

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління конкурентоспроможністю підприємства
за матеріалами ТОВ«Асканія Груп», м. Київ

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

Фесенко Ярослава
Андріївна

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент

Андреева Вікторія
Генадіївна

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

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АСКАНІЯ ГРУП»	14
2.1 Оцінка фінансово-майнового стану підприємства.....	14
2.2 Оцінка конкурентного середовища та виявлення конкурентних переваг підприємства.....	24
2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	29
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АСКАНІЯ ГРУП»	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, поглиблення інтеграційних процесів, лібералізація умов торгівлі, прискорення науково-технічного розвитку зумовлюють необхідність для суб'єктів господарювання швидкої адаптації до змінюваних умов та ефективних рішень у сфері управління конкурентоспроможністю. Конкурентоспроможність підприємства виступає одним із основних факторів забезпечення його виживання в умовах нестабільності і подальшого ефективного розвитку. Дослідження питань оцінки конкурентоспроможності підприємства має на меті зменшити неоднозначність та незбалансованість критеріїв щодо цієї проблеми, удосконалити процес її управління на підприємстві. У зв'язку з цим, визначення рівня конкурентоспроможності підприємства має стати основою для планування його господарської діяльності та розробки довгострокових стратегій розвитку. В умовах націленості України на інтеграцію в світову економічну систему, альтернативи підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств не існує. Усе зазначене підвищує актуальність дослідження підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств для економічної науки і практики.

Проблемам управління конкурентоспроможністю підприємства присвятили багато наукових праць вчені-економісти, такі як В.Д. Базилевич, Я.Б. Базилук, Я.А. Жаліло, С.А. Хамініч, А.С. Шпанко, П.Ю. Беленький, З.С. Варналій, В.М. Геєць, Б.Є. Кваснюк, С.К. Реверчук, А.І. Кредісов, А.С. Філіпенко, А.В. Шегда, Ж. Ламбен, М. Портер, Ф. Котле, Р. Фатхудінов та багато інших.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методологічних положень, дослідження діючої практики управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка відповідних практичних рекомендацій.

Для досягнення мети дослідження поставлено та вирішено такі основні завдання:

- дослідити економічну сутність та розкрити теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути методологічні основи конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити стан управління конкурентоспроможністю ТОВ «Асканія Груп»;
- провести інтегральний аналіз за маркетинговими та економічними показниками в порівнянні з основними конкурентами;
- обґрунтувати пропозицій щодо оптимізації фінансово-майнового стану та рентабельності підприємства
- здійснити перспективну оцінку ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Емпіричною базою дослідження є ТОВ «Асканія Груп», яке функціонує в м. Києві, на засадах товариства з обмеженою відповідальністю. Підприємство займається оптовою торгівлею та дистрибуцією. За статутом підприємства основним предметом діяльності є торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. ТОВ «Асканія Груп» є важливою часткою крупного різнопрофільного холдингу «Асканія», до складу якого входять 10 українських компаній.

Власний капітал підприємства на 31.12.2018 р. складає 2000 тис. грн; майно підприємства – 179071 тис. грн. Чистий дохід від реалізації продукції – 96610 тис грн. Чистий прибуток в 2018 році становить – 415 тис грн.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань використовувалися наступні методи: теоретичне узагальнення та системний

аналіз – при визначенні поняття конкурентоспроможності та його класифікації; методи абстрактно-логічний, економіко-статистичний, балансовий метод, факторно-аналітичний – при дослідження стану управління конкурентоспроможністю підприємства та плануванні фінансових результатів підприємства; графічні методи – при узагальненні й оформленні отриманих результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-законодавчі акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали фінансової та статистичної звітності підприємства, сучасні пакети прикладного програмного забезпечення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні сутності конкурентоспроможності та його основних характеристик, виходячи з видів можливих інтересів суб'єктів господарської діяльності та систематизації класифікаційних ознак конкурентоспроможності підприємства.

Практична значимість. Розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути використані в діяльності ТОВ «Асканія Груп», що підтверджено відповідною довідкою.

Для оброблення економічної інформації, побудови таблиць, алгоритмів використано сучасні комп'ютерні технології та пакет програм Microsoft Excel.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Основні наукові положення і практичні результати дослідження опубліковано збірнику наукових статей студентів КНТЕУ «Економіка і фінанси підприємства», 2019 р. на тему: «Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства».

Структура й обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Обсяг роботи – 56 сторінки друкованого тексту включає 25 таблиць, 4 рисунки,

список використаних джерел з 50 найменувань та додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні підприємства, організації знаходяться в середовищі, яке постійно змінюється. У періоди корінних структурних перетворень можуть утримати позиції тільки ті організації, які вчасно передбачають тенденції змін і миттєво пристосовуються до них, використовуючи можливості і шанси середовища свого функціонування [4, с. 115]. Конкуренція є досить тонким та гнучким поняттям. В умовах скорочення попиту на товар або послугу найбільших труднощів зазнають виробники неякісної продукції, неефективні підприємства.

Однією з головних причин сучасної низької конкурентоспроможності українських товарів та послуг є неспроможність вітчизняних підприємств відстоювати та розширювати частку ринку, просувати товари та задовольняти інтереси споживача у повній мірі. Крім того важливою проблемою стає кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності і система управління нею, так як це досить трудомісткий, інтегрований процес, що складається із взаємопов'язаних складових і від якого залежить конкурентоспроможність всього підприємства.

Вперше суть системного управління конкурентоспроможністю з'ясував американський фахівець Р. Джонсон, визначивши його як ефективну систему, яка об'єднує діяльність різних підрозділів корпорації, відповідальних за розроблення базових і майбутніх параметрів конкурентоспроможності, підтримку досягнутого рівня конкурентоспроможності та його підвищення для забезпечення виробництва й експлуатації продукції на найбільш економічному рівні за повного задоволення потреб споживача [5, с. 592]. При цьому під системою доцільно розуміти «сукупність функціонально взаємозалежних і взаємодіючих елементів (об'єктів), що становить цілісне утворення або має властивість цілісності».

Етимологічно термін «конкурентоспроможність» визначається як здатність об'єкта змагатись з іншими аналогічними об'єктами за право бути обраним. При цьому ключовий вибір здійснюється за наявності відмінних ознак об'єкта – його конкурентних переваг. Варто зауважити, що вищенаведене трактування не дозволяє повною мірою надати визначення поняттю «конкурентоспроможність підприємства», оскільки воно лише побічно пов'язано із проблемою вибору.

Сьогодні, в науковій літературі конкурентоспроможність здебільшого пов'язують з перспективним характером конкурентного положення суб'єкта ринку, за майже повної відсутності спроб ідентифікувати інші її смислові характеристики. Лише деякі вчені долучились до вивчення сутності та з'ясування ознак термінологічного виокремлення поняття конкурентоспроможності підприємства.

Так, на думку С. Хамініч, конкурентоспроможність є багатогранною і багаторівневою категорією, яка в ринкових умовах стає інтегральною характеристикою господарюючого суб'єкта щодо його відповідності об'єктивним (зовнішнім відносно нього) економічним умовам [41, с. 59].

На думку П.Ю. Беленького конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів [2, с. 9]. Вважаємо таке визначення найбільш загальним та всеохоплюючим, проте саме в цьому є його недолік. В.Г. Шинкаренко і А.С. Бондаренко вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [47, с. 186].

А.С. Шпанко вказує на каузальний зв'язок стратегічної конкурентоспроможності з «ключовими можливостями розвитку» підприємства. Проте автор суттєво звужує смислове наповнення даного

терміну, ототожнюючи конкурентоспроможність з виокремленою «ознакою суб'єкта ринку, яка демонструє наявність у нього ключових можливостей розвитку, здобутих шляхом швидкої адаптації внутрішнього середовища функціонування до змін зовнішнього середовища, і досягнення на основі цього конкурентних цілей» [49, с. 45].

В монографії науковців В.Є. Рохчина, О.М. Ветрової і О.В. Полянського конкурентоспроможність визначається як «багаторівнева економічна категорія і об'єкт управління, що характеризує здатність об'єктів і суб'єктів конкурентоспроможності протягом тривалого часу зберігати і (або) посилювати свої позиції на глобальних, мультинаціональних і локальних ринках» [37, с. 262].

Таким чином, більшість дослідників конкурентоспроможності відзначають її потенційний характер, пов'язуючи його з невикористаними резервами, які мають забезпечити конкурентне положення підприємства у майбутньому. Це досить спірне положення, оскільки наявні резерви не завжди будуть використані у перспективі, а їхня поточна присутність може бути свідченням нездатності менеджменту до реалізації корпоративних можливостей розвитку. За таких обставин навряд чи можна говорити про збереження конкурентоспроможності у майбутньому, коли виклики зовнішнього середовища будуть лише посилювати вимоги до якості управлінських рішень.

Отже, конкурентоспроможність науковці пов'язують з перспективними, довготривалими і потенційними ознаками конкурентних можливостей суб'єкта, що мають забезпечити його майбутню присутність на ринку.

Результати проведених досліджень, вивчення теорії та практики за проблемою дозволяють виокремити основні властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства», а саме:

- порівнянність: конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується у порівнянні з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи товари-замінники;
- просторовість: конкурентоспроможність підприємства визначається в межах певного конкретного ринку, оскільки за рівних умов підприємство може ідентифікуватись як конкурентоспроможне на одному ринку та неконкурентоспроможне – на іншому;
- динамічність: поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, адже підприємство може бути конкурентоспроможним у одному періоду, і втратити ці позиції в іншому періоді;
- предметність: передбачає виокремлення переліку та сукупності параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: висока якість та низькі ціни на продукцію, сучасна техніка та технологія, висока кваліфікація кадрів, імідж продукції та бренд підприємствата ін;
- інтегральність: оцінювання конкурентоспроможності підприємства не може здійснюватися за одним критерієм, а обов'язково базується на використанні інтегрального показника, що акумулює найбільш репрезентативні індикатори;
- врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування;
- системність: передбачає врахування усієї сукупності параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність торговельного підприємства, а також взаємозв'язки між ними та взаємовпливи [42, с. 256].

На підставі вивчення та аналізування літературних джерел та врахування вищеперелічених властивостей, уточнено трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства» як: комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища

функціонування. Запропоноване визначення, на відміну від існуючих, характеризується комплексністю та враховує просторові, часові, предметні, атрибутивні, відносні та інші властивості.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною та багатогранною категорією, яка відображає сукупність порівняльних переваг у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких формує для підприємства більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період часу у порівнянні з визначеними конкурентами. Оцінка конкурентоспроможності та економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств визначається за допомогою різних науково обґрунтованих і взаємопов'язаних показників[47, с. 186].

Надзвичайно актуальним у виробництві та просуванні товарів народного споживання є підвищення ролі оптової торгівлі. Ця проблема в сучасних умовах господарювання є актуальною оскільки:

- форми організації підприємств оптової торгівлі дуже різноманітні, однак чільне місце серед них належить незалежним оптовим торговцям, на частку яких припадає більшість операцій у сфері оптової торгівлі;
- у сучасних ринкових відносинах зростаюча роль оптової торгівлі полягає у впливі на виробників з метою інтенсифікації виробництва товарів, що відповідають реальним потребам для підвищення відповідності попиту та пропозиції;
- сфера оптової торгівлі має певну специфіку, пов'язану з особливостями оптових споживачів, особливостями ринку, подвійним характером попиту, який враховується підприємствами оптової торгівлі, роллю передатної ланки і регулятора ринкових відносин, яку грають оптові організації;
- дана специфіка впливає на конкуренцію в сфері оптової торгівлі й повинна враховуватися при управлінні конкурентоспроможністю[24, с. 527].

Схематично специфіку сфери оптової торгівлі, її вплив на конкуренцію всередині галузі і на конкурентоспроможність підприємств оптової торгівлі

можна подати у вигляді схеми, зображеної на рис. 1.1 (відображені лише найважливіші моменти).



Рис. 1.1 Специфіка сфери оптової торгівлі та її вплив на конкурентоспроможність оптових організацій

Отже, важливим елементом системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі є проведення оцінки і визначення рівня її поточної конкурентоспроможності. Проведення такої оцінки має на меті визначити силу і стійкість оптової організації на ринку, спрогнозувати результати її подальшої діяльності при збереженні незмінності існуючих умов. Від реалізації цього елемента методики залежить правильне прийняття подальших рішень у сфері здійснення управлінських впливів на конкурентоспроможність [36, с. 4].

Фактори конкурентоспроможності – це безпосередні причини, наявність яких необхідна і достатня для зміни одного або декількох критеріїв

конкурентоспроможності. Фактори конкурентоспроможності підприємств, їхній перелік та змістове наповнення наведено в у табл 1.1.

Таблиця 1.1

Погляди авторів на фактори формування конкурентоспроможності підприємства.

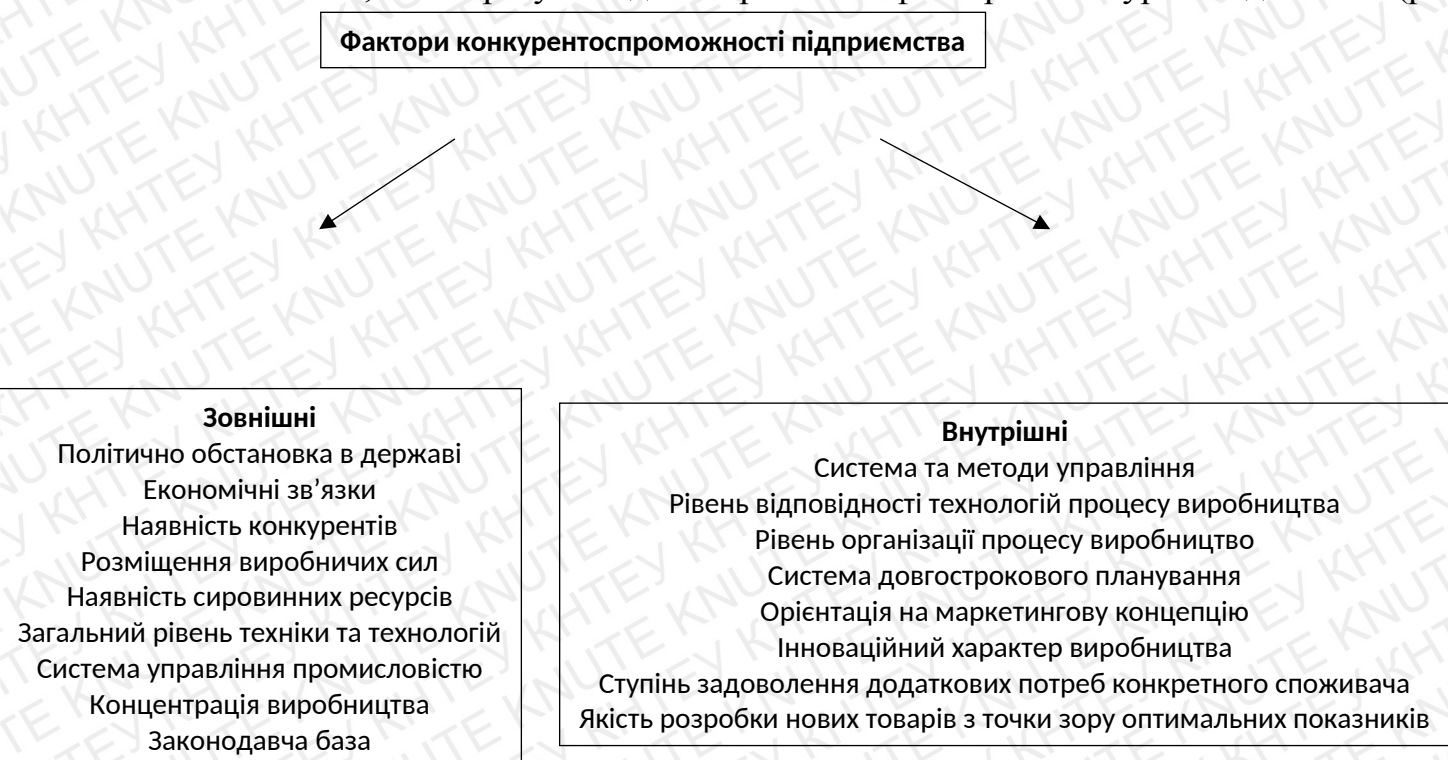
Автори	Погляди авторів на фактори формування конкурентоспроможності підприємства	Коментарі щодо вказаних підходів
І.З. Должанський, Т.О. Загорна	Внутрішні: -система та методи управління фірмою; -рівень технологій процесу виробництва; -рівень організації процесу виробництва; -система довгострокового планування; -орієнтація на маркетингову концепцію; -інноваційний характер виробництва. Зовнішні: -політичні обставини в державі; -економічні зв'язки; -наявність конкурентів; -розміщення виробничих сил; -наявність сировинних ресурсів; -загальний рівень техніки та технологій; -система управління промисловістю; -концентрація виробництва; -законодавча база.	Серед внутрішніх факторів не акцентується увага на конкурентоспроможності продукції, кваліфікації працівників, цілісній системі менеджменту (плануванні (довгостроковому і короткостроковому), організуванні, мотивуванні, контролюванні, регулюванні) та інших визначальних факторах. Авторами також не обґрунтовується запропонований поділ та пріоритетність виокремлених факторів.
О.О. Гетьман, В.М. Шаповал	-Товар; -ємність ринку; -можливості збуту товару; -методи товароруху; -виробничий потенціал; -імідж підприємства.	Перелік виокремлених факторів є надзвичайно вузьким та обмеженим, значною мірою орієнтований на внутрішнє середовище функціонування організації, не підлягає загальній системі групування та класифікації.
О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль	Зовнішні: -рівень конкурентоспроможності країни; -рівень конкурентоспроможності галузі та регіону; -державна підтримка малого і середнього бізнесу у країні і регіонах; -правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів; -відкритість суспільства і ринків; -науковий рівень управління економікою країни, галузі, регіону; -національна система стандартизації і сертифікації; -державна підтримка розвитку людини; -державна підтримка науки й інноваційної діяльності; -якість інформаційного забезпечення управління на усіх рівнях ієрархії; -рівень інтеграції всередині країни і в межах	Запропонований перелік факторів найбільш комплексний та обширний, при цьому передбачає формування складної класифікації за внутрішніми чинниками. Спостерігається деяке дублювання змісту чинників, виділених за одною ознакою, охоплення одним чинником інших чинників із переліку (наприклад, правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів включає податкові ставки у країні і регіонах, національну систему стандартизації та сертифікації тощо).

	світового господарства; -податкові ставки у країні і регіонах; - відсоткові ставки у країні і регіонах;	
--	---	--

Як видно з таблиці 1.1 у поглядах авторів щодо виокремлення класифікаційних ознак, переліку та складу факторів немає єдності, однозначності. При цьому спостерігається ситуація, коли за однією ознакою групування (середовищем впливу) різні автори виокремлюють абсолютно відмінні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища.

У процесі дослідження факторів використовують якісні та кількісні показники, які свідчать про ступінь стабільності підприємства, здатності випускати продукцію в оптимальному обсязі, яка користується попитом, а, крім того, що забезпечує одержання намічених і стабільних результатів.

Наведені вище фактори конкурентоспроможності підприємства, що пропонуються численними авторами, здебільшого являють собою групові чинники, які агрегують дію первинних факторів конкурентоздатності (рис.



1.2).

Рис. 1.2 – Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства

Дійсно, кожен з таких чинників, як економічний потенціал, рівень управління або технологічний рівень підприємства практично неможливо

визначити одним-єдиним показником. Це означає, що групові фактори конкурентоспроможності підприємства відносяться до класу латентних ознак. Так, серед внутрішніх первинних чинників можна назвати показники стану та ефективності використання основного й оборотного капіталу, фінансові коефіцієнти ліквідності і платоспроможності, ділової активності тощо. До зовнішніх первинних факторів конкурентоспроможності підприємства треба віднести політичні ризики підприємницької діяльності, загальну ситуацію на ринку, конкурентну структуру галузі і т.п.

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства розглядає цей процес як систему, яка складається зокремих елементів, внутрішніх і зовнішніх зв'язків, що впливають на його функціонування. Обов'язковими елементами кожної системи є суб'єкт і об'єкт. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є коло осіб, які приймають управлінські рішення щодо формування конкурентних переваг, їх підтримання та нарощення. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства виступають бізнес-процеси створення та збуту продукції споживачу.

Узагальнюючи викладений вище матеріал, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність становить взаємодію ієрархічних факторів, які перетинаються, виходять один із одного та створюють можливості, або умови для існування один одного, а іноді й загрози. Аналіз впливу факторів один на одного можливо оцінити за допомогою матричних та інтегральних методів. Основним напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства є застосування системного підходу до управління нею, що передбачає оцінку рівня розвитку кожної підсистеми функціонування підприємства й відображає послідовність планування та управління для ефективного функціонування на ринку.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АСКАНІЯ ГРУП»

2.1 Оцінка фінансово-майнового стану підприємства

ТОВ «Асканія Груп» функціонує на засадах товариства з обмеженою відповідальністю. За статутом підприємства основним предметом діяльності підприємства є оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами та ритейл. Розмір статутного капіталу становить 2000000 гривень.

ТОВ «Асканія Груп» є важливою часткою крупного різнопрофільного холдингу «Асканія», до складу якого входять 10 українських компаній.

«Асканія Трейдинг» була заснована у 1998 році. І є фундаментом групи компаній «Асканія FMCG». В березні 2014-го року було прийнято рішення про створення групи компаній «Асканія FMCG». Вона стала свого роду консультативно-управлінською площадкою для більш тісної та регламентованої співпраці 5 компаній.

«Асканія Дистрибушн» – один із лідерів дистрибуційного ринку України. Компанія напряду співпрацює зі всіма національними ритейлерами України та крупними гравцями альтернативного каналу збуту (аптеки, АЗС), обслуговує більш ніж 18000 торгових точок по всій країні. В структуру входить 5 великих філіалів у таких містах як Київ, Одеса, Харків, Львів, Дніпро, а також віддалені команди продажів: м. Запоріжжя, м. Суми, м. Миколаїв, м. Кропивницький, м. Черкаси, м. Житомир, м. Чернігів, м. Ізмаїл.

«Асканія FrozenFoods» – крупний український імпортер, дистриб'ютор і виробник заморожених продуктів харчування (морепродукти і риба; ягоди, овочі і гриби; овочеві і ягідно-фруктові суміші; лінійка продуктів для японської кухні).

Отже, якісна оцінка стану та умов формування підприємства показує, що підприємство росте та має стійкі тенденції до розвитку та масштабування. Але, на думку автора, такого аналізу замало для оцінки рівня конкурентоспроможності. Для того, щоб дійсно визначити проблеми та шляхи росту підприємства, а також конкурентне місце, яке займає підприємство в своїй галузі, необхідно провести оцінку фінансово-майнового стану підприємства (оцінку економічних показників).

Вивчення основних показників (табл. 2.1) діяльності підприємства, безумовно, потрібно, оскільки усвідомлення механізмів їх формування дасть можливість підприємству стати більш гнучким у динамічному ринковому середовищі й, відповідно, підвищити ефективність своєї діяльності.

Таблиця 2.1

**Балансові показники діяльності ТОВ «Асканія Груп» за 2016-2018 рр.,
тис. грн.**

Показники	Фактичне значення, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносний приріст, %	
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	2016/2017	2017/2018	2016/2017	2017/2018
Загальна вартість майна	149624	163866	179071	14242	15205	8,69	8,49
Необоротні активи	26418	30316	31405	3898	1089	12,86	3,47
Оборотні активи	123206	133550	147666	10344	14116	7,75	9,56
Власний капітал	-26905	14	1419	26919	1405	192278,57	99,01
Залучений капітал	176256	163852	177652	-12404	13800	-7,57	7,77

З даних таблиці можна зробити висновок, що за весь період дослідження спостерігається тенденція до збільшення загальної суми майна підприємства. Це свідчить про політику підприємства щодо розширення матеріально-технічної бази та його технічного переозброєння та є позитивною тенденцією зміни.

Вартість підприємства на кінець 2017 року становила 163866 тис грн. За результатами 2018 року вона збільшилася на 14242 тис грн, тобто на 8,69%. Це відбулося за рахунок збільшення необоротних та оборотних

активів на 12,86% та 7,75% відповідно. Найзначущим фактором в формуванні майна підприємства у 2017 році є ріст власного капіталу на 26919 тис. грн, або на 192278,57%

На кінець 2018 року вартість ТОВ «Асканія Груп» становила 179071 тис. грн, тобто майно підприємства збільшилось на 15205 тис грн. або на 8,49%, в основному за рахунок збільшення оборотних активів, які зросли на 14116 грн, або на 9,56%. Збільшився власний капітал та залучений капітал. Хоч в необоротних активах у 2017 році спостерігався ріст на 3898 тис. грн або на 12,86%, в 2018 році ріст відбувався меншими темпами - лише 3,47% в порівнянні з минулим роком.

Мобільність активів ТОВ «Асканія Груп» протягом 2016-2017 рр. зменшилася за рахунок збільшення необоротних активів та зниження суми оборотних активів. Якщо в 2016 р. на кожну гривню необоротних активів припадає 4,6 гривень оборотних активів, то в 2017 р. значення показника становило 4,4 грн та в 2018 році показник набув минулого рівня - 4,7 грн. Таким чином, основні засоби оновлюються та в 2018 р компанія здатна більш оперативно відповідати на мінливі умови ринку.

Розглянемо динаміку показників фінансового стану підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників фінансових результатів ТОВ «Асканія Груп»
за 2016-2018 рр., тис. грн.**

Показник	Фактичне значення			Абсолютний приріст		Відносний приріст, %	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
Чистий дохід від реалізації продукції	123418	181465	96610	58047	-84855	47,03	-46,76
Собівартість реалізованої продукції	120708	179533	92787	58825	-86746	48,73	-48,32
Валовий прибуток	2710	1932	3823	-778	1891	-28,71	97,88
Фінансовий результат від операційної діяльності(прибуток)	-5431	3454	13899	8885	10445	-163,60	302,40
Чистий прибуток	331	26919	415	26588	-26504	8032,63	-98,46

Валовий прибуток в 2018 році збільшився на 1891 тис. грн або на 97,88% за рахунок суттєвого зменшення собівартості реалізованої продукції. На 86746 тис. грн або на -48,32%.

Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 10445 тис. грн або на 302,40 % за рахунок збільшенні інших операційних доходів на 10158 тис. грн або на 71`% та збільшення валового прибутку підприємствана1891 тис. грн або на97,88%

Так, у 2017 році чистий прибуток підприємства склав 26919тис. грн. Порівняно з попереднім роком він збільшився на 26588 грн тобто на 8032,63% . Це відбулося в більшій мірі за рахунок збільшення інших доходів підприємства, вони збільшилися на 23065 грн, або 227,08%. Також у 2017 році збільшився чистий дохід від реалізаціїна 58047 грн. або на 47,03%, але тим самим темпом збільшилася собівартість на 58825 грн або на 48,73%. У 2018 році чистий прибуток підприємства склав 415 тис.грн. Порівняно з попереднім роком він зменшився на 26504 тис. грн тобто на 98,46% . Це відбулося в більшій мірі за рахунок зменшення інших доходів підприємства на -33071, або на -99,55%.Підприємство припинило займатися інвестиційною діяльністю.

Розгляньмо динаміку показників майнового стану підприємства у табл 2.3.

Таблиця 2.3

Показники стану основних засобівТОВ «Асканія Груп» за 2016-2018 рр.

Показники	Фактичне значення			Абсолютне відхилення	
	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	2016/2017	2017/2018
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,49	0,27	0,38	-0,23	0,11
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,51	0,73	0,62	0,23	-0,11
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,04	0,64	0,05	0,59	-0,59
Коефіцієнт поточної Ліквідності	0,70	0,82	0,83	0,12	0,02
Коефіцієнт абсолютної Ліквідності	0,01	0,00	0,00	-0,01	0,00

У 2017 р. порівняно з 2016 р. відбувається суттєве зменшення коефіцієнту зносу основних засобів на -0,23 та збільшення коефіцієнту придатності на 0,23. Коефіцієнт оновлення основних засобів зростає на 0,59 що свідчить про модернізацію обладнання. Але, у 2018 р спостерігається тенденція до зниження рівня придатності основних засобів підприємства за рахунок амортизації та незначного оновлення основних засобів (коефіцієнт зносу зростає на 0,11, коефіцієнт оновлення основних засобів зменшується на -0,59) .

Коефіцієнт поточної ліквідності, або коефіцієнт покриття, збільшується у 2017 та 2018 роках на 0,12 та 0,02, що вказує на збільшення здатності підприємства погашати поточні (короткострокові, до одного року) зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2017 року змінився на 0,1 % та в 2018 році склав 0 % , що відображає відсутність здатності підприємства покривати короткострокові боргові зобов'язання готівкою.

Показник фінансової автономії - один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової стійкості ТОВ “Асканія Груп” за 2016-2018 рр.

Показники	Фактичне значення			Абсолютне відхилення	
	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	2016-2017	2017-2018
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,18	0,00	0,01	0,18	0,01
Коефіцієнт фінансового ризику	-0,15	0,00	0,01	0,15	0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-2,02	-1,00	-0,95	1,02	0,04
Коефіцієнт фінансового левериджу	-6,56	11703,71	125,20	11710,28	-11578,52

З таблиці видно, що коефіцієнт фінансової автономії у 2016 та 2017 році від'ємний та нульовий, що свідчить про дуже високий фінансовий ризик. Така ситуація спричинена непокритим збитком, що у 2016 році становив 26906 тис грн та неоплаченим капіталом, який становив 1999 тис грн.

У 2017 році, ситуація покращилася підприємства покрило збиток та вийшла на прибуток у розмірі 13 тис грн, але частка власного капіталу все одно залишилася незначною в структурі капіталу підприємства. Але у 2018 році присутня позитивна динаміка за рахунок збільшення власного капіталу на 415 тис. грн або на 3192,31% , але значення показника дуже низьке порівняно з нормативним значенням, але прямує до нього (нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4 - 0,6). Таке низьке значення показника може говорити про високий рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля) характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн власного капіталу і визначається як відношення залученого капіталу до суми власного. Бачимо, що станом на 2016 рік стан є критичним та коефіцієнт є від'ємним, це відбувається за рахунок суттєвої частки непокритого збитку в структурі власного капіталу. У 2017 році коефіцієнт збільшився на 0,15 порівняно з 2016 ,та на 0,1 порівняно з 2018 роком.

Маневреність власного капіталу ТОВ «Асканія Груп» є від'ємною протягом аналізованого періоду через дуже низьке значення власного капіталу і у 2018 році становить -0,95 (нормативним вважається значення 0,1 і вище). Власні кошти повністю відволікаються на фінансування необоротних активів, але є тенденція до збільшення показника за рахунок збільшення власного оборотного капіталу.

Коефіцієнт фінансового левериджу - являє собою відношення позикових коштів підприємства до власних коштів (капіталу). Чим вище цей показник, тим більше підприємницький ризик організації. У 2017 році цей показник збільшується на 11578,52 завдяки збільшенню власного капіталу на 26919 тис грн, бо в 2016 році він мав від'ємне значення - 6,56. Такі

результати пов'язані з тим, що в 2017 році власний капітал становить 14 тис грн, а сума забор'язань складає 163852 тис грн. В 2018 році коефіцієнт зменшується, що завдяки збільшенню власного капіталу, що є позитивною тенденцією.

Показники оборотності активів - показники ділової активності, які демонструють ефективність використання активів компанії. Аналіз показників оборотності наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оборотності оборотних активів ТОВ «Асканія груп» за 2016-2018 рр.

Показники	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	Абсолютна зміна	
1. Період обороту, днів	360,00	360,00	360,00		
1.1 всіх оборотних активів	374,47	278,95	275,13	-95,52	-3,82
1.2. виробничих запасів	11,02	2,90	1,20	-8,13	-1,70
1.6. дебіторської заборгованості	362,71	256,75	237,98	-105,96	-18,76
1.7. кредиторської заборгованості	496,03	338,75	330,99	-157,29	-7,75
2. Коефіцієнт оборотності, разів					
2.1 всіх оборотних активів	0,96	1,29	1,31	0,33	0,02
2.2. виробничих запасів	32,65	124,33	300,97	91,68	176,63
2.6. дебіторської заборгованості	0,99	1,40	1,51	0,41	0,11
2.7. кредиторської заборгованості	0,73	1,06	1,09	0,34	0,02
3. Тривалість операційного циклу, днів	254,27	487,92	239,23	233,65	-248,69

З таблиці видно, що ТОВ «Асканія Груп» працює над зниженням суми запасів у 2018 та 2017 роках, періоди обороту оборотних активів та виробничих запасів в цілому зменшується на 3,82 та 95,52 дні за рахунок збільшення коефіцієнту оборотності оборотних активів, що є позитивною тенденцією.

У 2017 році помітно скорочуються періоди обороту кредиторської та дебіторської заборгованості на 105,96 та 157,29 днів, а в 2018 на 18,76 та 18,76, що також є позитивною тенденцією.

Операційний цикл – інтервал часу, протягом якого поточні активи підприємства виконують повний оборот. З табл. 2.5 бачимо позитивну тенденцію до зміни операційного циклу. З 2016 до 2018 року тривалість

знизилася на 15 днів, що є свідченням того, що підприємство підвищує ефективність управління дебіторською заборгованістю.

Рентабельність - показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Високе значення показника свідчить про ефективну роботу підприємства(табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники рентабельності діяльності і витрат ТОВ “Асканія груп”
за 2016-2018 рр.**

Показники рентабельності діяльності і витрат	Абсолютні показники, %			Абсолютна зміна	
	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	2016-2017	2017-2018
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,268	14,834	0,430	14,566	-14,405
Рентабельність (збитковість) операційної діяльності	-0,649	0,241	0,567	0,890	0,326
Рентабельність поточних витрат	0,003	0,150	0,004	0,147	-0,145
Рентабельність (збитковість) операційних витрат	-0,329	0,269	0,962	0,598	0,693

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком має негативну динаміку зміни в 2018 р. кожна гривня продажів принесла 0,4 копійок чистого прибутку в порівнянні з 14,8 грн у 2017 р. Така ситуація обумовлена зниженням рівня доходу від реалізації на 84855 тис. грн або на 88%.

Рентабельність операційної діяльності підвищується протягом аналізованих років. В 2017 вона зросла на 0,9%, а в 2018 на 0,3%, що є позитивною тенденцією. Це означає, що операційна діяльність стає більш рентабельною за рахунок збільшення фінансового результату від операційної діяльності на 10445 тис грн або на 300%.

Рентабельність поточних витрат у 2017 році підвищилася, на 0,15%, але в 2018 році знову спала на минулий рівень. Це спричинено коливанням рівня поточних витрат. В 2018 р. кожна гривня витрат принесла 0,04 копійок чистого прибутку.

Рентабельність операційних витрат, має позитивне тенденцію та в 2018 р збільшується на 0,7. Так, на 1 грн. понесених операційних витрат припадає

0,56 копійок чистого прибутку. Це спричинено зниженням витрат в 2018 році на 978 тис грн, або 34%.

Отже, у розділі була виконана оцінка фінансово-майнового стану ТОВ “Асканія груп” (за матеріалами звітності підприємства, додатки А-В) та наведений аналіз факторів, які спричинили зміну отриманих показників у часі. Аналіз показав, що на кінець 2018 року вартість ТОВ “Асканія Груп” становить 179071 тис. грн, майно підприємства збільшилось в основному за рахунок збільшення оборотних активів. Валовий прибуток становить 3823 тис грн, він збільшився на 1891 тис. грн або на 97,88% за рахунок суттєвого зменшення собівартості реалізованої продукції. У 2018 році чистий прибуток підприємства склав 415 тис. грн, порівняно з попереднім роком він зменшився на 26504 тис. грн тобто на 98,46% . Це відбулося в більшій мірі за рахунок зменшення інших доходів підприємства – підприємство припинило займатися інвестиційною діяльністю.

Показники майнового стану в 2018 році мають тенденцію до зниження рівня придатності основних засобів підприємства за рахунок амортизації та незначного оновлення основних засобів (коефіцієнт зносу зростає на 0,11, коефіцієнт оновлення основних засобів зменшується на -0,59)

Коефіцієнт поточної ліквідності в 2018 році зріс на 0,02, коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 0 % за рахунок незначної кількості готівки на балансі підприємства.

Показники фінансової стійкості в 2018 році несуттєво відхиляються від показників 2017 року, але зберігають позитивну тенденцію. Коефіцієнт фінансової автономії становить 0,1 за рахунок збільшення власного капіталу на 415 тис. грн або на 3192,31%. Коефіцієнт фінансового ризику становить 0,01. Маневреність власного капіталу ТОВ «Асканія Груп» є від’ємною протягом аналізованого періоду через дуже низьке значення власного капіталу і у 2018 році становить -0,95.

В 2018 році, періоди обороту оборотних активів в цілому зменшується на 95,52 дні за рахунок збільшення коефіцієнту оборотності оборотних

активів, що є позитивною тенденцією. З 2016 до 2018 року тривалість знизилася на 15 днів, що є свідченням того, що підприємство підвищує ефективність управління дебіторською заборгованістю.

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком має негативну динаміку зміни. В 2018 р. кожна гривня продажів принесла 0,4 грн чистого прибутку. Рентабельність операційної діяльності підвищується протягом аналізованих років. В 2018 на 0,3%. Це означає, що операційна діяльність стає більш рентабельною, та приносить 0,6 грн прибутку на 1 грн доходу від операційної діяльності. В 2018 р. кожна гривня поточних витрат принесла 0,004 грн чистого прибутку. Щодо операційних витрат - на 1 грн. понесених операційних витрат припадає 0,56 грн чистого прибутку. Це спричинено зниженням витрат в 2018 році на 978 тис грн, або 34%.

2.2 Оцінка конкурентного середовища та виявлення конкурентних переваг підприємства

Досягнутий рівень конкурентоспроможності є диференційованою характеристикою здатності підприємства досягати конкурентного результату. Підприємства з високою досягнутою конкурентоспроможністю мають значно вищий потенціал збереження присутності на ринку в стратегічній перспективі у порівнянні з тими, хто має нижчі параметри. Ці підприємства мають резерв зниження конкурентоспроможності без її втрати, якщо зовнішні зміни і внутрішні можливості стануть несприятливими.

Для діагностики конкурентного середовища застосовується модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера. Серед різних факторів зовнішнього середовища, що впливають на фірму, виділяють ключовий - це галузь (чи галузі), в якій фірма веде конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на формування правил конкурентної боротьби, а також потенційних стратегій фірми. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил: поява нових конкурентів, поява товарів

замінників, конкурентна сила покупців, конкурентна сила постачальників, конкуренція між існуючими на ринку фірмами.

Експертним шляхом оцінено загальний вплив конкурентного середовища на діяльність ТОВ «Асканія Груп». Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища використана 3-х бальна шкала: 1 - слабкий вплив, 2 - помірний вплив, 3 - сильний вплив. Середнє значення впливу факторів по кожній конкурентній силі підприємства наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентного середовища діяльності ТОВ «Асканія Груп»

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка		
			1	2	3
1.Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту		x	
		Високий рівень фінансових інвестицій			x
		Низький ступінь диференціації продукції		x	
		Консерватизм існуючої системи поставок	x		
		Необхідність залучення постійних покупців	x		
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики		x	
		Низька інноваційна активність управління персоналом	x		
		Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		x	
	Середнє значення впливу появи нових конкурентів ($I_{нк}$)		1,63		
2.Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів – замінників	Перевагу отримує товар з нижчою ціною		x	
		Тенденції до реалізації дешевшого і менш якісного товару		x	
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів			x

Продовження табл. 2.7

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка		
			1	2	3
	2.2.Протизаконна імітація існуючих виробів	Поява великої кількості товарів - замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок	x		
Середнє значення сили впливу товарів-замінників ($I_{мз}$)			2,00		
3.Конкурентнас	3.1. Вплив	Високий ступінь організації споживачів		X	

вплив покупців	покупців на конкурентні позиції підприємств а	Великі можливості покупців у виборі товарів- аналогів			x
		Високий ступінь стандартизації продукції			x
		Висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства			x
	3.2. Торговельна сила споживачів	Зростання рівня інформованості покупців про товари		X	
		Висока цінова еластичність товару			x
Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пок}$)			2,67		
4.Конкурентна сила постачальників	4.1 Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємств а	Обмежені можливості підприємства у виборі постачальників			x
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків		x	
		Низька вартість переходу до іншого постачальника		x	
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу фірми	Відсутність власних оборотних коштів	x		
		Нестача складських приміщень		X	
Середнє значення сили впливу постачальників ($I_{пост}$)			2,00		
5.Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції			x
		Наявність великої кількості малих підприємств – конкурентів			x
		Сильними конкурентами є невеликі ринки		x	
		Незначний приріст попиту на товар підприємства		x	
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Вдале місце розташування фірми	x		
		Відсутні дослідження конкурентів		X	
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			x
Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами ($I_{к}$)			2,28		

Отже, врахувавши вплив появи нових конкурентів, силу впливу товарів-замінників, силу впливу покупців, силу впливу постачальників, інтенсивність конкуренції між фірмами визначаємо коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на підприємство. Коефіцієнт становить 2,1 - що свідчить про середній вплив факторів конкурентного середовища на ТОВ “Асканія груп”. Оцінимо макроекономічні фактори, що впливають на діяльність ТОВ “Асканія груп”, для цього використовуємо PEST-аналіз: Р - Political - політико-правові, Е - Economic - економічні, S - Sociocultural -

соціокультурні, Т - Technologicalforces - технологічні фактори. Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству(табл. 2.8).

Таблиця 2.8

PEST-аналіз факторів макросередовища ТОВ «Асканія Групи»

Фактори	Важливість для підприємства (від 1 до 10)	Ймовірність зміни фактора (від 0 до 1)	Напрямок впливу	Результат
	X	Y	Z	S=X*Y*Z
1. Економічні фактори				
1. Зміна економічного становища в країні	9	0,5	-	-4,5
2. Загальногосподарська кон'юнктура	4	0,4	+	1,6
3. Зміна курсу національної валюти та інфляція	8	0,8	-	-6,4
4. Конкуренція в межах ринку	8	0,1	+	0,8
5. Зменшення ринку в межах держави та рівня доходів споживчої аудиторії	9	0,7	-	-6,3
Всього				-14,8
2. Політико-правові фактори				
1. Зміна законодавчих актів	6	0,5	-	-0,3
2. Фінансово-кредитна політика країни	4	0,3	-	-1,2
3. Державне регулювання	4	0,6	-	-2,4
4. Проблеми з екології	1	0,3	-	-0,3
5. Зміни в Податковому Кодексі України	4	0,6	-	-2,4
Всього				-6,6

Продовження табл. 2.8

Фактори	Важливість для підприємства (від 1 до 10)	Ймовірність зміни фактора (від 0 до 1)	Напрямок впливу	Результат
	X	Y	Z	S=X*Y*Z
3. Соціально-культурні та демографічні фактори				
1.Рівень довіри покупців	9	0,6	+	6,6
2. Вплив етнічних та релігійних факторів на збут	6	0,2	+	1,2

продукції				
3. Поведінка постачальників	9	0,9	+	8,1
4. Вплив вікового складу населення на споживання продукції	7	0,4	+	2,8
5. Вплив стану здоров'я населення на споживання продукції	5	0,6	-	3
Всього				21,7
4. Технологічні фактори				
1. Рівень інноваційної активності	8	0,3	+	2,4
2. Удосконалення технології виробництва	7	0,5	+	3,5
3. Розвиток конкурентних технологій для виробництва нових видів продукції	5	0,5	+	2,5
4. Доступ підприємства до технологій і ліцензування	8	0,7	+	5,6
5. Темпи технологічних змін	8	0,9	+	7,2
Всього				21,2

За результатами PEST-аналізу приходимо до висновку, що найвпливовішими факторів макросередовища з позитивною тенденцією є технологічні, соціально-культурні та демографічні фактори. Але діяльність підприємства через свою специфікацію (постійна співпраця з виробниками з за кордону) негативно та дуже чутливо реагує на зміну таких факторів: Зміна економічного становища в країні, Зміна курсу національної валюти та інфляція, Зменшення ринку в межах держави та рівня доходів споживчої аудиторії, та на всі перераховані в таблиці політичні коливання.

Отже, ТОВ “Асканія Груп” має слабкі і сильні сторони, на мікро- та на макрорівні має свої переваги, недоліки та зони росту. Система менеджменту, система управління ресурсами, а також більш широкий асортимент товару дає перевагу в конкурентній боротьбі. Також для підприємство незначно чутливо для виходу нових гравців на ринок, але вище середнього піддається впливу споживачів, конкурентів та постачальників. Найвпливовішими факторів макросередовища з позитивною тенденцією є технологічні, соціально-культурні та демографічні фактори, але підприємство є дуже чутливе до політичних та правових змін.

Для того, щоб детальніше проаналізувати конкурентний вплив та визначити специфікації діяльності, які дозволять компанії зайняти свою нішу на ринку та вигідно відрізнитися від конкурентів, необхідно провести оцінку конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Асканія Груп».

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Систематична оцінка конкурентної позиції фірми порівняно з основними конкурентами - важливий етап в аналізі стану підприємства. Міцність конкурентної позиції підприємства оцінюється не тільки за витратами, але і за такими важливими, з погляду конкуренції, показниками, як якість товару, фінансова стійкість, технологічні можливості, імідж та інші, стосовно основних конкурентів.

Внутрішній конкурентний потенціал підприємства як інтегральний показник є результатом сукупної дії локальних потенціалів. ТОВ «Асканія Груп» вирізняється серед конкурентів наступними перевагами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Основні конкурентні переваги ТОВ «Асканія Груп»

№	Назва	Опис
1	Потужна Національна дистриб'юція	Понад 60% усього обсягу продукції реалізується через власну дистриб'юторську мережу. Прямі поставки здійснюються у понад 18000 торговельних точок. Працює безпосередньо з усіма розрахунковими центрами ключового роздробу. Також активно використовуються альтернативні канали збуту (наприклад, аптеки, АЗС і т.д.)

Продовження табл. 2.9

№	Назва	Опис
2	Транспортна логістика	Здійснює доставку товарів із країн близького й далекого зарубіжжя та займається великотонажними вантажоперевезеннями по Україні (власними автофургонами євро класу з вантажним простором 100м ³ і вантажопідйомністю до 20т). В автопарку є малолітражні та ізотермічні фургони різної вантажопідйомності, ізотермічні автомобілі

		вантажопідйомністю до 20 т, що обслуговують регіональну дистрибуцію.
3	Складське зберігання й обслуговування вантажів.	5га – складає загальна площа цілісно-майнового комплексу (ЦМК); понад 20000м ² – становить загальна площа виробничих і складських приміщень; 15000м ² – складає площа складів; 2500м ² – складає площа холодильних камер.
4	Митне очищення вантажів	Виконує всі необхідні формальності щодо товарів наших партнерів та клієнтів під час транспортування через митний кордон.
5	Маркетингова підтримка	Бере на себе частину обов'язків з розміщення товарів на полицях, реклами, промоакції, мерчендайзинга і тд
6	Надання даних.	Надає рекомендації щодо оптимізації руху продукції до споживача.

Виходячи з аналізу ринку, робимо висновок, що ТОВ “Асканія Груп” в своїй діяльності має 2 прямих конкуренти: ТД Пальмира та ТОВ “Лан-Україна”.

Торговий дім “Пальмира” дочірнє підприємство компанії “Палма Груп С.А.” (Швейцарія). Спеціалізується на дистрибуції харчових і нехарчових інгредієнтів для промислового виробництва на території України. Серед клієнтів групи підприємства, які працюють у фармацевтичній, кондитерській, молочній, олійно-жирової, хлібобулочної, ветеринарної, будівельній та інших галузях промисловості.

ТОВ Лан-Україна - найбільший імпортер і дистриб'ютор продуктів харчування в Україні. Компанія з 20-річним досвідом надає логістичні та брокерські послуги, а також послуги з просування товарів на ринку. Спеціалізується на плодоовочевих консервах, бакалеї, рибних консервах, м'ясних консервах, соусах, приправах, безалкогольних та слабоалкогольних напоях.

Посилення конкурентної боротьби між компаніями обумовлює необхідність проведення оцінювання конкурентоспроможності. Дослідження проводиться шляхом порівняння важливих показників діяльності ТОВ “Асканія Груп” (за маркетинговими та фінансовими напрямками) з аналогічними показниками конкурентів. Його мета - виявлення слабких сторін в діяльності підприємства. Це дозволяє визначити його майбутню

стратегію діяльності на ринку, використати його конкурентні переваги та ліквідувати наявні недоліки.

За специфікою діяльності підприємств були визначені ключові показники діяльності підприємства, які будуть використовуватися для порівняння з конкурентами (табл 2.10).

Таблиця 2.10

**Ключові показники діяльності підприємства для аналізу
конкурентоспроможності**

Маркетингово-збутові показники	Економічні показники
Організація збуту Ціна товару Асортимент Система постачання Якість послуг Рекламна діяльність Частка ринку Доступність інформації Імідж фірми	Рентабельність за чистим прибутком Коефіцієнт поточної ліквідності Коефіцієнт оновлення основних засобів Коефіцієнт фінансової автономії Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості Коефіцієнт оборотності запасів

Організаційна структура збуту та системи постачання являє собою складну систему, яка має економічну, комерційну, соціальну і технічну значимість як для виробника, так і для споживача.

Ціна товару - є наймовірно важливим показником для компаній дистриб'юторів. Через те, що всі компанії є імпортерами товарів з за кордону - ціна на товар безпосередньо залежить від курсу валют на українському ринку. Компанії піднімають ціни в гривні паралельно із ростом курсу валют, але при цьому заробітні плати населення не ростуть. Тому сьогодні віднайти цінову рівновагу є важливим фактором розвитку та росту підприємств дистриб'юторів.

Асортимент - його відповідність вимогам покупців є дуже вагомим показником у порівнянні з конкурентами.

Якість послуг в умовах безлічі конкурентів та замінників однозначно є важливою конкурентною перевагою. Саме на якості послуг базуються

твривалі робочі відносини з постачальниками, точками збуту та споживачами.

Рекламна діяльність та імідж фірми - є рушійною силою сьогодення. Бренд у сучасному світі може коштувати дорожче за майно підприємства, тому йому потрібно приділяти значну увагу в оцінці конкурентоспроможності.

Частка ринку - є іншим важливим показником маркетингових зусиль підприємства і характеризує становище підприємства щодо конкурентів. Кількісно частка ринку визначається як відношення обсягу продажу товарів підприємства до загального обсягу продажу товарів тієї ж категорії на ринку, виражене у відсотках.

Доступність інформації - споживачі та підприємці сьогодення звикли швидко отримувати інформацію для прийняття рішень. Прозорість та доступність інформації про підприємство, яка вигідно підкреслює його сильні сторони може стати доводом на користь довготривалої співпраці.

Рентабельність за чистим прибутком - розкриває економічну сутність роботи дистриб'юторської компанії, показник прибутковості, який вказує на обсяг чистого прибутку (виручки компанії, за вирахуванням операційних витрат, відсотків, податків і іншого), який генерує кожна гривня продажів.

Коефіцієнт поточної ліквідності - це індикатор здатності компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів.

Коефіцієнт оновлення основних засобів - вказує на стан та ефективність формування майна підприємства. Дозволяє оцінити передбачуваність та послідовність політики управління основними засобами.

Коефіцієнт фінансової автономії - цей показник важливий як для власників, так і для кредиторів компанії. Низьке значення показника буде сигналізувати про високий рівень ризиків і низьку стійкість компанії в середньостроковій перспективі.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості - дуже важко сьогодні змусити торгову точку купити продукцію, яка згодом буде

залежуватися на полиці. Сьогодні торгова точка хоче працювати в рамках товарного кредиту, і не готова оплачувати товарний запас у себе на складі, тому цей коефіцієнт є показовим для оцінки того як компанія працює з торговими точками.

Коефіцієнт оборотності запасів - ефективна політика управління запасами означає, що поточний рівень виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції та іншого забезпечує безперебійність процесу виробництва і збуту товарів і послуг, але при цьому мінімальний обсяг фінансових ресурсів відволікається на фінансування запасів.

Для оцінки впливу маркетингово-збутових(якісних) чинників проведемо бальну оцінку ТОВ “Асканія Груп” у порівнянні з конкурентами. Її застосування дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємств.

Застосування цього методу передбачає: складання матриці оціночних показників для порівняння підприємства з його конкурентами, встановлення значущості (вкладу) конкретного показника оцінки в загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства, отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Бальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ “Асканія Груп” в порівнянні з конкурентами

№	Показник	Питома вага показника	ТОВ “Асканія Груп”	Оцінка	ТД Пальміра	Оцінка	ТОВ “Лан-Україна”	Оцінка
1	Організація збуту	0,15	80	12,00	60	9	70	10,5
2	Ціна товару	0,15	70	10,50	50	7,5	70	10,5

Продовження табл. 2.11

№	Показник	Питома вага показника	ТОВ “Асканія Груп”	Оцінка	ТД Пальміра	Оцінка	ТОВ “Лан-Україна”	Оцінка
3	Асортимент	0,15	90	13,50	60	9	60	9
4	Система постачання	0,10	90	9,00	80	8	60	6
5	Якість послуг	0,05	90	4,50	80	4	50	2,5
6	Рекламна діяльність	0,05	70	3,50	50	2,5	60	3
7	Частка ринку	0,10	80	8,00	50	5	70	7
8	Доступність інформації	0,05	70	3,50	50	2,5	70	3,5
9	Імідж фірми	0,10	90	9,00	50	5	50	5
10	Разом:	1,00		73,50		52,50		57,00

Отримані бали підсумовуємо по кожному із підприємств та отримуємо комплексний вплив всіх маркетингово-збутових факторів. Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце, в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

Для наочності отриманих результатів показників визначення конкурентоспроможності відобразимо їх графічно (рис 2.1)

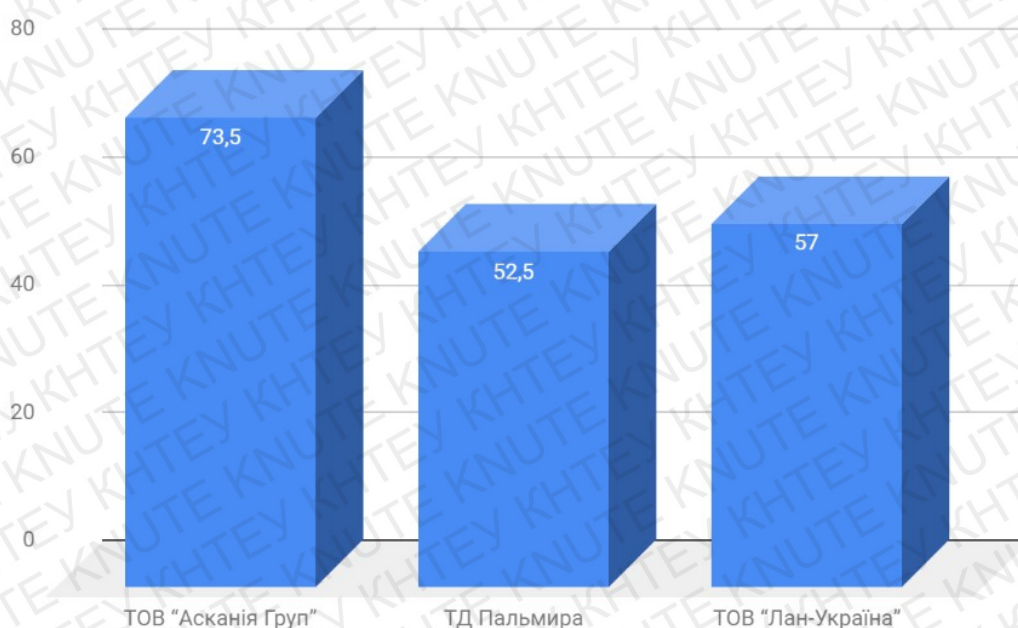


Рис. 2.1 Маркетово-збутові бали підприємств

З рисунку 2.1 видно, що ТОВ “Асканія Груп” має найбільшу кількість балів -73,5 за результатами оцінки, на другому місці ТОВ “Лан-Україна” – 57. та на третьому, незначно відривається ТД Пальміра - 52,5.

Детальніше розглянемо фактори, які вплинули на отримані показники оцінки конкурентоспроможності підприємства. Для цього зобразимо їх графічним методом на рис. 2.2.

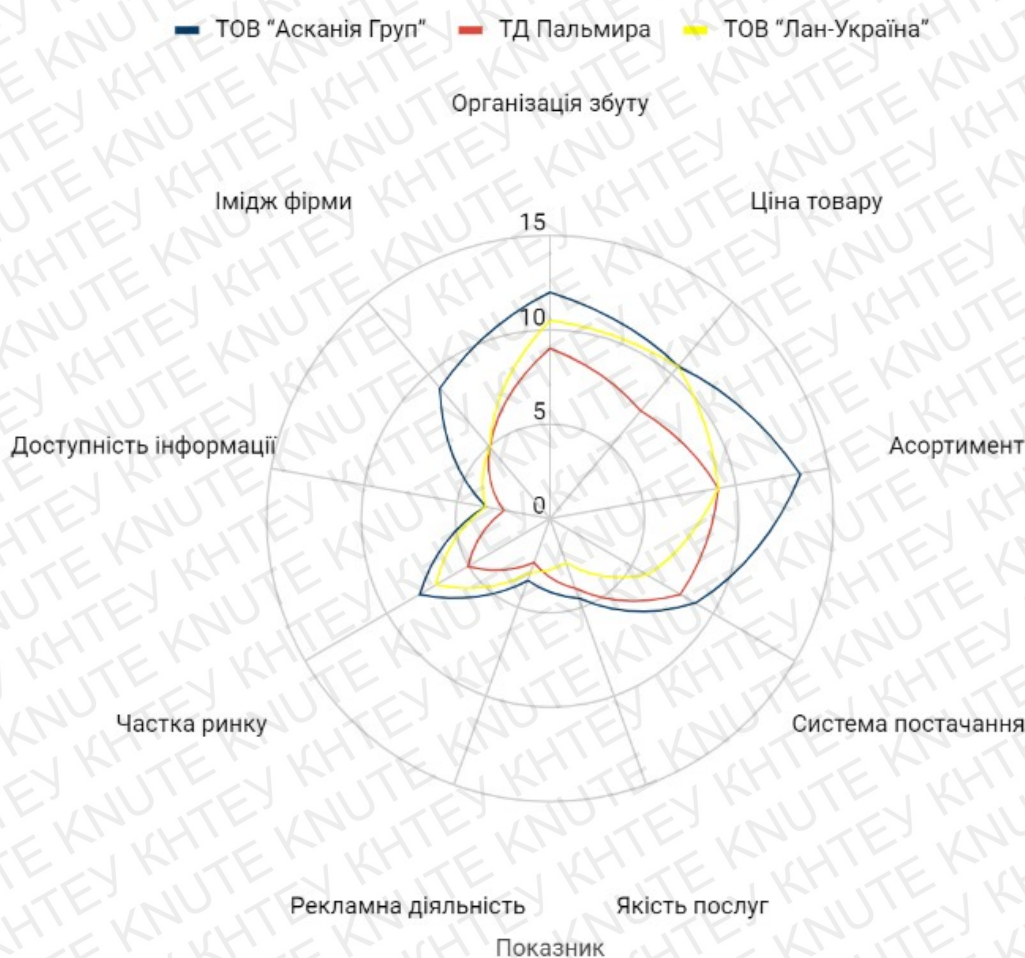


Рис. 2.2 Маркетингово-збутові фактори підприємств

З рисунка видно, що в ТОВ «Асканія Груп» краще, ніж у конкурентів налагоджена асортиментна політика, імідж фірми, а також краща організація збуту товарів дає перевагу в конкурентній боротьбі. Показниками діяльності, які знаходяться на одному рівні з конкурентами є високий рівень цін і нерозвинена рекламна політика. В порівнянні з основними конкурентами

організація має високі конкурентні позиції. З матриці видно, що ТОВ “Асканія груп” створила такий собі “Блакитний океан” - стратегічний комплекс маркетингово-збутових переваг, якими значуще відрізняється від конкурентів.

Недоліком методу експертних оцінок є суб’єктивність та неточність оцінки. Тому необхідно провести аналіз за показниками економічної діяльності (кількісними), які доповнюють результати оцінки маркетингово-збутових факторів. Дані для розрахунку показників використані за звіту про фінансові результати та з балансів підприємств. Розрахунок показників наведений у табл 2.12.

Таблиця 2.12

Показники економічної діяльності ТОВ “Асканія груп” в порівнянні з конкурентами за 2017-2018 р.

№	Показник	ТОВ “Асканія Груп”		ТД Пальмира		ТОВ “Лан-Україна”	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018
1	Рентабельність за чистим прибутком	14,83%	0,43%	4,32%	4,36%	2,59%	-1,21%
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,82	0,83	0,69	0,96	2,06	0,71
3	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,64	0,05	0,54	0,20	0,00	1,00
4	Коефіцієнт фінансової автономії	0,00	0,01	0,26	0,26	0,06	0,23
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,40	1,51	15,31	18,36	159,77	54,94
6	Коефіцієнт оборотності запасів	2,90	1,20	7,35	6,01	77,31	104,05

Отже, були прораховані показники економічної діяльності (за матеріалами звітності підприємств, для ТД Пальмира(дод. Є) та для ТОВ “Лан-Україна”(дод. Г). Для того, щоб порівняти отримані значення з аналогічними показниками ТОВ «Асканія Груп» застосуємо метод різниць та метод рангів. Ці методи доцільно використовувати при вивченні відхилень фактичних значень економічних показників від планових, а також при вивченні динаміки показників.

Застосуємо метод різниць. Його суть полягає у визначенні переваг та недоліків установи за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки) (табл 2.13)

Таблиця 2.13

Оцінка конкурентоспроможності за методом різниць за 2018 р.

Показник	ТОВ “Асканія Груп”	ТД Пальмира	ТОВ “Лан- Україна”	“Асканія Груп” - Пальмира	“Асканія Груп” - “Лан”
Рентабельність за чистим прибутком	0,43%	4,36%	-1,21%	-3,93%	1,64%
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,83	0,96	0,71	-0,13	0,12
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,05	0,20	1,00	-0,15	-0,95
Коефіцієнт фінансової автономії	0,01	0,26	0,23	-0,25	-0,22
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,51	18,36	54,94	-16,85	-53,42
Коефіцієнт оборотності запасів	1,20	6,01	104,05	-4,82	-102,86

Таким чином, ТОВ “Асканія Груп” поступається ТД «Пальмира» за всіма показниками окрім коефіцієнту фінансового левериджу, а порівняно з ТОВ “Лан-Україна” виграє за рентабельністю за чистим прибутком, коефіцієнтом поточної ліквідності та коефіцієнтом фінансового левериджу.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності за методом рангів. Ранг визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється, в боротьбі з конкурентами. Застосування даного методу ґрунтується на визначенні місця підприємств конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників.

За методикою ми ранжуємо кожний показник аналізованих підприємств від 1-3 в залежності від рівня показника. (1 – найменший показник, 3 – найбільший показник). Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає в цьому разі не проводиться (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Оцінка конкурентоспроможності підприємства за методом рангів

№	Показник	ТОВ “Асканія Груп”	ТОВ “Лан- Україна”	ТД Пальмира
1	Рентабельність за чистим прибутком	2	3	1
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	2	3	1
3	Коефіцієнт оновлення основних засобів	1	2	3
4	Коефіцієнт фінансової автономії	1	3	2
6	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1	2	3
7	Коефіцієнт оборотності запасів	1	2	3
8	Всього	8	15	10

Отже ТОВ “Асканія Груп” зайняло 3-тє місце серед конкурентів за результатами оцінки конкурентоспроможності методом рангів. Така низька позиція обумовлена, тим що рівень показників у сумі поступається конкурентам. ТОВ «Асканія груп» випереджає ТД Пальмира за рентабельністю за чистим прибутком та коефіцієнтом поточної ліквідності, але за всіма іншими показниками програє конкурентам.

Для того, щоб поєднати вплив маркетингових та економічних факторів на досліджуване підприємство та визначити загальну оцінку використаємо інтегральний метод – [48, с 6]

Розрахунок економічних показників наведений у табл 2.15.

Таблиця 2.15

Розрахунок показників фінансової та економічної діяльності підприємств для інтегрального методу 2018 р.

№	Показник	Питома вага	ТОВ “Асканія Груп”	Оцінка	ТОВ “Лан- Україна”	Оцінка	ТД Пальмира	Оцінка
1	Рентабельність за чистим прибутком	0,20	0,43	0,09	-1,21	-0,24	4,36	0,87
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,10	0,83	0,08	0,71	0,07	0,96	0,10
3	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,10	0,05	0,00	1,00	0,10	0,20	0,02

Продовження табл. 2.15

№	Показник	Питома вага	ТОВ “Асканія Груп”	Оцінка	ТОВ “Лан-Україна”	Оцінка	ТД Пальмира	Оцінка
4	Коефіцієнт фінансової автономії	0,10	0,01	0,00	0,23	0,02	0,26	0,03
6	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,25	1,51	0,38	54,94	13,73	18,36	4,59
7	Коефіцієнт оборотності запасів	0,25	1,20	0,30	104,05	26,01	6,01	1,50
8	Всього	1,00		0,85		39,70		7,11

Отже, виходячи з аналізу економічних факторів, бачимо, що ТОВ “Асканія груп” програє основним конкурентам та займає 3-тє місце за кількістю набраних балів - лише 0,85. На другому місці за економічними показниками ТД Пальмира, яка набрала 7,11 балів, а перше місце зайняло ТОВ “Лан-Україна” - 39,7 балів.

Це відбулося, за рахунок того, що ТОВ «Лан-Україна» краще працює з запасами та дебіторською заборгованістю, швидше оновлює основні засоби, має найкращий показник фінансової автономії. ТД Пальмира займає лідуючі позиції за рентабельністю за чистим прибутком та коефіцієнтом поточної ліквідності. ТОВ «Асканія Груп» за рівнем показників у сумі поступається конкурентам.

Для того, щоб визначити загальний вплив факторів (маркетинго-збутових та економічних) та оцінити комплексну конкурентоспроможність підприємства застосуємо інтегральний метод.

Для всіх трьох підприємств, що аналізуються, застосовуємо однакові коригуючі коефіцієнти переходу якісних показників у кількісні, враховуючи те, що усі такі підприємства функціонують в одній галузі, для цього використаємо суму балів за якісними характеристиками (див. табл. 2.11).

Результати інтегральної оцінки маркетинго-збутових та економічних показників проілюстровані в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства у 2018 р.

№	Назва	Якісний показник	Корегуючий коефіцієнт	Кількісний показник	Корегуючий коефіцієнт	x^2 (кількісний)	x^2 (якісний)	Інтегральний показник
1	ТОВ “Асканія Груп”	73,50	0,30	0,82	0,70	486,20	0,33	22,06
2	ТОВ “Лан-Україна”	52,50	0,30	29,37	0,70	248,06	422,54	25,90
3	ТД Пальмира	57,00	0,30	6,60	0,70	292,41	21,36	17,71

Отже, за результатами інтегральної оцінки факторів конкурентоспроможності підприємства найвищий показник (25,90 балів) має ТОВ “Лан-Україна”, ТОВ “Асканія Груп” займає 2 місце з результатом 22,06 балів та ТД Пальмира займає третє місце за кількістю балів - 17,71.

Такі результати обумовлені тим, що в методі був врахований взаємний вплив економічних та маркетингово-збутових чинників. ТОВ “Лан-Україна” має більш налагоджену систему економічної діяльності, та поступається ТОВ “Асканія Груп” за маркетинговими показниками. ТОВ “Асканія Груп” має найгірші економічні показники, але лідує за управлінням маркетинговою політикою. ТД Пальмира найгірше з конкурентів управляє маркетингом та загалом має непогані економічні результати, але поступається ТОВ “Лан-Україна”.

Для того, щоб проаналізувати отримані результати виконаної роботи та виробити стратегію подальшої роботи підприємства використаємо SWOT аналіз. На даний момент SWOT-аналіз досить широко використовується в різних сферах економіки та управління. Універсальність цього методу дозволяє застосовувати його на різних рівнях управління і для різних об'єктів: аналізу продукції, підприємства, конкурентів, міста, регіону і т.д.

Для того, щоб перевірити взаємний вплив факторів за допомогою матриці SWOT необхідно виконати 2 етапи побудови матриці. Перший етап визначення власних сильних і слабких сторін підприємства та визначення ринкових можливостей і загроз (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

SWOT-аналіз ТОВ “Асканія Груп”

Сильні сторони 1	Слабкі сторони 2
– Досвід роботи компанії - більш 10 років на ринку – Позитивна репутація у споживачів, – Високий рівень лояльності споживачів до продукції; – Відомий лідер на ринках України; – Висока якість продукції; – Потужна логістична база – Налагоджена система складської логістики – Ефективна збутова система; – Реалізація продукції через власну дистрибуційну систему; – Імідж торгової марки; – Систематичний аналіз споживчих переваг; – Розгалужена комунікаційна політика – Значний ріст по всім фінансовим показникам в 2018 році.	– Нестабільний фінансовий стан – Нестабільний рівень цін (сезонні коливання та ін.); – Сезонне падіння попиту; – Висока вартість сировини; – Високі ціни на деякі види продукції; – Залежність від цін постачальників товарів з-за кордону; – Залежить від зовнішніх фінансових джерел (банків); – Неефективна система стимулювання праці; плінність кадрів – Відсутність інвестування в маркетинг за винятком мінімально необхідних засобів на розміщення реклами. Вузька інтерпретація функції маркетингу, тільки комунікаційна. – Низький рівень підтримання баз даних компанії, відсутність їх аналізу.
Можливості	Загрози
– Можливості впровадження сучасних технологій; – Розширення дистрибуторської мережі по Україні; – Освоєння нових видів продукції; – Неосвєсна специфіка діджитал-маркетингу – Проникнення на нові ринки України – Зниження торгових бар'єрів при виході на зовнішній ринок завдяки євроінтеграції; – Великі компанії зазвичай працюють з перевірними постачальниками	– Конкуренти мають більш стійку економічну систему – Зміна митних процедур і мит може різко знизити рентабельність бізнесу або навіть зробити його нерентабельним. – Деякі конкуруючі компанії використовують неофіційні канали ввезення товару, що знижує конкурентоспроможність цін компанії. – Низькі бар'єри входу нових компаній на ринок. – Висока схильність до впливу зміни законодавства і регулятивних заходів.

	- Зміна потреб і смаку споживачів; - Велика кількість товарів-замінників. - Коливання валютного курсу роблять складнішим вихід на світовий ринок;
--	---

Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства з умовами ринку і узагальнення результатів аналізу застосовується матриця SWOT, яка має наступний вигляд (табл. 2.18)

Таблиця 2.18

Зіставна матриця SWOT для підприємства

Сильні сторони та можливості 1	Сильні сторони та загрози 2
Завдяки досвіду та впізнаваності бренду можливо розширення мережі по всій Україні Завдяки гарній матеріальній базі можливо провести комплексну оптимізацію роботи підрозділів компанії та розробку спеціальних клієнтоорієнтованих пропозицій, які забезпечать повне обслуговування отримання, транспортування, зберігання, викладку продукту протягом повного циклу від виробника до споживача. Завдяки добре розвиненій системі аналітики споживчих переваг, можливо започаткування власного освітньо-інформаційного ресурсу	- Через нестабільний рівень цін, падіння національної фінансової кризи в країні складно прогнозувати фінансові показники та вкладати гроші в інвестиції, - Через високу схильність до зміни законодавства можуть виникати значні витрати
Слабкі сторони та можливості	Слабкі сторони та загрози
- Проблема текучості кадрів можливо вирішити за допомогою створення та розробки мотиваційної програми, яка б стимулювала робітників бути більш лояльними до компанії, розробкою розгалуженої системи знижок на власну продукцію, стимулюванням до навчання та розвитку додатковими корпоративними послугами такими як курси кваліфікації, курси англійської, участь в конференціях, квитки в спортзал та інше. Це вмотивує не тільки залишатися в компанії, а стимулює приходити в компанію більш кваліфікованих спеціалістів, - Розробка комплексної маркетингової стратегії для компанії, яка буде сегментована за споживачами продукції	- Суттєве відставання від конкурентів за певними економічними показниками може послабити частку ринку підприємства - Коливання валюти значно ускладнює вхід на світовий ринок - Зміна митних процедур і мит може різко знизити рентабельність бізнесу або навіть зробити його нерентабельним. - Деякі конкуруючі компанії використовують неофіційні канали ввезення товару, що знижує конкурентоспроможність цін компанії. - Низькі бар'єри входу нових компаній на

	ринок.
--	--------

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT доходимо висновку, що ТОВ «Асканія груп» має обрати стратегію, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні»). Компанія повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Отже, після проведеного дослідження підприємства ТОВ «Асканія Груп» можемо використати такі внутрішні сильні сторони підприємства: потужна національна дистрибуція, розвинена транспортна логістика, налаштоване складське зберігання й обслуговування вантажів, проведення митного очищення вантажів, розвинута маркетингова політика тощо.

ТОВ «Асканія Груп» в своїй діяльності має 2 прямих конкуренти: ТД Пальмира та ТОВ «Лан-Україна». Посилення конкурентної боротьби між компаніями обумовлює необхідність проведення оцінювання конкурентоспроможності. Дослідження проводиться шляхом порівняння важливих показників діяльності ТОВ «Асканія Груп» (за маркетинговими та фінансовими напрямками) з аналогічними показниками конкурентів

ТОВ «Асканія Груп» має найбільшу кількість балів -73,5 за результатами оцінки маркетинго-збутових факторів, на другому місці ТОВ «Лан-Україна» – 57. та на третьому ТД Пальмира - 52,5. У ТОВ «Асканія Груп» краще, ніж у конкурентів налагоджена асортиментна політика, імідж фірми, а також краща організація збуту товарів. Але, з аналізу економічних факторів, бачимо, що ТОВ «Асканія груп» програє основним конкурентам та займає 3-тє місце за кількістю набраних балів - лише 0,85. На другому місці за економічними показниками ТД Пальмира, яка набрала 7,11 балів, а перше місце зайняло ТОВ «Лан-Україна» - 39,7 балів. ТОВ «Асканія Груп» за рівнем показників у сумі поступається конкурентам. За результатами

інтегральної оцінки - найвищий показник (25,90 балів) має ТОВ “Лан-Україна”, ТОВ “Асканія Груп” займає 2 місце з результатом 22,06 балів та ТД Пальмира займає третє місце за кількістю балів - 17,71.

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT доходимо висновку, що ТОВ “Асканія груп” має обрати стратегію, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз («Максі-Міні»).

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АСКАНІЯ ГРУП»

Комплексний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Асканія Груп» показав, що сьогодні підприємство має низку переваг у своєму розвитку: випереджає конкурентів у маркетинговій та збутовій діяльності, організації праці, відносинах з постачальниками, має сформовану роками репутацію та впізнаваний бренд, охоплює значну частку ринку. Роками розвинута матеріальна база надає можливості підприємству для росту та дає зелене світло інноваційній діяльності. ТОВ «Асканія Груп» має свою унікальну торгову пропозицію, яка вигідно відрізняє компанію з-поміж конкурентів.

Але аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності показав, що підприємство, хоч і має позитивну динаміку у порівнянні з минулими роками, все ж має нестійкий фінансовий стан.

Після порівняння ТОВ «Асканія Груп» з конкурентами за найважливішими економічними показниками було визначено, що фінансове становище ТОВ «Асканія Груп» найгірше і потребує форсованого реанімування та оздоровлення.

Після проведеного аналізу показників платоспроможності були виявлені наступні нагальні проблеми підприємства:

В аналізований період спостерігаємо зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності, що може спричинити кризу платоспроможності підприємства. Ліквідність підприємства визначається розміром та складом поточних активів, тому для налагодження їх структури рекомендуємо вжити наступні заходи:

1. Провести ревізію та виставити на продаж окремі низькорентабельні структурні підрозділи та об'єкти основних фондів. Завдяки цій операції підприємство може отримати інвестиційні ресурси на більш прибуткові види діяльності і перепрофілювати виробництво.

2. Здати в оренду основні фонди, які використовуються у виробничому процесі не повною мірою. Якщо казати про маркетингову сторону нововведення - створення окремого продукту - логістичного комплексу, який включає повний спектр послуг починаючи з отримання товару від виробника, транспортування, митного оформлення, зберігання та доставки до роздрібного магазину, контроль та поповнення товарів, викладка, маркетинг і тд

Коефіцієнт фінансової автономії та маневреність власного капіталу ТОВ “Асканія груп” є від’ємними, що свідчить про дуже високий фінансовий ризик та сигналізує про низьку стійкість компанії в середньостроковій перспективі, на що потрібно звернути особливу увагу, через особливість компанії залежати від коливань на ринку.

Хоч і є тенденція до збільшення показників за рахунок збільшення власного оборотного капіталу, ТОВ “Асканія Груп” необхідно працювати в напрямку збільшення частки власних ресурсів. Бажаним заходом є вкладення додаткових коштів власниками або залучення стороннього інвестора. Це дозволить збільшити суму власних оборотних коштів, що призведе до збільшення значення показника.

За фінансовою звітністю ТОВ “Асканія Груп” бачимо що по всіх аналізованих коефіцієнтах оборотності спостерігаємо ріст. Але, в порівнянні бачимо, що управління оборотністю не досягає конкурентного рівня. Через це підприємству необхідно працювати в напрямку оптимізації суми активів. Для цього можна продати частину незавантажених необоротних активів, знизити суму запасів, вжити заходів по поверненню дебіторської заборгованості і т.д. Заходи по збільшенню виручки компанії також позитивно впливають на оборотність активів.

Для зменшення періоду одного обороту оборотних активів потрібно працювати над підвищенням обсягу доходу від реалізації та оптимізувати управління дебіторською заборгованістю. Для цього ТОВ “Асканія Груп” має спрямувати свою стратегію на розширення обсягу реалізації продукції

(управління маркетинговою політикою), оптимізацію загального розміру цієї заборгованості та забезпечити своєчасність її оплати.

Для розширення обсягу реалізації - пропонуємо освоєння нової інноваційної галузі, яка набула актуальності разом з розвитком інтернет магазинів - це фулфілмент для інтернет-магазинів.

Враховуючи попит, все більше компаній шукають свою нішу в інтернет-просторі, відповідно, такі тенденції впливають на усі дотичні галузі. За попередніми даними дослідження, яке наразі проводить компанія Ukrainian E-commerceExpert, частка e-commerce серед клієнтів логістичних компаній становить 60-70%. Асканія має всі ресурси для обслуговування електронної торгівлі.

Орієнтуючись на запит клієнта, українські логістичні оператори пропонують відносно нову послугу - фулфілмент. Її суть: логістичний оператор пропонує аутсорс для інтернет-магазину, починаючи від власного call-центру для прийому заявок, закінчуючи доставкою товару до кінцевого споживача. Однак на даному етапі аналіз українського логістичного ринку демонструє, що чіткого визначення фулфілменту, як і пакету опцій, що передбачені послугою, поки немає.

Зі звітності видно, що протягом аналізованого періоду коефіцієнт зносу зростає, коефіцієнт оновлення основних засобів зменшується, що пов'язано з відсутністю коштів на проведення техніко-технологічного переозброєння підприємства. За досліджуваний період мало місце вибуття основних засобів, що зумовило позитивну динаміку коефіцієнта вибуття і негативну коефіцієнта приросту основних засобів.

Для того, щоб покращити ситуацію, підприємству необхідно не тільки збільшувати прибутки, а й звернути увагу та покращувати такі чинники: якість й склад сировини, трудову дисципліну і кваліфікацію працівників, технічний рівень використовуваних на виробництві інструментів і пристроїв, кількість та якість ремонтів устаткування, рівня організації праці й управління.

Один з найважливіших факторів оптимізації роботи підприємства - чисельність і склад працівників. Рентабельність максимізує не висока чисельність працівників, а саме оптимальна.

Рішенням проблеми плинності висококваліфікованих кадрів - є їх стимулювання та заохочення з використанням максимально продуманного підходу. Автором було розроблено концепцію системи мотивації для співробітників, яка зможе значно вплинути на якість кадрів в компанії ТОВ "Асканія груп" - створення сервісу «Асканія Motivator» - web і мобільного софту для підвищення продажів та укріплення духу команди через візуалізацію цілей, навчання, мотивуючі винагороди, розвиток комунікації, командного духу і інсайтів.

Програма буде створена для працівників всього ТОВ «Асканія Груп» та функціонально розділена за ролями працівників: від менеджерів до працівників складу і включатиме в себе встановлення цілей і прогнозів, вирахування індивідуальних планів по математичним моделям та відстеження їх виконання. Стимулюючи співробітників нефінансово Асканія економить витрати через істотне зменшення податкового тягара (приблизно з 42% до 10%)

Так, завдяки розробці програми мотивації ми отримуємо послідовний, систематичний, довгостроковий інструмент підвищення продажів, економимо свої ресурси і робочий час, отримуємо математично обгрунтований підхід до ефективного використання бюджету мотивації продажів, підвищення якості HR-показників і економимо бюджет за рахунок податкової пільги і на зниженні логістичних витрат.

На основі вищенаведених рекомендацій розрахуємо планову звітність на 2019 рік для ТОВ "Асканія Груп". План доходів і витрат є першим фінансовим документом фінансового плану. Він характеризує загальні суми очікуваних доходів фірми та її витрат за певний період та складається для унаочнення результативності майбутньої діяльності підприємства з погляду його прибутковості та активного господарювання.

Отже, плановий дохід від реалізації планується відповідно до методу екстраполяції.

$Tr_{\text{ЧВР}} \times \text{ЧДР}_{\text{звітн.}}$ (3.1) де - темп росту чистого доходу від реалізації, що розраховується за формулою:

$$\sqrt[n-1]{\frac{\text{ЧДР}_1}{\text{ЧДР}_n}} \quad (3.2)$$

Планова собівартість реалізованої продукції розраховується аналогічно:

$$PCб \times \text{ЧВР}_{\text{звітн.}} / 100\% \quad (3.3)$$

де, РСб—рівень собівартості.

Рівень собівартості розраховується як:

$$PCб = Cб_{\text{звітн.}} / \text{ЧДР}_{\text{звітн.}} \quad (3.4)$$

Витрати на збут, інші операційні доходи та інші операційні витрати, адміністративні витрати розраховуємо аналогічно. Фінансові витрати, інші доходи та інші витрати залишаємо на рівні звітного періоду. Результати розрахунків наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Допоміжні показники для розрахунку плану доходів та витрат
ТОВ «Асканія Груп»**

Назва показників	Значення
Темп росту чистого доходу від реалізації	1,301
Рівень собівартості	1,002
Рівень витрат на збут	0,645
Рівень адміністративних витрат	1,001
Рівень інших операційних витрат	1,238
Рівень інших операційних доходів	1,712

План доходів та витрат ТОВ «Асканія Груп» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

План доходів та витрат ТОВ «Асканія Груп» на 2019 рік, тис грн

Показник	Значення
Чистий дохід від реалізації продукції	125724
Собівартість реалізованої продукції	92980
Валовий прибуток	32744
Адміністративні витрати	-11379
Витрати на збут	-201
Інші операційні доходи	41965
Інші операційні витрати	-3543
Прибуток від операційної діяльності до оподаткування	59587
Фінансові витрати	0,00
Доход від участі в капіталі	0,00
Інші фінансові доходи	0,00
Інші доходи	151
Втрати від участі в капіталі	0,00
Інші витрати	13550
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	46188
Податок на прибуток	8314
Чистий прибуток від операційної діяльності	37874

Відповідно до вище наведених розрахунків, у 2019 року підприємство отримає чистий прибуток у розмірі 37874,30 тис. грн

Планування активів та пасивів ТОВ «Асканія Груп» на наступний період здійснювалося наступним шляхом:

- зменшення залишкової вартості необоротних активів та основних засобів на рівень амортизації попереднього періоду,
- визначення запасів планового періоду, дебіторської та кредиторської заборгованості на підставі оборотності;
- непокритий збиток – корегуємо на отриманий плановий прибуток за умовою повної капіталізації

Так як немає можливості залучити позиковий капітал, а чистого прибутку в плановому періоді недостатньо вважаємо доцільним здійснити додаткове вкладення власного капіталу у розмірі 48000 тис грн за рахунок коштів засновників.

Наведемо балансовий план ТОВ «ТОВ Асканія Груп» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Балансовий план ТОВ «Асканія Груп» на 2019 рік, тис грн

АКТИВ	Сума, грн.	ПАСИВ	Сума, грн
Основні засоби, тис грн.	43074	Зареєстрований капітал, тис грн	2000
Первісна вартість, тис грн	38773	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис грн	7045
Знос, тис грн	4301	Неоплачений капітал, тис грн	-759
Довгострокові фінансові інвестиції, тис грн	28079	Додатковий капітал, тис грн	48000
Всього необоротних активів, тис грн.	66852	Всього власний капітал, тис грн	56286
Запаси, тис грн	10229	Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги тис грн	8818
Поточна дебіторська заборгованість, тис грн	136863	в т ч податок на прибуток тис грн	60
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис грн	304	інші поточні забезпечення тис грн	241
Інші оборотні активи , тис грн	54	розрахунками з оплати праці тис грн	12
Всього оборотні активи, тис грн.	147450	інші поточні зобов'язання тис грн	148884
Баланс	214301	Всього поточні зобов'язання тис грн	158015
		Баланс	214301

Відповідно до вищенаведених планових розрахунків у 2019 валюта балансу становить 214301 тис.грн. Для того, щоб визначити зміну економічних тенденцій в порівнянні з 2018 роком вважаємо доцільним провести оцінку фінансово-майнового стану підприємства за показниками планового періоду.

Так як фінансової стійкості та платоспроможності роками залишалися на дуже низькому рівні і залучення позикового капіталу призводить до зменшення рентабельності власного капіталу підприємства, рекомендується прийняти одне з наступне рішення: розглянути можливість фінансування виробничих планів підприємства за рахунок власного капіталу. Розрахунки виконані з плануванням збільшення додаткового капіталу підприємства(відображено в балансі на 2019) на 48000 грн (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Планування показників фінансової стійкості та платоспроможності в 2019 році

Показники	01.01.2018	01.01.2019	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт фінансової автономії	0,01	0,37	0,36
Коефіцієнт фінансового ризику	0,01	0,40	0,39
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,95	1,10	2,05
Коефіцієнт фінансового левериджу	125,20	2,49	-122,71

Бачимо, що у плановому періоді коефіцієнт фінансової автономії нарешті майже досягає нормативного значення (нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4 - 0,6). Коефіцієнт фінансового ризику - 0,40 також наближається до нормативу (для посередників, оптових та роздрібних торговців він становить $\geq 0,43$). Коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс на 2,05, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Коефіцієнт фінансового левериджу зменшився на -122,71, що характеризує те, що залежність підприємства від довгострокових зобов'язань зменшилася. Планові показники майнового стану підприємства наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Планування показників майнового стану підприємства в 2019 році

Показники	01.01.2018	01.01.2019	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,38	0,31	-0,07
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,05	0,60	0,55
Коефіцієнт мобільності активів	4,70	4,72	0,02
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,83	0,90	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,00

Коефіцієнт зносу основних засобів зменшується у 2019 році на 0,07, що свідчить про більш якісне використання майна підприємства. Коефіцієнт оновлення -0,55, має стійку тенденцію та знаходиться майже на рівні 2018 року. Коефіцієнт мобільності активів також майже не змінний та становить 4,72. Коефіцієнт поточної ліквідності збільшився в 2019 році та становить 0,90 що свідчить про підвищення суми оборотних активів і зниження суми

поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнює 0 через маленьку кількість грошових коштів в структурі балансу.

На даний час в економіці спостерігаються складні кризові процеси. Висока вартість позикових коштів, стрімке знецінення вартості національної валюти, малий внутрішній ринок - усі ці фактори сприяють підвищенню актуальності планування управління рентабельністю підприємства з метою забезпечення його ефективної роботи. Планування показників рентабельності було виконано з урахуванням щещеперарахованих пропозицій автора щодо освоєння нових галузей та пропонування нових послуг у 2019 році (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Планування показників рентабельності підприємства в 2019 році,
%

Показники рентабельності діяльності і витрат	01.01.2018	01.01.2019	Абсолютний приріст
1. Рентабельність продажів за чистим прибутком	42,9	47,40	4,44
2. Рентабельність операційної діяльності	56,69	141,99	85,30
4. Рентабельність поточних витрат	0,45	40,73	40,29
5. Рентабельність операційних витрат	96,25	412,62	316,38

Бачимо, що рентабельність продажів за чистим прибутком зростає на 4,44%, в порівнянні з 2018 роком, що є позитивною тенденцією. Ріст спостерігається загалом по всіх показниках рентабельності: рентабельність операційної діяльності зростає на 85,30%, рентабельність поточних витрат на 40,29%, рентабельність операційних витрат на 316,38%.

Отже, оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дає змогу швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку. Звідси, провівши розрахунки, ми бачимо, що 2019 р. буде найбільш перспективним для збуту й просування товару. Якщо керівництво підприємства візьме до уваги всі рекомендації та починає втілювати їх в життя підприємство, можна очікувати позитивні зміни по всім показникам ділової активності:

Провести ревізію та виставити на продаж окремі низькорентабельні структурні підрозділи та об'єкти основних засобів, здати в оренду основні засоби, які використовуються у виробничому процесі не повною мірою, вкладення додаткових коштів у власний капітал власниками або залучення стороннього інвестора, знизити суму запасів, вжити заходів по поверненню дебіторської заборгованості, працювати над підвищенням обсягу доходу від реалізації та оптимізувати управління дебіторською заборгованістю, освоїти нову інноваційну галузь, яка набула актуальності разом з розвитком інтернет магазинів - це фулфілмент для інтернет-магазинів, створити сервіс «Асканія Motivator» - web і мобільного софту для підвищення продажів та укріплення духу команди.

Відповідно до вищенаведених розрахунків, у 2019 року підприємство отримає чистий прибуток у розмірі 37874 тис. грн, валюта балансу становить 214301 тис. грн.

Після планування звітності були виконані розрахунки планових показників майнового та фінансового стану, платоспроможності, рентабельності. Всі вони демонструють ріст, що свідчить про доцільність використаних в роботі рекомендацій.

Можна зробити висновок, що підприємство із кожним роком здійснює ефективні параметри конкурентоспроможності, що в подальшому приводить до збільшення прибутковості підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегічна конкурентоспроможність підприємства нерозривно пов'язана з системою його конкурентних переваг у часі. Вона є наслідком реалізації наявних переваг, але не складає їхню арифметичну суму. Це нова якісна характеристика організації, що забезпечує її конкурентний успіх на конкретний відрізок часу (притаманний для галузі), основою якого слугує комплекс позитивних відмінностей, достатніх для протистояння негативному впливу зовнішнього середовища задля реалізації визначених конкурентних цілей.

На підставі розгляду різних підходів щодо сутності конкурентоспроможності було уточнено дане поняття конкурентоспроможність підприємства - комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування.

Проаналізовано фактори формування конкурентоспроможності підприємства та виокремлено актуальні фактори для оцінки конкурентоспроможності підприємства, проаналізовано специфіку оцінки конкурентоспроможності підприємства оптової торгівлі, та обґрунтовано подальшу необхідність проведення комплексного багатфакторного аналізу стану конкурентоспроможності ТОВ «Асканія Груп». Визначено, що фактори конкурентоспроможності нерозривно зв'язані між собою, впливають один на одного та виходять із взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища.

Впрактичній частині роботи визначені конкурентні переваги підприємства, проаналізовано управлінську структуру та особливості фінансово-господарської особливості ТОВ «Асканія Груп». Фінансовий аналіз показав, що підприємство має такі основні проблеми: зниження рівня

придатності основних засобів підприємства, низькі показники ліквідності та фінансової стійкості, від'ємне значення ВОК за рахунок дуже низького значення власного капіталу, рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком також має негативну динаміку зміни.

Здійснена багатофакторна оцінка «ТОВ Асканія Груп» матричними методами. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера дозволила визначити, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають покупці - 2,67 балів, існуючі конкуренти - 2,26 балів, товари замітники та постачальники - 2 бали та значення появи нових конкурентів – 1,63 бали. З PEST-аналізу бачимо, що система менеджменту, система управління ресурсами, а також більш широкий асортимент товару дає перевагу ТОВ «Асканія Груп» в конкурентній боротьбі. Також підприємство незначно чутливо для виходу нових гравців на ринок, але піддається впливу споживачів, конкурентів та постачальників. Найвпливовішими факторів макросередовища з позитивною тенденцією є технологічні, соціально-культурні та демографічні фактори, але підприємство є дуже чутливе до політичних та правових змін.

ТОВ «Асканія Груп» в своїй діяльності має 2 прямих конкуренти: ТД Пальмира та ТОВ «Лан-Україна». Оцінка показників маркетингово-збутової діяльності в порівнянні з конкурентами показала, що в ТОВ «Асканія Груп» краще, ніж у конкурентів налагоджена асортиментна політика, імідж підприємства, а також краще організований збут товарів, що дає перевагу в конкурентній боротьбі. Показниками, які знаходяться на одному рівні з конкурентами є високий рівень цін і нерозвинена рекламна політика.

Порівняльний аналіз економічних показників методом різниць показав, що ТОВ «Асканія Груп» поступається ТД Пальмира за всіма показниками, а порівняно з ТОВ «Лан-Україна» виграє за рентабельністю за чистим прибутком та коефіцієнтом поточної ліквідності. За результатами оцінки конкурентоспроможності методом рангів ТОВ «Асканія Груп» зайняло 3-тє місце серед конкурентів.

За результатами інтегральної оцінки факторів конкурентоспроможності підприємств найвищий показник має ТОВ “Лан-Україна”(25,90 балів) , ТОВ “Асканія Груп” займає 2 місце з результатом 22,06 балів та ТД Пальмира займає третє місце за кількістю балів - 17,71.

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT встановлено, що ТОВ “Асканія груп” має обрати стратегію, яка використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні»).

Запропоновано ряд заходів, направлених на позитивні перетворення в сфері управління та мотивації кадрів, осучаснення та комп'ютеризації бізнесу, збереження наявних конкурентів та вихід на нові ринки, а також заходи щодо оптимізації кредиторської заборгованості.

Підприємству було надано такі рекомендації: провести ревізію та виставити на продаж окремі низькорентабельні структурні підрозділи та об'єкти основних засобів, здати в оренду основні засоби, які використовуються у виробничому процесі не повною мірою, вкладення додаткових коштів у власний капітал власниками або залучення стороннього інвестора, знизити суму запасів, вжити заходів по поверненню дебіторської заборгованості, працювати над підвищенням обсягу доходу від реалізації та ін.

На основі рекомендацій було здійснено планування фінансової звітності на 2019 рік та прораховані планові показники конкурентоспроможності.

Розрахунок планових показників конкурентоспроможності демонструє позитивну тенденцію до збільшення, що свідчить про доцільність використаних в роботі рекомендацій. Застосування рекомендацій дозволить підприємству отримати прибуток у розмірі 37874 тис грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алтухов П.Л. Конкурентоспроможність підприємства / П.Л. Алтухов // Вісник економічної науки України. – 2014. – № 2. – С. 5.
2. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П.Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2015. – № 5. – С. 9 – 18.
3. Блонська В.І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції / В.І. Блонська, Н.Т. Депа // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 20.15. – С. 115 – 120.
4. Вдовенко Л. Платоспроможність підприємств: сутність та методика розрахунку показників / Л. Вдовенко // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2012. – Вип. 10. – Частина 2. – С. 27 – 29.
5. Воронкова А.Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А. Е. Воронкова, В. П. Пономарьов, Г. І. Дібніс. – К.: Техніка, 2016. – 152 с.
6. Герасимчук З. В. Конкурентоспроможність регіону: теорія, методологія, практика: монографія / З. В. Герасимчук, Л. Л. Ковальська. — Луцьк: Надстир'я, 2018. – 248 с.
7. Геращенко І. О. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. О. Геращенко, С. В. Сорокіна, А. А. Пиркіна // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 46 (1267). – С. 59 – 62.
8. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства / Н.Грицишин // Галицький економічний вісник. – 2015. – №1. – С. 29 – 34.

9. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посібн. / Джонсон Р.А // – К.: Вид-во «Бліц-Інформ», 2003. – 592 с.
10. Дікань В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В.Л. Дікань, Т.В. Пономарьова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2015. – Вип. 45. – С. 100 – 105.
11. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник / В. Л. Дікань, В. І. Савчук. – К. : Вид-во «Знання», 2004. – 207 с.
12. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля. – Х. : Вид-во «Основа», 2013. – 250 с.
13. Донченко Т.В. Теоретичні основи формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства / Т.В. Донченко// Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 1. – С. 23–27.
14. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія / О.І. Драган . – К. : ДАККІМ, 2016. – 160 с.
15. Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Р.І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2014. – С. 106 – 113.
16. Закон України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо заповнення форм фінансової звітності» від 30.12.2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13/conv>.
17. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01>.

18. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675>
19. Закон України «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1. Загальні вимоги до фінансової звітності» від 23.07.2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0336-13>
20. Іонін Є. Є. Розв’язання питань методологічного обґрунтування понять «платоспроможність» і «ліквідність» / Є. Є. Іонін // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 6. – С. 31–36.
21. Квасовський О. Р. Науковий підхід до прийняття менеджментом підприємств виважених фінансових рішень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Gjt0JDDS22MJ:dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/10747/1/6571.pdf+&cd=1&hl=ct=clnk&gl=ua>
22. Кизим М.О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: монографія / М. О. Кизим, В. А. Забродський, В. А. Зінченко, Ю. С. Копчак. – Харків : ІНЖЕК, 2016. – 144 с.
23. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, О.С. Дуброва – К. : КНЕУ, 2016. – 527 с.
24. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / С.М. Клименко, О.С. Дуброва та ін. – К.: КНЕУ, 2016. – 527 с.
25. Кобилецький В.Р. Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття) / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «FinancialAnalysisonline» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikov/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya>

26. Ковальська Л. Л. Оцінка конкурентоспроможності регіону та механізми її підвищення: монографія / Л. Л. Ковальська. – Луцьк: Надстир'я, 2017. – 419 с.
27. Ковалюк О. М. Фінансовий механізм економіки України / О. М. Ковалюк // Фінанси України. – 2015. – № 9. – С. 22 – 28.
28. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2013. – 180 с.
29. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів: Компакт - ЛВ, 2015. – 304 с.
30. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л. О. Лігоненко. – Київ: КНТЕУ, 2017. – 580 с.
31. Міхеєва Є. М. Управління якістю: підручник / Є. М. Міхеєва, М. В. Сіроштан. – М: Видавничо-торгова корпорація «Дашков і Ко», 2017. – 708 с.
32. Мошинський С.З. Економічний аналіз: підручник для студентів ВНЗ / С.З. Мошинський, О.В. Олійник: 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2013. – 704 с.
33. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / В. А. Павлова. – Д.: Вид-во ДУЕП, 2016. – 276 с.
34. Петровська С. В. Маркетингова конкурентна стратегія: сутність і підходи до класифікації / С. В. Петровська. – К., 2010. – Вип. 2. – С. 89 – 92.
35. Податковий кодекс України від 20.10.2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/main/2755-17>.

- 36.Радєва М. М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства / М. М. Радєва, П.М. Маслов // Держава та регіони. – 2014. – №3. – С. 176 – 180.
- 37.Рохчін В.Є. Управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства на основі розвитку його потенціалу / В.Є. Рохчін, В.Є. Ветрова, А.В. Полянський. – СПб: ГУЕФ, 2012. – 262 с.
- 38.Смолін І. В. Стратегія економічного розвитку України / Смолін І. В., Дрінь О. Я. // Зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2017. – № 40. – С. 67–76.
- 39.Стеца Л. П. Власний оборотний капітал: поняття та методика розрахунку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://sophus.at.ua/publ/vlasnij_oborotnij_kapital_ponjattja_ta_metodika_rozrakhunku/68-1-0-1115
- 40.Філімоненко О. С. Фінанси підприємств: навч. посіб. / О. С. Філімоненко. – К.: МАУП, 2014. – 288 с.
- 41.Хамініч С. А. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / С. А. Хамініч // Економіст. – 2006. – № 10. – С. 59 – 61.
- 42.Чевганова В. Я. Конкурентоспроможність: сутність, оцінка та шляхи підвищення її рівня (регіон, галузь, підприємство): монографія / В. Я. Чевганова, І. А. Брижань, К. А. Земцова, О. О. Олійник. – П.: ПолтНТУ, 2017 – 256 с.
- 43.Чегринєць К.В. Фінансова стійкість підприємства: економічна сутність та методи оцінки / К. В. Чегринєць // Управління розвитком. – 2017. – № 10. – С. 51 – 54.
- 44.Чорна М. Сучасні особливості розвитку роздрібної торгівлі України / М. Чорна // Соціально-економічні аспекти розвитку України в умовах конкурентного середовища: тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. – Первомайськ, 2016. – С. 191 – 192.

- 45.Шершньова З. Є. Стратегічне управління /З. Є. Шершньова – К.: КНЕУ, 2014. – 699 с.
- 46.Шинкаренко В.Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Харків : ХНАДУ, 2013. – 186 с.
- 47.Шпак Л. О. Оцінка конкурентоспроможності організацій оптової торгівлі / Л. О. Шпак // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. – Кіровоград: КНТУ, 2016. – Вип. 8. – С. 329 – 333.
- 48.Шпанко А. С. Про сутність поняття «стратегічна конкурентоспроможність» / С. А. Шпанько // Економіка України. – 2007. – № 6. – С. 45 – 49.
- 49.Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / О.Г. Янковий. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
- 50.Ярошенко С.П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва / С.П. Ярошенко // Регіональні перспективи. – 2014.– С. 37-39.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Товариство з обмеженою відповідальністю "Аскавія Груп"	за ЄДРПОУ	2017 1 1
Територія М.КИЇВ	за КОАТУУ	8038200000
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності Неспеціалізована оптова торгівля	за КОДУ	46.90
Середня кількість працівників, осіб 70	за КВЕД	
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон провулок Новопечерський, буд. 5, м. КИЇВ, М.КИЇВ обл., 01042	2064692	

1.Баланс на 31.12.2016 р.

Форма № 1-м		Код за ДКУД		1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I.Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	153.3		
Основні засоби	1010	1267.6	1003.5	
первісна вартість	1011	1895.8	1986.1	
знос	1012	(628.2)	(982.6)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	300	25415.2	
Інші необоротні активи	1090	0		
Усього за розділом I	1095	1720.9	26418.7	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	24166.2	5281.5	
у тому числі готова продукція	1103	0		
Поточні біологічні активи	1110	0		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	35646.4	102992.2	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4057.2	13.3	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11413.4	17268.3	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Гроші та їх еквіваленти	1165	52.2	201.2	
Витрати майбутніх періодів	1170	27400.4	27630.7	
Інші оборотні активи	1190	124.1	134.4	
Усього за розділом II	1195	102859.9	153521.6	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0		
Баланс	1300	104580.8	179940.3	

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	134	66
Усього за розділом II	1195	123 206	133 550
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	149 624	163 866

Пасиви	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000	2 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(26 906)	13
Неоплачений капітал	1425	(1 999)	(1 999)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(26 905)	14
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	273	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	-	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привзовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату двох-воту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	273	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	48 000	-
Векселі видалені	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товарами, роботами, послугами	1615	98 127	82 398
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	6	8
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	269
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	30 123	81 177
Усього за розділом III	1695	176 256	163 852
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	149 624	163 866

Керівник

Ваконюк Олександр Анатолійович

Головний бухгалтер

Смєнь Оксана Олександрівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	2000
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	71.7	532.2
Неоплачений капітал	1425	(0)	(1999)
Усього за розділом I	1495	72.7	533.2
II. Довгострокові зобов'язання, пільове фінансування та забезпечення			
	1595		272.5
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	48000
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	49023.9	112418.3
розрахунками з бюджетом	1620	0	41.5
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	0	
розрахунками з оплати праці	1630	3.3	5.8
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	55480.9	18669
Усього за розділом III	1695	104508.1	179134.6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	0	
Баланс	1900	104580.8	179940.3

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2016**

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	123418	73388.5
Інші операційні доходи	2120	9769.7	3540.1
Інші доходи	2240	10187.6	23.6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	143375.3	76952.2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(120707.7)	(69000.9)
Інші операційні витрати	2180	(17711.2)	(7751.6)
Інші витрати	2270	(4394.9)	(90.2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(142813.8)	(76842.7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	561.5	109.5
Податок на прибуток	2300	(101)	(19.7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	460.5	89.8

Керівник

(підпис)

Валюшок Олександр Анатолійович

(підпис, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Ємель Оксана Олександрівна

(підпис, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Закладні дані до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)

КОДН		
2018	01	01
за СДРПОУ		
за КОАТУУ		
за КОПФН		
за КВЕД		

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Аскадія Груп"

Територія м.Київ

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Неспеціалізована оптова торгівля

Середня кількість працівників 1 73

Адреса, телефон 01042, Київ, провулок Новопечерський, 5

2064692

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого надаються в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "x" у відповідній колонці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

x

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2017 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
накопичення амортизації	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	1 003	4 035
первісна вартість	1011	1 996	5 506
знос	1012	983	1 471
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичення амортизації довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	25 415	26 281
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	26 418	30 316
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 282	2 277
Вироблені запаси	1101	-	-
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Внески одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	102 188	55 111
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	180	152
у тому числі з податку на прибуток	1136	167	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	15 221	75 844
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	201	83
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	17
Частка перестрахованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах наслідкових виплат	1182	-	-
резервах позароблених премій	1183	-	-

Додаток В

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку І "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженим відповідальністю "Аскамія Груп"		Дата (рік, місяць, число)	2019 01 01	
Територія	м.Київ		за СДРГОУ	38290246	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженим відповідальністю		за КОАТУУ	8038200000	
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля		за КОТФГ	240	
Середня кількість працівників	82		за КВЕД	46.90	
Адреса, телефон	01042, КІПВ, провулок Новочерський, 5		2064692		
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Бєз за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код радіа	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи	1	3	4
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	4 035	4 244
первісна вартість	1011	5 506	6 867
знос	1012	1 471	2 623
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	26 281	27 161
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих етичних резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	30 316	31 405
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 277	642
Виробничі запаси	1101	-	-
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	55 111	10 836
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	152	32
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	32
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	75 844	116 863
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	83	208
Готівка	1166	-	-
Ресурси в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	17	19 015
Частка перестраховика у етичних резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	66	70
Усього за розділом II	1195	133 550	147 666
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	163 866	179 071

Писип	Код рідка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зарезервованій (пайовий) капітал	1400	2 000	2 000
Внески до незарезервованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13	428
Неосланий капітал	1425	(1 999)	(1 009)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	14	1 419
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благотворна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привілейний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату довгостроку	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	82 398	30 946
розрахунками з бюджетом	1620	-	60
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	8	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	12
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	269	241
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	81 177	146 393
Усього за розділом III	1695	163 852	177 652
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду			
	1800	-	-
Баланс	1900	163 866	179 071

Додаток Г

Ретроспектива Балансу (Звіту про фінансовий стан)

ТОВ «Лан Україна» за 2016–2018 рр., тис.грн

Актив	Код рядка	01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	1000	22675	21084	17559	14239
Первісна вартість	1001	30287	32501	33233	34672
Накопичена амортизація	1002	7612	11417	15674	20433
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19620	4622	13483	23425
Основні засоби:	1010	148587	174263	382389	480321
Первісна вартість	1011	212487	294199	1724633	997864
Знос	1012	63900	119936	1342244	517543
Довг-ві фінансові інвестиції:	1030	0	0	0	0
Інші фінансові інвестиції	1035	9443	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	967	967	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0
Усього за розділом I	1095	201292	200936	413431	517985
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	312830	399570	652351	959300
Виробничі запаси	1101	57301	38858	41919	47346
Незавершене виробництво	1102	0	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0	0
Товари	1104	255529	360712	610432	911954
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	104180	189226	315453	212206
Дебіторська заборгованість за розр-ми:					
за виданими авансами	1130	8757	10179	15672	26257
з бюджетом	1135	57	11447	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0	0
Із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9521	20091	30099	55899
Поточні фінансові інвестиції	1160	15842	34519	40561	47608
Гроші та їх еквіваленти	1165	49674	86244	65694	120041
Готівка	1166	1399	2688	6607	9833
Рахунки в банках	1167	24928	53118	17583	3979
Витрати майбутніх періодів	1170	721	1482	2269	2157
Інші оборотні активи	1190	1185	2595	76261	66548
Усього за розділом II	1195	502767	755353	1198360	1490016
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0
Баланс	1300	704059	956289	1611791	2008001

Пасив	Код рядка	01.01.15	01.01.16	01.12.17	01.01.18
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000	10000	10000	10000
Капітал у дооцінках	1405	11394	14509	147909	142543
Додатковий капітал	1410	0	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0	0
Резервний капітал	1415	1640	1640	0	0
Нерозподілений прибуток	1420	5039	91338	246678	467889
Неоплачений капітал	1425	0	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0	0
Усього за розділом I	1495	73973	117487	404587	620432
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	79722	34885	33656	131241
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	75000	75000	0
Довгострокові забезпечення	1520	4103	4984	6009	8949
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	3993	4875	5988	8949
Цільове фінансування	1525	0	0	0	0
Усього за розділом II	1595	83825	114869	114665	140190
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	28111	69667	139305	139673
Поточні кредиторські забор.					
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	75342	53712	26372	102109
за товари, роботи, послуги	1615	302323	530735	846200	917165
за розрахунками з бюджетом	1620	2073	5691	27030	17366
за у тому числі з податку на прибуток	1621	1775	5349	25988	14630
за розрахунками зі страхування	1625	1030	1293	804	1358
за розрахунками з оплати праці	1630	2116	3055	3345	4846
за одержаними авансами	1635	1745	2029	3417	6226
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0	0
Із внутрішніх розрахунків	1645	5	0	18	19
Поточні забезпечення	1660	0	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	4225	12794	16843	17006
Інші поточні зобов'язання	1690	129291	44939	29205	41611
Усього за розділом III	1695	546261	723933	1092539	1247379
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0
Баланс	1900	704059	956289	1611791	2008001

Додаток Д

Ретроспектива Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід)

ТОВ «Лан Україна» за 2016–2018 рр., тис.грн

Найменування показника	Код рядка	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	2736510	3863306	4844170
Собівартістьреалізованоїпродукції	2050	2112132	30036994	3679128
Валовий:				
Прибуток	2090	624378	826312	1165042
Збиток	2095	0	0	0
Іншіопераційні доходи	2120	49978	168785	58935
Адміністративнівитрати	2130	28932	54596	78821
Витрати на збут	2150	444020	558221	764224
Іншіопераційнівитрати	2180	52688	130511	44025
Фінансовий результат відопераційноїдіяльності: прибуток	2190	148716	251769	336907
Фінансовий результат відопераційноїдіяльності: збиток	2195	0	0	0
Дохідвідучасті в капіталі	2200	0	0	0
Іншіфінансові доходи	2220	150	0	0
Інші доходи	2240	22751	6930	1253
Фінансовівитрати	2250	39707	46828	66622
Втративідучасті в капіталі	2255	0	0	0
Іншівитрати	2270	87277	8582	10633
Фінансовий результат до опод-ння:прибуток	2290	44633	203289	260905
Фінансовий результат до опод-ння:збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	12400	36302	49655
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистийфінансовий результат: прибуток	2350	32233	166987	211250
Чистийфінансовий результат: збиток	2355	0	0	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД				
Дооцінка (уцінка) необоротнихактивів	2400	0	0	0
Іншийсукупнийдохід	2445	0	0	0
Іншийсукупнийдохід до оподаткування	2450	0	0	0
Іншийсукупнийдохідпісляоподаткування	2460	0	0	0
Сукупнийдохід	2465	32233	166987	211250
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ				
Матеріальнізатрати	2500	39428	54975	93996
Витрати на оплату праці	2505	71066	91032	124570
Відрахування на соціальні заходи	2510	26537	28361	27690
Амортизація	2515	28682	34823	57024
Іншіопераційнівитрати	2520	359927	534137	583790
Разом	2550	525640	743328	887070

ДодатокЄ

Ретроспектива Балансу (Звіту про фінансовий стан)

ТД «Пальміра» за 2016–2018 рр., тис грн

Актив	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	16	16	22,6
Основні засоби:	1010	24,8	0	241,8
Первісна вартість	1011	118,2	118,2	373,1
Знос	1012	-93,4	-118,2	-131,3
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	40,8	16	264,4
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	23,9	183,6	216,8
у тому числі готова продукція	1103	19,4	21,5	28,9
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0	0	325
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29,5	70,9	362,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,5	11,1	1,4
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	53,9	265,7	905,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1200	0	0	0
	1300	94,7	281,7	1170,1
Пасив	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158,4	158,4	158,4
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-236,4	-5,7	-258,2

Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Усього за розділом I	1495	-78	152,7	-99,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	2,1	2,1	1152
розрахунками з бюджетом	1620	1,6	0	3,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
Розрахунками зі страхування	1625	0,2	0	1,3
розрахунками з оплати праці	1630	6,4	0	15
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	162,4	126,9	98,2
Усього за розділом III	1695	172,6	129	1269,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
Баланс	1900	94,7	281,7	1170,1

Додаток К

Ретроспектива Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід)

ТОВ «Лан Україна» за 2016–2018 рр., тис грн

Стаття 1	Код рядка 2	2016 3	2017 4	2018 5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 397,8	8 020,70	20831,6
Інші операційні доходи	2120	22,5	1 070,9	24,9
Інші доходи	2240	0	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 420,3	9 091,6	20856,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0	0	0
Інші операційні витрати	2180	(2 573,2)	(8 883,7)	-21109
Інші витрати	2270	0	0	0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2 573,2)	(8 883,7)	-21109
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-152,9	207,9	-252,5
Податок на прибуток	2300	0	0	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-152,9	207,9	-252,5