

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

на тему

"Вдосконалення методики оцінки конкурентоспроможності підприємства"

другий (магістерський) рівень

спеціальність 051 Економіка

Виконав: здобувач групи ЕК-22зм


(підпис)

А. О. Гунченко

Керівник

(підпис)

Я. В. Бурко

Завідувач кафедри

(підпис)

І. М. Семененко

Рецензент _____

Київ – 2023

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 111 с., 10 рис., 28 табл.

Об'єкт дослідження: ТОВ «НРП»

Мета роботи: розробка рекомендацій та заходів з вдосконалення методики оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження: наукової абстракції, моделювання, порівняння, аналізу і синтезу, статистичного і графічного аналізу

Необхідність дослідження обумовлена відсутністю єдиної методики оцінки конкурентоспроможності, та як максимізації прибутку підприємства в умовах високої конкуренції на ринку. Кожне підприємство може розвиватися стійко і динамічно не тільки у разі підвищення його прибутку, але й за умови вироблення й реалізації конкурентоспроможної продукції. Впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, матеріального регулювання співробітників підприємства мають велике значення в подальшому зростанні прибутку і рентабельності.

У дипломній роботі розглянуто теоретичні основи теоретичні основи конкурентоспроможності, також проаналізовано фінансову звітність, фінансово-господарську діяльність підприємства, проаналізувати показники ТОВ «НРП», запропоновано удосконалену методику оцінки конкурентоспроможності.

Робота оформлена у відповідності до методичних рекомендацій.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ВИРОБНИЧІ РЕСУРСИ, ПІДПРИЄМСТВО, ПОКАЗНИКИ, ОЦІНКА, АКТИВИ, ПАСИВИ, ЛІКВІДНОСТЬ, ДІЯЛЬНІСТЬ, КОЕФІЦІЄНТ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ПРИБУТОК.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	8
1.1 Визначення конкурентоспроможності організації. Фактори конкурентоспроможності.....	8
1.2. Методичні підходи до визначення конкурентоспроможності організації .	17
1.3.Методики розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності	33
Висновки до РОЗДІЛУ I.....	40
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	41
2.1. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємства	41
2.2.Організаційно-економічна характеристика ТОВ “НРП”	44
2.3.Оцінка маркетингових показників ТОВ “НРП”	66
Висновки до РОЗДІЛУ 2.....	80
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “НРП” ЗА ДОПОМОГОЮ ЗАПРОПОНОВАНОЇ МЕТОДИКИ.....	81
3.1. Запропонована методика оцінки конкурентоспроможності підприємства	81
3.2. Розрахунок комплексного показника та визначення потенціалу конкурентоспроможності.....	93
Висновки до РОЗДІЛУ 3	100
ВИСНОВОК.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106

ВСТУП

У разі постійного розвитку економіки зростає необхідність підвищення конкурентоспроможності внутрішнього ринку, відповідність виробленої продукції, пропонованих товарів та послуг усім сучасним вимогам. Для зростання конкурентоспроможності України на міжнародній арені необхідно, щоб усі економічні суб'єкти, регіони чи підприємства малого або середнього бізнесу демонстрували високі показники за всіма характеристиками.

Для того, щоб організація могла забезпечити високий рівень конкурентоспроможності, повинні існувати універсальні, практично застосовні методики оцінки цього показника, що дозволяють оперативно оцінити конкурентоспроможність та визначити необхідні напрямки її підвищення.

Крім загальноекономічного значення необхідності розробки єдиної методики оцінки конкурентоспроможності, існує ще такий важливий аспект, як максимізація прибутку підприємства в умовах високої конкуренції на ринку.

Конкуренція – суперництво суб'єктів господарювання, при якому самостійними діями кожного виключається або обмежується можливість кожного з них в односторонньому порядку впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку.

В умовах ринкових відносин від підприємств, організацій потрібне підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, ефективності виробництва на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу ефективності форм господарювання та управління виробництвом, активізації підприємництва. У цій ситуації також необхідна певна універсальна методика, що дозволяє відстежити напрям руху організації і її становище щодо інших гравців ринку.

Актуальність обраної для розробки теми полягає в тому, що на даний момент існує занадто багато різноспрямованих методик оцінки конкурентоспроможності, однак є необхідність у створенні такої методики оцінки конкурентоспроможності, яка враховувала би різні економічні,

маркетингові та стратегічні характеристики підприємства, що дозволяла б оперативно оцінити поточний рівень конкурентоспроможності, розробити заходи щодо її підвищення. Слід зазначити також, що в існуючих методик найчастіше спостерігається низький рівень практичного застосування, оскільки є обмеження щодо доступу до інформації про конкурентів. Саме тому універсальна методика така важлива. Розробка нових моделей та методик оцінки конкурентоспроможності є актуальною на сучасному етапі розвитку вітчизняної та світової економіки. Їх використання дозволить вирішити завдання розвитку організацій та підприємств в умовах економічних ризиків.

Останнім часом з'явилися досить серйозні глибокі дослідження конкуренції та конкурентоспроможності, виконані представниками економічної школи. Це праці В.А. Абрамова, З.Т. Алієва, Г.А. Васильєва, Н.К. Моїсеєвої, Р.А. Фатхутдінова та інших учених і дослідників.

У роботі також було проаналізовано праці таких авторів, як Майкл Портер, А.С. Головачова, Л.М.М. Ліфік, А.Г. Мокроносова, І.І. Дюкова, Є.І. Мазілка та інші, а також наукові статті вчених: С.В. Іванової, Д.С. Бічосєва, Н.В. Пеньшина, Ю.Ю. Єлсукової, Н.С. Ілліної, Д.С. Білоусової та інших.

У працях науковців описано підходи та принципи визначення конкурентоспроможності, методики її визначення та розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності.

У всіх дослідженнях підкреслюється відсутність єдиної теорії конкурентоспроможності, наявність різних розрізнених підходів до цієї теми та необхідність подальшої розробки цієї проблеми.

Наукова новизна роботи полягає у наступних аспектах:

- запропонована методика є системою показників оцінки конкурентоспроможності непродуктивної організації з урахуванням її особливостей;

- запропонована методика оцінки конкурентоспроможності, на відміну від існуючих методик, поєднує оцінку конкурентоспроможності з позиції двох складових блоків: маркетингових і економічних параметрів;

- до складу економічних параметрів оцінки конкурентоспроможності включено розрахунок комплексного показника фінансової стійкості та коефіцієнт поточної ліквідності;

- до складу маркетингових параметрів оцінки конкурентоспроможності включені такі показники, як частка ринку, коефіцієнт конкурентоспроможності за асортиментом, коефіцієнт конкурентоспроможності за ціною та рівень задоволеності споживачів. Раніше дані показники у такому складі не враховувалися в оцінці конкурентоспроможності;

- пропонується авторська методика розрахунку фінансової стійкості, включеної до комплексного показника конкурентоспроможності;

- пропонується авторська методика розрахунку частки ринку, включеної в комплексний показник конкурентоспроможності, заснована на методах конкурентної розвідки та має високу практичну застосовність;

- методика дозволяє в умовах обмеженого доступу до інформації про конкурентів оперативно оцінити конкурентоспроможність непродуктивної організації торгівлі та виявити напрямки розвитку.

Наукові результати:

- система показників оцінки конкурентоспроможності непродуктивної організації торгівлі;

- склад комплексного показника оцінки конкурентоспроможності непродуктивної організації торгівлі.

Практична значимість роботи полягає у високій практичній застосовності запропонованої методики, можливості її використання у непродуктивних торгових організаціях в умовах обмеженості інформації про конкурентів.

Ступінь достовірності результатів магістерської роботи забезпечується коректністю застосовуваного математичного апарату, обґрунтуванням критеріальної бази з використанням державних нормативно-правових та нормативно-технічних документів, а також офіційних статистичних джерел, підтверджується результатами практичної апробації при оцінці конкурентоспроможності ТОВ «НПП».

Предметом даного дослідження є рівень конкурентоспроможності непродовольчої організації, зокрема оцінка конкурентоспроможності ТОВ «НРП», визначена за допомогою методики, запропонованої у роботі.

Об'єктом дослідження виступає непродовольча торгівельна організація, у даному конкретному випадку ТОВ «НРП».

Метою роботи є розробка методики визначення конкурентоспроможності організації та апробація запропонованої методики у конкретній організації.

Для виконання поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- забезпечити збір інформації та провести теоретичний та методологічний аналіз інформації щодо поняття конкурентоспроможності, конкурентоспроможності організації, факторів конкурентоспроможності, існуючих методик оцінки конкурентоспроможності;

- проаналізувати переваги та недоліки існуючих методик оцінки конкурентоспроможності;

- на підставі отриманих під час вивчення теоретичного матеріалу даних запропонувати нову методику оцінки конкурентоспроможності підприємства;

- провести аналіз фінансово-господарської діяльності організації ТОВ «НРП» з метою визначення економічної складової конкурентоспроможності;

- дати оцінку фінансової стійкості та конкурентоспроможності даного суб'єкта;

- запропонувати комплекс заходів щодо вдосконалення фінансово-економічного стану підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Магістерська робота виконана із застосуванням загальнонаукових та сучасних для економіки методів дослідження, серед яких порівняння (вертикальне та горизонтальне), угруповання фактів, їх узагальнення, розгляд показників у динаміці, а також абсолютних та відносних показників фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1 Визначення конкурентоспроможності організації. Фактори конкурентоспроможності

Конкуренція – це основа сучасних ринкових відносин, головна рушійна сила ринку, основна причина економічного прогресу. Саме за рахунок конкуренції відбувається найкраще забезпечення ринку товарами, удосконалення якості продукції та прагнення до підвищення ефективності діяльності організацій. Вона призводить до раціональнішого використання ресурсів, виступає регулятором цін і захищає споживача від недобросовісних виробників.

Визначення конкуренції - суперництво суб'єктів господарювання, при якому самостійними діями кожного з них виключається або обмежується можливість кожного з них в односторонньому порядку впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку».

Сучасний економічний словник дає таке визначення конкуренції: «Змагання між виробниками та продавцями товарів, а у загальному випадку – між будь-якими економічними, ринковими суб'єктами; боротьба за ринки збуту товарів з метою отримання вищих доходів, прибутків та інших вигод. Конкуренція представляє цивілізовану, легалізовану форму боротьби за існування та один з найбільш дієвих механізмів відбору та регулювання у ринковій економіці» [70].

Крім того, що існує поняття про конкуренцію, як про певний змагальний процес кількох суб'єктів господарювання, необхідно зазначити, що конкуренція завжди призводить до поступального розвитку та вдосконалення, що вона несе в собі не тільки суперницький характер, а призводить до позитивної динаміки та зростання ключових економічних показників організації.

Американський економіст, визнаний фахівець у галузі теорії конкуренції, М. Портер визначає конкуренцію як «динамічний процес, що розвивається,

безперервно змінюється, ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти» [36].

Р.А. Фатхутдінов у своєму трактуванні даного поняття наголошує на особливі характеристики, що відрізняють організацію від конкурентів: «Конкуренція – процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для здобуття перемоги чи досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних та суб'єктивних потреб у рамках законодавства або у природних умовах» [36].

Саме сукупність переваг перед іншими гравцями ринку дозволяє організації перемогти у конкурентній боротьбі. Таким чином, ми підходимо до визначення терміну «конкурентоспроможність організації» як до сукупності певних характеристик підприємства, що дозволяють зайняти лідируючі позиції на ринку. Розглянемо різні трактування цього поняття.

Поняття «конкурентоспроможність» було введено в українську економіку після появи перших елементів ринкових відносин, замінивши термін «соціалістичне змагання», що використовується в радянській ідеології для позначення процесу конкурентної боротьби. Соціалістичне змагання - це рух за найвищу продуктивність праці серед підприємств, цехів, виробничих бригад чи робітників.

Слід зазначити, що поняття «конкурентоспроможність» можна зарахувати як до товару, і до держави в цілому. Існують різні погляди щодо рівнів конкурентоспроможності. На думку Ю.Ю. Єлсукової, поняття «конкурентоспроможність» може трактуватись у вузькому та у широкому значенні. У статті автор поділяє конкурентоспроможність на два рівні. У вузькому значенні конкурентоспроможність розкриває кількісні та якісні характеристики виробленої товаровиробниками продукції, що вкладаються в середні для даного ринку показники витрат і якості товарів, що поставляються на цей ринок. Чим нижчі середні індивідуальні витрати на товари і вищі їх споживчі характеристики, тим вищий рівень конкурентоспроможності товаровиробника.

Докладніше рівні конкурентоспроможності описані у статті Ільїної Н.С. (Таблиця 1.1). Ця класифікація показує, що включає кожен із рівнів, визначає стадію конкурентоспроможності як процесу і основні цілі конкурентної боротьби [42].

Таблиця 1.1 – рівні конкурентоспроможності

Рівень	Характеристика
Мікроконкурентоспроможність	<p>Належить до конкурентоспроможності товарів та послуг, а також включає конкурентоспроможність підприємств.</p> <p>Виявляється у вигляді боротьби товарів та послуг або підприємств за гроші кінцевого споживача.</p> <p>Початковий етап розвитку конкурентоспроможності як процесу, що еволюціонує.</p>
Мезоконкурентоспроможність	<p>Належить до конкурентоспроможності міжгалузевих комплексів, регіонів, а також галузей.</p> <p>Виявляється як боротьба між регіонами чи галузями коштом інвесторів.</p> <p>Проміжний етап, що виникає в період індустріального розвитку економіки, пізніший рівень, ніж мікроконкурентоспроможність.</p>
Макроконкурентоспроможність	<p>Включає конкурентоспроможність країн.</p> <p>Виявляється у вигляді боротьби між країнами за сприятливіші умови для вкладення національного капіталу.</p> <p>Етап сучасної конкурентоспроможності.</p> <p>Прояв зрілої конкурентоспроможності як процесу, що розвивається.</p>

На думку А. С. Головачова поняття «конкурентоспроможність» характеризується такими основними ознаками:

- системність, оскільки поняття пов'язане із системним уявленням;
- міждисциплінарність, оскільки при його розгляді необхідні знання багатьох наукових дисциплін;
- комплексність, яка пояснюється тим, що при дослідженні та

практичному використанні даного поняття застосовується комплексний підхід;

- багаторівневність (вона проявляється у взаємодії та взаємозв'язку поняття «конкурентоспроможність» з поняттям різних рівнів управління);

- багатofункціональність – має різноманітні функції;

- співвідносність, що визначається співвідношенням конкурентоспроможності досліджуваного об'єкта та конкурентоспроможності аналогічного (однорідного) об'єкта-конкурента [30].

Можна виділити три основні підходи до визначення конкурентоспроможності:

- конкурентоспроможність організації – це конкурентоспроможність товару, і навіть становище організації на ринку. Ці визначення мають зовнішню спрямованість, надають найбільше значення середовищу організації та пов'язують поняття конкурентоспроможності з поточними умовами ринку;

- конкурентоспроможність організації – це сукупність внутрішніх показників організації, її поточна фінансова стійкість, що дозволяє випереджати конкуруючі підприємства за допомогою внутрішніх резервів;

- конкурентоспроможність організації – це потенціал організації. Цей підхід наголошує на її стратегічний розвиток. Відмінною рисою цього підходу є «погляд у майбутнє», орієнтація на можливі точки зростання.

Розглянемо визначення, що стосуються першого підходу, орієнтованого на зовнішнє середовище.

Європейський форум з проблем управління дав таке визначення конкурентоспроможності: «Це реальна чи потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти і збувати продукцію, яка за ціновими і неціновими характеристиками привабливіша для споживача, ніж продукція їх конкурентів» [68]. У цьому визначенні ключову роль займає конкурентоспроможність продукції як основна складова конкурентоспроможності фірми, проте даний підхід не враховує багатьох внутрішніх характеристик організації, не пов'язаних із виробництвом.

У статті Іванової С.В. дається визначення конкурентоспроможності

підприємств торгівлі. Це визначення пояснюється як можливість економічної боротьби з іншими аналогічними підприємствами за споживача та додаткові прибутки. У цьому перевага чи відставання оцінюється порівняльним станом фірми стосовно конкуренту [41].

Білоусова Д.С. вказує у своїй статті низку зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність [12]:

1. Динаміка масштабів довгострокового попиту. Зміна довгострокового попиту значно впливає на прийняття рішень про інвестування з метою збільшення виробничих потужностей підприємства. При цьому збільшення довгострокового попиту призводить до появи на ринку нових гравців.

2. Динаміка структури попиту. Ці зміни є причиною зміни вимог споживача до сервісу, створення нових каналів збуту, зміни в асортименті нового товару, оновлення продукту галузі, що впливають на конкурентоспроможність організації.

3. Технологічні інновації. Поява нових технологій та нововведень дозволяють підприємствам працювати з більшою ефективністю та залучати нових клієнтів. Наявність інновацій підвищує конкурентоспроможність підприємства.

4. Маркетингові інновації. У разі нових способів просування товару, нових методик продажу, відкриття нових ринків збуту відбуваються зміни умов конкуренції на ринках і змінюються позиції конкурентів.

5. Динаміка лідерства. Означає вхід у конкуренцію та вихід із неї великих фірм. Тобто новий раунд конкурентної боротьби: перерозподіл ролей та виділення нових ключових гравців, зміна структури ринку;

6. Дифузія досягнень. Якщо інновація з тих чи інших причин поширюється і стає відома конкурентам, постачальникам, дистриб'юторам, споживачам, бар'єр для входу ринку істотно знижується, і конкуренція зростає;

7. Динаміка ефективності. З появою у галузі нових ефективних масштабів виробництва, які зменшують витрати на одиницю продукції, великі підприємства можуть змусити інші підприємства до стратегій «фіксованого

зростання»;

8. Покупні переваги. Зміни вимог ринку до споживчих властивостей товару та його цінових характеристик можуть істотно впливати на становище організації щодо конкурентів;

9. Державне регулювання ринку. Внесення змін до законодавчої бази, обмеження чи навпаки стимулювання певних галузей економіки, запровадження чи скасування податків можуть впливати на конкурентне середовище.

10. Зростання детермінації. Означає зменшення невизначеності та ризику. Нові галузі характеризуються великою невизначеністю відомостей про потенційні можливості ринку.

Прихильники другого підходу, орієнтованого на внутрішнє середовище організації, дають такі визначення.

Конкурентоспроможність підприємства може бути забезпечена за рахунок набутих ним різноманітних переваг у порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами, таких як: економічні переваги, фінансові, інвестиційні, кадрові переваги, іміджеві, структурні, технологічні та ін. [42].

Вартісний підхід до визначення конкурентоспроможності полягає у наступному. Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання розкривається за допомогою обсягів продажів або обсягів задоволеного споживчого попиту. Відповідно до цього підходу при конкурентоспроможності споживчих товарів конкретною формою вартості виступає ціна товару (чи витрати, доходи, прибуток), а за конкурентоспроможності організації – обсяг спожитого капіталу (або вартість сукупних витрат). [14]. У цьому оцінка конкурентоспроможності виробляється шляхом порівняння внутрішніх вартісних показників організації з конкуруючою чи еталонною.

Існує ряд трактувань, які враховують у понятті конкурентоспроможності як зовнішнє, і внутрішнє середовище.

Конкурентоспроможність з теоретичної точки зору – це рівень ефективності використання підприємством економічних ресурсів, суспільної

корисності товарів та послуг щодо їх використання конкурентами. Конкурентоспроможність визначається витратами користування, якісними і вартісними критеріями (значеннями) товарів та послуг, які всебічно «оцінюються» споживачем за значимістю, задоволеністю [65].

Л.С. Єгорова у статті визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність витримувати конкуренцію з аналогічними об'єктами на цьому ринку. Вона показує рівень розвитку даної фірми у порівнянні з рівнем розвитку конкурентних фірм за рівнем задоволення своїми товарами потреб людей і ефективності виробничої діяльності [36].

Але найповнішими визначеннями, є ті, що враховують стратегічний розвиток організації.

Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства бути затребуваним на ринку товарів і послуг, досягати стратегічних цілей, випереджати та передбачати попит, а також пристосовуватися до змін ринкових умов шляхом задоволення конкретних суспільних потреб та підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності на основі використовуваних людських ресурсів, у тому числі накопиченого освітнього потенціалу [38].

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства виборювати ринок (збільшувати, зменшувати чи зберігати займану частку ринку залежно від стратегії підприємства). Це досягається на основі впровадження інноваційної техніки та технології (що дає екологічні, соціальні та економічні ефекти), максимально ефективного використання резервів підприємства, досягнення високого рівня інвестиційної привабливості, що у сукупності забезпечує випуск конкурентної продукції [90].

Крім конкурентоспроможного товару свій внесок у конкурентоспроможність фірми будуть вносити такі фактори, як:

- наявність у фірми конкурентних переваг, в якості яких можуть виступати і продукти, і технології, і кадровий склад, і нові форми командної роботи, і нові підходи до просування продукції, і місцезнаходження тощо;
- наявність у фірми накопичених, що розвинулися під впливом власного

досвіду та досвіду інших ринкових агентів здібностей та знань, які дозволяють фірмі формувати ключові компетенції, завдяки чому підприємство отримує можливість перетворювати фактори виробництва з меншими витратами та на продукцію вищої якості [40].

А.Г. Мокроносів виділив два джерела конкурентоспроможності підприємства: операційна ефективність та стратегічне позиціонування [59].

Операційна ефективність є комплексною оцінкою внутрішніх показників діяльності підприємства, що дозволяють раціонально використовувати фактори виробництва, характеризується технологічною оснащеністю підприємства, що дозволяє виробляти широкий діапазон товарів. З одного боку, вона породжує ринкову адаптивність як здатність організації пристосовуватися до поточних зовнішніх умов ринку. З іншого – забезпечує рентабельність підприємства, ефективність використання трудових, фінансових та інших ресурсів.

Стратегічне позиціонування, на думку автора, є визначення напряму подальшого розвитку організації та створення унікальної позиції на ринку, визначеної видами діяльності, що відрізняються від діяльності конкурентів.

По-перше, стратегічне позиціонування являє собою реакцію організації на зміни середовища, вибір напряму подальшого розвитку.

По-друге, стратегічне позиціонування відображає ступінь інноваційного розвитку організації, готовність запропонувати ринку принципово нові продукти та рішення, застосування інновацій у всіх сферах діяльності підприємства. Вибір правильної інноваційної стратегії визначає успішність діяльності підприємства міста і призводить до підвищення конкурентоспроможності.

А.Г. Мокроносів виділяє низку як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які впливають на конкурентоспроможність:

- техніко-технологічні фактори, до яких можна зарахувати рівень технологічного розвитку підприємства, виробничі характеристики устаткування, продуктивність праці, ступінь інноваційності продукції і рівень автоматизації виробництва;

- організаційно-управлінські: до цієї групи чинників відносять рівень заробітної плати, кваліфікація співробітників, співвідношення виробничого та невиробничого персоналу;

- фінансово-економічні концентрують у собі такі чинники, як фінансова стійкість, структура та склад капіталу, рівень прибутковості та прибутку;

- соціально-психологічні охоплюють клімат у колективі, організаційну культуру, ступінь того, наскільки враховуються інтереси працівників при прийнятті тих чи інших управлінських рішень;

- природно-географічні. Дана група факторів включає всі чинники, здатні впливати на логістику і транспортні схеми підприємства. Від місця розташування та енергоємності підприємства багато в чому залежить ефективність його роботи;

- екологічні: за відсутності належної уваги до екологічності виробництва, рівня захисту довкілля неможливо розраховувати високу конкурентоспроможність продукції;

- галузеві; ця група включає зовнішні чинники, визначені сферою діяльності організації. До неї можна віднести якість сировини та ступінь надійності постачальників, рівень галузевої концентрації, спеціалізації та кооперування, систему підготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

- ринкові; до даних факторів відносять використовувані канали розподілу та просування товарів і послуг, методики стимулювання збуту, наявність та якість сервісу та післяпродажного обслуговування.

У всіх визначеннях конкурентоспроможності можна виділити загальні складові, а саме:

- простір, у якому розглядається об'єкт конкурентоспроможності – це конкретний ринок, з його чітким визначенням та межами;

- фіксований відрізок часу, у якому розглядається даний об'єкт конкурентоспроможності;

- термін «конкурентоспроможність» має сенс у порівнянні з іншими товарами, організаціями, країнами [35].

Таким чином, виходячи з вищевикладеного матеріалу, можна дати таке визначення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства - це сукупність внутрішніх переваг організації, включаючи такі характеристики, як фінансова стійкість та операційна ефективність, а також зовнішніх характеристик, таких як конкурентоспроможність товару та становище на ринку, що дозволяють при ефективному стратегічному позиціонуванні випередити конкурентів на конкретному ринку в заданий період з метою досягнення більш високого доходу та більшої частки ринку.

1.2. Методичні підходи до визначення конкурентоспроможності організації

Існує безліч методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності. На думку Н.В. Пеньшина є три рівні управління конкурентоспроможністю і давати оцінку цього показника необхідно окремо по кожному з цих рівнів [65]:

- оперативний рівень управління;
- тактичний рівень управління;
- стратегічний рівень управління.

Оцінка конкурентоспроможності на оперативному рівні включає конкурентоспроможність товарів та послуг. Сюди можна віднести такі методи оцінки конкурентоспроможності, як оцінка якості продукції і матричні методики оцінки.

На тактичному рівні управління конкурентоспроможність можна оцінювати з погляду двох підходів. Відповідно до маркетингового підходу, конкурентоспроможність – це поточне становище організації на ринку порівняно з конкурентами. Основними методами оцінки на даному рівні будуть: оцінка профілю вимог, SWOT-аналіз, аналіз на базі 4P; методи різниці, рангів, «еталону», оцінка ринкової частки, оцінка методом Ж.Ж. Ламбен. Крім маркетингового підходу, існує підхід до оцінки конкурентоспроможності шляхом комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства.

Сюди відносять методи оцінки порівняльних переваг, теорію рівноваги фірми, теорію ефективної конкуренції, метод DEA-аналізу та оцінка конкурентоспроможності на основі оцінки фінансової стійкості.

На стратегічному рівні управління оцінюється потенційна конкурентоспроможність підприємства, що включає оцінку фінансового, ресурсного, організаційного, трудового та інших потенціалів підприємства.

Розглянемо оцінку конкурентоспроможності на тактичному рівні з погляду конкурентоспроможності товарів та послуг. Згідно з цією методикою оцінки приймається, що чим вище конкурентоспроможність продукції, тим вище конкурентоспроможність організації в цілому [94]. При цьому цей показник для товарів та послуг є сукупністю його цінових та якісних характеристик.

На думку Іванової С.В. основними складовими конкурентоспроможності підприємства торгівлі є:

- реалізований товар, його ціна, якість та умови продажу;
- асортимент товару, умови гарантійного та післяпродажного обслуговування;
- якість послуг, що надаються підприємством торгівлі [41].

Методика оцінки конкурентоспроможності за якістю продукції полягає у поетапному виявленні критеріїв задоволеності споживчого попиту щодо певного товару чи послуги, вибудовуванні їх у ієрархічному порядку та визначенні порівняльної важливості кожного з них для споживача, а також у визначенні техніко-економічних характеристик товару та порівнянні їх з аналогічними товарами конкурентів.

Існує безліч практичних методів оцінки якості продукції, сюди можна зарахувати кваліметричний, евристичний (метод експертних оцінок), диференціальний, інтегральний чи комплексний.

Порівняння техніко-економічних характеристик товару проводиться у три етапи. На першому етапі визначається ринок для даного продукту та його основні вимоги до характеристик та властивостей товару. На другому етапі

виявляється, яким має бути створений продукт, щоб його можна було збувати із забезпеченням максимальної рентабельності. На етапі аналізується робота збутового підрозділу підприємства міста і всієї товаровиробничої мережі у порівнянні з аналогічними підрозділами конкурентів. При цьому визначається тривалість збуту та вивчається можливість його зниження [38].

Основними недоліками такої методики є:

- підміна понять конкурентоспроможності підприємства конкурентоспроможністю товару, а конкурентоспроможності – якістю товару, заміна ширшого поняття вузьким та обмеженим;
- ігнорування цінової складової у конкурентоспроможності товару;
- не враховується важливість для споживача сервісу та післяпродажного обслуговування;
- складність визначення «ідеального продукту», взятого за стандарт при порівнянні. Ідеальний продукт у разі - товар чи послуга, здатний повністю задовольнити конкретну споживчу потребу;
- не враховується стадія життєвого циклу товару чи послуги;
- за умови, що організація пропонує широкий асортимент продукції, значно ускладнюється оцінка конкурентоспроможності організації щодо якості конкретного товару.

Матричний метод вирішує проблему оцінки конкурентоспроможності за наявності у підприємства безлічі товарів різної номенклатури. Ця методика пов'язує темпи зростання ємності ринку конкретної товарної групи та відносну частку ринку. Принципове значення у такому разі набуває стадія життєвого циклу товару чи послуги.

Аналізується матриця, яка будується за принципом системи координат: по горизонталі – темпи зростання/скорочення кількості продажів у лінійному масштабі; по вертикалі - відносна частка товару/послуги на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку на ринку, що швидко зростає. За наявності достовірної інформації про обсяги реалізації досягається висока репрезентативність оцінки, що, безумовно,

є перевагою даного методу [95].

Використання матричної методики оцінки конкурентоспроможності виробника сприяє виробленню стратегії поведінки на ринку, а також забезпечує ранжування стратегічних одиниць бізнесу в залежності від їх характеристик та умов ринку.

Основним недоліком даного методу є виключення із проведення аналізу причин того, що відбувається, відсутність розуміння внутрішніх процесів організації, що призводять до зміни ситуації, ускладнення прийняття управлінських рішень.

Оцінка конкурентоспроможності товару належить до маркетингового підходу, проте у межах цієї концепції існує низка більш глибоких методик, оцінюють конкурентоспроможність підприємства як з погляду продукції, так і з позиції зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають місце організації на ринку.

М. К. Моїсеєва визначає конкурентоспроможність виробника (фірми, галузі) як «відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і ефективності виробничої діяльності». Основний сенс поняття «конкурентоспроможність виробника», на думку М. К. Моїсеєвої, полягає в тому, що воно характеризує можливості та динаміку пристосування виробника до змінних умов конкуренції на ринку.

Маркетинг дозволяє вивчити вплив зовнішніх умов конкурентоспроможності підприємств. Можливості завоювання підприємством будь-якого ринку залежать не тільки від внутрішніх факторів, а й від обставин, що складаються на ринку. Вирізняють такі чинники, які впливають на інтенсивність конкуренції і цим впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств:

- потенційна ємність ринку;
- легкість доступу;

- вид товару;
- вхідні бар'єри (необхідні інвестиції, регулювання);
- однорідність ринку;
- структура галузі чи конкурентні позиції підприємства;
- ступінь залучення підприємств у цю галузь;
- можливість технологічних нововведень;
- економія на масштабі;
- диверсифікація підприємств [38].

Розглянемо основні загальноприйняті методики оцінки конкурентоспроможності у межах маркетингового підходу.

А) Оцінка за профілем вимог. З одного боку, даний підхід передбачає виявлення чинників, які впливають на конкурентоспроможність. З іншого боку – оцінку організації та її конкурентів за кожною з цих характеристик за допомогою шкали експертних оцінок. Будується графік, так званий «профіль вимог», що відображає ступінь конкурентоспроможності підприємства у кожному чиннику, якщо фірма розташовується правіше конкурентів – отже її показники вищі. Зручність методу полягає у наочності та можливості використання необмеженої кількості непрямих показників. Методика дозволяє виявити сильні сторони і характеристики, за якими організація відстає.

Б) Оцінка за допомогою SWOT-аналізу. Дана методика полягає у виявленні внутрішніх сильних та слабких сторін організації, а також зовнішніх загроз та можливостей. У ході структурованого аналізу визначаються ключові сильні сторони, які дозволяють нейтралізувати зовнішні загрози. Для оцінки конкурентоспроможності необхідно провести SWOT-аналіз організації та її ключових конкурентів, щоб зрозуміти основні переваги та напрями для подальшого розвитку.

У Таблиці 1.2. наводиться контрольний лист для SWOT-аналізу.

Таблиця 1.2. – Контрольний лист для проведення SWOT-аналізу

Показники оцінки	1	2	3	4	5
Фінанси 1 Оцінка структури активів 2 Інвестиційна привабливість 3 Дохід на активи 4 Норма прибутку 5 Дохід на вкладений капітал					
Виробництво 1 Використання обладнання 2 Виробничі потужності 3 Чисельність працівників 4 Системи контролю якості 5 Продуктивність 6 Вік технологічного обладнання					
Організація та управління 1 Чисельність інженерно-технологічного та управлінського персоналу 2 Швидкість реакції управління на зміни у зовнішньому середовищі 3 Єдність поділу повноважень та функцій 4 Тип організаційної структури управління 5 Якість використовуваної в управлінні інформації 6 Ступінь гнучкості оргструктури управління					
Маркетинг 1 Частка ринку 2 Репутація фірми 3 Престиж бренду 4 Ефективність реклами 5 Стратегії 6 Цінова політика/рівень цін 7 Організаційні та технічні засоби для збуту 8 Рівень/якість обслуговування					
Кадровий склад 1 Рівень кваліфікації персоналу 2 Рівень підготовки збутового персоналу в технічній галузі					
Технологія 1 Стандарти, що застосовуються, і ступінь їх сумісності 2 Нові продукти 3 Витрати на НДДКР					

У графах 1-5 таблиці зазначається місце, яке займає підприємство на

ринку (у сегменті ринку) за таким принципом:

- графа 1 – краще, ніж будь-хто на ринку, лідирує у галузі;
- графа 2 – вище за середній рівень, показники господарської діяльності хороші та стабільні;
- графа 3 – середній рівень, відповідність галузевим стандартам, стійке становище на ринку;
- графа 4 – рівень нижчий від середнього, відбувається погіршення показників господарської діяльності;
- графа 5 – становище тривожне, підприємство перебуває у кризовій ситуації.

Ця методика оцінки конкурентоспроможності не дає інтегрального показника конкурентоспроможності і, як наслідок – важко провести порівняння конкурентних переваг підприємств конкурентів [64].

В) Методика оцінки конкурентоспроможності з урахуванням 4Р. Ця методика заснована на порівняльному аналізі організації та підприємств-конкурентів за факторами: продукт, ціна, просування на ринку та канали збуту. «4Р» утворюються за великими літерами назв цих факторів англійською мовою.

У Таблиці 1.3 подано аркуш оцінки конкурентоспроможності з використанням методики «4Р». Всім факторам конкурентоспроможності надається бальна оцінка, наприклад, від 1 до 5 балів.

Недоліком цього методу і те, що оцінка чинників конкурентоспроможності проводиться експертами [64].

Г) Метод різниці. У цій методиці організація порівнюється лише з одним конкурентом за низкою встановлених кількісних показників, розраховується розрив у зазначених значеннях. Встановлюються переваги, недоліки та позиція підприємства щодо конкурента

Д) Метод рангів. Суть методу полягає у порівнянні організації з конкурентами шляхом ранжування за кожним із показників. Кожному підприємству надається певне місце. Підсумкове підсумовування оцінок дозволяє виявити найкращу організацію. Основна мета даної методики –

оцінити поточне конкурентне становище, своєчасно виявити показники, які потребують виправлення ситуації. Головна перевага методики – простота застосування. Проте, метод дає приблизний результат і не дозволяє комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності [95].

Таблиця 1.3 – Аркуш оцінки конкурентоспроможності
(систематизація аналізу 4P)

Чинники конкурентоспроможності	Аналізоване підприємство	Конкуренти		
		А	У	
Продукт (Product) 1 Надійність 2 Строк служби 3 Ремонтпридатність 4 Технічний рівень 5 Престиж торгової марки 6 Стиль 7 Рівень ремонтного обслуговування 8 Гарантійне обслуговування 9 Унікальність додаткових послуг 10 Багатоваріантність набору виробів та послуг 11 Широта асортименту				
Ціна (Price) 1 Відпускна 2 Роздрібна 3 Знижки з ціни (за що) 4 Умови та порядок розрахунків (передплата, кредит, строки оплати)				
Регіон та канали збуту (Place) 1 Стратегія збуту 2 Вид розподілу продукту 3 Число дилерів 5 Ступінь охоплення ринку 6 Регіон збуту				
Просування на ринку (Promotion) 1 Форма реклами 2 Де розміщується реклама 3 Бюджет реклами 4. Частота появи реклами 5 Участь у виставках				

Е) Метод «еталону» (графічний метод). Згідно з цією методикою будується графік за декількома напрямками, «зонами» оцінки (як правило 5-6). По кожному з них аналізується ступінь відповідності підприємства еталонному значенню. Необхідно встановити максимальну (еталонну) кількість балів оцінки в кожному напрямку; визначити кількість балів, набраних підприємством порівняно з еталонним значенням; побудувати діаграму, що ілюструє конкурентоспроможність підприємства [94].

Різновидом способу зразка є «багатокутник конкурентоспроможності». Метод побудови багатокутника конкурентоспроможності надає підприємству можливість графічно відобразити переваги та недоліки – як власні, так і конкурентів – на основі певного кола показників (Рис 1.2.1). Число цих показників, як і кількість самих конкурентів, може бути значно розширено з метою детальнішого аналізу стану конкурентоспроможності.

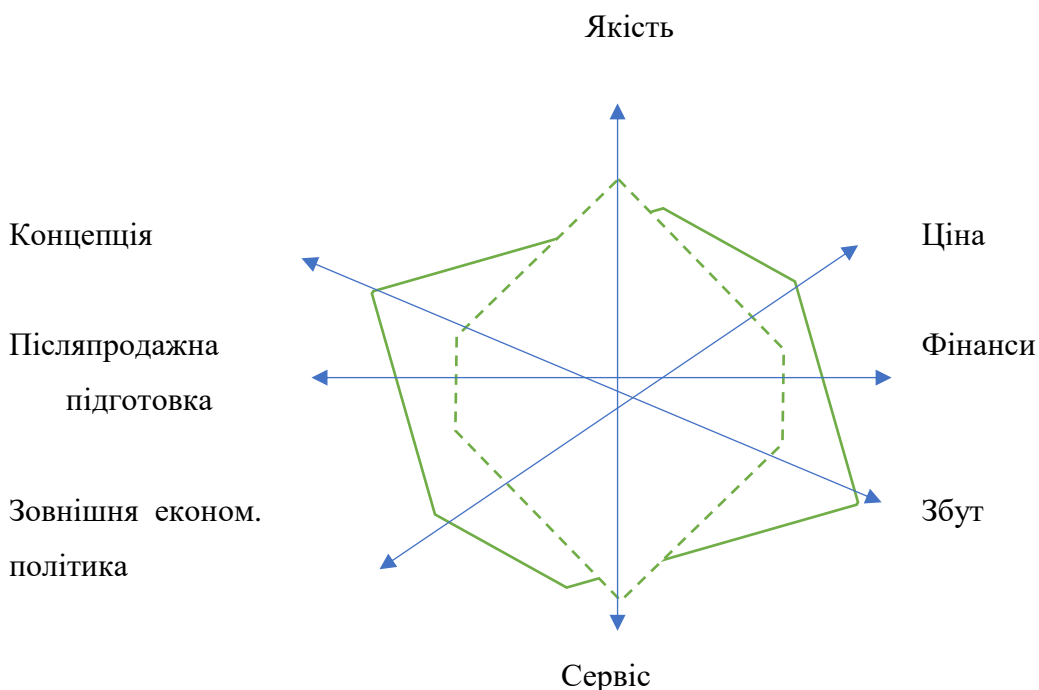


Рис 1.1 – Багатокутник конкурентоспроможності двох фірм: – фірма А; –
фірма Б

Наприклад, на Рис. 1.1 фірма А має явні конкурентні переваги у сфері післяпродажної підготовки, зовнішньої економічної політики, фінансів та цін, фірма Б – у сфері збуту та (меншою мірою) якості. Добре видно на рисунку і слабкі сторони діяльності кожної фірми.

Накладаючи багатокутники конкурентоспроможності різних підприємств один на одного, можна виявити сильні та слабкі сторони одного підприємства по відношенню до іншого.

Недоліками даного методу є застосування експертного методу, тобто привнесення своєї суб'єктивної оцінки, труднощі в кількісному вираженні таких якісних характеристик, як післяпродажне обслуговування, і т.д.

Позитивні сторони даного методу: він наочно показує слабкі та сильні сторони підприємств, що дозволяє досить швидко та легко визначити становище досліджуваного підприємства щодо його конкурентів [59].

Е) Оцінка конкурентоспроможності організації з допомогою визначення її ринкової частки: що вища частка господарської одиниці на ринку, то вище її конкурентоспроможність. Частка ринку підприємства та темпи зростання ринку свідчать про ефективність маркетингової діяльності підприємства, яка проявляється в наявності попиту на продукцію підприємства [64].

Таблиця 1.4 – Індикатори оцінки конкурентоспроможності підприємства

Критерії оцінки	Діапазон оцінок		
	низька (1-2 бали)	середня (3-4 бали)	висока (5 балів)
1 Відносна частка ринку	Менш 1/3 лідера	Понад 1/3 лідера	Лідер
2 Відмінні властивості товару	Товар не диференційований	Товар диференційований	Товар унікальний
3 Витрати	Вище, ніж у прямого конкурента	Такі ж, як у прямого конкурента	Нижче, ніж до прямого конкурента
4 Ступінь освоєння технології	Освоюється насилу	Освоюється легко	Освоєно повністю
5 Канали руху товару	Посередники не контролюються	Посередники контролюються	Прямі продажі
6 Імідж	Відсутнє	Розвиток	Сильний імідж

Ж) Методика оцінки конкурентоспроможності компанії Ж.Ж. Ламбен. Індикатори оцінки конкурентоспроможності підприємства представлені у Таблиці 1.4

Метод ґрунтується на порівняльній оцінці конкурентоспроможності компаній, що діють на товарному ринку. Конкурентоспроможність оцінюється за 6 критеріями (індикаторами) за 5-бальною шкалою. Коефіцієнт конкурентоспроможності визначається як відношення бальних оцінок компаній до бальних оцінок лідера. Лідер – це компанія, що отримала найвищу сумарну бальну оцінку, йому присвоюється коефіцієнт 1. Високий рівень конкурентоспроможності досягається при коефіцієнті від 1,0 до 0,9. Середній рівень – за коефіцієнта від 0,9 до 0,7. Низький рівень конкурентоспроможності за коефіцієнта нижче 0,7.

Алгоритм оцінки:

- підраховуються бали щодо кожного конкурента;
- виявляється конкурент із максимальним числом балів, його коефіцієнт конкурентоспроможності встановлюється рівним 1;
- встановлюється коефіцієнт конкурентоспроможності для конкурентів шляхом співвідношення суми балів кожного з них до суми балів лідера;
- залежно від значення коефіцієнта конкурентоспроможності всім конкурентам надаються місця [64].

Крім маркетингового підходу, існує більш поглиблені методики, що ґрунтуються на показниках господарської діяльності підприємства. Стійке фінансове становище підприємства є передумовою його конкурентоспроможності, яка включає:

- здатність планувати, організовувати та проводити ефективну стратегію у сферах управління активами виробництва та маркетингу;
- здатність до створення та утримання технологічного виробництва над галузевими конкурентами;
- здатність до зниження витрат на забезпечення факторами виробництва – капіталом, робочою силою, сировиною та матеріалами, енергією

тощо на одиницю продукції;

- здатність вести виробництво, результати якого відповідають очікуванням споживачів щодо ціни та якості. Все це розширює можливості підприємства, знижує його питомі витрати на фінансовому, сировинному та інших ринках, відбивається на ціні продукції прибутку [40].

У класичній економічній теорії конкурентоспроможність розглядається з позиції порівняльних переваг. У цій концепції підприємство виробляє ті товари, виробництво яких обходиться дешевше і купує товари, виробництво яких порівняно дешевше з іншими підприємствами. Таким чином, згідно із законом порівняльних витрат, кожне підприємство спеціалізується на виробництві тих товарів, за якими його витрати нижчі, хоча за абсолютною величиною вони можуть бути більшими, ніж у конкурентів. Наявність в організації переваг дозволяють виробляти продукцію з нижчими витратами, збільшувати зростання норми прибутку тощо та зумовлюють конкурентоспроможність підприємства. Основна перевага даного методу полягає у простоті оцінки рівня конкурентоспроможності, недоліком є важкодоступність інформації.

У неокласичній концепції набула розвитку теорія рівноваги фірми. Основні ідеї цієї теорії виклали у своїх працях А. Маршалл, Р. Піндайк, Ф. Грінфельд. Згідно з концепцією, рівновага фірми – це стан, при якому в організації немає стимулів для переходу в інший стан, тобто зміни обсягів виробництва або зростання частки на ринку. Рівновага досягається при максимально можливому обсязі виручки та збуту товару при постійному рівні попиту та розвитку техніки на даному ринку. Організація, яка перебуває у стані рівноваги, використовує всі наявні чинники виробництва з однаковою та максимальною продуктивністю. При цьому в організації відсутні надприбутки, обумовлені суттєвою дією якого-небудь з факторів виробництва, а у сторонніх організацій відсутній стимул для входження на ринок.

Можливості для зростання з'являються, коли у підприємства якийсь із факторів виробництва використовується не повністю, або існуюче виробництво не забезпечує мінімуму витрат. У цій теорії використання факторів

виробництва з кращою продуктивністю є основою конкурентоспроможності.

Крім цього, перевагами будуть організації, у яких відносна вартість факторів виробництва нижча, ніж у конкурентів. При цьому як показники вартості факторів виробництва можуть використовуватися ставки за банківськими кредитами, індекси цін на обладнання та сировину, що закуповуються, відносні ставки заробітної плати.

Основною перевагою цього методу є можливість визначення внутрішніх резервів підприємства. До недоліків можна віднести застосовність більшою мірою конкурентоспроможності галузей, ніж конкурентоспроможності підприємств, відсутність інтегрального показника конкурентоспроможності організації, неможливість оцінки впливу конкурентного середовища і конкурентоспроможності товару на ринку.

Існує два підходи до оцінки конкурентоспроможності: структурний і функціональний.

Структурний підхід передбачає оцінку конкурентоспроможності, виходячи зі ступеня монополізації галузі, концентрації виробництва та капіталу, можливих бар'єрів для входження на ринок. Основними чинниками, що впливають на конкурентоспроможність, будуть: економічність виробництва, ступінь диференціації продукції, абсолютні переваги у витратах у існуючих підприємств, розмір капіталу, необхідний для організації ефективного виробництва [38].

При функціональному підході ключову роль займають економічні показники підприємства: співвідношення «витрати-ціни» завантаження виробничих потужностей, обсяги випуску продукції, норма прибутку та ін. Під час оцінки розраховується чотири групи основних показників:

- показники, що характеризують ефективність керування виробничим процесом;
- показники, що відображають ефективність управління обіговими коштами;
- показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність

управління збутом та просуванням товару на ринку засобами реклами та стимулювання;

- показники конкурентоспроможності товару.

До переваг цієї методики можна віднести:

- наявність системи одиничних показників конкурентоспроможності, які забезпечують оцінку її різних властивостей;

- метод охоплює всі найважливіші чинники господарської діяльності;

- виключено дублювання окремих показників;

- дозволяє швидко та об'єктивно отримати картину становища підприємства на галузевому ринку.

Недоліком методики є те, що не забезпечується комплексність оцінки конкурентоспроможності. Крім того, при застосуванні цієї методики є ризик ототожнення понять конкурентоспроможності підприємства та рівня монополізації галузі [36].

Метод DEA-аналізу використовується для оцінки ефективності та порівняння однорідних об'єктів з однаковими видами діяльності, які використовують однакові ресурси. Оцінка проводиться у два етапи: аналізуються вхідні ресурси, використовувані підприємством під час своєї діяльності та вихідні – результати діяльності організації. Ефективність окреслюється відношенням сукупності значень вхідних параметрів до сукупності значень вихідних параметрів. Для обчислення значення ефективності кожного об'єкта вирішується завдання оптимізації симплекс-методом. У методі DEA розрізняють два основні типи задач: 1) задача мінімізації витрат; 2) завдання максимізації прибутку [95].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства провадиться також шляхом оцінки його фінансової стійкості. Фінансовою стійкістю підприємства є його платоспроможність за умови дотримання рівноваги між власним та позиковим капіталом. За хорошої фінансової стійкості організація платоспроможна, тобто має можливість розплачуватися за своїми зобов'язаннями [65].

Необхідність управління економічною стійкістю конкурентоспроможного підприємства, що розвивається, викликана наступними причинами:

- конкуренція, що загострюється, на ринках підвищує потребу підприємств в інструментах, спрямованих на забезпечення їх стійкості, виживання та збереження;

- потреба у прогнозуванні рівня впливу несприятливих факторів на стійкість підприємства та розроблення випереджальних управлінських впливів;

- для прийняття керівництвом підприємства розумних, обґрунтованих рішень, що дозволяють підприємству стійко функціонувати та розвиватися, потрібна кількісна інтегральна оцінка рівня економічної стійкості [14].

На стратегічному рівні управління оцінюється потенційна конкурентоспроможність підприємства. Потенційна конкурентоспроможність – це сукупність внутрішніх переваг організації, що дозволяють забезпечити конкурентоспроможність організації у довгостроковому періоді, включаючи такі характеристики як виробничий, фінансовий, ресурсний, організаційний, трудовий та інноваційний потенціал.

А.А. Бурдіною визначено методологічну сутність конкурентоспроможності промислового підприємства як економічного ефекту, отриманого за рахунок синергії виробничих, організаційно-кадрових, інноваційних, ресурсозберігаючих, екологічних, фінансово-економічних, брендівих та інших можливостей промислового підприємства, що характеризуються рівнем прояву та розвитку відповідних потенціалів у рамках стратегії. Відповідно до цього виявлено новий управлінський зміст конкурентоспроможності промислового підприємства у межах потенційного підходу [14]. Складові потенціалу підприємства представлені на Рис.1.2.



Рисунок 1.2 – Складові потенціалу підприємства

І. В. Сергеев під конкурентоспроможністю підприємства розуміє здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок його вміння ефективно використовувати фінансовий, виробничий та трудовий потенціал [38].

У літературі зустрічаються чотири основні підходи до визначення потенціалу економіки. Одна група авторів під потенціалом розуміє сукупність ресурсів, що є у підприємства, інша розглядає потенціал як сукупність результатів, отриманих від їх використання. Третя група визначає потенціал у вигляді сукупності ресурсів та результатів. Друга група вважає, що під потенціалом підприємства слід розуміти ступінь використання ресурсів. На наш погляд, найбільш повно сутність економічного потенціалу відбиває визначення З. А. Масютіна: «Економічний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових та інших), що є у розпорядженні підприємства, загальна корисність цих ресурсів і пристосованість до їх використання з метою виробництва продукції та отримання максимального доходу» [14].

Модель економічного потенціалу будь-якого підприємства визначається: обсягом та якістю наявних у нього ресурсів, чисельністю зайнятих та їх професійними здібностями, основними виробничими та невиробничими

фондами, оборотними фондами, матеріальними запасами, фінансовими та нематеріальними ресурсами (ліцензіями, патентами, технологіями, інформацією, інноваційними та іншими здібностями (здібностями підприємства до оновлення виробництва, зміни технології, структури управління та інших інновацій) [14].

У сумі це утворює сукупну господарську здатність підприємства, яка при порівнянні з іншими аналогічними параметрами, наприклад іншого підприємства, відображають рівень його конкурентоспроможності. Останнє показує зв'язок потенціалу розвитку підприємства з його (досягнутою чи потенційною) конкурентоспроможністю, яка є основною метою розвитку будь-якої виробничої системи за умов вільного ринку [14].

1.3.Методики розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності

Розглянемо підходи до розрахунку показника конкурентоспроможності. У працях багатьох учених пропонуються різні групові, інтегральні, комплексні та узагальнені показники конкурентоспроможності. Вибір того чи іншого підходу обумовлений цілями аналізу, можливістю отримання необхідної інформації, використовуваної методики.

Показник конкурентоспроможності з урахуванням рейтингової оцінки розраховується шляхом порівняння кількох підприємств. Методика включає узагальнену характеристику аналізованої організації та її конкурентів за певними критеріями та його ієрархічну градацію залежно від займаного становища. Алгоритм розрахунку конкурентоспроможності за допомогою даної методики включає наступні кроки:

- отримання вихідної інформації з усіх порівнюваних підприємств;
- вихідна інформація подається у вигляді матриці, в якій по рядках вписуються значення показників ($i = 1, 2, n$), а по стовпцях - порівнювані підприємства ($j = 1, 2, m$);
- вихідні показники співвідносите відповідними показниками

підприємства-конкурента (найкращого у галузі, еталонного підприємства) за формулою:

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ijmax}} \quad (1.1)$$

де X_{ij} – відносні показники господарської діяльності підприємства.

- для аналізованого підприємства визначається значення рейтингової оцінки наприкінці тимчасового періоду за такою формулою:

$$R_j = \sqrt{X_1 + \dots + X_n} \quad (1.2)$$

де R_j – рейтингова оцінка j -го підприємства;

X_1, X_n – відносні показники j -того аналізованого підприємства;

- підприємства-конкуренти ранжуються в порядку зменшення рейтингової оцінки. Найбільший рейтинг має підприємство з максимальним значенням порівняльної оцінки, яка розрахована за формулою вище.

Схожою за принципом формування оцінок є методика інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Основною відмінністю є те, що приватні показники включаються з урахуванням їхньої ваги (відносної важливості). Методика передбачає складання таблиці, в якій по вертикалі вказуються порівнювані характеристики (ціна, якість товару, організація збуту та ін.), їх відносна значимість (важливість) та кількісні значення; по (1.3.3) горизонталі – конкуренти, що підлягають порівнянню, та їх характеристики. Оцінка виходить шляхом множення кількісного значення характеристики на її важливість. Якщо підсумувати кількісні значення порівнюваних характеристик, отримаємо загальну виважену оцінку конкурентної сили компанії та конкурентів:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i \quad (1.3)$$

де K – інтегральний показник конкурентної сили;

n – число оцінюваних показників;

a_i - важливість i -ї характеристики, $\sum a_i = 1$;

E_i - Експертна оцінка i -ї характеристики.

Порівняння загальних зважених оцінок показує, які компанії мають найбільш сильне чи слабе становище і наскільки воно відрізняється. Кількість чинників конкурентоспроможності підприємства, які підлягають застосуванню під час використання цієї методики, необмежено. У цьому полягає одна з основних переваг цієї методики оцінки конкурентоспроможності. Вона дає змогу оцінити конкурентоспроможність товару, підприємства, галузі, економіки країни [64].

С. В. Іванова у своїй статті пропонує наступну методику розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності:

$$K_{CT} = \left(\frac{УП_{то}}{УП_{тк}}\right)^{\alpha} \left(\frac{УП_{по}}{УП_{пк}}\right)^{\beta} \left(\frac{Ц_k}{Ц_0}\right)^{\gamma} \quad (1.4)$$

де $УП_{то}$, $УП_{тк}$ – рівні привабливості розглянутого і конкуруючого товару підприємств торгівлі відповідно;

$УП_{по}$, $УП_{пк}$ – рівні привабливості розглянутого і конкуруючого рівня послуг підприємств торгівлі відповідно;

$Ц_k$, $Ц_0$ – рівень цін аналізованого та конкуруючого товару підприємств торгівлі відповідно;

α – коефіцієнт відносної значущості привабливості товару підприємства торгівлі;

β – коефіцієнт відносної значущості привабливості послуг підприємства торгівлі;

γ – коефіцієнт відносної значимості привабливості цін підприємства торгівлі.

Ця методика враховує привабливість товарів, послуг та рівень цін, проте дозволяє порівнювати лише конкурентоспроможність одного підприємства щодо іншого. У цій методиці не розглядається внутрішнє середовище

організацій та рівень їхнього стратегічного позиціонування.

Оцінка конкурентоспроможності на основі розрахунку ринкової частки полягає в тому, що на споживчому ринку регіону ринкова частка є основним економіко-статистичним показником, що характеризує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. У зв'язку з тим, що багато організацій неспівставні з галузевої точки зору, але зіставні з позиції ефективності господарювання через ринкову частку, їх можна порівняти та оцінити їх конкурентоспроможність.

Частка ринку окреслюється через питому вагу роздрібного товарообігу суб'єкта – у його обсязі. Збільшення чи зменшення інтервалу від 0 до 100 % свідчить про рівень конкурентоспроможності.

Частка ринку суб'єкта визначається за формулою:

$$MS = \frac{RC}{TC} \quad (1.5)$$

де MS – частка ринку суб'єкта;

RC – роздрібний обсяг товарообігу суб'єкта;

TC – загальний обсяг роздрібного товарообігу над ринком.

Дана методика оцінки конкурентоспроможності за ринковою часткою дозволяє за характером розподілу часток ринку виділити низку стандартних положень його суб'єктів: аутсайтери, суб'єкти зі слабкою, середньою та сильною конкурентною позицією, лідери. Перехресна класифікація розміру часток та його динаміки дає можливість побудувати конкурентну карту ринку, виходячи з якої встановлюються місце досліджуваного суб'єкта у структурі ринку, ступінь домінування над ринком, особливості розвитку конкурентної ситуації [59].

Оцінка конкурентоспроможності з урахуванням теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкраще організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної із служб впливає безліч чинників – ресурсів

фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів. У основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників (чи критеріїв) конкурентоспроможності.

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність використання основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація праці з виробництва.

До другої групи включені показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку підприємства у майбутньому.

У третю групу входять показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом та просування товару на ринку засобами реклами та стимулювання.

До четвертої групи включені показники конкурентоспроможності товару: якість товару та його ціна. У зв'язку з тим, що кожен із цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства, експертним шляхом було розроблено коефіцієнти вагомості критеріїв. Розрахунок критеріїв та коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [57]:

$$C = 0,15e + 0,29f + 0,23s + 0,33c, \quad (1.6)$$

де C – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

e – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

f – значення критерію фінансового стану підприємства;

s – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару на ринку;

c – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Однією з найефективніших методик розрахунку, з погляду автора, є метод оцінки з урахуванням визначення операційної ефективності і

стратегічного позиціонування.

Ефективність використання наявних у підприємства економічних ресурсів може бути в кінцевому підсумку зведена до оцінки операційної ефективності його діяльності, інноваційної активності та ринкової адаптивності.

З метою врахування впливу операційної ефективності, інноваційної активності та ринкової адаптивності на рівень конкурентоспроможності, що оцінюється за допомогою єдиного критеріального показника, необхідно використати інтегрально-індексний метод побудови його моделі. Суть цього методу зводиться до розрахунку індексів (коефіцієнтів) операційної ефективності діяльності підприємства, його інноваційності та адаптивності, подальшої їх інтеграції (перемноження) та вилучення кореня відповідного ступеня.

Формула розрахунку критерію, що забезпечує комплексну кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, виглядатиме так:

$$K = \sqrt{K_e \cdot K_i \cdot K_a}, \quad (1.7)$$

де K_e - коефіцієнт операційної ефективності,

K_i – коефіцієнт інноваційності,

K_a – коефіцієнт адаптивності.

Перший з коефіцієнтів (індексів) виразу відбиває операційну ефективність діяльності підприємства, результатом якої є товари та послуги. Успішність цієї діяльності визначається тією сумою, яку споживачі готові сплатити продукції підприємства. І якщо сума виручки від продукції перевищує сукупні витрати на всі необхідні види діяльності з її виробництва та збуту, підприємство функціонує рентабельно, що свідчить про прийнятний рівень його операційної ефективності.

Підприємства, дбаючи про постійне технічне, технологічне та організаційне вдосконалення виробництва, повинні систематично виділяти

ресурси на здійснення інноваційної діяльності. Наявність таких ресурсів та ефективність їх впровадження – запорука успішності виживання та економічного зростання підприємства у жорстких умовах ринку.

Відносини підприємства з середовищем відстежуються через показник його ринкової адаптивності, що характеризує те становище, яке суб'єкт господарювання займає на ринку. Висока адаптивність передбачає наявність адекватної частки ринку, що є, на думку багатьох економістів, одним із основних показників конкурентоспроможності, що враховують масштаби виробництва підприємства та ефективність його діяльності.

У статті Н.В. Пеньшина була запропонована методика розрахунку конкурентоспроможності автотранспортного підприємства, яка може бути застосована і для будь-якої іншої галузі. Автор виділяє такі критерії конкурентоспроможності організації:

- співвідношення попиту та пропозиції;
- якість обслуговування;
- співвідношення доходів і витрат;
- кількість видів товарів і послуг;
- ресурси підприємства.

Інтегральний показник конкурентоспроможності автотранспортного підприємства K_i визначимо як середньозважену величину коефіцієнтів критерію:

$$K_i = \frac{K_{пп} + K_{я} + K_{дв} + K_{в} + K_{р}}{N} \quad (1.8)$$

де N – кількість критеріїв конкурентоспроможності;

$K_{пп}$ - Коефіцієнт критерію попиту та пропозиції;

$K_{я}$ - Коефіцієнт критерію якості;

$K_{дв}$ - Коефіцієнт критерію співвідношення доходів і витрат;

$K_{в}$ - Коефіцієнт критерію видів товарів і послуг;

$K_{р}$ - Коефіцієнт критерію ресурсів.

Висновки до РОЗДІЛУ I

Виходячи з вищевикладеного матеріалу, можна дати таке визначення конкурентоспроможності: конкурентоспроможність підприємства - це сукупність внутрішніх переваг організації, включаючи такі характеристики, як фінансова стійкість та операційна ефективність, а також зовнішніх характеристик, таких як конкурентоспроможність товару та становище на ринку, що дозволяють при ефективному стратегічному позиціонуванні випередити конкурентів на конкретному ринку в заданий період з метою досягнення більш високого доходу та більшої частки ринку.

Оцінка конкурентоспроможності на основі розрахунку ринкової частки полягає в тому, що на споживчому ринку регіону ринкова частка є основним економіко-статистичним показником, що характеризує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Схожою за принципом формування оцінок є методика інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням їхньої ваги (відносної важливості).

Модель економічного потенціалу будь-якого підприємства визначається: обсягом та якістю наявних у нього ресурсів, чисельністю зайнятих та їх професійними здібностями, основними виробничими та невиробничими фондами, оборотними фондами, матеріальними запасами, фінансовими та нематеріальними ресурсами. У сумі це утворює сукупну господарську здатність підприємства, яка показує зв'язок потенціалу розвитку підприємства з його конкурентоспроможністю, яка є основною метою розвитку будь-якої виробничої системи за умов вільного ринку

Відносини підприємства з середовищем відстежуються через показник його ринкової адаптивності, що характеризує те становище, яке суб'єкт господарювання займає на ринку. Висока адаптивність передбачає наявність адекватної частки ринку, що є, на думку багатьох економістів, одним із основних показників конкурентоспроможності, що враховують масштаби виробництва підприємства та ефективність його діяльності

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємства

Отже, розглянемо переваги та недоліки кожної з розглянутих методик оцінки конкурентоспроможності (Таблиця 2.1)

Таблиця 2.1. - Порівняльні характеристики методик розрахунку показника конкурентоспроможності

Назва	Переваги	Недоліки
Рейтингова оцінка	Необмежена кількість порівнюваних характеристик	Необхідність вибору організації-еталону. Необхідні дані щодо всіх конкурентів.
Інтегральна оцінка	Необмежена кількість порівнюваних характеристик	Вага кожного показника визначається експертним шляхом, що знижує достовірність оцінки. Необхідні дані щодо всіх конкурентів.
Методика С.В. Іванової на основі привабливості	Враховує рівень привабливості товарів та послуг організації і цінові показники	Не враховує фінансово-економічні характеристики і стратегічне позиціонування
Оцінка на основі ринкової частки	Враховує частку ринку організації	Не враховує цінові та товарні характеристики, фінансово-економічний стан, стратегічну складову
Оцінка на основі теорії ефективної конкуренції	Враховує виробничі, фінансові, збутові товарні характеристики	Вагові коефіцієнти зафіксовані, не враховані особливості галузей. Не враховані маркетингові характеристики, частку ринку, задоволеність споживача. Не враховано стратегічну складову і потенціал підприємства

Продовження таблиці 2.1

Оцінка на основі операційної ефективності та стратегічного позиціонування	Враховує операційну ефективність, інноваційність та адаптивність підприємства	Розрахунок інноваційності більше застосовується для виробничих підприємств. Коефіцієнт операційної ефективності не враховує фінансову стійкість організації. З маркетингової точки зору необхідно врахувати товарні характеристики і задоволеність споживачів
Методика Н.В. Пеньшина	Враховує економічні та товарні характеристики	Не враховує стратегічну складову, задоволеність споживачів

Як бачимо з таблиці, всі аналізовані методики мають як переваги, так і недоліки. Необхідно врахувати недоробки існуючих формул розрахунку для універсальної практично застосовної методики, що охоплює основні характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища організації, простий та зручний для розрахунку.

Найбільш повним і таким, що відбиває різні сторони конкурентоспроможності, з погляду автора, є метод, запропонований А. Г. Мокроносим: автор пропонує розрахувати конкурентоспроможність на основі визначення операційної ефективності та стратегічного позиціонування. Формула розрахунку в даному випадку має вигляд:

$$K = \sqrt[3]{K_e \cdot K_i \cdot K_a}, \quad (2.1)$$

де K_e - коефіцієнт операційної ефективності,
 K_i – коефіцієнт інноваційності,
 K_a – коефіцієнт адаптивності.

Коефіцієнт операційної ефективності несе сенс оцінки рентабельності організації, коефіцієнт інноваційності – рівень витрат на інновації, а коефіцієнт адаптивності – частка ринку щодо конкурентів.

Перший з коефіцієнтів (індексів) у виразі відбиває операційну ефективність діяльності підприємства, результатом якої є товари та послуги.

Успішність цієї діяльності визначається тією сумою, яку споживачі готові сплатити за продукцію підприємства. І якщо сума витрат від реалізації продукції перевищує сукупні витрати на всі необхідні види діяльності з її виробництва та збуту, підприємство функціонує рентабельно, що свідчить про прийнятний рівень його операційної ефективності.

На наш погляд, операційна ефективність не відображає економічні критерії конкурентоспроможності підприємства, які необхідно враховувати в даному питанні. Більш повно, з погляду автора, економічну складову конкурентоспроможності відбиває фінансова стійкість. Високі показники фінансової стійкості свідчать про стабільне становище підприємства, про перевищення доходів над витратами, про вільне розпорядження та про ефективне використання коштів, що призводить до можливостей реалізації конкурентних переваг, наявності фінансових можливостей для підвищення конкурентоспроможності продукції, проведення маркетингових заходів, підвищення якості сервісу. Якщо організація не здатна забезпечити себе фінансовими ресурсами та залежить від зовнішніх джерел, коефіцієнт адаптивності відбиває маркетинговий бік конкурентоспроможності. Відносини підприємства з середовищем відстежуються через показник його ринкової адаптивності, що характеризує те становище, яке суб'єкт господарювання займає на ринку. Висока адаптивність передбачає наявність адекватної частки ринку, що є, на думку багатьох економістів, одним із основних показників конкурентоспроможності, що враховують масштаби виробництва підприємства та ефективність його діяльності.

На нашу думку, дійсно, частка ринку є основним показником оцінки конкурентоспроможності організації з маркетингового боку, проте в даній моделі не враховано такі маркетингові характеристики, як конкурентоспроможність самого товару, що пропонується організацією, та споживча оцінка діяльності організації (якість обслуговування, впізнавання бренду, зручність та інші характеристики, одержувані за допомогою опитувань споживачів).

Кі – коефіцієнт інноваційності – незастосовний за умов роздрібною торгівлі, оскільки його оцінка буде утруднена у зв'язку з малою інноваційністю галузі у принципі. У цій сфері можливе використання ноу-хау, різних комп'ютерних програм та систем управління. Рівень інноваційності – не єдиний критерій стратегічного розвитку підприємства, необхідно оцінювати потенційну конкурентоспроможність, яка відображає очікуваний рівень зростання конкурентоспроможності за рахунок реалізації конкурентних переваг, у тому числі запровадження інновацій.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НРП»

Магазини Моюо – це маркети електроніки та побутової техніки із торговою площею від 0,5 до 2 тис. кв. м. та асортиментом близько 35 тис. найменувань товарів. Основні відмінні риси магазинів Моюо – це формат магазинів («магазин-склад», гіпермаркет), нестандартні рекламні кампанії та децентралізована організаційна структура

Моюо працює за принципом магазин-склад, коли практично весь товар виставлений в торговому залі. Концепція презентації товарів полягає в тому, що всі пристрої перед покупкою можна оглянути, доторкнутися, потримати в руках і протестувати.

Як і багато інших великих ретейлерів, під впливом інтернету Моюо розвиває багатоканальні продажі (інтернет-магазин, мобільні програми).

В основі організаційної структури орієнтування на покупця (групу покупців) що базується на проведенні маркетингових заходів і маркетингової діяльності, які відрізняються за цільовими групами покупців. Ця структура застосовується через неоднорідний попит (постійний контакт з клієнтами, знання звичок і прихильностей покупців, обслуговування цільових груп покупців тощо).

Наразі в Україні налічується понад 50 магазинів Моюо. У місті Київ – 20

магазинів.

Товариство з обмеженою відповідальністю "НРП" створено відповідно до законодавства України.

Адреса: Україна, 01030, місто Київ, вулиця Богдана Хмельницького, будинок 44.

Телефон +380 (44) 459-02-40

Дата заснування 13.04.2009

Директор: Юлдашев Андрій Вікторович

Код ЄДРПОУ 36469918

Статутний капітал 2 000 000 грн

Основний вид діяльності

47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах.

Інші види діяльності.

Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення, Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням, Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього, Організування інших видів відпочинку та розваг, Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування, Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах, Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення, Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах, Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах, Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет, Діяльність страхових агентів і брокерів, Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, Рекламні агентства, Діяльність у сфері фотографії, Монтаж водопровідних мереж, систем опалення

та кондиціонування, Вантажний автомобільний транспорт, Інша поштова та кур'єрська діяльність, Розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, Діяльність у сфері телевізійного мовлення, Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем, Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки, Надання інших допоміжних комерційних послуг. Товариство має право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у порядку, встановленому законодавством України.

Товариство має цивільні права та несе обов'язки, необхідні для здійснення будь-яких видів діяльності, які не заборонені законодавством.

Торгові об'єкти компанії є супермаркетами, площею 0,5-2,5 тис. квадратних метрів. Асортиментом є переважно товари електроніки та побутової техніки відомих брендів, і налічується приблизно понад 35 тис. найменувань товарних позицій.

Магазини «Моуо» в більшості функціонують як магазини-склади, у торгових залах виставлено майже весь товар, крім великої техніки: холодильники та телевізори, пральні машини, аудіосистеми, колонки та водонагрівачі. Як у звичайному супермаркеті, всі електронні прилади можна брати прямо з полиць.

Після оплати товар перевіряється у сервісному відділі магазину та у разі пошкоджень одразу ж обмінюється.

Зараз продажі в «Моуо» ведуться різними способами, такими як інтернет-продаж та мобільні додатки.

У місті Дніпро знаходиться одна філія мережі «Моуо»:

Філія не має самостійного балансу.

Філія має право відкривати розрахункові рахунки для ведення своєї діяльності.

Кандидатура керівника філії затверджується генеральним директором Товариства. Керівник філії діє виходячи з доручення.

Кожен магазин Моуо – це окрема організація, автономна від центрального офісу. Директор філії виконує організаційно-розпорядчі та

адміністративно-господарські функції, сам вирішує питання маркетингової, кадрової політики, несе повну відповідальність за підсумки роботи. На центральний офіс покладається завдання визначення стратегії, питань іміджу, просування, освоєння новаторських технологій тощо.

Схему організаційної структури Дніпровської філії «Моуо» представлено на Рис 2.1.

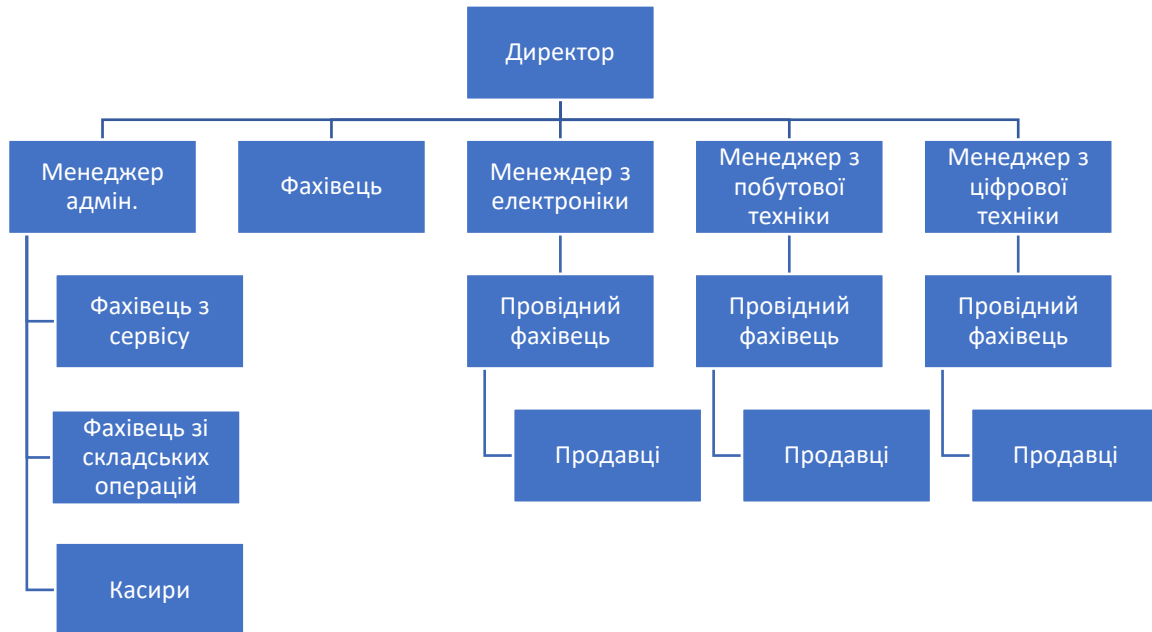


Рис 2.1. – Організаційна структура Дніпровської філії «Моуо»

Як і в інших організаціях та підприємствах основними цілями діяльності ТОВ «НРП» є:

- забезпечення стабільної фінансової стійкості у роботі;
- отримання прибутку.

Для досягнення цих цілей ТОВ НРП проводить такі дії:

- у продаж надходить лише високоякісна техніка;
- підтримується високий імідж підприємства за рахунок конкурентоспроможності;
- систематично впроваджується все нове та передове у виробництво, в організацію праці та управління;

- турбота про своїх працівників, зростання їх кваліфікації та більшу змістовність праці, підвищення їх життєвого рівня, створення сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі;
- розробляються стратегії та тактики поведінки організації;
- проводяться різні маркетингові програми, для залучення клієнтів, такі як реклама, акції та розіграші.
- ведеться гнучка цінова політика та здійснюються інші функції.

Аналіз фінансово-економічної діяльності проводився для головного підприємства ТОВ «НПП», оскільки філія «Моуо» не має власної бухгалтерії, бухгалтерський облік здійснюється централізовано. Організація розміщує публічно свою звітність у мережі Інтернет, звідки і було взято дані для аналізу.

Проаналізуємо динаміку та структуру сукупних доходів організації. Сукупні доходи складаються з доходу від основної діяльності та доходів від іншої діяльності. Як дохід від основної діяльності виступає прибуток від продажів. До доходів від іншої діяльності відносяться: доходи від участі в інших організаціях, відсотки для отримання, інші доходи. Аналіз представлений у Таблиці 2.2

Під час аналізу доходів за 2020-2021 рр. спостерігається негативна динаміка доходів, а саме: зниження сукупних доходів, темпи зростання менше 100%, що відбувається переважно за допомогою зниження темпів зростання виручки від продажів. Спостерігається збільшення доходів від іншої діяльності, однак їхня питома вага є незначною і не має суттєвого впливу на величину сукупних прибутків. Виторг від продажів загалом по компанії знизився на 2 631 94,6 тис. грн. в абсолютному вираженні, що є негативною тенденцією.

Структура сукупних доходів є позитивною, оскільки в ній переважає дохід від основної діяльності у вигляді виручки від продажу.

У бухгалтерській звітності організації подано дані за п'ять років – з 2017 по 2021 роки. Розглянемо загальну динаміку доходів цей період (Таблиця 2.3)

Таблиця 2.2 - Аналіз динаміки та структури сукупних доходів ТОВ “НРП” за 2020-2021 рр.

Найменування показника	Фактично за рік				Абсолютне відхилення		Темп зростання, %
	2020		2021		щодо		
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. Грн.	питома вага, %	сумі, тис. грн.	питома вага, %	
1 Сукупні доходи, всього: у тому числі	50 624 42,5	100,00	48 970 54	100,00	-1 653 88,5	-	96,73
1.1 Виторг від продажів	43 981 81,2	86,88	41 349 86,6	84,44	-2 631 94,6	-2,44	94,02
2 Доходи від іншої діяльності, всього: у тому числі	6 642 61,3	13,12	7 620 67,4	15,56	978 06,1	2,44	114,72
2.1 Доходи від участі в інших організаціях	0	-	0	-	0	-	-
2.2 Відсотки від інвестицій	436 90,4	0,99	136 41,3	0,33	-300 49,1	-0,66	31,22
2.3 Інші доходи	6 205 70,9	93,42	7 484 26,1	98,21	1 278 55,2	4,79	120,60

Таблиця 2.3 - Аналіз динаміки доходів ТОВ “НРП” за 2017-2021 рр.

Найменування показника	Фактично за рік				
	2017	2018	2019	2020	2021
	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.
1 Сукупні доходи, всього: у тому числі	4959192,2	4958102,8	6102708,7	5062442,5	4897054
1.1 Виторг від продажів	4385148,5	4402449,2	5362760,4	4398181,2	4134986,6
2 Доходи від іншої діяльності, всього: в тому числі	574043,7	555653,6	739948,3	664261,3	762067,4
2.1 Доходи від участі в інших організаціях	0	0	0	0	0
2.2 Відсотки від інвестицій	19202,1	8540,2	20032,5	43690,4	13641,3
2.3 Інші доходи	554842	547113,4	719915,8	620570,9	748426,1

З таблиці 2.3 видно, що за останні два роки відбулося істотне зниження сукупних доходів, зокрема виручки. Доходи від іншої діяльності мають позитивну динаміку за допомогою інших доходів. Більш наочно ці зміни можна розглянути на графіках (Рис 2.2 та 2.3).

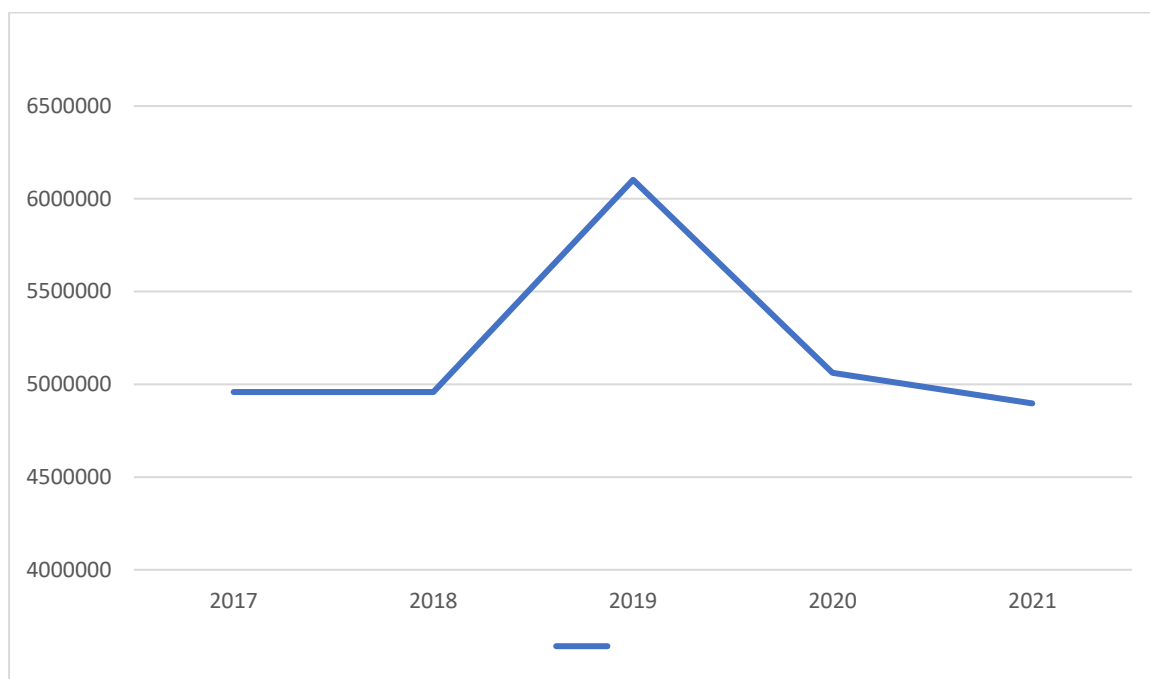


Рис 2.2 – Динаміка сукупних доходів ТОВ “НРП” за 2017-2021 рр.

На графіку видно, що пікове значення сукупні доходи мали у 2019 році, потім у 2020 та 2021 роках відбулося суттєве зниження цього показника. Причому 2021 року значення сукупних доходів досягло мінімуму за п'ять років. Це говорить про зниження загальної ефективності роботи підприємства та необхідність вжиття заходів щодо стабілізації ситуації.

На графіку (2.3.) видно, що динаміка виторгу від продажу за останні 5 років збігається з динамікою сукупних доходів. Спостерігається зростання доходів від іншої діяльності, що дозволяє частково компенсувати втрати через спад виторгу.

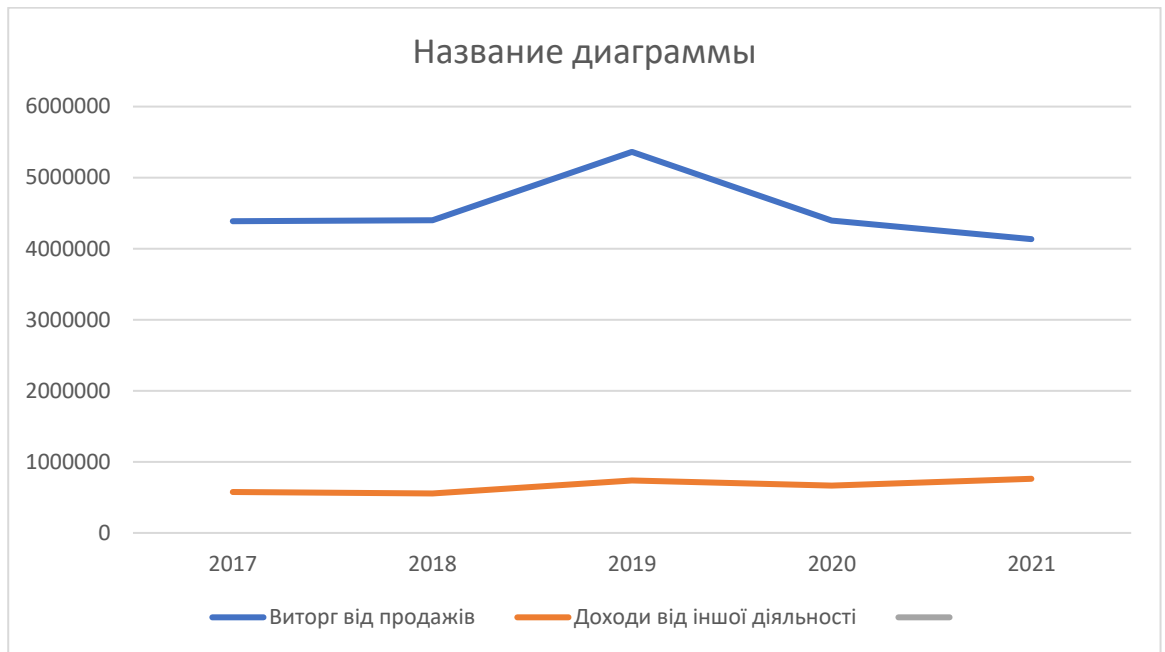


Рис. 2.3 – Динаміка виторгу та доходів від іншої діяльності ТОВ «НРП» за 2017-2021 рр.

Висновки:

- За 2020-2021 роки спостерігається негативна динаміка доходів, а саме: зниження сукупних доходів, темпи зростання менше 100%, що відбувається переважно за допомогою зниження темпів зростання виторгу від продажів.

- Структура сукупних доходів є позитивною, оскільки в ній переважає дохід від основної діяльності у вигляді виторгу від продажу.

- Пікове значення сукупні доходи мали у 2019 році, потім у 2020 та 2021 роках відбулося суттєве зниження цього показника.

- У 2021 році значення сукупних доходів досягло мінімуму за п'ять років. Це говорить про зниження загальної ефективності роботи підприємства та необхідність вжиття заходів щодо стабілізації ситуації.

- Динаміка виручки від продажу за останні 5 років збігається з динамікою сукупних доходів. Спостерігається зростання доходів від іншої діяльності, що дозволяє частково компенсувати втрати через спад виторгу.

Для розрахунку показників інтенсивності використання ресурсів організації оцінюються такі господарські ресурси:

- товарні запаси;
- трудові ресурси;
- основні засоби;
- площа.

Оскільки організація не надає точні дані про чисельність персоналу та загальної торгової площі в цілому по організації (є дані тільки по філії «Моуо»), то немає можливості оцінити комплексний показник ефективності господарювання. У цьому разі аналіз використання господарських ресурсів обмежиться оцінкою товарних запасів та основних засобів. Результати аналізу систематизовано у Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз динаміки результатів господарської діяльності ТОВ «НРП» за 2020-2021 рр.

Найменування показника	Фактично за рік		Відхилення	Темп зростання, %
	2020	2021		
1 Виторг, тис. грн.	4398181,2	4134986,6	-263194,6	94,02
2 Купівельна вартість реалізованих товарів, тис. грн.	3921496,6	3867506,9	-53989,7	98,62
3 Середньорічна вартість товарних запасів, тис. грн.	1086445,7	1041929,2	-44516,5	95,90
4 Швидкість обігу запасів	3,76	3,56	-0,20	94,58
5 Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	618309,3	529750,5	-88558,8	85,68
6 Фондовіддача, грн	7,11	7,81	0,69	109,73
7 Фондомісткість, грн.	0,14	0,13	0,01	92,86

З таблиці можна зробити такі висновки:

- Темп зростання виторгу нижче 100%, що свідчить про зниження ефективності господарської діяльності;
- Швидкість обігу товарних запасів знижується, що говорить про зниження ефективності використання товарних запасів та погіршення роботи організації;

- Фондовіддача зросла, а фондомісткість знизилася, що говорить про підвищення ефективності використання основних засобів, це є позитивною тенденцією.

Проаналізуємо динаміку та структуру сукупних витрат організації. До складу витрат від основної діяльності торгових організацій включають покупну вартість товарів, комерційні витрати (витрати на продаж товарів), управлінські витрати. Витрати від іншої діяльності складаються із відсотків до сплати та інших витрат. Аналіз цих показників представлений у Таблиці 2.5

Таблиця 2.5 - Аналіз динаміки та структури сукупних витрат комерційної організації за 2020-2021 рр.

Найменування показника	Фактично за рік				Абсолютне відхилення щодо		Темп зростання %
	2020		2021		сумі, тис. грн.	питомої ваги, %	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %			
1 Сукупні витрати всього: в тому числі	5507364	100,00	5252373,8	100,00	-254990,2	-	95,37
2 Витрати від основної діяльності	5188565,1	94,21	4982152,4	94,86	-206412,7	0,64	96,02
2.1 Вартість реалізованих товарів	3921496,6	75,58	3867506,9	77,63	-53989,7	2,05	98,62
2.2 Витрати продаж	1022420,7	19,71	886390	17,79	-136030,7	-1,91	86,70
2.3 Управлінські витрати	244647,8	4,72	228255,5	4,58	-16392,3	-0,13	93,30
3 Витрати від іншої діяльності, всього: у тому числі	318798,9	5,79	270221,4	5,14	-48577,5	-0,64	84,76
3.1 Відсотки до сплати	57646,6	18,08	49351,4	18,26	-8295,2	0,18	85,61
3.2 Інші витрати	261152,3	81,92	220870	81,74	-40282,3	-0,18	84,58

З таблиці можна зробити такі висновки:

- Останні два роки величина сукупних витрат перевищує величину сукупних доходів. Це говорить про негативний фінансовий результат від усіх видів діяльності в цілому. Організація зазнає збитків.

- За останній рік сукупні прибутки знизилися на 3,27%, а сукупні витрати знизилися на 4,63%. Це говорить про те, що сукупні доходи знижуються менш

інтенсивно, що говорить про покращення фінансового результату від усіх видів діяльності.

- Темпи зниження виторгу (5,98%) випереджають темпи зниження витрат (4,63%). Можливою причиною є скорочення обсягів продажу. Така ситуація є звичайною, коли підприємство скорочує діяльність на ринку. Слід провести оцінку конкурентоспроможності та аналіз маркетингової політики компанії.

- У структурі сукупних витрат переважають витрати від основної діяльності, що є позитивним чинником.

- У структурі витрат від основної діяльності переважає покупна вартість реалізованих товарів, що характерно для організації торгівлі.

- Найбільшу частку у витратах іншої діяльності займають інші витрати.

Проаналізуємо динаміку доходів та витрат організації за останні п'ять років, дані якої представлені в Таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. Динаміка доходу ТОВ НРП 2017-2021 рр.

Найменування показника	Фактично за рік				
	2017	2018	2019	2020	2021
	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.
Сукупні доходи	4959192,2	4958102,8	6102708,7	5062442,5	4897054
1 Сукупні витрати всього: у тому числі	4792005,3	5048046,7	6256125,8	5507364	5252373,8
2 Витрати від основної діяльності	4706113,7	4936514,2	5934415,9	5188565,1	4982152,4
2.1 Вартість реалізованих товарів	3726943,4	3768611,9	4608578,1	3921496,6	3867506,9
2.2 Витрати продаж	793874,8	980454,2	1095182,3	1022420,7	886390
2.3 Управлінські витрати	185295,5	187448,1	230655,5	244647,8	228255,5
3 Витрати від іншої діяльності, всього:	85891,6	111532,5	321709,9	318798,9	270221,4
3.1 Відсотки до сплати	2192,9	4185,6	21994,6	57646,6	49351,4
3.2 Інші витрати	83698,7	107346,9	299715,3	261152,3	220870

Більш наочно динаміку можна побачити на графіках (Рис 2.4 та 2.5).

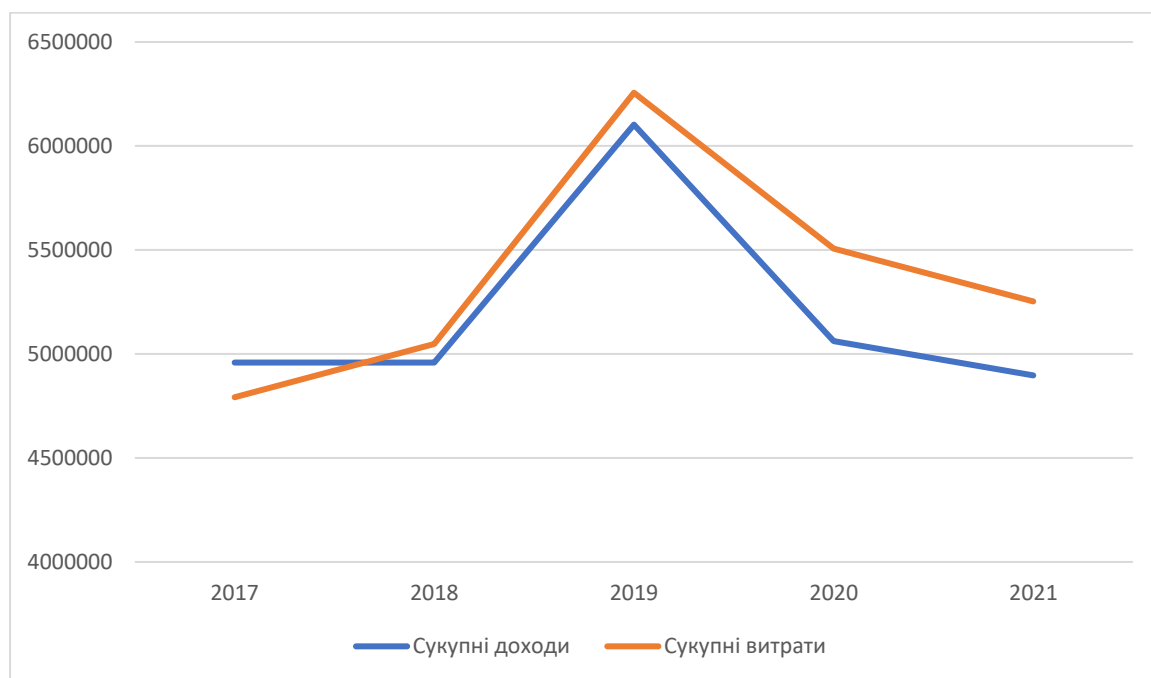


Рис 2.4 - Динаміка сукупних доходів та витрат ТОВ "НРП" за 2017-2021 рр.

Протягом останніх 4 років сукупні витрати перевищують доходи, причому слід зазначити, що у 2020 та 2021 роках розрив між ними суттєво збільшився. Необхідне вжиття заходів щодо подолання даного розриву: скорочення витрат та підвищення доходів організації.

Якщо розглядати динаміку витрат від основної та іншої діяльності, то можна відзначити, що ці витрати за останні два роки скоротилися, організації і далі необхідно рухатися у цьому напрямі, переважно приділяти увагу скороченню витрат від основної діяльності.

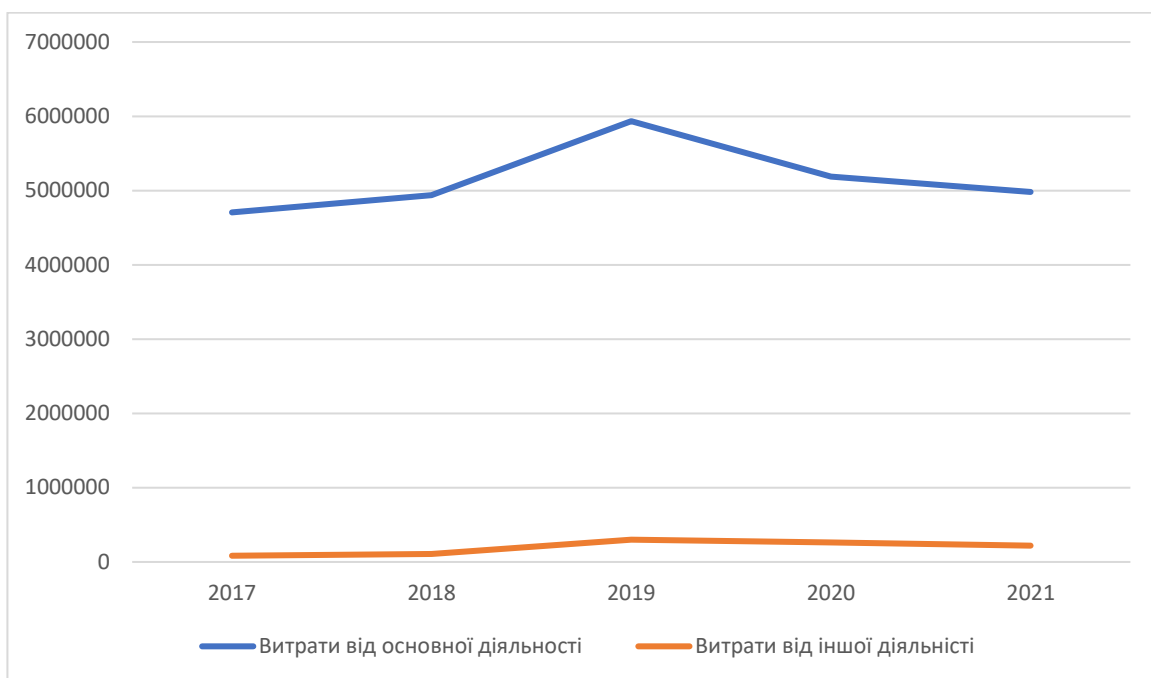


Рис 2.5 – Динаміка витрат ТОВ «НРП» за 2017-2021 рр.

Висновки з аналізу доходів:

- Останні два роки величина сукупних витрат перевищує величину сукупних доходів. Це говорить про негативний фінансовий результат від усіх видів діяльності в цілому. Організація зазнає збитків.

- Темпи зниження витрат (5,98%) випереджають темпи зниження доходів (4,63%). Можливою причиною є скорочення обсягів продажу.

- У структурі сукупних витрат переважають витрати від основної діяльності, що є позитивним чинником.

- У структурі витрат від основної діяльності переважає покупна вартість реалізованих товарів, що характерно для організації торгівлі.

- Протягом останніх 4 років сукупні витрати перевищують доходи, причому слід зазначити, що у 2020 та 2021 роках розрив між ними суттєво збільшився. Необхідне вжиття заходів щодо подолання даного розриву: скорочення витрат та підвищення доходів організації.

Розглянемо динаміку фінансових результатів організації за останні два роки, розрахунки наведені у Таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ "НРП" за 2020-2021 роки. т. грн

Найменування показника	Умовн. позначення	Фактично за рік		Відхилення	Темп зростання, %
		2020	2021		
А	Б	1	2	3	4
1 Виторг (нетто) від продажу товарів.	ВР	4398181,2	4134986,6	-263194,6	94,02
2 Валовий прибуток від продажу товарів	ВП	476684,6	267479,7	-209204,9	56,11
3 Середній рівень валового прибутку, %	рвп	10,84	6,47	-4,37	×
4 Витрати продаж товарів	ВтП	1022420,7	886390	-136030,7	86,70
5 Середній рівень витрат за продаж товарів, %	Рв	23,25	21,44	-1,81	×
6 Управлінські витрати	Ув	244647,8	228255,5	-16392,3	93,30
7 Збитки від продажу,	ПП	-790383,9	-847165,8	-56781,9	107,18
8 Рентабельність продажів з прибутку від продажу, %	Рпп	-17,97	-20,49	-2,52	×
9 Відсотки для отримання	ВРп	43690,4	13641,3	-30049,1	31,22
10 Відсотки до сплати	Вру	57646,6	49351,4	-8295,2	85,61
11 Доходи від іншої діяльності.	ДІД	620570,9	748426,1	127855,2	120,60
12 Витрати від іншої діяльності.	ВІД	261152,3	220870	-40282,3	84,58
13 Прибуток до оподаткування	ПДО	-444921,5	-355319,8	89601,7	79,86
14 Рентабельність продажів з прибутку до оподаткування, %	Рпдн	-10,12	-8,59	1,52	×
15 Зміна відстрочених податкових зобов'язань	ΔВВПЗ	2199,9	3540	1340,1	160,92
16 Зміна відстрочених податкових активів	ΔВПА	69269,9	52218,3	-17051,6	75,38
17 Інше	Пр	361	130176,1	130140	36059,86
18 Чистий прибуток	Пч	-373487,8	-429737,6	-56249,8	115,06
19 Рентабельність продажів з чистого прибутку, %	Рчп	-8,49	-10,39	-1,90	×

З таблиці можна зробити такі висновки:

- Організація зазнає збитків, які збільшилися у 2021 році порівняно з минулим роком на 15,06%. Кінцевий фінансовий результат організації є негативним. Негативний фінансовий результат може виникнути внаслідок надмірно високих витрат або за недостатнього доходу від продажу товарів чи послуг у зв'язку із зменшенням обсягу постачання товарів, зниженням купівельного попиту.

- Рентабельність продажів з чистого прибутку знизилася, що є наслідком інтенсивнішого зниження чистого прибутку проти виторгу від продажів. Темпи зниження виторгу 5,98% випереджають темпи зниження витрат 4,63%. Можливою причиною є скорочення обсягів продажу.

- Оскільки виручка скоротилася на 5,98%, а валовий прибуток упав на 43,89% за 2021 рік, можна сказати, що збільшення збитків значною мірою пов'язано з тим, що суттєво зросла собівартість продукції. Частка собівартості у прибутку від продажу у 2020 році склала 89%, а у 2021 році – 94%. Необхідно переглянути асортиментну політику та знизити частку собівартості.

Розглянемо динаміку фінансових результатів організації протягом п'яти років (Таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ “НРП” за 2017-2021 роки

найменування показника	Фактично за рік				
	2017	2018	2019	2020	2021
Виторг (нетто) від продажу товарів, тис. грн.	4385148	4402449	5362760	4398181	4134986
Чистий прибуток, тис. грн.	130163	-72968	-190938	-373487	-429737
Рентабельність продажів з чистого прибутку, %	2,97	-1,66	-3,56	-8,49	-10,39

З таблиці видно, що виторг знижується останні два роки, проте чистий прибуток і відповідно рентабельність продажів з чистого прибутку має стійку тенденцію до зниження. Більш наочно динаміку виручки та чистого прибутку можна розглянути на Рис 3.6.

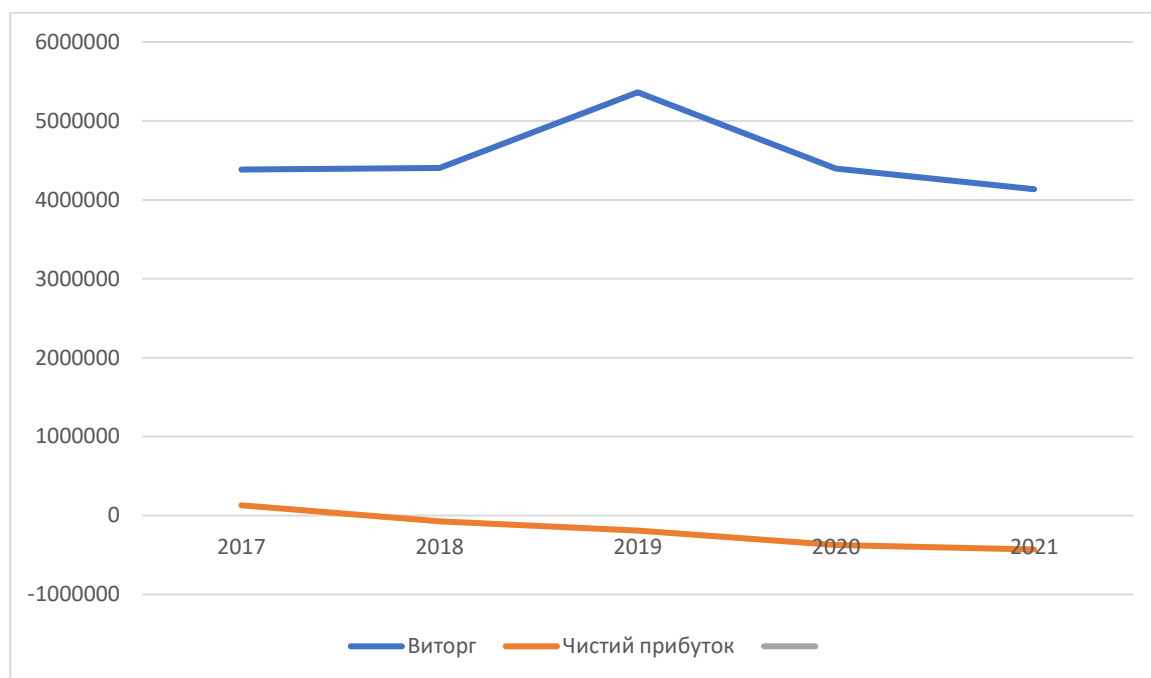


Рис. 2.6. Динаміка виторгу та чистого прибутку ТОВ «НТП» 2017-2021 р.

Графік показує, що незважаючи на те, що виручка мала пікове значення у 2019 році, чистий прибуток постійно знижувався, став негативним і досяг свого мінімуму. Це говорить про крайню критичність ситуації та необхідність вжиття заходів з боку керівництва компанії щодо підвищення чистого прибутку.

Висновки з аналізу фінансових результатів:

- Організація зазнає збитків, які збільшилися у 2021 році порівняно з минулим роком на 15,06%. Кінцевий фінансовий результат організації є негативним.

- Рентабельність продажів з чистого прибутку знизилася, що є наслідком інтенсивнішого зниження чистого прибутку проти витрат від продажів. Темпи зниження витрат 4,63% випереджають темпи зниження витрат 5,98%. Можливою причиною є скорочення обсягів продажу.

- Оскільки виручка скоротилася на 5,98%, а валовий прибуток упав на 43,89% за 2021 рік, можна сказати, що збільшення збитків значною мірою пов'язано з тим, що суттєво зросла собівартість продукції. Частка собівартості

у прибутку від продажу у 2020 році склала 89%, а у 2021 році – 94%. Необхідно переглянути асортиментну політику та знизити частку собівартості.

- Чистий прибуток за період з 2017 по 2021 р.р. постійно знижувалася, стала негативною та досягла свого мінімуму. Аналогічно знижується рентабельність продажів з чистого прибутку. Це говорить про крайню критичність ситуації та необхідність вжиття заходів з боку керівництва компанії щодо підвищення чистого прибутку.

Проведемо аналіз динаміки та структури балансу організації за останні два роки, результати наведені у Таблиці 2.9.

Виходячи з таблиці можна зробити такі висновки:

- Темп зниження фінансових ресурсів становить 4,17%, темпи зниження виручки становлять 5,98%, темпи зниження чистого прибутку – 15,06%. Зниження валюти балансу оцінюється негативно, оскільки середня величина активів знижується повільніше, ніж основні оціночні показники діяльності організації: чистий прибуток і прибуток від продажів. Таке співвідношення призводить до зниження ефективності використання фінансових ресурсів.

- У структурі сукупних активів найбільшу вагу займають оборотні активи. Це позитивна тенденція та свідчить про формування досить мобільної структури активів, що сприяє прискоренню оборотності коштів підприємства. Сума майна підприємства скоротилася, що свідчить про скорочення підприємством господарського обороту, що може спричинити його неплатоспроможність.

- Обсяг дебіторської заборгованості у 2021 році зріс, що є негативною зміною і може бути викликано проблемами, пов'язаними з оплатою продукції (робіт, послуг) підприємства чи активним наданням споживчого кредиту покупцям, тобто відволіканням частини поточних активів та іммобілізації частини оборотних коштів із виробничого процесу.

- Кредиторська заборгованість значно перевищує дебіторську, що означає, що організація фінансувала свої запаси та відстрочення платежів своїх боржників за рахунок неплатежів комерційним кредиторам (тобто бюджету,

позабюджетним фондам та ін.).

Таблиця 2.9 – Аналіз динаміки та структури балансу ТОВ “НПП” за 2020-2021

р.

Найменування показника	Фактично за рік				Абсолютне відхилення щодо		Темп зростання, %
	2020		2021		суми, тис. грн.	питомої ваги, %	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %			
1 Фінансові ресурси, всього: у тому числі:	2153595,2	100,00	2063762,2	100,00	-89833	-	95,83
1.1 Власний капітал	223148,4	10,36	166860,8	8,09	-56287,6	-2,28	74,78
1.2 Позиковий капітал, всього:	1930446,8	89,64	1896901,4	91,91	-33545,4	2,28	98,26
1.2.1 Довгострокові зобов'язання	384801,9	19,93	304793,7	16,07	-80008,2	-3,87	79,21
Найменування показника	Фактично за рік				Абсолютне відхилення щодо		Темп зростання, %
	2020		2021		суми, тис. грн.	питомої ваги, %	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %			
1.2.2 Короткострокові зобов'язання, в тому числі	1545644,9	80,07	1592107,7	83,93	46462,8	3,87	103,01
1.2.2.1 Кредиторська заборгованість	1459220,2	94,41	1211419,4	76,09	-247800,8	-18,32	83,02
2 Майно, всього: у тому числі:	2153595,2	100,00	2063762,2	100,00	-89833	-	95,83
2.1 Позаоборотні активи, з них:	679604,8	31,56	533708,9	25,86	-145895,9	-5,70	78,53
2.1.1 Основні засоби	564971,1	83,13	494529,8	92,66	-70441,3	9,53	87,53
2.2 Оборотні активи, всього: в тому числі:	1473990,4	68,44	1530053,3	74,14	56062,9	5,70	103,80
2.2.1 Запаси	1028983,2	69,81	1054875,2	68,94	25892	-0,87	102,52
2.2.2 Дебіторська заборгованість	317719,5	21,56	394112,8	25,76	76393,3	4,20	124,04
2.2.3 Найбільш ліквідні активи	89558,1	6,08	67820	4,43	-21738,1	-1,64	75,73
2.2.4 Інші оборотні активи	7021,5	0,48	6105,5	0,40	-916	-0,08	86,95

- Частка позикового капіталу значно перевищує власний капітал, причому у 2021 році цей показник зріс. Це свідчить про потенційну небезпеку виникнення нестачі власних коштів, що може спричинити труднощі в отриманні нових кредитів.

- Частка позикового капіталу у фінансових ресурсах збільшилася, що може свідчити про посилення фінансової нестійкості підприємства та підвищення ступеня його фінансових ризиків.

- Питома вага короткострокових зобов'язань перевищує частку довгострокових зобов'язань і зростає у динаміці. Переважання короткострокових джерел у структурі позикових коштів є негативним фактом, який характеризує погіршення структури балансу та підвищення ризику втрати фінансової стійкості.

Проведемо оцінку фінансової стійкості організації. Фінансова стійкість у запропонованій методиці - один із ключових чинників конкурентоспроможності організації. Розглянемо результати оцінки показників фінансової стійкості, подані у Таблиці 2.10. З таблиці можна зробити такі висновки:

- Розмір власних оборотних засобів негативна, це дуже негативно характеризує фінансове становище організації. Тому більшість показників фінансової стійкості набуло негативного значення. Розмір основних засобів знижується, отже позикові кошти були спрямовані на придбання основних засобів. Негативне значення власних оборотних коштів свідчить про те, що частина короткострокових позикових коштів використана на покриття збитків. У такому разі фінансовий стан організації є вкрай неблагополучним.

- Коефіцієнт автономії нижче рекомендованого значення 0,5. Зниження коефіцієнта автономії свідчить про те, що організація дедалі менше покладається на власні джерела фінансування і стає залежною від сторонніх організацій, що є негативним чинником.

- Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами на кінець звітного періоду негативний, має значення менше 0.1, це означає, що структура

балансу компанії визнається незадовільною.

Таблиця 2.10 - Аналіз фінансової стійкості ТОВ “НПП” за 2020-2021 роки,
т.грн

Найменування показника	Фактично на		Відхилення	Темп зростання, %
	початок 2021 р.	кінець 2021 р.		
1 Фінансові ресурси	2153595,2	2063762,2	-89833	95,83
2 Власний капітал	223148,4	166860,8	-56287,6	74,78
3 Власні оборотні кошти.	-71654,5	-62054,4	9600,1	86,60
4 Необоротні активи. в тому числі:	679604,8	533708,9	-145895,9	78,53
4.1 Основні засоби	564971,1	494529,8	-70441,3	87,53
Найменування показника	Фактично на		Відхилення	Темп зростання, %
	початок 2021 р.	кінець 2021 р.		
1 Фінансові ресурси.	2153595,2	2063762,2	-89833	95,83
5 Оборотні активи, в тому числі	1473990,4	1530053,3	56062,9	103,80
5.1 Запаси	1028983,2	1054875,2	25892	102,52
6 Коефіцієнт автономії	0,10	0,08	-0,02	-
7 Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,13	-0,13	0,00	-
8 Коефіцієнт забезпеченості запасів власними обіговими коштами	-0,07	-0,06	0,01	-
9 Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,32	-0,37	-0,05	-
10 Коефіцієнт вкладень у виробничий потенціал	0,74	0,75	0,01	-
11 Комплексний коефіцієнт фінансової стійкості	0,07	0,06	-0,01	-

- Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами також негативний, як і раніше, що у звітному періоді трохи збільшився. Через негативне значення коефіцієнта виникає необхідність використання позикових фінансових коштів, і, як наслідок, ще більшого зростання кредиторської заборгованості у майбутніх періодах. Коефіцієнт маневреності знижується та має негативне значення. Негативний коефіцієнт маневреності означає низьку фінансову стійкість у поєднанні з тим, що кошти були вкладені в активи, які

повільно реалізуються (основні кошти), а оборотний капітал формувався за рахунок позикових коштів.

- Коефіцієнт вкладень у виробничий потенціал у межах нормативного значення для роздрібної торгівлі, становить 0,75 за 2021 рік (нормативне значення від 0,7) та зростає у динаміці. Це означає, що частка фінансових ресурсів, вкладених у засоби виробництва, збільшується, що є позитивним показником.

- Комплексний коефіцієнт фінансової стійкості знижується і в 2021 році набув значення 0,06 (тоді як норматив понад 0,5). Це говорить про те, що підприємство перебуває у дуже нестійкому фінансовому становищі. Багато коштів підприємства є не власними, а позиковими.

Ліквідність організації характеризується наявністю оборотних коштів у розмірі, теоретично достатньому для погашення короткострокових зобов'язань. Одним із інструментів вивчення ліквідності організації служать коефіцієнти ліквідності. Розрахунки коефіцієнтів для ТОВ "НПП" за 2020-2021 роки наведено у Таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз ліквідності ТОВ "НПП" за 2020-2021 роки, тис.грн.

Найменування показника	Фактично на		Відхилення	Темп зростання, %
	початок 2021 р.	кінець 2021 р.		
1 Короткострокові позикові кошти	86424,7	380688,3	294263,6	440,49
2 Кредиторська заборгованість, тис. грн.	1459220,2	1211419,4	-247800,8	83,02
3 Разом короткострокові зобов'язання	1545644,9	1592107,7	46462,8	103,01
4 Кошти.	82536,6	60610	-21926,6	73,43
5 Короткострокові фінансові вкладення	19800	7210	-12590	36,41
6 Найбільш ліквідні активи.	82536,6	60610	-21926,6	73,43
7 Дебіторська заборгованість.	317719,5	394112,8	76393,3	124,04
8 Запаси	1028983,2	1054875,2	25892	102,52
9 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,04	-0,01	-
10 Коефіцієнт термінової ліквідності	0,26	0,29	0,03	-
11 Коефіцієнт поточної ліквідності	0,67	0,66	-0,01	-

Виходячи з розрахованих коефіцієнтів можна зробити такі висновки:

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності нижче за нормативне значення 0,1-0,2 і знижується. Зниження коефіцієнта означає, що фінансове становище компанії погіршується. Положення компанії критичне, немає ресурсів на погашення короткострокових зобов'язань.

- Коефіцієнт термінової ліквідності зростає, але залишається нижчим за нормативне значення 0,7-1,0. Цей коефіцієнт показує, що організації буде складно погасити поточні зобов'язання, якщо становище стане критичним.

- Коефіцієнт поточної ліквідності нижче за нормативне значення 1,5-2 і знижується. Значення нижче 1 говорить про високий фінансовий ризик – організація не може стабільно оплачувати поточні рахунки. Для торгових організацій характерно низьке значення основних фондів та власного капіталу, оскільки кошти від реалізації товару від постачальників можуть надходити із затримкою, торгові площі орендуються, а для ефективної роботи кошти повинні постійно перебувати у обороті. Однак навіть для сфери торгівлі значення нижче 1,0 (100%) є низьким, оскільки коштів недостатньо для покриття короткострокових зобов'язань.

- Розглянемо показники платоспроможності організації, розраховані у Таблиці 2.12

Таблиця 2.12 - Аналіз платоспроможності ТОВ “НРП” за 2020-2021 р. тис. грн

Найменування показника	Фактично на		Відхилення	Темп зростання, %
	початок 2021 р.	кінець 2021 р.		
1 Активи	2153595,2	2063762,2	-89833	95,83
2 Власний капітал	223148,4	166860,8	-56287,6	74,78
3 Довгострокові зобов'язання	384801,9	304793,7	-80008,2	79,21
4 Короткострокові зобов'язання	1545644,9	1592107,7	46462,8	103,01
5 Разом позиковий капітал	1930446,8	1896901,4	-33545,4	98,26
6 Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,12	1,09	-0,03	-
7 Коефіцієнт довгострокової платоспроможності	1,72	1,83	0,10	-

Виходячи з розрахованих коефіцієнтів можна зробити такі висновки:

- Коефіцієнт загальної платоспроможності нижче за норму 2,0 і скоротився порівняно з попереднім періодом. Коефіцієнт загальної платоспроможності нижче за норму означає більшу залежність підприємства від стабільності зовнішнього фінансування.

- Коефіцієнт довгострокової платоспроможності зріс у порівнянні з минулим роком та більше нормативного значення. Це говорить про те, що довгострокові зобов'язання організація здатна погасити, а короткострокові зобов'язання є суттєвою проблемою для компанії.

2.3. Оцінка маркетингових показників ТОВ "НПП"

Для проведення аналізу конкурентоспроможності організації з маркетингової точки зору попередньо необхідно схарактеризувати поточну ринкову ситуацію і визначити основні тенденції розвитку ринку, на якому діє компанія, що нас цікавить.

Ринок побутової техніки та електроніки України згідно з даними Держстату у 2021 році порівняно з попередніми періодами продовжує зростати (Рис 3.3). Аналітики характеризують ринок поверненням відкладеного попиту, проте, незважаючи на це, є тенденція до зростання. Тільки у фото- та офісної техніки спостерігається негативна динаміка порівняно з 2020 роком: -1% та -2,4% відповідно, тоді як оборот малої побутової техніки можна назвати майже стабільним (-0,1%), зумовленим зниженням середньої ціни покупки. Інші сектори показали зростання від 2% до 7%. Український роздільний ринок БТіЕ досяг 23,53 млрд гривень у 4-му кварталі 2021 року та 70,26 млрд гривень за весь 2021 рік.

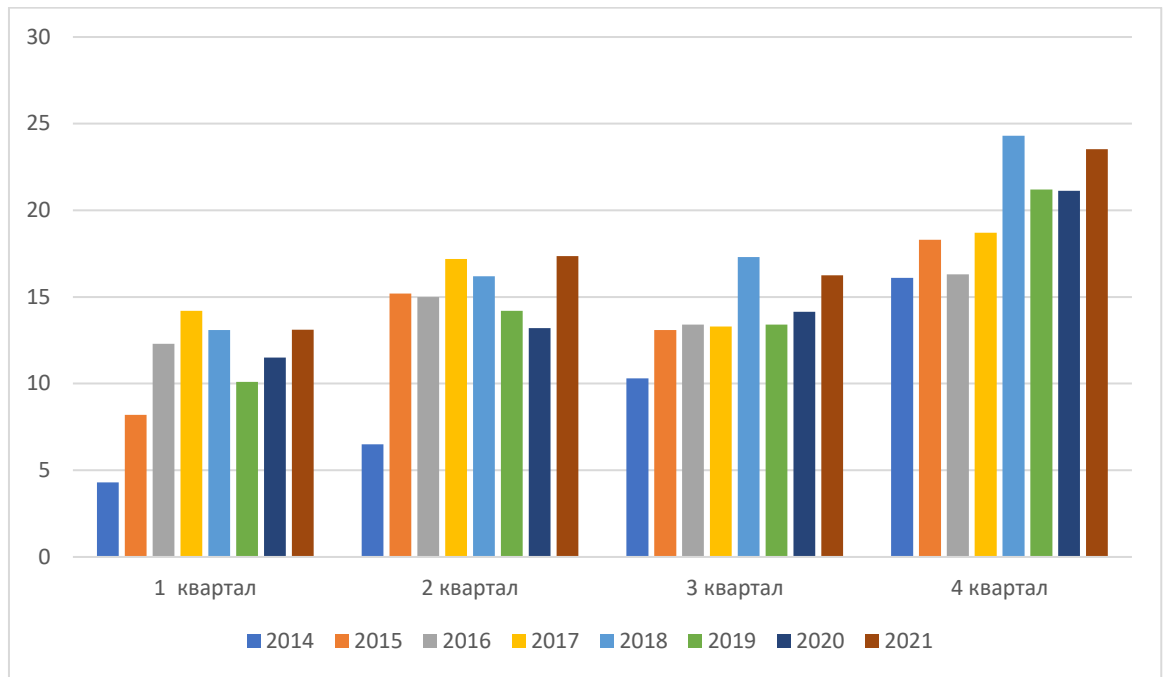


Рисунок 2.7 – Динаміка роздрібного товарообігу з електропобутової техніки та електроніки за 2014-2021 роки.

Якщо розглядати динаміку товарообігу поквартально, то зниження спостерігалось у першому кварталі 2021 року, решта показала приріст порівняно з аналогічними періодами минулих років (Рис 2.7.)

Загальна частка ринку України з урахуванням дрібних магазинів побутової техніки та електроніки : «Comfy» з 94 магазинами має частку ринку 34% , «Foxtrot» з 119 магазинами – 31% ринку, «Eldorado» 24%, «Мoyo» – 3,3%. Як бачимо, організація значно поступається іншим великим гравцям на ринку.

Істотну загрозу розвитку роздрібних продажів становить значне зростання Інтернет-сегмента. Онлайн-продажі на ринку електроніки та побутової техніки у 2021 році зросли на 12%, у грошовому вираженні – майже до 23,3 млрд грн., динаміка порівнянна з результатами минулого року. У самому «Foxtrot» зростання онлайн-продажів склало 41%. Частка покупок через Інтернет у 2021 році – 19% від загального обсягу ринку електроніки та побутової техніки. Онлайн виступає драйвером зростання – загальні продажі, включаючи інтернет та традиційні, показали зростання лише на 6%.

Отже, загалом ринок побутової техніки та електроніки на даний момент можна схарактеризувати такими основними тенденціями:

- ринок досить стабільний і має тенденцію до зростання;
- Мою значно поступається великим конкурентам за часткою ринку України, має частку лише 3,3% ;
- великі перспективи мають інтернет-майданчики, і вони створюють суттєву конкуренцію роздрібним магазинам.

Далі скористаємося універсальною методикою стратегічного менеджменту – SWOT-аналізом для визначення сильних та слабких сторін «Мою», загроз та сприятливих можливостей (Таблиця 2.13). Даний інструмент дуже наочно систематизує всю інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище будь-якої організації. Переваги SWOT-аналізу полягають у тому, що він дозволяє досить просто, у правильному розрізі поглянути на становище компанії, товару чи послуги у галузі, і тому є найпопулярнішим інструментом в управлінні ризиками та прийнятті управлінських рішень.

Виходячи з SWOT-аналізу можна зробити такі висновки:

- Необхідно зміцнювати та розвивати процеси автоматизації торгівлі для забезпечення ще більш швидкого та ефективного обслуговування клієнтів. За інших рівних умов перевагу на ринку набувають магазини з вищою якістю обслуговування.

- Фокусування на позитивному іміджі компанії, активніша локальна рекламна підтримка може призвести до підвищення рівня обізнаності серед клієнтів, що приверне додатковий трафік до магазину. При використанні додаткової реклами є можливість залучити покупців нижчого цінового сегменту, які часто не знають про наявність недорогого товару в асортименті магазину.

- Значно ускладнює ефективність роботи працівників висока плинність кадрів. Персонал навчається та йде в інші компанії, що обумовлено жорсткою системою мотивації без періоду адаптації співробітника, деякі просто не в змозі виконати завищені планові показники.

Таблиця 2.13. - SWOT-аналіз організації

Сильні сторони (переваги)	Слабкі сторони (недоліки)
<p>Висока кваліфікація персоналу. Регулярне проведення навчання персоналу із залученням провідних бізнес-тренерів. Проведення очного та дистанційного навчання. Проведення атестацій. Стабільна заробітна плата з високим окладом та додатковою мотивацією.</p> <p>Високий рівень автоматизації. Використання електронних цінників, якісне програмне забезпечення, що призводить до високої ефективності за малої кількості персоналу. Позитивна репутація у клієнтів, імідж «магазину якості». Репутація стабільної компанії.</p> <p>Креативна рекламна підтримка, залучення відомих особистостей, зірок до просування магазину. Постійні маркетингові акції один раз на два тижні, друк акційного каталогу. Реклама на радіо, телебаченні, в Інтернет.</p> <p>Широкий асортимент представлених брендів та торгових марок.</p> <p>Гнучка цінова політика, можливість надання знижок, якщо аналогічний товар дешевший у конкурента.</p>	<p>Висока плинність персоналу.</p> <p>Низька поінформованість покупців про магазин, відомий меншою мірою, ніж конкуренти. Погане місце розташування, у невеликому ТЦ, поряд із великим торговим центром ТРЦ «Міст», де знаходиться один із основних конкурентів – «Foxtrot». Низька прохідність ТЦ. Низький рівень географічної експансії, "Моюо", представлений лише одним великим самостійним магазином. Прибутковість, що знижується, негативні фінансові показники, велика кредиторська заборгованість.</p> <p>Проблема з організацією постачання товару. Територіальна віддаленість від Києва призводить до того, що найчастіше актуальні новинки техніки та електроніки приходять пізніше від конкурентів. Нестача супутніх товарів, низький асортимент аксесуарів. Центральний офіс планує постачання, виходячи з інтересів постачальників, а не потреб магазину.</p> <p>Велика кількість застарілих моделей товару, які не користуються популярністю у покупців та займають місце на складі.</p> <p>Рекламна політика диктується центральним офісом, але не враховує особливостей локального ринку.</p>
Загрози	Сприятливі можливості
<p>Жорстка конкуренція на ринку побутової техніки та електроніки. Висока ймовірність підвищення активності існуючих конкурентів.</p> <p>Відхід покупців в інтернет-магазини негативно позначається на великих мережах.</p> <p>Інтернет-магазин "Моюо" сам складає конкуренцію роздрібному магазину.</p> <p>Нестабільність та ослаблення економіки.</p> <p>Зниження купівельної спроможності аудиторії; підвищення чутливості до ціни; підвищення ймовірності відмовитися від товарів, які є товарами першої необхідності.</p> <p>Зростання витрат на реалізацію та підтримку товару, що перевищує можливе підвищення цін.</p> <p>Збільшення відпускних цін з боку виробників у зв'язку із зниженням курсу гривні.</p>	<p>Залучення покупців нижчого цінового сегмента, розширення аудиторії за допомогою акцій, дешевшого товару, пропозицій умов розстрочки.</p> <p>Можливість збільшення середнього чека та кількості придбаного товару за рахунок вигідніших пропозицій на другий та наступний товар у чеку, нарахування бонусів при купівлі від суми та інші маркетингові механізми.</p> <p>Робота з лояльністю клієнтів – збільшення повернення існуючої клієнтської бази.</p> <p>Залучення більш вигідних постачальників із товарами нижчого цінового сегмента та високою маржинальністю.</p> <p>Автоматизація поставок та спрощення логістичних схем. Впровадження гнучкішої системи запиту товару на доставку в регіон.</p>

У такому разі необхідно переглянути схему нарахування премій і запровадити надбавки за стаж залежно від часу роботи у компанії.

- Знижується прибутковість, негативні фінансові показники, велика кредиторська заборгованість – необхідні заходи для стабілізації фінансового становища підприємства, запропоновані у третьому розділі цієї роботи. Потрібні аналіз та зміна логістичних схем, перегляд ланцюжків і термінів поставок, оскільки товар приходить невчасно і відповідає потребам конкретної торгової точки. Вирішення цієї проблеми дозволить отримати конкурентну перевагу через наявність у продажу актуальних технологічних новинок.

На наступному етапі аналізу маркетингових характеристик філії Моуо необхідно оцінити частку ринку організації в місті Дніпро. Основними конкурентами даного магазину є магазини "Foxtrot", "Comfy", "Eldorado", оскільки вони є великими мережами побутової техніки та електроніки від 600 квадратних метрів.

Розрахуємо частку ринку «Моуо» за запропонованою методикою оцінки конкурентоспроможності. Частка ринку розраховується з урахуванням отриманих розрахунків товарообігу підприємства міста і конкурентів трьома різними способами: з урахуванням даних про торгові площі конкурентів; про кількість чеків конкурентів та кількість торговельного персоналу.

Розрахуємо товарообіг за запропонованою методикою за допомогою даних про площі конкурентів, отримані за допомогою методів конкурентної розвідки. Товарообіг з одиниці площі у магазині «Моуо» становив 14497,8 тис. грн. на рік. Цей показник використовувався у розрахунку товарообігу конкурентів, оскільки було прийнято припущення, що товарообіг із одиниці площі однаковий для всіх гравців на ринку. Розрахунки наведені у Таблиці 2.14

Таблиця 2.14 - Аналіз товарообігу за площею

Магазин	Адреса магазину	Торгова площа, м ²	Товарообіг, грн. на рік
Моуо	1	1501	44102294
Foxtrot	1	2024	29343538
Foxtrot	2	1407	20398398
Foxtrot	3	2565	37186845
Foxtrot	4	1225	17759799
Разом Foxtrot		7221	104688581
Comfy	1	1050	152226853
Comfy	2	1131	16397006
Comfy	3	1178	17078403
Comfy	4	3441	49886914
Comfy	5	1470	21311759
Разом по Comfy		8270	119896769
Eldorado	1	1040	15077707
Eldorado	2	792	11482254
Eldorado	3	820	11888192
Eldorado	4	1095	15875086
Eldorado	5	594	8611690
Разом по ELDORADO		4341	62934930

Далі розрахуємо товарообіг магазинів-конкуrentів за допомогою даних про кількість чеків, одержаних за допомогою методів конкурентної розвідки. Інформація про кількість чеків отримана шляхом придбання дрібного товару вранці та ввечері та підрахунку різниці між номерами чеків. Середній чек у магазині Моуо становив 10429 гривень. Цей показник використовувався у розрахунку товарообігу конкурентів, оскільки було прийнято припущення, що середній чек однаковий для всіх гравців на ринку. Розрахунки наведені у Таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Аналіз товарообігу за кількістю чеків

Магазин	Адреса магазину	Кількість чеків на день, шт.	Кількість чеків на рік, прибл.	Товарообіг, грн. на рік
Mojo	1	116	42286	44102294
Foxtrot	1	92	33580	35022348
Foxtrot	2	61	22265	23221339
Foxtrot	3	125	45625	47584712
Foxtrot	4	57	20805	21698629
Разом з Foxtrot				127527030
Comfy	1	38	13870	14465752
Comfy	2	51	18615	19414562
Comfy	3	62	22630	23602017
Comfy	4	158	57670	60147076
Comfy	5	70	25550	26647439
Разом по Comfy				144276849
Eldorado	1	48	17520	18272529
Eldorado	2	38	13870	14465752
Eldorado	3	44	16060	16749818
Eldorado	4	57	20805	21698629
Eldorado	5	35	12775	13323719
Разом по ELDORADO				84510449

Для більш точної картини, що склалася на ринку, розрахуємо товарообіг третім способом, саме з допомогою даних про кількість торгового персоналу. Цей спосіб також передбачає застосування методів конкурентної розвідки, а саме – прямого спостереження в магазинах-конкурентах. Загальна кількість торгового персоналу в магазині Медіамаркет складає 14 осіб, за зміну працює половина співробітників – 7 осіб. У цьому магазині співробітники працюють у дві зміни за графіком 2/2. Виробіток на одного співробітника складає 3150163

гривень на рік. Цей показник використовувався для розрахунку товарообігу конкурентів, оскільки було прийнято припущення, що продуктивність однієї людини однакова у всіх конкурентів. Розрахунки наведені у Таблиці 2.16

Таблиця 2.16 - Аналіз товарообігу за кількістю торгового персоналу

Магазин	Адреса магазину	Кількість торгового персоналу за зміну, осіб	Кількість торгового персоналу, осіб	Товарообіг, тис. грн. на рік
Mojo	1	7	14	44102294
Foxtrot	1	5	10	31501638
Foxtrot	2	5	10	31501638
Foxtrot	3	5	10	31501638
Foxtrot	4	4	8	25201310
Разом Foxtrot				119706226
Comfy	1	3	6	18900983
Comfy	2	3	6	18900983
Comfy	3	3	6	18900983
Comfy	4	9	18	56702949
Comfy	5	4	8	25201310
Разом по Comfy				138607209
Eldorado	1	3	6	18900983
Eldorado	2	3	6	18900983
Eldorado	3	3	6	18900983
Eldorado	4	3	6	18900983
Eldorado	5	2	4	1260065
Разом по ELDORADO				88204588

Після отримання даних товарообігу кожним із трьох можливих способів знайдемо середнє значення товарообігу по кожному із конкурентів і розрахуємо частку ринку кожного з них (Таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 - Аналіз частки ринку магазинів-конкурентів

Магазин	Адреса магазину	Товарообіг від площі, грн. на рік	Товарообіг від, за персоналом. грн. на рік	Товарообіг від за чеками, грн. на рік	Середнє	Частка ринку
Mojo	1	44102294	44102294	44102294	44102294	11,79%
Foxtrot	1	29343538	31501638	35022348	31955841	
Foxtrot	2	20398398	31501638	23221339	25040458	
Foxtrot	3	37186845	31501638	47584712	38757732	
Foxtrot	4	17759799	25201710	21698629	21553246	
Разом Foxtrot		104688581	119706226	127527030	117307279	31,35%
Comfy	1	15222685	18900983	14465752	16196473	
Comfy	2	16397006	18900983	19414562	18237517	
Comfy	3	17078403	18900983	23602021	19860467	
Comfy	4	49886914	56702949	60147076	55578980	
Comfy	5	21311759	25201710	26647439	24386836	
Разом по Comfy		119896769	138607209	144276849	134260275	35,88%
Eldorado	1	15077707	18900983	18272529	17417073	
Eldorado	2	11482254	18900983	14465752	14949663	
Eldorado	3	11888192	18900983	16749818	15846331	
Eldorado	4	15875086	18900983	21698629	18824899	
Eldorado	5	8611690	12600655	13323719	11512021	
Разом по ELDORADO		62934930	88204588	84510449	78549989	20,99%
Обсяг ринку, тис. грн.					374219838	

З таблиці можна зробити такі висновки:

а) Отримані в ході дослідження різними способами значення мають однаковий порядок та незначне відхилення, що говорить на користь запропонованої методики.

б) Найбільшу частку ринку займає магазин Comfy, 5 роздрібних магазинів.

в) "Мою" займає останнє місце, з часткою 11,79%. Це зумовлено такими факторами:

- 1) магазин представлений лише однією торговою точкою, незважаючи на велику порівняно з конкурентами площу у розрахунку на один магазин;
- 2) магазин менш відомий серед споживачів, має менш агресивну рекламну підтримку;
- 3) магазин територіально розташований близько до одного з основних конкурентів – «Fохtrot», який має більшу кількість відвідувачів, оскільки «Fохtrot» знаходиться в найбільшому та найпопулярнішому торговому центрі міста – ТРЦ «Міст».

Найбільш наочно частки ринку вищезгаданих торгових мереж представлені на Рисунку 2.8.

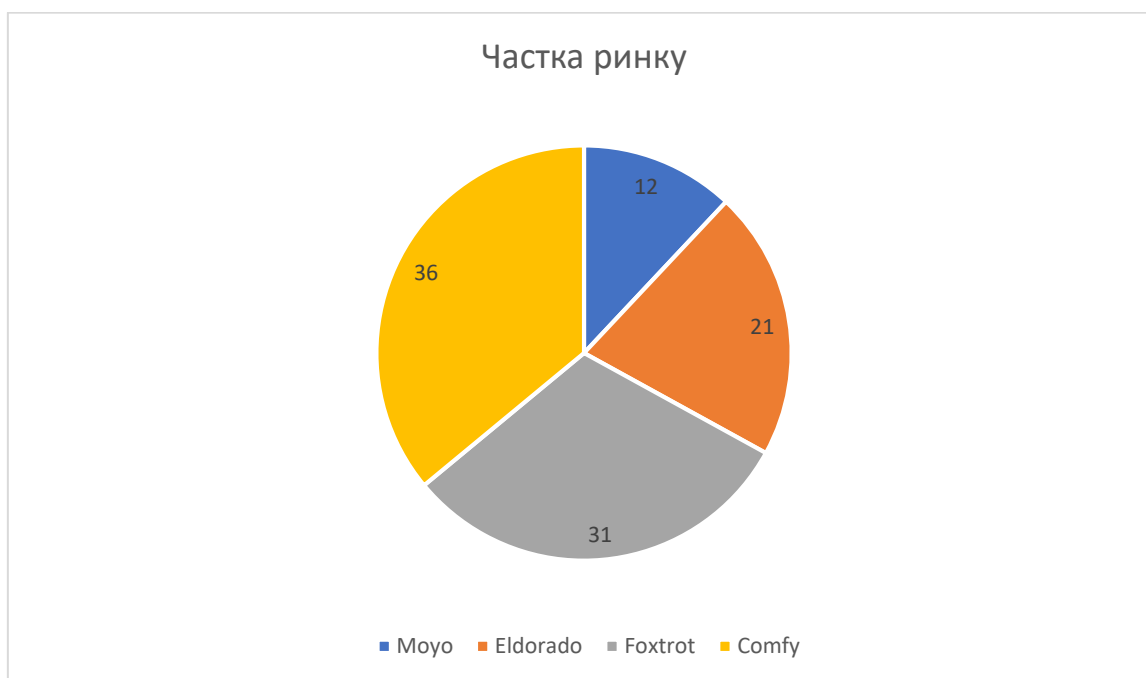


Рис 2.8. - Долі ринку магазинів-конкурентів

Проведемо аналіз асортименту підприємства (Таблиця 2.18). Слід зазначити, що кількість товарних категорій у всіх вибраних магазинах електроніки однакова і асортимент максимально схожий. Це означає, що немає необхідності проводити аналіз ширини асортименту. Для розуміння ефективності асортиментної політики необхідно зрозуміти глибину асортименту у розрізі товарних груп.

З таблиці можна зробити такі висновки:

- У магазині «Моуо» загальний асортимент складає 18 897 товарних позицій, що суттєво нижче за конкурентів. За інших рівних умов така асортиментна політика призводить до того, що покупець звертається до організації, де товар більш диференційований за брендами, ціною та якісними характеристиками.

- Абсолютним лідером ринку за кількістю товарних позицій є магазин техніки та електроніки Eldorado, що перевищує «Моуо» більш ніж у 3 рази за кількістю представлених на продаж артикулів. Якщо взяти оцінку лідера з асортименту за 100%, то рівень асортименту компанії «Моуо» можна оцінити на 32,13%.

Таблиця 2.18 – Аналіз асортименту товарних груп

Товарна група	Категорія товару	Кількість найменувань (артикулів)			
		Mojo	Foxtrot	Comfy	Eldorado
ТВ та аудіо	Основний товар	129	383	347	540
	Додатковий товар	469	976	732	1417
	Акcesуари	1082	1664	1705	2963
	Разом	1680	3023	2784	4920
Комп'ютерна техніка	Основний товар	425	1385	1831	5973
	Додатковий товар	2027	684	1030	3243
	Акcesуари	2680	1945	3202	4096
	Разом	5132	4014	6063	13312
Телефони	Основний товар	336	891	388	1304
	Додатковий товар	270	376	974	250
	Акcesуари	1658	1822	1150	7595
	Разом	2264	3089	2512	9149
Техніка для дому	Основний товар	1275	2225	1445	3703
	Додатковий товар				
	Акcesуари	1312	1067	501	2933
	Разом	2587	3292	1946	6636
Техніка для кухні	Основний товар	3245	5803	6155	11881
	Додатковий товар				
	Акcesуари	780	1511	501	2426
	Разом	4025	7314	6656	14307
Ігри і приставки	Основний товар	39	85	29	31
	Додатковий товар	607	2214	665	1930
	Акcesуари	100	219	359	741
	Разом	746	2518	1053	2702
Краса і здоров'я	Основний товар	980	1279	847	2548
	Додатковий товар				
	Акcesуари				
	Разом	980	1279	847	2548
Товарна група	Категорія товару	Кількість найменувань (артикулів)			
		Mojo	Foxtrot	Comfy	Eldorado
Фото- та відео-техніка	Основний товар	195	1271	1288	399
	Додатковий товар	338	502	97	920
	Акcesуари	522	922	336	956
	Разом	1055	2695	1721	2272
Автотовари	Основний товар	268	395	335	2272
	Додатковий товар				
	Акcesуари	160	205	338	701
	Разом	428	600	673	2973
Разом по всіх		18897	27824	24255	58819
Оцінка асортименту, %		32,13%	47,30%	41,24%	100,00%

- Найбільш проблемними товарними категоріями, за якими спостерігається абсолютне відставання від усіх конкурентів, є наступні товарні категорії: «ТВ і аудіо», «Телефони», «Техніка для кухні», «Ігри та приставки», «Фото та відео техніка», «Автотовари». Серед перерахованого вище найбільше прибутку приносять категорії «ТВ і аудіо», «Телефони», «Техніка для кухні». Необхідно ухвалити рішення про розширення асортименту в даних категоріях.

Після проведення асортиментного аналізу необхідно оцінити рівень цін на товари щодо основних конкурентів. Ціновий аналіз було проведено за 106 товарними позиціями з усіх товарних категорій магазину «Моуо» за товаром у місті Києві.

У ході проведеного аналізу було виявлено:

- середнє відхилення від середньоринкової ціни становить +2,6%, що говорить про те, що ціни в «Моуо» незначно вищі за середньоринковий рівень цін;

- мінімальне значення ціни на кожен товар прийнято як найбільш конкурентоспроможну цінову пропозицію, середнє відхилення від мінімальної ринкової ціни становило +6,79%;

- рівень конкурентоспроможності за ціною магазину «Моуо» становив 93,21%, що є досить високим результатом;

- компанія постійно відстежує ціни конкурентів і вживає заходів щодо зниження у разі потреби, про це говорить той факт, що з більшості товарних позицій ціни збігаються;

- можна охарактеризувати рівень як конкурентоспроможний.

Для того, щоб визначити рівень задоволеності покупців, скористаємося сервісом відгуків Rozetka, інформація з якого є коректною з низки причин:

- Rozetka на даний момент є найбільш популярним сервісом відгуків;
- користувачі самі залишають оцінку компанії, при цьому оцінка дається загальному враженню від відвідування магазину та рівню обслуговування у ньому;

- даний інструмент виступає спрощеним аналогом маркетингових опитувань і швидко дає загальне уявлення про ситуацію, що склалася;
- сервіс дає уявлення про рівень задоволеності покупців кожного з конкурентів із географічною прив'язкою.

Оцінка ставиться за п'ятибальною шкалою від "1" до "5", де "5" - повністю задоволений обслуговуванням, "1" - зовсім незадоволений. Результати даних з філії «Моуо» та її конкурентів наведено у Таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 - Аналіз рівня задоволеності покупців серед конкурентів магазину "Моуо"

Магазин	Адреса магазину	Кількість відгуків	Середній рейтинг	Середній рейтинг
Моуо	1	173	2,9	58%
Foxtrot	2	241	3,1	62%
Foxtrot	3	393	2,6	52%
Foxtrot	4	85	2,7	54%
Foxtrot	5	204	2,9	58%
Разом з Foxtrot		923	2,8	57%
Магазин		Кількість	Середній	Середній
Comfy	1	49	3,1	62%
Comfy	2	128	2,6	52%
Comfy	3	111	2,6	52%
Comfy	4	136	2,7	54%
Comfy	5	64	2,6	52%
Разом по Comfy		488	2,7	54%
Eldorado	1	21	2,1	42%
Eldorado	2	67	2,9	58%
Eldorado	3	255	2,5	50%
Eldorado	4	56	2,6	52%
Eldorado	5	19	2,5	50%
Разом по ELDORADO		418	2,6	50%

З таблиці можна зробити такі висновки:

- рівень задоволеності покупців вищий за конкурентів і становить 58%;
- 58% – досить низький рівень, середній рейтинг 2,9 з 5, що говорить про велику кількість негативних відгуків та незадоволених клієнтів, компанії необхідно працювати над підвищенням рівня якості обслуговування.

Висновки до РОЗДІЛУ 2.

Проведено оцінку фінансової стійкості організації з якого можна зробити такі висновки:

- Розмір власних оборотних засобів негативно, це дуже негативно характеризує фінансове становище організації. Тому більшість показників фінансової стійкості набуло негативного значення. Розмір основних засобів знижується, отже позикові кошти були спрямовані на придбання основних засобів. Негативне значення власних оборотних коштів свідчить про те, що частина короткострокових позикових коштів використана на покриття збитків. У такому разі фінансовий стан організації є вкрай неблагополучним.

Інши розраховані показники також потребують прокращення, для підвищення фінансової стійкості підприємства.

Загалом за результатами маркетингового аналізу можна зробити такі висновки:

- ринок побутової техніки та електроніки стабільний і продовжує зростати, перспективніший інтернет-сегмент, однак і роздрібні продажі мають позитивну тенденцію до зростання; За результатами SWOT-аналізу було виявлено:

- необхідно насамперед вирішити питання з негативним фінансовим становищем організації;
- необхідно розвивати автоматизацію, підвищувати якість обслуговування, потрібна додаткова підтримка;
- важливо знизити плінність персоналу;
- необхідне налагодження логістичних схем, зміна механізмів доставки товару. Частка ринку філії «Моюо 1» склала 11,79%, магазин значно поступається великим конкурентам; рівень ширини асортименту філії «Моюо 1» складає 36,13%, що також суттєво нижче за рівень інших гравців на ринку; рівень конкурентоспроможності за ціною філії " Моюо 1" досить високий - 93,21%; рівень задоволеності покупців філії «Моюо 1» низький – 58%, проте він вищий за аналогічні показники конкурентів.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “НРП” ЗА ДОПОМОГОЮ ЗАПРОПОНОВАНОЇ МЕТОДИКИ

3.1. Запропонована методика оцінки конкурентоспроможності підприємства

Було виявлено, що існуючі методики розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності мають ряд недоліків, найчастіше не підлягають застосуванню в реальних умовах через відсутність більшості даних про конкурентів або вимагають детальної експертної оцінки, що характеризується високою часткою суб'єктивності. У магістерській роботі пропонується методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, розглянута конкретніше для роздрібної торгівлі непродовольчої сфери. Для оцінки конкурентоспроможності пропонується розрахунок комплексного показника конкурентоспроможності за такою формулою:

$$K = \frac{K_{еп} + K_{мп}}{2} \quad (3.1)$$

де $K_{еп}$ – коефіцієнт економічних параметрів конкурентоспроможності,
 $K_{мп}$ – коефіцієнт маркетингових властивостей конкурентоспроможності.

У запропонованій моделі було прийнято, що кожен з коефіцієнтів, включених у формулу, рівнозначний і робить однаковий внесок у комплексний показник конкурентоспроможності підприємства.

Коефіцієнт економічних параметрів конкурентоспроможності у запропонованій методиці розраховується за такою формулою:

$$K = \frac{K_{фс} + K_{пл}}{2} \quad (3.2)$$

де $K_{фс}$ – коефіцієнт фінансової стійкості;

$K_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності.

Фінансова стійкість відбиває ступінь незалежності комерційної організації від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт поточної ліквідності відбиває наявність оборотних засобів у вигляді, теоретично достатньому для погашення короткострокових зобов'язань. На нашу думку, два дані показника

достатньою мірою відображають економічну сторону конкурентоспроможності організації.

Розглянемо методику розрахунку коефіцієнтів, що входять до коефіцієнта економічних параметрів конкурентоспроможності. Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується звичайним способом. Коефіцієнт фінансової стійкості розрахований за авторською методикою.

У роботі Соловйової Н.А. розраховується усереднений коефіцієнт фінансової стійкості методом середньої арифметичної:

$$K_{\text{фс}} = \frac{K_{\text{а}} + K_{\text{зок}} + K_{\text{Кзок}} + K_{\text{мк}} + K_{\text{вв}}}{5} \quad (3.3)$$

де $K_{\text{а}}$ – коефіцієнт автономії;

$K_{\text{зок}}$ - коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами;

$K_{\text{Кзок}}$ - коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами;

$K_{\text{мк}}$ - коефіцієнт маневреності власного капіталу;

$K_{\text{вв}}$ - коефіцієнт вкладень у виробничий потенціал.

Пропонується змінити методику розрахунку усередненого коефіцієнта фінансової стійкості, що застосовується для розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності, таким чином:

$$K_{\text{фс}} = \frac{K_{\text{а}} + K_{\text{зок}} + K_{\text{вв}}}{3} \quad (3.4)$$

де $K_{\text{фс}}$ – коефіцієнт фінансової стійкості;

$K_{\text{а}}$ – коефіцієнт автономії;

$K_{\text{зок}}$ - коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами;

$K_{\text{вв}}$ - коефіцієнт вкладень у виробничий потенціал.

Внесені зміни пояснюються тим, що коефіцієнти забезпеченості власними оборотними засобами та коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами обидва мають аналогічний аналітичний зміст, і можна обмежитися одним із них, більш загальним показником. Коефіцієнт маневреності власного капіталу також було прийнято рішення прибрати з

формули розрахунку результуючого показника.

Коефіцієнт маркетингових параметрів конкурентоспроможності у запропонованій методиці розраховується за такою формулою:

$$K_{мп} = \frac{D_p + K_a + K_c + K_{зп}}{4} \quad (3.5)$$

де $K_{мп}$ - коефіцієнт маркетингових параметрів конкурентоспроможності;

D_p - частка ринку організації;

K_a – коефіцієнт конкурентоспроможності асортименту;

K_c - коефіцієнт конкурентоспроможності за ціною;

$K_{зп}$ – коефіцієнт задоволеності покупців.

На наш погляд, після розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності, мало б більший сенс оцінити для досліджуваного підприємства показник конкурентоспроможності за формулою 3.1, розрахований на основі фінансової стійкості та маркетингових параметрів, а потім порівняти його з аналогічним показником лідера ринку за даними показниками, за наявності бухгалтерської звітності конкурента. Таким чином, порівняння коефіцієнта конкурентоспроможності з деяким ідеальним значенням показало б потенційну конкурентоспроможність розвитку підприємства та напрями стратегічного розвитку.

Розглянемо порівняння запропонованої методики з існуючими методиками розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності.

З таблиці видно, що запропонована методика поєднує переваги інших методик розрахунку і включає комплексну оцінку конкурентоспроможності з урахуванням економічних, маркетингових і стратегічних параметрів.

Далі розглянемо алгоритм оцінки конкурентоспроможності за допомогою запропонованої методики.

Таблиця 3.1 – Порівняння запропонованої та існуючих методик розрахунку показника конкурентоспроможності

Назва методики	Економічні показники	Фінансова стійкість	Маркетингові показники	Частка ринку	Ширина асортименту	Ціна	Задоволеність покупців	Стратегічний потенціал	Наявність джерел	Можливість уникнути експертних оцінок
Запропонована методика										
Рейтингова оцінка										
Інтегральна оцінка										
Методика С.В. Іванової на основі привабливості										
Оцінка на основі ринкової частки										
Оцінка на основі теорії ефективної конкуренції										
Оцінка на основі операційної ефективності та стратегічного позиціонування										
Методика М.В. Пеньшина										

1. Спочатку з метою оцінки конкурентоспроможності необхідно провести аналіз внутрішнього стану підприємства, а саме розрахувати його основні фінансово-економічні показники. У таблиці 3.2 наведено показники підприємства, необхідні для аналізу результатів господарсько-фінансової діяльності організації та її фінансового стану.

Таблиця 3.2 - Показники господарської діяльності підприємства

Найменування показників	Економічна сутність	Методика розрахунку	Оптимальне значення
Аналіз фінансових результатів			
Рентабельність продажів з прибутку від продажів ($R_{пп}$)	Величина прибутку від продажів, що припадає в середньому на кожні сто гривень виручки від продажів	$R_{пп} = \text{ПП} : \text{ВР} \times 100$	-
Рентабельність продажів з прибутку до оподаткування ($R_{пдн}$)	Величина прибутку до оподаткування, що у середньому на кожні сто гривень виручки від продажів	$R_{пдн} = \text{ПДО} : \text{ВР} \times 100$	-
Рентабельність продажів з чистого прибутку ($R^{п}$)	Величина чистого прибутку, що припадає в середньому на кожні сто гривень виручки від продажів	$R^{п} = \text{ЧП} : \text{ВР} \times 100$	-
Аналіз ділової активності			
Коефіцієнт оборотності активів	Показує скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна грошова одиниця активів	$\text{Коб.а} = \text{ВР} : \text{А}$	-
Рентабельність активів	Показує величину прибутку на одиницю вартості капіталу	$R_a = \text{ЧП} : \text{А} \times 100\%$	-
Аналіз фінансової стійкості			
Коефіцієнт автономії (K_a)	Частка власного капіталу (ВК) у загальній величині фінансових ресурсів (ФР)	$K_a = \text{ВК} : \text{ФР}$	>0.5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами ($K_{вок}$)	Частка оборотних активів (ЧОА), сформованих рахунок власних оборотних засобів (ВОЗ)	$K_{зок} = \text{ОА} : \text{ВОК}$ $\text{ВОК} = \text{ВК} + \text{ДО} - \text{ВНА}$	0.1-0.3

Продовження таблиці 3.2

Найменування показників	Економічна сутність	Методика розрахунку	Оптимальне значення
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними обіговими коштами (Кз.зок)	Частка запасів (З), сформованих за рахунок власних оборотних коштів	$K_{з.з.ок} = \text{ВОК} : З$	0.5-0,7
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Км.вк)	Частка власного капіталу, призначена для формування оборотних активів	$K_{м.вк} = \text{ВОК} : \text{ВК}$	≥ 0.5 у торг., $\geq 0,2$ – у пром.
Коефіцієнт вкладень у виробничий потенціал (Квв)	Частка фінансових ресурсів, вкладених у засоби виробництва	$K_{вв} = (\text{ОК} + З) : \text{ФР}$	≥ 0.7 у розн. торг., $\geq 0,5$ – у пром., в опт.
Комплексний коефіцієнт фінансової стійкості (КкФС)	Середній рівень фінансової стійкості	$K_{кфс} = \sum_{i=1}^5 K_i : 5$	≥ 0.5
Аналіз платоспроможності організації			
Коефіцієнт загальної платоспроможності (Кзаг.пл.)	Характеризує, у скільки разів активи комерційної організації (А) перевищують його зобов'язання (ЗК)	$K_{заг.пл.} = А : ЗК$	2,0
Коефіцієнт поточної платоспроможності (Кпл.)	Характеризує, у скільки разів наявні кошти [кошти початку року (ДКп.р.) і що надійшли протягом року кошти (ДКп)] перевищують величину витрачених коштів	$K_{т.пл.} = (\text{ДКп.р.} + \text{ДКп}) : \text{ДКв.}$	$> 1,0$
Коефіцієнт довгострокової платоспроможності (Кд.пл.)	Характеризує можливість погашення довгострокових зобов'язань (ДЗ) та здатність організації функціонувати тривалий час	$K_{д.пл.} = \text{ДЗ} : \text{СК}$	Зниження динаміки

Продовження таблиці 3.2

Найменування показників	Економічна сутність	Методика розрахунку	Оптимальне значення
Аналіз ліквідності про організації			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Каб.л.)	Частка короткострокових зобов'язань (К), що покриваються найбільш ліквідними активами - грошима (ДК) і короткостроковими фінансовими вкладеннями (КФВ)	(ДК+КФВ): КО	0.1-0.2
Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккр.л.)	Частка короткострокових зобов'язань, що покриваються найбільш ліквідними активами та дебіторською заборгованістю (ДЗ)	(ДК+КФВ+ДЗ):КЗ	0.7-1.0
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кп.л.)	Частка короткострокових зобов'язань, що покриваються оборотними активами	ОК: КЗ	1,5-2.0

Після загального аналізу результатів господарсько-фінансової діяльності організації та її фінансового становища необхідно зробити відповідні висновки про організацію, наскільки внутрішніх резервів вистачить реалізації конкурентної боротьби.

Далі необхідно додатково розрахувати коефіцієнт економічних параметрів конкурентоспроможності за формулою 3.4.

1 Для аналізу конкурентоспроможності з маркетингового погляду передбачені такі дії:

а) Характеристика поточної ринкової ситуації. Потрібно дати загальну оцінку ринку, визначити основні тенденції його розвитку. На цій стадії визначаються основна динаміка: чи стагнує ринок, що цікавить, падає або зростає; які темпи зростання; які перспективні сегменти та які загрози можуть бути для розвитку.

б) Проводиться SWOT-аналіз організації, визначаються її основні слабкі

та сильні сторони, загрози та можливості щодо зовнішнього середовища. За результатами даного аналізу визначаються головні напрями розвитку компанії, дана методика дозволяє оперативно перевірити основні напрямки діяльності організації, спочатку оцінити її внутрішнє та зовнішнє середовище.

в) Виявляються основні конкуренти компанії на локальному ринку, визначаються основні характеристики.

г) Методами конкурентної розвідки з'ясовуються необхідні показники господарської діяльності конкурентів для подальшої більш глибокої оцінки конкурентоспроможності організації.

У реальних умовах роботи, на жаль, маркетологу-аналітику, до завдань якого входить безпосереднє вивчення та дослідження конкурентів, доводиться діяти за умов інформаційного вакууму, оскільки вільна конкуренція значно обмежує обсяг інформації, що надходить у відкриті джерела. На практиці неможливо з'ясувати прямим способом обсяг продажу тієї чи іншої організації, оскільки є низка обмежуючих факторів:

- середні і дрібні торгові організації не мають зобов'язань публікувати річні звіти у відкритих джерелах;

- великі підприємства публікують консолідовану звітність за групами компаній і немає можливості вичленувати звітні інформацію з регіональних філій;

- дані ретельно захищені у комерційних інтересах.

Тому фахівцю доводиться шукати кількісні дані, наявні у відкритому доступі. До них відносяться:

- асортиментні характеристики: ширина, глибина, представлені товарні категорії та бренди;

- ціни;

- трудові ресурси: чисельність торгового персоналу;

- кількісні дані про продаж: кількість відвідувачів, кількість чеків;

- якість обслуговування: репутація в Інтернеті, послуги відгуків покупців, наприклад, Flamp;

- рівень інтересу покупців до конкурента: визначається за допомогою таких сервісів як Wordstat, який допомагає оцінити кількість пошукових запитів по даному магазину в конкретному регіоні;

- витрати на рекламу виходячи з відкритих прайсів рекламних агенцій;
- географічне розташування, що впливає прохідність торгової точки;
- виробничі потужності торгової точки, виходячи з кількості робочих годин на тиждень.

д) Оцінюється частка ринку організації з урахуванням даних про товарообіг самої організації та за допомогою розрахунку товарообігу на основі даних конкурентної розвідки. Розглянемо механізм розрахунку:

Перший спосіб розрахунку товарообігу конкурента полягає у збиранні даних про обсяг торгових площ кожного конкурента. Цей метод відноситься виключно до торгових організацій та не підходить для сфери послуг.

Збір даних здійснюється в такий спосіб: практично у кожному торговому центрі, де розташовується торгова точка конкурента, є карта торгового комплексу із зазначенням масштабу. Поділ на бутіки в торговому центрі із зазначенням масштабу є і на планах пожежної евакуації, які знаходяться у відкритому доступі. Під час проведення конкурентної розвідки достатньо сфотографувати дані плани, потім розрахувати з допомогою графічних програм торгову площу конкурента. Звичайно, показники в даному випадку матимуть похибку, проте подібної точності достатньо під час проведення дослідження.

Після отримання даних про торгові площі конкурента товарообіг розраховується так:

$$T_{п} = H \cdot S, \quad (3.6)$$

де $T_{п}$ - обсяг товарообігу підприємства, грн., розрахований за допомогою даних про торгову площу;

H – товарообіг на 1 м^2 торгової площі, грн.

S - торгова площа підприємства, м^2

У цьому, оскільки товарообіг на 1 м^2 торгової площі неможливо виявити

за допомогою конкурентної розвідки, то приймемо умовне припущення, що цей показник однаковий для всіх підприємств галузі.

Другий спосіб розрахунку товарообігу полягає у зборі даних про кількість чеків у магазинах конкурентів. Збір даних здійснюється шляхом придбання невеликої покупки на початку та наприкінці робочого дня магазину та порівнянні номерів чеків, що відображає кількість чеків на одній касі за день. Зріз здійснюється у кілька вихідних та будніх днів та розраховується середній показник на місяць.

Після отримання даних про кількість чеків на місяць конкурента товарообіг розраховується так:

$$T_{\text{чек}} = C \cdot N, \quad (3.7)$$

де $T_{\text{чек}}$ – обсяг товарообігу підприємства, грн., розрахований за допомогою даних про кількість чеків;

C – середній чек, грн.

N – кількість чеків на місяць, шт.

У цьому, оскільки середній чек конкурента неможливо виявити з допомогою конкурентної розвідки, то приймемо умовне припущення, що цей показник однаковий для всіх підприємств галузі.

Третім способом буде розрахунок товарообігу виходячи з даних про кількість персоналу.

Кількість персоналу вимірюється досвідченим шляхом за допомогою методів конкурентної розвідки. Підраховується кількість персоналу у кілька будніх та вихідних днів та проводиться розрахунок середнього значення на день.

Після отримання даних про кількість чеків на місяць конкурента товарообіг розраховується так:

$$T_{\text{перс}} = R_D \cdot D \cdot t \cdot V_p \quad (3.8)$$

де $T_{\text{перс}}$ – обсяг товарообігу підприємства, грн., розрахований за допомогою

даних про кількість персоналу;

R_d - кількість працівників на день, чол.;

D – кількість днів роботи торговельного підприємства;

t - тривалість роботи підприємства на день, ч.;

V_r - виробіток на одного працівника на годину, грн.;

Оскільки кількість працівників на день, кількість днів роботи, тривалість роботи відомі, а інформацію про вироблення на одного працівника на годину з'ясувати неможливо, то приймається припущення про те, що виробіток на одного працівника на годину однаковий у всіх магазинах досліджуваного ринку.

Отримані таким чином трьома різними способами показники товарообігу призводять до середнього значення методом середньої арифметичної.

$$T = \frac{T_{пл} + T_{чек} + T_{перс}}{3} \quad (3.9)$$

Отриманий таким чином товарообіг дозволяє розрахувати частку ринку торгових підприємств-конкурентів. Частка ринку розраховується за такою формулою:

$$D_r = \frac{T_n}{T_{заг}} \quad (3.10)$$

де D_r - частка ринку фірми;

T_n - товарообіг аналізованої фірми;

$T_{заг}$ - товарообіг всього ринку.

е) Проводиться аналіз асортименту організації. На цій стадії також необхідно проводити аналіз конкурентоспроможності продукту рейтинговим чи інтегральним методом, проте в оцінці роздрібних торгових мереж, де більшість товарних позицій перетинаються, на думку автора, досить асортиментного аналізу. Конкурентоспроможність товару піддається обов'язковій оцінці під час торгівлі вузьким нетиповим ринку асортиментом або

в оцінці конкурентоспроможності підприємства, виробляє унікальний продукт.

Асортиментний аналіз передбачає порівняння організації з конкурентами за шириною асортименту в розрізі товарних груп та категорій. У цьому найбільший асортимент серед конкурентів приймається за 100%, оцінка інших розраховується пропорційно. Середнє значення серед усіх товарних категорій і є коефіцієнт конкурентоспроможності асортименту КА.

ж) Проводиться оцінка рівня цін щодо конкурентів. Для цінового аналізу для порівняння береться як правило не більше 20% найбільш маржинальних і популярних товарів, що продаються в кожній товарній категорії організації, для якої проводиться оцінка конкурентоспроможності. Причина вибору саме цих товарів полягає в тому, що в основному вони згідно із загальноприйнятим принципом Парето забезпечують до 80% виручки від продажу організації. Потім проводиться ціновий аналіз даних товарних позицій проти конкурентів. По кожному товарному найменуванню оцінюється середня та мінімальна ціна. На наступному етапі цінового аналізу кожної позиції розраховується відхилення від середнього та мінімального значення, після чого розраховуються середні значення відхилень всіх товарних позицій. Для розрахунку конкурентоспроможності за ціною використовують середнє відхилення від мінімальної ціни. Кц, конкурентоспроможність організації за ціною,

к) Оцінюється рівень задоволеності покупців. Задоволеність – це якісна відносна характеристика, яка показує, наскільки загалом обслуговування торгової точки відповідає очікуванням покупця, відбиває рівень якості сервісу з погляду клієнта. Задоволеність може оцінюватися за допомогою різних маркетингових опитувань та методів анкетування та фокус-груп. На даний момент найбільш простим, доступним та бюджетним способом оцінки задоволеності покупців є отримання даних з різних сервісів відгуків в Інтернеті, де користувачі добровільно залишають інформацію про свої враження про організацію та оцінюють. Для приведення оцінки з інтернет-сервісів за п'ятибальною шкалою до відсоткового виду проводиться пропорційний

перерахунок

ж) Розраховується коефіцієнт маркетингових параметрів конкурентоспроможності за формулою 3.4.

З Розраховується комплексний показник конкурентоспроможності за формулою 3.1.

На заключному етапі оцінки конкурентоспроможності необхідно порівняти його з аналогічним показником лідера ринку за даними показниками за наявності бухгалтерської звітності конкурента. Таким чином порівняння коефіцієнта конкурентоспроможності з аналогічним показником конкурента лідера ринку покаже потенційну конкурентоспроможність підприємства та напрями стратегічного розвитку щодо її підвищення

3.2. Розрахунок комплексного показника та визначення потенціалу конкурентоспроможності

Відповідно до методики оцінки конкурентоспроможності насамперед було проведено аналіз фінансової та господарської діяльності організації.

У ході аналізу було розраховано комплексний показник фінансової стійкості методом середньої арифметичної за методикою Н. А. Соловйової. Для визначення комплексного показника фінансової стійкості за пропонованою методикою скористаємося формулою 2.4

$$K_{\text{фс}} = \frac{K_{\text{а}} + K_{\text{вок}} + K_{\text{вл}}}{3} = \frac{0.08 - 0.3 + 0.75}{3} = 0,23 \quad (3.11)$$

Коефіцієнт поточної ліквідності також був розрахований під час аналізу фінансової та господарської діяльності організації та становив 0,66. Розрахуємо коефіцієнт економічних параметрів конкурентоспроможності за пропонованою методикою за формулою 2.12

$$K_{\text{еп}} = \frac{K_{\text{фс}} + K_{\text{пл}}}{2} = \frac{0,23 + 0,66}{2} = 0.445 \quad (3.12)$$

Основні маркетингові показники та особливості ринкової ситуації було розглянуто у розділі 2.3. Для розрахунку коефіцієнта маркетингових параметрів використовуються такі дані:

- частка ринку філії «Моуо » становила 11,79%;
- рівень ширини асортименту філії «Моуо » складає 36,13%;
- рівень конкурентоспроможності за ціною філії " Моуо" досить високий - 93,21%;
- рівень задоволеності покупців філії " Моуо " на низькому рівні 58%.

Для остаточного визначення рівня конкурентоспроможності організації ТОВ "НПП" розрахуємо комплексний показник конкурентоспроможності за формулою 3.3

$$K_{МП} = \frac{Др+Кр+Кц+Куп}{4} = \frac{0,1179+0,3613+0,9321+0,58}{4} = 0,4978 \quad (3.13)$$

Згідно з отриманими даними, розрахуємо підсумковий показник конкурентоспроможності.

$$K = \frac{K_{еп}+K_{пм}}{2} = \frac{0,445+0,4978}{2} = 0,4714 \quad (3.14)$$

Розрахуємо аналогічний показник конкурентоспроможності для магазину Foxtrot, що є лідером ринку з інформації, отриманої під час аналізу ринку. Спочатку необхідно провести аналіз фінансової стійкості організації. Розглянемо результати оцінки показників фінансової стійкості «FOXROT», подані у Таблиці 3.3.

Як бачимо з Таблиці, комплексний показник фінансової стійкості для компанії "FOXROT" склав за 2021 рік 0,34, що перевищує показники "Моуо".

Розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності для "FOXROT". Результати аналізу представлені у Таблиці 3.4.

Таблиця 3.3 - Аналіз фінансової стійкості «FOXTROT» за 2020-2021 р.т.грн

Найменування показника	Фактично на		Відхилення	Темп зростання, %
	початок 2021 р.	кінець 2021 р.		
1 Фінансові ресурси, тис. грн.	8714320	9925072	1210752	113,89
2 Власний капітал, тис. грн.	1496057	1925764	429707	128,72
3 Власні оборотні кошти, тис. грн.	-56518	235922	292440	-417,42
4 Необоротні активи, тис. грн. в тому числі:	1596803	1822716	225913	114,15
4.1 Основні засоби	890592	823904	-66688	92,51
5 Оборотні активи, тис. грн. в тому числі	7117517	8102356	984839	113,84
5.1 Запаси	4567859	4509250	-58608	98,72
6 Коефіцієнт автономії	0,17	0,19	0,02	-
7 Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,06	0,29	0,35	-
8 Коефіцієнт вкладень у виробничий потенціал : стор.	0,63	0,54	-0,09	-
10 Комплексний коефіцієнт фінансової стійкості	0,24	0,34	0,10	-

Таблиця 3.4 - Аналіз ліквідності «FOXTROT» за 2020-2021 роки. т.грн

Найменування показника	Фактично на		Відхилення	Темп зростання, %
	початок 2021 р.	кінець 2021 р.		
1 Короткострокові позикові кошти	143500	143500	0	100,00
2 Кредиторська заборгованість	6876821	7573349	696528	110,13
3 Разом короткострокові зобов'язання	7020321	7716849	696528	109,92
4 Запаси	4567859	4509259	-585 99	98,72
11 Коефіцієнт поточної ліквідності	0,65	0,58	-0,07	-

Як видно з Таблиці, коефіцієнт поточної ліквідності «FOXTROT» становив 0,58 за 2021 рік. Розрахуємо коефіцієнт маркетингових параметрів для компанії Foxtrot

$$Кеп2 = \frac{Кфс+Кпл}{2} = \frac{0,34+0,58}{2} = 0.46 \quad (3.15)$$

Розрахуємо коефіцієнт маркетингових параметрів для компанії Foxtrot.
Дані взято з розрахунків, проведених у пункті 2.2 цієї роботи.

$$K_{МП2} = \frac{Др+Кр+Кц+Куп}{4} = \frac{0,3135+0,473+0,9823+0,57}{4} = 0,5847 \quad (3.16)$$

Розрахуємо комплексний показник конкурентоспроможності для компанії Foxtrot.

$$K = \frac{K_{еп}+K_{пм}}{2} = \frac{0,445+0,4978}{2} = 0,4714 \quad (3.17)$$

Для ТОВ “НРП” цей показник конкурента лідера ринку є потенційно можливим рівнем конкурентоспроможності. Розрахуємо, наскільки може збільшитись конкурентоспроможність компанії ТОВ “НРП”:

$$\Delta K = K_{ЕП2} - K_{МП2} = 0,5223 - 0,4714 = 0,051 \quad (3.18)$$

З розрахунку формули 3.6 можна дійти висновку у тому, що в компанії можливе зростання комплексного показника конкурентоспроможності щонайменше на 5,1%.

Порівняємо показники конкурентоспроможності двох організацій у розрізі складових комплексного показника (Таблиця 3.5)

Таким чином, можна зробити такі висновки, що найголовнішими проблемами, що впливають на конкурентоспроможність «Моуо», є:

- Негативні значення коефіцієнтів забезпеченості власними обіговими коштами;
- Якщо частку ринку протягом короткого часу значно збільшити неможливо (для цього буде потрібен тривалий термін), то збільшити ширину асортименту та відрегулювати конкурентоспроможність за ціною можна оперативно.
- Незважаючи на значне відставання за оборотом та торговою площею, філія «Моуо» утримує стійку позицію та незначно відстає від лідера ринку за маркетинговими параметрами.

Таблиця 3.5 – Порівняння показників конкурентоспроможності “Моуо” та «Foxtrot»

Найменування показника	Моуо	Foxtrot	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт автономії	0,08	0,19	0,11
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,13	0,29	0,42
Коефіцієнт вкладень у виробничий потенціал	0,75	0,54	-0,21
Разом комплексний коефіцієнт фінансової стійкості	0,42	0,34	-0,08
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,66	0,58	-0,08
Разом коефіцієнт економічних параметрів конкурентоспроможності	0,45	0,46	0,01
Частка ринку	0,12	0,31	0,20
Коефіцієнт конкурентоспроможності асортименту	0,36	0,47	0,11
Коефіцієнт конкурентоспроможності за ціною	0,93	0,98	0,05
Коефіцієнт задоволеності споживачів	0,58	0,57	-0,01
Разом коефіцієнт маркетингових параметрів конкурентоспроможності	0,50	0,58	0,09
Разом комплексний показник конкурентоспроможності	0,4714	0,5223	0,051

- Головні стратегічні напрями розвитку організації підвищення конкурентоспроможності – збільшення фінансової стійкості, збільшення власних оборотних засобів, мінімізація збитків.

На даний момент, згідно з даними фінансового аналізу, організація зазнає збитків, фінансовий результат є негативним. Для того, щоб організація почала отримувати прибуток у наступному році, пропонується здійснити низку заходів:

- збільшити у структурі виторгу від продажу частку високомаржинального товару з низькою собівартістю та значною торговою націнкою (наприклад, телефони китайського виробництва);

- збільшити у структурі виторгу від продажу частку послуг, страховок та

аксесуарів, які також мають низьку собівартість і значну торгову націнку;

- знизити комерційні витрати за допомогою зменшення орендної плати шляхом скорочення площ магазину з прикладу конкурента Foxtrot;

- знизити комерційні витрати у зв'язку із зменшенням витрат на оплату праці при скороченні торгового персоналу (при скороченні площі потреба у кількості продавців-консультантів знизиться);

- знизити управлінські витрати за допомогою скорочення адміністративного персоналу (у зв'язку з децентралізованим підходом у кожному магазині є власний бухгалтер, маркетолог, крім директора магазину, – ще директори напрямів та інші), зниження витрат на відрядження, послуги зв'язку та інші.

У ході оцінки маркетингових показників філії «Моуо» було виявлено наявність низки суттєвих недоліків, що знижують показники конкурентоспроможності:

- низька частка ринку, порівняно з основними конкурентами;
- плинність персоналу;
- низька поінформованість покупців про бренд магазину;
- низька прохідність торгового комплексу, де розташовується філія;
- проблеми з організацією поставок, найчастіше товар приходить невчасно чи невідповідний потребам магазину;
- низький рівень задоволеності покупців.

Пропоновані заходи щодо усунення цих недоліків представлені в Таблиці

3.6

Таблиця 3.6 – Заходи, що пропонуються за підсумками маркетингового аналізу

Захід	Шляхи реалізації	Очікувані результати
Збільшення частки ринку за рахунок зростання товарообігу	Зростання продажів за одночасного зниження плинності кадрів за допомогою додаткової мотивації продавців-консультантів	Збільшення обсягу продажів за рахунок продуктивності праці працівників
	Проведення активнішої локальної маркетингової компанії, спрямованої на залучення клієнтів	Збільшення обсягу продажу за рахунок збільшення кількості чеків
	Проведення регулярних акцій для клієнтів, спрямованих на збільшення середнього чека	Збільшення обсягу продажів за рахунок збільшення середнього чека
Збільшення рівня конкурентоспроможності за асортиментом	Оптимізація логістики та зростання стабільності постачання за рахунок автоматизованої системи заявок на товар. Своєчасне замовлення актуального товару та новинок.	Підвищення якості асортименту, збільшення обсягу продажу
	Розширення асортименту у проблемних товарних групах	Зростання загальної кількості асортиментних позицій
Продовження збільшення рівня конкурентоспроможності за рівнем задоволеності покупців	Вибудовування системи скарг та пропозицій, призначення відповідального співробітника за якість обслуговування.	Пвищення середньої оцінки рівня задоволеності

Висновки до РОЗДІЛУ 3

У цьому розділі пропонується методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, розглянута конкретніше для роздрібною торгівлі непродовольчої сфери. Згідно з цією методикою зроблено аналіз конкурентоспроможності ТОВ НРП, та його конкурента – мережи «Foxtrot». Було виявлено, що найголовнішими проблемами, що впливають на конкурентоспроможність «Моуо», є:

- Негативні значення коефіцієнтів забезпеченості власними обіговими коштами;

- Якщо частку ринку протягом короткого часу значно збільшити неможливо (для цього буде потрібен тривалий термін), то збільшити ширину асортименту та відрегулювати конкурентоспроможність за ціною можна оперативно.

- Незважаючи на значне відставання за оборотом та торговою площею, філія «Моуо» утримує стійку позицію та незначно відстає від лідера ринку за маркетинговими параметрами.

- Головні стратегічні напрями розвитку організації підвищення конкурентоспроможності – збільшення фінансової стійкості, збільшення власних оборотних засобів, мінімізація збитків.

На даний момент, згідно з даними фінансового аналізу, організація зазнає збитків, фінансовий результат є негативним. Для того, щоб організація почала отримувати прибуток у наступному році, пропонується здійснити низку заходів:

- збільшити у структурі виторгу від продажу частку високомаржинального товару з низькою собівартістю та значною торговою націнкою (наприклад, телефони китайського виробництва);

- збільшити у структурі виторгу від продажу частку послуг, страховок та аксесуарів, які також мають низьку собівартість і значну торгову націнку;

- знизити комерційні витрати за допомогою зменшення орендної плати шляхом скорочення площ магазину з прикладу деяких конкурентів;

- знизити комерційні витрати у зв'язку із зменшенням витрат на оплату праці при скороченні торгового персоналу (при скороченні площі потреба у кількості

продавців-консультантів знизиться);

- знизити управлінські витрати за допомогою скорочення адміністративного персоналу (у зв'язку з децентралізованим підходом у кожному магазині є власний бухгалтер, маркетолог, крім директора магазину, –ще директори напрямів та інші), зниження витрат на відрядження, послуги зв'язку та інші.

У ході оцінки маркетингових показників філії «Моуо» було виявлено наявність низки суттєвих недоліків, що знижують показники конкурентоспроможності:

- низька частка ринку, порівняно з основними конкурентами;
- плинність персоналу;
- низька поінформованість покупців про бренд магазину;
- низька прохідність торгового комплексу, де розташовується філія;
- проблеми з організацією поставок, найчастіше товар приходить невчасно чи невідповідний потребам магазину;
- низький рівень задоволеності покупців.

Пропоновані заходи щодо усунення цих недоліків

ВИСНОВОК

У роботі представлена методика, яка несе у собі елементи наукової новизни:

- система оцінки конкурентоспроможності організації;
- комплексний показник конкурентоспроможності організації;
- апробація запропонованої методики на прикладі філії "Моуо" ТОВ "НРП";
- заходи підвищення конкурентоспроможності аналізованої компанії.

У ході магістерського дослідження було досягнуто наступних наукових результатів:

- розроблено систему показників оцінки конкурентоспроможності непродуктивної організації торгівлі;
- розроблено склад комплексного показника оцінки конкурентоспроможності непродуктивної організації торгівлі.

У роботі представлена методика, яка несе у собі елементи наукової новизни:

- запропонована методика є системою показників оцінки конкурентоспроможності непродуктивної організації з урахуванням її особливостей;
- пропонована методика оцінки конкурентоспроможності, на відміну від існуючих методик, поєднує оцінку конкурентоспроможності з позиції двох складових блоків: маркетингових і економічних параметрів;
- до складу економічних параметрів оцінки конкурентоспроможності включено розрахунок комплексного показника фінансової стійкості та коефіцієнт поточної ліквідності;
- до складу маркетингових параметрів оцінки конкурентоспроможності включені такі показники, як частка ринку, коефіцієнт конкурентоспроможності, асортимент, коефіцієнт конкурентоспроможності за ціною та рівень задоволеності споживачів. Раніше дані показники у такому складі не

враховувалися в оцінці конкурентоспроможності;

- запропоновано авторську методику розрахунку фінансової стійкості, включеної до комплексного показника конкурентоспроможності;
- запропоновано авторську методику розрахунку частки ринку, включеної в комплексний показник конкурентоспроможності, засновану на методах конкурентної розвідки та має високу практичну застосовність;
- методика дозволяє в умовах обмеженого доступу до інформації про конкурентів оперативно оцінити конкурентоспроможність непродуктивної організації торгівлі та виявити напрямки розвитку.

Мета роботи - розробка методики визначення конкурентоспроможності та апробація запропонованої методики у конкретній організації досягнуто, всі поставлені завдання виконані.

Для виконання поставленої мети було виконано ряд завдань:

- проведено теоретичний та методологічний аналіз інформації щодо поняття конкурентоспроможності, конкурентоспроможності організації, факторів конкурентоспроможності, існуючих методик оцінки конкурентоспроможності;
- виявлено переваги та недоліки існуючих методик оцінки конкурентоспроможності;(Аркуши 1-4, Рис. 1-2, Таблиці 1-4)
- на підставі отриманих у ході вивчення теоретичного матеріалу даних запропоновано нову методику оцінки конкурентоспроможності підприємства, виявлено її переваги перед існуючими методиками;
- проведено аналіз фінансово-господарської діяльності організації ТОВ "НПП" з метою визначення економічної складової конкурентоспроможності;
- дано оцінку фінансової стійкості та поточної ліквідності даного суб'єкта;
- проведено аналіз положення на ринку організації ТОВ "НПП" та розраховано коефіцієнт маркетингових складових конкурентоспроможності;
- розрахований комплексний показник конкурентоспроможності для ТОВ "НПП" Моуо;

- розрахований комплексний показник конкурентоспроможності для "Foxtrot", що є лідером ринку;
- проведено порівняння за всіма параметрами між ТОВ "НРП" та ТОВ «Foxtrot»;
- розраховано потенціал підвищення конкурентоспроможності ТОВ "НРП";
- запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення фінансово-економічного стану організації та підвищення його конкурентоспроможності.

У ході оцінки конкурентоспроможності ТОВ "НРП" було виявлено такі проблеми:

- негативне значення коефіцієнта забезпеченості власними обіговими коштами;
- якщо частку ринку протягом короткого часу значно збільшити неможливо (для цього буде потрібно тривалий термін), то збільшити ширину асортименту та відрегулювати конкурентоспроможність за ціною можна оперативно;
- незважаючи на значне відставання за оборотом та торговою площею, філія ТОВ «Моуо» утримує стійку позицію та незначно відстає від лідера ринку за маркетинговими параметрами.
- головні стратегічні напрями розвитку організації підвищення конкурентоспроможності – збільшення фінансової стійкості, збільшення власних оборотних засобів, мінімізація збитків.

На даний момент, згідно з даними фінансового аналізу, організація зазнає збитків, фінансовий результат є негативним. Для того, щоб організація почала отримувати прибуток у наступному році, пропонується здійснити низку заходів:

- збільшити у структурі виторгу від продажу частку високомаржинального товару з низькою собівартістю та значною торговою націнкою (наприклад, телефони китайського виробництва);
- збільшити у структурі виторгу від продажу частку послуг, страховок та

аксесуарів, які також мають низьку собівартість і значну торгову націнку;

- знизити комерційні витрати за допомогою зменшення орендної плати шляхом скорочення площ магазину за прикладом конкурентів;

- знизити комерційні витрати у зв'язку із зменшенням витрат на оплату праці при скороченні торгового персоналу (при скороченні площі потреба у кількості продавців-консультантів знизиться);

- знизити управлінські витрати за допомогою скорочення адміністративного персоналу (у зв'язку з децентралізованим підходом у кожному магазині є власний бухгалтер, маркетолог, крім директора магазину, – ще директори напрямів та інші), зниження витрат на відрядження, послуги зв'язку та інших.

Заходи, що пропонуються за підсумками аналізу маркетингової складової конкурентоспроможності:

- збільшення частки ринку за рахунок зростання товарообігу, а саме: зростання продажів за одночасного зниження плинності кадрів за рахунок додаткової мотивації продавців-консультантів; проведення більш активної локальної маркетингової компанії; проведення регулярних акцій клієнтам;

- збільшення рівня конкурентоспроможності за асортиментом за рахунок оптимізації логістики, впровадження автоматизованої системи заявок на товар, своєчасного замовлення актуального товару та новинок, розширення асортименту у проблемних товарних групах;

- збільшення рівня конкурентоспроможності за рівнем задоволеності покупців за рахунок вибудовування системи скарг та пропозицій, призначення відповідального співробітника за якість обслуговування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Господарський кодекс України. Господарський процесуальний кодекс України: Офіційні тексти / Міністерство Юстиції України. – К.: Юрінком Інтер, 2007. – 304 с.
- 2 Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 28.12.1994 № 334/94-ВР (із змінами та доповненнями) // Сторінка "Законодавство України" сайту Верховної Ради України www.rada.gov.ua— 134 с.
- 3 Закон України «Про фінансовий лізинг» від 16.12.1997 № 723/97-ВР із змінами та доповненнями // Офіційний сайт Верховної Ради України www.rada.gov.ua
- 4 Абчук, В. А. Менеджмент: учебник / В. А. Абчук. – Санкт-Петербург: Союз, 2008. – 450 с.
- 5 Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. / Г. Л. Азоев. – Москва: Центр экономики и маркетинга, 2000. – 239 с.
- 6 Акифьева, В. А. Исследование взаимосвязи маркетингового, экономического и рыночного потенциалов предприятия / В. А. Акифьева, Т. Н. Батова // Научный журнал НИУ ИТМО. – Санкт-Петербург, 2015. – № 3. – С. 42–62.
- 7 Акулич, И. Л. Маркетинг / И. Л. Акулич. – Москва: Высшая школа, 2009. – 511 с.
- 8 Алексунин, В. А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / В. А. Алексунин. – Москва: Дашков и К, 2008. – 520 с.
- 9 Амблер, Т. Практический маркетинг / Т. Амблер. – Санкт-Петербург: Питер, 2000. – 400 с.
- 10 Бекетов, Н. В. Проблемы управления экономической устойчивостью и конкурентоспособностью предприятий / Н. В. Бекетов, А. С. Денисова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2008. – № 4. – С. 23–27.
- 11 Белоусова Д.С. Понятие и сущность конкурентоспособности. Факторы, влияющие на конкурентоспособность / Д. С. Белоусова // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2016. – №15-2. – С. 72–76.
- 12 Березин, И. С. Маркетинг и исследования рынков / И. С. Березин. – Москва: Русская деловая литература, 2012. – 350 с.
- 13 Бачевский Б.Е., Решетняк Е.А. Обновление как способ возмещения морального износа средств производства // Вісник СНУ ім. В.Даля – Луганськ, 2008. - №10 (80). Ч.2. – С.223-228.
- 14 Бачевський Б.Є. Відшкодування зносу основних виробничих фондів: [навч. посіб.] / Б.Є. Бачевський, О.О. Решетняк, І.В. Заблодська. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 176 с.
- 15 Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент. - К.: МП "ИТЕМ" ЛТД, "Юнайтед Лондон Трейд Лимитед", 1995.
- 16 Василенко В.Н. Конкурентоспособность регионов: истоки, оценки и

перспективы [монография] / В. Н. Василенко, О. Ю. Агафоненко, В. Е. Будяков. – Донецк: ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2013. – 363 с.

17 Бибнев, М. В. Анализ финансового состояния предприятия с использованием «финансового треугольника» контроллинга [Текст] / М. В. Бибнев // Экономический анализ: теория и практика. — 2017. — №6 — С.16 — 19.

18 Бискультанов, К. К. Деловая активность предприятия: сущность и оценка [Текст] / К. К. Бискультанов // Транзитная экономика. — 2017. — №3 — С.52 — 56.

19 Бланк, И. А. Финансовый менеджмент [Текст] / И. А. Бланк. Ника— Центр, Эльга, 2018. — 453 с.

20 Бичоева Д. С. Конкурентоспособность потребительских товаров и услуг и ее связь с конкурентоспособностью предпринимательских структур в целом / Д. С. Бичоева // Актуальные проблемы экономики и права. – 2011. – № 3. – С. 66–71.

21 Бочарова Т. В. Как повысить конкурентоспособность организации? / Т. В. Бочарова // Управление персоналом. – 2013. - №4. – С. 38–39.

22 Бранденбургер, А. Конкурентное сотрудничество в бизнесе / А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф. – Москва: Кейс, 2012. – 352 с.

23 Братолобов, В. Б. Конкурентоспособность промышленной продукции средств производства / В. Б. Братолобов // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 10. – С. 4–11.

24 Быков, В. А., Конкуренция и конкурентоспособность / В. А. Быков, Т. Г. Философова. – Москва: Юнити, 2007. – 271 с.

25 Владимирова О.Н. Проблемы сбалансированности развития инновационной и инвестиционной деятельности региональной экономической системы / О. Н. Владимирова, Г. С. Гаврильченко // Научное обозрение № 9. – 2014. – С. 562–568.

26 Владимирова, О.Н. Роль денег в современной модели экономики / О. Н. Владимирова, Г. С. Гаврильченко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2015. – № 12 (134). – С. 167–172.

27 Воронов, А. А. Конкурентоспособность промышленной продукции / А. А. Воронов // Стандарты и качество. – 2012. – №5. – С. 59–65.

28 Воронов, А. А. Факторная модель конкурентоспособности промышленного предприятия и резервы роста корпоративной конкурентоспособности / А. А. Воронов, Л. В. Глухих // Практический маркетинг. – 2012. – № 9. – С. 28–32.

29 Гаврилов, А. В. Управление конкурентоспособностью: некоторые методологические аспекты / А. В. Гаврилов // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). – 2009. – № 1. – С. 62–68.

30 Генералов, И. Г. Конкурентоспособность: эволюция подходов к определению / И. Г. Гаврилов // Международная научно-практическая конференция. – 2015. – С. 69–72.

- 31 Глухов, А. В. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения / А. В. Глухов. – Москва: Маркетинг, 2012 – 470 с.
- 32 Говорова, Н. В. Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики / Н. В. Говорова // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 4. – С. 25–37.
- 33 Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации / А. С. Головачев. – Москва: Высшая школа, 2012. – 440 с.
- 34 Гонта, А. В. Оценка конкурентоспособности основных средств на основе интегрального индекса конкурентоспособности / А. В. Гонта // Сборник научных трудов 4-й Международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 90–92.
- 35 Гордон, А. В. Целевая конкуренция / А. В. Гордон. – Москва: Вершина, 2006 – 368 с.
- 36 Гурков, И. Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий / И. Б. Гурков. – Москва: ТЕИС, 2012. – 235 с.
- 37 Дойль, П. Маркетинговое управление и стратегии / П. Дойль. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 480 с.
- 38 Дюков, И. И. Управление конкурентоспособностью компании / И. И. Дюков. – Санкт-Петербург: СПбГУ ИТМО, 2011. – 100 с.
- 39 Егорова, Л. С. Управление конкурентоспособностью предприятия / Л. С. Егорова, А. А. Макарычев // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2008. – № 6. – С. 316–322.
- 40 Елецких, С. В. Анализ теоретических подходов к трактовке сущности понятия «финансовая устойчивость предприятия» / С. В. Елецких // Экономика промышленности. – 2009. – Т. 44, № 1. – С. 188–196.
- 41 Елсукова Ю. Ю. Конкурентоспособность как экономическая категория маркетинга. Методы оценки конкурентоспособности / Ю. Ю. Елсукова, Л. А. Хало // Философия социальных коммуникаций. – 2014. – № 4 (29). – С. 81–90.
- 42 Еремеева, Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг / Н. В. Еремеева, С. Л. Калачев. – Москва: КолосС, 2014. – 191 с.
- 43 Еремин И. А. Финансовая устойчивость и конкурентоспособность: точки соприкосновения / И. А. Еремин, Е. О. Мельцас // Финансовая жизнь. – 2011. – № 4. – С. 41–42.
- 44 Ильина, Н. С. Место и содержание конкурентоспособности предприятия в системе иерархической подчиненности уровней конкурентоспособности / Н. С. Ильина // Альманах современной науки и образования. – 2013. – № 9 (76). – С. 61–65.
- 45 Кеворков, В. В. Практикум по маркетингу / В. В. Кеворков. – Москва: КноРус, 2010. – 544 с.
- 46 Кирцнер, И. Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер. – Москва: Социум, 2011. – 288 с.
- 47 Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 820 с.

- 48 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – Москва: Вильямс, 2012. – 685 с.
- 49 Кричевский, М. Л. Качество и конкурентоспособность (теория и практика менеджмента): учебник / М. Л. Кричевский. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 465 с.
- 50 Кулешова, А. Б. Конкуренция в вопросах и ответах / А. Б. Кулешова. – Москва: Проспект, 2012. – 256 с.
- 51 Леонов, А. И. Действительно ли конкурентоспособность влияет на объем продаж? / А. И. Леонов // Практический маркетинг. – 2010. – № 7. – С. 16.
- 52 Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И. М. Лифиц. – Москва: Юрайт-Издат, 2009. – 460 с.
- 53 Магомедов, Ш. Ш. Конкурентоспособность товаров: теория, оценка / Ш. Ш. Магомедов, Г. Е. Беспалова // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 9. – С. 30–33.
- 54 Магомедов, Ш. Ш. Конкурентоспособность товаров: учебное пособие / Ш. Ш. Магомедов. – Москва: Дашков и К, 2012. – 293 с.
- 55 Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навчальний посібник / Мін-во освіти і науки України, Одеський держ. економ. ун-т ; ред. Ю. Г. Козак. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : ЦНЛ, 2006. – 792 с. – ISBN 966-96545-1-3.
- 56 Злидєнь І.М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом/ І.М.Злидєнь// Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна.економічна серія: зб.наук.праць.- Х.:ХНУ ім.В.Н. Каразіна, 2005. – с. 63-67
- 57 Наукова та інформаційна діяльність в Україні у 2014 р. : Статистичний збірник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm
- 58 Національна доктрина розвитку освіти. Затверджена Указом Президента України від 17 квітня 2002 року № 347/2002 [Електронний ресурс] Офіційний вісник України. – 2002. – №16. – с. 11. – режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>
- 59 Кемпбелл Д. Стратегічний менеджмент: Підручник / Д. Кемпбелл . – М., 2003. – с. 336
- 60 Кирчата І.М.Напрями формування економічного механізму підвищення конкурентноспроможності підприємства /І.М. Кирчата// Управління розвитком:зб.наук.статей.-Х.,2006.-№7.-19-21.
- 61 Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006. – 248 с. Укр./ рос. мова. ISBN 966-392-096-3.5
- 62 Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер / пер. В.Б. Боброва. –СПб.: Литера плюс, - 1994. – с. 698
- 63 Коробов М.Я. Фінансово – економічний аналіз діяльності підприємств: навчальний посібник / М.Я. Коробов. – К.: Знання: КОО, 2000. – 378 с. – ISBN: 966-7293-69-6.
- 64 Красностанова Н. Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва / Н. Е. Красностанова, П. С.

65 Маковеев // Финансова консультація. – 2001. – № 21 – 22. – С. 55-59. Пеньшин, Н. В. Управление конкурентоспособностью автотранспортного предприятия. Критерии конкурентоспособности / Н. В. Пеньшин // Вестник Тамбовского государственного технического университета. – 2011. – Т. 17, № 2. – С. 649–655.

66 Петрова А. Т. Контроллинг как инновационный элемент системы управления: понятие и этапы развития / А. Т. Петрова, Т. В. Живаева // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. – 2013. – № 3 (6). – С. 19–28.

67 Петрова А. Т. Механизм использования контроллинга товарных запасов как инструмента инновационного развития торгового предприятия / А. Т. Петрова, Т. В. Живаева // Вестник, Сибирский государственный университет, Торгово-экономический институт. – Красноярск, 2015. – №2. – С. 27–31.

68 Питеев, В. Г. Маркетинг и его место в управлении конкурентоспособностью организации / В. Г. Питеев // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2007. – № 1. – С. 203–205.

69 Портер, М. Конкуренция: учеб. пособие / М. Портер. – Москва: Вильямс, 2000. – 405 с.

70 Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 479 с.

71 Романов, М. И. Научные основы управления конкурентоспособностью: учеб.- метод. пособие. / М. И. Романов. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 350 с.

72 Самойлова, Л. А. Финансовая устойчивость предприятия и методические подходы к ее оценке / Л. А. Самойлова, А. В. Маркова // Вестник АПК Верхневолжья. – 2012. – № 3. – С. 84–87.

73 Самсонова, А. А. Потенциал конкурентоспособности организаций / А. А. Самсонова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2008. – № 3. – С. 88–90.

74 Смирницкий, Е. К. Качество и конкурентоспособность продукции / Е. К. Смирницкий // Экономические показатели бизнеса: справочно-методическое пособие – 2008. – С. 89–126.

75 Соловьева, Н. А. Анализ результатов хозяйственно-финансовой деятельности организации и ее финансового состояния: учебное пособие / Н. А. Соловьева, Н. И. Коркина. – Красноярск: Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т, 2007. – 110 с.

76 Соловьева, Н. А. Аналитические возможности бухгалтерской отчетности: учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по магистерской программе 38.04.01.11 «Бизнес аналитик / Н. А. Соловьева. – Красноярск: ФГАОУ ВПО СФУ, 2016. – 115 с.

77 Тарануха, Ю. Б. Конкуренция. Система и процесс / Ю. Б. Тарануха. – Москва: Дело и Сервис, 2012. – 672 с.

78 Уруков, В. Д. Правовая основа обеспечения конкурентоспособности

промышленных предприятий / В. Д. Уруков. – Москва: Эксмо, 2012. – 475 с.

79 Борисенко, З.М. Умови економічної конкуренції в Україні / З.М. Борисенко // Економіка України. – 2002. – № 10. – С. 4-11.

80 Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития/ Н. Боровских // Маркетинг. – 2005. – С. 37-48.

81 Васильчак С., Мацюняк І. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку : Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.12. – С. 122 – 128

82 Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація/ А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – №2. С. 50-53.

83 Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. / авт. Предисл. В.С. Рапопорт. – М.: Экономика, 1989. – 288 с.

84 Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку / В. А. Гайдук // Економіка та держава. – 2007. – № 2. – С. 16-17

85 Гаєвська, Л. М. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку / Л. М. Гаєвська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 5. – С. 19-22.

86 Гальчинський, А.С. Інноваційна стратегія українських реформ / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. – К.: Знання України, 2004. – 338 с. – ISBN: 966-95920-3-8.

87 Гарачук, Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю / Ю. О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 2. – С. 60-66.

88 Хайек, Ф. Познание, конкуренция и свобода: учеб. пособие. / Ф. Хайек. – Санкт-Петербург: Пневма, 2012. – 495 с.

89 Хилл, Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф. – Москва: Издательский Дом, 2010. – 192 с.

90 Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка: учеб. пособие. / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева. – Москва: Финансы и статистика, 2012. – 640 с.

91 Чайникова, Л. Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Издательство ТГТУ, 2007. – 192 с.

92 Ярлыченко, А. А. Расчет конкурентоспособности товара как один из подходов к оценке конкурентоспособности торговых сетей / А. А. Ярлыченко, А. М. Найда, Е. М. Готлиб // Актуальные проблемы экономики и права. – 2012. – № 2. – С. 142–146

93 Електроний ресурс You Control: ТОВ «НПП» Режим доступу : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36469918/

94 Електроний ресурс Оpendатобот: ТОВ «НПП» Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/36469918>.