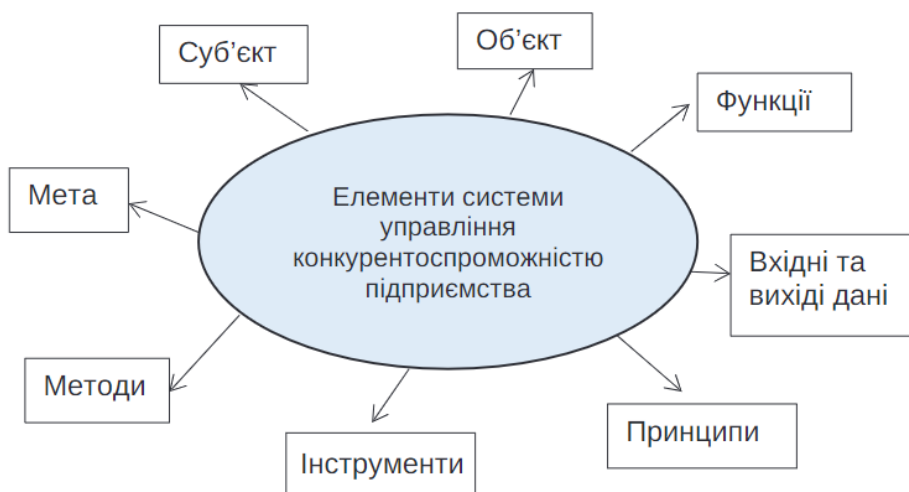


Рисунок 1.1 - Складові системи управління конкурентоспроможністю

За функціональним підходом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізуються такі функції управління (таблиця 1.1) [12]. Реалізація вище перерахованих функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю.

Таблиця 1.1 - Функції управління конкурентоспроможністю підприємства

Назва функції	Пояснення
Цілевстановлення	Обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти
Планування	Передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах.
Організація	Забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності.
Мотивація	Використання мотиваційних (економічних і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства.
Контроль	Забезпечує перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності поставленим вимогам та передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм.

З використанням процесного підходу загальний порядок дослідження, оцінки та загалом управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює певні принципові етапи (рисунок 1.2).

Складовими процесу управління конкурентоспроможністю підприємства слід вважати: моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностика конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в

конкурентній боротьбі; розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства [13].

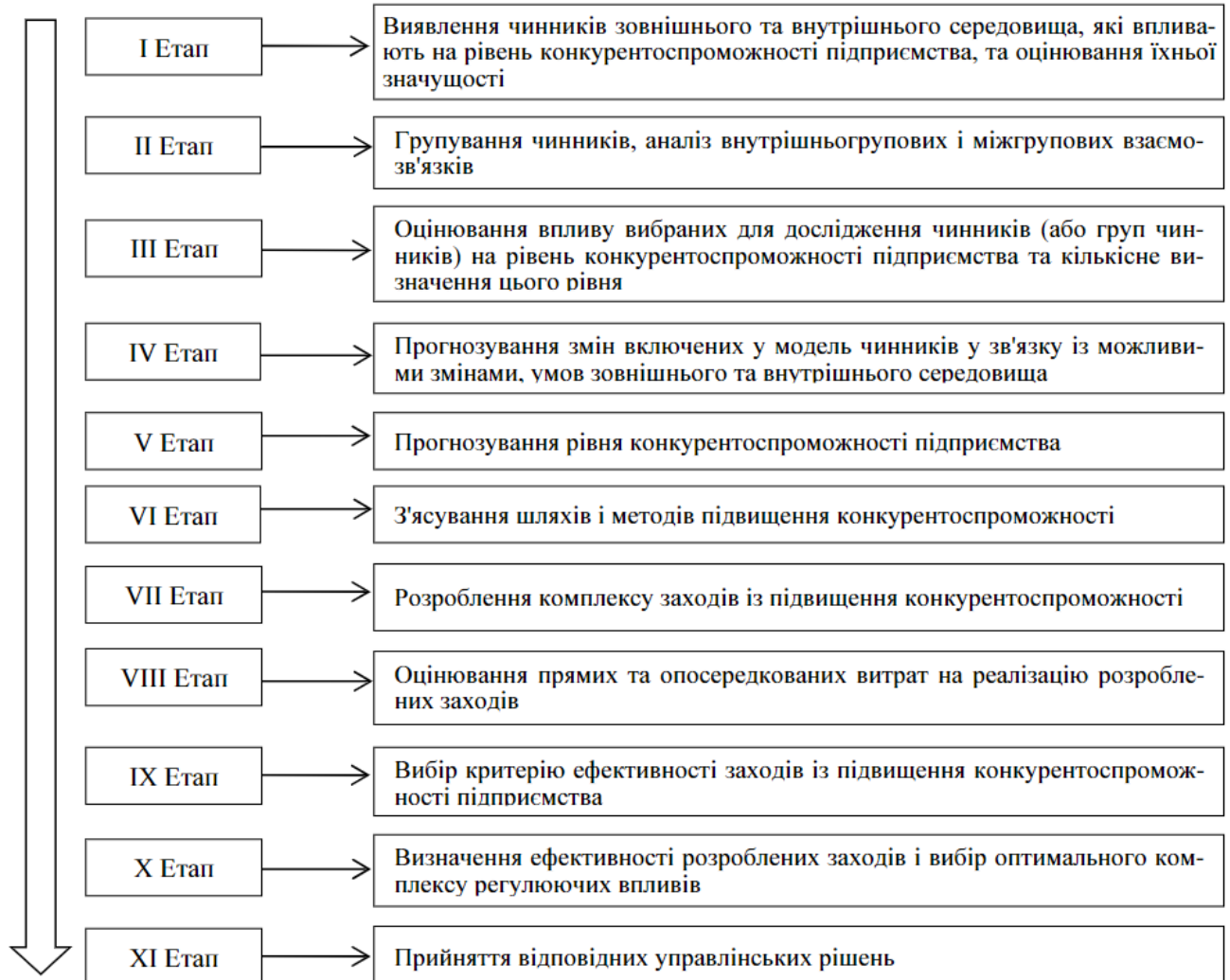


Рисунок 1.2 - Послідовність управління конкурентоспроможністю підприємства (процесний підхід)

Отже, здійснивши аналіз конкурентоспроможності підприємства аналітик має можливість оцінити масштаби конкурентних переваг фірми відносно найнебезпечніших конкурентів і зрозуміти на що спрямовані їх дії. Визначивши конкурентні переваги підприємства і враховуючи діючі конкурентні сили, розробляється стратегія конкуренції і визначаються засоби досягнення поставлених стратегічних цілей [14, с. 117].

1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє [15]:

- сформулювати управлінські завдання: визначення підходів до виробництва, технології маркетингу, трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення;
- прийняти управлінське рішення: зменшення витрат, фокусування на конкретний сегмент ринку, укладання контрактів;
- розробити заходи розвитку конкурентних переваг: впровадження інновацій, наступальні заходи в напрямку закріплення довгострокових переваг, захисні міри в напрямку попередження дій учасників, розробка програми виходу на нові ринки, залучення коштів інвесторів;
- адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, що в результаті дає перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту.

Сьогодні не існує одностайного підходу у питанні оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вченими пропонуються різні методи оцінки, склад показників у межах відповідних методів також має відмінності.

Узагальнивши результати наукових досліджень із цього питання, всю сукупність методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за такими ознаками: за об'єктом оцінки (продукції, персоналу, потенціалу); за способом здійснення оцінки (індикаторні, матричні, графічні, математичні); за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні); за видами використовуваних показників (диференційовані, комплексні); за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні); за можливістю розроблення управлінських рішень (поточні, стратегічні) [16-19].

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства наведені у таблиці 1.2 [20].

Таблиця 1.2 – Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи та стисла характеристика	Назва методу
<p>Матричні</p> <p>Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БкГ). 2. Матриця і. ансоффа. 3. Матриця Маккінсі. 4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. 5. Матриця Томпсона – Стрікленда. 6. SWOT-аналіз. 7. SPACE-аналіз. 8. STEP-аналіз.
<p>Графічні</p> <p>Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунок, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Графіки порівнянь. 2. Аналітичні графіки. 3. Ілюстративні графіки. 4. Діаграми. 5. Картограми. 6. Картодіаграми. 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
<p>Індексні</p> <p>Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції. 2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. 4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі. 5. Метод інтегральної оцінки.
<p>Аналітичні</p> <p>Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод різниць. 2. Метод рангів. 3. Метод балів. 4. Методи експертної оцінки. 5. Системи диференціальних рівнянь.

Крім того, методи, що застосовуються для визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, можуть бути об'єднані в дев'ять груп [21]:

1) Методи, що ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг, базуються на положеннях теорії міжнародного поділу праці, відповідно до яких передумовою досягнення підприємством стійких конкурентних позицій є відносно нижчі витрати виробництва, ніж у конкурента. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства за цим методом аналізуються не лише витрати виробництва, але й обсяг і норма прибутку, обсяг продажів та частка ринку. Однак конкурентні позиції визначаються не стільки кількістю, скільки якістю виробничо-господарської діяльності і рівнем конкурентоспроможності продукції.

2) Методи, що ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства і галузі, відповідно до яких критерієм конкурентоспроможності підприємства є наявність у виробників факторів виробництва, які можуть бути використані більш ефективно, ніж у конкурентів, а під рівновагою розуміють такий стан, коли у виробника відсутні стимули для переходу в інший стан. Для визначення конкурентоспроможності за теорією рівноваги використовують відносні показники вартості основних та оборотних засобів, величини заробітної плати та процентних ставок тощо.

3) Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції. Основним інструментом оцінки конкурентоспроможності підприємства є співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств конкурентів, відповідно до якого найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, на яких найкраще організована робота всіх підрозділів і служб, оцінка ефективності яких передбачає оцінку ефективності використання ресурсів і дає змогу визначити сильні та слабкі сторони одного підприємства порівняно з іншим та шляхи усунення відставання. 4) Методи, які ґрунтуються на основі теорії якості продукції підприємства, відповідно до яких конкурентоспроможність підприємства тим вище, чим вище конкурентоспроможність його продукції. Продукція порівнюється з параметрами товару-еталону. Для визначення конкурентоспроможності продукції використовуються різні маркетингові і кваліметричні методи, в основі більшості яких

лежить знаходження співвідношення «ціна-якість». Розрахунок показника конкурентоспроможності за кожним видом продукції ведеться з використанням економічного і параметричного індексів конкурентоспроможності.

5) Методи, які ґрунтуються на основі теорії мультиплікатора і характеризують ланцюжок послідовних залежностей ефектів та стимулів, що їх викликали, тут оцінюються конкурентні переваги підприємства одного кластера перед іншим щодо якості продукції чи надання послуг.

6) Методи визначення конкурентної позиції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств, за допомогою яких аналізується внутрішнє середовище підприємств з метою виявлення переваг та потенціалу для їх розроблення і з'являється можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу.

7) Методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок і широко використовуються для аналізу можливостей конкурентів, оскільки, на відміну від аналізу власного підприємства, за багатьма позиціями інформаційної бази отримати потрібну інформацію законним шляхом неможливо.

8) Матричні методи оцінки конкурентоспроможності, які засновані на розгляді процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності різних товарів розроблені маркетинговою організацією «Бостон консалтинг груп» і в подальшому застосовувалися не тільки для аналізу характеристик товарів, але й під час вивчення конкурентоспроможності «стратегічних одиниць бізнесу» – товарів, збутової діяльності, окремих компаній, галузей тощо.

9) Інтегральні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, спрямовані на розроблення зведеного показника рівня конкурентоспроможності, що реалізується на основі визначення наявних ресурсів підприємства, оцінки ефективності їх використання та визначення рівня його конкурентоспроможності відносно підприємств, які функціонують в одній галузі та належать одній продуктивній групі.

Кожен з описаних методів має свої переваги та недоліки. За умови їх комплексного використання аналітик має можливість нівелювати недоліки одних груп методів та найбільш повно використати переваги інших.

2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СНЕЖКА - УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика підприємства та його місце в Групі «Śnieżka»

ТОВ «Снежка-Україна» входить до Групи «Śnieżka», яке складається з підприємств, що працюють на ринку лакофарбових матеріалів. Сучасні виробничі підприємства Групи розташовані у чотирьох країнах – Польщі, Угорщині, Україні й Білорусі, які щорічно виготовляють близько 190 мільйонів кг різних видів будівельної хімії для ринків вказаних країн і закордонних, серед яких Литва, Казахстан, Чехія, Словаччина, Румунія, Великобританія, Хорватія тощо.

Група «Śnieżka» є одним з лідерів на ринку лакофарбових матеріалів у сегменті декоративних виробів у Польщі, одним з найбільших гравців на ринку декоративних фарб в Угорщині, одним з лідерів у виробництві фарб в Україні, а також була до 2022 р. одним з провідних виробників у сегменті гіпсових шпаклівок у Білорусі.

Група «Śnieżka» входить до списку 25 найбільших виробників фарб у Європі (за інформацією журналу «European Coatings») і є єдиним представником галузі в центральній та східній частині континенту [22]. Завдяки роботі кваліфікованого персоналу та співпраці з відомими міжнародними постачальниками сировини, Група створює інноваційні рішення, які гарантують найвищу якість пропонованої продукції.

Група «Śnieżka» складається з АТ «Фабрика Фарб і Лаків «Śnieżka» (материнська компанія) та її дочірніх компаній. Наочно організаційна структура Групи «Śnieżka» представлена на рисунку 2.1.

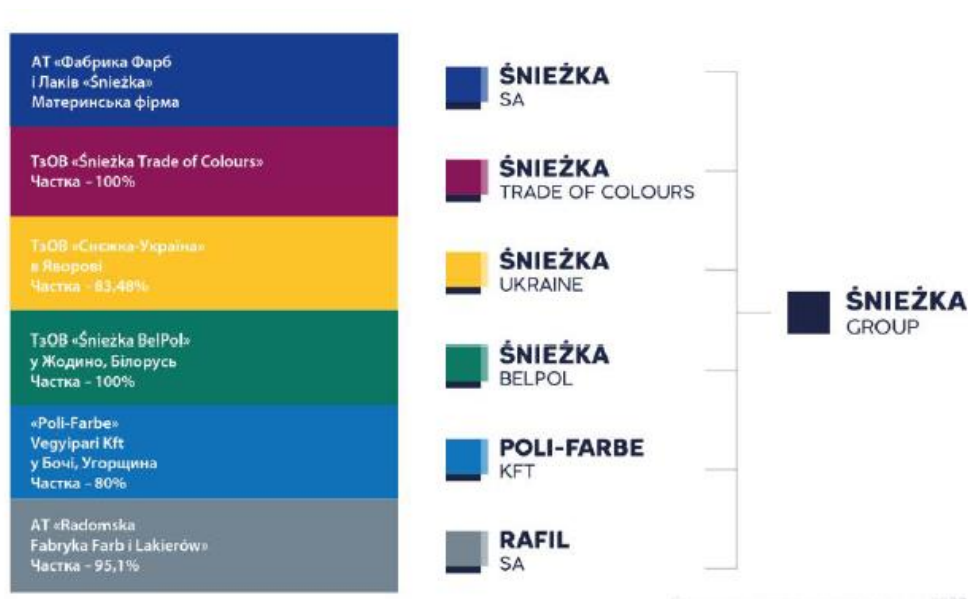


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Групи «Śnieżka» [22]

ТОВ «Сніжка-Україна» – відомий виробник сучасної лакофарбової продукції, що працює на українському ринку лакофарбових матеріалів упродовж двадцяти одного року. За цей період компанія успішно розбудовується і розвивається. Інфраструктура виробництва об'єднує два цехи (у першому виготовляють фарби на водній основі, у другому – сухі суміші (шпаклівки), акредитовану лабораторію з контролю виробництва, склад готової продукції, модерний офіс.

ТОВ «Сніжка-Україна» в межах мультибрендингової стратегії виготовляє лакофарбові матеріали різних категорій під торговими марками Śnieżka, ACRYL-PUTZ, VIDARON, FOVEOTECH, що дає змогу споживачам обирати якісну продукцію з різних сегментів. Інформація про торгові марки компанії наведена в таблиці 2.1.

Компанія «Сніжка-Україна» тісно співпрацює з Центром досліджень і розробок, розташованим на території АТ «ФФіЛ «Śnieżka» в Польщі, польський лабораторний осередок розробляє всі технології та рецептури продукції Групи «Śnieżka». Отже, всі вироби, які виготовляє підприємство «Сніжка-Україна» згідно з ліцензією АТ «Фабрика Фарб і Лаків «Śnieżka», відповідають європейським стандартам. Цьому сприяє постійна модернізація процесів

на виробництві, осучаснення устаткування, удосконалення рецептур продукції і застосування якісної сировини. На заводі щорічно виробляють близько 29 млн кг різних видів лакофарбової продукції.

Таблиця 2.1 – Інформація про торгові марки ТОВ «Сніжка-Україна»

Назва торго- вої марки	Характеристика
Śnieżka	основна торгова марка Групи компаній «Śnieżka», під якою пропонують широкий асортимент продукції. Її портфоліо включає групи виробів, призначених для захисту та оздоблення різних основ, які використовують і всередині приміщень, і зовні. Фарби, шпаклівки, емалі, ґрунтівки, протигрибкові засоби – це вироби високої якості, які вирізняються конкурентоспроможністю, екологічністю та відмінними декоративними властивостями. Продукти ТМ Śnieżka вже давно відомі на ринку й задовольняють потреби й індивідуальних клієнтів, і професіоналів. При виготовленні продукції ТМ Śnieżka застосовують новітні технології та використовують високоякісні складники й наповнювачі, що забезпечує якість та ексклюзивність виробів.
ACRYL-PUTZ	це субмарка ТМ Śnieżka, під якою Компанія виготовляє шпаклювальні гладі та ґрунтівки для стін і стель усередині приміщень, а також фасадів.
VIDARON	бренд високоякісних виробів для захисту і декорування деревини. Продукцію марки VIDARON створено для тих, хто прагне комплексно доглядати за деревиною, яка наповнює помешкання теплою та затишною атмосферою, а також для тих, хто шукає безпечних виробів високої якості для захисту деревини
FOVEO TECH	це бренд, під яким виготовляють професійні системи утеплення будівель. FOVEO TECH – це широка пропозиція виробів, призначених для утеплення будинків, що містить у своєму портфоліо декоративні штукатурки, фасадні та ґрунтувальні фарби, ґрунтівки. Це сучасні та якісні матеріали для утеплення будинків, їхнього захисту від впливу атмосферних і біологічних чинників та зміни їхнього зовнішнього вигляду. FOVEO TECH – це широке поле для рішень, яке характеризується багатю та колоритною гамою барв.
PLATINIUM	це субмарка ТМ Śnieżka, під якою виробник пропонує споживачам колекцію водоемульсійних фарб сегмента «Середній+».
BESTON	це асортимент продуктів, потрібних на різних етапах будівництва, реконструкції та оздоблювальних робіт, які можуть використовувати і професіонали, і пересічні споживачі. Портфоліо бренда містить різні види силіконів, клеїв тощо.
MAGNAT	це вироби для найвибагливіших клієнтів, які цінують якість і стиль. До портфоліо цієї інноваційної марки преміум-класу належать високоякісні керамічні фарби, які вирізняються стійкістю кольорів, оригінальною гамою барв, тривкістю до плям та бруду для поверхонь з інтенсивним використанням. MAGNAT – це також декоративні структури, які надають багато можливостей для декору інтер'єрного простору, імітуючи різні поверхні: від сирого бетону чи ефекту протертої штукатурки до відшліфованого мармуру чи перлового блиску. Портфоліо бренда також доповнено малярськими інструментами, які вирізняються високою якістю та комфортом у використанні.

Вироби різних сегментів підприємство успішно реалізує на території України (за винятком окупованих територій Донбасу та Криму). Компанія

орієнтується на внутрішній ринок України, що генерує понад 99% доходів від загального обсягу продажів.

Для того щоб завод виготовляв конкурентоспроможну продукцію, засновники підприємства постійно інвестують кошти у виробничі потужності для осучаснення технологічних ліній. Управління виробництвом комп'ютеризовано, що сприяє зменшенню фізичного навантаження на робітників, поліпшенню виробничої культури, вдосконаленню якості продукції. Адже відбувається точне дозування складників та вдається запобігти впливу людського чинника на закладену технологом рецептуру. Автоматизовано процеси складського комплексу, що дає змогу оперативно складувати, переміщати, зберігати, комплектувати і відвантажувати продукцію. WMS-система (система керування складом) значно спрощує документообіг, допомагає раціонально використовувати площу складського приміщення, поліпшує якість обслуговування і забезпечує дотримання термінів постачання продукції партнерам.

ТОВ «Снежка-Україна» за роки свого функціонування ефективно налагодила роботу з бізнес-клієнтами, сформувавши систему надійної дистрибуції, а також співпрацює з будівельними гіпермаркетами й водночас розвиває напрям діяльності фірмових салонів і спеціалізованих магазинів на партнерських засадах.

2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства

Про реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи можна дізнатись проаналізувавши основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Снежка-Україна» за період 2020-2022 рр., які наведені нижче в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Снежка -Україна»

№ з/п	Показник	Од. вим.	Роки			Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020	2021/2020	2022/2021	2022/2020
1	Реалізована продукція	тис. грн	537025	565246	508682	28221,0	-56564,0	-28343,0	5,3	-10,0	-5,3
2	Чисельність персоналу разом	осіб	210	234	221	24,0	-13,0	11,0	11,4	-5,6	5,2
3	у тому числі: робітників, безпосередньо зайнятих у виробництві	осіб	172	192	186	19,7	-6,2	13,4	11,4	-3,3	7,8
4	Продуктивність праці робітника, безпосередньо зайнятого у виробництві	тис. грн./ос.	3118,6	2945,8	2740,2	-172,8	-205,7	-378,5	-5,5	-7,0	-12,1
5	Фонд оплати праці персоналу всього	тис.грн	66215	76823	65293	10608,0	-11530,0	-922,0	16,0	-15,0	-1,4
6	Середня місячна заробітна плата робітника	грн/міс.	26,28	30,49	25,91	4,2	-4,6	-0,4	16,0	-15,0	-1,4
7	Середньорічна вартість активів	тис. грн	257938	278030	324915	20092,0	46885,0	66977,0	7,8	16,9	26,0
8	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	279888	301910	273975	22022,0	-27935,0	-5913,0	7,9	-9,3	-2,1
9	Валовий прибуток	тис.грн	257137	263336	234707	6199,0	-28629,0	-22430,0	2,4	-10,9	-8,7
10	Операційний прибуток	тис.грн	118067	97135	93582	-20932,0	-3553,0	-24485,0	-17,7	-3,7	-20,7
11	Чистий прибуток	тис.грн	98971	81497	82634	-17474,0	1137,0	-16337,0	-17,7	1,4	-16,5
12	Рентабельність виробництва	%	45,8	34,9	28,8	-10,8	-6,1	-17,0	-23,7	-17,6	-37,1

Як видно з аналітичної таблиці 2.2, протягом досліджуваних років виручка від реалізації не мала чітко вираженої тенденції зміни. В 2021 році порівняно з базовим періодом вона збільшилась на 5,3% або на 28,2 млн. грн, а в наступному році скоротилась на 10% або на 56,5 млн. грн. В цілому за три роки темп падіння обсягів продажів становив 5,3% (рисунок 2.2).

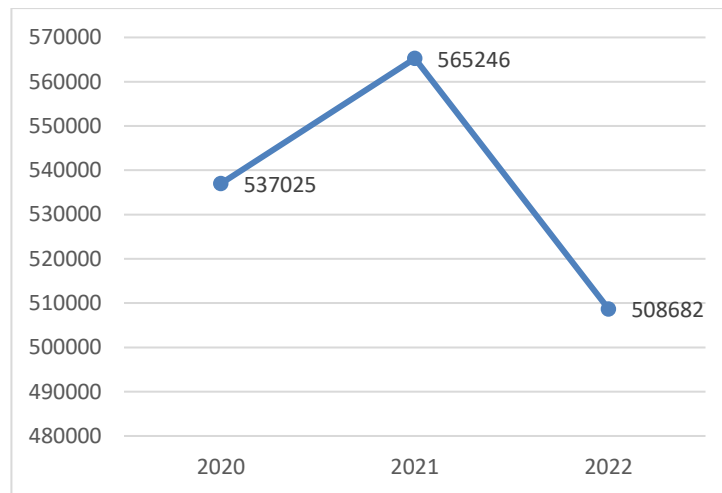


Рисунок 2.2 – Динаміка виручки від реалізації продукції, тис. грн

Що стосується динаміки чисельності персоналу, то вона не була спадаючою. За трирічний період підприємство не тільки зберегло, а й збільшило чисельність працюючих на 11 осіб. Фактично, зростання спостерігалось в 2021 році на 24 особи або на 11,4%, в 2022 році чисельність персоналу скоротилась на 13 осіб або 5,6%. Така динаміка неодмінно погіршила показники продуктивності праці, проте з точки зору виконання соціальних зобов'язань компанія була відповідальна перед персоналом і у складні воєнні часи не допустила різкого скорочення персоналу.

Щодо динаміки показника продуктивності праці робітників, то він поступово зменшувався на 5,5 та 7% по роках відповідно. В цілому за три роки темп падіння цього показника становив 12,1% або 378,5 тис. грн/ос.

Для наочності динаміка показників чисельності персоналу та продуктивності праці представлена на діаграмі на рисунку 2.3.

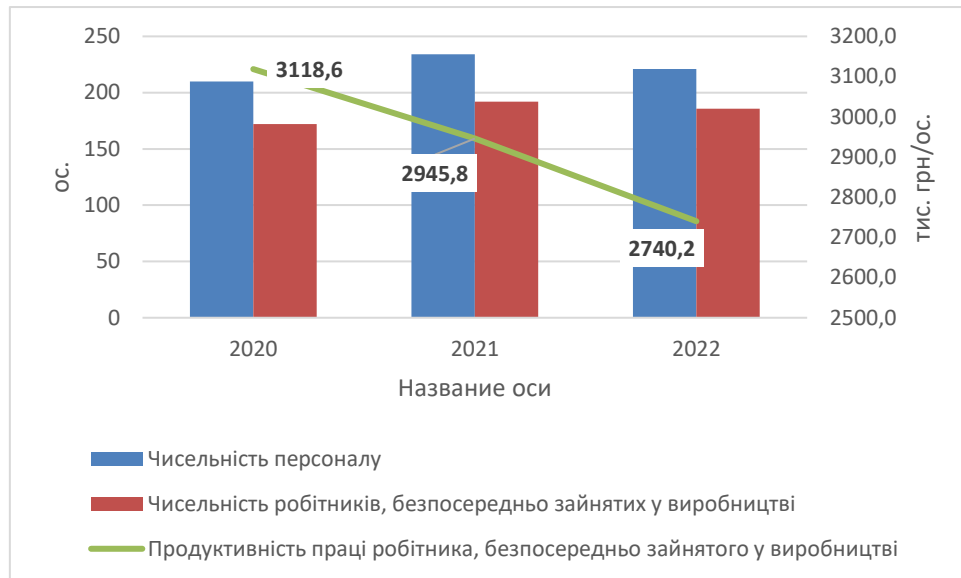


Рисунок 2.3– Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці

Розмір фонду оплати праці мав приблизно таку саму тенденцію зміни як і обсяг продажів досліджуваного підприємства. В 2021 році зростання становило 10608 тис. грн або 16% проти 2020 року. В 2022 році фонд оплати скоротився на 11530 тис. грн або 15%. Головною ціллю кадрової політики в стабільних ринкових, політичних умовах є оптимізація кадрового складу керівників, спеціалістів та робочих всіх структурних підрозділів, забезпечення стабільної діяльності підприємства ефективно працюючим персоналом згідно штатного розкладу та заявкам керівників структурних підрозділів, зниження бюджетних витрат на роботу з персоналом. Проте у воєнні часи підходи до планування чисельності персоналу на основі витрат змінюються.

Примітно, що за три роки зросла середньорічна вартість активів досліджуваного підприємства: в 2021 році на 7,8%, в 2022 році ще на 16,9% і в сукупності за трирічний період – на 26%. На фоні скорочення обсягів реалізації таке зростання економічного потенціалу не виглядає як позитивна ознака зростання економічної потужності підприємства, оскільки свідчить про неефективне використання ресурсів.

Аналіз собівартості реалізованої продукції протягом трьох років показав тенденцію аналогічну зміні обсягів продажів: зростання в 2021 році та скорочення в 2022 році. Оскільки в цей період підвищились ціни на паливо та еле-

ктроенергію, збільшилися витрати на сировинні ресурси через зростання курсу євро та долара, то очевидно, що основним чинником впливу на зміну собівартості був обсяг продажів в натуральних показниках, який відчутно скоротився.

Щодо динаміки показників прибутку та прибутковості, то всі показники валового, операційного та чистого прибутку зменшилися на 8,7; 20,7 та 16,5% відповідно за три роки. Проте діяльність підприємства не була збитковою. Рівень рентабельності виробництва скоротився з 45,8% в 2020 р. до 34,9% в 2021 році та впав до 28,8 в 2022 році. Наочно динаміку показників фінансових результатів представлено на рисунку 2.4.

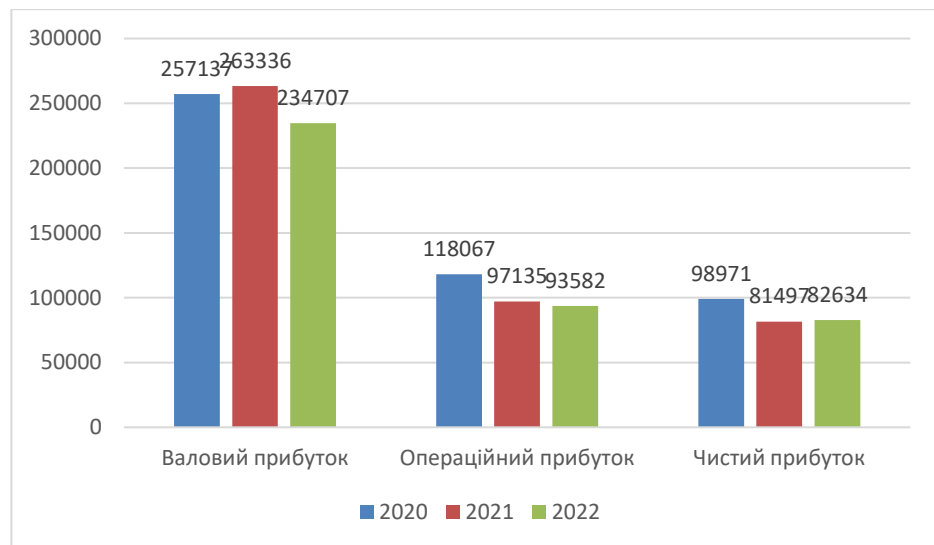


Рисунок 2.4 – Динаміка показників фінансових результатів
ТОВ «Сніжка - Україна»

Таким чином, проведений аналіз виявив негативну тенденцію зниження ефективності діяльності досліджуваного підприємства, зменшення показників продуктивності праці.

Далі необхідно поглибити аналіз змін показників ефективності використання основних фондів, матеріальних ресурсів, в тому числі запасів. Отже, в роботі здійснено аналіз відповідних абсолютних та відносних показників.

Основні засоби – один з найважливіших чинників будь-якого виробництва. Стан і ефективне використання основних засобів прямо впливають на кі-

нцеві результати господарської діяльності підприємств. Рациональне використання основних фондів сприяє поліпшенню всіх техніко-економічних показників, в тому числі збільшенню випуску продукції, зниженню її собівартості, трудомісткості виготовлення.

Важливе значення має аналіз вивчення руху і технічного стану основних засобів, що проводиться на підставі таких показників, як: коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності, коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт приросту, частка зданих в операційну оренду основних засобів, частка взятих в операційну оренду основних засобів тощо [23].

Коефіцієнт зносу характеризує ту частку вартості основних засобів, що списана на витрати виробництва в попередніх періодах, а коефіцієнт придатності – частку неперенесеної на створюваний продукт вартості. Що нижчим є коефіцієнт зносу (вищий коефіцієнт придатності), то ліпшим є технічний стан основних засобів.

Розглянемо технічний стан основних фондів на досліджуваному лакофарбовому підприємстві та наведемо розраховані показники в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3– Показники стану основних фондів ТОВ «Сніжка-Україна»

Показник	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оновлення	0,069	0,072
Коефіцієнт вибуття (К _в)	0,007	0,008
Коефіцієнт приросту (К _{пр})	0,056	0,071
Коефіцієнт зносу (К _{зн})	0,371	0,407
Коефіцієнт придатності (К _{прд})	0,629	0,593

Отже, на підприємстві ТОВ «Сніжка-Україна» знос становив 37,1% наприкінці 2021 р. та 40,7% у 2022 р., що свідчить про задовільний технічний стан основних засобів і модернізацію та оновлення обладнання на підприємстві. Коефіцієнт оновлення основних засобів впродовж останніх двох років випереджає коефіцієнт вибуття. Це свідчить про те, що оновлення основних засобів відбувається переважно за рахунок придбання основних фондів, а не заміни застарілого обладнання.

Від оснащеності підприємства основними засобами й ефективного їх використання, передусім від ефективного використання основних виробничих засобів, вирішальною мірою залежить обсяг виробництва товарів і послуг та пов'язані з ним кінцеві результати діяльності підприємства.

Коефіцієнти ефективності використання основних засобів наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Снежжа-Україна»

Показник	2021 рік	2022 рік	Абс. відх. (+,-)	Відн. відх., %
Фондорентабельність (Ф _Р)	77,98	69,83	-8,15	-10,45
Фондовіддача основних засобів (Ф)	4,54	3,8	-0,74	-16,30
Фондовіддача активної частини основних засобів (Ф _А)	6,78	4,93	-1,85	-27,29
Фондоємність (Ф _Є)	0,22	0,26	0,04	18,18

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що фондівіддача в 2022 році в порівнянні з 2021 роком зменшилася на 0,74 або 16,3%, тобто скоротилася сума доходу, що отримує підприємство з 1 грн. коштів, вкладених в основні засоби.

Фондомісткість – величина, обернена показнику фондівіддачі. За проведеними дослідженнями встановлено, що в 2021 році на кожну гривню проданої продукції припадає основних фондів на 22 коп. в 2022 – на 26 коп.

Рентабельність основних фондів на підприємстві в 2022 році меж скоротилася. Темп зниження показника становив 10,5%.

Отже, відзначається не зовсім сприятлива тенденція зниження ефективності та інтенсивності використання основних засобів на досліджуваному підприємстві.

Важливий фактор розвитку та інтенсифікації виробництва – стабільна забезпеченість підприємства матеріальними ресурсами, а також їхнє раціона-

льне використання. На першому етапі розглянемо динаміку показників складу та структури статичної форми матеріальних ресурсів – запасів підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників складу та структури запасів ТОВ «Снежжа-Україна»

Показники	Станом на 31.12.2020 р.		Станом на 31.12.2021 р.		Станом на 31.12.2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Виробничі запаси	24840	46,29	43784,0	60,40	55608,0	65,49
2. Запаси незавершеного виробництва	18	0,03	5,0	0,01	1,00	0
3. Запаси готової продукції	16966	31,62	19107,0	26,36	17610,0	20,74
4. Товари	11836	22,06	9589,0	13,23	11689,0	13,77
Разом	53660	100,0	72485,0	100,0	84908,0	100,0

Як видно з таблиці 2.5, за період 2021-2022 рр. запаси на підприємстві збільшилися. Так, на початку 2021 р. загальна сума запасів на підприємстві складала 53660 тис. грн., в 2022 році зросла до 84908 тис. грн. В 2022 р. відбулося відчутне зростання обсягу запасів за рахунок їх виробничої частини (сировина, основні та допоміжні матеріали тощо). Їх сума зросла більш ніж вдвічі. На фоні скорочення обсягів операційної діяльності підприємства цю оцінюється як незадовільна тенденція і свідчить про неефективну політику управління запасами. Як позитивна тенденція оцінюється повна відсутність запасів незавершеного виробництва. За досліджуваний період зменшилась частка запасів готової продукції. Можна передбачити, що певний час продукція зберігається на складах посередників, проте її утримання супроводжується значними витратами на підтримання температурного режиму, уникнення пошкодження, тому більш ймовірним є пряма доставка виготовленої продукції до роздрібною мережі.

Розглянемо показники ефективності використання матеріальних ресурсів. Так, на підставі розрахунку показників тривалості зберігання окремих видів запасів визначають тривалість виробничого циклу як суму тривалостей

зберігання всіх складових запасів. Результати розрахунків зведено в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «Снежка-Україна»

Показник	2021 р.	2022 р.	Відхил. (+,-)
Коефіцієнт накопичення запасів (станом на кінець року)	0,86	1,89	1,03
Тривалість виробничого циклу, днів	27	52	25
Матеріаломісткість	0,39	0,43	0,04
Матеріаловіддача	2,54	2,33	-0,21
Питома вага матеріальних витрат в собівартості продукції, %	57,2	60,3	3,1
Прибуток на 1 грн матеріальних витрат	0,44	0,43	-0,01

За даними таблиці 2.6 видно, що на досліджуваному підприємстві виробничих запасів стало значно більше, ніж готової продукції в 2022 р. Власне кажучи, невизначеність в першому півріччі 2022 р. і призупинення виробництва та продажів обумовили таку ситуацію надмірно високого значення показника накопичення запасів. Як свідчать подальші розрахунки виробничого циклу, його тривалість в цьому році зросла майже вдвічі, отже з точки зору усталених канонів економіки підприємства політика управління запасами була неефективною.

Матеріалоємність продукції в загальному вигляді визначається як відношення суми матеріальних витрат до вартості виробленої продукції і показує, скільки матеріальних витрат припадає на кожну гривню випущеної продукції. На підприємстві ТОВ «Снежка-Україна» на виручку від реалізації в 2021 р. припадало 0,39 грн. матеріальних витрат, а в 2022 р. – вже 0,43 грн., що свідчить про зниження ефективності управління матеріальними ресурсами.

Матеріаловіддача – це обернений до матеріаломісткості показник, що характеризує вихід продукції з кожної гривні витрачених матеріальних ресу-

рсів і розраховується як співвідношення вартості продукції до суми матеріальних витрат [24]. Як свідчать розрахунки, матеріаловіддача за два роки знизилась з 2,54 до 2,33.

Для розрахунку питомої ваги матеріальних витрат в собівартості продукції сума матеріальних витрат ділиться на суму операційних витрат підприємства. Цей показник відображає не тільки рівень використання матеріальних ресурсів, але й структуру витрат виробництва продукції. Як видно з таблиці 2.7, питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції становить в середньому за період 60%. Таким чином, підприємство є матеріаломістким.

В цілому слід зазначити, що матеріальні ресурси на підприємстві використовуються менш швидко та менш ефективно.

2.3 Конкурентний аналіз на ринку лакофарбових виробів в Україні

В Україні працюють близько 200 виробників лакофарбових матеріалів, з яких лише приблизно тридцять є стабільними суб'єктами господарювання. На ринку «Снежка-Україна» конкурує і з міжнародними, і з місцевими виробниками. Продукція Компанії доступна на всій території України, але більшість доходів припадає на її західну та центральну частини.

Конкурентна ситуація на внутрішньому ринку визначається умовами господарювання підприємств лакофарбової промисловості. Зростання інтенсивності конкуренції в основному обумовлено значною частиною продукції, що імпортується. За останні передвоєнні роки темпи зростання поставок із-за кордону випереджали темпи нарощення виробництва вітчизняними підприємствами, отже частка імпорту в загальному обсязі споживання зростала і становила 21% в 2017 році, в 2018 р. збільшилась до 22,8%, в 2019 р. досягла 23,8%, у 2020 р. зросла до 25,1%, у 2021 р. показник сягнув 26,2%. Після початку воєнних дій в 2022 році був зафіксований на рівні 21,1% , в 2023 р -

20,0% [25-27]. Основною товарною категорією в поставках із-за кордону залишаються напівфабрикатний лак (20% сукупного обсягу ввезення) та ЛФМ промислового призначення. Так, частка імпорту у споживанні останніх становила у 2021-2022 рр. не менше 69% і дещо знизилась в 2023 р. – до рівня 66,7%.

Співвідношення обсягів виробництва та споживання ЛФМ представлено графічно на діаграмі на рисунку 2.5. Діаграма, побудована за період 2010-2023 рр., свідчить, що обсяг споживання стабільно перевищував обсяг виробленої на території України лакофарбової продукції.

Що стосується обсягів виробництва, то до 2013 р. вони демонстрували стійке зростання. Економічний спад впродовж 2013-2015 рр. характеризувався високими темпами девальвації національної валюти, інфляційним зростанням цін, падінням купівельної спроможності населення. Як наслідок, зроставав попит на лакофарбову продукцію класу «економ» та «субеконом», що значно погіршило фінансові результати підприємств-виробників. У цей самий період через політичну й економічну невизначеність мав місце сплеск робочої міграції, що негативно позначилося на кількісних та якісних показниках споживання ЛФМ.

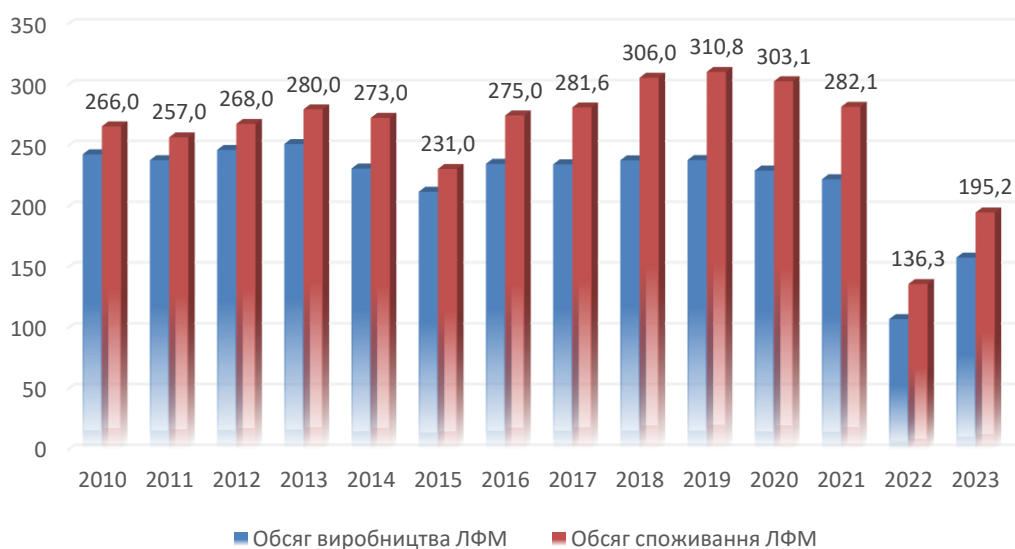


Рисунок 2.5 – Динаміка виробництва і споживання ЛФМ в Україні, тис.

Економічне пожвавлення впродовж 2016-2018 рр. дало можливість переорієнтувати виробників на випуск продукції класу «середній⁺», що не тільки покращило їхні фінансові результати, а й супроводжувалося впровадженням нової культури споживання ЛКМ, посиленням тренду екологічності продукції. В цей період відбувається усвідомлення світової тенденції розвитку ринку ЛФМ – збільшення частки водорозчинних матеріалів у продажах, удосконалення органорозчинних матеріалів, зменшення вмісту летючих органічних речовин. Збільшення обсягів будівельних робіт у промисловому та споживчому сегментах сприяло зростанню попиту на фарби для внутрішніх і зовнішніх робіт [25].

Економічна стагнація 2019 р. поступово загострилась у 2020-2021 рр. і змусила виробників ЛФМ адаптуватися до нових реалій господарювання в умовах різних карантинних обмежень у регіонах. В той же час, порівняно з іншими галузями, лакофарбова змогла утримувати порівняно високий попит на продукцію завдяки ефекту відкладеного попиту [26].

Валовий випуск ЛФМ всіх груп в Україні в 2020 р. склав 229,62 тис. т. Причому його частка в сукупному споживанні знизилася щодо попереднього року на 1,3%. Це обумовлено значним скороченням напрацювання полуфабрикатного лаку (на 10%) і ЛФМ на конденсаційних смолах (на 12%). За підсумками 2020 р. випуск воднодисперсійної продукції залишився на відмітках попереднього року. Цьому сприяли мінімальні перебої в роботі будівельних об'єктів під час карантину, а також зростання попиту на інтер'єрні матеріали в цей період.

У 2022 році через розв'язання повномасштабної війни з боку РФ ситуація значно змінилася. Діяльність більшості виробників фарб, лаків, інших видів покриттів була призупинена в першому та другому кварталі 2022 р. і продовжена у скорочених масштабах в третьому-четвертому кварталах першого воєнного року. В цей період і до сьогодні представники галузі працюють в умовах ризиків, які чинять загрозу безпеці персоналу, руйнування логістичних, енергетичних ланцюгів, неминуче призводять до надмірного зростання

собівартості продукції, часткової або повної втрати ринків збуту. Як, результат, темпи падіння обсягів виробництва у 2022 р. зафіксовано на рівні 51,7% на ринку декоративних ЛФМ та 51,9% на ринку промислових ЛФМ [26].

Про певне покращення ситуації на ринку ЛФМ можна вести мову, аналізуючи статистичні дані за 2023 рік. Ринок потроху відновився. Про це свідчить приріст показників обсягів виробництва та споживання ЛФМ на 47,1 та 43,1% відповідно [27]. Виробники зуміли пристосуватися до нових умов ведення господарської діяльності, адаптуватися до ризиків і невизначеності. Перевищення темпів зростання обсягів виробництва над темпами зростання обсягів споживання підтверджує цю тезу.

2). Потенційні конкуренти. Дана складова характеризується відсутністю істотних бар'єрів для входу та виходу з галузі, появою нових малих підприємств - виробників лакофарбової продукції, відсутністю перешкод для експансії великих іноземних компаній.

3). Споживачі. Дана група учасників конкурентного ринку формує попит на продукцію і відповідно основним показником є рівень споживання продукції і його зміна. Слід зазначити, що економічно складний період (2014–2015 рр.) характеризувався падінням купівельної спроможності і попиту на лакофарбову продукцію. Починаючи з 2016 р. індекс споживчої довіри українців зріс на 6 пунктів і досяг рівня 52 пункти. Покращилися два показника з трьох, на основі яких розраховується індекс: зменшилася кількість людей, які вважають даний час несприятливим для покупок і не бачать перспектив у роботі. Ці показники скоротилися на 5% і 7% відповідно. Також поліпшувалася і ситуація з купівельною спроможністю споживачів. Реалії 2022 року звели на нівець всі досягнення та позитивні зміни у кон'юктурі ринку у попередні роки і призвела до критичних для бізнесу наслідків. В 2023 році ситуація зі споживанням покращилася, особливо це помітно щодо зміни об'ємів виробництва декоративних ЛФМ за групами (рисунок 2.6).

Слід враховувати, що в українському виробництві ЛФМ переважають матеріали декоративного призначення, тому на обсягах їх споживання мак-

симально впливає платоспроможність населення. Все більшим попитом користуються нові лінійки дешевих продуктів категорії «економ» і «субеконом», споживачі все частіше купують продукцію по промо-акціях. Навіть будівництво – один з головних споживачів ЛФМ, продовжує орієнтуватися на низькопробну лакофарбову продукцію. Така ситуація неминуче негативно позначається на маржі виробників ЛФМ.

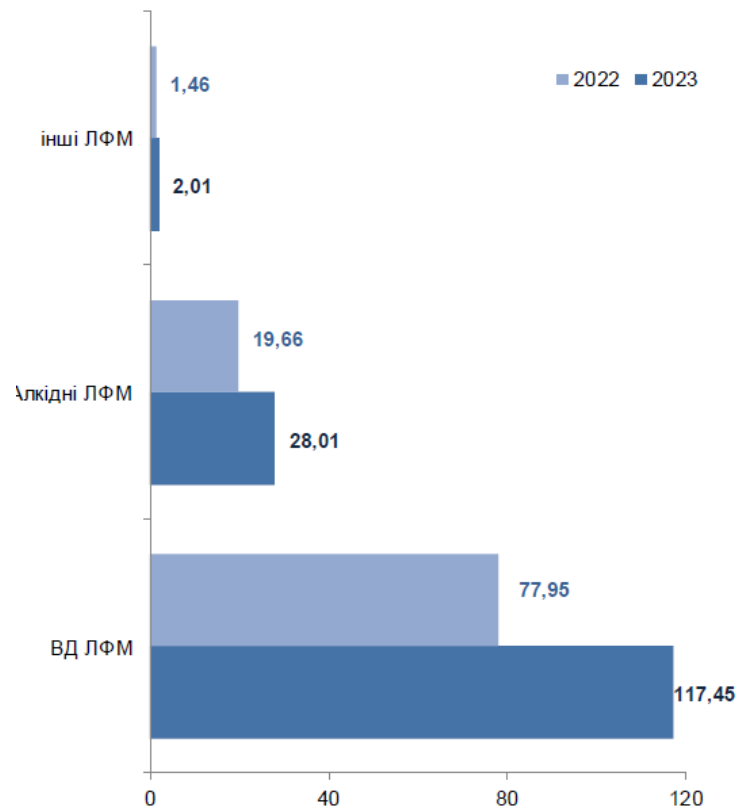


Рисунок 2.6 - Зміна об'ємів виробництва декоративних ЛФМ за групами, тис. тонн (побудовано за [27])

4). Держава. Як суб'єкт регулювання і контролю держава не реалізує ефективну політику захисту внутрішнього ринку і підтримки вітчизняного товаровиробника; має місце значне адміністративний тиск на підприємства галузі. Доказом даних положень є той факт, що вітчизняний виробник ЛФМ не має жодних пільг в оподаткуванні, а кредитна політика не дозволяє бізнесу розвиватися, оскільки кредитні ставки на рівні 25-30% є часто непідйомними для бізнесу.

Найважливішою характеристикою ринку є його ємність. Ємність ринку (market capacity) - це сукупний платоспроможний попит покупців на певний товар при сформованому рівні цін. Основні показники українського ринку ЛФМ по основних товарних групах, в тому числі і його ємність, представлені в динаміці в таблицях 2.7-2.10 [25-27].

Таблиця 2.7 – Основні показники ринку декоративних ЛФМ, тис. т

Показник	2021	2022	2023	2022/2021, %	2023/2022, %
Обсяг виробництва	206,25	99,61	147,47	-51,70	48,05
Експорт	9,44	5,28	4,92	-44,07	-6,82
Імпорт	23,84	11,9	16,64	-50,08	39,83
Ємність ринку	220,66	106,23	159,2	-51,86	49,86
Частка експорту в виробництві,%	4,6	5,3	3,3	-	-
Частка імпорту у споживанні,%	10,8	11,2	10,5	-	-

Таблиця 2.8 – Основні показники ринку промислових ЛФМ, тис. т

Показник	2021	2022	2023	2022/2021, %	2023/2022, %
Обсяг виробництва	16,24	7,81	10,58	-51,91	35,47
Експорт	0,47	0,26	0,34	-44,68	30,77
Імпорт	35,75	16,97	20,47	-52,53	20,62
Ємність ринку	51,52	24,52	30,71	-52,41	25,24
Частка експорту в виробництві,%	2,9	3,3	3,2	-	-
Частка імпорту у споживанні,%	69,4	69,2	66,7	-	-

Таблиця 2.9 – Основні показники ринку декоративних ВД ЛФМ, тис. т

Показник	2021	2022	2023	2022/2021, %	2023/2022, %
Обсяг виробництва	155,27	78,87	117,45	-49,20	48,92
Експорт	5,02	3,12	2,53	-37,85	-18,91
Імпорт	21,12	10,5	14,14	-50,28	34,67
Ємність ринку	171,37	86,26	129,06	-49,66	49,62
Частка експорту в виробництві,%	3,2	4,0	2,2	-	-
Частка імпорту у споживанні,%	12,3	12,7	11	-	-

Таблиця 2.10 – Основні показники українського ринку декоративних алкідних ЛФМ, тис. т

Показник	2021	2022	2023	2022/2021, %	2023/2022, %
Обсяг виробництва	48,64	19,81	28,01	-59,27	41,39
Експорт	4,29	2,1	2,32	-51,05	10,48
Імпорт	2,32	1,16	1,98	-50,00	70,69
Ємність ринку	46,67	18,87	27,67	-59,57	46,63
Частка експорту в виробництві, %	8,8	10,6	8,3	-	-
Частка імпорту у споживанні, %	5	6,1	7,1	-	-

Як видно з наведених таблиць, в 2022 р. вітчизняні виробники в тих надскладних умовах, які були описані вище, виготовили найзатребуваніших декоративних ЛФМ 99,6 тис. т, що менше за аналогічний період 2021 р на 51,7%. Майже такими ж самими були темпи падіння виробництва на ринку промислових ЛФМ (51,9%). У 2023 році ситуація помітно покращилася: виробництво на ринку декоративних ЛФМ збільшилось на 48%, ємність ринку зросла на 49,9%. На ринку промислових ЛФМ також спостерігалось зростання виробництва на 35,5%. Досить відчутно відновилась ситуація і на ринку декоративних водно-дисперсійних та алкідних ЛФМ.

Зважаючи на структуру декоративних ЛФМ (рисунок 2.7), найбільшу частка ринку припадає саме на водно-дисперсійні (ВД) ЛФМ (79,9%).

Переорієнтація виробників на продукцію середнього класу негативно відбилася на обсязі експорту, його частка в 2021 р. скоротилася на 0,3% (з 4,6% до 4,3%) порівняно з попереднім роком. В 2022 р. частка експорту зросла для всіх товарних груп: на ринку декоративних ЛФМ з 4,6 до 5,3%, на ринку промислових ЛФМ – з 2,9 до 3,3%. Така ситуація виявилася скоріше штучною. В 2023 році частка експорту скоротилася в середньому до 3.3%.

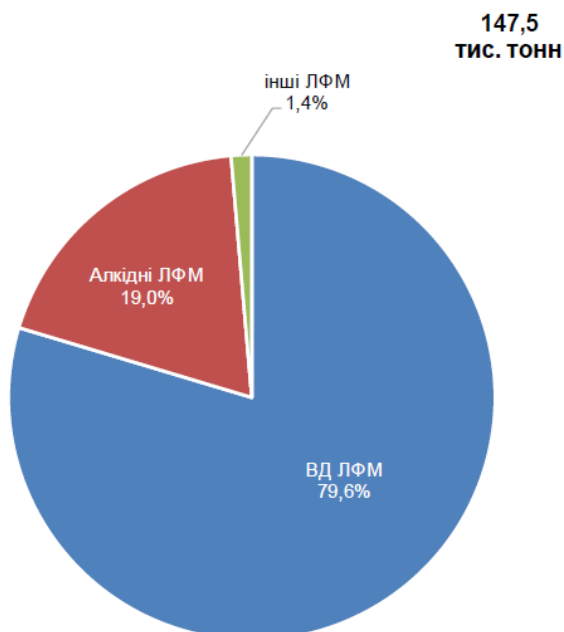


Рисунок 2.7 – Структура ринку декоративних ЛФМ в Україні в 2023 р.

Ключовими ринками збуту у довоєнний період були Молдова і рф (38 та 22% відповідно від обсягів сукупного експорту). Поставки в обсязі 7% від загальної суми припадали на Білорусь. В межах 4-6% коливалася частка таких країн-споживачів як Польща, Угорщина, Словаччина, Грузія. Слід зазначити, що з 2017 р. українські виробники освоювали нові ринки збуту. Наприклад, налагодили співпрацю із замовниками з Таджикистану, Казахстану і Киргизії. Також ЛФМ почали відвантажувати в Туреччину, Чехію, Ліван, Хорватію і США, однак в тоннажі сумарні поставки в кожен з цих країн були незначними і не перевищували 20 т. З початком повномасштабної війни структура експорту змінилась з переорієнтацією на європейський ринок.

Наочно структура експорту найбільш затребуваної групи декоративних ВД ЛФМ представлена на рисунку 2.8. Як видно з діаграми, основний попит з боку зарубіжних споживачів спостерігається на фарби інтер'єрні та ґрунти (частка 18,3 та 28,7% відповідно) [27].

У структурі імпорту мають місце дещо інші співвідношення товарних груп (рисунок 2.9). Так, частка фарб інтер'єрних становить 19,7%, ґрунтів – всього 9,9%. Найбільша частка припадає у структурі на шпатлівки (39,3%).

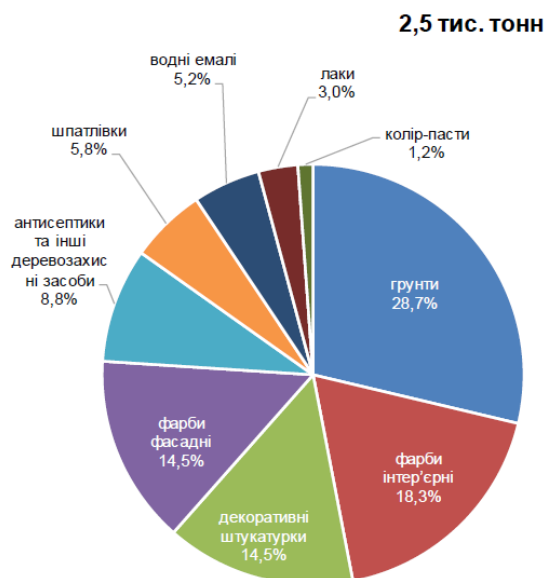


Рисунок 2.8 – Структура експорту декоративних ВД ЛФМ в 2023 р.

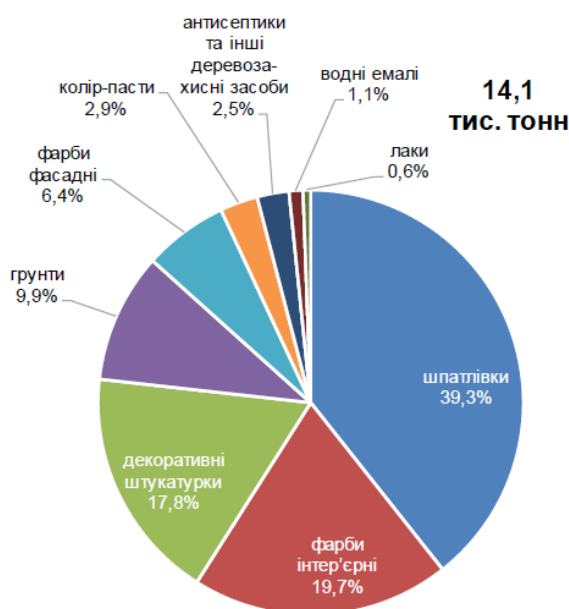


Рисунок 2.9 – Структура імпорту декоративних ВД ЛФМ за підгрупами

Отже, проведений аналіз показав, що ситуація на ринку лакофарбової продукції суттєво погіршилась через початок воєнної агресії з боку рф. Подібно іншим галузям лакофарбова продемонструвала падіння показників виробництва та реалізації продукції, скорочення експортних та імпортних операцій. Проте в 2023 р/ виробники ЛФМ змогли адаптуватися до нових умов, переорієнтувати ланцюги поставок, що дало можливість збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції та забезпечити поживлення ринку.

2.4 Оцінка конкурентної позиції підприємства

Аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку націлений на визначення положення компанії щодо її конкурентів в певний момент часу. Основним параметром, за яким визначають конкурентну позицію, є частка підприємства в загальному обсязі виробленої продукції або частка ринку. Проте аналізуючи конкуренцію на ринку лакофарбової продукції з урахуванням значної частки імпортованих товарів, більш доцільним представляється виконувати аналіз структури споживання по основних товарних групах. Так, на рисунку 2.10 представлено структуру споживання інтер'єрних фарб за основними постачальниками. Інформація за 2023 рік відсутня, отже подана за попередній період. Як видно з даних діаграми, безперечним лідером ринку у 2022 р. була досліджувана в роботі компанія Sniezka з часткою ринку 26%, наступні три позиції зайняли компанії Melfert, ТОВ «Полісан» та ТОВ «ПП «ЗІП» з частками 10,8; 7,4 та 6,5% відповідно [28].

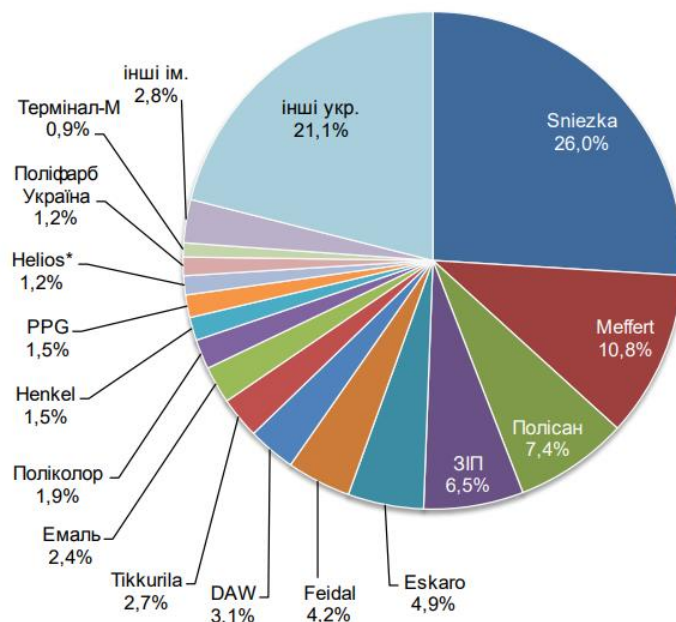


Рисунок 2.10 – Структура споживання інтер'єрних фарб у 2022 році (побудовано на основі [28])

Принципово на інших позиціях знаходилось підприємство на ринку фасадних фарб, де його частка становила всього 5,8% в загальному обсязі спо-

живання 10,7 тис. т (рисунок 2.11). Лідерами ринку були компанії Melfert, Henkel та ТОВ «Полісан» з частками 15; 15 та 13,4% відповідно.

Отже, проведений аналіз свідчить, що досліджуване підприємство має стійкі конкурентні позиції лідера на ринку інтер'єрних фарб та входить до групи виробників з часткою ринку 3-6% щодо фасадних фарб. Слід вказати, що у довоєнний період, а саме впродовж 2020-2021 рр. ТОВ «Сніжка-Україна» займало приблизно ті ж самі позиції серед виробників ЛФМ з часткою ринку 6,3% (рисунок 2.12). Зокрема в 2021 р. воно було третім у рейтингу виробників. Найближчими конкурентами так само були компанії ТОВ «Полісан» та Melfert з частками 7,1 та 4,8% відповідно.

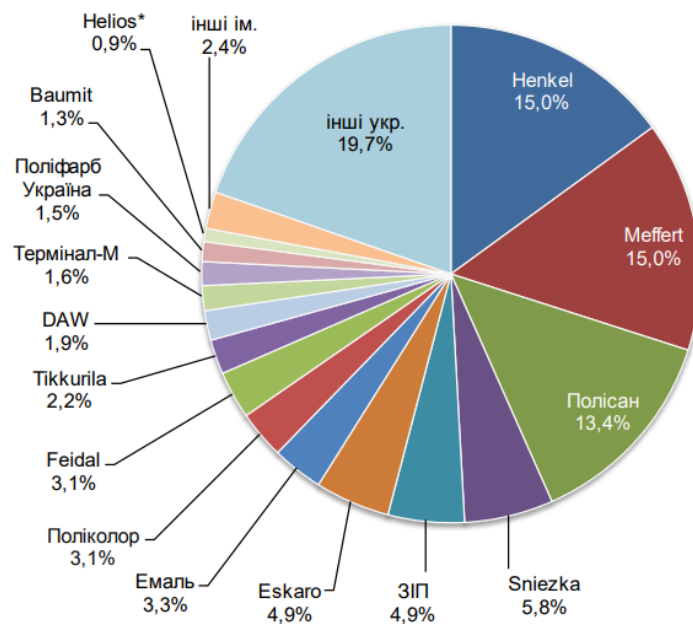


Рисунок 2.11 – Структура споживання фасадних фарб у 2022 році (побудовано на основі [28])

Зважаючи на зміну методики аналізу ринку у 2022 році, коли стали визначати частку підприємства в загальному обсязі не виробленої, а спожитої продукції, слід констатувати, що незважаючи на загальне скорочення обсягів виробництва і відповідно споживання продукції, суттєвого погіршення позиції досліджуваного підприємства на ринку не відбулося.

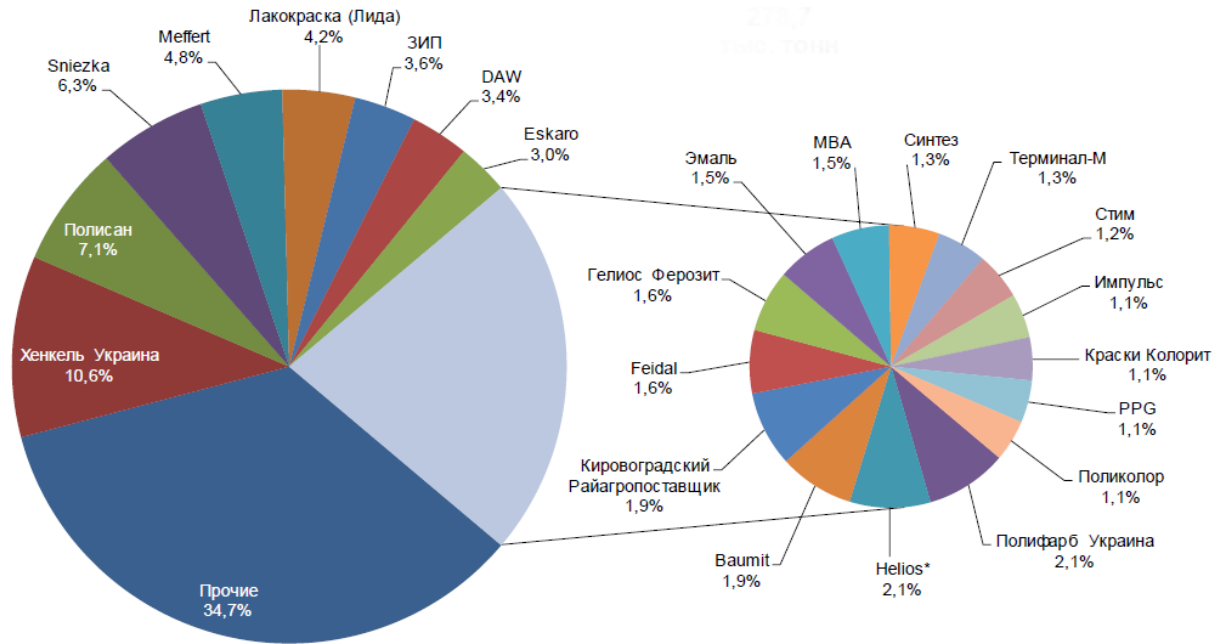


Рисунок 2.12 - Структура ринку лакофарбової продукції в 2021 р. (за виробниками)

Отже, по результатах проведеного аналізу можна зробити висновок про зниження економічного потенціалу підприємства впродовж 2020-2022 рр., про що свідчить зменшення обсягу випущеної та реалізованої продукції. Що стосується ефективності використання ресурсів підприємства, то вона знизилась за два останніх роки стосовно основних засобів, матеріальних, трудових ресурсів. Всі фінансові результати діяльності підприємства – валовий, операційний та чистий прибуток – також знизились.

Проте темпи падіння обсягів виробництва та реалізації особливо в останньому періоді дослідження не погіршили конкурентні позиції ТОВ «Снежка-Україна» на ринку лакофарбових матеріалів України. Воно залишається лідером на ринку інтер'єрних фарб. На ринку фасадних фарб впевнено входить в п'ятірку лідерів ринку з утриманням четвертого місця.

3 ОБГРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Дослідження ризиків діяльності виробників лакофарбової продукції

Лакофарбове виробництво в Україні відрізняється значною залежністю від зовнішніх чинників, сезонністю попиту, порівняно високою матеріаломісткістю. Серед основних ризиків діяльності на ринку ЛФМ варто виділити такі:

1). Девальвація національної валюти. Визначальною особливістю виробництва ЛФМ в Україні є висока залежність від імпортової сировини. Девальваційні процеси в Україні, що спричинили з початку 2014 року втрату більш ніж третини вартості національної валюти та продовження цього процесу в 2022 році на тлі початку війни з РФ, обумовлюють зростання вартості імпортованих матеріалів для українських виробників. З цієї ж причини відбувається підвищення транспортних витрат, витрат на оплату праці, енергоресурси тощо. Скорочення реальних обсягів доходів українських споживачів лакофарбової продукції, в тому числі внаслідок необхідності внутрішньої міграції, девальваційних та інфляційних процесів в економіці, негативно впливає на обсяги реалізації продукції на внутрішньому ринку.

2). Політичний ризик, тобто реалізація ряду чинників політичного характеру, зокрема проведення активних воєнних дій починаючи з лютого 2022 р. та ескалація напруги в міжнародному політичному середовищі. Наслідками цих подій є скорочення ринків збуту ЛФМ багатьох підприємств. З точки зору оцінки впливу даного ризику на діяльність підприємств галузі, на наш погляд, ситуація навряд чи погіршиться в 2024 році, проте для неї характерний високий рівень невизначеності.

3). Загострення конкуренції. Внаслідок встановлення зони вільної торгівлі між ЄС та Україною, українські виробники будуть працювати в умовах

підвищеної конкуренції, адже скасування мит на імпорту ЛФМ з країн ЄС очікувано призведе до збільшення присутності іноземних виробників на ринку України.

4). Підвищений рівень валютних ризиків для підприємств галузі. Як було зазначено вище, виробництво ЛФМ в Україні є високозалежним від імпортової сировини, отже коливання валютних курсів є чинником зростання невизначеності у плануванні витрат та доходів підприємств, знижує гнучкість підприємств у ціновій політиці, негативно позначається на показниках прибутку та рентабельності.

5). Проблеми зі збутом продукції. Однією з проблем реалізації лакофарбової продукції в Україні є складні відносини виробників з роздрібними мережами. Враховуючи дефіцит торгових площ, останні здатні диктувати свої умови. При цьому, платіжна дисципліна контрагентів є низькою і виробники змушені співпрацювати навіть з потужними ритейлерами в умовах постійного товарного безвідсоткового кредитування. Так, середній строк повернення коштів становить 60-70 днів.

На досліджуваному підприємстві є проблема недостатньо ефективної політики управління та контролю дебіторської заборгованості. Немає чіткого регламенту роботи з певними категоріями клієнтів та наданням їм диференційованих знижок або відстрочок платежу. Отже, управління описаним вище ризиком є актуальним завданням.

б). Висока концентрація ринку ЛФМ. Даний ринок є висококонкурентним та насиченим, особливо, враховуючи значне скорочення експорту. Більшу частину продукції виробляють та реалізують 5-10 компаній. За прогнозами аналітичного департаменту асоціації виробників ЛФМ, у наступні декілька років рівень концентрації українського ринку лакофарбової продукції підвищуватиметься, оскільки головною передумовою розвитку галузі є удосконалення виробництва, що потребує значних капітальних інвестицій, які є несприятливими для дрібних виробників.

7). Непрозорє використання механізму публічних закупівель як засобу стимулювання розвитку вітчизняної промисловості та підприємництва. На думку керівництва компанії «Спежка-Україна», в даному випадку існує велика кількість ускладнень для вітчизняних виробників та продукується ціла низка додаткових корупційних ризиків [29]. Серед них:

- бюрократизація процедури закупівлі: необхідним є додатковий збір та подання у складі пропозиції більше 20 довідок;

- фактичне примушування виробників до розкриття інформації, що становить комерційну таємницю: вартість сировини (вірогідно, й переліку постачальників), витрати фонд оплати праці за окремими категоріями працівників, тощо;

- вірогідність значних додаткових фінансових витрат на виготовлення додаткових документів.

Зазначене вище створює широкий простір для маніпулювання даними при визначенні переможців закупівель, надаючи інструментарій для поширення корупції через незастосування критеріїв до «небажаних» учасників.

Описані вище види ризиків класифікуються як зовнішні, відбивають загальну тенденцію, яка склалася в галузі, тому можна стверджувати, що вони неодмінно впливають на роботу досліджуваного підприємства. Проте ці ризики не можуть мати однакового напрямку та сили впливу в галузі. Кожне підприємство має оцінити власну ситуацію за кожним фактором та зробити висновки щодо факторів нагального впливу у формі проведення попереднього контролю, розробки заходів, які дозволять знизити рівень певного фактору ризику.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку вимагає врахування не тільки зовнішніх факторів ризику, які практично не піддаються впливу з боку підприємства, а й внутрішніх, які, як правило, є керованими, проте розробка ефективних заходів щодо управління ними вимагає використання сучасних систем оцінки та контролю.

Основні складові внутрішнього середовища та ендогенні фактори ризику з короткою характеристикою наведено у таблиці 3.1 (розроблено на основі [30]).

Таблиця 3.1 – Основні елементи внутрішнього середовища та фактори ризику, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Елементи	Характеристика	Фактори ризику
1	2	3
1.Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал.	Низька якість управління персоналом, матеріальними ресурсами, запасами, основними фондами. Як наслідок, високий рівень енергоємності, матеріалоємності, трудоємності виробничого процесу, що підвищує собівартість продукції порівняно з імпортними аналогами.
2.Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку.	Неефективно організовані маркетингові дослідження через низький рівень професіоналізму маркетологів, аналітиків, небажання керівництва нести додаткові витрати на сплату послуг консалтингових компаній, інформаційно-аналітичних агентств.
3.Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами, доступ до фінансових ресурсів.	Високий рівень залежності від кредиторів, як наслідок порушення оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом, обмежений доступ до фінансових ресурсів через високий рівень банківської відсоткових ставок та непрозорий механізм кредитування.
3. Системи управлінського обліку та розрахунків	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо. Розрахунково-платіжна дисципліна, форми розрахунків тощо.	Використання систем управлінського обліку, невідповідних сучасним вимогам щодо ефективно організованого управління в основних функціональних підсистемах (логістика, збут, маркетинг, фінанси, виробництво). Низький рівень розрахунково-платіжної дисципліни, використання неефективних форм розрахунків, низький рівень контролю за надходженням коштів від покупців.
5. Система постачання	Надійність поставок, дотримання строків, можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини.	Високий рівень залежності від одного або декількох постачальників, порушення строків поставок, неможливість швидкої переорієнтації на альтернативні види сировини.
6.Логістика та збутова діяльність	Збутова діяльність підприємства, канали розподілу, представленість продукції у провідних спеціалізованих торговельних мережах, логістичні процеси, умови послуг зі збутової логістики.	Неефективно організована збутова діяльність та її логістична підтримка, що продукує ризики втрати покупців внаслідок невиконання замовлень за обсягом та асортиментом під час високого сезону; ризик порушення умов договорів на поставку продукції внаслідок збільшення циклу виконання замовлення; ризик збільшення кількості претензій і повернень продукції внаслідок недотримання умов її транспортування і неправильного зберігання; ризик зниження частки лояльних клієнтів серед стратегічних; ризик помилок в аналізі кон'юнктури і прогнозування попиту на ринку лакофарбової продукції.

Кінець таблиці 3.1

1	2	3
7.Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення.	Низький рівень оновлення баз даних про продукцію та її типи, відділи і цехи, співробітників і займані ними посади, продажі, покупців і конкурентів. Використання застарілих комп'ютерних програм.
8.Організаційна структура	Тип організаційної структури, процедура прийняття управлінських рішень, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, контроль за виконанням рішень.	Невідповідність організаційної структури розмірам підприємства, його виробничому профілю, характеру продукції тощо. Неєфективність організаційної структури внаслідок невизначеності відносин підлеглих та розподілу виконуваних функцій, їх дублювання та ін. Неєфективність прийняття управлінських рішень через низький ступінь залученості працівників до прийняття рішень, нестабільність кадрового складу, низький рівень контролю за виконанням рішень.

Описані фактори ризику є основними, притаманні певній складовій внутрішнього середовища підприємства. Їх перелік може бути доповнений і уточнений для окремо взятого підприємства на певному етапі його розвитку.

Отже, на наступному етапі в роботі слід провести аналіз значущості даних видів ризиків з точки зору сили впливу на конкурентоспроможність ТОВ «Сніжка - Україна».

3.2 Дослідження значущості впливу факторів внутрішніх ризиків на конкурентоспроможність підприємства

На підставі опитування, проведеного серед керівників різних рівнів і провідних фахівців служби продажів ТОВ «Сніжка-Україна», виявлені найважливіші чинники (види ризику), які мають вплив на його конкурентоспроможність. Вони охоплюють різні сфери господарської діяльності та характеризують певні елементи внутрішнього середовища, описані вище. До них віднесено:

P1 – ризик помилок в аналізі кон'юнктури і прогнозуванні попиту на ринку лакофарбової продукції;

P2 – ризик збільшення залежності від кредиторів внаслідок подовження термінів сплати заборгованості клієнтів;

P3 – ризик збільшення кількості претензій і повернень продукції внаслідок недотримання умов її транспортування і неправильного зберігання;

P4 – ризик зниження частки лояльних клієнтів серед стратегічних;

P5 – ризик зниження стабільності кадрового складу.

Група в складі десяти експертів сформована відповідно до рівня обізнаності про об'єкт дослідження і характеризується професіоналізмом, компетентністю і практичним досвідом. До групи увійшли:

1 – виконавчий директор;

2 – директор з продажів;

3 – начальник відділу маркетингу;

4 – начальник відділу логістики;

5 – начальник відділу по роботі з супермаркетами;

6 – начальник відділу реалізації продукції у торгово-роздрібної мережі;

7 – фінансовий директор;

8 – начальник відділу кадрів.

Кожному експерту було запропоновано оцінити відносну важливість чинників (значущість ризиків) шляхом присвоєння їм балів в межах від 0 до 100. Нуль присвоювався у тому випадку, якщо чинник, на думку експерта, немає суттєвого значення; 100 балів – якщо чинник має найбільший вплив. Експерт міг надати однакову кількість балів декільком чинникам, якщо на його думку вони рівнозначні, однаково суттєві.

Для проведення оцінки введено такі умовні позначення:

m – кількість експертів, які взяли участь в колективному експертному оцінюванні;

$1, 2, 3, \dots, i, \dots, m$ – номери експертів;

n – кількість чинників (видів ризику), що досліджується і запропоновані до оцінки;

m_j – кількість експертів, що оцінили j -й чинник;

m_{100j} – кількість максимально можливих оцінок (100 балів), отриманих j -тим чинником;

C_{ij} – оцінка вартості відносної ваги (в балах), наданої i -тим експертом j -тому чиннику.

Таким чином, в роботі поставлено завдання оцінити важливість кожного фактора (виду ризику) за наступними критеріями: сумі рангів, середнім рангом, сумою балів, середній величині балів, частотою максимально можливих оцінок, розмахом оцінок в балах, коефіцієнтом значущості ризику.

У таблиці 3.2 представлені результати експертної оцінки у вигляді матриці балів.

Таблиця 3.2 – Матриця балів оцінки значущості ризиків впливу на конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Сніжка - Україна»

Види ризиків	Експерти							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Ризик помилок в аналізі кон'юнктури і прогнозуванні попиту на ринку лакофарбової продукції	60	60	40	100	80	50	80	70
Ризик збільшення залежності від кредиторів внаслідок подовження термінів сплати заборгованості клієнтів	90	70	70	80	70	80	70	60
Ризик збільшення кількості претензій і повернень продукції внаслідок недотримання умов її транспортування і неправильного зберігання	20	50	90	70	60	50	60	80
Ризик зниження частки лояльних клієнтів серед стратегічних	20	20	50	40	30	10	30	40
Ризик зниження стабільності кадрового складу	60	50	30	40	20	30	30	20

На першому етапі за даними матриці балів проводять ранжування чинників. Сума рангів, призначених експертами за кожним чинником, визначається за формулою

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij} \quad (3.1)$$

де S_j - сума рангів;

R_{ij} - ранг оцінки i -тим експертом j -го чинника.

При цьому, чим менша сума рангів, тим важливіший певний чинник.

Результати розрахунків на даному етапі зводять у матрицю рангів оцінки чинників впливу на об'єкт дослідження (таблиця 3.3). На її підставі роблять висновок про найвпливовіші чинники в загальній сукупності.

Таблиця 3.3 – Матриця рангів оцінки впливу факторів ризику на конкурентоспроможність підприємства

Експерти	Види ризиків				
	Ризик помилок в аналізі кон'юнктури і прогнозуванні попиту на ринку лакофарбової продукції	Ризик збільшення залежності від кредиторів внаслідок продовження термінів сплати заборгованості клієнтів	Ризик збільшення кількості претензій і повернень продукції внаслідок недотримання умов її транспортування і неправильного зберігання	Ризик зниження частки лояльних клієнтів серед стратегічних	Ризик зниження стабільності кадрового складу
1	2,5	1	4,5	4,5	2,5
2	2	1	3,5	5	3,5
3	4	2	1	3	5
4	1	2	3	4,5	4,5
5	1	2	3	4	5
6	2,5	1	2,5	5	4
7	1	2	3	4,5	4,5
8	2	3	1	4	5

Середній ранг для кожного чинника дослідження визначається за формулою

$$S_j = \frac{\sum_{i=1}^m R_{ij}}{m} = \frac{S_j}{m} \quad (3.2)$$

При порівнянні відносної важливості різних видів ризику по S_j найбільш важливим вважають той, який характеризується найменшим значенням середньої величини рангу.

Разом з середніми рангами для кожного досліджуваного виду чинника розраховують середню величину в балах за формулою

$$M_j = \frac{\sum_{i=1}^m C_{ij}}{m_j} \quad (3.3)$$

де M_j – середня сума балів;

C_{ij} – бал оцінки i -тим експертом j -го чинника.

Чим більше значення M_j , тим вище, на думку експертів, відносна важливість певного чинника.

Оцінюючи важливість окремих чинників звертають увагу на частоту максимально можливих оцінок (100 балів), отриманих кожним чинником. Для цього розраховують відповідний показник частоти максимально можливих оцінок

$$K_{100j} = \frac{m_{100j}}{m_j}, \quad (3.4)$$

де m_j – кількість експертів, що оцінили j -й чинник;

m_{100j} – кількість максимально можливих оцінок (100 балів), отриманих j -м чинником.

Показник K_{100j} приймає значення від 0 до 1. Важливість j -го чинника збільшується при наближенні показника до 1. Показник K_{100j} відноситься до додаткових показників оцінки відносної важливості чинників і характеризує його з точки зору кількості поставлених йому максимальних оцінок у 100 балів.

Активність експертів за кожним чинником визначають за допомогою коефіцієнта активності

$$K_{aej} = \frac{m_j}{m}, \quad (3.5)$$

де K_{aej} – коефіцієнт активності експертів за j -тим чинником;

m_j – кількість експертів, які оцінили j -тий чинник;

Обчислюють статистичний показник розмаху оцінок в балах, використовуючи для цього формулу

$$L_j = C_{j\max} - C_{j\min} \quad (3.6)$$

де L_j - розмах оцінок, в балах, поставлених експертами j -тому чиннику;

C_{jmax}, C_{jmin} - максимальна і мінімальна оцінки, поставлені експертами j -тому чиннику.

В таблицю 3.4 зводять результати розрахунку показників за формулами (3.1) - (3.6).

Таблиця 3.4 – Відносні значення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

Показники	Умовні позначення	Види ризиків				
		Ризик помилок в аналізі кон'юнктури і прогнозуванні попиту на ринку лакофарбової продукції	Ризик збільшення залежності від кредиторів внаслідок подовження термінів сплати заборгованості клієнтів	Ризик збільшення кількості претензій і повернень продукції внаслідок недотримання умов її транспортування і неправильного зберігання	Ризик зниження частки лояльних клієнтів серед стратегічних	Ризик зниження стабільності кадрового складу
1. Сума рангів	S_j	16	14	21,5	34,5	34
2. Середній ранг	S_j	2,0	1,8	2,7	4,3	4,3
3. Сума балів	M_j	540	590	440	240	280
4. Середній бал	M_j	67,5	73,75	55	30	35
5. Частота максимально можливих оцінок	K_{100j}	0,125	0	0	0	0
6. Коефіцієнт активності експертів	K_{aej}	1	1	1	1	1
7. Розмах оцінок	L_j	60	30	70	40	40

На основі наведеного алгоритму проводять розрахунки порівняльної оцінки відносної важливості досліджуваних чинників з точки зору кожного експерта

$$K_{ae} = \frac{C_{ij}}{\sum_{j=1}^n C_{ij}} \quad (3.7)$$

Узагальнюючу оцінку вагомості певного виду ризику надає показник значущості ризику, який враховує думку не кожного експерта окремо, а всієї групи фахівців, залучених до опитування (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Коефіцієнти значущості ризиків конкурентоспроможності

Вид ризику	Коефіцієнт значущості
Ризик помилок в аналізі кон'юнктури і прогнозуванні попиту на ринку лакофарбової продукції	0,25
Ризик збільшення залежності від кредиторів внаслідок подовження термінів сплати заборгованості клієнтів	0,28
Ризик збільшення кількості претензій і повернень продукції внаслідок недотримання умов її транспортування і неправильного зберігання	0,23
Ризик зниження частки лояльних клієнтів серед стратегічних	0,11
Ризик зниження стабільності кадрового складу	0,13

Формула його розрахунку представлена нижче

$$K_{zp} = \frac{\sum_{i=1}^m C_{ij}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n C_{ij}} \quad (3.8)$$

Отже, проведене дослідження показало, що найбільш значущими з точки зору наслідків, є ризики збільшення залежності від кредиторів внаслідок подовження термінів сплати заборгованості клієнтів (значущість на рівні 28%), ризик помилок, що можуть виникнути під час аналізу кон'юнктури і прогнозування попиту на ринку лакофарбової продукції (25%), а також ризики в процесі доставки продукції внаслідок недотримання умов транспортування і зберігання (23%). Саме ці види ризиків потребують першочергової розробки заходів щодо їх попередження та своєчасності нейтралізації.

3.3 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Аналіз ризиків дозволив конкретизувати, що серед основних проблем, які впливають на ефективність діяльності ТОВ «Снежка-Україна» та погір-

шують його конкурентоспроможність, найважливішою є неефективна політика щодо управління та контролю за дебіторською заборгованістю. Підприємство не має чіткого регламенту щодо роботи з певними категоріями клієнтів та наданням їм диференційованих знижок або відстрочок платежу (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Проблеми, виявлені у сфері реалізації продукції ТОВ «Снежка-Україна» та їх наслідки

Проблема	Наслідки для підприємства
База клієнтів не розподілена між менеджерами	Можливі повторні звернення до одного і того ж клієнта
Дебіторська заборгованість при поставці клієнтам до 70 днів	Дефіцит власних оборотних коштів, інфляційний фактор поглинання частини грошових коштів
Велика кількість коригувань заявок на поставку готової продукції	Неможливість чіткого планування і передбачуваність попиту
Клієнти дають коригування після закриття «Столу Замовлень» і закінчення формування маршрутів, у т.ч. вже коли приїжджають за продукцією (самовивезення)	Диспетчеру доводиться виконувати заново роботу «Столу Замовлень»
Не формалізований процес роботи з претензіями клієнтів	Відтік клієнтів
Клієнти, за якими відсутні обороти за період	Заморожені оборотні кошти
Не проводиться аналіз рентабельності роботи з клієнтами (вантажоодержувачами)	Неможливо управляти взаємовідносинами з клієнтами.

До можливих заходів щодо вирішення проблем управління у збутових процесах слід виділити такі:

- чітка регламентація процесів супроводу клієнтів, в тому числі розподілу роботи між менеджерами;
- формалізування процесів роботи з претензіями, а саме:
- заборона коригування накладних при поверненні продукції в день відвантаження;
- здійснювання оприбуткування (на рус. «оприходование») всього повернутого товару на склад;

- не приймання придатної продукції від покупців (крім мережевих магазинів).

➤ Запровадження нової політики щодо управління та контролю за дебіторською заборгованістю завдяки розробці регламентів роботи з певними категоріями клієнтів щодо надання їм диференційованих відстрочок платежу вдало поєднуючи їх з новою системою знижок.

➤ Запровадження єдиної інформаційної бази даних для удосконалення взаємодії «Столу Замовлень» та транспортного відділу, наприклад, коли клієнти дають коригування після закриття «Столу Замовлень» і закінчення формування маршрутів, у т.ч. коли клієнти здійснюють самовивезення.

Нова політика щодо управління та контролю за дебіторською заборгованістю має передбачати диференціювання клієнтської бази – розподілення дистриб'юторів на три категорії («А», «В» та «С»). Відповідно до історії минулих транзакцій з кожним покупцем можна застосувати методику АВС/XYZ-аналіз за двома основними критеріями:

- річний дохід отриманий від взаємодії з *i*-м споживачем;
- надійність вчасного проведення оплат *i*-м споживачем (згідно строків обумовлених в договорах – низький, середній, високий рівень надійності/ймовірності вчасної оплати за відвантаженою продукцією).

Беручи до уваги перший параметр – річний дохід на клієнта, можна згрупувати дистриб'юторів на такі групи:

- нечисленна категорія «А»-клієнтів (займають 10% від загальної кількості покупців), що генерують для підприємства 80% доходу;
- 15% загальної кількості клієнтів займає категорія «В». Вони генерують 15% доходу лакофарбового підприємства;
- 75% покупців входять до групи «С» та генерують тільки 5% доходу.

Розподіливши клієнтів на три категорії підприємство може оптимізувати свою політику щодо управління дебіторською заборгованістю розробивши відповідні регламенти щодо взаємодії з клієнтами різних категорій. Основними важелями впливу в цьому випадку можуть виступати диференціація си-

стем оплат та знижок дистриб'юторів, які можуть виступати важливим фактором стимулювання збуту та мінімізації ризиків довгострокового «замороження» обігових коштів.

Для розрахунку витрат, пов'язаних з наданням клієнтам відстрочок платежу та знижок, може бути використана така формула [31]

$$\sum_{j=1}^k R_j = \sum_{j=1}^k d_j + \sum_{j=1}^k E_j, \quad (3.9)$$

де $\sum_{j=1}^k d_j$ – сума знижок для категорій покупців «А», «В» та «С»;

$\sum_{j=1}^k E_j$ – сума втрат виробника від надання товарних кредитів для покупців усіх категорій.

Щодо розрахунку вартості знижок виробника для дилерів використовується формула

$$\sum_{j=1}^k d_j = R_A \times d_A + R_B \times d_B, \quad (3.10)$$

де R_A , R_B та R_C – дохід виробника від категорії дилерів «А», «В» та «С» відповідно;

d_A , d_B , d_C – відсоткові знижки виробника для категорії дилерів «А», «В» та «С» відповідно.

Щодо систем оплати, то пропонуються наступні розрахунки втрат виробника при наданні товарного кредиту

$$\sum_{j=1}^k E_j = \frac{(R_A \times T_A + R_B \times T_B + R_C \times T_C) \times \alpha}{360}, \quad (3.11)$$

де T_A , T_B та T_C – період відстрочки платежу для відповідних категорій покупців «А», «В» та «С»;

α – відсоткова банківська ставка по кредитах або депозитах залежно від того, які обігові кошти використовує виробник (власні чи запозичені).

XYZ-аналіз зазвичай є інструментом, що дозволяє розділити продукцію за ступенем стабільності продажів і рівня коливань споживання. Можна зробити припущення - змінити основний параметр та використати дані, які стосуються надійності здійснення клієнтом вчасних оплат відвантаженої продукції. Метод даного аналізу полягає в розрахунку коефіцієнта варіації або коливання виконання платежів згідно умов договорів для кожного дистриб'ютора. Цей коефіцієнт буде показувати відхилення відстрочки платежу для кожного *i*-го клієнта від середнього (прийнятного) значення відстрочок платежу. Результатом такого XYZ-аналізу стане угруповання клієнтів за трьома категоріями, виходячи з стабільності їхньої поведінки:

– Категорія «X», в яку потрапляють клієнти з коливанням відстрочок платежу від 5% до 15%. Дана категорія клієнтів характеризується стабільною величиною надійності і високим ступенем прогнозування.

– Категорія «Y», в яку потрапляють клієнти з коливанням відстрочок оплати від 15% до 50%. Клієнти цієї категорії характеризуються середнім рівнем надійності проведення вчасних оплат за відвантаженою продукцією та середніми можливостями прогнозування їх надійності в майбутньому.

– Категорія «Z», в яку потрапляють товари з коливанням відстрочок платежу від 50% і вище. Ця категорія клієнтів показує низький відсоток виконання умов договорів щодо оплати поставленої продукції, тому їх дії є непередбачуваними.

Поєднання ABC і XYZ аналізів виявляє безумовних лідерів (група AX) і аутсайдерів (CZ). Обидва методи добре доповнюють один одного. Якщо ABC-аналіз дозволяє оцінити внесок кожного клієнта в структуру доходів, то XYZ - аналіз дозволяє оцінити стабільність щодо проведення вчасних оплат відвантаженої продукції в майбутньому. Рекомендується робити суміщений аналіз, використовуючи два параметри – річний дохід на клієнта та надійність проведення їм платежів.

Досвід ефективного господарювання західних компаній свідчить, для того, щоб підприємство утримувало групу дебіторів – лідерів AX на стабіль-

ній основі необхідно впроваджувати системи договорів з гнучкими строками і умовами оплати. Першочергове значення має надання знижок у разі ранньої передплати за продукцію. Визначимо поріг знижки з урахуванням можливого відсотка знижки, що встановлюється в угодах між партнерами та реальних умов господарювання досліджуваного підприємства.

Слід зазначити, що розробка системи стимулювання прискорення погашення дебіторської заборгованості залежить від позиції підприємства на ринку, від ступеня освоєння певного сегменту ринку, завоювання нових клієнтів тощо. Важливе значення при обґрунтуванні розміру надання знижок покупцям-дебіторам також має і врахування поточної конкурентної позиції підприємства-виробника. Так, логічно припустити, що досліджуване підприємство може встановлювати менші ніж в середньому на ринку розміри знижки, оскільки є лідером ринку, компанією з маркою та розкрученим брендом і тому особливо боїться погіршити ділові стосунки в умовах високого попиту на продукцію.

За умови прийняття цього управлінського рішення, підприємству слід спочатку рекомендувати обрати класичні умови кредитування „2/10, повна сума 60”. Наведені умови означають обов’язкову оплату відвантаженої продукції протягом 60 днів, зі стандартною знижкою 2% при сплаті рахунків протягом перших 10 днів.

Ціна знижки визначається за формулою

$$\text{Ц}_3 = \frac{2\%}{100\% - 2\%} * \frac{100\% * 360}{T_{\epsilon_{\max}} - T_3}, \quad (3.12)$$

де $T_{\epsilon_{\max}}$ – максимальна тривалість періоду затримки платежу, днів;

T_3 – тривалість періоду дії знижки, дні.

За наведених вище умов ціна знижки визначається

$$\text{Ц}_3 = \frac{2\%}{(100\% - 2\%)} * \frac{100\% * 360}{(60 - 10)} = 14,69\%$$

Отриманий результат набагато нижчий за ставку банківського відсотка (від 26% річних), тобто для досліджуваного підприємства є резерв збільшення рівня знижки.

Для того, щоб політика заохочення дебіторів буда ефективною для досліджуваного підприємства методом послідовних ітерацій встановлено, що ціна знижки може досягати 3,3%. В цьому випадку

$$Ц_3 = \frac{3,3\%}{(100\% - 3,3\%)} * \frac{100\% * 360}{(60 - 10)} = 24,5\%$$

Отже, надані в роботі рекомендації зводяться до використання умов кредитування „3,3/10, повна сума 60”, за яких підприємству дешевше буде залучити кошти, надавши знижку дебіторам, ніж отримати кредит в банку. Слід зазначити, що оцінити ефективність цього заходу можливо, якщо відомо яка частина покупців буде користуватися пільгами за дострокову оплату.

Керуючись попередніми результатами досліджень, можна стверджувати, що ця частина відповідає групі дистриб'ютерів АХ, яка становить 20% від їх загальної кількості ($0,2 * 28 \approx 5$), а сума їх закупівель становить не менше, ніж 80% від сукупної вартості реалізованої продукції. Ці клієнти здійснюють розрахунки з низьким ступенем коливання відстрочок платежу. За даними, зафіксованими за 2022 р., сума доходу від реалізації, яка була отримана підприємством від покупців групи АХ, становила $ВР_{АХ} = 0,8 * 508682 = 406945,6$ тис. грн.

Враховуючи, що не вся продукція реалізується на умовах попередньої оплати або в строк менше 10 днів, необхідно виділити частку боргів зі строком погашення більше 10 днів (типовий період розрахунків у договорах становить в середньому 60 днів). З цією метою проводять якісний аналіз дебіторської заборгованості за даними фінансової звітності досліджуваного підприємства. Встановлено, що станом на 31.12.2023 р. на балансі підприємства значиться поточна заборгованість за товари, роботи та послуги - 133017 тис. грн. Основними дебіторами є мережа магазинів «Епіцентр» (78768 тис.грн.), «Нова лінія» (26480 тис.грн.), «Олді» (17264 тис.грн.), «Арс Кераміка» (6515

тис.грн.), «33 м²» (3990 тис. грн.). Відповідно до викладеного вище матеріалу, ці дебітори входять до групи АХ. Резерв сумнівних боргів на дебіторську заборгованість за товари, роботи та послуги за цією групою не нарахований, оскільки вся дебіторська заборгованість є поточною та не визначена, як сумнівна.

Розрахунок представлений в таблиці 3.7.

Отже, за умови надання знижки визначеним дебіторам за схемою „3,3/10, повна сума 60”, ТОВ «Снежка-Україна» отримає економічний ефект в сумі 1374,5 тис. грн.

Таблиця 3.7 – Визначення економічного ефекту від надання знижки дебіторам ТОВ «Снежка-Україна»

Підприємства – дебітори, віднесені до групи АХ	Сума дебіторської заборгованості строком погашення до 60 днів	Витрати на сплату відсотків за кредит, отриманий на строк 60 днів (за ставкою $i=26\%$)	Витрати від надання знижки в розмірі 3.3%	Сума економії від надання знижки порівняно з кредитом
Епіцентр	78768	3413,3	2599,3	813,9
Нова Лінія	26480	1147,5	873,8	273,6
Олді	17264	748,1	569,7	178,4
Арс Кераміка	6515	282,3	215,0	67,3
33 м ²	3990	172,9	131,7	41,2
Разом	133017	5764,1	4389,6	1374,5

В цілому представлені інструменти обґрунтування розміру знижок на основі розрахунку суми витрат дозволяють вивільнити обігові кошти, прискорити їх кругообіг, а відтак підвищити ділову активність підприємства, що в свою чергу сприятиме посиленню його конкурентних позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – дослідити теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства та надати практичні рекомендації щодо підвищення її рівня.

Одержані результати дозволили зробити такі висновки:

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції. Підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно розглядати як послідовний процес, здійснюваний планомірно у всіх сферах його діяльності відповідно до обраної стратегії довготермінового розвитку, із врахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства, і внесенням відповідних коректив.

Кількість використовуваних методів оцінки конкурентоспроможності сьогодні є доволі значною. Не існує однастайності поглядів науковців в цьому питанні. Кожен з методів має свої переваги та недоліки. За умови їх комплексного використання аналітик має можливість нівелювати недоліки одних груп методів та найбільш повно використати переваги інших.

В роботі виконано аналіз господарської діяльності та оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Сніжка-Україна». Компанія входить до міжнародної Групи «Śnieżka», яка є одним з лідерів на ринку лакофарбових матеріалів у сегменті декоративних виробів у Польщі, одним з найбільших гравців на ринку декоративних фарб в Угорщині, одним з лідерів у виробництві фарб в Україні.

По результатах проведеного аналізу техніко-економічних показників зроблено висновок про те, що події 2022 року негативно вплинули на діяльність ТОВ «Сніжка – Україна». Обсяги реалізації продукції зменшились, хоча впродовж 2020-2021 рр. спостерігалось нарощення економічного потенці-

алу. За такої динаміки вартість майна підприємства збільшилась, що неодмінно призвело до погіршення показників ефективності використання основних засобів та матеріальних ресурсів. Так, фондвіддача в 2022 році в порівнянні з 2021 роком зменшилася на 16,3%. Скоротилась також фондорентабельність на 10,5%.

Запаси підприємства збільшились. У їх структурі зросла частка виробничих запасів з 46 до 65%. Тривалість виробничого циклу подовжилась майже вдвічі, що свідчить про неефективну політику управління запасами на

За трирічний період підприємство не тільки зберегло, а й збільшило чисельність працюючих на 11 осіб. Фактично, зростання спостерігалось в 2021 році на 24 особи або на 11,4%, в 2022 році чисельність персоналу скоротилась на 13 осіб або 5,6%. Така динаміка неодмінно погіршила показники продуктивності праці. В цілому за три роки темп падіння цього показника становив 12,1%.

Показники валового, операційного та чистого прибутку зменшились за 2020-2022 рр. на 8,7; 20,7 та 16,5% відповідно. Проте діяльність підприємства не була збитковою. Рівень рентабельності виробництва скоротився з 45,8% в 2020 р. до 28,8 в 2022 році.

Аналіз основних показників українського ринку ЛФМ за останні роки показав, що економічна стагнація 2019 р. поступово змінилася стадією депресії у 2020-2021 рр., потім суттєвим обвалом ринку у 2022 р. та його частковим відновленням в 2023 р. Фактично в 2022 р. темп падіння виробництва становив в середньому 52% через початок воєнного наступу та розв'язання повномасштабної війни з боку РФ. Найбільші темпи падіння були на ринку алкідних ЛФМ – 59,3%, найнижчі – на ринку водно-дисперсійних ЛФМ (49,2%). В 2023 році ситуація помітно покращилась: виробництво на ринку декоративних ЛФМ збільшилось на 48%, ємність ринку зросла на 49,9%. На ринку промислових ЛФМ також спостерігалось зростання виробництва на 35,5%. Відчутно відновились ситуація і на ринку декоративних водно-дисперсійних та алкідних ЛФМ.

Починаючи з лютого 2022 р. і до сьогодні представники галузі працюють в умовах ризиків, які чинять загрозу безпеці персоналу, руйнування логістичних, енергетичних ланцюгів, неминуче призводять до надмірного зростання собівартості продукції, часткової або повної втрати ринків збуту. Проте виробники галузі продемонстрували здатність адаптуватися до складних умов і наростити обсяги виробництва і реалізації в 2023 р.

До 2021 р. темпи зростання поставок із-за кордону випереджали темпи нарощення виробництва вітчизняними підприємствами, тому частка імпорту в загальному обсязі споживання зросла і становила 23,8% в 2019 р. у 2020 р. зросла до 25,1%, а у 2021 р. показник сягнув 26,2%,. Починаючи з 2022 року спостерігалось його зниження до рівня 21,1%, в 2023 р. – до 20%. Основною товарною категорією в поставках із-за кордону залишаються напівфабрикатний лак та ЛФМ промислового призначення.

Характеризуючи структуру експорту та імпорту, слід вказати, що основний попит з боку зарубіжних споживачів спостерігається на фарби інтер'єрні та ґрунти (частка 18,3 та 28,7% відповідно). У структурі імпорту найбільша частка припадає у структурі на шпатлівки (39,9%).

Дослідження конкурентної позиції ТОВ «Сніжка-Україна» показало, що на ринку інтер'єрних фарб у 2022 р. досліджувана в роботі компанія «Сніжка-Україна» була лідером з часткою ринку 26%, наступні три позиції зайняли компанії Melfert, ТОВ «Полісан» та ТОВ «ПП «ЗІП» з частками 10,8; 7,4 та 6,5% відповідно.

Принципово на інших позиціях знаходилось досліджуване підприємство на ринку фасадних фарб, де його частка становила всього 5,8% в загальному обсязі споживання. Лідерами ринку були компанії Melfert, Henkel та ТОВ «Полісан» з частками 15; 15 та 13,4% відповідно.

В роботі встановлено, що лакофарбове виробництво відрізняється значною залежністю від зовнішніх чинників, сезонністю попиту. Серед основних ризиків діяльності виділено такі: девальвація національної валюти, політична нестабільність, ризики, пов'язані з активними воєнними діями, ва-

лютний ризик, загострення конкуренції, проблеми зі збутом продукції, висока концентрація ринку ЛФМ, непрозоре використання механізму публічних закупівель.

В роботі досліджено основні елементи внутрішнього середовища та фактори ризику, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. На цій основі проведено аналіз значущості ризиків. Виконаний з використанням бального та рейтингового методів аналіз показав, що найбільш значущими з точки зору впливу на конкурентоспроможність є ризики збільшення залежності від кредиторів внаслідок подовження термінів сплати заборгованості клієнтів (значущість на рівні 28%), ризик помилок, що можуть виникнути під час аналізу кон'юнктури і прогнозування попиту на ринку лакофарбової продукції (25%), а також ризики, які виникають в процесі доставки продукції внаслідок недотримання умов транспортування і зберігання (23%).

З метою підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю, а відтак зменшення залежності від кредиторів, запропоновано здійснити ABC-XYZ – аналіз покупців-дебіторів, а щодо дебіторів – лідерів групи АХ як найбільш впливових та надійних впроваджувати системи договорів з гнучкими строками і умовами оплати.

В роботі визначено ефект від надання знижок у разі ранньої передплати за продукцію. В якості схеми надання знижки обґрунтована доцільність використання умов „3,3/10, повна сума 60”, що означає обов’язкову оплату відвантаженої продукції протягом 60 днів, з гранично можливою знижкою 3,3% при сплаті рахунків протягом перших 10 днів. В цьому випадку підприємству дешевше буде залучити кошти, надавши знижку дебіторам, ніж отримати кредит в банку. Сума економічного ефекту в разі прийняття управлінського рішення про встановлення знижки за ранню оплату продукції становить 1374,5 тис. грн.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Партута Т.О., Фесенко Т.В. Конкуреноспроможність підприємства та механізм її забезпечення. URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/Inv_12.2012.p65 (дата звернення 15.05.2024).
2. Поняття конкуреноспроможності продукції підприємства. Оцінка конкуреноспроможності продукції // Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. URL : <http://posibnyky.vntu.edu.ua/ekonomika/42.htm>. (дата звернення 16.05.2024).
3. Космина О. М. Конкуреноспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 1(2). С. 125-131.
4. Багрова І.З., Нефедова О.Р. Складові та фактори конкуреноспроможності . *Вісник економічних наук України*. 2007. № 1.С. 11-16.
5. Васильців Т. Г., Кравчук Н. Я. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип.23.2. С.208-213.
6. Благун І. С., Гринів Л. В. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2007. № 3 (15). С. 3–11.5
7. Porter, M.E. *The Competitive Advantage of Nations*. Free: New York, 1990.
8. Карпюк В.П. Управління конкуреноспроможністю продукції. URL : http://nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2009_4/46.pdf (дата звернення 19.05.2024).
9. Бабаченко, Л. В., Ковшун, Х. О., & Портна, Ю. О. Особливості управління конкуреноспроможністю підприємства. Проблеми і перспективи еко-

номіки та управління, 2021. (3(19), 045–052. URL : <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195625> (дата звернення 24.05.2024).

10. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Одеса: ОДЕУ, 2009. 152 с.

11. Балдинюк, В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. (42). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення 29.05.2024).

12. Кривицька В.В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. URL : <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27508/6612.pdf?sequence=3> (дата звернення 29.05.2024).

13. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.

14. Яцкевич І.В. Економічна діагностика: навч. посібник. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. 292 с.

15. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №4 (51). С.183-188.

16. Фатхудинов Р. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Дело, 2005. 448 с.

17. Ілляшенко С. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. 334 с.

18. Сладкевич В. Стратегічний менеджмент організацій: підручник. К.: Персонал, 2008. 496 с.

19. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства URL : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/70.pdf (дата звернення 03.06.2024).

20. Бачевський Б., Заблодська І., Решетняк О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2009. 400 с.

21. Конкуентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Янкового. О.: Атлант, 2013. 470 с.
22. Офіційний сайт ТОВ «Снежка - Україна». URL : <https://corporate.snieszka.ua/> (дата звернення 07.06.2024).
23. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності: навч. посібник. Київ, Центр учбової літератури, 2013. 384 с.
24. Мулик Т. О. Аналіз господарської діяльності : навч. посібник. Київ, Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
25. Український ринок ЛФМ. Аналіз і прогноз. *Хімкур'єр*. 2020. №1 (121). URL : www.chem-courier.com (дата звернення 11.06.2024).
26. Український ринок ЛФМ. Аналіз і прогноз. *Хімкур'єр*. 2021. №12 (144). URL : www.chem-courier.com (дата звернення 12.06.2024).
27. Ринок ЛФМ України. Аналіз і прогноз. *Хімкур'єр*. 2024. (4). від 18.03.2024. URL : www.chem-courier.com.ua (дата звернення 12.06.2024).
28. Ринок ЛФМ України. Аналіз і прогноз. *Хімкур'єр*. 2023. №1. 14.07.2023. URL : www.chem-courier.com.ua (дата звернення 12.06.2024).
29. Ринок ЛФМ України: підсумки, проблеми, очікування. 2024. №1. URL : www.kapstroy.kiev.ua. (дата звернення 14.06.2024).
30. Ладунка І.С., Братанов М.І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств. URL : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/5_ukr/34.pdf (дата звернення 16.06.2024).
31. Кошельок Г.В. Управління дебіторською заборгованістю. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/154924918.pdf> (дата звернення 19.06.2024).

ДОДАТОК А

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «СНЄЖКА – УКРАЇНА»

ТОВ «СНЄЖКА-УКРАЇНА»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ

(в тисячах українських гривень)

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000		810	590
первісна вартість	1001		1,962	1,941
накопичена амортизація	1002		(1,152)	(1,351)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		28,855	31,087
Основні засоби	1010	6	93,466	109,939
первісна вартість	1011		162,166	185,246
Знос	1012		(68,700)	(75,307)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022		-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	19	2,065	2,011
Гудвіл	1050		-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		-	-
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		125,196	143,627
II. Оборотні активи				
Запаси	1100		62,762	53,660
Виробничі запаси	1101		29,502	24,840
Незавершене виробництво	1102		13	18
Готова продукція	1103		19,728	16,966
Товари	1104		13,519	11,836
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Депозити перестрахування	1115		-	-
Векселі одержані	1120		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7, 23	19,819	22,979
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			-	-
за виданими авансами	1130	8	2,898	3,113
з бюджетом	1135		4,838	1,591
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23	840	771
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	23	23,370	48,845
Готівка	1166		-	-
Рахунки в банках	1167	23	23,370	48,845
Витрати майбутніх періодів	1170		804	763
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		-	-
резервах незароблених премій	1183		-	-
інших страхових резервах	1184		-	-
Інші оборотні активи	1190		-	-
Усього за розділом II	1195		115,331	131,722
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		240,527	275,349

ТОВ «СНЕЖКА-УКРАЇНА»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
(в тисячах українських гривень)

Пасив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (паісовий) капітал	1400	9	416	416
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		-	-
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Емісійний дохід	1411		-	-
Накопичені курсові різниці	1412		-	-
Резервний капітал	1415		104	104
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9	228,453	236,100
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Інші резерви	1435		-	-
Усього за розділом I	1495		228,973	256,620
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515		97	174
Довгострокові забезпечення	1520		1,288	1,560
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		1,288	1,560
Цільове фінансування	1525		-	-
Благодійна допомога	1526		-	-
Страхові резерви	1530		-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань	1531		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		-	-
резерв незароблених премій	1533		-	-
інші страхові резерви	1534		-	-
Інвестиційні контракти	1535		-	-
Привозний фонд	1540		-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545		-	-
Усього за розділом II	1595		1,385	1,734
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Векселі видачі	1605		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями:	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	12	3,572	5,519
розрахунками з бюджетом	1620	12	371	973
у тому числі з податку на прибуток	1621		371	702
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	12	7	3,053
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	12	922	1,609
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		-	-
Поточні забезпечення	1660	13	5,263	5,798
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Відстрочені комісійні доходи від пере страховиків	1670		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	10	34	43
Усього за розділом III	1695		10,169	16,995
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість акцій належного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900		240,527	275,349

Генеральний директор  Павлусь М.Т.

Фінансовий директор  Бучко І.Б.

ТОВ «СНЕЖКА-УКРАЇНА»
ЗВІТ ПРО СУКУПНІ ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(в тисячах українських гривень)

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14	537,025	515,352
Чисті зароблені страхові премії	2010		-	-
Премії підписані, валова сума	2011		-	-
Премії, передані у перестраховування	2012		-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15	(279,888)	(293,688)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		-	-
Валовий:				
Прибуток	2090		257,137	221,664
Збиток	2095		-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		-	-
Інші операційні доходи	2120		2,323	1,718
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Адміністративні витрати	2130	16	(40,899)	(38,456)
Витрати на збут	2150	17	(96,464)	(99,737)
Інші операційні витрати	2180		(4,030)	(3,649)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		118,067	81,540
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220		4,557	5,607
Інші доходи	2240		-	-
Дохід від благодійної допомоги	2241		-	-
Фінансові витрати	2250	18	(1,902)	(130)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270		-	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		120,722	87,017
Збиток	2295		-	-
Дохід (витрати) з податку на прибуток	2300	19	(21,751)	(15,693)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		98,971	71,324
Збиток	2355		-	-

ТОВ «СНЕЖКА-УКРАЇНА»
ЗВІТ ПРО СУКУПНІ ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(ПРОДОВЖЕННЯ)

(в тисячах українських гривень)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	98,971	71,324

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	4	5
Матеріальні затрати	2500	193,377	204,743
Витрати на оплату праці	2505	54,825	48,542
Відрахування на соціальні заходи	2510	11,465	10,124
Амортизація	2515	8,968	8,090
Інші операційні витрати	2520	64,715	78,877
Разом	2550	333,350	350,376

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток на одну просту акцію (грн)	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток на одну просту акцію (грн)	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Генеральний директор _____ Павлусь М.Т.

Фінансовий директор _____ Бучко І.Б.



ТОВ «СНСЖКА-УКРАЇНА»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ
(в тисячах українських гривень)

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000		590	674
первісна вартість	1001		1,941	2,223
накопичена амортизація	1002		(1,351)	(1,549)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		31,087	2,421
Основні засоби	1010	6	109,939	139,324
первісна вартість	1011		185,246	221,503
Знос	1012		(75,307)	(82,179)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	20	2,011	1,552
Гудвіл	1050		-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		-	-
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		143,627	143,971
II. Оборотні активи				
Запаси	1100		53,660	72,485
Виробничі запаси	1101		24,840	43,784
Незавершене виробництво	1102		18	5
Готова продукція	1103		16,966	19,107
Товари	1104		11,836	9,589
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Депозити перестраховування	1115		-	-
Векселі одержані	1120		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7, 24	22,979	31,594
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			-	-
за виданими авансами	1130	8	3,113	2,444
з бюджетом	1135		1,591	1,093
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	85
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	7	-	215
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	24	771	538
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	24,9	48,845	28,821
Готівка	1166	9	-	-
Рахунки в банках	1167	24,9	48,845	28,821
Витрати майбутніх періодів	1170		763	797
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		-	-
резервах незароблених премій	1183		-	-
інших страхових резервах	1184		-	-
Інші оборотні активи	1190		-	-
Усього за розділом II	1195		131,722	137,987
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		275,349	281,958

ТОВ «СНСЖКА-УКРАЇНА»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
(в тисячах українських гривень)

Пасив	Код рилка	Примітки	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	416	416
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		-	-
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Емісійний дохід	1411		-	-
Накопичені курсові різниці	1412		-	-
Резервний капітал	1415		104	104
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10	256,100	258,420
Неоплачений капітал	1425		-	-
Видучений капітал	1430		-	-
Інші резерви	1435		-	-
Усього за розділом I	1495		256,620	258,940
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12	174	239
Довгострокові забезпечення	1520	14	1,560	1,082
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	14	1,560	1,082
Цільове фінансування	1525		-	-
Благодійна допомога	1526		-	-
Страхові резерви	1530		-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань	1531		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		-	-
резерв незароблених премій	1533		-	-
інші страхові резерви	1534		-	-
Інвестиційні контракти	1535		-	-
Призовний фонд	1540		-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545		-	-
Усього за розділом II	1595		1,734	1,321
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	11	-	-
Векселі видані	1605		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	13	5,519	5,327
розрахунками з бюджетом	1620	13	973	184
у тому числі з податку на прибуток	1621		702	-
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	13	3,053	3,459
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	13	1,609	2,617
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		-	-
Поточні забезпечення	1660	14	5,798	10,010
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Відстрочені комісійні доходи від пере страховиків	1670		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	13	43	100
Усього за розділом III	1695		16,995	21,697
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		-	-
Баланс	1900		275,349	281,958

Генеральний директор Палусь М.Т.

Фінансовий директор Бучко І.Б.



ТОВ «СНСЖКА-УКРАЇНА»
ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ
(в тисячах українських гривень)

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15	565,246	537,025
Чисті зароблені страхові премії	2010		-	-
Премії відписані, валова сума	2011		-	-
Премії, передані у перестрахування	2012		-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16	(301,910)	(279,888)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		-	-
Валовий:				
Прибуток	2090		263,336	257,137
Збиток	2095		-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		-	-
Інші операційні доходи	2120		2,499	2,323
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Адміністративні витрати	2130	17	(49,931)	(40,899)
Витрати на збут	2150	18	(116,824)	(96,464)
Інші операційні витрати	2180		(1,945)	(4,030)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		97,135	118,067
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220		2,455	4,557
Інші доходи	2240		-	-
Дохід від благодійної допомоги	2241		-	-
Фінансові витрати	2250	19	(168)	(1,902)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270		-	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		99,422	120,722
Збиток	2295		-	-
Дохід (витрати) з податку на прибуток	2300	20	(17,925)	(21,751)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		81,497	98,971
Збиток	2355		-	-

ТОВ «СНСЖКА-УКРАЇНА»
ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ
(ПРОДОВЖЕННЯ)

(в тисячах українських гривень)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	81,497	98,971

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	4	5
Матеріальні затрати	2500	222,121	193,377
Витрати на оплату праці	2505	63,784	54,825
Відрахування на соціальні заходи	2510	13,148	11,465
Амортизація	2515	10,254	8,968
Інші операційні витрати	2520	79,437	64,715
Разом	2550	388,744	333,350

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток на одну просту акцію (грн)	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток на одну просту акцію (грн)	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Генеральний директор _____ Павлусь М.Т.

Фінансовий директор _____ Бучко І.Б.



ТОВ «СНСЖКА-УКРАЇНА»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ
(в тисячах українських гривень)

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000		674	598
первісна вартість	1001		2,223	2,354
накопичена амортизація	1002		(1,549)	(1,756)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	2,421	34,092
Основні засоби	1010	6	139,324	129,083
первісна вартість	1011		221,503	217,881
Знос	1012		(82,179)	(88,798)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1022		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	24	1,552	1,416
Гудвіл	1050		-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		-	-
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		143,971	165,189
II. Оборотні активи				
Запаси	1100		72,485	84,908
Виробничі запаси	1101		43,784	55,608
Незавершене виробництво	1102		5	1
Готова продукція	1103		19,107	17,610
Товари	1104		9,589	11,689
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Депозити перестраховування	1115		-	-
Векселі одержані	1120		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8	31,594	33,017
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	9	2,444	40,614
з бюджетом	1135		1,093	3,816
у тому числі з податку на прибуток	1136		85	1,670
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	8	215	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29	538	707
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	28,10	28,821	36,485
Готівка	1166	10	-	-
Рахунки в банках	1167	28,10	28,821	36,485
Витрати майбутніх періодів	1170		797	1,128
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		-	-
резервах незароблених премій	1183		-	-
інших страхових резервах	1184		-	-
Інші оборотні активи	1190		-	-
Усього за розділом II	1195		137,987	200,675
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	1,491
Баланс	1300		281,958	367,355

ТОВ «СНСЖКА-УКРАЇНА»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
(в тисячах українських гривень)

Пасив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пафований) капітал	1400	11	416	416
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		-	-
Капітал у доцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Емісійний дохід	1411		-	-
Накопичені курсові різниці	1412		-	-
Резервний капітал	1415		104	104
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11	258,420	341,054
Неоплачений капітал	1425		-	-
Видучений капітал	1430		-	-
Інші резерви	1435		-	-
Усього за розділом I	1495		258,940	341,574
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	13	239	325
Довгострокові забезпечення	1520	15	1,082	980
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	15	1,082	980
Цільове фінансування	1525		-	-
Благодійна допомога	1526		-	-
Страхові резерви	1530		-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань	1531		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		-	-
резерв незароблених премій	1533		-	-
інші страхові резерви	1534		-	-
Інвестиційні контракти	1535		-	-
Привозний фонд	1540		-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545		-	-
Усього за розділом II	1595		1,321	1,305
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	12	-	-
Векселі видані	1605		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	14	5,327	1,580
розрахунками з бюджетом	1620	14	184	-
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	14	3,459	10,429
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	14	2,617	953
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		-	-
Поточні забезпечення	1660	15	10,010	9,250
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Відстрочені комісійні доходи від пере страховиків	1670		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	14	100	2,264
Усього за розділом III	1695		21,697	24,476
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
V. Чиста діяльність акцій недержавного пенсійного фонду	1800		-	-
Баланс	1900		281,958	367,355

Генеральний директор

Павлусь М.Т.

Фінансовий директор

Бучко І.Б.

ТОВ «СНСЖКА-УКРАЇНА»
ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ
(в тисячах українських гривень)

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16	508,682	565,246
Чисті зароблені страхові премії	2010		-	-
Премії підписані, валова сума	2011		-	-
Премії, передані у перестраховування	2012		-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		-	-
Зміна частки перестрахованих у резерві незароблених премій	2014		-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17	(273,975)	(301,910)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		-	-
Валовий:	2090		234,707	263,336
Прибуток	2095		-	-
Збиток	2095		-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		-	-
Зміна частки перестрахованих в інших страхових резервах	2112		-	-
Інші операційні доходи	2120	20	1,511	2,499
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Адміністративні витрати	2130	18	(44,977)	(49,931)
Витрати на збут	2150	19	(93,514)	(116,824)
Інші операційні витрати	2180	21	(4,145)	(1,945)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		93,582	97,135
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	22	7,398	2,455
Інші доходи	2240		-	-
Дохід від благодійної допомоги	2241		-	-
Фінансові витрати	2250	23	(120)	(168)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270		-	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		100,860	99,422
Збиток	2295		-	-
Дохід (витрати) з податку на прибуток	2300	24	(18,226)	(17,925)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		82,634	81,497
Збиток	2355		-	-

ТОВ «СНСЖКА-УКРАЇНА»
ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ
(ПРОДОВЖЕННЯ)

(в тисячах українських гривень)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	82,634	81,794

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	4	5
Матеріальні затрати	2500	217,895	222,123
Витрати на оплату праці	2505	54,158	63,784
Відрахування на соціальні заходи	2510	11,069	13,148
Амортизація	2515	10,602	10,255
Інші операційні витрати	2520	67,604	79,027
Разом	2550	361,328	388,337

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток на одну просту акцію (грн)	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток на одну просту акцію (грн)	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Генеральний директор _____ Павлусь М.Т.

Фінансовий директор _____ Бучко І.Б.

