

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **Дослідження поточної конкурентоспроможності підприємства за матеріалами ТОВ «Алатрі», м. Київ**

Студентки 2 курсу 1 м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка та  
безпека бізнесу»  
заочної форми навчання

Скорозвон Катерини  
Геннадіївни

Науковий керівник –  
канд. екон. наук, доцент

Мельник Вікторія  
Володимирівна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2021

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПОТОЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АЛАТРІ»</b> .....	15
2.1 Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства.....	15
2.2 Оцінювання впливу чинників на формування поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі».....	23
2.3 Дослідження рівня поточної конкурентоспроможності підприємства.....	34
<b>РОЗДІЛ 3 ПРОГНОЗНА ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АЛАТРІ»</b> .....	40
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	48
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	52
<b>ДОДАТКИ</b> .....	57

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В сучасних умовах господарювання серед підприємств усіх без винятку галузей економіки спостерігається посилення конкуренції. Зважаючи на непросту політичну та економічну ситуацію, обумовлену таким явищем як пандемія вірусу Covid-19, підприємства зіштовхнулися з низкою нових випробувань. Перешкодою на шляху до підвищення конкурентоспроможності підприємств є неспроможність вчасно реагувати на зміни як на внутрішньому так і зовнішньому ринках. Правильне визначення факторів впливу є ключем до успішного утримання конкурентних позицій на ринку, що і обумовлює актуальність обраної теми.

*Ступінь розроблення проблеми.* Проблеми діагности поточного рівня конкурентоспроможності досліджуються багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими: А.С. Бондаренка, І.З. Должанського, Т.О. Загорної, І.М. Злидня, Ю.Б. Іванова, А.А. Мазаракі, С.В. Оборської, З.Є. Шершньова, В.Г. Шинкаренка, Дж. Бауера, Дж. Лоджа М. Портера, Б. Скотта та ін. Разом з тим, не всі аспекти забезпечення поточного рівня конкурентоспроможності підприємства є достатньо вивченими на сьогодні.

*Метою* випускної кваліфікаційної роботи є дослідження та обґрунтування теоретичних аспектів щодо сутності поточної конкурентоспроможності підприємства, а також вивчення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети визначені основні *завдання*:

- визначити теоретично-методологічні засади дослідження поточної конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства;

- оцінити вплив чинників на формування поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі»;
- дослідити рівень поточної конкурентоспроможності підприємства;
- розробити прогнозну оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» на 2021 рік.

*Об'єктом дослідження* є процес дослідження поточної конкурентоспроможності підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні засади поточної конкурентоспроможності та практичні аспекти дослідження поточної конкурентоспроможності підприємства.

*Емпіричною базою дослідження* є товариство з обмеженою відповідальністю «Алатрі», яке зареєстроване за адресою Україна, 01032, м. Київ, вул. Старовокзальна, буд.17. Вид діяльності за КВЕД – 46.45. Оптова торгівля парфумами та косметичними засобами.

*Методи дослідження* складають сукупність прийомів і принципів наукового дослідження: аналітичний і логічний; методика SWOT та PEST-аналізу для визначення рівня впливу на подальший розвиток підприємства окремих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; метод рангів, метод різниць та метод співставної бази для визначення позиції конкурентного положення підприємства та інші методи.

*Інформаційною основою дослідження* є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, збірки наукових праць, статті наукових виданнях, матеріали наукових конференцій, офіційні статистичні дані, фінансова звітність підприємства.

*Практичне значення* одержаних результатів полягає у можливості підвищення конкурентоспроможності в результаті реалізації запропонованих заходів, щодо збільшення обсягу продажу та зменшенню обсягів дебіторської заборгованості ТОВ «Алатрі».

*Апробація результатів дослідження.* За результатами дослідження було опубліковано статтю на тему «Систематизація факторів впливу на рівень

поточної конкурентоспроможності підприємства», у збірнику «Економіка і фінанси підприємства: зб. наук. ст. студ. заочної форми навчання / відп. ред.

Г. В. Блакита. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2021. Ч.2. С. 160–166.

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота викладена на 64 сторінках комп'ютерного тексту та складається зі вступу, 3 розділів, 3 підрозділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств є актуальною проблемою їх власників, адже в умовах нестійкого середовища конкурентна боротьба швидко набирає обертів. За відсутності постійного моніторингу та аналізу рівня конкурентоспроможного потенціалу, визначення факторів, що унеможливають зростання конкурентних сил підприємства – зменшується можливість бути конкурентоспроможним серед підприємств на ринку.

Оскільки в літературі є низка визначень конкурентоспроможності, але не сформовано загальний підхід щодо дослідження конкурентоспроможності різних об'єктів, виникає необхідність узагальнити різні наукові підходи та запропонувати власне визначення «поточної конкурентоспроможності підприємства».

М. Портер визначає сутність «конкурентоспроможність підприємства» як положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку, яке визначається сукупністю факторів та відображається сукупністю показників [40,с.202]. Зауважимо, що І.М. Злидень пов'язував «конкурентоспроможність підприємства» зі здатністю підприємства дотримання синергічного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг [14, с.76].

Вчені пов'язують конкурентоспроможність підприємства зі здатністю підприємства ефективно здійснювати свою діяльність. Ю.Б. Іванов зазначив, що конкурентоспроможність підприємства відображає відмінність процесу розвитку підприємства від конкурента за ступенем задоволення продукцією суспільної потреби й ефективністю виробничо-господарської діяльності [16, с.45].

В свою чергу З.Є. Шершньова, С.В. Оборська зауважують, що конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції щодо

інших підприємств–конкурентів у нагромадженні і використанні виробничого потенціалу визначеної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходять вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність [20,с. 59].

Інші автори пов'язують конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю його продукції, як головної складової конкурентоспроможності [20, с.145].

І.З. Должанський, Т.О. Загорна трактують це поняття, як можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Це результат його конкурентних переваг за всім спектром проблем управління підприємством [9, с.145].

Заслуговує на увагу визначення А.С. Бондаренко, В.Г. Шинкаренко, які визначають, що конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика властивості підприємства адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та забезпечувати при цьому достатній рівень конкурентних переваг [34, с.14].

Мазаракі А. А. вважає, що саме від конкурентоспроможності підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку залежить і можливість його виживання та подальшого розвитку. Тому для того, щоб вижити в непростих умовах конкурентної боротьби, підприємства повинні уміти та могли перемагати своїх прямих конкурентів. Досягти високого рівня конкурентоспроможності для підприємства означає отримати певні економічні, фінансові, матеріальні чи технічні переваги над конкурентами [20, с.505].

Узагальнюючи наведені визначення конкурентоспроможності підприємства, слід зазначити, що їхня економічна сутність здебільшого виявляється через наступні характеристики: залежність не лише від стану даного підприємства, а й від відповідних параметрів інших підприємств–конкурентів; пов'язана зі змінами у зовнішньому та

внутрішньому середовищі підприємства; формується в рамках існуючого положення на ринку і змінюється в результаті появи нового підприємства на ринку [20, с.5].

В економічній літературі розглядається значна кількість визначень конкурентоспроможності підприємства. Всі ці трактування доповнюють одне одного, тому що кожний із авторів розглядає дане поняття під власним кутом зору. Узагальнення цих визначень дозволяє відокремити суттєві характеристики конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії, що схематично зображено на рис.1.1 [11].

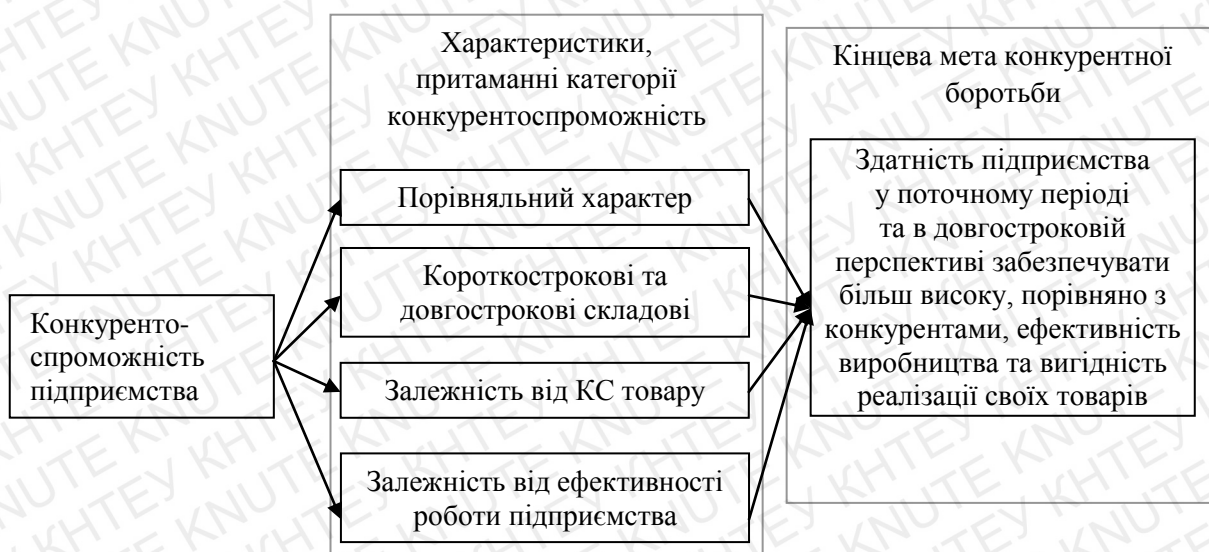


Рис.1.1 Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це багатофакторна характеристика підприємства, яка спрямована на підтримання його сильних конкурентних позицій, забезпечення і розвиток поточних та створення нових конкурентних переваг.

Поточна конкурентоспроможність підприємства, у свою чергу, визначається як здатність підприємства приносити прибуток на вкладений капітал в короткостроковому періоді не нижче заданої прибутковості і визначає здатність підприємства забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів та послуг у поточному періоді [33, с.66].



Підсумовуючи все вище сказане, можна сформувати наступне визначення поняття «поточна конкурентоспроможність підприємства» – здатність підприємства виробляти і продавати конкурентоспроможний продукт в умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовища короткостроковому періоді.

Для повного розуміння процесів конкурентної боротьби, формування уяви щодо забезпечення поточної конкурентоспроможності підприємства, необхідно визначити основні фактори, які на неї впливають. Фактори визначають і описують характеристики елементів, їх стан, що і дозволяє об'єктивно і правильно формувати підхід до організаційного забезпечення належного рівня поточної конкурентоспроможності підприємства [33, с.288].

Проведений аналіз економічної літератури з проблеми визначення факторів, що впливають на забезпечення конкурентоспроможності підприємств показав, що фактори конкурентоспроможності підприємства також можна розглядати за наступними ознаками: об'єктом дослідження, природою виникнення, сферою дії, керованістю, рівнем спеціалізації та конкуренції. Розглянемо їх детальніше в табл.1.1 [28].

*Таблиця 1.1*

**Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства за ознаками їх розподілу**

Автор	Класифікація факторів	Ознаки розподілу
А. Томпсон А. Стрікланд А. Дайана Р. Урсе	<u>Поділяють на такі, що:</u> - належать до сфери виробництва; - залежать від технології; - входять до сфери маркетингу; - стосуються реалізації продукції;	Об'єкт дослідження.
М. Портер Б. Скотт Дж. Лодж Дж. Бауер	Поділ на: - основні та розвинуті; - загальні та спеціалізовані; - природні та штучно створені.	Природа виникнення.
В. Марцин Е. Брулев	Зовнішні та внутрішні	Сфера дії.
А. Костін О. Россіхіна	Контрольовані і неконтрольовані; Керовані та некеровані.	Керованість.
О. Філатов І	Інтегральні та специфічні	Рівень спеціалізації.
Е. Смольянова В. Малицкая	Мегорівень, макрорівень, мікрорівень.	Конкурентний рівень.

Отже із факторів, які розглядаються вище авторами, можна визначити, що конкурентоспроможність підприємства слід розглядати в середовищі, де воно функціонує, виготовляє продукцію, яка є більш привабливою ніж у конкурентів; повніше задовольняє потреби клієнтів у порівнянні з конкурентами; користується попитом на ринку, завдяки реклами та налагодженої мережі збуту, покращує фінансовий стан підприємства та галузі в цілому, за рахунок збільшення наявності передових технологій, при зниженні рівня витрат на них і залученні висококваліфікованих кадрів; ефективно розпоряджається власними і позиковими ресурсами в умовах ринку. Тільки в комплексі з урахуванням факторних властивостей підприємство може стати конкурентоспроможним [28].

Визначено багато факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства, які відрізняються один від одного за своїм характером впливу та природою. При сучасній економічній та політичній ситуації актуально класифікувати фактори за сферою дії: зовнішні та внутрішні. Такий розподіл дозволяє врахувати не лише процеси перетворення на підприємстві, у тому числі і результат діяльності, але й динаміку змін, що пов'язані із зовнішнім середовищем, в якому функціонує підприємство [20, 248 с.].

Вчасно оцінивши вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства можна: знизити ймовірність виникнення ризикових ситуацій в процесі діяльності підприємства; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його частку на ринку; підвищити якість та масштаби всіх видів планування й прогнозування [20, 248 с.].

Аналіз факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони в діяльності й у роботі конкурентів, розробити міри й засоби, за рахунок яких підприємство зможе підвищити рівень конкурентоспроможності та забезпечити стійкий розвиток [33, с.288].

Розглянемо поділ факторів конкурентоспроможності на зовнішні й внутрішні, основні з них наведені табл. 1.2 [33, с.289].

Таблиця 1.2

**Фактори конкурентоспроможності підприємства за розподілом на  
зовнішні та внутрішні**

Зовнішні	Внутрішні
1. Політика держави	1. Система та методи управління.
2. Економічні зв'язки	2. Рівень відповідності технологій процесу виробництва.
3. Наявність конкурентів	3. Рівень організації процесу виробництва.
4. Розміщення виробничих сил	4. Система довгострокового планування.
5. Наявність сировинних ресурсів	5. Орієнтація на маркетингову концепцію.
6. Загальний рівень техніки та технології	6. Інноваційний характер виробництва.
7. Система управління промисловістю	7. Ступінь задоволення додаткових потреб конкретного споживача.
8. Концентрація виробництва	8. Якість розробки нових товарів з точки зору оптимальності показників.
9. Законодавча база	

Зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства – сукупність суб'єктів господарювання, суспільних і природних умов, економічних, національних і міждержавних інституціональних структур, що можуть вплинути на функціонування підприємства і в своїй політиці їх потрібно сприймати як дещо незмінне [35, с.89].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

1. діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.);

2. сировина, матеріали і напівфабрикати (якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства);

3. система технологічного оснащення (оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва);

4. збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію (підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту) [35, с.90].

Слід зазначити, що під час оцінювання поточної конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування [33, с.290].

Питання оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є одним з найбільш актуальних питань, пов'язаних з проблемами їх функціонування та розвитку в сучасних економічних умовах. Всі існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати на матричні, графічні, індексні, аналітичні та комплексні(табл.1.3)[18].

Таблиця 1.3

### Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
<p><i>Матричні</i></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>	<p>1.Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БкГ).</p> <p>2.Матриця І. Ансоффа.</p> <p>3.Матриця Маккінсі.</p> <p>4.Матриця конкурентних стратегій М. Портера.</p> <p>5.Матриця Томпсона – Стріклєнда.</p> <p>6.SWOT-аналіз.</p> <p>7.SPACE-аналіз.</p> <p>8.STEP-аналіз.</p>
<p><i>Графічні</i></p> <p>Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.</p>	<p>1. Графіки порівнянь.</p> <p>2. Аналітичні графіки.</p> <p>3. Ілюстративні графіки.</p> <p>4. Діаграми.</p> <p>5. Картограми.</p> <p>6. Картодіаграми.</p> <p>7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.</p>
<p><i>Індексні</i></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>	<p>1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції.</p> <p>2.Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції.</p> <p>3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції.</p> <p>4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі.</p> <p>5. Метод інтегральної оцінки.</p>

## Продовження табл. 1.3

Назва групи	Назва методу
<p><i>Аналітичні</i></p> <p>Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.</p>	<p>1. Метод різниць.</p> <p>2. Метод рангів.</p> <p>3. Метод балів.</p> <p>4. Методи експертної оцінки.</p> <p>5. Системи диференційних рівнянь.</p>
<p><i>Комплексні</i></p> <p>Полягають у комплексному підході і передбачають аналіз усього спектра найважливіших параметрів функціонування підприємства. Завдяки цим методам можна отримати найточнішу інформацію про конкурентоспроможність підприємства на основі досить широкого переліку порівняльних переваг, врахувати параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.</p>	<p>1. Таксономічний метод;</p> <p>2. Метод радара;</p> <p>3. Метод, що базується на врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу підприємства;</p> <p>4. Метод бенчмаркінгу.</p>

Описані фактори формування конкурентоспроможності підприємства діють не ізольовано, а системно, що посилює наслідки дії кожного окремо взятого чинника. Вказана класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства призначена для формування максимально можливої кількості чинників, які формують конкурентні переваги та стабільні позиції господарюючих суб'єктів) [18, с.69].

Аналіз різних наукових підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє:

- розглядати підприємство, як цілісний комплекс взаємозалежних компонентів спільних із зовнішнім середовищем (ознака системного підходу); для підвищення конкурентоспроможності якого в конкретній ситуації, місці і в конкретний час використовуються ті фактори, методи, способи управління, які найефективніші в конкретній ситуації (ознаки ситуаційного підходу);
- виявляти пріоритети, з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів (ознаки структурного підходу);
- збільшувати обсяг продажу за рахунок зниження сукупних витрат, розвитку елементів зовнішнього середовища (ознака відтворювально-

еволюційного підходу); при підвищенні ефективності людських ресурсів (ознака поведінкового підходу) їх перспективності, культури, професіоналізму, обов'язковості (ознака ділового підходу);

- відповідати вимогам: комплексності, ефективності, обґрунтованості і перспективності (ознака нормативного підходу); в умовах виконання безперервних взаємозалежних дій з стратегічного маркетингу, ціле встановлення, планування, організації процесів, аналізу і контролю, мотивації, регулювання (ознака процесного підходу);
- акцентувати увагу на об'єктивності, всебічності, відповідності, послідовності розгляду об'єкта, при досягненні істинності, уникаючи необґрунтованих тверджень (ознаки логічного підходу); з обов'язковим врахуванням взаємозв'язку технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних та інших аспектів управління (ознака комплексного міждисциплінарного підходу); передбачає процес вибору показників оцінювання підприємства на об'єктивну інформацію, з максимальним виключенням з оцінки суб'єктивного чинника [19, с.70].

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це багатофакторна характеристика, що дає змогу використовувати внутрішній потенціал підприємства, формуючи і розвиваючи конкурентні переваги відповідно до умов мікро- і макросередовища. Поточна конкурентоспроможність – це результат, що фіксує наявність конкурентних переваг і визначається не тільки кінцевими результатами діяльності підприємства, а й закладається ще на стадії планування і є результатом управлінської діяльності на всіх етапах роботи підприємства. Тому конкурентоспроможність підприємства не можна виміряти якимось одним показником, для чого необхідно формувати систему економічних показників. Також неможливо провести оцінку конкурентоспроможності підприємства, використавши тільки один із методів, адже кожен із них має свої плюси та мінуси як процесу так і кінцевого результату. Тому поєднання мінімум двох методів дозволить ширше оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПОТОЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АЛАТРИ»

#### 2.1 Динаміка показників фінансово-господарської діяльності підприємства

Першочерговим етапом оцінювання поточної конкурентоспроможності підприємства є дослідження його фінансово-господарського стану. Фінансова діяльність ТОВ «Алатрі» має бути спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства.

У табл. 2.1 наведено аналітичну інформацію щодо формування фінансових результатів підприємства ТОВ «Алатрі».

*Таблиця 2.1*

#### Динаміка доходів і витрат та оцінка їх впливу на формування фінансових результатів ТОВ "Алатрі" за 2018-2020 роки

Стаття	2018	2019	2020	Відхилення			
				Абсолютне, тис.грн		Відносне, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг)	3500	3980	4550	480	570	13,71	14,32
Собівартість реалізованої продукції : (товарів, робіт, послуг)	1100	1730	1990	630	260	57,27	15,03
Адміністративні витрати	460	430	390	-30	-40	-6,52	-9,30
Витрати на збут	1400	1140	1190	-260	50	-18,57	4,39
Фінансовий результат до оподаткування:	540	680	980	140	300	25,93	44,12
Податок на прибуток	98	130	177	32	47	32,65	36,15
Чистий прибуток	442	550	803	108	253	24,43	46,00

Аналіз динаміки доходів і витрат підприємства та рис. 2.1 дозволяє відмінити ряд позитивних змін, до яких у першу чергу належить збільшення чистого доходу від реалізації продукції, фінансових результатів від звичайної діяльності та чистого прибутку підприємства за 2020 рік порівняно з 2019 роком. Ці позитивні зміни є наслідком загального приросту доходів та супроводжувались зростанням всіх його складових. Зростання відбулося за рахунок збільшення продажу з маркетплейсу Prom.ua в розпал пандемії, адже після введення локдауну потенційні покупці почали частіше купувати товар онлайн, аніж офлайн. Проте зросли не тільки доходи підприємства, але і витрати. Так, собівартість реалізованої продукції зросла на 15,03 % у 2020 році порівняно з 2019 роком за рахунок збільшенню курсу валюти. В свою чергу витрати на збут зросли на 4,39% за аналогічний період. Позитивною тенденцією є зменшення адміністративних витрат у 2020 році на 9,3% порівняно з 2019 роком. Зміни відбулися за рахунок зменшення витрат на утримання основних засобів, адже саме після переходу підприємства на дистанційну роботу на певний проміжок часу, зменшилися витрати на опалення та світло. Отже, 2020 рік для підприємства можна відмітити позитивною тенденцією збільшення чистого доходу від реалізації товарів та чистого прибутку за рахунок такого явища як пандемія.

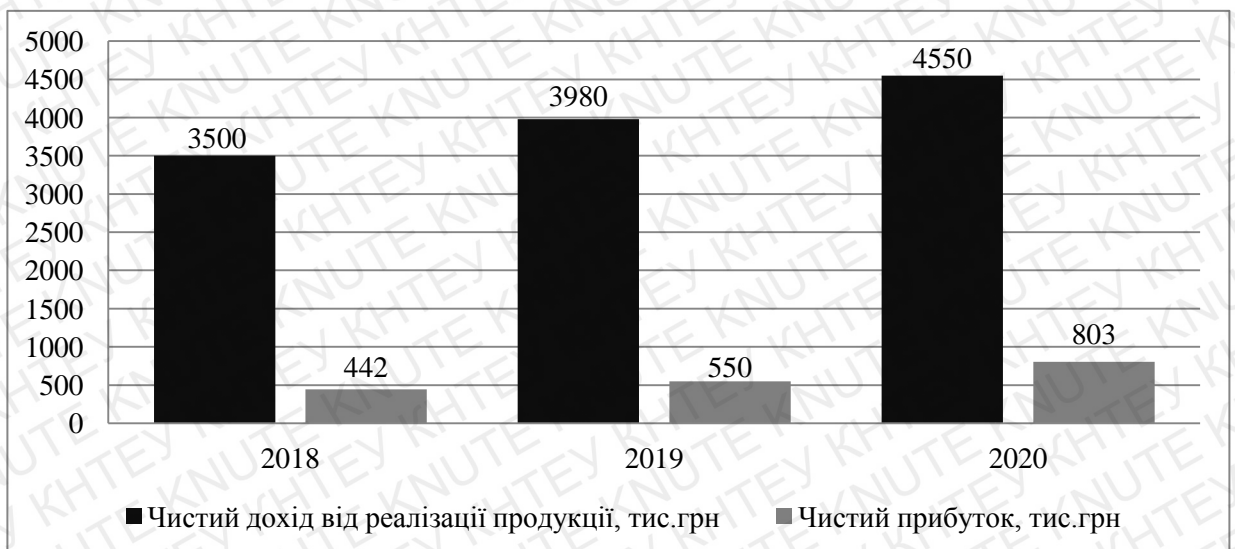


Рис.2.1 Динаміка обсягу чистого доходу від реалізації товарів та чистого



прибутку ТОВ «Алатрі» за 2018-2020 роки

Далі проведемо оцінку відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Алатрі» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Алатрі»  
за 2018-2020 роки**

Показники	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	Відхилення			
				Абсолютне, тис.грн		Відносне, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,04	0,14	0,42	0,17	0,28	-467,07	209,51
Коефіцієнт загальної заборгованості	1,04	0,88	0,70	-0,16	-0,18	-15,23	-20,05
Коефіцієнт маневрування	2,33	0,56	0,86	-1,78	0,30	-76,07	53,15
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	-27,00	7,36	2,38	34,36	-4,98	-127,24	-67,69

Фінансово стійким можна вважати таке підприємство, яке за рахунок власних коштів спроможне забезпечити запаси й витрати, не допустивши не виправної кредиторської заборгованості та своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями. Коефіцієнт фінансової стійкості є індикатором, який показує здатність підприємства залишатися платоспроможним в довгостроковій перспективі (рис.2.2). З 2018 року по 2020 рік значення коефіцієнту зростало і у 2020 становило 0,42 при нормі 0,8. Низьке значення говорить про те, що існує певний ризик втрати платоспроможності в перспективі. Підприємству потрібно працювати у напрямі підвищення суми власного капіталу.

Коефіцієнт загальної заборгованості дозволив оцінити позитивну тенденцію фінансової ситуації підприємства. Значення показника у 2020 році досягло 0,7(при нормі від 0 до 1) , що на 20% є меншим за 2019, проте все таки залишається в межах допустимого значення(рис 2.2). Це свідчить про

його достатню фінансову стійкість, адже обсяг боргових зобов'язань підприємства у порівнянні з його власним капіталом вкрай малий.

Розрахувавши коефіцієнт маневрування визначили, що в підприємства достатньо фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. У 2020 році значення показника зросло на 53% та становило 0,86 при нормі 0,1 і вище.

Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу характеризує структуру фінансових ресурсів підприємства. Значення коефіцієнта в 2020 році зменшилося на 68% та становило 2,38. Зменшення показника в динаміці свідчить про ослаблення залежності підприємства від кредиторів та збільшення обсягу власного капіталу.

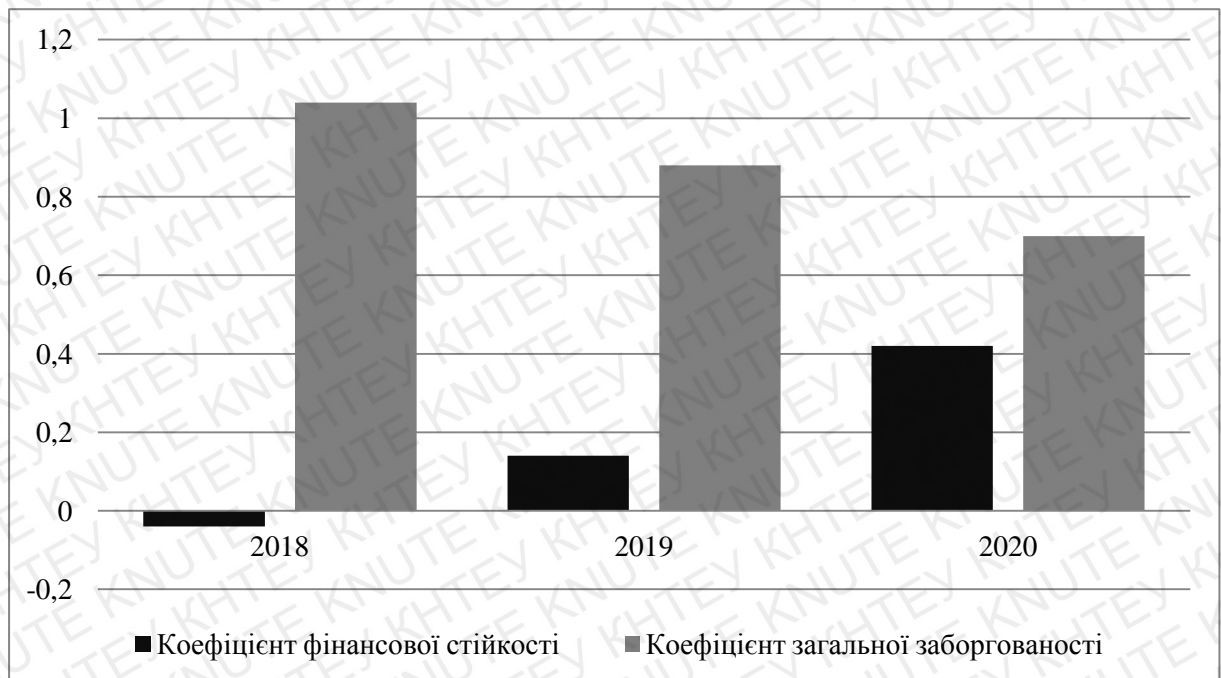


Рис.2.2 Динаміка коефіцієнту фінансової стійкості та загальної заборгованості ТОВ «Алатрі» за 2018-2020 роки

Проаналізувавши всі коефіцієнти, з'ясували, що майже всі з них відповідають встановленим нормативам. Однак підприємству потрібно працювати над збільшенням значенням показника фінансової стійкості, а саме його складової – статті власного капіталу.

Аналіз ділової активності підприємства надає змогу оцінити ефективність використання підприємством своїх ресурсів задля підтримання

стабільного фінансового стану. Проаналізуємо показники ділової активності ТОВ «Алатрі» в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «Алатрі» 2018-2020 роки**

Показники	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	Відхилення			
				Абсолютне, в.п		Відносне, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,18	1,40	1,55	0,21	0,15	18,14	10,63
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	24,00	25,07	25,51	1,07	0,44	4,47	1,76
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,52	2,01	2,42	0,49	0,41	32,09	20,47
Коефіцієнт обертання грошовий коштів	5,83	4,98	4,61	-0,86	-0,37	-14,71	-7,34
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,08	1,50	2,10	0,42	0,60	39,14	39,83
Тривалість операційного циклу	236,12	194,24	243,61	-41,88	49,37	-17,74	25,42
Тривалість фінансового циклу	134,47	103,63	175,60	-30,84	71,97	-22,94	69,45

Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує швидкість обороту всіх мобільних засобів підприємства. За 2018-2020 роки прослідковується збільшення даного показника. Вже у 2020 році він зріс на 11 %, порівняно з 2019 та становив 1,55. Збільшення цього коефіцієнта характеризується позитивно, адже він збігається з тенденцією збільшення коефіцієнту оборотності виробничих запасів, який за досліджуваний період також зростав та тримав свої позиції до 2020 році і становив 25,51. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів показує скільки разів запаси перенесли свою вартість на товари.

Коефіцієнт дебіторської заборгованості у 2020 році сягнув показника 2,42, що становить на 21% більше ніж у 2019 році. Значення коефіцієнта демонструє скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед підприємством. З одного боку, дебітори відволікають фінансові ресурси підприємства, що призвело до збільшення фінансових витрат у зв'язку з необхідністю додаткового залучення кредитних коштів. Адже у 2020 році

коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшився майже на 40% та становив 2,1. Проте з іншого боку, збільшення періоду товарного кредитування дозволяє підвищити рівень збуту, адже можливість отримати товар і оплатити його пізніше є конкурентною перевагою підприємства.

Тривалість операційного циклу один із важливих показників, який вказує на тривалість періоду, протягом якого підприємство зберігає на складі товар до моменту реалізації та отримання коштів. У 2020 році показник зріс на 25,42% та становив майже 244 дні через затримку дебіторами сплати за товар. В свою чергу тривалість фінансового циклу зросла у 2020 році на 70% майже та становила 176 днів з моменту погашення кредиторської заборгованості до моменту погашення дебіторської заборгованості (рис.2.3).

Отже, проаналізувавши показники ділової активності, виявили найголовніший фактор, який неоднозначно впливає на тривалість операційного та фінансового циклу підприємства – період оплати дебіторської заборгованості. Як було сказано вище, з одного боку дебітори відволікають фінансові ресурси підприємства, що призводить до збільшення витрат, а з іншого ця можливість збільшує рівень збуту підприємства. Але врешті решт підприємству потрібно переглянути умови співпраці з поточними дебіторами.



Рис.2.3 Динаміка тривалості операційного та фінансового циклів  
ТОВ «Алатрі» за 2018-2020 роки

Проведемо аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «Алатрі» та результати розрахунків занесемо до табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «Алатрі»  
за 2018-2020 роки**

Показник	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	Відхилення			
				Абсолютне, в.п		Відносне, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чиста рентабельність продажу	0,13	0,14	0,18	0,01	0,04	9,43	27,71
Рентабельність активів	0,14	0,18	0,26	0,04	0,08	29,07	42,77
Рентабельність власного капіталу	-3,68	1,53	0,88	5,21	-0,65	141,48	-42,31
Рентабельність оборотних активів	0,15	0,19	0,27	0,04	0,08	29,28	41,29

Рентабельності продажів є одним із найважливіших показників ефективної діяльності підприємства. Цей коефіцієнт показує, яку суму прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції і розраховується як співвідношення обсягу чистого прибутку до обсягу продажів. З 2018 по 2020 рік спостерігається тенденція збільшення і вже у 2020 році показник становив 0,18, що майже на 28% більше, ніж було у 2019 році. Рентабельність активів характеризує ефективність використання всіх активів підприємства та показує скільки прибутку припадає на 1 грн. активів. Розраховується як співвідношення отриманого чистого прибутку або чистого збитку. У 2020 році цей показник становив 0,26, що на 43% більше, ніж було у 2019 році. В цілому також прослідковується тенденція до збільшення. Рентабельність власного капіталу в свою чергу характеризує ефективність використання власного капіталу та показує норму прибутку на вкладений власний капітал. Розраховується як співвідношення чистого прибутку до середньої вартості власного капіталу. Протягом періоду 2018–2019 років його значення змінювалося неоднозначно, але вже в 2020 році стабілізувалося і становило 0,88. Дана тенденція пояснюється наявністю непокритого збитку

підприємства у 2018 році, що прямо впливає на показник рентабельності власного капіталу. Рентабельність оборотних активів показує можливості підприємства в забезпеченні обсягу річного чистого доходу по відношенню до середньорічної суми оборотних активів. Значення коефіцієнта з 2018 по 2020 рік збільшувалося і в вже у 2020 році становило 0,27(рис.2.4). Збільшення показника означає, що оборотні активи підприємством використовуються ефективно.



Рис.2.4 Динаміка показника рентабельності продажу та рентабельності активів ТОВ «Алатрі» за 2018-2020 роки

Проаналізувавши показники рентабельності ТОВ «Алатрі», можна зробити висновок, що всі вони мають позитивну тенденцію до збільшення та знаходяться в межах норми. Дані результати можуть бути використані для подальшого дослідження конкурентоспроможності підприємства, формування стратегічних та тактичних цілей.

Отже, зробивши обширний аналіз по фінансовим показникам ТОВ «Алатрі» можна відмітити позитивну тенденцію збільшення чистого доходу від реалізації товарів та чистого прибутку за рахунок такого явища як пандемія. Розрахунки показників ділової активності показали найголовніший фактор, який неоднозначно впливає на тривалість операційного та фінансового циклу підприємства – період оплати дебіторської заборгованості. Всі одержані дані ми використаємо для подальшого дослідження конкурентоспроможності підприємства, формування стратегічних та тактичних цілей.

## 2.2 Оцінювання впливу чинників на формування поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі»

На споживчому ринку України за обсягами продажу парфумерія посідає четверте місце. За даними компанії Euromonitor, щорічно український ринок парфумерії зростає у середньому на 15%, а потенційна місткість ринку становить 7–8 млрд дол. Особливого успіху на українському ринку досягають закордонні підприємства. Загальна структура ринку парфумерії України ділиться на такі парфумерні групи: mass market – 70%, парфуми середньої ціни – 20%, елітні парфуми – 10% (рис. 2.5) [7, с. 122].

Українська парфумерна галузь останніми роками динамічно зростає і вже сьогодні займає значний сегмент на ринку України. За даними сайту Youcontrol.com.ua, тільки в Києві нараховується понад 100 підприємств, які імпортують парфумерні товари. Із них, 5 підприємств – елітну продукцію («Тенде-Україна», «Real Distribution», «Hexagone», «В. В», «Роксолана»), причому три перших, крім цього, займаються і товарами групи mass market.

В цілому по Україні налічується понад 600 підприємств, які спеціалізуються на дрібно-оптовій та роздрібній торгівлі парфумами [24].

Загальна структура ринку парфумерії України за 2020 рік, наведена на рис. 2.5.

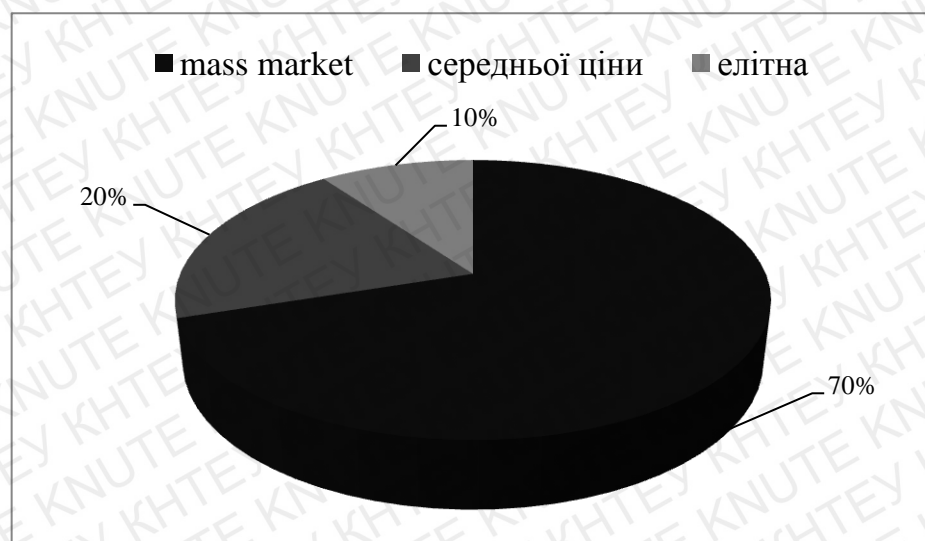


Рис. 2.5 Загальна структура ринку парфумерії України за 2020 рік

Сьогодні в Україні функціонує ряд вітчизняних спеціалізованих торговельних мереж, найбільші з яких є «ДЦ», «Космо», та іноземні мережі: німецька «Brocard», «Лінія магазинів «Єва». При цьому, активний розвиток зазначених спеціалізованих мереж відбувався переважно у м. Київ, адже це місто з найбільшою купівельною спроможністю населення.

Аналіз змін кількості суб'єктів господарювання, зайнятих у сфері оптової торгівлі парфумами, засвідчив їх збільшенні впродовж 2018-2020 років. Були враховані підприємства відповідно до їх категорії – великі, середні, малі та мікропідприємства. Максимальне збільшення по роках характерно також для підприємств з продажу косметичних засобів. Динаміка кількості підприємств має позитивні тенденції у всіх сферах галузі (рис.2.6).

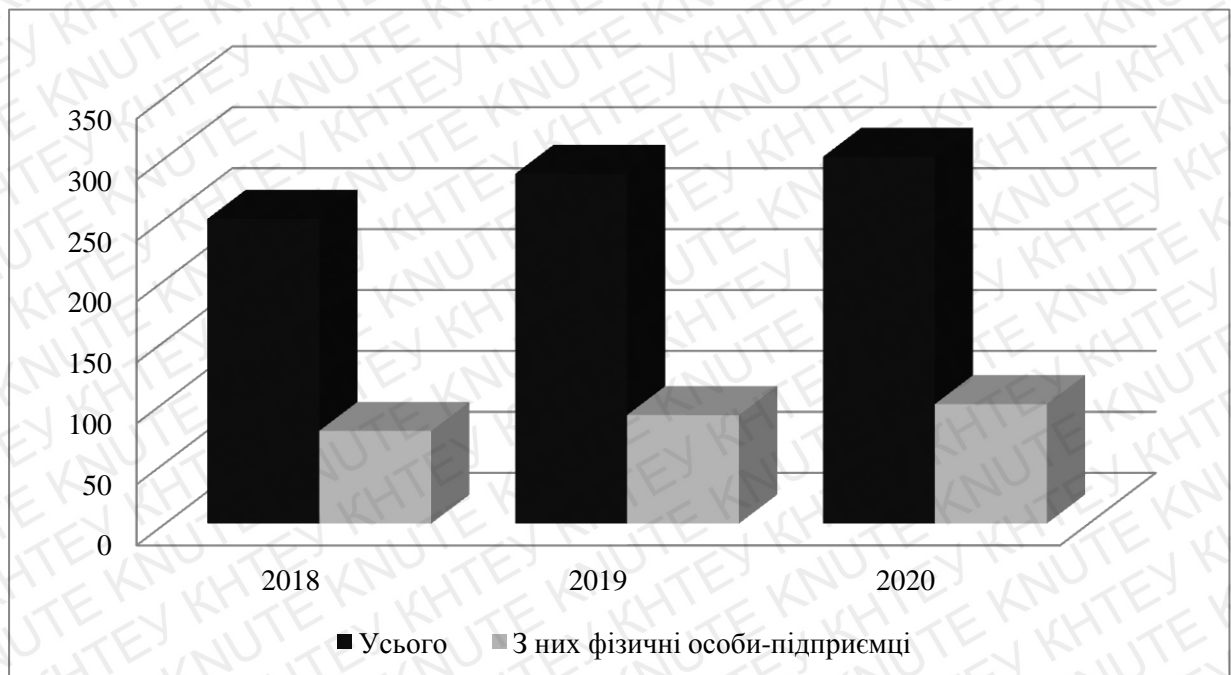


Рис.2.6 Кількість суб'єктів господарювання у сфері оптової торгівлі парфумами та косметичними товарами за 2018-2020 роки

ТОВ «Алатрі» займається оптовим продажем парфумерії та косметики позиції mass market та середньої ціни і знаходиться в постійному пошуку нових форм розвитку свого бізнесу – це надійне підприємство з прекрасною господарської інфраструктурою, що включає в себе:

- складське приміщення;
- комп'ютеризовану систему обліку;



- кваліфікований персонал;
- службу доставки товару, що діє в межах міста.

За останні роки ТОВ «Алатрі» збільшило чистий дохід та частку на ринку парфумерії та косметики. Дане підприємство співпрацює з багатьма партнерами, що спеціалізуються як на оптовій, дрібнооптовій, так і на роздрібному продажі парфумерії та косметики, косметичних засобів та засобів особистої гігієни, а також супутніх парфумерно-косметичних товарів.

Різноманітність асортименту ТОВ «Алатрі» та дебіторські умови договору становлять інтерес, як для оптових підприємств, так і для приватних підприємців, власників роздрібних магазинів парфумерії та косметики, супутніх косметичних і гігієнічних товарів, а також салонів краси. Парфуми та косметика підприємства ТОВ «Алатрі» мають широкий асортимент, прийнятні ціни, різноманітність пропозицій, гнучкі умови постачання. Прийом заявок здійснюється за телефоном або ж поштою, а також на сайті Prom.ua. Потім товар резервується і протягом 3-х днів, при відсутності іншої домовленості, товар упаковується та відправляється. Також менеджер з продажу надає безкоштовні консультації по рейтингах і брендам.

Всі необхідні документи такі як накладна ТОРГ-12, рахунок-фактура, сертифікаційний перелік, стікери з українською анотацією компанією використовуються в повному обсязі. Продукція ТОВ «Алатрі» – це парфуми мас-маркет та середньої ціни, декоративна косметика, засоби по догляду за тілом та обличчям, туалетна вода. В переліку товарів представлено спектр як європейських так і азіатських брендів.

Асортимент парфумерних виробів ТОВ «Алатрі» поділяють за місцем виробництва (парфуми французькі, арабські, китайські); за призначенням (туалетна вода для жінок або чоловіків, парфуми вечірні або денні, дитяча парфумерія); за консистенцією (парфуми рідкі та тверді); за характером упаковки (в аерозольній упаковці, з пульверизатором та звичайні); за матеріалом споживчої тари (флакон скляний, порцеляновий); за найменуваннями, місткістю флакону і деякими іншими ознаками.

Провівши дослідження щодо частки ринку ТОВ «Алатрі» серед його основних конкурентів, ми визначили, що у 2020 році частка ринку ТОВ «Алатрі» склала 5,7% (рис. 2.7).

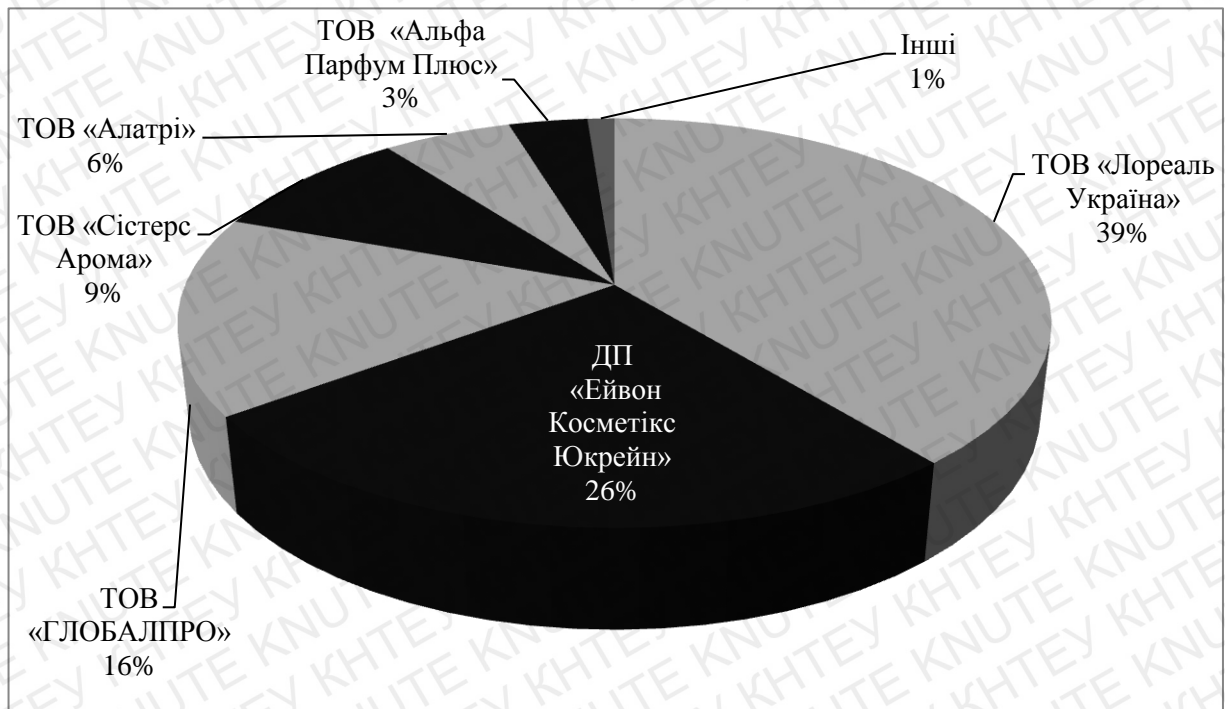


Рис. 2.7 Частка ринку, яку займає ТОВ «Алатрі» в порівнянні зі своїми конкурентами у 2020 році

Частка ринку ТОВ «Алатрі» в порівнянні зі своїми конкурентами, зросла майже вдвоє у 2020 році порівняно з попередніми роками (за рахунок зростання замовлень на доставку товару в зв'язку з пандемією) та склала 5,7% від всього ринку (у 2018 році частка становила 2,68%, а у 2019 році – 2,77%).

Основними конкурентами ми обрали одні із найбільших підприємств оптової та роздрібної торгівлі – ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн» та ТОВ «Сістєрс Арома». Avon – бренд для жінок, який вже 135 років є провідним на ринку парфумерної та косметичної продукції та як найбільший гравець на ринку працює за методом прямого продажу. В продуктовому каталозі бренду містяться такі категорії як: аромати(парфуми та туалетна вода), макіяж(туш, помада і т.д), мода та стиль(аксесуари), для обличчя(маски, тонік і т.д), для тіла(гель, засоби для бриття і т.д), для волосся(шампуні, бальзами і т.д), для чоловіків(дезодорант, туалетна вода і т.д), для дітей(дитяча косметика та

інше). Sister's Aroma – український бренд нішевої парфумерії, який був створений двома сестрами. У колекцію бренду входять: нішеві парфуми середньої ціни, аромати для дому, парфуми для автомобілів, санітайзери з нішевою композицією, smart креми для тіла, еко-свічки із соєвого воску. Підприємства зосереджені не тільки прагненні розширення зовнішнього ринку, а також на підтримці внутрішнього ринку, ідеальної якості продукції та подальшого збільшення обсягів продажів.

Для результативної роботи підприємства необхідно знати його ключові фактори успіху (КФУ) і ступінь їх впливу на галузь. Під КФУ розуміють фактори, що мають найбільший вплив на роботу галузі. В оцінці використовується шкала рейтингу від найслабшого – 1 і до найсильнішого – 10, де у дужках розраховано добуток ваги та рейтингової оцінки. Для визначення ступеня їх важливості використаємо табл. 2.5

Таблиця 2.5

**Оцінка конкурентної сили ТОВ «Алатрі»  
відносно конкурентів за 2020 рік**

КФУ	Вага	ТОВ «Алатрі»	ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн»	ТОВ «Сістєрс Арома»
Репутація/Імідж	0,1	6(0,6)	9(0,9)	8(0,8)
Маркетингова стратегія	0,1	5(0,5)	7(0,7)	8(0,8)
Фінансові ресурси	0,15	4(0,6)	8(1,2)	7(1,05)
Якість продукту	0,15	8(1,2)	9(1,35)	9(1,35)
Ціна	0,5	9(4,5)	9(4,5)	9(4,5)
<b>Рейтинг сили</b>		7,4	8,65	8,5

Рейтинг сильних сторін конкурентів показує в якому напрямі потрібно рухатися досліджуваному підприємству ТОВ «Алатрі» для удосконалення та укріплення слабких сторін. Як бачимо підприємство має силу конкуренції в ціні на рівні з суперниками та майже зрівнявся у КФУ якості продукції. Якщо в майбутньому ТОВ «Алатрі» матиме важливі конкурентні сильні сторони там, де суперники відносно слабкі, то слід звернути увагу на удосконалення саме цих конкурентних переваг.

Ринок парфумерної та косметичної продукції різноманітний. Умовно можна поділити продукцію на такі види: парфуми мас-маркет, середньої ціни та елітні; декоративна косметика; засоби по догляду за тілом та обличчям; туалетна вода. Кожне підприємство намагається не тільки зберегти свої позиції на ринку, а й збільшувати свою частку та відповідно обсяги реалізації. Проведемо аналіз продукції за допомоги матриці БКГ, щоб зрозуміти, до якого сегмента належать продукти досліджуваного підприємства та конкурентів. Перевагами такого методу дослідження конкурентоспроможності є відправна точка для ретельного подальшого аналізу продукції та конкурентної позиції підприємства. Відповідно до даних рис.2.7 та частки ринку, які займають обрані нами підприємства, побудуємо матрицю БКГ для ТОВ «Алатрі» та її конкурентів ДП «Ейвон Косметікс Юк्रेйн» та ТОВ «Сістерс Арома»(рис.2.8).

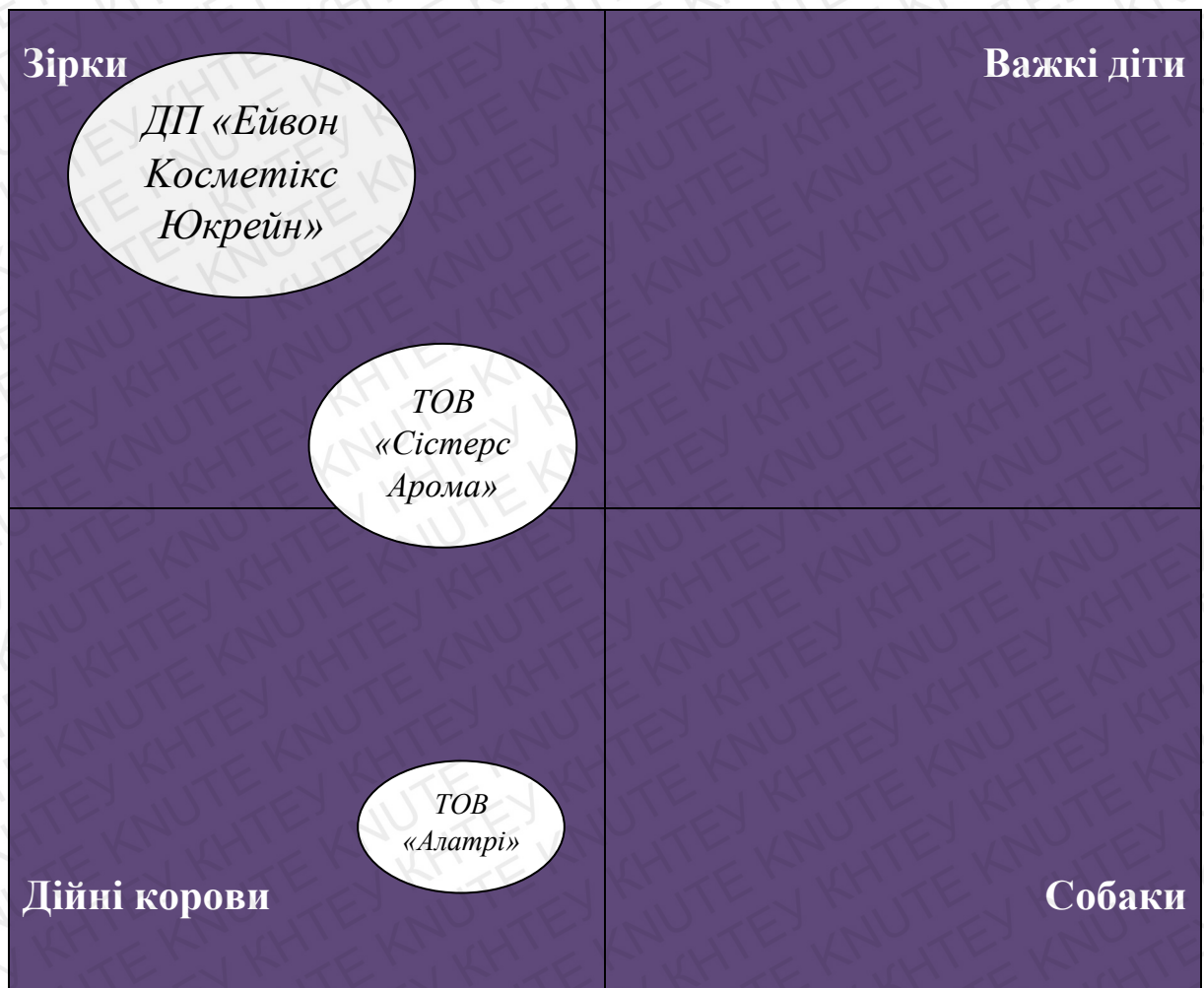


Рис.2.8 Матриця БКГ для ТОВ «Алатрі» та його конкурентів за 2020 рік

«Зірки». До цих гравців на ринку належить ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн» в більшій мірі з своїм найпопулярнішими продуктами – декоративна косметика та засоби по догляду за тілом. ТОВ «Сістєрс Арома» в свою чергу займає майже більшу половину зони «зірок» зі своїм найпопулярнішим продуктом – парфумами середньої ціни. Обидва підприємства займають відносно велику частку зростаючого ринку парфумерних та косметичних засобів, є лідерами своєї галузі та отримують по кожному продукту у відсотковому значенні високий дохід. Найважливіша проблема – визначення правильного балансу між доходом і інвестиціями в цей сегмент, щоб в майбутньому гарантувати зворотність інвестицій.

«Дійні корови». До продукції ТОВ «Алатрі» з високою часткою ринку, об'єм продажів якої зростає повільно відносяться парфуми цінового сегменту мас-маркету. Наразі підприємство отримує найбільший дохід з цього продукту для того, щоб утримувати на ринку свої конкурентні позиції. Зусилля керівництва компанії мають бути направлені на підтримку продажу і надалі.

«Знаки питань» (або «важкі діти»). Підприємства, які конкурують в зростаючих галузях, але займають відносно невелику частку ринку. В цій зоні поєднується невизначеність, ризики та потенційний виграш. Таке положення даної області вимагає збільшення інвестицій для захисту своєї частки ринку. Положення може змінитися в позитивну сторону лише із збільшенням їх ринкової частки.

«Собаки». Продукти займають невелику долю ринку в галузі та мають повільний темп зростання. Зазвичай товари в цій категорії приносять низький дохід, та потребують значної уваги. Грошовий потік в цих областях зазвичай незначний (інколи навіть негативний), а перспективи зростання слабкі. Спроби збільшити частку цього ринку негайно зупиняються конкурентами.

Отже, відповідно до проведеного аналізу з використанням матриці БКГ вище, ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн» тримає найсильніші конкурентні позиції разом зі своїми головними продуктами серед інших конкурентів на

ринку парфумерної та косметичної продукції, адже розмістилася в області «Зірок», де займає близько 26% цього ринку. ТОВ «Алатрі» займає зону «Дійних корів» та має направити всі зусилля на підтримку та розвиток продажу парфумів мас-маркету.

На поточну конкурентоспроможність ТОВ «Алатрі» впливає значна кількість чинників, серед яких достатній вплив маркетингова концепція підприємства. Для аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на поточну конкурентоспроможність ТОВ «Алатрі» застосуємо метод SWOT-аналізу. Обґрунтуємо значущість і рівень впливу на подальший розвиток ТОВ «Алатрі» окремих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, застосовуючи матрицю SWOT-аналізу.

Для аналізу діяльності ТОВ «Алатрі» в умовах економічного спаду та впливу пандемії на бізнес структури не достатньо лише визначити сильні та слабкі сторони. Слід оцінити ймовірність настання кожної з цих подій та силу впливу на ТОВ «Алатрі» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Фактори середовища для ТОВ «Алатрі» за 2018-2020 роки

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продукція для широкої аудиторії споживачів, переважно для середнього класу, що є переважаючим в Україні.</li> <li>2. Позитивні показники фінансової стійкості та рентабельності.</li> <li>3. Гнучкі умови співпраці для дебіторів.</li> <li>4. Досвід ведення бізнесу у кризовій ситуації (Пандемія 2019-2020 роки).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невчасне повернення дебіторської заборгованості.</li> <li>2. Зменшення обігових коштів.</li> <li>3. Відсутність власного сайту.</li> <li>4. Відсутність чіткої побудови стратегії на довгострокову перспективу.</li> <li>5. Мала інформованість потенційних клієнтів про продукцію.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту товарів з метою задоволення більшого числа споживачів.</li> <li>2. Можливість нового каналу комунікації з клієнтами та дебіторами через власний сайт</li> <li>3. Запровадження власного виробництва.</li> <li>4. Впровадження еко-пакування для товарів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження купівельної спроможності населення у зв'язку з Covid-19.</li> <li>2. Зміна і коливання курсу валют, інфляційні процеси</li> <li>3. Відсутність бренду, не побудоване знання про бренд.</li> </ol>

Таким чином, з вище наведеної таблиці факторів можемо зробити висновок, що загрози в основному пов'язані із пандемією вірусу Covid-19,

недотримання термінів повернення коштів дебіторами та відсутністю позиції бренду. Це говорить нам про те, що в маркетинговій стратегії досліджуваного підприємства існують недоліки. Серед можливостей ми можемо виділити можливість створення нового каналу комунікації та джерела додаткового доходу – власний сайт.

На основі проведеного дослідження зовнішнього середовища і виявлення сильних та слабких сторін у внутрішньому середовищі підприємства, можна сформувати SWOT-матрицю (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### SWOT-аналіз ТОВ «Алатрі» за 2018-2020 роки

<p><b>Strengths (S)</b> <b>Weaknesses (W)</b> <b>Opportunities (O)</b> <b>Threats (T)</b></p>	<p><b>(S) – Сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продукція для середньої аудиторії споживачів.</li> <li>2. Позитивні фінансові та показники рентабельності.</li> <li>3. Досвід ведення бізнесу за Пандемії Covid-19.</li> <li>4. Гнучкі умови співпраці для дебіторів.</li> </ol>	<p><b>(W) – Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невчасне повернення дебіторської заборгованості.</li> <li>2. Зменшення обігових коштів.</li> <li>3. Відсутність власного сайту.</li> <li>4. Відсутність побудови чіткої довгострокової стратегії.</li> <li>5. Недостатня інформованість потенційних клієнтів.</li> </ol>
<p><b>(O) – Можливості:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту товарів.</li> <li>2. Новий канал комунікації з клієнтами та дебіторами через власний сайт.</li> <li>3. Запровадження власного виробництва.</li> <li>4. Еко-пакування для товарів.</li> </ol>	<p><b>SO – Стратегії:</b></p> <p>Розширення продуктової лінії товару для різних за достатком споживачів.</p>	<p><b>WO – Стратегії:</b></p> <p>Створення зручного функціоналу власного сайту для різного типу клієнтів (оптових та роздрібних).</p>
<p><b>(T) – Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження купівельної спроможності населення у зв'язку з Пандемією Covid-19.</li> <li>2. Коливання курсу валют, інфляційні процеси.</li> <li>3. Відсутність бренду.</li> </ol>	<p><b>ST – Стратегії:</b></p> <p>Розробка та впровадження маркетингової стратегії для власного бренду.</p>	<p><b>WT – Стратегії:</b></p> <p>Розробка нових методів для зменшення обсягу дебіторської заборгованості.</p>

**Сильні сторони–можливості.** Позитивні фінансові показники і показники рентабельності дозволяють підприємству здійснити розширення продуктової лінії товару для різних за достатком споживачів.

*Слабкі–сторони можливості.* При можливості розширення асортименту продукції необхідним стає створення власного бренду підприємства, задля збільшення його впізнаваності.

*Сильні сторони–загрози.* За Пандемії вірусу Covid-19 та в більшій мірі переходу покупців в онлайн простір продажу, необхідним стане розробка власного сайту зі всіма доступними товарами, що в свою чергу має призвести до збільшення обсягу виручки.

*Слабкі–сторони–загрози.* При повільному погашенню дебіторської заборгованості на підприємстві стає необхідним перегляд умов договору щодо поточних дебіторів, задля скорочення терміну погашення дебіторської заборгованості і відповідно її обсягу.

Отже, за результатами SWOT-аналізу та перехресного аналізу можемо зробити висновок, що підприємству потрібно направити свої сили на створення власного сайту, розробити концепцію бренду, розширити лінійку продукції та передивитися умови співпраці з певними дебіторами.

Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища ТОВ «Алатрі» необхідно провести на основі використання багатофакторного системного аналізу. Проведення PEST-аналізу ТОВ «Алатрі» дозволить більш чітко визначити зовнішні загрози та можливості, характерні для даної галузі.

PEST-аналіз включає 4 основні групи факторів:

- політичний фактор необхідно вивчати в першу чергу, тому що цей механізм регулює обертання грошей в країні;
- економічний фактор дозволяє зрозуміти, яким чином на рівні держави формуються та розподіляються економічні ресурси;
- соціальний фактор найбільшою мірою пов'язаний з процесом формування споживчих переваг населення;
- вплив технологічного фактору на ТОВ «Алатрі» проявляється через постійну загрозу втрати ринку в зв'язку у з його витісненням новими більш технологічно прогресивними підприємствами.



Спираючись на отримані результати, ми зможемо визначити основні напрямки ефективного розвитку та вплив факторів на поточну конкурентоспроможність ТОВ «Алатрі» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**PEST – аналіз ТОВ «Алатрі» за 2018-2020 роки**

Опис фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з вагою	Інтеграл. оцінка
		1	2	3	4	5			
Політичні фактори									
Зміна законодавства України	1	2	5	4	3	2	3,2	0,13	3,2
Законодавчі зміни в регіонах	3	2	2	3	4	1	2,4	0,3	7,2
Державне регулювання на ринку оптової торгівлі парфумами та косметичними засобами	2	2	3	4	4	2	3,0	0,16	6,0
Економічні фактори									
Інфляція	2	1	4	3	2	4	2,8	0,23	5,6
Витрати підприємства	2	2	3	2	4	2	2,6	0,22	5,2
Зниження купівельної спроможності споживачів	3	2	3	3	3	2	2,6	0,32	7,8
Соціальні фактори									
Зміна послуг	2	4	4	3	1	1	2,6	0,21	5,2
Покращення життєвого рівня населення	1	1	2	3	1	2	1,8	0,07	1,8
Темпи росту населення	1	1	3	4	2	2	2,4	0,1	2,4
Технологічні фактори									
Нові послуги (інтернет-доставки)	2	2	1	3	1	4	2,2	0,18	4,4
Запровадження нових інформаційних технологій	2	3	4	1	2	2	2,4	0,2	4,8
Витрати на дослідження	3	1	2	4	2	3	2,4	0,3	7,2
Загальний підсумок	24						30,4	2,42	60,8

PEST-аналіз ТОВ «Алатрі» вказує на те що більшість чинників зовнішнього середовища підприємства все ж є дестабілізуючими. При цьому найбільшу загрозу для підприємства становлять економічні фактори. Дещо меншу загрозу становлять політичні фактори, інтегральна оцінка в цій групі склала -16,2

Отже, враховуючи вплив різних факторів на поточну конкурентоспроможність ТОВ «Алатрі», зокрема вплив Covid-19, виникає необхідності переходу підприємства в більшій мірі на онлайн-торгівлю, що дозволить підприємству не понести значних втрат і стабілізувати ситуацію щодо фінансової стійкості та конкурентних переваг.

### 2.3 Дослідження рівня поточної конкурентоспроможності підприємства

Для дослідження рівня поточної конкурентоспроможності підприємства було обрано метод рангів, метод різниць та метод зведення часткових показників до співставної бази. За допомогою даних методів можна визначити переваги та недоліки підприємств за окремими показниками, що порівнюються. Також по кожному об'єкту оцінки визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й різниця у досягнутих результатах.

Оцінка рівня поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» за методом різниць на основі розрахунку таких показників, як чиста рентабельність продажу, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, коефіцієнт оборотності оборотних активів наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

#### Оцінка рівня поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» за методом різниць за 2020 рік

Показники	ТОВ «Алатрі»	ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн»		ТОВ «Сістерс Арома»	
		Фактичне значення	Різниця	Фактичне значення	Різниця
1. Чиста рентабельність продажу, %	17,65	26,1	-8,45	22,3	-4,65
2. Рентабельність власного капіталу, %	88,14	94	-5,86	91,20	-3,06
3. Рентабельність активів, %	26,11	88,50	-62,39	45,4	-19,29
4. Оборотність оборотних активів	1,50	4,4	-2,90	3,20	-1,70
Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності за методом різниць	0,76	1,88	-1,12	1,38	-0,62

Проведені дослідження оцінювання рівня поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» в табл. 2.9 свідчать, що досліджуване підприємство, порівняно зі своїми основними конкурентами ТОВ «Сістерс Арома» та ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн», відстає по всіх

показниках. А саме, за показником чиста рентабельність продажу на 8,45 в.п. від ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн» та 4,65 в.п. від ТОВ «Сістерс Арома», що свідчить про нижчий рівень обсягів продажу ТОВ «Алатрі» в порівнянні з його конкурентами. Різниця між показниками підприємства і конкурентів свідчить про необхідність запровадження ряду заходів щодо підвищення поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» та підтверджує наш аналіз даних в пунктах 2.1 та 2.2.

Наступним методом оцінки було обрано метод рангів. Після проведення оцінювання рівня поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» за методом рангів в табл. 2.10 ми визначили, що досліджуване підприємство порівняно зі своїми основними конкурентами ТОВ «Сістерс Арома» та ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн» займає останню 3-у позицію в конкурентній боротьбі. Це свідчить про те, що підприємство по всіх порівняльним критеріям відстає від своїх головних конкурентів та вказує на те, в напрямку яких саме значень потрібно тримати курс.

Таблиця 2.10

**Оцінка рівня поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі»  
за методом рангів за 2020 рік**

Показники	ТОВ «Алатрі»	Підприємства-конкуренти		ТОВ «Алатрі»	Ранги	
		ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн»	ТОВ «Сістерс Арома»		Підприємства-конкуренти	
					ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн»	ТОВ «Сістерс Арома»
1. Чиста рентабельність продажу, %	17,65	26,1	22,3	3	1	2
2. Рентабельність власного капіталу, %	88,14	94	91,2	3	1	2
3. Рентабельність активів, %	26,11	88,5	45,4	3	1	2
4. Оборотність оборотних активів	1,50	4,4	3,2	3	1	2
<b>Всього</b>				12	4	8
Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності за методом рангів	0,79	2,46	1,63		x	
Місце в конкурентній боротьбі	3	1	2		x	

Наступним методом для оцінювання рівня поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» було обрано метод зведення часткових показників до співставної бази, що включає в себе здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства за такими етапами (табл.2.11):

- оцінка середніх значень часткових показників, яка здійснюється шляхом застосування методу середньоарифметичної;
- розрахунок співставних показників, який здійснюється шляхом ділення часткового показника на його середнє значення по сукупності досліджуваних підприємств;
- розрахунок узагальнюючого показника через застосування середньої арифметичної.

Таблиця 2.11

**Оцінка рівня поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» за методом зведення часткових показників до співставної бази за 2020 рік**

Показники	ТОВ «Алатрі»	Підприємства-конкуренти		Середнє значення показників
		ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн»	ТОВ «Сістєрс Арома»	
Коефіцієнт чистої рентабельності продажу	0,18	0,261	0,223	0,22
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,88	0,94	0,912	0,91
Коефіцієнт рентабельності активів	0,26	0,885	0,454	0,53
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,50	4,4	3,2	3,03
Узагальнююча оцінка	2,81	6,49	4,79	x

Оцінка рівня поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» за методом зведення часткових показників до співставної бази (табл. 2.11) показала, що дане підприємство порівняно зі своїми основними конкурентами має найнижчий рівень узагальнюючого показника – 2,81 (ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн» – 6,49, ТОВ «Сістєрс Арома» – 4,79).

Наступний етап дослідження поточної конкурентоспроможності підприємства – це інтегральна оцінка обраних на початку пункту показників на основі розрахунку темпів росту (табл. 2.12). Даний метод дозволяє визначити динамічні характеристики ефективності діяльності підприємств.

Таблиця 2.12

**Оцінка рівня поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі»  
за інтегральним методом за 2020 рік**

Показники	Темп росту		
	Підприємства-конкуренти		
	ТОВ «Алатрі»	ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн»	ТОВ «Сістєрс Арома»
1. Чиста рентабельність продажу	0,28	0,15	0,05
2. Рентабельність власного капіталу	-0,42	0,02	0,03
3. Рентабельність активів	0,43	0,05	0,23
4. Оборотність оборотних активів	0,15	0,42	0,14
Інтегральний показник	0,66	0,80	0,68

Проведені дослідження оцінювання рівня поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» за інтегральним методом (табл. 2.12) вказують на те, що досліджуване підприємство порівняно зі своїми основними конкурентами має найнижчий рівень інтегрального показника конкурентоспроможності – 0,66, так у так ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн» даний показник склав 0,80, а у ТОВ «Сістєрс Арома» – 0,68. Мізерний відрив, а саме 0,02 пункти має досліджуване підприємство у порівнянні з конкурентом ТОВ «Сістєрс Арома», що свідчить про те, що зростання всіх досліджуваних показників конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» було майже на одному рівні з конкурентом.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може проводитися також за комплексним показником. Методика розрахунку наступна: визначається перелік оцінних показників, обчислюються їх значення, визначається вага показників, коефіцієнт конкурентоспроможності. Дані

розрахунки проводяться також для конкурентів. Комплексний показник конкурентоспроможності підприємства обчислюється за формулою:

$$K = \sum_{i=1}^n W_i * K_i \quad (2.1)$$

де  $K$  – комплексний показник конкурентоспроможності;

$n$  – кількість одиничних показників

$W_i$  – вага  $i$ -го показника; при цьому параметри вагомості в сумі повинні дорівнювати одиниці.

$K_i$  – значення  $i$ -го (одиничного) показника конкурентоспроможності.

Далі показник конкурентоспроможності порівнюється з показником конкурента і знаходиться відносний показник ефективності (відношення комплексного показника конкурентоспроможності оцінюваного підприємства до підприємства-конкурента). Якщо значення буде більшим від 1, то підприємство конкурентоспроможне і має переваги над конкурентом. І навпаки, якщо коефіцієнт буде меншим від одиниці, то підприємство є неконкурентоспроможним. Розраховані дані занесемо до табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Комплексна оцінка рівня поточної конкурентоспроможності ТОВ  
«Алатрі» за 2020 рік**

Показники	ТОВ «Алатрі»	Підприємства-конкуренти	
		ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн»	ТОВ «Сістерс Арома»
Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності за методом інтегральної оцінки	0,66	0,80	0,68
Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності за методом різниць	0,76	1,88	1,38
Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності за методом рангів	0,79	2,46	1,63
Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності за методом співставних значень	2,81	6,49	4,79
<i>Комплексний показник конкурентоспроможності</i>	5,02	11,63	8,47

З даних табл. 2.13 бачимо, що ТОВ «Алатрі» за комплексним показником має значення 5,02 та відстає від головного конкурента ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн» на 6,61 п., проте в підприємства є перспектива в майбутньому наздогнати свого іншого конкурента ТОВ «Сістєрс Арома», адже між ними спостерігається незначний відрив у 3,45 п.

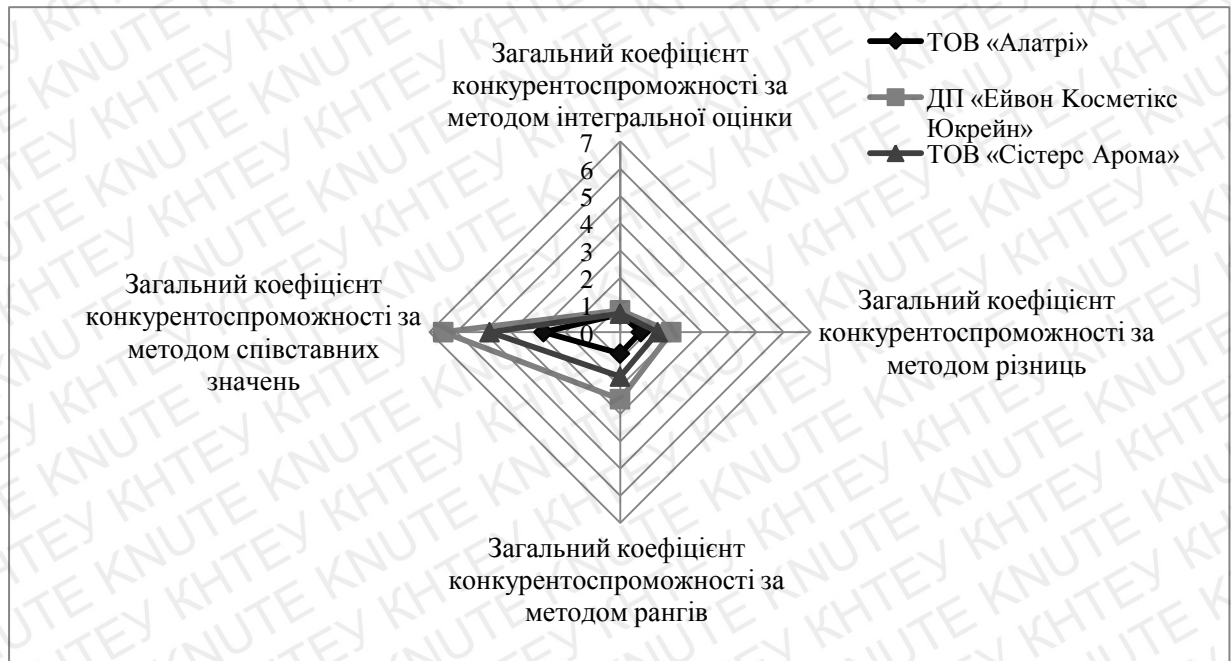


Рис. 2.9 Динаміка показників конкурентоспроможності за різними методами та в порівнянні з основними конкурентами за 2020 рік

Проведена комплексна оцінка рівня поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» (рис.2.9) вказує, що досліджуване підприємство, а також його основні конкуренти ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн» та ТОВ «Сістєрс Арома» мають показник більший 1, що свідчить про конкурентоспроможність досліджуваних підприємств.

Отже, проведені дослідження рівня поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» за різними методами вказують на те, що підприємство тримає останні позиції по всім підсумковим оцінкам у кожному методі, ніж його основні конкуренти ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн» та ТОВ «Сістєрс Арома», проте в майбутньому, застосувавши низку заходів у досліджуваного підприємства є перспектива в майбутньому наздогнати свого іншого конкурента – ТОВ «Сістєрс Арома».

### РОЗДІЛ 3

## ПРОГНОЗНА ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АЛАТРИ»

Перспектива посилення конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» на ринку парфумерної та косметичної продукції залежить від ефективності впровадження нових заходів, які сформувалися під впливом сукупності чинників та внутрішніх особливостей діяльності підприємства.

В процесі дослідження було виявлено наступні чинники, які впливають на поточну конкурентоспроможність підприємства:

- повільне погашення дебіторської заборгованості, що впливає на тривалість операційного циклу підприємства;
- відсутність власного сайту, що впливає на обсяг продажу товару.

Розглянемо детальніше шляхи вирішення виявлених особливостей підприємства. Дебіторська заборгованість підприємства – це елемент ліквідних активів, який легко перетворюється у готівку. Таку заборгованість можна віднести до складу оборотного капіталу підприємства, проте на практиці перевести борг у грошові кошти не завжди можливо. В свою чергу нашому підприємству важливо не тільки у найкоротші терміни повернути кошти, але й не допустити подальшого збільшення дебіторської заборгованості, адже чим менший її розмір та чим швидше вона буде погашена, тим меншою буде потреба ТОВ «Алатрі» в кредитних коштах та оборотному капіталі. Відповідно надалі рентабельність власного капіталу буде тільки рости. На практиці часто складається ситуація, коли дебітор хоче швидше одержати товар, а розрахуватися якомога пізніше. При аналізі дебіторської заборгованості основний акцент необхідно робити не на її ліквідації, а на урівноваженні комерційних та фінансових інтересів підприємства. Часто у бізнес-стосунках між підприємствами необхідно поступатися короткостроковими економічними вигодами для досягнення



довготривалих маркетингових цілей таких, як розширення клієнтської бази, формування лояльних до підприємства та його торгових марок груп клієнтів тощо.

Отже, для зменшення обсягу дебіторською заборгованістю досліджуваному підприємству необхідно розробити ряд наступних заходів:

1. Сформуванати рейтинг кредитоспроможних клієнтів і відмовитися від подальшого співробітництва з клієнтами, які мають низький кредитний рейтинг. При формуванні такого рейтингу потрібно оцінити важливість дебітора для підприємства та врахувати такі чинники, як період співробітництва із клієнтом, середньомісячний обсяг продажів, терміни простроченої дебіторської заборгованості та швидкість її обертання.

2. Класифікувати дебіторську заборгованість за боржниками, термінам та підставах виникнення з метою визначення для підприємства групи VIP – клієнтів, які дають підприємству левову частку прибутку. Також потрібно скласти список недобросовісних платників, у яких в потрібно буде вимагати термінового погашення боргу.

3. Розробити індивідуальний план заходів для кожного дебітора в якому визначити граничний розмір кредиту, терміни відстрочки повернення заборгованості та порядок і розмір надання знижок. За невиконання ряду вимог та правил згідно нового договору за розділом «правила повернення дебіторської заборгованості» – вводити політику штрафних санкцій.

4. Запровадити автоматизовану систему ведення реєстру дебіторської заборгованості та встановити зв'язок між системою мотивації персоналу та розміром дебіторської заборгованості.

5. Ввести політику лояльності та систему знижок за дострокову оплату продукції, адже вчасне погашення дебіторської заборгованості буде скорочувати суму заборгованості дебіторів.

Отже, головною задачею зменшення обсягу дебіторської заборгованості є встановлення договірних відносин, які забезпечують повне та своєчасне надходження коштів, а застосування наведених заходів має

знизити ступінь неповернення коштів дебіторами зі збереженням довготривалих комерційних відносин.

Другим чинником, який впливає на поточну конкурентоспроможність підприємства, а саме на обсяг продажу є відсутність власного сайту. Адже web-сайт – це своєрідний міст між підприємством та його партнерами – постачальниками та клієнтами. Його наявність значно спрощує та пришвидшує процеси реалізації товару. Починаючи від прийняття замовлення автоматизовано через сайт, а не поштою чи дзвінками, як робить підприємство наразі, та закінчуючи ознайомленням товару та новинками.

Тому нами було визначено основні напрямки розробки власного сайту для ТОВ «Алатрі» в табл. 3.1:

*Таблиця 3.1*

### **Основні напрямки розробки сайту інтернет-магазину**

#### **ТОВ «Алатрі» у 2021 році**

Напрямки розробки сайту інтернет-магазину	Завдання кожного напрямку	Очікувані результати
1. Розробка структури сайту та його інформаційного наповнення	Зростання рівня використання сайту інтернет-магазину ТОВ «Алатрі»	Підвищення обсягів реалізації товарів через сайт інтернет-магазину ТОВ «Алатрі», зростання товарообороту та конкурентоспроможності
2. Впровадження можливості здійснювати замовлення онлайн за рахунок розробки веб-платформи для оплат картою	Підвищення мобільності та гнучкості інтернет-магазину по відношенню до сучасних запитів у сфері онлайн-торгівлі	Зростання простоти та швидкості обслуговування покупців на сайті інтернет-магазину ТОВ «Алатрі», зростання товарообороту та конкурентоспроможності
3. Формування на сайті особистого кабінету користувача (постачальника та прямого покупця)	Підвищення рівня лояльності відвідувачів сайту інтернет-магазину ТОВ «Алатрі»	Формування позитивного іміджу бренду ТОВ «Алатрі», зростання товарообороту та конкурентоспроможності
4. Активізація заходів з просування сайту інтернет-магазину ТОВ «Алатрі» в соціальних мережах (фейсбук, SEO тощо)	Підвищення рівня проінформованості цільової аудиторії про наявність інтернет-магазину	Підвищення рівня якості обслуговування покупців, зростання товарообороту та конкурентоспроможності

Для реалізації наведених напрямків необхідно розробити програму заходів, які будуть впроваджуватися в процесі реалізації кожного напрямку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Програма заходів по впровадженню сайту інтернет-магазину ТОВ  
«Алатрі» у 2021 році**

Основні заходи	Строки впровадження заходів				
	лют. 2021	бер. 2021	квіт. 2021	трав 2021	чер в20 21
1	2	3	4	5	6
<i>1. Формування структури сайту та його інформаційного наповнення</i>					
1.1. Розробка концепції дизайну сайту					
1.2. Верстка сторінок сайту					
1.3. Апробація результатів створення дизайну					
<i>2. Впровадження можливості здійснювати оплати он-лайн за рахунок розробки веб-платформи для приймання електронних платежів</i>					
2.1. Впровадження веб-платформи розрахунків онлайн, формування інтеграцій з платіжними сервісами					
2.2. Тестування веб-платформи і запуск її в роботу					
<i>3. Формування на сайті особистого кабінету користувача</i>					
3.1. Доопрацювання бек-енду сайту інтернет-магазину ТОВ «Алатрі»					
3.2. Формування фронт-енду кабінету користувача та його інтеграція з модулями сайту інтернет-магазину ТОВ «Алатрі»					
3.3. Тестування кабінету користувача					
<i>4. Активізація просування сайту інтернет-магазину ТОВ «Алатрі» в мережі Інтернет та соціальних мережах</i>					
4.1. Вибір засобів просування сайту					
4.2. Формування комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій в мережі Інтернет					
4.3. Вибір місць розміщення рекламних повідомлень					
4.4. Розробка медіа-плану рекламування сайту інтернет-магазину ТОВ «Алатрі»					

Для впровадження наведених заходів необхідно передбачити певний інвестиційний бюджет. На сьогодні, виходячи із тенденцій ринку ІТ-послуг, середня вартість робіт у сфері web-development сягає близько 25 дол. / год. Виходячи з наведеного тарифу, а також з орієнтованих витрат часу на доопрацювання сайту, нижче в табл. 3.3 наведено бюджет витрат на впровадження даного заходу.

Таблиця 3.3

**Бюджет витрат на розробку сайту інтернет-магазину  
ТОВ «Алатрі» у 2021 році**

Завдання	Орієнтовний бюджет часу, год	Бюджет витрат, тис.грн
1. Формування та впровадження структури сайту та його інформаційного наповнення	35	24,9
2. Запровадження можливості здійснювати замовлення онлайн за рахунок розробки веб-платформи для оплат карткою	120	85,5
3. Формування на сайті особистого кабінету користувача	45	32,1
4. Активізація заходів з просування сайту інтернет-магазину ТОВ «Алатрі» в мережі Інтернет (SEO)	80	57,0
<i>Всього</i>	280	199,5

Бюджет витрат було розраховано виходячи з оцінки часу на виконання робіт представниками ІТ-компанії «Foxima». Загальний обсяг витрат на роботи з удосконалення сайту інтернет-магазину ТОВ «Алатрі» та його розкрутку в Інтернет (SEO сайту) складе 199,5 тис.грн.

Проведемо розрахунок додаткових витрат у результаті реалізації проекту щодо розробки та запровадження інтернет сайту для онлайн-продажу парфумів та косметики ТОВ «Алатрі». Планується залучити 3-х досвідчених консультантів, які будуть працювати віддалено та спілкуватимуться з клієнтами в режимі онлайн на сайті. Проведемо розрахунок додаткових витрат ТОВ «Алатрі», які будуть носити одноразовий характер та визначатимуться як інвестиційні (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Додаткові витрати на запровадження сайту інтернет-магазину  
ТОВ «Алатрі», тис. грн**

№ з/п	Статті витрат	План на 2020 рік
1	Витрати на добір досвідчених онлайн-консультантів	70,0
2	Витрати на вдосконалення інформаційної системи	60,0
3	Витрати на залучення нових маркетингових комунікацій та рекламної кампанії підприємства для ознайомлення клієнтів з новими послугами	27,5
4	<i>Всього</i>	157,5

Отже, при плануванні фінансових показників ТОВ «Алатрі» необхідно врахувати, що середня заробітна плата спеціаліста ТОВ «Алатрі» буде

встановлена відповідно до Державного бюджету України, Закону України «Про встановлення прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати», Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» та інших законодавчих документів у сфері державного регулювання порядку нарахування та сплати заробітної плати в Україні. Кожного року плануємо збільшення заробітної плати на 10%. Нарухування на фонд оплати праці складає 22% (відповідно до Податкового кодексу України)[12]. Для цього проведемо розрахунок операційних витрат для запропонованого проекту щодо запровадження сайту інтернет-магазину ТОВ «Алатрі» в табл 3.5 [13].

Таблиця 3.5

**План операційних витрат ТОВ «Алатрі» на умовах залучення досвідчених онлайн-консультантів на 2021-2023 роки**

№ з/п	Посада	Кількість посадових одиниць, осіб	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
			Оклад за місяць, тис. грн	Витрати на оплату праці на рік, тис. грн	Оклад за місяць, тис. грн	Витрати на оплату праці на рік, тис. грн	Оклад за місяць, тис. грн	Витрати на оплату праці на рік, тис. грн
1	Провідний онлайн-консультант	1	8,2	98,4	9,0	108,2	9,9	119,1
2	Онлайн-консультант	2	8,0	192,0	8,8	211,2	9,7	232,3
3	Разом фонд оплати праці залучених до роботи онлайн-консультантів	-	24,2	290,4	26,6	319,4	29,3	351,4
4	Витрати на соціальне страхування	-	-	63,9	-	70,3	-	77,3
5	<i>Всього</i>	-	-	354,3	-	389,4	-	428,7

До структури плану операційних витрат включили заробітну плату одного провідного онлайн-консультанта та 2-х звичайних онлайн-консультантів, а також витрати на соц.страхування. Провівши планові розрахунки на 2021-2023 роки, визначили, що у 2021 році такі витрати складуть 354,3 тис.грн, а у 2022 та 2023 роках відповідно 389,4 тис.грн та 428,7 тис.грн. Врахуємо вище дослідженні дані при прогнозуванні плану доходів та витрат ТОВ «Алатрі» на 2021 рік з помісячним розподілом на

умовах залучення досвідчених онлайн-консультантів за допомогою економіко-статистичного методу на основі визначення ковзної середньої (додаток Б).

Отже, заплановані заходи щодо підвищення рівня прибутковості та конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» є економічно вигідними та сприятливими для їх практичної реалізації у господарській діяльності підприємства, адже так підприємство отримає додатково від онлайн-продажу у 2021 році 15513 тис. грн., а чистий прибуток від даного заходу складе у 2021 році 4561,4 тис. грн.

На основі вище розрахованих показників проведемо планування балансу та звіту про фінансові результати підприємства в додатку В та додатку Г на основі того ж самого методу. Хотілося б відмітити позитивну тенденцію до збільшення таких показників, як чистий дохід від реалізації, операційні доходи та чистий прибуток. Чистий дохід від реалізації продукції за планом у 2021 році має зрости на 10962,9 тис.грн, що призведе до збільшення чистого прибутку на 824,23 тис.грн. Далі розрахуємо основні показники діяльності ТОВ «Алатрі» за допомогою прогнозованої фінансової звітності підприємства (табл. 3.6).

*Таблиця 3.6*

**Прогнозовані показники ТОВ «Алатрі» на 2021 рік**

Показники	Факт 2020	План 2021	Відхилення
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,42	0,997	0,577
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,50	4,96	3,46
Чиста рентабельність продажу, %	17,65	29,40	11,75
Рентабельність активів, %	26,11	132,81	106,70
Рентабельність власного капіталу, %	88,14	265,96	177,81
Рентабельність оборотних активів, %	27,28	133,75	106,47

Отже, розраховані планові показники в табл. 3.6 вказують на ефективність запропонованих заходів щодо впровадження і розробки сайту інтернет-магазину ТОВ «Алатрі», так як це призвело до зниження витрат в плановому році. Також ми зможемо залучити більше споживачів у зв'язку з

можливістю онлайн замовлень продукції компанії. Так, чиста рентабельність продажу ТОВ «Алатрі» зросла на 11,75 в.п. в плановому 2021 році за рахунок збільшення обсягу чистого прибутку в плановому році на 3758,2 тис. грн.

Проведемо прогнозування комплексного показника конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» на 2021 рік, розрахунки наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Прогнозований комплексний показник поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» та його конкурентів на 2021 рік**

Показники	ТОВ «Алатрі»	ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн»	ТОВ «Сістерс Арома»
Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності за методом інтегральної оцінки	0,68	0,89	0,72
Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності за методом різниць	1,43	1,92	1,69
Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності за методом рангів	1,89	2,78	2,00
Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності за методом співставних значень	4,50	6,98	4,98
<i>Комплексний показник конкурентоспроможності</i>	8,5	12,57	9,39
Місце в конкурентній боротьбі	3	1	2

З даних табл. 3.7 бачимо, що ТОВ «Алатрі» за комплексним показником має значення 8,5 та відстає від головного конкурента ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн» вже на 4,04 п., проте підприємство наздоганяє свого іншого конкурента ТОВ «Сістерс Арома» уже з незначним відривом – 0,89 п.

Отже, запропоновані заходи щодо скорочення обсягу дебіторської заборгованості та створення власного сайту показали очікуваний результат, а саме збільшення планового комплексного показника ТОВ «Алатрі» до значення 8,5 (у 2020 році він мав значення 5,02). Також можемо бачити, позитивну тенденцію до збільшення фінансових результатів завдяки запровадженню методикам, які допомогли не тільки поліпшити конкурентоспроможності, а й вивести її на новий рівень для підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Досліджуючи трансформацію поглядів на поточну конкурентоспроможність підприємства, слід зазначити, що існують різні підходи до її визначення, які не відображають динаміки господарських процесів в умовах обмежень ресурсного потенціалу; поточну конкурентоспроможність розглядають без врахування системи взаємозв'язків з іншими економічними категоріями та показниками соціально-економічної ефективності торговельної діяльності; критерії оцінки, організаційно-економічні характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на рівні товару, підприємства, галузі потребують комплексної систематизації.

Обране нами підприємство ТОВ «Алатрі» займається оптовим продажем парфумерії та косметики позиції mass market та середньої ціни. Продукція ТОВ «Алатрі» – це парфуми мас-маркет та середньої ціни, декоративна косметика, засоби по догляду за тілом та обличчям, оригінальна туалетна вода. В переліку товарів представлено спектр як європейських так і азіатських брендів.

Проведене дослідження оцінки рівня поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» показало ряд позитивних змін, до яких у першу чергу належить збільшення показника чистого доходу від реалізації продукції, фінансових результатів від звичайної діяльності та чистого прибутку підприємства за 2020 рік порівняно з 2019 роком. Адже зростання відбулося за рахунок збільшення продажу з маркетплейсу Prom.ua в розпал пандемії, бо після введення локдауну потенційні покупці почали частіше купувати товар онлайн, аніж офлайн. Однак підприємству потрібно працювати над збільшенням значенням показника фінансової стійкості, а саме його складової – статті власного капіталу. Далі, проаналізувавши показники ділової активності, виявили найголовніший фактор, який неоднозначно впливає на тривалість операційного та фінансового циклу підприємства – період оплати дебіторської заборгованості.



Розрахувавши показники рентабельності ТОВ «Алатрі», зробили висновок, що всі вони мають позитивну тенденцію до збільшення та знаходять в межах норми. Дані результати були використані у розділі 3 та спрогнозовані на плановий 2021 рік. Загалом оцінивши динаміку показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Алатрі» зрозуміли які складові балансу підприємства потрібно привести в норму задля поліпшення поточної конкурентоспроможності підприємства.

Оцінивши вплив чинників на формування поточної конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі», визначили, що ТОВ «Алатрі» займала у 2020 році 5,7% частки ринку (порівняно з іншими роками – у 2018 році частка становила 2,68%, а у 2019 році – 2,77%). Основними конкурентами ми обрали одні із провідних компаній оптової та роздрібною торгівлі ТОВ «Сістерс Арома» та ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн».

Оцінили конкурентну силу ТОВ «Алатрі» відносно 2-ох конкурентів за 2020 рік та побачили, що підприємство має силу конкуренції в ціні на рівні з суперниками та майже зрівнявся у КФУ якості продукції. Якщо в майбутньому ТОВ «Алатрі» матиме важливі конкурентні сильні сторони там, де суперники відносно слабкі, то слід звернути увагу на удосконалення саме цих конкурентних переваг.

Відповідно до проведеного аналізу з використанням матриці БКГ вище, ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн» тримає найсильніші конкурентні позиції разом зі своїми головними продуктами серед інших конкурентів на ринку парфумерної та косметичної продукції, адже розмістилася в області «Зірок», де займає близько 26% цього ринку. ТОВ «Алатрі» займає зону «Дійних корів» та має направити всі зусилля на підтримку та розвиток продажу парфумів мас-маркету.

Для аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на поточну конкурентоспроможність ТОВ «Алатрі» застосували метод SWOT-аналізу та PEST-аналізу і виявили необхідність підприємства у створенні власного

сайту, розробці концепції бренду, розширенні лінійки продукції та перегляду умови співпраці з дебіторами, які вчасно не вносять платежі.

За участі конкурентів для дослідження рівня поточної конкурентоспроможності підприємства було використані такі методи як метод рангів, метод різниць та метод зведення зведення часткових показників до співставної бази. Вияснили, що досліджуване підприємство займає останнє місце в конкурентній боротьбі та по всіх порівняльних критеріям відстає від своїх головних конкурентів. Використавши комплексний метод, визначили, що в досліджуваного підприємства в перспективі є можливість зрівнятися із найближчим конкурентом ТОВ «Сістерс Арома» при розробці відповідних заходів, які були запропоновані в розділі 3.

Отже, в процесі дослідження виявили такі чинники, які негативно впливають на поточну конкурентоспроможність ТОВ «Алатрі»:

- невчасне погашення дебіторської заборгованості(впливає на тривалість операційного циклу підприємства);
- відсутність власного сайту(впливає на обсяг продажу товару).

По першому чиннику плануються наступні заходи до застосування:

1. Сформувані рейтинг кредитоспроможних клієнтів і відмовитися від подальшого співробітництва з клієнтами, які мають низький кредитний рейтинг.
2. Класифікувати дебіторську заборгованість за боржниками, термінам та підставах виникнення з метою визначення для підприємства групи VIP – клієнтів
3. Розробити індивідуальний план заходів для кожного дебітора в якому визначити граничний розмір кредиту і т.д.
4. Запровадити автоматизовану систему ведення реєстру дебіторської заборгованості.
5. Ввести політику лояльності та систему знижок за дострокову оплату продукції.

Другий чинник мав ряд наступних етапів вирішення:

1. Визначили основні напрями розробки сайту інтернет-магазину та розробили програму по їх впровадженню.
2. Розрахували бюджет основних та додаткових витрат на розробку сайту у 2021 році.
3. Розробили план доходів та витрат на 2021 рік з помісячним розподілом.
4. Спрогнозували баланс підприємства на 2021 рік та розрахували низку планових показників.
5. Розрахували комплексний плановий показник конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» та його конкурентів на 2021 рік.

Прогнозований комплексний показник конкурентоспроможності ТОВ «Алатрі» на 2021 рік показав, що досліджуваному підприємству вдасться наблизитися до свого конкурента ТОВ «Сістерс Арома» за значенням комплексного показника конкурентоспроможності з розривом лише в 1.34 в.п

Отже, результати планових показників вказують на ефективність запропонованих заходів щодо впровадження і розробки сайту інтернет-магазину ТОВ «Алатрі», так як це призвело до зниження витрат в плановому році та вплинуло на обсяг залучення більшої аудиторії споживачів, в зв'язку з можливістю замовлень продукції компанії онлайн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз прогнозів впливу пандемії коронавірусу на економіку України та сусідніх країн / Бояринова К. О., Дергачова В. В., Кравченко М. О., Копішинська К. О. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С.6–15.
2. Бровкова О. Г., Яковенко О. І., Гондюл Р. М. Фінансове управління, як основний засіб підвищення конкурентоздатності фірми / *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С.11–16.
3. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств / *Економіка та держава*. 2019. № 9. С.78–82.
4. Ворошилов О. Коронавірус 2019–nCoV: загрози для України і світу. *Україна: події, факти, коментарі*. 2020. № 3. С. 35–40. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2020/ukr3.pdf>.
5. Горняк О. В., Стемблер Д. В., Черкез С. І. Цифровізація та пандемія як сучасні чинники розвитку економіки України. *Вісник Одеського національного університету*. Економіка. 2020. Вип. 6 (85). С.44–50.
6. Двудіт З. П., Завербний А. С., Романюк А. О. Диджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2021. № 1.
7. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Добровольський В.В. Оцінка ринку парфумерно-косметичних товарів. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 15. С.120–123.
9. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2006. 384 с.
10. Довженко В. А., Лазаренко В.В. Управління інтелектуальним потенціалом національної економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С.78–83.

11. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. Інтеллект XXI № 1. 2017. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_1/9.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf)

12. Про встановлення прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати: Закон України від 15.12.2020 р. №1082-IX. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/t201082?an=30&ed=2020\\_12\\_15](https://ips.ligazakon.net/document/view/t201082?an=30&ed=2020_12_15)

13. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 08.07.2010 р. № 2464-VI. Дата оновлення: 09.07.2021. URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/ediniy-vnesok-na-zagalnoobovyazkove-/zakoni-ukraini/63472.html>

14. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. Вип. 213: Т. I. С.75–81.

15. Зубко Т. Л., Новікова Н. М. Система показників оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства / Україна. Економіка, фінанси, право. №5, 2017, С.12–17.

16. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2008. 352 с.

17. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. №11. С.65–70.

18. Кривіцька В.В. *Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства*: матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця. 2019. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612>

19. Литвин Н. Ю. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С.303–309.

20. Мазараки А.А., Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія. Київ: КНТЕУ. 2010. 384 с.
21. Мельник В.М. Основи економічного аналізу: навч. посібник. Ірпінь: Академія ДПС України. 2014. 182 с.
22. Назаренко І. М. Наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту: сутність, призначення та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Економіка. 2014. Випуск 1 (42). С.53–58.
23. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ. 2014. 227 с.
24. Онлайн–сервіс перевірки компаній Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
25. Петрова А., Шеховцова І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності . Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. праць. 2015. № 9. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41544/43148>.
26. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія. Херсон: Грінь Д. С., 2016. 287 с.
27. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. *Вісник ЖДТУ*. Економічні науки. 2015. №3 (73). С.106–116.
28. Россіхіна О. Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2010\\_2/files/EC210\\_39.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_2/files/EC210_39.pdf)
29. Семерунь Л. В., Порхун А. Т., Шмиріна А. І. Економічний стан підприємства та показники його оцінювання / *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 1/1. С. 41–46.
30. Стойко І.І. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести): навч.–метод. посібник. Тернопіль, ТНТУ ім. І. Пулюя, 2017. 130 с.

31. Фінанси підприємства: опорний конспект лекцій / Гуляєва Н.М., Ситник Г.В., Нагорнюк О.В., Андрєєва В.Г. Навчально-методичне видання, Київ. 2016. 114 с.
32. Фролова В.Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. URL:<http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/>.
33. Цибульська, Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320с.
34. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства . Харків : Вид-во ХНАДУ. 2003. 186 с.
35. Шірінян Л.В. Конкурентоспроможність страхового ринку України в умовах активізації глобалізаційних процесів: колективна монографія / за матеріалами праць наукової групи і науковою редакцією д-ра екон. наук, проф. К. : Видавництво Ліра-К, 2020. 404 с.
36. Шепель Т. В. Сучасні реалії та перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С.49–58.
37. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2020. 320 с.
38. Bogdan T., Lomakovych V. Financialization of the global economy: Macroeconomic implications and policy challenges for Ukraine / Investment Management and Financial Innovations. 2021. Volume 18, Issue 1. P. 151–164.
39. Financial modeling trends for production companies in the context of Industry 4.0 / Kartanaitė I., Kovalov B., Kubatko O., Krušinskas R. Investment Management and Financial Innovations. 2021. Volume 18, Issue 1. P.270–284.
40. Porter, E.M. The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / Export edition. New York: Free Press, 2004. 396 p.
41. Semenova L., Sarychev V., Dacenko V. Increasing personnel competitiveness at the enterprise in modern conditions: foreign experience =

Підвищення конкурентоспроможності персоналу на підприємстві в сучасних умовах: зарубіжний досвід. Економіка та держава. 2021. № 1. С.36–40.

42. State financial security: Comprehensive analysis of its impact factors / Shkolnyk S., Kozmenko S., Polach Ji., Wolanin E. *Journal of International Studies*. 2020. Vol. 13, No 2. P.291–309.

43. State policy of the investment processes development on the market of IT services: analytical and strategic aspects of implementation in Ukraine / Kutsyk P., Lupak R., Kutsyk V., Protsykevych A. = Державна політика розвитку інвестиційних процесів на ринку ІТ–послуг: аналітичні та стратегічні аспекти реалізації в Україні / Економічний часопис–XXI. 2020. № 3–4. С. 64–76.

44. The impact of the COVID-19 crisis on the perception of business risk in the SME segment/ Cepel M., Gavurova B., Dvorsky Ja., . Belas Ja. *Journal of International Studies*. 2020. Vol. 13, No 3. P.248–263.



## ДОДАТКИ

## Додаток А

		КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)		2016	01	01
Підприємство: ТОВ «Алатрі»	За ЄДРПОУ	38404522		
Територія: Солом'янський район				
Організаційно-правова форма господарювання: ТОВ	За КВЕД	46.36		
Вид економічної діяльності: Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами				
Середня кількість працівників 20				
Адреса: Україна, 01032, місто Київ, ВУЛИЦЯ СТАРОВОКЗАЛЬНА, будинок 17				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака				
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v	
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок періоду, тис.грн	На кінець періоду, тис.грн
<b>I. Необоротні активи</b>			
Основні засоби:	1010	160	159
первісна вартість	1011	280	274
знос	1012	120	115
<b>Усього за розділом I</b>	1095	160	159
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	60	69
Дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги:	1125	2300	1980
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
- у тому числі з податку на прибуток	1136		
Гроші та їх еквіваленти	1165	600	800
Готівка	1166		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2960</b>	<b>2849</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>3120</b>	<b>3008</b>
<b>Пасив</b>			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10

## Продовження додатку А

Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-130	350
<b>Усього за розділом І</b>	<b>1495</b>	<b>-120</b>	<b>360</b>
<b>ІІІ. Поточні забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1850	1690
розрахунками з бюджетом	1620	390	420
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	65	78
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660		
Інші поточні зобов'язання	1690	935	460
<b>Усього за розділом ІІІ</b>	<b>1695</b>	<b>3240</b>	<b>2648</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>3120</b>	<b>3008</b>

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис.грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг)	2000	3980	3500
Собівартість реалізованої продукції: (товарів, робіт, послуг)	2050	1730	1100
Інші операційні доходи	2120	0	0
Адміністративні витрати	2130	430	460
Витрати на збут	2150	1140	1400
Інші операційні витрати	2180	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	680	540
Податок на прибуток	2300	130	98
Чистий прибуток	2350	550	442

### Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок періоду, тис.грн	На кінець періоду, тис.грн
<b>I. Необоротні активи</b>	×		
Основні засоби:	1010	159	132
первісна вартість	1011	274	230
знос	1012	115	98
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>159</b>	<b>132</b>
<b>II. Оборотні активи</b>	×		
Запаси	1100	69	78
Дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги:	1125	1980	1879
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
- у тому числі з податку на прибуток	1136		
Гроші та їх еквіваленти	1165	800	987
Готівка	1166		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2849</b>	<b>2944</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>3008</b>	<b>3076</b>
<b>Пасив</b>			
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	350	900
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>360</b>	<b>911</b>
<b>III. Поточні забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1690	1155
розрахунками з бюджетом	1620	420	521
розрахунками з оплати праці	1630	78	69
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660		
Інші поточні зобов'язання	1690	460	420
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2648</b>	<b>2165</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>3008</b>	<b>3076</b>

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис.грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг)	2000	4550	3980
Собівартість реалізованої продукції : (товарів, робіт, послуг)	2050	1990	1730
Інші операційні доходи	2120	0	0
Адміністративні витрати	2130	390	430
Витрати на збут	2150	1190	1140
Інші операційні витрати	2180	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	980	680
Податок на прибуток	2300	177	130
Чистий прибуток	2350	803	550

Додаток Б

**План доходів та витрат ТОВ «Алатрі» на 2021 рік з помісячним розподілом на умовах залучення онлайн-консультантів, тис. грн.**

Стаття	Місяці												2021
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Чистий дохід від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг)	1476,8	1393,1	1120	964,9	1256,6	1321,7	1276,7	1123,1	1531,1	1573	1321,7	1154,2	15512,9
Економія від залучення досвідчених онлайн-консультантів, які працюють вдома	1812,5						-						1812,5
Інвестиційні витрати	157,5						-						157,5
Поточні витрати	1071,1	1010,3	812,3	699,8	911,3	958,6	926	814,6	1110,5	1140,9	958,6	837,1	11251,1
Операційні витрати	33,7	31,8	25,6	22	28,7	30,2	29,2	25,7	35	35,9	30,2	26,4	354,4
Разом витрати	1262,3	1042,1	837,9	721,8	940	988,8	955,2	840,3	1145,5	1176,8	988,8	863,5	11763
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2027,0	351,0	282,1	243,1	316,6	332,9	321,5	282,8	385,6	396,2	332,9	290,7	5562,4
Податок на прибуток	364,9	63,2	50,8	43,8	57,0	59,9	57,9	50,9	69,4	71,3	59,9	52,3	1001,2
Чистий прибуток	1662,1	287,8	231,3	199,3	259,6	273,0	263,6	231,9	316,2	324,9	273,0	238,4	4561,2

**Прогнозований баланс (звіт про фінансовий стан) ТОВ «Алатрі» на  
2021 рік, тис. грн.**

Актив		2020	2021	Відхилення	
				Абсолютне, тис.грн	Відносно, %,
<b>I. Необоротні активи</b>	×				
Основні засоби:	1010	132	24,2	-134,80	-84,78
первісна вартість	1011	230	132	-142,00	-51,82
знос	1012	98	107,8	-7,20	-6,26
<b>Усього за розділом I</b>	1095	132	24,2	-134,80	-84,78
<b>II. Оборотні активи</b>	×				
Запаси	1100	78	117	48,00	69,57
Дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги:	1125	1879	1503,2	-476,80	-24,08
Гроші та їх еквіваленти	1165	987	1790	990,00	123,75
Інші оборотні активи	1190				
<b>Усього за розділом II</b>	1195	2944	3410,2	561,20	19,70
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>3076</b>	<b>3434,4</b>	<b>426,40</b>	<b>14,18</b>
<b>Пасив</b>					
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10	0,00	0,00
Резервний капітал	1415	1	2	0,00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	900	1703	1353,00	386,57
<b>Усього за розділом I</b>	1495	911	1715	1355,00	376,39
<b>III. Поточні забезпечення</b>	×				
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	1155	1108,57	-581,43	-34,40
розрахунками з бюджетом	1620	521	406,38	-13,62	-3,24
розрахунками зі страхування	1625				
розрахунками з оплати праці	1630	69	44,85	-33,15	-42,50
Інші поточні зобов'язання	1690	420	159,6	-300,40	-65,30
<b>Усього за розділом III</b>	1695	2165	1719,4	-928,60	-35,07
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>3076</b>	<b>3434,4</b>	<b>426,40</b>	<b>14,18</b>

**Прогнозований звіт про фінансові результати ТОВ «Алатрі» на 2021 рік,  
тис. грн.**

Стаття	Код рядка	2020	2021	Відхилення	
				Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг)	2000	4550	15512,9	10962,90	240,94
Собівартість реалізованої продукції: (товарів, робіт, послуг)	2050	1990	9747,8	7757,80	389,84
Інші операційні доходи	2120	0	1812,5	1812,50	-
Адміністративні витрати	2130	390	477,3	87,30	22,38
Витрати на збут	2150	1190	1026,0	-164,00	-13,78
Інші операційні витрати	2180	0	354,4	354,40	-
Інші доходи	2240	0			
Інші витрати	2270	0	157,5	157,50	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	980	5562,4	4582,40	467,59
Податок на прибуток	2300	177	1001,2	824,23	465,67
Чистий прибуток	2350	803	4561,2	3758,17	468,02