

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

_____ *Кириленко О.М.*
“ ” _____ 2021

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“БАКАЛАВР”

Тема: Забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Брокард-Україна» з урахуванням світового досвіду.

Виконала: Богата Зоя Вікторівна

Керівник: д.е.н., професор Марченко Валентина Миколаївна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (*Данілова Е.І.*)
_____ (*Серьогін С.С.*)

Київ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"___" _____ 2021

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студентки

Богатої Зої Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Брокард-Україна» з урахуванням світового досвіду.

затверджена наказом ректора від «19» березня 2021, № 450/ст

2. Термін виконання проекту (роботи): з «05» березня 2021 до «06» червня 2021.

3. Вихідні данні до проекту (роботи): Бухгалтерська звітність ТОВ «Брокард-Україна»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ТОВ «Брокард-Україна», літературні джерела

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність і завдання конкурентоспроможності, визначити види забезпечення конкурентоспроможності, здійснити аналіз фінансово-економічної та збутової діяльності ТОВ «Брокард-Україна»; провести SWOT-аналіз ТОВ «Брокард-Україна та аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку косметичних засобів, розробити стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Брокард-Україна» та обґрунтувати запропоновану стратегію.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. -14, рис. -1

Аналітико-дослідницький розділ: табл. -9, рис -1

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. -12, рис. -1

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.04.2021-01.05.2021	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Сямень Сіті Груп»	22.03.2021-04.04.2021	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	20.05.2021-22.05.2021	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	28.03.2021-01.04.2020	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	22.03.2021-15.04.2021	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Броккард-Україна» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	03.05.2021-18.05.2021	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	14.05.2021-23.05.2021	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	23.05.2021-25.05.2021	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	26.005.2021-01.06.2021	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	28.05.2021-06.06.2021	виконано

Студент _____(Богата З.В.)

Керівник дипломної роботи _____ (д.е.н., проф. Марченко В.М.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;
Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);
Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати).

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних основ забезпечення конкурентоспроможності, дослідженню особливостей ефективності управління ТОВ «Брокард-Україна», розробці та обґрунтуванню стратегії управління конкурентоспроможності підприємства.

У вступі визначено актуальність та цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

У першому розділі дипломної роботи досліджено сутність та завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства; викладені складові та рівні конкурентоспроможності підприємства, розглянуті фактори впливу, узагальнені теорії вкладу вчених в основну тему;

У другому розділі надано характеристику діяльності ТОВ «Брокард-Україна»; проведено аналіз профілю діяльності, аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства, аналіз конкурентів, оцінено стан підприємства серед конкурентів на українському ринку;

У третьому розділі обґрунтовано основні напрями удосконалення діяльності ТОВ «Брокард-Україна», визначено напрями комунікаційної політики; запропоновано підходи до удосконалення маркетингової діяльності;

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

ABSTRACT

The diploma work is devoted to the study of the theoretical foundations of ensuring competitiveness, the study of the features of the management efficiency of Brocard-Ukraine LLC, the development and substantiation of the enterprise competitiveness management strategy.

The introduction defines the relevance and value of the research topic, the main goal and objectives of the research, the subject and object of research is noted, the scientific research methods are indicated.

The first chapter of the thesis explores the essence and tasks of ensuring the competitiveness of an enterprise; outlined components and levels of enterprise competitiveness, considered factors of influence, generalized theories of the contribution of scientists to the main topic;

The second section describes the activities of Brocard-Strana LLC; the analysis of the activity profile, the analysis of the financial and economic indicators of the enterprise, the analysis of competitors, the state of the enterprise among the competitors in the Ukrainian market was assessed;

In the third section, the main directions of improving the activities of Brocard-Ukraine LLC are substantiated, the directions of the communication policy are determined; approaches to improving marketing activities are proposed;

The findings and suggestions summarize the research results.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию теоретических основ обеспечения конкурентоспособности, исследованию особенностей эффективности управления ООО «Брокард-Украина», разработке и обоснованию стратегии управления конкурентоспособности предприятия.

Во введении определены актуальность и ценность темы исследования, основная цель и задачи исследования, отмечено предмет и объект исследования, указано научные методы исследования.

В первой главе дипломной работы исследована сущность и задачи обеспечения конкурентоспособности предприятия; изложенные составляющие и уровни конкурентоспособности предприятия, рассмотрены факторы влияния, обобщенные теории вклада ученых в основную тему.

Во втором разделе охарактеризованы деятельности ООО «Брокард-Страна; проведен анализ профиля деятельности, анализ финансово-экономических показателей деятельности предприятия, анализ конкурентов, оценено состояние предприятия среди конкурентов на украинском рынке.

В третьем разделе обоснованы основные направления совершенствования деятельности ООО «Брокард-Украина», определены направления коммуникационной политики; предложены подходы к совершенствованию маркетинговой деятельности.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Сутність та завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	12
1.2. Види забезпечення конкурентоспроможності підприємства	24
1.3. Аналіз підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	31
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА».....	45
2.1. Аналіз профілю діяльності ТОВ «Броккард-Україна».....	45
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства	50
2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства	63
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»	70
3.1. Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Броккард- Україна	70
3.2 Обґрунтування запропонованої стратегії конкурентоспроможності	82
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми: з переходом України до ринкової економіки відбулися докорінні зміни усього господарського механізму, визначився зміст конкуренції як іманентного атрибуту ринку. На відміну від планової економіки, коли діяльність всіх підприємств була регламентованою, в умовах ринку, всі незалежно господарюючі суб'єкти мають самостійно визначати довгострокові стратегічні рішення, які направлені на забезпечення стійкого стану підприємства на ринку. У зв'язку з цим, одне з основних завдань, яке потребує теоретичного визначення й практичної реалізації, стало забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасних ринкових умовах.

Питання конкуренції й конкурентоспроможності підприємств знайшли відображення в наукових працях таких зарубіжних, та вітчизняних вчених: О.П. Вашків., Г. Скудар, Г. Хемел, В. Сизоненко, І. Драган, В. Кноррінг, Ю.Б. Іванов, Г.І. Кіндрацька, І. Ансофф, А. Сміт, Р. Фатхутдінова, С. М. Клименко, Ю.О. Заруба, К. Проходда, М. Портер, А.Е. Воронкова, І. Сіваченко, Н.П. Тарнавська, Ю. Полунєєв, А.А. Томпсон, З.Є. Шершньова, О. Д. Гудзинський.

Мета роботи: розробка механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначення економічної сутності значення «конкурентоспроможності підприємства» та виділення основних її компонентів (22.03.2021-15.04.2021 рр.);
- виявлення основних факторів, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємства та визначення особливостей їх виникнення (16.04.2021-25.04.2021 рр);
- оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі визначених методів дослідження (26.04.2021-10.05.2021 рр);

- виявлення основних проблем та надання пропозицій щодо напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства з метою укріплення його конкурентного становища на ринку. (11.05.2021-20.05.2021 рр).

Об'єкт дослідження: процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Брокард-Україна».

Предмет дослідження: теоретичні та практичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Брокард-Україна».

В роботі застосовувались такі методи: спостереження, графічно-аналітичний метод, економіко-математичні методи, методи експертних оцінок, методи теоретичного узагальнення, практичного порівняння, аналіз, синтез, узагальнення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Сутність та завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються значною мінливістю зовнішнього та внутрішнього середовища. Етап становлення конкурентного середовища для економіки вимагає від українських підприємств підбор нових методів і форм ведення конкурентної боротьби, що у комплексі слугує досягненню стійких конкурентних переваг підприємства. Можливість витримувати конкуренцію на ринку впродовж тривалого періоду часу характеризує така економічна категорія, як «конкурентоспроможність підприємства» [28].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення поняття
Іванов Ю.Б.	Окрема системна категорія, яка відбиває ступінь реалізації цілей підприємства в процесі його взаємодії з факторами зовнішнього оточення
Портер М.	Порівняльна характеристика підприємства, що відбиває різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно до аналогічних показників інших підприємств певної однорідної групи.
Воронкова А.Е.	Специфічна ознака суб'єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі конкуренції й дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для забезпечення розширеного відтворювання, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва та отримання прибутку від господарської діяльності
Карлофф Б.	Здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим

	підприємством
Фатхутдінов Р.А.	Важлива системна ознака певного об'єкту, що характеризується мірою реального або потенційного задоволення ними існуючої конкурентної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на данному ринку
Покропивний С.Ф.	Здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку
Ж.Ж. Ламбен	Характеристики, властивості товару, які створюють для підприємства певні переваги над своїми безпосередніми перевагами
Єрмолов М.О.	Відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком таких властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Таблиця 1.2

Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Назва	Характеристика
Просторовість	Конкурентоспроможність підприємств визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємства можуть бути конкурентоспроможними на одному ринку та неконкурентоспроможними – на іншому
Динамічність	Поняття конкурентоспроможність є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Дослідження конкурентоспроможності підприємств потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих,

	реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.
Порівнюваність	Конкурентоспроможність підприємств визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку
Атрибутивність	Вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).
Предметність	Передбачає виділення переліку параметрів, що формують конкурентоспроможність підприємств, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.
Об'єктивність	Свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємств повинно базуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками
Системність	Передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємств, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем

Основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є економічний механізм, що являє собою комплекс елементів, які врегульовують процес рішень в господарській діяльності компанії. Щоб даний механізм ефективно функціонував, необхідно, аби кожний елемент знаходився у постійному взаємозв'язку.

Рисунок 1.1 Складові конкурентоспроможності підприємства

Складові пов'язані одна з одною таким чином: шляхом технічних регламентів реалізується безпека, однак, організації мусять розуміти, що технічне врегулювання не забезпечує гарантованих конкурентних переваг, тому що якість наданих послуг також має важливе значення, адже клієнти завжди мають можливість вибору, і можуть надати перевагу схожим підприємствам з більш вигідними умовами. Це показує те, що підприємству важливо завжди вдосконалювати якість послуг, а також інші параметри, для того, щоб зберігати конкурентоспроможність на ринку [23].

Потенціал конкурентоспроможності підприємства – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу, над сукупністю аналогічних показників підприємств-конкурентів.

Важливою характеристикою потенціалу конкурентоспроможності є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку. Відповідно, якщо підприємство має широкий набір компетенцій і їх якісний рівень досить високий, то передумови для перемоги в конкурентній боротьбі у нього кращі, а рівень конкурентоспроможності потенціалу є досить високим.

В залежності від фокусування на функції управління виділяються чотири основні рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства[106] (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Рівні	Характеристика рівнів
1 рівень	Для підприємств характерно розглядати організацію апарату управління як внутрішньо нейтрального елемента потенціалу. Роль керівника зводиться до випуску продукції, не піклуючись про проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживача

2 рівень	Підприємства намагаються зробити виробничий елемент потенціалу «зовнішньо нейтральним». Це означає, що потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, які встановлені його основними конкурентами
3 рівень	Керівники підприємства розуміють свої переваги в конкуренції на ринку дещо по-іншому, ніж їхні основні суперники, та намагаються не дотримуватися загальних стандартів виробництва, які встановилися в галузі. На цих підприємствах виробнича складова потенціалу підлягає сильному впливу з боку елемента управління, що сприяє її розвитку та вдосконаленню
4 рівень	Успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління, та залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Такі підприємства забезпечують собі лідерську позицію на ринку протягом тривалого часу.

Підприємство з високим рівнем конкурентоспроможності має вищі шанси на успішніше функціонування на ринку порівняно з конкурентами, розвиток власної торгової мережі, розширення торгових площ, збільшення товарних запасів та формування інтелектуально-кадрового потенціалу майбутнього розвитку.

Складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства визначають за об'єктами конкурентної боротьби:

- маркетингова - показники якої характеризують ринкову частку підприємства, обсяги та динаміку товарообороту, його структуру, ефективність функціонування та позиціонування в межах цільового ринкового сегмента, чисельність лояльних покупців;

- фінансово-інвестиційна із наданням характеристики здатності підприємства залучати фінансові та інвестиційні ресурси, ефективно їх використовувати, а також формувати раціональну структуру капіталу;

– інтелектуально-кадрова - з показниками, які характеризують здатність підприємства формувати власне кадрове забезпечення, інтелектуальні ресурси та ефективно їх використовувати;

– інноваційна - що відображає можливості торговельного підприємства до розробки (залучення), впровадження та ефективного використання товарних, організаційних, економічних, юридичних та технічних нововведень;

– логістична - параметри якої характеризують зручність місця розташування об'єкта торгівлі, обсяги та ефективність налагоджених відносин з виробничим та логістично-постачальницьким секторами;

– соціальна - щодо можливостей, обсягів та ефективності заходів внутрішньої і зовнішньої соціальної відповідальності;

– матеріально-технічна - з відображенням можливостей суб'єкта господарювання щодо залучення та ефективного використання необоротних та оборотних активів.

Конкурентоспроможність підприємства мають забезпечувати такі показники, як висока виробнича ефективність, що реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованим працівникам та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується за допомогою ефективного використання принципів маркетингового управління.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- забезпечення єдності розвитку технології, техніки, економіки, управління;
- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень тощо);
- аналіз взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів[64].

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає розробку та обґрунтування заходів і планів досягнення поставлених цілей, в яких

враховуються виробничо-збутові можливості та трудовий, технічний та фінансовий потенціали підприємства. Зазвичай воно включає до себе наступні етапи (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Етапи конкурентоспроможності підприємства

Етап	Зміст
1 етап	Стратегічне планування
2 етап	Реалізація
3 етап	Контроль

Згідно цих етапів, спочатку в межах стратегічного планування визначають довготривалі напрямки розвитку конкурентоспроможності підприємства і його основних підрозділів. Потім здійснюється розробка заходів з реалізації планів та втіленні стратегії підприємства. Останнім етапом є вивчення й усунення за допомогою контролю основних проблем досліджуваного підприємства[19].

Система загального управління конкурентоспроможністю являє собою систему ієрархічно вищих і складніших важелів управління конкурентоздатністю в галузі. Основні принципи управління конкурентоспроможністю підприємств наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства

Принцип	Характеристика
Принцип пріоритетності	Основна стратегія має бути поділена на малі оперативні плани, які мають чітко визначений порядок. Керівна ланка мусить зберігати першочерговість стратегічних планів на рахунок швидкої реакції щодо змін в бізнес-середовищі
Принцип реалізованості	Базується на необхідності встановлення цілей, на межі можливості їх виконання, але вони матимуть вищу ймовірність щодо їх втілення.
Принцип чіткості	Всі стратегічні цілі мають бути чіткими та реальними з погляду спроможності їх досягнення, з конкретно встановленими часовими межами, тобто до них мають застосовуватись короткострокові цілі.

Принцип інтеграції	Має на меті розробку такої стратегії управління конкурентоздатністю підприємства, результат реалізації якої має шанси стати ефективною частиною підходу до управління об'єкта вищого рівня галузі на певному підприємстві.
Принцип комплексності	Визначення та розробка дієвої стратегії управління конкурентоздатністю підприємства, а також детального аналізу можливих та існуючих факторів впливу (внутрішніх та зовнішніх), визначенні рівня впливу кожного фактору
Принцип динамічності	Збереження можливості змінювати й корегувати деталі стратегії

В процесі своєї діяльності, з метою одержання кращих результатів, підприємство повинно визначити свої конкурентні ринкові позиції, які в умовах конкуренції можуть бути як програшними, так і вигрешними. Крім того, визначити вплив факторів, в залежності від позиції приналежності до підприємства, що поділяються на зовнішні та внутрішні[18] (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств

Конкурентоспроможність підприємств	
Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Ефективність державно-правового механізму: - дієвість законів; - банківське регулювання; - правове та нормативне забезпечення; - політична стабільність	- Організаційна структура; - Якість менеджменту; - Інфраструктурне забезпечення; - Функціональна спрямованість - Комерційні зв'язки
Загальноекономічна ситуація: - рівень доходів населення; - стан суспільного виробництва; - податкова політика; - інвестиційний клімат; - інфляція	- Рівень організації виробництва; Рівень техніки і технології на підприємстві; - Система планування; - Система розроблення і впровадження нововведень; - Система економічного стимулювання;

	<ul style="list-style-type: none"> - Маркетингове забезпечення; - Соціальні, психологічні, екологічні й інші фактори.
--	---

Отже, фінансова стійкість, а також конкурентоздатність підприємства, виконується з врахуванням впливу економічних, політичних і соціальних факторів, які не залежать від його діяльності, тому що на них великий вплив має навколишнє середовище. На формування внутрішніх факторів вагомий вплив має діяльність самого підприємства. Внутрішні і зовнішні фактори мають тісний взаємозв'язок, оскільки з появою зовнішніх факторів часто з'являються внутрішні фактори[5].

В цілому, фактори конкурентоспроможності підприємства – це явища або процеси як його виробничо-господарської діяльності, так і соціально-економічного життя суспільства, через які виникають зміни відносних та абсолютних витрат на надання послуг підприємством, що в результаті призводить до зміни його рівня конкурентоспроможності[1].

Таблиця 1.7

Класифікація факторів, що мають вплив на конкурентоспроможність підприємства

Класифікаційна ознака	Види факторів
За тривалістю дії	<ul style="list-style-type: none"> - постійні; - тимчасові.
За характером спеціалізації	<ul style="list-style-type: none"> - загальні (здійснюють вплив на усі складові конкурентного середовища без винятку); - індивідуальні (зміни лише окремої складової конкурентного середовища).
В залежності від сфери походження	<ul style="list-style-type: none"> науково-технічні - стан та динаміка науково-технічного прогресу, рівень техніки і технології, гнучкість виробничих процесів; -організаційно-економічні – стадія циклу розвитку економіки, загальногосподарська та галузева кон'юнктура, методи та механізми регулювання господарської діяльності підприємства; - соціальні - стан та динаміка соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікро- рівнях;

	<ul style="list-style-type: none"> - екологічні - вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів підприємств, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд; - політичні – загальнополітичний клімат і стан розвитку міжнародних відносин.
Залежно від рівня взаємообумовленості	<ul style="list-style-type: none"> - природні (первинні) фактори – це природні ресурси, географічне положення; - похідні (вторинні) – це техніка, технологія, економічна середа та ін.
Залежно від ступеню корисності	<ul style="list-style-type: none"> - стимулюючі (сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства); - дестимулюючі (фактори, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності)
За ступенем можливого контролюючого впливу з боку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - неконтрольовані підприємством – ті фактори, на які у підприємства відсутні засоби та способи впливу; - контрольовані підприємством - це ті фактори, на які підприємство впливає і може контролювати.

Зазначені фактори впливу на формування достатнього рівня конкурентоспроможності підприємства, мають можливість перетворитися на конкурентну перевагу лише тоді, коли будуть здійснювати стимулюючий, а також позитивний вплив на діяльність підприємства. Якщо будуть виявлені фактори, які мають негативний вплив на управління та формування конкурентоспроможністю, необхідно їх ліквідувати, а якщо немає можливості їх усунути, то мінімізувати для запобігання зниження рівня конкурентоспроможності підприємства[42].

Отже, конкурентоздатність підприємства становить підсумковий узагальнюючий показник стійкої роботи, що вбирає у себе результати діяльності різних виробничих, управлінських і допоміжних підрозділів, підсистем та залучених ресурсів, а також є відбиттям наявності в підприємства відносних

переваг над іншими конкурентами або учасниками ринку у сферах, що пов'язані з ключовими конкурентними факторами або факторами, які обумовлюють можливість певного підприємства, а також конкурентів підприємства щодо досягнення однорідних цілей.

Таким чином, можна зробити висновок, що на продуктивність роботи підприємства та рівень його конкурентоспроможності діють фактори, які створюють для підприємства передумови для його ефективної діяльності.

Наявні конкурентні привілеї фактично відображають реалізовані можливості підприємства. Потенціал підприємства визначає його резерви. Потенціал під дією факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і законів функціонування сучасного ринку реалізується в конкурентних перевагах підприємства[39].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства характеризується можливістю та ефективністю його адаптації до умов конкурентного середовища. До основних властивостей, якими характеризується конкурентоспроможність підприємств можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність.

Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємств дає можливість:

- знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємств;
- підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства;
- підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції;
- зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству[76].

За допомогою цих факторів, підприємства можуть успішно функціонувати та вдосконалюватися.

1.2. Види забезпечення конкурентоспроможності підприємства

При формуванні конкурентоспроможності підприємства важливе значення має наявність та реалізація конкурентної ефективної стратегії підприємства. Стратегія конкурентоспроможності повинна бути основою конкурентної поведінки підприємства на ринку і описувати схему забезпечення переваг над конкурентами, концентруватися на діях й підходах, пов'язаних з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва[37].

Конкурентні стратегії класифікуються за різними ознаками: взаємозв'язків, дій конкуруючих компаній на ринку тощо. Багатогранність підприємницького середовища породжує ряд критеріїв, що визначають формування стратегій.

Таблиця 1.8

Класифікація конкурентних стратегій

Автор	Характеристика
П. Друкер	бути «найспритнішим серед найкращих», орієнтація з самого початку на досягнення лідерства, домінуючого становища на новому ринку чи галузі; – поціляти в слабе місце – види: творча імітація – є імітацією за своєю суттю; спрямована на досягнення лідерства чи навіть на підкорення ринку (галузі); – пошук «екологічної ніші» та використання її – види: стратегія «митної застави» – умови реалізації стратегії є жорсткими; продукт має бути істотним для того чи іншого процесу
Конкурентна перевага фірми на ринку / М. Портер	створення високого іміджу, що зменшує цінову еластичність попиту; – стратегія цінового лідерства – досягнення найменших витрат; – стратегія фокусування – спеціалізація та концентрація діяльності
Конкурентні позиції	– стратегія ринкового лідера – утримання домінуючої частки;

та маркетингові спрямування / Ф. Котлер	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія фірми-челенджера (значна, але не найбільша частка); – стратегії фірми-послідовника (досить стійка ринкова позиція; обмежений вплив на ринок); – стратегії фірм-нішерів – утримання ринкової частки в ніші.
Джерело конкурентної переваги фірми / І. Ансофф	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія максимізації ринкової частки – мінімізація вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів; – стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші); – стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток
Розмір підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – домінуюча стратегія для великих компаній – стратегія обслуговування масового попиту; – стратегія середніх за розмірами підприємств – нішова спеціалізація; стратегії зростання: збереження; «пошуку загарбника»; лідерства в ніші; виходу за рамки ніші; – стратегії малих фірм: діяльність в сферах, що традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; – стратегію використання переваг крупної фірми (співробітництво на умовах франчайзингу).
Конкурентні позиції і можливості щодо поліпшення цих позицій / А. Д. Літл	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія лідера – найсильніші ринкові позиції; – стратегія фірм із сильною позицією – спроможність адаптувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; – стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію – наявність специфічної конкурентної переваги, яка проявляється; – стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію – середні ринкові позиції; фірма є конкуренто вразливою; – стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію – слабкі ринкові позиції

Не існує універсальної стратегії для кожного конкретного підприємства: можуть бути різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів. Кожне підприємство повинно визначити, яка стратегія найкраще спрацює, враховуючи його стан в галузі, цілі, можливості і ресурси[32].

Стратегії зовсім не виключають одна одну. Стратегії конкуренції компаній у галузі можуть відрізнятися за багатьма стратегічними показниками (табл.1.9).

Таблиця 1.9

Стратегічні показники, що впливають на вибір конкурентоспроможної стратегії

Показник	Характеристика
Якість товару	Рівень якості товару в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо
Підбір каналу розподілу	Вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать компанії, до торговельних точок з широким товарним асортиментом
Вертикальна інтеграція	Обсяг додаткової вартості, відображено в рівнях прогресивної та вертикальної інтегралі, включаючи той факт, чи фірма володіє мережею розподілу ексклюзивними чи своїми власними точками роздрібною торгівлі та внутрішньою службою сервісу тощо
Лідерство в технології	Ступінь, до якої підприємство прагне досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Підприємство може бути лідером у технології, проте навмисне не пропонувати товар найвищої якості; якість і технологічне лідерство не завжди йдуть поруч
Післяпродажний сервіс	Межа, до якої підприємство надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та внутрішня мережа сервісу, кредитування тощо.
Політика ціноутворення	Відносне цінове становище на ринку. Цінове становище, як правило, пов'язуватиметься з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо.

Масштаб стратегічних відмінностей за конкретним показником залежить від галузі. Стратегічні показники для конкретного підприємства, як правило, утворюють внутрішньо узгоджений перелік. Кожен з них можна описати більш менш детально, і для вдосконалення аналізу можна додати інші показники. До галузі, як правило, входять підприємства з кількома різними, хоча й внутрішньоузгодженими комбінаціями показників[30].

Базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги. Стратегія лідерства за витратами базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи:

- виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва;
- рівня витрат на сировину, енергоресурси;
- продуктивності праці.

Тобто орієнтується на високий рівень показників ефективності виробництва[72].

Суть стратегії диференціації полягає в наданні продукту чи послугам унікальних особливостей і проявляється в розвитку брендів зі специфічними характеристиками, унікальності продукції за стилем і смаком, різноманітності послуг та якісному спілкуванні зі споживачем, а стратегія фокусування ґрунтується на отриманні конкурентних переваг: закріплення ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку. Дана стратегія є актуальною, коли підприємство не має достатніх виробничих потужностей і конкурентної позиції на великому сегменті ринку[20].

Кожне підприємство повинне визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи її положення в галузі, цілі, можливості і ресурси. Підприємство повинно в повній мірі визначити свої конкурентні переваги та оцінити найбільш прийнятну бізнес-стратегію, або комплекс стратегій.

Формування ефективної стратегії вимагає дотримання основних принципів. Можна сформулювати принципи, за якими розробляють ефективну конкурентну стратегію підприємства (табл.1.10).

Таблиця 1.10

Основні принципи формування ефективної стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Принципи	Характеристика принципів
----------	--------------------------

Принцип конкурентостійкості	Полягає у постійній орієнтації підприємства в процесі формування і реалізації стратегії на забезпечення його економічної стабільності на боротьбу з викликами сучасної конкуренції, формування набору конкурентних переваг та здатність підприємства не лише забезпечувати свою конкурентоспроможність, але й підтримувати її в умовах постійних змін чинників внутрішнього і зовнішнього середовища
Принцип адаптивності та мобільності	Полягає в гнучкості та оперативному реагуванні стратегії підприємства на зміну чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, інтенсивності їх впливу, викликів сучасних тенденцій у бізнес-процесах
Принцип стратегічності	Передбачає на альтернативних засадах цільову направленість стратегії з врахуванням сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що диктує ринок
Принцип ієрархічності	Полягає у поділі складових та основних етапів стратегії підприємства залежно від ступеня пріоритетності, важливості, а також формуванні рівнів її виконавців
Принцип партисипативності та соціальної орієнтованості	Характеризує високий ступінь залучення працівників до розробки і реалізації стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства з перспективою удосконалення стану корпоративної культури
Принцип інноваційності та розвитку	Означає, що процес формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства має враховувати динамічність змін у бізнес-процесах, результати науково-технічного прогресу та тенденцій до фінансово-економічного накопичення і, як наслідок, зорієнтовувати підприємство в напрямку постійного розвитку, удосконалення та нововведень.
Принцип збалансованості	Пов'язаний з наявністю відповідності і оптимального співвідношення між реальними потребами й ключовими складовими стратегії конкурентоспроможності підприємства та наявними ресурсами для її ефективного реалізації

В цілому, використання цих принципів та використання єдиного підходу до визначення конкурентної стратегії як сукупності окремих взаємопов'язаних, взаємозалежних і взаємообумовлених елементів, об'єднаних однією стратегічною

метою буде запорукою створення і реалізації ефективної стратегії конкурентоспроможності підприємства[18].

Процедура формування стратегії конкурентоспроможності підприємства і вибору альтернатив повинна складатися з таких етапів (табл.1.11).

Таблиця 1.11

Етапи формування стратегії конкурентоспроможності

Етап	Характеристика етапу
1 етап	Оцінка існуючої конкурентної стратегії – первинне оцінювання діючої стратегії, яке здійснюють вже на попередньому етапі, коли оцінюють внутрішні можливості. Оцінюючи наявні резерви на підприємстві, що дають змогу підвищити ефективність його функціонування, при цьому необхідно оцінювати життєвість діючої стратегії і сформульованих правил поведінки
2 етап	Формулювання нової адаптованої до динамічного ринкового середовища стратегії – будучи об'єднаною основою для організаційних зусиль нова стратегія вимагає розробки серії стратегічних планів як на рівні підприємства загалом, так і на рівні підрозділів. Кожен стратегічний план є частиною загального, і стратегія підприємства об'єднує їх разом. Стрижнем будь якого стратегічного плану підприємства є його базова стратегія. Вибір базової стратегії прерогатива керівництва підприємства. Керівництво, оцінюючи та аналізуючи інформацію, одержану на попередніх кроках, ухвалює остаточне рішення
3 етап	Планування усунення чи мінімізації ризику – метою є підтримка високого рівня протидії впливу зовнішнього середовища і зменшення втрат, спричинених цим впливом.
4 етап	Вибір стратегічних альтернатив – у межах обраної базової стратегії можливі кілька курсів дій, які прийнято називати стратегічними альтернативами. Розробка стратегії повинна торкатися всіх рівнів управління підприємства, оскільки рішення, що виробляються під час стратегічного планування, торкаються всіх співробітників організації

Існує важлива потреба дотримання як принципів, так і умов забезпечення конкурентоспроможності. Кожне підприємство самостійно визначає їх і доповнює власними, адаптивними до середовища функціонування. Основні умови забезпечення конкурентоспроможності [71]:

- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень) [5].

Отже, для створення ефективної стратегії конкурентоспроможності можна визначити наступні рекомендації:

- конкурентна стратегія повинна бути чітко і послідовно направлена спочатку на слабого конкурента, а вже після на сильного;
- використання стратегії має відповідати потенціалу підприємства;
- стратегія має бути гнучкою і адаптивною до змін зовнішнього середовища;
- спрямовувати кошти у підвищення тих переваг які приносять прибуток вище середнього;
- стратегія не має суперечити політиці, яку переслідує підприємство;
- планувати та впроваджувати стратегію необхідно на тривалий час;
- слід уникати стратегій, які є успішними лише за сприятливих умов, необхідно враховувати негативний розвиток подій;
- стратегія повинна враховувати як агресивні дії наступу, так і захист наявних позицій [7].

Таким чином можна зробити висновок, що Стратегія забезпечення конкурентоспроможності – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом підприємства з метою досягнення найкращих показників роботи в конкретній сфері діяльності. З метою створення ефективних конкурентних стратегій необхідно розробляти стратегію виходячи з умов функціонування підприємства та дотримуватись рекомендацій та основних принципів її формування [26].

1.3. Аналіз підходів до забезпечення конкурентоспроможності

Управління конкурентоспроможністю пронизує всі рівні підприємства, підрозділи, служби та залучає всіх працівників. Процес управління є відкритою системою, що має входи та виходи, а також складається з керуючої та керованої систем, що тісно взаємодіють. Керуюча система містить ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, технологічної, господарської, зовнішньоекономічної, комерційної та інших видів діяльності [78].

Технологія забезпечення конкурентоспроможності є важливою складовою системи управління підприємства і має особливе значення.

Таблиця 1.12

Властивості технології забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Властивості	Характеристика
Організаційна цілісність	У процесі формування і розвитку кожного окремого виду зовнішніх конкурентних переваг безупинно беруть участь всі види внутрішніх конкурентних переваг, у. ч. усі функціональні підрозділи підприємства. Окремий вид конкурентної переваги не може розкритися цілком поза зв'язком з іншими елементами системи
Взаємозв'язок	Всі елементи тісно взаємопов'язані, тому ефективність управління окремим видом конкурентної переваги різко знижується, порівняно з ефективністю управління системою конкурентних переваг
Односпрямованість на мету	Погодженість і односпрямованість технології забезпечує синергетичний ефект під час управління конкурентними перевагами підприємства. При досягненні позитивного ефекту синергії спостерігається погоджена «поведінка» і робота усіх функціональних сфер діяльності підприємства, у результаті чого зростає ступінь упорядкованості системи підприємства
Емерджентність	Рівень конкурентоспроможності підприємства може бути більшим, таким самим чи меншим від суми рівнів забезпечення

	конкурентних переваг у кожній окремій функціональній сфері діяльності підприємства
Пропорційність	Високий рівень конкурентоспроможності підприємства досягається в результаті оптимізації рівнів забезпечення конкурентних переваг у всіх функціональних сферах його діяльності. Домагаючись такої оптимізації, варто уникати прагнення до того, щоб кожен елемент системи виявлявся найкращим сам по собі, без врахування взаємодії з іншими елементами
Відкритість	Підприємство є відкритою системою, яка піддається впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища

Використання процесного підходу щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства дозволяє підвищити обґрунтованість прийнятих управлінських рішень за рахунок розукрупнення всього процесу управління на елементарні дії з метою розробки і пропозиції організаційного, методичного й інформаційного забезпечення кожного елемента роботи.

Це сприяє появі можливості прогнозувати тривалість реалізації управлінського рішення і необхідні витрати. Досягнення ефективності забезпечення конкурентних переваг базується на внутрішній координації і погодженості всіх процесів, при якій визначені завдання будуть виконані оптимальним способом із мінімальними витратами[81].

Серед різноманітних систем управління, що використовуються на вітчизняних підприємствах, доцільно виділити адаптивну систему управління конкурентоспроможністю, яка дає змогу:

- враховувати в управлінні конкурентоспроможністю особливості зовнішнього середовища та динамічного державно-правового поля;
- підвищувати надійність системи управління в умовах впливу випадкових факторів;
- забезпечувати інваріантність системи конкурентоспроможності до різних типів підприємств;

- оптимізувати час розробки і впровадження системи в практику функціонування підприємств;
- підвищувати рівень гнучкості та мобільності системи управління конкурентоспроможністю [31].

Внутрішня побудова системи управління конкурентоспроможністю складається з 5 взаємопов'язаних підсистем: наукової підтримки, цільової, забезпечуючої, керуючої та керованої. Складові зовнішнього оточення та внутрішньої структури систем мають індивідуальну структуру для кожного об'єкта управління: персоналу, товару, підприємства, галузі, регіону чи країни.

Цей підхід достатньо обгрунтований, у ньому виділено керуючу та керовану підсистеми, проте не зрозуміло, за допомогою яких чинників будуть відбуватися зміни в конкурентоспроможності підприємства [35].

Організаційно-економічна концепція спрямована на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та сформульована завдяки дослідженню механізму взаємодії чинників внутрішнього середовища та їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Структура запропонованої концепції включає три рівні: цілі, комплекс теоретично-методичного забезпечення та інструментарій практичної реалізації. Визначальними напрямками організаційно-економічної концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства встановлено: забезпечення стійкого протікання виробничого процесу, ефективне використання матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів, удосконалення організації управління підприємством [3].

Однак слід відзначити, що концепція не деталізує інструментарій практичної реалізації та не відображає вплив зовнішнього середовища.

Укрупнена схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю являє собою специфічну багатофункціональну і багатокомпонентну систему, яка складається з комплексу взаємопов'язаних блоків (елементів), що знаходяться під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників та утворюють визначену цілісність.

Склад і структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю сформовано в программно-цільові комплексні блоки: організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи, які розглядаються як система та включають різноманітні системоутворювальні компоненти. Усі блоки системи пов'язані один з одним та утворюють визначену цілісність [4].

Слід відзначити, що у цій системі недостатньо розглянуто роботу керуючого елемента системи управління конкурентоспроможністю підприємства та недостатньо уваги приділено впливу зовнішнього середовища.

Аналіз сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, виявив, що існуючих відмінностей між такими системами набагато більше, ніж, наприклад, між показниками, що визначають конкурентоспроможність підприємства, чи методиками її оцінки[18].

Економічне оцінювання та діагностика конкурентоспроможності підприємства передбачають використання системи методичних підходів, де диференційованість, критеріальність, індикативність моделей з урахуванням специфічності конкурентного середовища визначають адекватність отримання результатів (таблиця 1.13).

Таблиця 1.13

Методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційні ознаки	Класифікаційні групи	Різновиди методів
За напрямком формування інформаційної бази	критеріальні (за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими)	модель конкурентних сил М. Портера; аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTSаналіз; PIMS-аналіз; модель GE/McKinsey; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника
	експертні (прості у використанні, не потребують	STEP-аналіз; SWOT-аналіз; аналіз конкурентоспроможності за системою

	збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінювання)	111-555; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
За способом відображення кінцевих результатів	логістичні (алгоритмізовані методи оцінювання які базуються на логічних припущеннях)	STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз
	графічні (забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінювання, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах)	модель конкурентних сил М. Портера; аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; модель GE/McKinsey; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
	математичні (базуються на факторних моделях оцінки, що полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників)	аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника
За можливістю розробки	стратегічні (уможливлюють не тільки оцінювання стану ПКП	STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; метод аналізу

управлінських рішень	на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу)	LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта; модель GE/McKinsey; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555
	одномоментні (статичні методи, які оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу)	аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
За способом оцінки	матричні (табличні) (в основу цих методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці. Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень ПКП не тільки свого, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку)	модель конкурентних сил М. Портера; аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; модель GE/McKinsey
	індикаторні (ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінювання ПКП і національної економіки загалом. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан	STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника; метод

	<p>параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, своєю чергою, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта)</p>	<p>вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова</p>
--	--	--

Для відображених методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства властиві такі недоліки:

- труднощі систематизації інформаційної бази дослідження;
- складність та трудомісткість розрахунків;
- необхідність залучення висококваліфікованих працівників;
- неповне врахування різноспрямованості діяльності підприємства;
- недостатня адекватність до швидкої зміни ринкового середовища тощо.

Зокрема, модель GE/McKinsey пропонує ресурсно не забезпечені стратегії маркетингу, відносні переваги підприємства визначаються на основі поточних результатів без врахування перспектив розвитку, ознаки статичного характеру не дозволяють врахувати вплив певних факторів та обґрунтувати ступінь їх впливу.

Модель SHELL/DPM характеризується умовним вибором показників стратегічного аналізу, відсутністю критеріїв, згідно з якими можна було б визначити кількість показників аналізу, присвоєння частки змінним при формуванні шкал матриці та оцінювання вагомості впливу змінних ускладнено.

Модель PIMS не дозволяє врахувати низку якісних параметрів системи управління підприємством, екстраполяція на майбутній період попередніх тенденцій зміни економічних процесів є малоімовірною, потребує необхідного рівня професійної підготовки управлінське використання отриманих результатів.

Отже, серед методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства при належному інформаційному забезпеченні найточнішою є параметрична (індикаторна, критеріальна) група методичних прийомів. При цьому об'єктивне оцінювання конкурентних позицій підприємств забезпечують методи, у яких кінцевим розрахунком є обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності. Ефективними є методи визначення конкурентної позиції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства, що дозволяють загалом оцінити раціональність концепції стратегічного позиціонування суб'єкта економічної системи[74].

Враховуючи, що основною властивістю конкурентоспроможності підприємства є динамічність, рівень конкурентної позиції не може розглядатися як довгострокова характеристика конкурентного статусу підприємства незалежно від ефективності господарсько-фінансової діяльності, тож доцільно використовувати для дослідження матричні (стратегічні) методи оцінювання.

Сутність матричних методів полягає в тому, що конкурентна позиція підприємств-аналогів відображається у матриці конкурентоспроможності за певними оцінними параметрами. Матрицю конкурентоспроможності підприємства можна розглядати як графічну інтерпретацію, у якій кожна вісь характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (одно- чи багатокритеріальна система) і в комбінації відображає позицію підприємства у конкурентному середовищі[84].

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства можуть використовуватись метод порівнянь, методів рангів, метод таксономічного показника та метод балів. Так, метод порівнянь полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами – показниками конкурентоспроможності, що мають бути встановлені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності.

Застосування цього методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

Метод рангів передбачає порівняння об'єкта оцінювання з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів. Загальна сума рангів за всіма ключовими індикаторами дозволяє визначити підприємство – лідера і аутсайдерів. Цей метод є простим і не вимагає спеціального математичного апарату. Водночас метод рангів усереднює ступінь впливу кожного з ключових індикаторів на рівень конкурентоспроможності, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

За умов відсутності достовірної інформації про основних конкурентів, досвідчених маркетологів, які здійснюють збір і обробку інформації, метод балів дозволяє отримати узагальнену кількісну оцінку стану підприємства в конкурентній боротьбі порівняно з декількома конкурентами. Цей метод передбачає формування матриць вихідних даних, ранжування оцінних показників за ступенем вагомості, складання нормалізованої матриці, розрахунок балів, отриманих підприємствами за певним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими у визначеній сукупності.

На кінцевому етапі відбувається узагальнення бальної оцінки конкурентоспроможності та ранжування підприємств у порядку зростання інтегрального показника. Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й кількісно оцінити відставання від найбільш конкурентоспроможного підприємства.

Метод STEP-аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності [101].

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є метод SWOT-аналізу (назва утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів: strengths, weaknesses, opportunities, threats – SWOT, що у перекладі означає «сили, слабкості, можливості, загрози»). Застосування SWOT-аналізу (табл. 1.14) має сприяти:

- докладанню зусиль щодо перетворення слабкостей на сили, загроз на можливості;
- розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей [106].

Таблиця 1.14

Матриця SWOT-аналізу потенціалу конкурентоспроможності підприємства

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	стратегія використання переваг для реалізації можливостей	стратегія реалізації можливостей для подолання слабкостей
Загрози	стратегія використання переваг для нейтралізації загроз	стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін та уникнення зовнішніх загроз

Таким чином, метод SWOT-аналізу забезпечує як врахування зовнішніх загроз та можливостей, так і оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінювання сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:

- фінансова сила підприємства - оцінюється за показниками рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості;
- конкурентоспроможність підприємства - оцінюється за показниками частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції;
- привабливість галузі - визначається за рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури;

– стабільність галузі - визначається за стабільністю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності та маркетинговими й рекламними можливостями.

Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінюється за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів із нормальним їх рівнем для підприємства та шляхом вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі. На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється.

Однією з найпопулярніших моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу є модель SE/McKinsey (модель аналізу Мак-Кінсі 7S), розроблена спеціалістами корпорації «General Electric» спільно із консалтинговою компанією «McKinsey & Co» ще на початку 1970-х років. В основу методу покладені такі основні оцінні показники: стратегічний стан підприємства, привабливість ринку. Так, стратегічний стан підприємства рекомендується оцінювати за такими показниками: зіставна потужність підприємства, частка ринку, порівнювана рентабельність, чистий дохід, технологічний стан, керівництво та персонал. Привабливість ринку рекомендується оцінювати за такими показниками: абсолютна ємність ринку, темпи зростання ринку, ціноутворення, структура конкуренції, галузева норма прибутку [95].

Експертний інститут Торгово-промислової палати Росії в 1996 р. запропонував власну систему аналізу конкурентоспроможності 111- 133 555, яка ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників: конкурентоспроможність продукції, її якість і ціна. Шкала оцінювання була обрана від 0 до 5 балів, причому один бал означає низький рівень чинника, на думку експерта, а п'ять балів – високий рівень. Зрозуміло, що для ціни продукції один бал – це найкраща оцінка, а для конкурентоспроможності та якості продукції – найгірша.

За результатами досліджень були отримані такі класичні сполучення:

– 551 – традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). Це найкраще сполучення з погляду забезпечення та утримання

конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських підприємств, деяких європейських підприємств;

– 555 – європейське (усе високе);

– 511 – східно-азіатське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні)[81].

Таким чином використання стратегічного підходу при визначенні рівня сформованості та ефективності використання потенціалу конкурентоспроможності підприємства дозволяє структурно виявити усю сукупність його напрямів та пріоритетів забезпечення і захисту стану конкурентного лідерства на ринку.

В результаті аналізу існуючих підходів управління конкурентоспроможністю підприємства зроблено такі узагальнення:

- конкурентоспроможність підприємства є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості в майбутньому;

- підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є складовою загального управління підприємством;

- довгострокова конкурентоспроможність промислового підприємства може бути досягнута шляхом цілеспрямованого забезпечення підвищення його конкурентоспроможності з використанням системи ефективного використання конкурентного потенціалу;

- система підвищення конкурентоспроможності підприємства повинна бути відділена від зовнішнього середовища та водночас враховувати його дестабілізуючий вплив;

- система підвищення конкурентоспроможності підприємства повинна включати підсистеми: керуючу (для управління системою), забезпечуючу (для забезпечення необхідними ресурсами), керовану (конкурентний потенціал) та підсистему впливу на чинники конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності).

Насамкінець, слід визначити основні функції, які покладено на систему управління конкурентоспроможністю підприємства:

- формування системи показників, параметрів та критеріїв управління конкурентоспроможністю;
- оцінка рівня достатності конкурентного потенціалу для утримання конкурентоспроможності на досягнутому рівні;
- оцінка ступені гнучкості конкурентного потенціалу;
- аналіз і оцінювання реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності з метою подальшої їх координації та контролю;
- пошук нових перспективних можливостей та аналітичний супровід прийняття стратегічних рішень, щодо їх реалізації[23].

Таким чином можна зробити висновок, що головним завданням системи управління конкурентоспроможністю є пошук напрямів та формування ефективно функціонуючого економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства, який має базуватися на системному підході, в основу якого буде покладено виявлення та раціональне використання складових конкурентного потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Брокард-Україна»

2.1. Аналіз профілю діяльності ТОВ «Брокард-Україна»

Реєстраційна інформація:

Директор: СЕВРЮК ЛЮДМИЛА МИКОЛАЇВНА

Засновники: "ІНДЕНОН ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД

Статутний капітал: 631 250,00 грн.

Дата реєстрації (вік): 03.02.1997 (24 роки, 1 місяць)

Основна діяльність: 47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними засобами в спеціалізованих магазинах

Додаткові види діяльності: 46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами

Місцезнаходження: Україна, 04073, місто Київ, вулиця Фрунзе, будинок 134-А

Історія "Брокард-Україна" почалася в 1995 році, коли один із засновників компанії Юрій Гаткин приїхав в Україну з Німеччини і разом з партнерами Володимиром Горобеєм і Олександром Гараєву почав поставки недорогої парфумерії з Франції трейлерами по 65 тис. Флаконів в машині. Продавали всюди, де було можна: на ринках, в кіосках і магазинах. За \$ 3 за флакон. У перший рік вдалося реалізувати 11 машин, в 1997-му - 54, а в 1998 році продажі наблизилися до сотні вантажівок.

Далі компанія зайнялася створенням мережі парфумерних точок продажу. Спочатку ритейл представляв собою окремі секції в магазинах - ЦУМ, універмаг "Україна", "Дитячий світ" та інших. Перший повноцінний магазин BROCARD відкрився в Києві в 1999 році на Великій Васильківській, 30 (колишня Червоноармійська).

Ну а перший магазин BROCARD в тому класичному форматі, який сьогодні знають всі, запустили в грудні 2002 року в столичному ТЦ "Глобус". Він став абсолютним ноу-хау для ринку: в 3-4 рази більше стандартного магазину тих часів (майже 500 кв. м відкритого простору), з форматом самообслуговування без прилавків і дверей, без ефекту "дверної ручки", коли при вході в магазин відвідувачеві годі й говорити долати психологічний бар'єр. Інноваційним було все: освітлення, організація простору, викладка товару.

Вперше в Україні в 2004 році бренд Chanel з'явився саме в BROCARD. Сьогодні топові мережі вражають, навіть представники найбільших світових б'юті-брендів: в Європі магазинів подібного рівня небагато, а такого асортименту - більше

350 марок преміальної косметики і парфумерії - немає навіть у світового лідера Sephora.

У 2015 році "Брокард-Україна" почала розвивати напрямок нішевої парфумерії, а двома роками пізніше в київському БЦ "Леонардо" відкрився перший бутик нового формату - BROCARD Niche Bar. Зараз такі бутики працюють в Одесі, Львові та Харкові. У портфоліо нішевих марок компанії близько 80 кращих брендів авторської парфумерії. Практично у всіх нових магазинах мережі є окремі зали або зони для нішевих ароматів.

З роками змінювалася не тільки компанія, але і її клієнти. Істотно зросла частка чоловіків, стали розвиватися дитячі категорії, сформувалася культура споживання нішевих сегментів б'юті-ринку, перш за все нішевої парфумерії, а також б'юті-гаджетів. За всіма змінами стоїть планомірна просвітницька робота "Брокард-Україна" зі своїм клієнтом.

Отримання прибутку є метою створення і предметом діяльності ТОВ «Брокард-Україна». Компанія здійснює діяльність в таких напрямках:

- роздрібна торгівля парфумованими і косметичними товарами;
- роздрібна торгівля непродовольчими товарами;
- роздрібна торгівля універсальним асортиментом товарів;
- роздрібна торгівля аптечними, косметичними, парфумерними товарами;

Роздрібна торгівля парфумованою і косметичною продукцією - основний вид діяльності магазинів «Брокард».

Основними завданнями є:

- отримання прибутку;
- розширення ринку збуту;
- задоволення потреб населення в якісних засобах

ТОВ «Брокард-Україна» представляє собою організацію з лінійно-функціональною структурою управління. Під такою структурою розуміється, що управлінські впливи

поділяються на: лінійні і функціональні. Один головний керівник здійснює вплив на учасників структури, а керівники функціональних (економічного,

інженерно-технічного, відділу продажів і ін.) відділів надають вплив на виконання робіт.

Генеральний директор і загальні збори учасників ТОВ «Брокард-Україна» є органами управління даного підприємства. До виключної компетенції учасників відносяться:

- визначення основних напрямків діяльності ТОВ «Брокард-Україна»;
- прийняття рішення про участь в асоціаціях та інших комерційних об'єднаннях
- прийняття рішень про створення філій та відкриття представництв;
- затвердження річних звітів та річних бухгалтерських балансів;
- прийняття рішень про затвердження грошової оцінки не грошових вкладень, внесених до статутного капіталу учасниками і третіми особами;
- прийняття рішень про зміну статутного капіталу;
- прийняття рішень про розподіл чистого прибутку між учасниками;
- призначення директора і дострокове припинення його повноважень;
- затвердження, внесення змін і доповнень в документи, що регулюють внутрішню діяльність ТОВ " Брокард-Україна ";
- прийняття рішення про досконалі угоди, в здійсненні яких є зацікавленість;
- прийняття рішення про здійснення її значного правочину;
- прийняття рішення про реорганізацію або ліквідацію фірми;
- призначення ліквідаційної комісії та підтвердження ліквідаційних балансів.

Керівництво поточною діяльністю здійснюється одноосібним виконавчим органом - генеральним директором, який відповідно до Статуту підприємства назначається на п'ятирічний термін. Генеральним директором може бути тільки фізична особа, права і обов'язки якого також визначені Статутом організації.

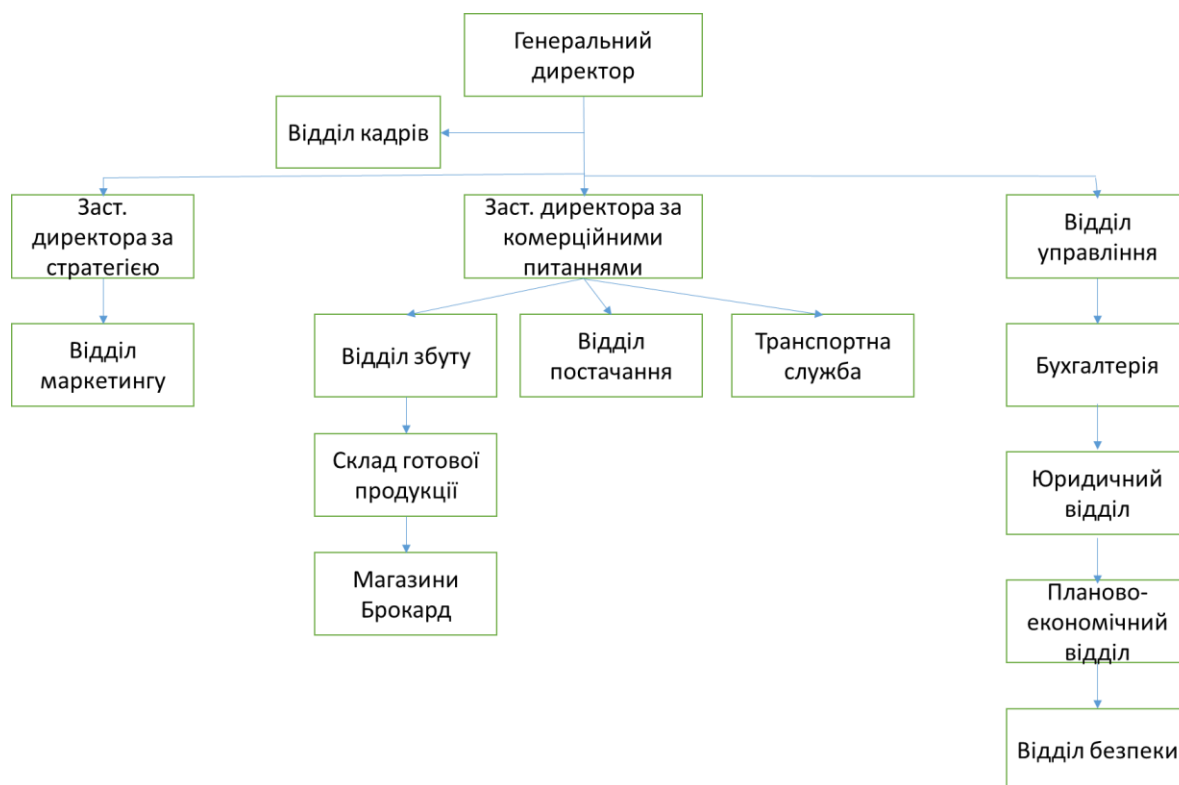


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Брокард-Україна»

Головною перевагою структури управління магазинами «Брокард» є її універсальність. Лінійний тип організації забезпечує чітку цільову спрямованість на вирішення виробничих завдань [24, с. 29]. Функціональна основа організації дозволяє вирішувати складні управлінчі завдання, забезпечує ефективність управління за рахунок його спеціалізації і зростання професійної кваліфікації працівників.

ТОВ «Брокард-Україна» відноситься до великих підприємств, має в своєму штаті більше 3000 співробітників. Генеральний директор несе відповідальність за збитки, заподіяні ТОВ «Брокард-Україна» його навмисними діями (бездіяльністю). Директору підкоряються відділ кадрів, заступник директора зі стратегії, заступник директора з комерційних питань та відділ управління.

Відділ кадрів виконує формування кадрового потенціалу організації, проводить пошук і підбір кваліфікованих кандидатів і розробляє посадові інструкції.

Заступник директора зі стратегії керує відділом маркетингу і контролює наявність конкурентоспроможних властивостей компанії для заняття вигідного місця на ринку. Заступник директора з комерційних питань стежить за

забезпеченням реалізації продукції. Йому безпосередньо підпорядковуються відділ збуту, відділ постачання і транспортна служба.

Головним завданням цих трьох відділів є відстеження 100% -вого виконання завдань і зобов'язань з поставок продукції і товарів в магазини мережі «Брокард».

Відділ управління ТОВ «Брокард-Україна» - гарантія життєздатності організації. Від ефективної роботи бухгалтерії, юридичного відділу, планово-економічного відділу і відділу безпеки залежить формування єдиної економічної політики підприємства і вдосконалення концепції планування витрат.

Організаційні структури магазинів «Брокард» часто мають ієрархічний тип. Безпосередньо управлінням магазину займається директор, який в свою чергу підпорядковується регіональному директору та головному офісу в Києві. Директор несе відповідальність за надання фінансової та товарної звітності, управління персоналом. У підпорядкуванні директора знаходяться менеджери і продавці.

Лінійно-функціональна структура управління покращує координацію в функціональних областях, узгодженої дій виконавців; сприяє розвитку ділової і професійної спеціалізації, швидко реагує на виклики внутрішнього і зовнішнього середовища. Таким чином, лінійно-функціональна організаційна структура для підприємства ТОВ «Брокард-Україна» в даний час є найбільш оптимальною.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Необоротні активи. У цій частині відображаються: нематеріальні активи: патенти, ліцензії, товарні знаки, проекти, організаційні витрати; основні засоби: довгостроково функціонуючі матеріальні цінності: земельна власність, будівлі, машини, обладнання; незавершені капітальні вкладення; довгострокові фінансові вкладення: власні цінні папери, вкладення в інші підприємства, борги інших підприємств [9, с. 163].

Оборотні активи. Ця частина об'єднує запаси, податок на додану вартість по придбаних цінностей, довгострокова і короткострокова дебіторська заборгованість, короткострокові фінансові вкладення, грошові кошти. Актив будується в порядку зростання ліквідності [1, с. 52].

На підставі даних про бухгалтерський баланс був проведений аналіз за два роки, в результаті якого був зроблений висновок, що валюта балансу з кожним роком збільшується, так на кінець 2018 року її вартість становила 485 989 тис. грн., Тоді як на кінець 2019 року вона склала 716 326 тис. грн, отже, валюта балансу збільшилася на 230 337 тис. грн. Це говорить про збільшення обороту господарських коштів компанії ТОВ «Брокард-Україна».

Вартість активів збільшується за рахунок значного збільшення оборотних активів, а на кінець 2018 року їх вартість становила 325 530 тис. грн., То на кінець 2019 року вона склала 518 273 тис. грн.

Оборотні активи збільшилися за 2019 рік на 59,2%, що свідчить про стабільну роботу підприємства і зростання обсягів виробництва.

Вартість основних засобів збільшилася за 2019 рік на 15 145 тис. грн.

При розгляді оборотних активів було встановлено, що найбільшу частку в їх складі займає, на початок і кінець 2019 року також ще короткострокова дебіторська заборгованість - 60,3% і 69,3%.

Запаси за 2018 рік збільшилися на 1331 тис. грн., А за 2019 рік на 20 094 тис. грн., Тим самим характеризуючи стабільність виробничого потенціалу. Грошові кошти підприємства в кожному звітному періоді також збільшуються, наприклад, за 2014 рік їх вартість збільшилася на 6 879 тис. грн., А в 2019 році на 33 294 тис. грн., Що свідчить про наявність достатньої кількості грошових коштів у підприємства.

Отже, при дослідженні минулого і звітного періоду можна зробити висновок про те, що вартість майна ТОВ «Брокард-Україна» тільки збільшувалася. Про це нам повідомляє оборотний капітал, вартість якого зростає, а так як запаси і дебіторська заборгованість є основною часткою оборотних коштів, то їх зростання свідчить про збільшення попиту на послуги і продукцію ТОВ «Брокард-Україна».

Пасив характеризує, скільки капіталу вкладено в господарську діяльність підприємства, і хто брав участь у створенні її маси.

Пасив бухгалтерського балансу складається з трьох розділів, а саме

- Капітал і резерви;
- Довгострокові зобов'язання;

- Короткострокові зобов'язання [2, с. 181].

Якщо частка власного капіталу становить більше 50% від сукупного капіталу, то таке підприємство можна вважати фінансово стійким [10, с. 432]. На підставі даних про бухгалтерський баланс був проведений аналіз за два роки, в результаті якого був зроблений висновок, що основна частина пасивів організації належить власного капіталу, причому його абсолютні показники збільшуються в кожному звітному періоді (на початок 2018 року - 320 787 тис. грн. ; на початок 2019 року - 409 180 тис. грн.; на кінець 2019 року - 539 259 тис.грн.) за рахунок нерозподіленого прибутку.

Питома вага власного капіталу підприємства за 2019 р зменшилась на 8,9%, хоча абсолютні показники свідчать про протилежне. Темп зростання власного капіталу за минулий рік склав - 27,6%, за звітний - 31,8%.

Додатковий капітал і прибуток займає найбільше місце в структурі власного капіталу. Значення нерозподіленого прибутку збільшується за минулий рік на 87 515 тис. грн., А за звітний на 128 734 тис. грн. Питома вага за 2018 р збільшився на 9,4%, за 2019 г. - на 1,5%.

Кредиторська заборгованість серед позикових коштів має найбільшу вагу, інші значення показників не значні. Питома вага кредиторської заборгованості на початок 2019 року - 15,0%, а на кінець 2019 року - 18,4%. Довгострокові зобов'язання змінюються незначно, темп їх приросту на кінець звітного року склав - 13,5%.

Короткострокові зобов'язання за 2018 р збільшилися на 9 484 тис. грн., За 2019 року їх значення збільшилося на 58 844 тис. грн. Темп приросту за минулий рік склав 26,3%, а за звітний - 47,3%. У складі сукупного капіталу питома вага короткострокових зобов'язань склав на кінець 2014 року - 15,1%, а на кінець 2019 року - 24,3%.

У звітному періоді позиковий капітал збільшився на 8,9% в порівнянні з попереднім. Це пов'язано зі збільшенням короткострокових зобов'язань (на 9,2%), і зі зменшенням довгострокових зобов'язань на 0,3%.

Отже, позиковий капітал ТОВ «Брокард-Україна» на кінець 2019 р склав 24,7%, а власний капітал - 75,3%. Це говорить про те, що співвідношення капіталів організації стабільно, фінансовий стан стійко.

Структуру капіталу, мобільність і фінансову незалежність організації можна оцінити за допомогою наступних коефіцієнтів.

Таблиця 2.1

Показники фінансової незалежності, структури капіталу і мобільності підприємства

№ п/п.	Найменування показника	Розрахун-ки	Нормати-вне значення	Фактичне значення			Зміни	
				2017	2018	2019	2018	2019
1	Коефіцієнт автономії	СК/СовК	$\geq 0,5$	0,83	0,84	0,75	0,01	-0,09
2	Коефіцієнт фінансової залежності	ЗК/СовК	$< 0,5$	0,17	0,16	0,25	-0,01	0,09
	Коефіцієнт рівноваги	СК/ЗК	≥ 1	5	5,3	3,05	0,3	-2,25
4	Коефіцієнт фінансового ризику	ЗК/СК	< 1	0,20	0,19	0,33	-0,01	0,14
5	Коефіцієнт фінансової стійкості	ПостК/ СовК	$> 0,5$	0,83	0,85	0,76	0,02	-0,09
6	Коефіцієнт довгостроково го залучення позикових коштів	ДЗК/ ПостК	-	0	0,008	0,005	0,008	- 0,003
7	Частка короткострокових зобов'язань в позиковому капіталі	КЗК/ЗК	-	1	0,96	0,98	-0,04	0,02
8	Коефіцієнт мобільності	ОбА/СовК	$\geq 0,5$	0,57	0,67	0,72	0,1	0,05

9	Індекс постійного активу	ВнеобА	< 1	0,52	0,42	0,37	-0,1	-0,05
		СК+ДЗК						

Проаналізувавши таблицю 2.1 можна сказати, що значення коефіцієнта автономії на початок 2017 р а також на початок і кінець 2018 р відповідає нормативу, проте в звітному році намітилася тенденція до його зменшення (-0,09). Отже, підприємство ТОВ «Брокард-Україна» можна характеризувати як стійке, стабільне і не залежне від зовнішніх кредиторів.

Нормативу відповідає дійсність та значення коефіцієнта фінансової залежності за звітний і минулий періоди. Норматив коефіцієнта фінансової залежності <0,5, його значення на початок минулого року - 0,17, на початок звітнього - 0,16, а на кінець звітнього - 0,25. Звідси можна зробити висновок, що загальна сума майна організації повністю покриває позиковий капітал.

Норматив коефіцієнта рівноваги становить ≥ 1 , значення на початок минулого року - 5, на початок звітнього - 5,3, а на кінець звітнього року - 3,05. Значення даного коефіцієнта за 2015 р знизилося на 2,25. Значення коефіцієнта відповідають нормативу і можна стверджувати, що ТОВ «Брокард-Україна» не залежить від зовнішніх джерел фінансування.

Нормативам відповідає і значення коефіцієнта фінансового ризику. З цього випливає, що організація добре управляє своїми ресурсами і в маленькій мірі залежить від зовнішніх джерел позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової стійкості також відповідає нормативному значенню в кожному розглянутому періоді. Нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості >0,5, фактичні значення на початок 2018 року - 0,83, на початок 2019 року - 0,85, а на кінець 2019 року - 0,76. Таким чином, компанія тільки в невеликому ступені залежить від короткострокових позикових джерел фінансування.

Значення коефіцієнта залучення довгострокових позикових коштів невисока (0,008 - на початок звітнього року і 0,005 - на кінець звітнього періоду) і в динаміці знижується, отже, підприємство з кожним роком стає все більш незалежним від зовнішніх інвесторів в частині фінансування необоротних активів.

Коефіцієнт мобільності також відповідає нормативному значенню і збільшується в динаміці.

У кожному досліджуваному періоді індекс постійного активу зменшується в динаміці, проте все одно відповідають нормативу. Завдяки спостереженню за індексом постійного активу ми можемо побачити, що значна частина власних коштів вкладена у необоротні активи.

Власні оборотні кошти - це сума, на яку оборотні активи організації перевищують її короткострокові зобов'язання.

Таблиця 2.3

Забезпеченість підприємства власними оборотними коштами

№№ п/п	Показники	Формула розрахунку	Нормативне значення	Фактичне значення			Зміни	
				2017	2018	2019	2018	2019
1	Величина власних оборотних коштів, тис. грн.	$SOC = СК -$ $Внеоб А +$ $ДЗК$	-	155905	235970	341206	80065	105236
2	Коефіцієнт забезпечення і власними джерелами оборотних активів	$SOC / ОбА$	$\geq 0,1$	0,71	0,72	0,66	0,01	-0,06
3	Коефіцієнт забезпечення і власними джерелами запасів	$SOC /$ $Запаси$	0,6 – 0,8	2,6	3,9	4,3	1,3	1,1
4	Коефіцієнт маневреності	$SOC /$ $ДЗК + СК$	$> 0,5$	0,5	0,6	0,6	0,1	0

На підставі таблиці 2.3 можна зробити висновок про те, що величина власних оборотних коштів підприємства ТОВ «Брокард-Україна» є позитивною, відзначається її зростання в кожному звітному періоді. Власні оборотні кошти за 2018 р збільшилися на 80065 тис. грн., а за 2019 р. – на 105 236 тис. грн. Для підприємства це хороша тенденція.

Розглянувши коефіцієнт забезпеченості оборотних активів можна сказати про те, що його значення в звітному році знизилася в порівнянні з попереднім, проте він знаходиться в межах нормативних значень. На підставі отриманої інформації необхідно зазначити, що незважаючи на зниження значення коефіцієнта, підприємство має достатню кількість власного капіталу для ведення своєї діяльності, з точки зору фінансів стан підприємства не викликає загрози нестабільності і нестійкості.

ТОВ «Брокард-Україна» має великі обсяги запасів парфумерії, засобів для догляду, декоративної косметики та необхідної продукції на складі, може вільно розпоряджатися і здійснювати рух свого капіталу. Такий висновок можна зробити, проаналізувавши коефіцієнт забезпеченості власними джерелами запасів, який показує значення вище норми.

Оскільки дане підприємство володіє великою часткою оборотних коштів в своїх активах, для аналізу необхідно застосувати метод оцінки достатності джерел фінансування оборотних коштів. Дуже важливим фактором для підприємства виступає відношення вартості запасів і величин власних і позикових джерел їх формування.

Таблиця 2.4

Оцінка фінансової стійкості підприємства по забезпеченості запасів джерелами формування

Показники	Формула розрахунку	Значення		
		2017	2018	2019
Величина запасів, тис. грн.	Стр. 210 (Ф №1)	58463	59794	79848
Власні джерела формування запасів, тис. грн.	СК – ВнеобА+ДЗК	155905	235970	341206

Власні і довгострокові джерела формування запасів, тис. грн.	СОС + ДЗК	155905	239374	344151
Загальна сума нормальних джерел формування запасів, тис. грн.	-	155905	239374	344151

На підставі показників, які наведені в таблиці 4, можна зробити висновок, що за дані звітні періоди (2017, 2018, 2019 р.) для поповнення запасів підприємству не було потрібно поповнення запасів за рахунок залучення позикових (короткострокових або довгострокових) коштів, і цей фінансовий стан можна характеризувати як стійкий.

Для того щоб дати правильну оцінку платоспроможності організації необхідно провести аналіз ліквідності. Ліквідність балансу - це ступінь покриття зобов'язань підприємства активами, термін перетворення яких в грошові кошти відповідає терміну погашення зобов'язань [28, с. 240-241].

Баланс є абсолютно ліквідним, якщо одночасно виконуються наступні умови:

- $A1 \geq П1$;
- $A2 \geq П2$;
- $A3 \geq П3$;
- $A4 \leq П4$.

На підставі даних з таблиці 2.4, слід зазначити, що у підприємства ТОВ «Броккард-Україна» ліквідність балансу протягом усього періоду дослідження не абсолютна. Наприклад, на початок 2018 р не виконується найперша умова $A1 \geq П1$ (термінові зобов'язання значно більше ніж ліквідні активи). Таку ж картину можна спостерігати при аналізі даних за наступний рік. Умова $A4 \leq П4$ виконується, тобто у підприємства є достатня кількість власних необоротних засобів. Виконання трьох нерівностей свідчить про те, що, якщо підприємство зіткнеться з проблемою боргів, воно зможе погасити їх за рахунок власних коштів (мінімальна фінансова стійкість).

Для того щоб встановити чи зможе підприємство виконати дані умови, необхідно провести аналіз платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.5

Коефіцієнт платоспроможності підприємства

Показники	Формула розрахунку	Нормативне значення	Фактичне значення			Зміни	
			2017	2018	2019	2018	2019
Коефіцієнт автономії	СК/СовК	$\geq 0,5$	0,83	0,84	0,75	0,01	-0,09
Коефіцієнт поточної ліквідності	$A1 + A2 + A3 / П1 + П2$	≥ 2	3,4	4,2	2,9	0,8	-1,3
Коефіцієнт платоспроможності за період	$ДСн.г + ДСпост / ДСнаправ.$	≥ 1	X	1,02	1,6	X	0,58

Провівши розрахунок коефіцієнтів платоспроможності, можна відзначити, що коефіцієнт автономії на початок 2014 р а також на початок і кінець 2018 р відповідає нормативу. На підставі цього можна стверджувати, що організація не залежить від кредиторів, займає стійке і стабільне положення.

Коефіцієнт поточної ліквідності - це головний показник платоспроможності. За 2018 року спостерігається збільшення цього показника на 0,8, а за 2019 рік значення коефіцієнта поточної ліквідності знизилася на 1,3. Дані показники говорять про те, що підприємства використовуючи свої поточні активи, зможе покрити короткострокові зобов'язання. Значення коефіцієнта платоспроможності за період в 2018 році одне - 1,02, а в 2019 році 1,6.

На підставі отриманих даних і розрахунках коефіцієнтів можна стверджувати, що підприємство ТОВ «Брокард-Україна» є платоспроможним.

Для оцінки рентабельності, або по іншому прибутковості підприємства, можна використовувати різні коефіцієнти, все залежить від того з якою саме сторони підійти до оцінки фінансово-господарської діяльності [11, с. 40]. Вибір коефіцієнта, за яким належить оцінити вбрання підприємство, відбувається в залежності від вибору алгоритму розрахунку [3, с. 98]. В даному випадку, був проведений аналіз за кількома коефіцієнтами для отримання більшої об'єктивності результату, так як показники прибутку можна інтерпретувати по-різному. Нижче в таблиці 2.6 наведена оцінка показників рентабельності підприємства.

Таблиця 2.6

Оцінка показників рентабельності

Показники	Формула розрахунку	Значення, %		Зміни
		2018	2019	
1	2	3	4	5
Окупність витрат по прибутку від продажів	стр050(ф№2)/ стр020 +стр030 +стр040(ф№2)	1,13	1,11	-0,2
Рентабельність продажів по прибутку до оподаткування	стр140(ф№2)/стр010(ф№2)	8,1	8,73	0,63
Рентабельність продажів по чистому прибутку	стр190(ф№2)/стр010(ф№2)	6,3	6,8	0,5
Рентабельність активів за прибутком до оподаткування	стр140(ф№2)/Стр300(ф№1)	9,3	7,8	-2,5
Рентабельність фондів по прибутку до оподаткування	стр140(ф№2)/Стр120(ф№1)+ стр290	1,26	0,26	-1
Рентабельність власного капіталу по чистому прибутку	стр190(ф№2)/СК	22,5	25,9	3,4
Рентабельність позикового капіталу по чистому прибутку	стр190(ф№2)/ЗК	0,5	1,2	0,7

На підставі даних отриманих при розрахунку коефіцієнтів рентабельності в таблиці 6, можна відзначити, що в звітному 2019 року в порівнянні з попереднім періодом 2018 року, деякі показники рентабельності збільшилися, а деякі зменшилися.

Значення окупності витрат по прибутку від продажів зменшилася на 0,2. Звідси можна зробити висновок, що значення прибутку від продажів, що припадає на одну гривню витрат, знизилося з 1,13 до 1,11 грн. Також можна відзначити

збільшення прибутку до оподаткування, яка припадає на одну гривню виручки від реалізації послуг з 8,1 грн. До 8,7 грн.

Значення рентабельності продажів по чистому прибутку за 2019 рік також зросла з 6,3 до 6,8 грн. Значить, чистий прибуток, що припадає на гривню виручки від продажу, збільшився.

Рентабельність активів за прибутком до оподаткування зменшився на 2,5 гривні. Це означає, що значення прибутку до оподаткування по відношенню до активів, зменшилася на 2,5 гривні.

Рентабельність фондів за прибутком до оподаткування зменшилася на 1 гривню. Отже, значення прибутку до оподаткування по відношенню до гривні фондів що використовувалися, зменшилась з 1,26 до 0,26 гривень.

Рентабельність власного капіталу по чистому прибутку зросла на 3,4 гривні. Чистий прибуток, що припадає на одну гривню власного капіталу, зросла.

Рентабельність позикового капіталу по чистому прибутку збільшилася на 0,7 гривень. Величина чистого прибутку за звітний період у порівнянні з попереднім, збільшилася по відношенню до одної гривні позикового капіталу з 0,5 до 1,2 гривень.

В цілому можна зробити висновок, показники рентабельності за звітний знизилися в порівнянні з попереднім, проте вони все мають позитивне значення. Отже, підприємство ТОВ «Брокард-Україна» є прибутковим. Основні фонди - це сукупність виробничих, матеріально-речових цінностей, які знаходяться в процесі виробництва протягом тривалого періоду часу, зберігають при цьому натурально речову форму і переносять їх вартість на продукцію частинами в міру зношування у вигляді амортизаційних відрахувань [24, с. 157-158]. Нижче в таблиці 2.7 наведені показники за 2017, 2018, 2019 роки, які відображають склад і динаміку змін основних фондів.

Таблиця 2.7

Аналіз структури, динаміки, і складу основних фондів підприємства

Показники	Абсолютні значення показника, р.	Питома вага, %	Зміна питомої	Темпи приросту
-----------	----------------------------------	----------------	---------------	----------------

							ваги,%		ланцюгові,%	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Приміщення	36556	50556	50153	30,5	39,8	28,7	0,3	-11,1	-	-11,3
Споруди	8285	8166	19814	5,8	5,7	10,3	-0,1	4,6	-1,4	142,6
Машини і обладнання	61841	61783	87200	43,2	43,5	49,3	0,3	-0,2	-0,09	0,4
Транспорт	2067	1251	2699	1,4	0,9	1,5	-0,5	0,6	-39,5	115,7
Виробничих ний і господарськи й інвентар	1282	1275	1792	0,9	0,9	1,0	0	0,1	-0,5	40,5
Ін. види основних фондів	180	132	163	0,1	0,1	0,1	0	0	-26,6	23,4
Основні фонди	117175	134832	149977	100	100	100	-	-	-0,03	22,9
Активна частина	63908	63034	89899	44,6	44,4	50,8	-0,2	6,4	-1,4	42,6

На підставі даних аналізу показників основних фондів, наведених у таблиці 2.7, можна відзначити, що відбулося збільшення їх значення в звітному році, і зниження в попередньому. Це можна пояснити тим, що підприємство витратило значну частину коштів на збільшення транспортних засобів та споруд.

Темп зростання основних фондів за минулий період 2018 р склав - 0,03%, а в звітному періоді 2019 році склав 22,9%.

Значення показників споруд і передавальних пристроїв в звітному збільшилися, а в минулому зменшилися. Темп приросту в звітному році склав 142,6%, а в минулому 1,4%.

Кількість машин і устаткування за два роки змінюється незначно.

Темп їх приросту в минулому році становить - 0,09%, а в звітному - 0,4%

Питома вага транспортних засобів в минулому році зменшилась на - 0,5%, а в звітному виросла на 0,6%. Темп приросту за 2018 р склав - 39%, а за 2019 р 115,7%.

Значення показника виробничого і господарського інвентарю практично не змінилося в минулому періоді, а в звітному періоді навпаки, темп приросту становить 40,5%. За 2018 рік активна частина зменшується на 1,4%, а за 2019 рік збільшується на 42,6%.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Аналіз конкурентоспроможності необхідний підприємству постійно. Даний фактор визначається не тільки якістю пропонованого продукту, але і ціною товару. Вплив на нього також надають мода на певні речі, реклама, імідж організації, ситуація на ринку послуг або товарів і ряд інших чинників [17, с. 146]. Аналіз конкурентоспроможності підприємства слід розпочати з аналізу зовнішньої і внутрішньої середовищ підприємства. Проведемо аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

Таблиця 2.8.

SWOT-аналіз ТОВ «Брокард-Україна»

	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька насиченість та швидкі темпи росту ринку 2. Можливість повного контролю ринку 3. Зміна споживчих стереотипів щодо придбання товарів для краси 4.Ріст доходів населення 5. Можливість посилення комунікації 6. Ріст популярності косметичних мереж 7. Розширення асортиментної 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання кількості фальсифікаторів 2. Податкова політика в країні 3.Висока політизованість суспільства та ЗМІ 4.Зниження рівня життя населення 6.Нестабільність економічної системи 7. Відсутність культури та правильних домінант в населення

	лінії	
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Лідер ринку люксових парфумів та косметики 2. Фінансові ресурси та закордонні інвестиції 3. Висока якість товару 4. Правильно сформований імідж 5. Велика клієнтська база 6. Широкий асортимент 7. Відділ лояльності клієнтів, бонусна система 8. Обслуговування за найвищими стандартами 9. Надання переваги імпортним брендам 10. Висока кваліфікація персоналу 11. Відсутність «сірої» продукції на прилавках 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність досвіду, лідерство в поєднанні із низькою насиченістю на ринку створюють усі передумови для подальшого успіху 2. Зміна купівельної поведінки разом із вподобаннями імпортних брендів збільшать об'єм закупок 3. Розширення асортименту збільшить кількість клієнтів 4. Наявність фінансів дозволить розширити комунікаційний вплив на споживачів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сильний імідж дозволить знизити популярність «сірих» товарів 2. Краса стає джерелом натхнення для споживачів, тим самим нівелює нестабільність економіки та її вплив 3. Наявність фінансових ресурсів мінімізує ризики, що пов'язані із податковим кодексом 4. Відсутність культури та доміант буде швидше подолана із допомогою консультантів та стандартами обслуговування
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатній контроль процесу дотримання стратегії 2. Не повне усвідомлення особливостей українського менталітету 3. Повна залежність інтернет магазину від кур'єрських служб 4. Відсутність самовивозу 5. Сильна деталізація умов просування іноземних брендів через мережу Брокард. 6. Неможливість вчасного 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Великі можливості українського ринку роблять відомі бренди охочими до співпраці 2. Ріст популярності косметичних мереж допоможе вийти на нові регіональні ринки 3. Є велика кількість можливостей для посилення комунікації, тому комунікаційний процес легко вдосконалити 4. Можливості все більшого контролю ринку дозволять 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Консюмеризм та недостатність комунікації з боку компанії, ведуть ситуацію до занепаду 2. Низький рівень життя «годує» фальсифікаторів 3. Нестабільність економіки ще більш ускладнює процес заключення договорів із відомими брендами

контролю та протидії продажу продукції з дефектом 7.Комунікаційний процес із споживачами інтернет магазину	лобіювати нові закони проти фальсифікації	
---	---	--

Таким чином, сильні сторони компанії послужать базою для досягнення конкурентних переваг в майбутньому за рахунок використання зовнішніх можливостей.

Сьогодні на ринку України працює п'ять мереж, які можна віднести до загальнонаціональних парфумерно-косметичних - Мейкап, Ева, Бомонд і Брокард. У регіонах працюють або окремі місцеві магазини, або невеликі мережі з 2-3 магазинів. При цьому Брокард є безумовним лідером цього ринку й по обсягу продажів, і по технологічних розробках. Це обумовлено як широтою асортименту (більше 200 світових бурштинів), так і технологічними перевагами (система open-service, що дозволяє покупцям самостійно спробувати будь-який продукт, інтер'єр у стилі hi-tech, високий рівень обслуговування, консультації фахівців і зручна дисконтна система).

Проведемо аналіз основних конкурентів ТОВ «Брокард-Україна»

Відповідно до вище наведених даних, головними та найбільшими конкурентами мережі магазинів Брокард-Україна є:

- 1) Мейкап;
- 3) Бомонд;
- 4) ЕВА.

Таблиця 2.9.

Профіль конкурентів

	Брокард	Мейкап	Бомонд
1. Родовід	м. Київ, 04073, Фрунзе, 134А	м. Київ, 04073, Проспект Степана Бандери 8, корпус 1	М. Київ, 01010, узв. Дніпровський 1
1.1. Форма власності	ТОВ	ТОВ	ТОВ "БОМОНД"

			ГРУПП"
1.2. Спеціалізація	Розповсюдження елітних парфумів та косметики	Роздрібна торгівля через фірми, що виконують замовлення поштою і через інтернет	Роздрібна торгівля косметичними товарами та предметами гігієни в спеціалізованих магазинах
1.3. Рік створення	1997 рік	2009 рік	1999 рік
2. Фізичні характеристики			
2.1. Кількість магазинів	100	1	16
2.2. Місцезнаходження підприємств	По Україні	14 ринків	По Україні
3. Фінансові результати діяльності			
3.1. Зростання виручки	Виручка за 2019р. – 1,2 млрд. \$	Фірма приносить високі прибутки	Підприємство є прибутковим
3.2. Рентабельність	2019 р. – 50%	2019 р. - 70%.	2019 р. – 30%.
3.3. Фінансове положення і платоспроможність	Має міцне фінансове положення і є платоспроможним	Міцне фінансове положення і є платоспроможним	Є платоспроможним, фінансове становище – задовільне
4. Ціноутворення			
Обрана стратегія	Стратегія зняття вершків	Стратегія еластичності цін.	Стратегія еластичності цін.
Реакція на цінову конкуренцію	При зміні цін конкурентом підприємство не змінює свої ціни	При зміні цін конкурентом підприємство може змінити свої ціни	Ціни встановлюються на основі цін конкурентів
5. Кадри			
5.1. Чи входять співробітники до профспілки	Не входять	Не входять	Не входять
5.2. Найважливіші співробітники	Л. Севрюк – генеральний директор,	О. Супрунов - директор	В. Цветков – генеральний директ

	І. Гут – директор по маркетингу		ор
6. Стан на ринку			
6.1.Цільовий ринок	Клієнти, що цінують ексклюзивність та виключність	Середній клас населення	Високий клас населення
6.2. Унікальність продукції	Ексклюзивність контрактів із найелітнішими світовими брендами	Гнучка система знижок, наявність різнопрофільних товарів	Унікальність товарів
6.3. Довгострокова стратегія	Збереження вже існуючої частки ринку та її збільшення до 70%.	Збереження та розширення долі ринку	Збереження та розширення долі ринку
7. Плани			
7.1.Збереження старих позицій чи розвиток нових	Розширення регіональних ринків	Покращення позиції 2019 року, розвиток мережі	Збереження позицій з урахуванням зовнішніх факторів
7.2.Інвестиційні плани	Відсутні	Відсутні	Відсутні
8. Підприємство як постачальник			
8.1.Якість обслуговування	На найвищому рівні. Європейські стандарти.	Висока якість обслуговування	Якісний товар та висока якість обслуговування
8.2.Проблеми споживачів	Якщо існують - ретельно вивчаються та вирішуються регулярно.	Ретельно вивчаються та вирішуються регулярно	Цікавлять підприємство
8.3.Найкращі відносини	Усі постачальники	Усі дистриб'ютори	Усі постачальники
9. Престиж підприємства у діловому світі			
9.1.Репутація	Підприємство займає лідируючі позиції та має репутацію експерта елітної парфумерії та косметики.	Підприємство, що займає одну з лідируючих позицій з продажу в інтернеті.	Перспективне підприємство, яке активно розвивається, користується повагою серед споживачів
9.2.Орієнтовні цінності	Задоволення	Задоволення попиту	Задоволення потреб

	найвибагливіших потреб і очікувань споживачів в якості товару та стандартах обслуговування	на якісну продукцію, постійне підвищення якості обслуговування	споживачів в косметиці
10. Шляхи одержання звань про підприємство	Офіційний сайт компанії https://www.brocard.ua/	Офіційний сайт компанії https://makeup.com.ua/	Офіційний сайт підприємства https://bomond.com.ua
10.1.Статті про дане підприємство	Власне видання - «BROCARD Парфюманія»	-	-
11. Економічна конкуренція	Головний конкурент – косметично-парфумерні мережі Мейкап та Бомонд	Головний конкурент – ЄВА	Головний конкурент Броккард
12. Прогноз	Планується на 2022 розширити мережу до 120 магазинів	На 2021 рік планується відкрити 3 нових магазинів	Постійно збільшує мережу

Аналізуючи отримані дані, можна сказати, що кожна з компаній має свої переваги та недоліки, але в той самий час, вони є сильними гравцями, які можуть стати серйозними конкурентами. На сьогоднішній день, частка ринку Броккард майже в тричі більша за частку будь-якого іншого конкурента, але динамічні темпи розвитку свідчать про можливі стрімкі зміни в його структурі та входження на нього нових гравців.

Найбільшою перевагою серед конкурентів є те, що "Броккард-Україна" майже з початку свого існування придбав компанію Hexagone, якій належать права продажу ряду французьких брендів, і почав створення холдингу з двома основними напрямками: ритейл і дистрибуція. Так, найбільший імпортер українського парфюмерно-косметичного ринку Hexagone представляє інтереси понад 160 селективних брендів. Таким чином компанія має сертифікат якості на кожний товар. Будь-який покупець має право отримати його для того щоб упевнитися в

достовірності продукції, внаслідок цього складаються довірливі відносини між покупцем і продавцем.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Брокард-Україна»

Для реалізації своєї місії менеджмент будь-якого підприємство постійно застосовує комплекс заходів оперативного і стратегічного характеру, спрямованих на забезпечення його довгострокових конкурентних переваг. Крім місії і цілей вибір стратегії підприємства зумовлюється факторами зовнішнього й внутрішнього середовища, в першу чергу, можливими ризиками на які воно йде. Саме стратегія управління підприємства є сукупністю дій та прийнятих рішень, які в подальшому чітко формують конкурентні переваги підприємства [29].

Підприємство ТОВ «Брокард-Україна» є досить потужною компанією, але з огляду, на проблеми, а саме зменшення кількості нових клієнтів, обмеження роботи підприємства через карантинні заходи, воно потребує суттєвого вдосконалення комунікаційної політики та інших заходів, спрямованих на просування продукції на ринок[25].

Оскільки ТОВ «Брокард-Україна» працює на споживчому ринку, побутової хімії, косметики та парфумерії і є мережевим підприємством вдосконалення комунікаційної політики доцільно проводити за такими напрямками (рис. 3.1):

- Реклама;
- Піар;
- Стимулювання збуту;
- Особисті продажі;
- Прямий маркетинг.



Рисунок 3.1 Напрямки вдосконалення комунікаційної політики ТОВ «Брокард-Україна»

Така активна комунікаційна політика надасть можливість вирішити проблеми із залученням нових клієнтів[25].

Для забезпечення стійкого асортименту товарів та більш повного задоволення попиту споживачів керівництву ТОВ «Брокард-Україна» доцільно проводити управління товарними запасами. Для удосконалення асортименту для оптимізації збуту та підвищення прибутку доцільно впровадити такі заходи:

- збільшення обсягу декоративної косметики;
- розширення асортименту косметичної продукції;
- поповнення асортименту товарів;

- оновлювання всіх видів косметичної продукції у великій кількості і часто.

Для формування оптимальних розмірів товарних запасів ТОВ «Брокард-Україна» необхідно виходити з обсягу денної реалізації, частоти поставок продукції, величини її разових поставок. Оптимальні товарні запаси - така кількість товару, що забезпечує при мінімальному обсязі витрат їх безперебійну реалізацію. Тому при зниженні необхідної кількості товарів слід вживати заходів для їх прискореного завезення. При наявності зайвих запасів товарів, доцільно виявляти причини, що призвели до утворення надлишків. Серед цих причин найпоширенішими є:

- неправильний розрахунок при визначенні товарної потреби;
- висока ціна;
- низька якість товарів.

Особливого значення набуває стимулювання реалізації товару або його повернення постачальникам.

Основними цілями стимулювання продажів ТОВ «Брокард-Україна» є:

- зростання кількості клієнтів;
- прискорення обертання товарів;
- зростання роздрібного товарообігу;
- ліквідація зайвих товарних запасів.

На підприємстві ТОВ «Брокард-Україна» доцільно застосовувати такі методи стимулювання реалізації продукції, представлені в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Методи стимулювання реалізації продукції

Метод	Характеристика
Продаж зі знижкою	Знижка при реалізації продукції конкретної торгової марки до Новорічних свят, 8 березня, Дня закоханих тощо. Проведення компанією-виробником рекламних акцій. Пропозиція покупцям більшої кількості товарів за початковою ціною, можливість придбання, 3 продуктів в одній упаковці за ціною 2 продуктів та ін. У разі купівлі основного товару пропонуються знижки на супутній товар. Придбання будь-якого товару зі знижкою при

	придбанні іншого (продаж тоніка зі знижкою при придбанні пудри). Знижки на товар при досягненні конкретної суми покупки: чим вище сукупна вартість товарів, тим більше знижка. Знижки для певних груп покупців, (студентів, пенсіонерів).
Продаж за зниженою ціною	Це метод зменшення товарних запасів, необхідний при наявності надлишків товару на складі. Застосовується сезонне зниження ціни. Цей метод добре працює також при реалізації товару, що не має попиту у покупців з інших причин
Пропозиція зразків товару	Метод стимулювання реалізації продукції - дає можливість покупцям познайомитися з новими товарами, продукцією невідомих йому товарних марок. Представлені в упаковках малої місткості зразки парфумерно-косметичної продукції пропонуються безкоштовно на презентаціях товарів-новинок, торгових марок, як доповнення до іншої косметичної продукції

До недоліків в діяльності підприємства слід віднести високі ціни. Такий підхід склався історично з вибору цільової аудиторії. Першочергово компанія «Брокард-Україна» спеціалізувалась лише на продукції люкс, Але останнім часом ТОВ «Брокард-Україна» поширює також продукцію мас-маркету. Ціни на однакову продукцію порівняно з цінами конкурента Мейкап значно вищі. Отже, покупці віддають перевагу придбанню парфумерії та косметики за більш низькими цінами. Водночас, слід зазначити, що високі ціни не є вирішальним фактором оскільки у ТОВ «Брокард-Україна» є маса інших переваг перед своїми конкурентами. До них можна віднести високий рівень сервісу, професіоналізм консультантів, великий асортимент товару - від марок класу люкс до продуктів мас-маркету та велику кількість магазинів у зручному для кожного покупця місці.

На основі отриманої інформації можна зробити висновки і дати практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Брокард-Україна» і залученню нових покупців що призведе до збільшення обсягів продажу. У наведених нижче рекомендаціях не йдеться про зниження цін, оскільки така політика не буде вигідна компанії.

Способи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Брокерд-Україна» наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Назва	Характеристика
Підвищення професіоналізму консультантів	Підбір консультантів з навичками і знаннями візажистів - вони мають бути компетентними в сфері декоративної косметики. Навіть, якщо клієнт наполягає на виборі дуже дорогої продукції, але консультант розуміє, що саме для цього покупця це не підійде з причин особливостей тіла (алергії, типу шкіри і тд.) – буде ознайомлювати з найвдалішою продукцією. Обсяги продажів у такому магазині значно зростають. У той же час сервіс не повинен бути нав'язливим, консультант не повинен переслідувати клієнта, він повинен допомагати йому, якщо клієнтові це дійсно необхідно.
Таємний продавець	Деякі консультанти іноді прикидаються покупцями. У цьому випадку вони можуть хвалити товар, спілкуватися з клієнтами та радити їм, як покупець покупцеві. Зазвичай люди охочіше вірять іншим «таким же як вони» (тобто покупцям), ніж продавцям. Завдяки цьому метод «таємний продавець» має більше шансів переконати людину придбати товар.
Кабінет візажиста	Магазину необхідно створити кабінет візажиста. Він не обов'язково повинен працювати кожен день, достатньо, наприклад, 2-3 години на тиждень у вихідні. У кабінеті візажиста клієнтам безкоштовно роблять макіяж і дають професійні поради. Суть методу полягає в тому, що людина має змогу протестувати продукцію і після майстер класу вже точно зможе зрозуміти, що ця косметика їй точно підходить, і отримавши, приголомшливий результат, з більшою вірогідністю захоче придбати продукцію.
Дегустаційний семінар з косметологом	Організація зустрічі клієнтів з професійним косметологом. Наприклад, раз на тиждень прямо в магазині професійний косметолог проводитиме семінар з дегустацією. На цьому семінарі він буде відповідати на питання, що цікавлять клієнти, стосовно продукції, що продається, а також пропонувати

	протестувати різні косметичні препарати. Сутність методу полягає в тому, що, швидше за все, клієнту цікаво як можна більше дізнатися про продукт, який він збирається придбати. У цьому йому, природно, допоможе професійний консультант-косметолог.
Сегментація парфумерної продукції	<p>Новий вид сегментації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розподіл парфумерної продукції за сезонами - весна, літо, осінь, зима - це допоможе клієнтам вибрати відповідний їм запах, який відповідає цьому пори року (влітку більш свіжі, взимку більш насичені) - розподіл продукції по запаху - але не буденно «квіткові», «фруктові» або «солодкі», «свіжі», а відповідні почуття, темпераменту (наприклад, «ніжні», «пристрасні», «грайливі», «класика »). <p>Кожен стенд, відповідно повинен бути оформлений в своєму особливому стилі, витриманий в певних тонах.</p>
Система знижок на подарунки іменинникам	Звичайно вже існує 30 % знижка іменинника, вона діє 10 днів від дня народження. Але можна зробити знижку для того хто дарує подарунок Це актуально для парфюмерно-косметичного магазину, краса рятує світ! Щоб залучити клієнта придбати подарунок саме в нашій мережі, потрібно запропонувати наступне: купуючи подарунок за 1-2 дні до дня народження іменинника, покупець отримує знижку в 10%, до того ж, подарункова упаковка безкоштовно! Підтвердженням є паспорт іменинника або інший документ, де вказана дата його народження.

Зважаючи на те, що наведені в таблиці 3.2 рекомендації не є трудомісткими і не вимагають особливих матеріальних витрат і їх легко втілити в життя, вони можуть істотно підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Броккард-Україна» без застосування політики зниження цін.

Суттєвий ефект може дати участь у виставках, яка дає можливість зустрітися зі своїми потенційними партнерами та клієнтами, укласти вигідні угоди, а також, що

дуже важливо, оцінити роботу конкурентів. При цьому вартість укладення угод на виставці набагато (на 40% нижча, ніж без участі); переважна більшість (понад 90% представників компаній) називають виставки найкращим джерелом інформації при організації закупівель. Також слід зазначити, що демонстрація продукції на виставці в 6 разів більше впливає на продажі, ніж інші засоби просування; візуальний ефект від виставкового зразка може тривати до 14 тижнів.

ТОВ «Брокард-Україна» щорічно бере участь в міжнародній виставці індустрії краси InterCHARM-Україна. Ця виставка входить в топ 10 найбільших виставок в Україні. В середньому участь в такій масштабній конференції коштує близько 500 000 грн. Регламентом проведення виставки передбачені консультації з фахівцями, форуми, семінари.

Необхідно враховувати, що комунікації в парфумерно-косметичному секторі останнім часом суттєво змінилися. Парфумерні компанії стали більш прозорими та відкритими. Відбувається зміна каналів розповсюдження інформації про діяльність підприємств. Компанії переходять в онлайн, вони все більше проявляють активність в соціальних мережах. Сьогодні більшість споживачів користуються такими месенджерми як: Instagram, Telegram, Viber, Facebook, Tiktok, LinkedIn.

У споживачів товарів досліджуваної галузі з'явилась можливість відслідковувати новини в реальному часі, де б вони не знаходились. Для успішності ефективності комунікаційної програми потрібно враховувати самостійний вибір джерела інформації клієнтом. Будуть це закордонні видання чи підписка на блогера в Instagram, якому довіряють, група у WhatsApp, сайт, де читають новини. Інформація має бути такою, що приверне увагу потенційного клієнта, і він з певною ймовірністю стане її фактичним клієнтом.

Переважна більшість цільової аудиторії ТОВ «Брокард-Україна» жінки, тому необхідно зробити на цьому акцент. Розміщення інформації про продукцію та різноманітні товари-новинки доцільно розміщувати у відомих жіночих виданнях. Необхідно подавати інформацію переважно про товари-новинки, лімітовані колекції, товари, яких ще немає у компаній-конкурентів з

інформацією про те, що їх можна придбати тільки в торговій мережі ТОВ «Брокерд-Україна» .

Варто обрати напрямки рекламної кампанії:

- регулярно інформувати постійних покупців про нові товари, що з'являються в мережі;
- інформування нових клієнтів, про саму компанію[33].

Формат контенту може бути різної форми, як текстовою, графічною, так і аудіовізуальною. Контент-маркетинг орієнтований на побудову довгострокову позитивної репутації компанії.

Подання рекламних звернень до радіоэфіру – це доступний спосіб охоплення кола цільової аудиторії, ніж реклама на телебаченні і його можна використовувати частіше. А найкраще їх вдало поєднувати. Доцільно до радіоэфіру подавати рекламу нових товарів та товарів зі знижкою ТОВ «Брокерд-Україна» обов'язково вказуючи сайт компанії. В цих рекламних зверненнях буде вся необхідна інформація для збільшення зацікавленості. Це надасть можливість втримання постійних клієнтів та залучення нових. Цінність і релевантність контенту – це те, чим він відрізняється від спаму.

Мета контент-маркетингу створювати цінний для потенційних клієнтів контент, яким можна завоювати його довіру. Для парфумерно-косметичних товарів доцільно використовувати такі види контенту: статті, новини, соціальні опитування, інтерв'ю[53]. Головне, щоб поширюваний матеріал був цікавим для користувача, таким, що змусить поділитися інформацією з оточуючими.

Таким чином, пропонуються наступні кроки:

- оптимізація номенклатури асортименту з урахуванням споживчих характеристик;
- прийняття участі в міжнародних виставках індустрії краси;
- створення посади контент-менеджера.

В обов'язки контент-менеджера ТОВ «Брокерд-Україна» буде входити ведення сторінок в соціальних сторінках Instagram та Facebook, просування

товарів в інтернеті, розміщення статей в спеціалізованих виданнях[92]. Перелік видань, в яких доцільно розміщувати рекламу наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Перелік пропонованих спеціалізованих видань

Назва видання	Характеристика видання	Вартість публікації, тис.грн
Журнал «Cosmopolitan»	Міжнародний журнал, що являє собою представлення впевненої у собі жінки. Журнал наповнений статтями про здоров'я, кар'єру, моду та красу. Цільовою аудиторією видання є молоді жінки, які прагнуть вдосконалюватися і проживати активне здорове життя.	18,0
Журнал «НАТАЛІ»	Кращий всеукраїнський журнал для сучасних жінок. Редакція ламає стереотпи про жінок, давно минули часи, коли територія жінки в системі життєвих цінностей обмежувалася трьома «К» – Kinder, Küche, Kirche (діти, кухня, церква).	13,0

Поступово, впізнаваність брендів компанії ТОВ «Броккард-Україна», а отже і обсяги їх продажу будуть зростати. Політику компанії щодо участі у виставці необхідно розробляти систематично, враховуючі всі переваги і недоліки, пов'язані з фінансовими витратами.

Необхідно відзначити, що визначити ефект по даному заходу важко, так як навіть оцінки експертів є досить приблизними. Нерідко самі споживачі не можуть відповісти на питання, що в кінцевому підсумку вплинуло на їх вибір. Тому в розрахунках економічної ефективності участі у виставкових заходах слід виходити з минулого досвіду[41].

Загальна вартість участі у виставках складається з обліку витрат на всіх трьох етапах: підготовчому, періоді роботи виставки і періодом після закінчення виставки.

При цьому витрати на підготовчому етапі, перш за все пов'язані з розробкою маркетингової стратегії, визначенні цілей участі, вибору виставки, здійснення рекламної кампанії тощо, можна порівняти з витратами на стадії участі. Слід зазначити, що їх недооблік призводить до помилок при оцінці результативності участі у виставці.

Відповідно досвіду участі компанії у виставці, максимальна кількість перспективних контактів, встановлених під час виставки, становить 3% від загального числа відвідувачів виставки. Виходячи з цього ТОВ «Брокард-Україна» планує встановити не менше 100 перспективних контактів під час роботи на виставці. Але, як свідчить практика, зі 100 перспективних контактів тільки з 20 планується укладення договорів на поставку.

Також, досвід свідчить про те, що на переговори з одним відвідувачем, в середньому, йде 10-15 хвилин, отже, за один день менеджер максимально зможе охопити 30-35 відвідувачів. За час виставки менеджер зможе провести 90 контактів[41].

Підставою для участі ТОВ «Брокард-Україна» у виставці є перш за все, необхідність розширення збутової мережі. Імідж продукції ТОВ «Брокард-Україна» буде підвищено. Внаслідок маркетингових заходів впізнаваність бренду на ринках зросте. Захоплення нових ринків збуту стане успішним з більшою імовірністю. Таким чином конкурентоспроможність продукції ТОВ «Брокард-Україна» буде підвищено.

Для торгівельної мережі ТОВ «Брокард-Україна», де кожного приходять великі потоки людей, які здійснюють покупки як на великі, так і дрібні суми, необхідно дбати про всіх клієнтів. Адже одна частина клієнтів може користуватися послугами даної компанії постійно, але здійснювати невеликі покупки і не отримувати жодних переваг, а інші здійснюють покупку один раз, але вже на великий чек отримують знижку і можуть нею користуватися не часто або взагалі не користуватися. Тому, необхідно впровадити дисконтну систему, яка буде надавати переваги всім клієнтам, починаючи з 1 покупки в магазині торгової мережі ТОВ «Брокард-Україна» на будь-яку суму.

Сутність запропонованого нововведення полягає у розробці накопичувальної системи дисконтних карток. При здійсненні покупки в будь-якому магазині торгової мережі ТОВ «Брокард-Україна», незалежно від суми, клієнт отримує знижку у розмірі 3%. Надалі розмір знижки буде зростати наступним чином:

1) При накопиченні 500 гривень – клієнт отримує знижку у розмірі 5%. Про збільшення знижки клієнта можна повідомити за допомогою SMS-повідомлення або якщо він має особистий кабінет на сайті магазину.

2) При досягненні на карточці суми тисячі гривень – клієнт отримує знижку у розмірі 10.

3) При досягненні на карточці суми 10 тисяч гривень – клієнт отримує знижку у розмірі від 15% .

Переваги накопичувальної системи:

- заохочення до нових покупок;
- приділення уваги до всіх клієнтів;
- втримання існуючих клієнтів.

У передсвятковий час можна запропонувати знижку в 10% на придбання подарункових сертифікатів. Це полегшить вибір подарунку, адже ми всі не хочемо дарувати просто гроші. Таким чином друзі, родичі або колеги по роботі мають можливість вибрати подарунки на свій власний розсуд

Перевагами даної акції буде:

- прояв турботи про клієнтів;
- завоювання нових клієнтів, які до цього не користувалися послугами компанії ТОВ «Брокард-Україна».

Отже, проаналізувавши показники оцінки ефективності запропонованого проекту, можна зробити висновок про доцільність прийняття проекту і його прибутковість. Прямий контакт із споживачами на тематичних виставках дозволить підприємству дізнатися про їх побажання. Публікації в соціальних мережах і друкованих виданнях дозволять підтримувати образ активної діяльності та розвитку підприємства.

3.2. Обґрунтування запропонованої стратегії конкурентоспроможності

Підприємство ТОВ «Брокард-Україна» в умовах жорсткої конкуренції має не тільки зосередити увагу на внутрішньому середовищі, а і розробити стратегію довгострокового виживання, яка дозволяла б йти в ногу зі змінами оточення. Конкурентні переваги приходять саме до мобільного підприємства, що здійснює прогноз і аналіз зміни зовнішнього середовища на максимальний період. Розвиток інформаційних мереж, прискорення змін в навколишньому середовищі, зміна позиції споживачів, поява нових запитів, зростання конкуренції за ресурси, що роблять блискавичним інформації, доступність новітніх технологій, зміна ролі персоналу, а також ряд інших факторів призвели до різкого зростання значення стратегічного управління.

Для розробки ефективної стратегії просування ТОВ «Брокард-Україна» необхідно обрати канали розповсюдження, визначити бюджет на просування, сформуванати комплекс маркетингових комунікацій,.

Витрати на просування є поточними витратами. Планування бюджету потребує прийняття рішень відносно:

- методів визначення просування бюджету, тобто вибору вагомого підходу до визначення загального обсягу коштів, необхідних для здійснення комунікаційної програми ТОВ «Брокард-Україна»;

- розробки тактичного рівня розподілу фінансів, відносно комплексу маркетингових комунікацій (споживчий ринок) який доцільно використовувати для реалізації поставлених цілей[40].

При визначенні бюджету ТОВ «Брокард-Україна» необхідно враховувати наступні фактори:

- популярність торгової мережі (в своєму цільовому сегменті торгова мережа відома, але поки що реклама все ж таки необхідна);
- провідна роль реклами

Враховуючі перераховані фактори, можна зробити висновок, що доцільним буде застосування методу, що базується на відсотку від обсягу продажів, який полягає в тому, що на комплекс просування виділена фіксована процентна доля від обсягу продажів компанії. В залежності від зростання чи скорочення обсягів продажу бюджетні кошти на комплекс просування, збільшуються або зменшуються. Це дуже розповсюджений метод формування бюджету.

Цей метод має низку переваг:

- розрахунок у відсотках до обсягу продаж означає, що сума асигнувань на просування буде змінюватися в залежності від того, що підприємство «може собі дозволити». За таким методом, витрати будуть тісно пов'язані з динамікою продажів в різні періоди циклу ділової активності.

- цей метод враховує взаємозв'язок між витратами на просування, продажною ціною товару та розміром прибутку з розрахунку на товарну одиницю.

- сприяє підтримці конкурентної стабільності такою мірою, що на просування конкуренти витрачають приблизно однаковий відсоток від суми своїх продажів[31].

Таким чином встановимо, що сума, яка дорівнює 3% від очікуваних продажів буде граничною для використання у просуванні. Очікуваний обсяг збуту у грошовому виразі: від продажу продукції – 420.5 млн. грн. (з розрахунку 35,0 млн.грн на місяць).

Гранична сума на просування: $420,5 * 3\% = 12,6$ млн.грн. на рік.

За необхідності доцільним є використання комбінованих стратегій складання бюджету, з використанням декількох методів одночасно. Наприклад, в даній ситуації, обраний метод формування бюджету оснований на відсотку від продажів доцільно зкомбінувати з методом заснованим на визначенні цілей та задач.

Для досягнення поставлених стратегічних цілей необхідно поєднання цих двох методів, що і допоможе ТОВ «Брокерд-Україна» .

Важливим етапом є визначення комплексу маркетингових комунікацій , адже від точності його вибору залежить досягнення мети комунікаційної політики.

Необхідно виділити 2 складові у визначенні комплексу маркетингових комунікацій :

- поєднання видів впливу на одержувача інформаційного звернення – реклами, стимулювання збуту, особистого (персонального) продажу і прямого маркетингу, тобто структура комплексу маркетингових комунікацій;
- чинників, що мають вплив на структуру маркетингових комунікацій[21].

Важливою складовою комплексу маркетингових комунікацій для ТОВ «Брокард-Україна» є засоби стимулювання збуту. При продуманній схемі стимулювання збуту є можливість залучити нових клієнтів, розробивши її краще, ніж конкуренти, а при великому асортименті необхідно стимулювати покупців до здійснення покупки. Клієнтам необхідно пропонувати найкращі пропозиції, а саме постійно проводити різноманітні акції, встановлювати спеціалізовані на товари тощо. Вибравши цікавіші пропозиції, ніж у компаній-конкурентів, для ТОВ «Брокард-Україна» зможе залучити нових клієнтів.

Такий елемент комунікацій, як піар, може репрезентувати компанію та її товари шляхом впливу на відповідні групи людей — акціонери, споживачі, урядові чиновники і керівники інших підприємств. За допомогою піар заходів можна створити позитивний імідж ТОВ «Брокард-Україна», звернути на неї увагу цільової аудиторії. Це можна здійснити беручи участь в різноманітних святах та організовуючи заходи спрямовані на інформування споживачів про компанію у оригінальній формі тощо[17].

Для того, щоб зробити комунікаційну політику ТОВ «Брокард-Україна» більш ефективною та досягти поставлених цілей додати такі елементи як: прямий маркетинг та особистий продаж і таким чином розширити його і зробити більш потужним.

Особистий продаж передбачає спілкування торгового представника зі споживачами з метою спонукати їх до купівлі товару. Це дійовий елемент комплексу маркетингових комунікацій, оскільки: компанії не потрібно формулювати повідомлення для споживача заздалегідь; торговий представник в процесі спілкування зможе оцінювати потреби споживачів і відповідно

сформулювати звернення до них, оцінити реакцію та відповідно, за необхідності, змінити свою стратегію; якщо продаж товарів не відбувся, то в безпосередньому контакті покупець дізнається про товар та

згодом може прийняти рішення його придбати. Отже, для ТОВ «Брокард-Україна» доцільним є використання мобільних агентів - людей, які можуть шукати, налагоджувати зв'язки, підписувати контракти з клієнтами. Оскільки існує велика кількість потенційних клієнтів, яким необхідні товари ТОВ «Брокард-Україна», мобільні агенти можуть вести переговори, укладати угоди про поставку таких товарів на вигідних для двох сторін умовах[1].

Отже, комплекс маркетингових комунікацій, який складатиметься з реклами, засобів стимулювання збуту, піару, прямого маркетингу та особистих продажів дозволить зробити комунікаційну політику ТОВ «Брокард-Україна» більш ефективною.

Наступним кроком є розрахунок економічної ефективності проекту, якій включає проведення маркетингового дослідження комунікаційної політики підприємства ТОВ «Брокард-Україна» та створення стратегії просування на його основі. Маркетингова комунікаційна політика - це вживання таких інструментів маркетингу, які можуть бути використані як носії інформації. Вона є однією з функцій маркетингової діяльності, що пов'язана з управлінням комунікаціями, що здійснюється за допомогою комплексу засобів передачі навмисних повідомлень між суб'єктами маркетингової системи з метою стимулювання їх активності[63].

Необхідно впровадити наступні етапи робіт:

- Визначити планову вартість проведення маркетингового дослідження комунікаційної політики;

- Розрахувати витрати на засоби комунікації;

- Визначити очікуване зростання грошових потоків;

- Розрахувати показники економічної оцінки доцільності витрат[7].

Витратну і прибуткову частини бюджету ТОВ «Брокард-Україна» можна представити наступним чином (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Звіт про прибутки і збитки ТОВ «Брокард-Україна» за 2019 р.

Показник		Звітний період	Аналогічний період попереднього року
найменування	код		
Доходи і витрати по звичайних видах діяльності Виручка (нетто) від продажу товарів, продукції, робіт, послуг (за мінусом податку на додану вартість, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів)	010	878 034	814 577
Собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг	020	(635 798)	(589 855)
Валовий прибуток	029	242 046	224 722
Комерційні витрати	030	-	-
Управлінські витрати	040	(150 440)	(141 303)
Прибуток (збиток) від продажу	050	91 586	83 419
Інші доходи і витрати відсотки до отримання	060	-	-
Відсотки до сплати	070	(17 015)	(15 112)
Доходи від участі в інших організаціях	080	614	561
Інші операційні доходи	090	226 197	207 197
Інші операційні витрати	100	(223 085)	(210 786)
Прибуток (збиток) до оподаткування	140	76 721	66 570
Відкладені податкові активи	141	202	164
Відкладені податкові зобов'язання	142	209	204
Поточний податок на прибуток	150	(15 151)	(13 328)
	151	-	-

Чистий прибуток (збиток) звітного періоду	190	61 129	52 870
ДОВІДКОВО	200	4421	4 421
Постійні податкові зобов'язання (активи)			
Базовий прибуток (збиток) на акцію		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на акцію		-	-

Основна мета підприємства ТОВ «Брокард-Україна» – збільшити відсоток нових споживачів від 61,5% до 71% використовуючи проведення маркетингового дослідження та застосування засобів просування.

В ході проведення маркетингового дослідження, необхідним буде отримання наступної інформації:

- Джерела інформації про компанію;
- Засоби комунікації, яким споживачі довіряють найбільше;
- Комунікаційні заходи, які мають найбільший вплив при здійсненні покупок;
- Імідж компанії ТОВ «Брокард-Україна», який склався за час її існування на ринку.

Метод збору первинної маркетингової інформації - особисте інтерв'ю, яке відбувається за допомогою опитування респондентів використовуючи анкетування у магазинах ТОВ «Брокард-Україна». Генеральна сукупність досліджуваних – люди, що купують продукцію в магазинах компанії ТОВ «Брокард-Україна». Елементи вибірки – особи, віком від 20 до 70 років.

Одиниця спостереження – споживачі від 20 до 70 років. Основними вимогами при плануванні операцій були:

- Складання часового графіку збору інформації;
- Розробка бюджету маркетингових досліджень;
- Відбір кваліфікованого персоналу;

- Проектування необхідних заходів.

За 3 години у анкетуванні взяли участь 478 респондентів, з яких 359 жінок та 119 чоловіків, віком від 20 до 70 років. Під час анкетування респонденти дали наступні відповіді на поставлені їм питання. Щодо джерел інформації з яких споживачі дізналися про мережу магазинів ТОВ «Брокард-Україна» відповіді наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Вкажіть, будь-ласка, джерело інформації, звідки, Ви, дізналися про мережу магазинів ТОВ «Брокард-Україна»		
Телебачення	165	34,5%
Друковані видання	129	30,0%
Від знайомих та друзів	88	18,4%
Зовнішня і внутрішня реклама	96	20,1%

Так 34,5% респондентів дізналися про торговельні точки мережі з інформації по телебаченню, 30,0% з друкованих видань, 20,1% з зовнішньої та внутрішньої реклами а 18,4% - від знайомих та друзів.

В анкетуванні, щодо повноти інформації про мережу магазинів ТОВ «Брокард-Україна» 38,3% респондентів оцінили її як повну, а 61,7% як таку, що потребує доповнення.

Таблиця 3.6

Результати анкетування респондентів щодо повноти інформації про торговельні точки ТОВ «Брокард-Україна»

Як Ви, вважаєте, чи достатньо інформації про мережу магазинів «Брокард-Україна» та продукцію, яка в ній представлена в ЗМІ?		
Телебачення	183	38,3%
Друковані видання	295	61,7%

При проведенні досліджень комунікаційної політики ТОВ «Брокард-Україна» важливо отримати інформацію щодо вибору споживачами комунікативних засобів. Як свідчать результати анкетування (таблиця 3.7), більше

ніж половина респондентів мають довіру до заходів зі стимулювання збуту, більше ніж 25% рекламі і лише 12,1% опитаних довіряють піару.

Таблиця 3.7

Результати анкетування пріоритети споживачів щодо засобів комунікації

Яким засобам комунікації Ви довіряєте найбільше?		
Реклама	298	62,3%
Заходам зі стимулювання збуту	122	25,5%
Піар	58	12,1%

Отже, мережа ТОВ «Броккард-Україна» має високу ефективність від використання програм лояльності, буде доцільно їх продовжувати та розширювати. Варто звернути увагу також на проблему довіри заходам з піару бренду.

Важливість більшого поглиблення роботи з програмами лояльності підтверджують, також, результати опитування щодо задоволеності респондентів системою дисконтних карток. Так 59% респондентів підтвердили своє задоволення, проте значна частка (41%) бажає її удосконалення.

Готовність купувати товари мережі ТОВ «Броккард-Україна» через засоби інтернет виявили 60% опитаних (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Результати анкетування респондентів щодо бажання купувати товари ТОВ «Броккард-Україна» у мережі Інтернет

Чи маєте, Ви, бажання купувати товари, які представлені в мережі магазинів ТОВ «Броккард-Україна» у мережі Інтернет?		
Так	283	60,0%
Ні	195	40,0%

Отже, за результатами опитування респондентів виявилось, що:

- більшість споживачів (34,5%) дізналися про компанію ТОВ «Броккард-Україна» з телебачення;

- споживачі вважають, що та кількість інформації про компанію, яка є в ЗМІ недостатня;

- найбільшою довірою серед засобів комунікації користуються заходи зі стимулювання збуту (25,5%) та реклама (62,3%);

- більшість опитаних задоволені системою дисконтних карток у мережі магазинів ТОВ «Брокард-Україна», але при цьому значна частина (41%) опитаних була нею незадоволена;

- продаж товарів, які представлені у мережі магазинів компанію по Інтернету підтримали 60% опитаних.

У ході проведеного дослідження було також опитано 20 експертів. За результатами опитування виявилось, що найбільший вплив покупців матиме телевізійна реклама, особливо, якщо вона буде в шоу про красу; дуже ефективним засобом стимулювання збуту – дисконтні картки; для компанії, яка працює на ринку косметики та парфумерії доцільно проводити різноманітні акції зі стимулювання збуту та вводити накопичувальну систему дисконтних карток; на думку експертів у торгівельної мережі «ТОВ «Брокард-Україна» склався позитивний імідж за час її існування на ринку.

Визначимо загальний кошторис витрат, необхідних для проведення маркетингового дослідження.

Вартість однієї заповненої анкети за розрахунками складає 6 грн. Оскільки заплановано спочатку набрати 450 анкет, то вартість заповнення анкет складе 2700 грн. Заробітна плата керівника проекту складе 10000 грн.

Зведений бюджет на проведення маркетингового дослідження представлений в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Бюджет на проведення маркетингового дослідження

Показники витрат	Витрати, грн.
Витрати на оплату праці інтерв'юєрів (12*3 год.*36грн/год)	1300
Витрати на проведення презентації	500
Друк анкети	200

Інші незаплановані витрати	600
Всього	2700

Отже, на виконання даного маркетингового дослідження необхідно виділити 2300 гривень.

Зведений бюджет просування представлений у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Зведений бюджет просування

Найменування витрат	Сума, тис. грн.
Реклама:	
Реклама в жіночих журналах	53,0
рекламні ролики на телебаченні	120,0
рекламні звернення на радіо	61,0
випуск нової рекламної продукції	18,0
Разом	252,0
Заходи по стимулювання збуту	
випуск нових дисконтних карток	12,0
Піар заходи	
участь у різноманітних святах	15,0
Прямий маркетинг	
продаж товарів по інтернету	16,0
Особистий продаж	
витрати на мобільних агентів	22,0
Всього	317,0

Зведений бюджет, наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Зведений бюджет проекту

Статті кошторису	Вартість, тис.грн.
Витрати на проведення маркетингового	2,7

дослідження	
Витрати на просування	317,0
Разом	319,7

Показник економічного ефекту від здійснення цього проекту складатиме 1,18, тобто кожна інвестована гривня принесе приблизно 1,18 гривень прибутку. Тобто проект є рентабельним.

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Брокард-Україна» буде здійснюватись за допомогою таких конкурентних переваг:

- організація високого рівня обслуговування;
- підвищення індексів лояльності та індексів задоволення обслуговування;
- раціоналізація організаційної системи;
- впровадження таємного покупця.

Таблиця 3.12

Оцінка доступності ресурсів ТОВ «Брокард-Україна»

Назва ресурсу	Ступінь впливу	Ступінь складності в забезпеченні
Матеріальні ресурси		
Сировина, матеріали	Високий	Середній
Комплектуючі	Середній	Низький
Допоміжні сировина, матеріали	Середній	Низький
Техніка і технологія		
ЕОМ (офісна техніка)	Високий	Низький
Основне обладнання	Високий	Високий
Устаткування	Високий	Середній
Допоміжне обладнання (запчастини)	Середній	Низький
Ремонтне обладнання	Середній	Низький
Фінансові ресурси		
Запозичені кошти	Середній	Середній
Інвестиції	Високий	Низький
Обігові кошти	Високий	Середній

Трудові ресурси		
Управлінці	Високий	Низький
Продавці	Високий	Середній
Енергетичні ресурси		
Паливо	Середній	Середній
Електроенергія	Високий	Середній
Водопостачання	Середній	Низький

Отже, ТОВ «Брокард-Україна» має всі можливості для здійснення запланованої організаційно-економічної політики, яка направлена на забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, проте існують і певні проблеми. - Технічний рівень підприємства відповідає міжнародним стандартам;

- Якість продукції підвищується за рахунок розробки нової системи пакування;

- Підвищення кваліфікації персоналу та якості обслуговування клієнтів;

- Рівень маркетингу на підприємстві не можна оцінити як задовільний, так як підприємство працює на внутрішній ринок. При цьому не вивчаються потреби споживачів внутрішнього ринку.

В таблиці 3.9 представлені запропоновані маркетингові заходи щодо зміцнення стратегічної позиції ТОВ «Брокард-Україна» на ринку.

Таблиця 3.13

Схвалені заходи виконання обраного типу конкурентної стратегії для ТОВ «Брокард-Україна»

Ринок	Існуючий	Новий
	<p>Посилення стратегічної позиції на ринку (глибоке проникнення):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Оживлення маркетингових комунікацій: спонсорство, реклами, брендинг виставки, тощо; - Цінові заходи: знижки; - Покращення роботи персоналу; - Диференціація пропозиції за рахунок ціни 	<p>Заходи щодо забезпечення конкурентної стратегії через розвиток продукту</p>

	та якості продукції; - Активне використання новітніх технологій в роботі	
--	---	--

Серед заходів, що пропонуються основними є такі:

- оживлення комунікаційної політики компанії, зокрема активна участь у тематичних виставках і ярмарках та аналогічних заходах в різних містах України та світу;

- підтримка соціальних та екологічних проектів в різних містах України.

Організація заходу «Чисте місто» в підтримку природи. Розміщення інформації про такий захід можна розмістити на вітринах магазинів торгівельної мережі ТОВ «Брокард-Україна», а також на головній сторінці сайту, подати звернення з цією інформацією до радіоефіру та телебачення для того, щоб залучити якомога більше людей. Місцем проведення можуть бути вулиці, парки, сквери тощо.

Такі заходи укріплюють на імідж компанії та в цілому позитивно впливають на оточуюче середовище, а тим самим сприяють залученню нових споживачів.

Для досягнення максимального комунікаційного ефекту ТОВ «Брокард-Україна» необхідно розвивати власний бренд, який забезпечить зростання рівня впізнавання, запам'ятовування та лояльності у споживачів продукції[108]. Заходи цінового стимулювання є наступними:

- знижка на старі види продукції, знижка за обсяг, знижка постійним покупцям, інші види знижок;

- розподіл товарної пропозиції за рахунок співвідношення «ціна-якість», також можлива диференціація за рахунок місця походження продукції), диференціація за рахунок витрат, за рахунок унікальних розробок, за рахунок додаткових послуг тощо;

- активне використання новітніх технологій в роботі – налагодження мобільних сервісів, введення електронних сертифікатів, покращення інтерфейсу корпоративного сайту;

- консолідація витрат – скорочення витрат на утримання офісу, розхідних матеріалів, пандемія піштовхнула до таких заходів працівників офісу, вже більше ніж рік відділи, яким непотрібно фізично знаходитись на робочому місці працюють вдома. Це допомагає економити як на канцелярії так і на електроенергії.

Глибоке проникнення на ринок дозволить мінімізувати витрати ТОВ «Брокард-Україна» та отримати додатковий прибуток в умовах значної конкуренції та нестабільного оточення завдяки запропонованим заходам.

ВИСНОВКИ

В період дослідження було розглянуто категорії «конкуренція» та «конкурентоспроможність», різноманітні погляди вчених на зазначені категорії. Було досліджено сутність і чинники конкурентоспроможності продукції підприємств.

Конкурентоспроможність тісна з двома показниками - рівнем ціни і рівнем якості продукції. Провівши дослідження, саме, другого фактора, ми з'ясували, що продуктивність праці і економія всіх видів ресурсів поступаються місцем якості продукції.

Концепція національної політики України в області якості продукції і послуг абсолютно справедливо підкреслює, що головним завданням вітчизняної економіки в ХХІ столітті є зростання конкурентоспроможності за рахунок зростання якості.

Узагальнюючи отримані в дипломному проектуванні відомості, можна зробити основні заключні висновки:

- Якість - це обличчя фірми, збільшення прибутку, зростання процвітання, тому робота з управління якістю фірми є найважливішим видом діяльності для всього персоналу, від керівника до конкретного виконавця.
- Конкурентоспроможність підприємства - це реальна і потенційна здатність виготовляти і реалізовувати товари або надавати послуги, які за ціновими і якісними характеристиками більш привабливі для покупців, ніж товари і послуги інших підприємств-конкурентів.

Підводячи підсумок проведеному дослідженню, необхідно відзначити, що в наш час якість є не стільки предметом престижу і репутації компанії, скільки обов'язковим фактором, від якого залежить сам факт існування організації на ринку товарів і послуг. В умовах ринкової економіки, коли конкуренція змушує постійно розвиватися, дана проблема актуальна, як ніколи.

Абстрагуючись від конкурентоспроможності зовнішнього середовища підприємства та якості управління, можна зробити висновок, що якщо якість

продукції конкурентоздатні, то і підприємство конкурентоспроможним. Все питання при цьому зводиться до визначення якості продукції, розробці та реалізації конкурентоспроможної стратегії підприємства.

У другому розділі був проведений детальний аналіз фінансово-господарської діяльності будівельного підприємства ТОВ «Брокад-Україна». На підставі аналізу показників діяльності підприємства ТОВ «Брокад-Україна» можна зробити висновок про роботу.

На даному підприємстві з плином часу відбувається збільшення обороту господарських коштів, вартості активів, грошових коштів, обсягу необхідної продукції. Підприємство ТОВ «Брокад-Україна» характеризується стійким фінансовим становищем, стабільним співвідношенням капіталів, зростанням обсягів виробництва, незалежністю від зовнішніх кредиторів.

За результатами проведеного дослідження надано рекомендації по вдосконаленню маркетингової комунікаційної політики ТОВ «Брокад-Україна», а саме за такими напрямками як реклама, стимулювання збуту та піар.

Також запропоновано розвивати комунікаційну політику за такими напрямками як прямий маркетинг та особистий продаж, для підвищення її ефективності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бацюн Н.В. Менеджмент в рекламе: Учеб. пособие. М.: РИОР.: ИНФРА-М, 2010. 175 с.
2. Башук Г.О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні. Г.О. Башук Економіка та держава. 2013. № 6. С.102–106.
3. Вініченко І. І. Еволюція підходів у дослідженнях конкурентоспроможності. Агросвіт. 2012. № 8. С. 3–6.
4. Бранденбургер А. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф. Москва: Кейс, 2012. 352 с.
5. Венгер В.В. Конкуренція в ринковій економіці: генезис теоретичних концепцій. Венгер В.В. Ефективна економіка. 2014. URL.: www.economy.nayka.com.ua
6. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства Економіст. 2007. №8. с.14-16.
7. Гетьман В. Г. Финансовый учет: Учебник для студентов вузов. В. Г. Гетьман, Л. З. Шнейдман, В. А. Терехова. М.: Финансы и статистика, 2011. 816 с.
8. Гетьманський В. О. Оцінка функціонування підприємства в умовах економічного розвитку В. О. Гетьманський, О. І. Іляш Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 6. URL.: www.nbu.gov.ua
9. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції Р. Грецький Формування ринкових відносин в Україні. 2015. №2. С. 35-38.
10. Гудзь О. Є. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства Олена Євгенівна Гудзь. Фінансовий простір. 2013. №4(12). С. 97–103.
11. Гузар Б.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції Б.С. Гузар, О.С. Цикалюк Інноваційна економіка. 2012. № 11. С. 277–280.
12. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства О. Г. Данькевич Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2012. № 44. С. 166-173.

13. Дикань В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». 2011. Випуск 36. С. 100–105.
14. Донцова Л.В. Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. Москва: Издательство «Дело и Сервис», 2011. 144 с.
15. Дунська А. Р. Управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств на інноваційній основі А. Р. Дунська. Актуальні проблеми економіки. 2012. №7. С. 104–109.
16. Єрьоменко Н. Ю. Конкурентні переваги підприємства Н. Ю. Єрьоменко. Управління розвитком. 2014. №13. С. 31–34.
17. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
18. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства Єлець О.П., Богдан Є.В. Шляхи та фактори зниження собівартості продукції промислового підприємства. 2014. С. 82–91.
19. Егорова Е.И., Гаврилова С.В. Анализ и оценка финансового состояния предприятия Е.И. Егорова, С.В. Гаврилова Достижения вузовской науки. 2014. №9 С.180-184.
20. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства: монографія. Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. Львів: Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
21. Зборовська Ю. Л. Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств в умовах глобалізації Ю. Л. Зборовська. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №5. С. 47–50.
22. Ильина Г.Г. Особенности анализа финансового состояния предприятия в рыночной экономике Г.Г. Ильина Москва: Изд-во МГЛУ, 2009. 212 с.
23. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають Ефективна економіка. №5. 2014. URL.: www.economy.nayka.com.ua

24. Канке Л.А., Кошечая И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия Л.А. Канке, И.П. Кошечая. Москва: ИНФРА-М, 2009. 288 с.
25. Капінус Л.В. SWOT-аналіз як основа формування маркетингової політики підприємства Л.В. Капінус, О.П. Сологуб URL: <http://dspace.nuft.edu.ua>
26. Квятковська Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства Л. А. Квятковська, Л. Д. Воробйова Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. 2011. Випуск 26. С. 181–187.
27. Кибиткин А.И. Учет и анализ в коммерческой организации А.И. Кибиткин. Москва: Издательский дом Академии Естествознания, 2012. 368 с.
28. Кізян С. М. Вступ до фаху. Менеджер і команда: теоретичні та практичні аспекти: навч. посібник Кізян С. М., Небава М. І., Адлер О. О. К.: Вид. дім "Слово", 2014. 168 с.
29. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник Г. І. Кіндрацька. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 406 с.
30. Киреева Н.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Н.В. Киреева. Москва: Социальные отношения, 2007. 512 с.
31. Ковалев В.В. Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. Москва: ООО «ТК Велби», 2010. 424 с.
32. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. Вісн. Львів. ун-ту. 2013. С. 59–65.
33. Кобилецький В. Р., Фінансовий аналіз та висновки В. Р. Кобилецький Онлайн-журнал «Financial Analysis online» URL: <https://www.finalon.com>
34. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие А.И. Алексеева; Москва: Финансы и статистика, 2010. 672 с.
35. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2014. № 2(12). С. 6–13.
36. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями її підвищення: монографія за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470с.

37. Крейнина М.Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле М.Н. Крейнина. Москва: Инфра-М, 2009. 256 с

38. Козар Галина. Маркетинг партнерських відносин як основа ведення сучасного бізнесу Галина Козар Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: зб. тез доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів редкол.: Л. І. Вергун, Ю. В. Мельник, О. Легкий. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 71-72.

39. Космина О. М. Конкуреноспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах О. М. Космина Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 1(2). С. 125–131.

40. Конкуренсна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкуреноспроможності Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2014. № 2(12). С. 6–13.

41. Конкуреноспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470с.

42. Конкуреноспроможність підприємства: навч. посіб. Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

43. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкуреноспроможності Л. А. Костюк Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки). 2012. Випуск 2. С. 22–30.

44. Кузьмін, О. Є. Методи аналізування конкуреноспроможності підприємств О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, О. П. Романко Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Випуск 21.10. С. 159–166.

45. Кухар Р.Б. Вдосконалення управління маркетингом підприємств засобами інформаційних технологій Р.Б. Кухар, О.І. Єлейко, Ю.Б. Захарко Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького. 2014. Т. 16.№ 1. С. 292-296.

46. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности А.А. Лазаренко. Молодой ученый. 2014. №1. С. 374-377.
47. Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць Львів: НЛТУУ. 2010, вип. 20.6. С. 248-252.
48. Любушин Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности Н.П. Любушин. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Юнити-Дана, 2009. 448 с.
49. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства Ю.М. Мануйлович Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 274–282.
50. Маркетинг: навч. пос. В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль, Я. С. Янишин. Львів: «Магнолія 2006», 2012. 456 с.
51. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства Л. М. Минко Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2015. Т. 21, № 1. С. 86-92.
52. Непочатенко О. О. Фінанси підприємств: підруч. О.О. Непочатенко, Н.Ю. Мельничук. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 504 с.
53. Онисько А. Аналіз і механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Управління в сучасних умовах: новітні підходи та проблеми практики. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 210 с.
54. Окландер, М. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. Михайло Окландер, Ольга Замлинська Економіст. 2013. №3 (317). С. 20-24.
55. Офіційний сайт «Брокард» URL: <https://www.brocard.ua/>
56. Офіційний сайт «Брокард» URL: <https://makeup.com.ua>
57. Офіційний сайт «Єва» URL: <https://eva.ua/ua>
58. Офіційний сайт «Номіс» URL: <https://nomis.com.ua>
59. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці Т.І. Павлюк Економіка та Суспільство 2016. № 6. С.8-13.

60. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія В. А. Павлова, О. В. Кузьменко. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.
61. Пашкевич М. С. Ціноутворення: Конспект лекцій ДНГУ, Дніпропетровськ, 2012. 112 с.
62. Пілько А. Д., Лукан О. М. Сучасні тенденції розвитку моделей маркетингових комунікацій А. Д. Пілько, О. М. Лукан Актуальні проблеми розвитку регіону. 2011. Вип. 7 (2). С. 253 -260.
63. Погребняк, Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства Д. В. Погребняк Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. 2011. Випуск 32. С. 45–51.
64. Причепа І. В. Проблеми формування конкурентних переваг підприємства І. В. Причепа, К. О. Стелюк Економічний простір: Збірник наукових праць. 2013. №80. С. 248–256.
65. Пуцентейло П. Конкуренція як економічна категорія. П. Пуцентейло Економіка АПК. 2013. № 4. С. 122-126.
66. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції П. Р. Пуцентейло Інноваційна економіка: наук.-виробн. журн. 2015. № 4 (59). С. 80-86.
67. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства Д. О. Рибницький, Т. А. Городня Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Випуск 20.9. С. 227–230
68. Россіхіна О.Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства О.Є Россіхіна Держава та регіони. 2010. № 2. С. 184–187
69. Ротанов Г. М. Стратегія управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. Вісн. ЖДТУ. 2013. №1(63). С. 316–319.
70. Руденок О. В. Управление конкурентоспособностью продукции: монографія О. В. Руденок, Л. Н. Руднева; Тюменский государственный нефтегазовый университет. Тюмень: ТюмГНГУ, 2014. 152 с.

71. Самойлик Ю.В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства Вісник ЖДТУ. 2010. №3 (53). С. 94–98.

72. Сарай Н.І. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 105 с.

73. Сахарова Т. В. Перешкоди в процесі маркетингових комунікацій підприємств: причини виникнення та шляхи подолання Т. В. Сахарова, М. І. Філіппов Актуальні проблеми економіки. 2017. № 6. С. 120-126.

74. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств: зб. наук. праць Таврійсь. держ. агротехнолог. ун-ту(економічні науки). 2012. №2. Ч. 2. С. 385–390.

75. Сіренко М. Ю. Конкурентне середовище підприємства - суб'єкта ЗЕД: поняття, складові та методи аналізу М. Ю. Сіренко, І. О. Цисар. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №7. С. 63–65.

76. Скудар Г. Н. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху Г. Н. Скудар Економіка України. 2012. №6. С. 12-15.

77. Смирнов Є.М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. 2010. Вип. 30. Т. 2. С. 181–190

78. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства П.С. Смоленюк Інноваційна економіка. 2012. № 3(29). С. 86–93.

79. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства С. М. Співак. Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267–268.

80. Стасенко Д.В. Теорія конкуренції і особливості формування конкурентного середовища в Україні Стасенко Д.В. Наука й економіка. 2014. С. 145–150.

81. Степанцова Ю. М. Стабільний рівень конкурентоспроможності підприємства як базовий аспект його ефективної діяльності Ю. М. Степанцова, Х. О. Вороненко Наука й економіка. 2016. Вип. 1. С. 53-56.

82. Сохацька О. М. Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України: Монографія О. М. Сохацька. Тернопіль–Донецьк: Економ. думка, ТНЕУ, 2011. Розділ «Світовий досвід фінансування структурних трансформацій. Джерела і методи фінансування підприємств у трансформаційних умовах». С. 347- 406.

83. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання І. В. Смолін Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2015. № 12. С. 229-238.

84. Сысоева Е. А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие Е. А. Сысоева Экономические науки. Экономика и управление. 2010. № 12 (73). С. 283-287.

85. Тараненко І. В. Системний характер формування інноваційної конкурентоспроможності: глобалізаційний контекст І. В. Тараненко Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право. 2010. Вип. 2, т. 2 С. 422-430.

86. Тенденції розвитку соціально-економічних процесів в Україні: європейський вектор: монографія Д. Гарасюк, А. Грищук, І. Гурняк, В. Круглякова, О. Макара, Г. Шимечко, З. Юринець, Р. Юринець; за ред. З. Юринець. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 300 с

87. Тараруєв Ю. О. Конспект лекцій з курсу «Економічна діагностика» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальностей 7.03050401, 8.03050401 «Економіка підприємства») Ю. О. Тараруєв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 93 с.

88. Терьошкіна Н. Є. Інноваційна стратегія в системі управління національною економікою Н. Є. Терьошкіна Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. №2. С. 151-161.

89. Тертичний О. Особливості маркетингу в мережі Інтернет О. Тертичний Економіка та суспільство. 2017. №12. С. 382–385.

90. Фешур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2010. №4. С. 27–32.
91. Франів І. А., Коваль Л. М., Русин-Гриник Р. Р. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Механізм регулювання економіки. 2010. №3. Т.1. С. 149–153.
92. Хринюк О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства О. С. Хринюк, Ю. О. Хваль. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. №1(21). С. 70–73.
93. Царенко О. В. Генезис концепцій і методів управління конкурентоспроможністю підприємства Економіка і держава. 2007. №8. с.53-56
94. Череп А. В., Салип Ю. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Інноваційна економіка. 2012. №8 (34). С. 77–79.
95. Чорна М.В., Бугріменко Р.М. Конкурентоспроможність підприємства: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти М.В. Чорна, Р.М. Бугріменко. Харків: ФОП Шейніна О.В., 2017. Ч. 2. 102 с.
96. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств Л.Ф. Чумак Экономика и управление. № 1. 2013. С. 62–69.
97. Чумаченко Т. М. Міжнародний маркетинг: Навчально-методичний посібник. Вид. 3-е, перероб. і доп. Дніпропетровськ: Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет», 2012. 210 с
98. Чухно А. А. Модернізація економіки та економічна теорія А. А. Чухно Економіка України. 2012. № 9. С. 4-12.
99. Чухрай Н.І., Криворучко Я.Ю. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: Монографія За наук. ред. Н. Чухрай. Львів: Видавництво “Растр-7”, 2008. 360 с.
100. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення Віталій Вікторович Шарко. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. №2(4). С. 120–126.

101. Швед В. В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах. URL: <http://www.vestnikdnu.com.ua>
102. Шинкар С. М. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства С. М. Шинкар, М. В. Брижата. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2011. №1. С. 256–261.
103. Шендерівська Ліна. Показники оцінки ефективності виставкової діяльності. Економічний аналіз. 2012 рік. Випуск 11. Частина 3. С.127-130.
104. Шкляєва Г. О. Інтерактивні маркетингові комунікації у менеджменті підприємства Г. О. Шкляєва Економічний нобелівський вісник. 2014. № 1. С. 509-515.
105. Юдін М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції М. І. Юдін Економіст. 2010. № 6. С. 40-42.
106. Юринець З. В. Взаємозв'язок рівнів конкурентоспроможності крізь призму створення інновацій З. В. Юринець Економічний простір: Збірник наукових праць. № 75. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2013. С. 141-149.
107. Яцишин Н. Методика аналізу фінансового стану підприємства Н. Яцишин 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”, 2013. Вип. 10. Ч. 4. С. 439–44.
108. Яцура В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств В. В. Яцура Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць. 2011. №2. URL:<http://archive.nbu.gov.ua>

ДОДАТКИ

Додаток А

Бухгалтерський баланс ТОВ «Брокард-Україна» за 2019 р.

Бухгалтерський баланс		Коди		
Форма № 1 Код за ДКУД		1801001		
на 31 грудня 2019 р.	Дата (рік, місяць, число)	2019	12	31
Організація: ТОВ «Брокард-Україна»		ЄДРПОУ	24597296	
Ідентифікаційний номер платника податків		ІНПІ	7718085211	
Вид діяльності		КВЕД	45	
АКТИВ	Код стр.	Початок звітної періоду	Кінець звітної періоду	
1	2	3	4	
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ				
Нематеріальні активи	110	-	-	
Основні засоби	120	134 832	149 997	
Незавершене будівництво	130	17 286	8 416	

Прибуткові вкладення в матеріальні цінності	135	-	
Довгострокові фінансові вкладення	140	7 729	39 401
Відкладені податкові активи	145	612	239
Інші	150	-	
ВСЬОГО по розділу I	190	160 459	198 053
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Запаси	210	59 794	79 848
в тому числі:	211	55 300	74 643
сировину, матеріали та ін. аналогічні цінності			
тварини на вирощуванні та відгодівлі	212	-	-
витрати в незавершеному виробництві	213	1 999	2 190
готову продукцію і товари для перепродажу	214	-	-
товари відвантажені	215	-	-
витрати майбутніх періодів	216	2 945	3 015
інші запаси і витрати	217	-	-
Податок на додану вартість по придбаних цінностей	220	8 082	7 011
Дебіторська заборгованість (платежі по якій очікуються більш ніж через 12 місяців після звітної дати)	230	-	-
в тому числі покупці і замовники	231	-	-
Дебіторська заборгованість (платежі по якій очікуються протягом 12 місяців після звітної дати)	240	195 530	348 640
в тому числі покупці і замовники	241	195 530	348 640
Короткострокові фінансові вкладення	250	-	
Грошові кошти	260	62 124	82 774
Інші оборотні активи	270	-	-
ВСЬОГО по розділу II	290	325 530	518 273

БАЛАНС	300	485 989	716 326
ПАСИВ	Код стр.	Початок звітнього періоду	Кінець звітнього періоду
1	2	3	4
III. КАПІТАЛ И РЕЗЕРВИ			
Статутний капітал	410	4 651	4 651
Власні акції, викуплені в акціонерів	411	-	-
Додатковий капітал	420	156 030	156 030
Резервний капітал	430	233	233
в тому числі:	431	233	233
резервні фонди, утворені відповідно до законодавством			
резерви, утворені відповідно до установчих документами	432	-	-
Нерозподілений прибуток (невідкритий збиток)	470	247 619	376 353
ВСЬОГО по розділу III	490	409 180	539 259
IV. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Позики і кредити	510	2 352	1 275
Відкладені податкові зобов'язання	515	1 052	1 570
Інші довгострокові зобов'язання	520	-	-
ВСЬОГО по розділу IV	590	3 404	2 945
V. КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Позики і кредити	610	20 000	42 000
Кредиторська заборгованість	620	53 156	132 122
в тому числі:	621	57 624	96 015
постачальники та підрядники			
заборгованість перед персоналом організації	622	945	1 221

заборгованість перед державними позабюджетними фондами	623	1 282	2 301
заборгованість з податків і зборів	624	-	-
інші кредитори	625	13 305	32 585
Заборгованість учасникам (засновникам) по виплаті доходів	630	-	-
Доходи майбутніх періодів	640	-	-
Резерви майбутніх витрат	650	-	-
Інші короткострокові зобов'язання	660	-	-
ВСЬОГО по розділу V	690	73156	174 122
БАЛАНС	700	485 989	716 326

Керівник

_____ Севрюк Л.М.

Головний бухгалтер

_____ Дяченко Г.В.

14 березня 2020 р.

Продовження додатку А

Бухгалтерський баланс ТОВ «Брокард-Україна» за 2018 р.

Бухгалтерський баланс		Коди		
Форма № 1 Код за ДКУД		1801001		
на 31 грудня 2018 р.	Дата (рік, місяць, число)	2019	12	31
Організація: ТОВ «Брокард-Україна»		ЄДРПОУ	24597296	
Ідентифікаційний номер платника податків		ІНПП	7718085211	
Вид діяльності		КВЕД	45	
АКТИВ	Код стр.	Початок звітного періоду	Кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ				
Нематеріальні активи	110	-	-	
Основні засоби	120	1170175	134 832	
Незавершене будівництво	130	26998	17 286	
Прибуткові вкладення в матеріальні цінності	135	-		
Довгострокові фінансові вкладення	140	8 024	7 729	
Відкладені податкові активи	145	349	612	
Інші	150	-		
ВСЬОГО по розділу I	190	152 546	160 459	
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ				
Запаси	210	50 155	59 794	
в тому числі:	211	44 218	55 300	
сировину, матеріали та ін. аналогічні цінності				
тварини на вирощуванні та відгодівлі	212	-	-	
витрати в незавершеному виробництві	213	1 568	1 999	
готову продукцію і товари для перепродажу	214	-	-	

товари відвантажені	215	-	-
витрати майбутніх періодів	216	1 197	2 945
інші запаси і витрати	217	-	-
Податок на додану вартість по придбаних цінностей	220	7 311	8 082
Дебіторська заборгованість (платежі по якій очікуються більш ніж через 12 місяців після звітної дати)	230	-	-
в тому числі покупці і замовники	231	-	-
Дебіторська заборгованість (платежі по якій очікуються протягом 12 місяців після звітної дати)	240	103 738	195 530
в тому числі покупці і замовники	241	103 738	195 530
Короткострокові фінансові вкладення	250	-	
Грошові кошти	260	55 245	62 124
Інші оборотні активи	270	-	-
ВСЬОГО по розділу II	290	219 214	325 530
БАЛАНС	300	384 708	485 989
ПАСИВ	Код стр.	Початок звітного періоду	Кінець звітного періоду
1	2	3	4
III. КАПІТАЛ И РЕЗЕРВИ			
Статутний капітал	410	4 651	4 651
Власні акції, викуплені в акціонерів	411	-	-
Додатковий капітал	420	156 030	156 030
Резервний капітал	430	233	233
в тому числі:	431	233	233
резервні фонди, утворені відповідно до			

законодавством			
резерви, утворені відповідно до установчих документами	432	-	-
Нерозподілений прибуток (невідкритий збиток)	470	160 104	247 619
ВСЬОГО по розділу III	490	320 787	409 180
IV. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Позики і кредити	510		2 352
Відкладені податкові зобов'язання	515	1 108	1 052
Інші довгострокові зобов'язання	520	-	-
ВСЬОГО по розділу IV	590	1 108	3 404
V. КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			-
Позики і кредити	610	12 354	20 000
Кредиторська заборгованість	620	51 567	53 156
в тому числі:	621	38 445	57 624
постачальники та підрядники			
заборгованість перед персоналом організації	622	870	945
заборгованість перед державними позабюджетними фондами	623	1 051	1 282
заборгованість з податків і зборів	624	-	-
інші кредитори	625	11 201	13 305
Заборгованість учасникам (засновникам) по виплаті доходів	630	-	-
Доходи майбутніх періодів	640	-	-
Резерви майбутніх витрат	650	-	-
Інші короткострокові зобов'язання	660	-	-
ВСЬОГО по розділу V	690	63 921	73 156
БАЛАНС	700	384 708	485 989

Керівник

_____ Севрюк Л.М.

Головний бухгалтер

_____ Дяченко Г.В.

14 березня 2019 р.

Звіт про прибутки і збитки ТОВ «Брокард-Україна» за 2019 р.

за 2019 р.			Коди		
Форма № 2 Код за ДКУД			0710002		
Дата (рік, місяць, число)			2019	12	31
Організація: ТОВ «Брокард-Україна»			ЄДРПОУ		24597296
Ідентифікаційний номер платника податків			ІНПП		7718085211
Вид діяльності: дистриб'юція			КВЕД		45
Показник		Звітний період	Аналогічний період попереднього року		
найменування	код				
1	2	3	4		
Доходи і витрати по звичайних видах діяльності Виручка (нетто) від продажу товарів, продукції, робіт, послуг (за мінусом податку на додану вартість, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів)	010	878 034	814 577		
Собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг	020	(635 798)	(589 855)		
Валовий прибуток	029	242 046	224 722		
Комерційні витрати	030	-	-		
Управлінські витрати	040	(150 440)	(141 303)		
Прибуток (збиток) від продажу	050	91 586	83 419		
Інші доходи і витрати відсотки до отримання	060	-	-		
Відсотки до сплати	070	(17 015)	(15 112)		
Доходи від участі в інших	080	614	561		

організаціях			
Інші операційні доходи	090	226 197	207 197
Інші операційні витрати	100	(223 085)	(210 786)
Прибуток (збиток) до оподаткування	140	76 721	66 570
Відкладені податкові активи	141	202	164
Відкладені податкові зобов'язання	142	209	204
Поточний податок на прибуток	150	(15 151)	(13 328)
	151	-	-
Чистий прибуток (збиток) звітнього періоду	190	61 129	52 870
ДОВІДКОВО	200	4421	4 421
Постійні податкові зобов'язання (активи)			
Базовий прибуток (збиток) на акцію		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на акцію		-	-

Керівник

_____ Севрюк Л.М.

Головний бухгалтер

_____ Дяченко Г.В.

14 березня 2020 р.

Продовження додатку Б

Звіт про прибутки і збитки ТОВ «Брокард-Україна» за 2017 р.

за год 2018 р.			Коди		
Форма № 2 Код за ДКУД			0710002		
Дата (рік, місяць, число)			2018	12	31
Організація: ТОВ «Брокард-Україна»		ЄДРПОУ	24597296		
Идентификационный номер налогоплательщика		ІНПІ	7718085211		
Вид діяльності: дистриб'юція		КВЕД	45		
Показник		Звітний період	Аналогічний період попереднього року		
найменування	код				
1	2	3	4		
Доходи і витрати по звичайних видах діяльності Виручка (нетто) від продажу товарів, продукції, робіт, послуг (за мінусом податку на додану вартість, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів)	010	814 577	749 010		
Собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг	020	(589 855)	(543 201)		
Валовий прибуток	029	224 722	206 191		
Комерційні витрати	030	-	-		
Управлінські витрати	040	(141 303)	(130 566)		
Прибуток (збиток) від продажу	050	83 419	75 625		
Інші доходи і витрати відсотки до отримання	060	-	-		
Відсотки до сплати	070	(15 112)	(12 487)		

Доходи від участі в інших організаціях	080	561	-
Інші операційні доходи	090	207 197	194 946
Інші операційні витрати	100	(210 786)	(197 660)
Прибуток (збиток) до оподаткування	140	66 570	59 029
Відкладені податкові активи	141	164	155
Відкладені податкові зобов'язання	142	204	191
Поточний податок на прибуток	150	(13 328)	(11 896)
	151	-	-
Чистий прибуток (збиток) звітного періоду	190	52 870	47 522
ДОВІДКОВО	200	4 421	4 232
Постійні податкові зобов'язання (активи)			
Базовий прибуток (збиток) на акцію		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на акцію		-	-

Керівник

_____ Севрюк Л.М.

Головний бухгалтер

_____ Дяченко Г.В.

14 березня 2020 р.