

## **«Управління конкурентоспроможністю підприємства»**

Даний матеріал наводиться в демонстративних цілях. Через це файл не відображає повний обсяг роботи. Для отримання цілісної інформації по цій чи іншій роботі звертайтеся до менеджерів сайту

**[kursach.in.ua](http://kursach.in.ua)**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАХОДИ ЩОДО ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ .....	5
1.1. Сутність конкурентоспроможності як економічної категорії.....	5
1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства.....	8
1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю торгового підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЦЕТЕХНО».....	15
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЦЕТЕХНО» .....	15
2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ЦЕТЕХНО» ....	20
2.3. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЦЕТЕХНО».....	24
ВИСНОВКИ.....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28
ДОДАТКИ.....	29

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** На сучасному етапі економічного розвитку проблема конкурентоспроможності займає центральне місце в економічній політиці підприємства. Вибір загальної конкурентної стратегії - це складний і по всій значущості найважливіший елемент всієї фінансово-економічної політики підприємства. Підприємство не зможе досягти комерційного успіху на ринку утримати свої позиції і переваги в конкурентному середовищі, якщо не визначить для себе, що становить його конкурентоспроможність і не визначить коло завдань по підвищенню конкурентоспроможності. Актуальність теми полягає у тому, щоб показати, яким чином можна організувати роботу підприємства для отримання максимальної конкурентної переваги.

**Мета** дослідження полягає в аналізі факторів конкурентоспроможності торгового підприємства ТОВ «ЦЕТЕХНО» і формуванню заходів з її підвищення.

**Завдання** кваліфікаційної роботи обумовлені її метою:

- розглянути теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити особливості управління конкурентоспроможністю торгового підприємства;
- виконати аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ЦЕТЕХНО»;
- розробити заходи з удосконалення управління конкурентоспроможності торгового підприємства ТОВ «ЦЕТЕХНО»;

**Об'єктом дослідження** для даної кваліфікаційної роботи є ТОВ «ЦеТехно».

**Предметом дослідження** особливості управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ЦЕТЕХНО».

**Методи дослідження.** У процесі визначення рівня конкурентоспроможності підприємства використовувались аналітичні та графічні методи оцінки. Для оцінки конкурентної стратегії були застосовані методи економічного та статистичного аналізу. Для отримання аналітичної

інформації опрацьовувалися дані фінансової та статистичної звітності, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства.

**Практична значущість отриманих результатів** полягає у можливості їх використання підприємствами як основу для корекції конкурентної політики; для створення нових заходів, направлених на розширення конкурентних можливостей підприємства.

**Одержані результати** можуть бути використані підприємствами для підвищення конкурентоспроможності на ринку та оптимізації використання ресурсів.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінку.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАХОДИ ЩОДО ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

### 1.1. Сутність конкурентоспроможності як економічної категорії

Виникнення конкурентного середовища в різних галузях економіки зумовило становлення в Україні ринкових відносин. Невід'ємною частиною ринкової економіки є конкуренція. Вона ж спонукає підприємців і комерсантів в найбільш стислі терміни впроваджувати все те нове, що виникає в результаті наукових досліджень і досягнень науково-технічного прогресу [8, с. 89].

В економічній літературі ще не існує єдиного визначення конкурентоспроможності, яке могло б всебічно відобразити її сутність як економічної категорії. Не розроблено універсальних методик, застосовних до оцінки конкурентоспроможності різних економічних об'єктів і суб'єктів. Спираючись на економічний зміст поняття «конкуренція», багато авторів розкривають поняття «конкурентоспроможність», акцентуючи увагу на різних її аспектах. На сьогоднішній день дані різні визначення конкурентоспроможності (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Визначення терміну «конкурентоспроможність» [42, с.12; 20,с. 73]

Автор	Визначення конкурентоспроможності
Портер М.	Властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин
Гельвановський М.	Володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання
Зав'ялов П.	Концентроване вираження економічних, науково-технічних, виробничих, організаційно-управлінських, маркетингових та інших можливостей країни, які реалізуються в товарах і послугах, успішно протистоячим конкуруючим аналогам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку

Продовження табл. 1.1

Хруцький В. Е., Корнєєва І. В.	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) в даний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг
Яшин Н. С.	Включає сукупність, з одного боку, характеристик самої організації, що визначається рівнем використання науково-технічного, виробничого, кадрового потенціалу, а також потенціалу маркетингових служб, а з іншого боку - зовнішніх соціально-економічних і організаційних чинників, що дозволяють організації створювати більш привабливу за ціновими і неціновими характеристиками продукцію в порівнянні з конкурентами. Головний критерій ефективності діяльності організації
Фатхутдинов Р. А.	Властивість об'єктів, що характеризує ступінь задоволення конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку визначає здатність об'єкта витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку

*Узагальнено автором за [42, с.12; 20, с. 73]*

Відмінності в трактуваннях категорії «конкурентоспроможність» зумовлені особливостями її економічної суті. Перш за все слід зазначити багаторівневий характер конкурентоспроможності.

У сучасній економіці термін «конкурентоспроможність» використовується до категорій різного рівня: конкурентоспроможність товару, фірми, галузі, регіону і, нарешті, конкурентоспроможність країни. Скористаємося схемою, що представляє собою своєрідну «піраміду конкурентоспроможності» (рис.1.1).



Рис. 1.1 Піраміда конкурентоспроможності

*Джерело: побудовано автором на основі [35, с. 58]*

Як видно з рис. 1.1, поняття конкурентоспроможності на різних рівнях тісно взаємопов'язані та взаємозалежні між собою. Зокрема, конкурентоспроможність країни та галузі, в деякій мірі, залежать від здатності підприємств випускати конкурентоспроможну продукцію. Виходячи з цього, можна сказати, що конкурентоспроможність об'єктів, що знаходяться на нижчих рівнях, є фактором впливу на конкурентоспроможність об'єктів, що знаходяться на вищих рівнях. Проте, з іншого боку, об'єкти на вищих рівнях формують умови для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність об'єктів на нижчих рівнях.

Разом з тим між поняттями конкурентоспроможності різних рівнів існують принципові відмінності. Наприклад, поняття «конкурентоспроможність країни» і «конкурентоспроможність підприємства» розрізняються, по-перше, неоднаковими цільовими функціями цих об'єктів. По-друге, самі цільові установки розвитку країн в залежності від історично сформованих традицій людей, що в них живуть, можуть істотно різнитися. У багатьох країнах сформувалися і розвинулися (при всій їх складності) унікальні господарські уклади зі своєю структурою і моделями розвитку. По-третє, всі країни дуже різняться за масштабами, ролі в світовій історії, економічним і геополітичним потенціалом. Цим пояснюється відмінність національно-державних інтересів, економічних стратегій і зовнішньоекономічних сегментів цих стратегій.

Конкурентоспроможність є універсальним показником, який може застосовуватися в багатьох сферах життєдіяльності. Все ж за своєю суттю вона залишається поняттям економічним, і найбільш правильним є її застосування саме до економічних об'єктів.

Усе різноманіття конкурентних відносин, що виникають у сфері економіки, можна з певною часткою умовності розділити на три рівні:

- мікрорівень (конкретні види продукції, виробництва, підприємства) - характеристики, що відображають власне якість і ціни продукції;
- мезорівень (галузі, об'єднання підприємств і фірм) - характеристики, що забезпечують стійке поліпшення показників ефективності використання наявних виробничих ресурсів галузей;

## 1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Формування ринкової економіки доволі тісно пов'язане із тим як створюється конкурентне середовище, адже конкуренція є однією з важливих складових ринку, а також обов'язковою умовою його ефективного функціонування. Враховуючи те, що в конкурентній боротьбі виграє те підприємство, яке аналізує і бореться за свої конкурентні позиції, особливої актуальності для кожного з цих підприємств набуває питання оцінки та управління власною конкурентоспроможністю.

Забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства вимагає, по-перше, вміння орієнтуватися в залежності від змін у зовнішньому середовищі функціонування підприємств, а по-друге – здатності до постійного підвищення ефективності та удосконалення процесу управління своєю діяльністю. В цьому випадку, виникає необхідність створення новітніх методів, підходів і технологій управління, які базуватимуться на використанні принципів системного підходу, де першочерговим завданням має бути управління конкурентоспроможністю підприємства.

Дослідивши поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» можна сказати, що в сучасній економічній літературі науковці по різному розглядають дане поняття. Різні погляди вчених щодо визначення цього поняття можна побачити у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства

Автор	Визначення
Балабанова Л. В. [6, с. 29]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Галелюк М. М. [15, с. 15]	Конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.



Кноррінг В. І. [32, с. 117]	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів.
Кузьмін О. Є. [40, с. 131]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
Мансуров Р. Є. [46, с. 94]	Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.

Продовження таблиці 1.3

Піддубний І. О. [59, с. 58]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.
Савельєва Н. А. [70]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабкостей.

*Джерело: побудовано автором на основі*

Дослідивши поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» варто визначити мету, суб'єкт та об'єкт управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення умов для того, щоб підприємство мало можливість успішно функціонувати в конкурентному середовищі та формування конкурентних переваг стосовно інших підприємств-конкурентів як усередині країни, так і за її межами при будь-яких змінах у зовнішньому середовищі підприємства [12, с. 89].

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певна кількість осіб, які відносяться до системи управління підприємством та приймають участь при розробленні та реалізації управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства варто вважати рівень конкурентоспроможності підприємства, який є необхідним і достатнім для того, щоб забезпечити підприємству можливість успішно зайняти конкурентну позицію на конкретному ринку шляхом виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції та послуг. Внаслідок взаємодії суб'єкта і

об'єкта управління відбувається формування стратегій і тактик конкуренції підприємства.

Проаналізувавши праці деяких науковців, можна сказати, що для того, щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності, який буде необхідним і достатнім для того, щоб успішно зайняти конкурентну позицію на конкретному ринку, підприємству необхідно застосовувати системний підхід до управління власною конкурентоспроможністю.

Необхідність застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства пояснюється тим, що це складна економічна категорія, яка знаходиться під впливом значної кількості факторів та зумовлюється такими причинами:

- управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на різних рівнях;
- управління конкурентоспроможністю підприємства на різних рівнях скеровується на різні об'єкти;
- управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає здійснення різних видів діяльності;
- ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства досягається за рахунок використання усіх видів менеджменту (операційний, фінансовий, інформаційний тощо);
- управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на різних стадіях життєвого циклу товару, а отже, у різних підрозділах підприємства [10, с. 13-14].

Використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства також необхідне для того, щоб забезпечити кращу ефективність та результативність його діяльності, а також передбачити розгляд підприємства як цілісної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх її елементів.

Взаємодія системи управління конкурентоспроможністю та системи менеджменту відбувається через функціонально-інформаційні зв'язки. При

цьому внутрішня структура системи управління конкурентоспроможністю включає в себе чотири підсистеми, такі як керуюча підсистема, керована підсистема, цільова підсистема та підсистема забезпечення, а до зовнішнього середовища відносяться такі елементи як зв'язки з зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок, вхід та вихід системи.

Структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна побачити на рис. 1.2.

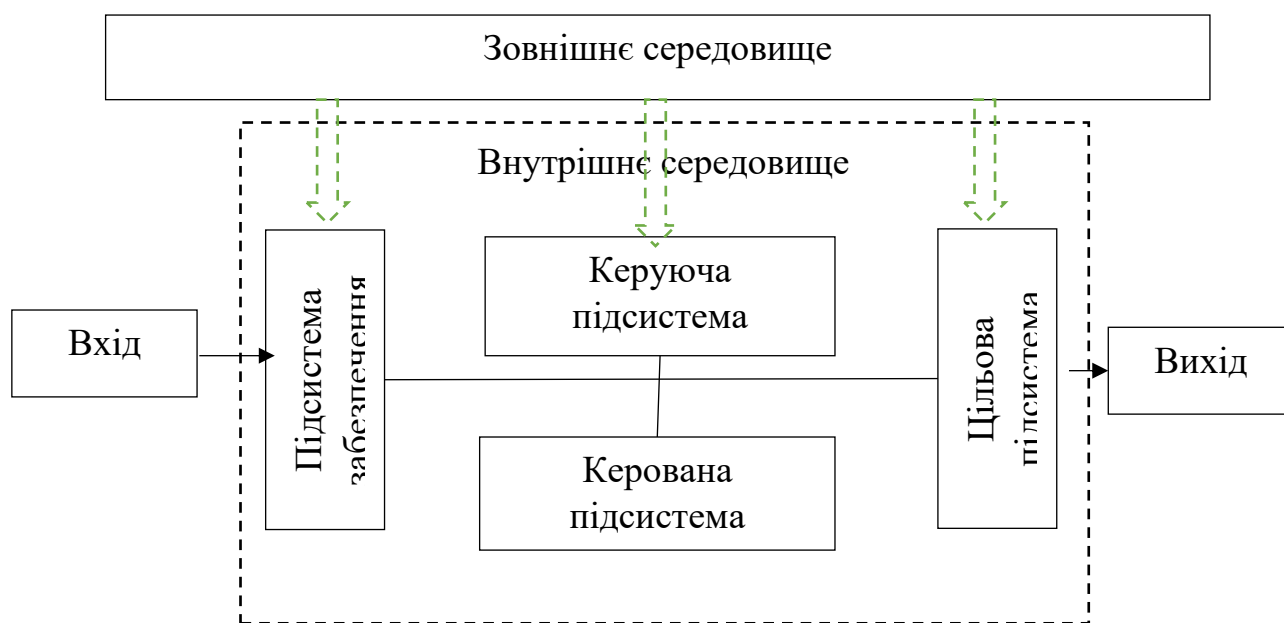


Рис. 1.2 Система управління конкурентоспроможністю підприємства

*Побудовано автором на основі: [26, с. 345]*

### 1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю торгового підприємства

До початку економічної кризи основним способом конкурентної боротьби була товарна конкуренція. Як і до кризи, після її початку більшість торгових підприємств також дотримується єдиного підходу до управління конкурентоспроможністю, але полягає вона в активному проведенні стимулюючих заходів, причому в багатьох випадках без реального надання знижок.

Водночас, оскільки споживачі вже сформували достатній досвід поведіння в умовах активного проведення заходів зі значними знижками,

причому усвідомлюють їх реальну відсутність у багатьох випадках, стає необхідним вдосконалення підходів до управління конкурентоспроможністю в торгівлі. Серед іншого, це означає необхідність аналізу тих шляхів, якими конкурентні переваги торгівлі можуть досягатися.

Торгове підприємство забезпечує тільки розподіл продукції серед кінцевих покупців, створення товару не ведеться, що знижує здатність торгових компаній конкурувати по такому найважливішому параметру як продукт. Одночасно перевагою торгових підприємств в порівнянні з виробниками виступає здатність формувати асортимент за рахунок декількох постачальників, тому невідповідність властивостей продукту, пропонованого одним з них, може бути компенсовано розвитком асортименту інших постачальників, пошуком нових джерел поповнення товарних запасів в торгівлі.

Хоча торгівля тільки розподіляє продукцію, найбільша кількість складових управління конкурентоспроможністю в будь-якому випадку відноситься до продукту, причому слід враховувати наявність в кожному з елементів, що відносяться до продукту, додаткові складові.

Створюється властивий тільки торгівлі перелік параметрів продукту як елемента комплексу операційного маркетингу, що доповнюється настільки ж специфічними іншими елементами даного комплексу, як і для інших видів діяльності, ці складові об'єднує маркетингова стратегія, що може бути представлена у вигляді рисунку 1.5.



Рис. 1.5. Елементи управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [28, с. 311]*

Саме існування різних базових підходів до формування асортименту дозволяє ряду дослідників говорити про існування такого елемента управління конкурентоспроможністю в торгівлі як «маркетингова політика», що представляє собою проміжний рівень між стратегією маркетингу і комплексом операційного маркетингу торгової компанії.

Наприклад, Абдрахманова І. В., Лущик І. В. і Підгірна І. А. вказують на даний елемент управління конкурентоспроможністю щодо компаній, що діють на ринку електронної торгівлі [1]. Проте, більш обґрунтованим було б віднести способи роботи з асортиментом в торгівлі, так само як загальний рівень цін в порівнянні з конкурентами, інші подібні аспекти до питань стратегічного управління конкурентоспроможністю торгового підприємства.

Слід погодитися з позицією Акперова І. Г., що вказує на рівень стратегії організації торгівлі, без виділення в окремий елемент маркетингової політики, як основу управління конкурентоспроможністю в торгівлі [2].

Щодо можливостей управління конкурентоспроможністю в торгівлі більшість дослідників вказує на необхідність вироблення маркетингової стратегії, яка обмежувалася би тільки єдиним фактором досягнення переваг в порівнянні з конкурентами. У сучасних умовах найчастіше даними фактором є політика стимулювання продажів.

У той же час, цілком обґрунтовано В. М. Саліхова говорить про необхідність створення певної системи факторів конкурентоспроможності торгового підприємства, об'єднаних комплексом операційного маркетингу [30]. При цьому в будь-якому випадку слід, очевидно, говорити про необхідність використання певного фактору, що має вирішальне значення для досягнення конкурентних переваг торговельної компанії.

Наприклад, Білоногова Е. В. таким елементом називає роботу персоналу [3]. Подібний підхід слід визнати цілком обґрунтованим, оскільки в багатьох торгових компаніях, особливо що спеціалізуються на торгівлі одягом і взуттям, управління персоналом як елементом конкурентоспроможності, організовано неефективно. Продавці отримують винагороду в залежності від обсягу продажів, але реальну можливість збільшити продажі при наявних знаннях не мають.

Крім того, взаємодія з покупцем має вестися з урахуванням його запитів. Для одних покупців упор повинен робитися на вибір конкретного товару, іншим цікаві ціни, для третіх актуально ввічливе звернення продавців. На практиці більшість торгових підприємств організовує роботу продавців так, щоб пропонувалися тільки знижки. Проте, для споживачів це актуально не завжди. Крім іншого багато покупців вже усвідомлюють відсутність реального зниження цін при оголошенні знижок, як наслідок, даний підхід вже не представляється в повній мірі обґрунтованим навіть для досягнення короткострокової ефективності

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЦЕТЕХНО»

### 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЦЕТЕХНО»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЦЕТЕХНО» засновано в 2000 році. Професійний досвід, набутий фахівцями в перебігу багатьох років роботи в роздрібній та оптовій торгівлі, досвід роботи з іноземними компаніями, численні зв'язки з виробниками обладнання, дозволяють фірмі виконувати роботи на високому рівні та бути лідером на вітчизняному ринку [34].

ТОВ «ЦЕТЕХНО» працює відповідно до вимог і нормативів системи управління якістю стандарту ISO 9001:2008.

Основні напрямки діяльності компанії:

- роздрібна торгівля електроніки;
- оптова торгівля електроніки;
- інша торгівельна діяльність.

Досвід і кваліфікація фахівців ТОВ «ЦЕТЕХНО» забезпечують високий рівень виконання наступних послуг [34]:

1. Розробка ТЕО, бізнес-плану, інвестиційного проекту та пошук інвестора;
2. Торгівля електроніки;
3. Технічне та комерційне обґрунтування вибору устаткування і матеріалів, порівняння варіантів поставки;
4. Сервісне і гарантійне обслуговування;
5. Навчання персоналу.

Фірма застосовує нові технології та сучасне програмне забезпечення, завжди знаходить оптимальний варіант при вирішенні завдань у сфері торгівлі.

Організаційна структура підприємства складається з підрозділів управління компанією, основних торгівельних магазинів та філіалів сервісного обслуговування. На кожному рівні існує лінійна система управління, яка відповідає за виконання певних функцій. Вона наведена в Додатку А.

У ТОВ «ЦЕТЕХНО» панують своя неповторна внутрішня атмосфера, добрі

традиції і міцні зв'язки між усіма працівниками. Колектив згуртовують не тільки робочі питання, але й неформальні заходи. Окрема увага приділяється організації проведенню творчих та професійних конкурсів. Імідж підприємства складається із ділового рейтингу, споживчого рейтингу, престижного та міжнародного.

Основною перешкодою впровадження інновацій на підприємствах електронної промисловості є відсутність фінансових ресурсів. Починаючи з 2009 р. загальний обсяг витрат на інноваційну діяльність зменшився майже на 30%.

У загальному обсязі фінансування інноваційної діяльності підприємств з виробництва електричного та електронного устаткування майже 90% належить власним коштам, у 2018 р. кошти державного бюджету складала трохи більш ніж 6%. Інвестиції вітчизняних інвесторів за всі п'ять років були незначними. Заслуговує на увагу зростання у 2018 р. іноземних інвестицій до 3,05%. Після кризи 2009 р. зменшились кредити: у 2018 р. вони дорівнювали 0,17% від загального обсягу фінансування інноваційної діяльності підприємств з виробництва електричного та електронного устаткування.

На сьогоднішній день компанії вдаються до недобросовісних методів конкуренції, та шляхом заміни компонентів на більш дешеві намагаються заощадити кошти та власний капітал, підсумком чого є втрата споживачів, а разом конкурентної позиції, частки ринку, що незабаром може призвести до банкрутства. А також постійний розвиток НТП, який вимагає своєчасного оновлення та переходу на щось нове, більш зручне, економніше та екологічне.

Зміст своєї діяльності компанія передбачає в тому, щоб приносити людям [34]:

- нову якість життя, тому що підприємство пропонує покупцям не просто широкий вибір техніки, а й широкий вибір рішення побутових проблем. Компанія несе комфорт в будинок, а це створює затишок не тільки в квартирах, але і в душах наших співвітчизників;

- новий тип відносин «продавець» - «покупець» в магазинах нового формату, де відносини базуються на взаємній повазі, позитиві та результативності процесу;



- нову якість партнерських взаємин, коли партнери відповідальні за обов'язки і результат;
- новий погляд на корпоративні відносини, де кожен співробітник - частина корпоративної команди, а усе підприємство зміцнюється за рахунок посилення командного духу компанії;
- нову якість участі бізнесу в житті суспільства, оскільки соціальні проекти ТОВ «ЦЕТЕХНО» систематичні, узгоджені з соціальною державною політикою і підтримують діяльність державних інститутів у вирішенні нагальних соціальних проблемах.

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЦЕТЕХНО» за 2017-2019 роки наведений далі в табличному вигляді (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЦЕТЕХНО» за 2017-2019 рр., грн

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення 19/18	Темп приросту 19/18, %
Оборотні активи	1198360	1490016	1912136	422120	28,3
Необоротні активи	413431	517895	604474	86579	16,7
Власний капітал	404587	620432	861737	457150	38,9
Реалізація матеріалів, ОФ, неліквідів, інші операційні доходи	2517,6	1339	667,9	-671,1	-50,1
Інші фінансові доходи	471	234	269	35	14,9
Адміністративні витрати	1122295	1269207	1922854	653647	51,6
Витрати на збут	1136103	1316755	1514947	198192	15,1
Витрати з прибутку та інші витрати	4766813	376785	91627	-285158	-75,7
Чистий дохід від реалізації продукції	14933044	15753027	17078988	1325961	8,4
Собівартість продукції	7899849	8699457	7372418	-1327039	-15,3
Валовий прибуток	7033195	7053570	9706570	2653000	37,6
Виробничі запаси	41919	47346	76206	28860	60,9
Інші витрати	1559994	324708	48552	-276156	-85,1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3294297	4194976	7441454	3246478	77,4
Довгострокові зобов'язання	114665	140191	182964	42773	30,5
Чистий фінансовий результат: прибуток	2446169	3387067	6168938	2781871	82,1

*Джерело: складено автором на основі звітності підприємства*

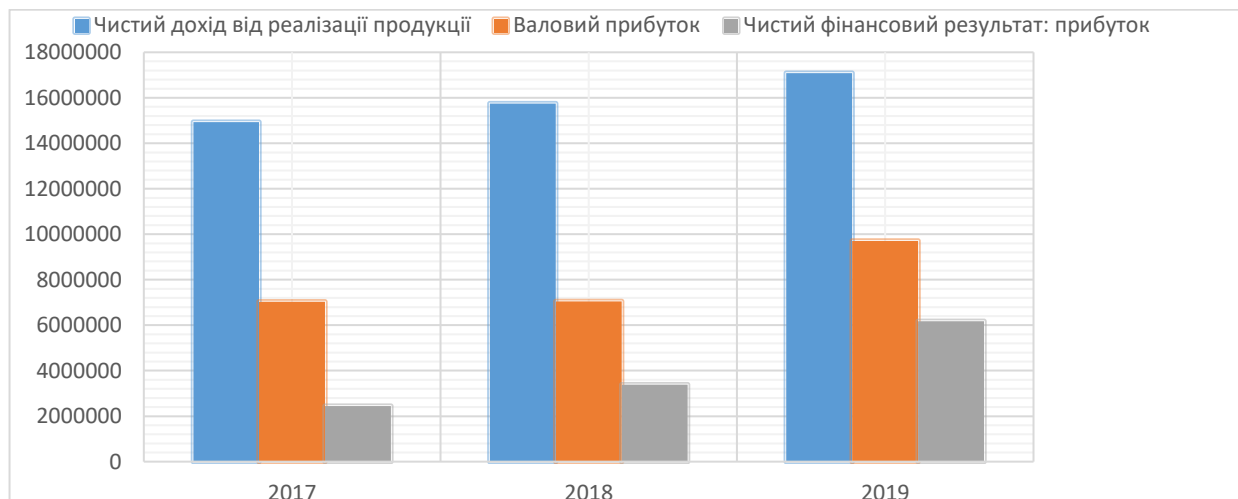


Рис. 2.4. Динаміка зміни чистого доходу, валового прибутку та чистого прибутку ТОВ «ЦЕТЕХНО» за 2017 – 2019 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства*

Рис. 2.4 ілюструє, що чистий дохід у в 2018 році зріс на 819983 тис. грн в порівнянні з 2017 роком, в 2019 році – на 1325961 тис. грн в порівнянні з 2018 роком. При цьому чистий прибуток збільшився пропорційно на 940898 тис. грн у 2018 році і на 2781871 тис. грн у 2019 році. Валовий прибуток майже не змінився в 2019 році в порівнянні із 2017 та 2018 роками – 7033195 тис. грн та 7053570 тис. грн, але виріс на 2653000 тис. грн. Цей графік свідчить про ріст доходів підприємства.

Наочне зображення даної таблиці наведено на рис. 2.5.

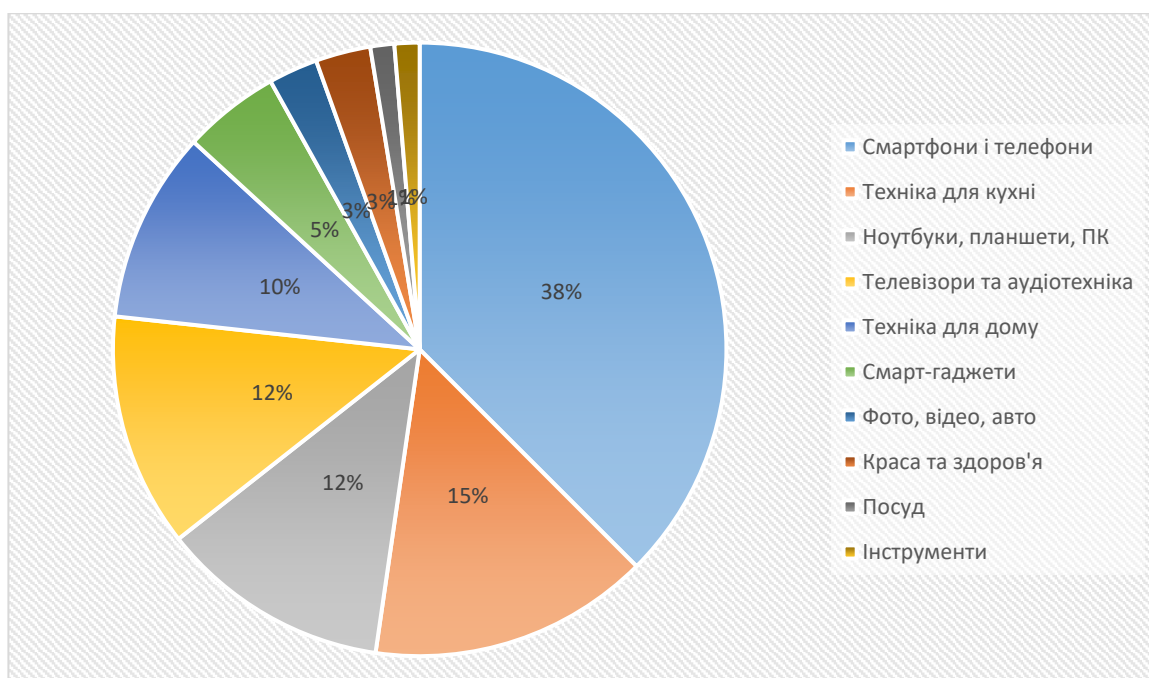


Рис. 2.5. Динаміка виручки від реалізації ТОВ «ЦЕТЕХНО»

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

В табл. 2.4 представлена діагностика ліквідності, платоспроможності та прибутковості ТОВ «ЦЕТЕХНО».

Таблиця 2.4

Діагностика ліквідності, платоспроможності та прибутковості підприємства  
ТОВ «ЦЕТЕХНО»

Назва показника	2017	2018	2019
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	0,02	0,01	0,02
2. Проміжний коефіцієнт покриття балансу	0,35	0,27	0,35
3. Коефіцієнт покриття балансу	1,10	1,19	1,30
4. Частка оборотних коштів у активах	0,74	0,74	0,76
5. Частка запасів у поточних активах	1,09	1,29	1,35
6. Частка власних оборотних коштів у запасах	0,08	0,13	0,17

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Коефіцієнт платоспроможності, як і решта показників, підходить по достатньому значенню при перевірці, всі інші показники теж підходять. Отже всі показники, які були проаналізовані на підприємстві в нормі.

Таблиця 2.8

Показники фінансової незалежності ТОВ «ЦЕТЕХНО»

Показник	Позначення	Алгоритм розрахунку	Розрахунок
Коефіцієнт фінансової незалежності	К <sub>ФН</sub>	$\frac{\text{Сума власних коштів}}{\text{Валюта балансу}}$	1,18
Коефіцієнт фінансової залежності	К <sub>ФЗ</sub>	$\frac{\text{Валюта балансу}}{\text{Сума власних коштів}}$	0,84
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	КкПК	$\frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	1,16
Коефіцієнт фінансового ризику (коефіцієнт фінансового левериджу)	КФР	$\frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}}$	0,25
Коефіцієнт фінансової стабільності	КФС	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Позиковий капітал}}$	4,44
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	КМнВК	$\frac{\text{Робочий капітал}}{\text{Власний капітал}}$	1,2

*Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства*

## 2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ЦЕТЕХНО»

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Найбільш впливові фактори конкурентоспроможності було розглянуто в розділі 1.

Для оцінки конкурентних переваг і недоліків досліджуваного підприємства проведемо SWOT-аналіз.

Одні з факторів, які були враховані в сильних сторонах - це висококваліфіковані фахівці, які працюють на підприємстві, широкий асортимент товарів і велика мережа представництв по всій країні. Розглянемо їх докладніше.

Політика розвитку персоналу ТОВ «ЦЕТЕХНО» містить у собі такі складові, як: професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри; навчання; створення та ведення кадрового резерву. У 2016 році в компанії впроваджено систему розвитку, оцінки та планування кар'єрного зростання МОСО. Однією з основних цілей впровадження цієї системи є моніторинг процесу навчання співробітників та оцінка рівня компетенцій.

Мережа магазинів ТОВ «ЦЕТЕХНО» має в своєму розпорядженні дійсно широкий вибір різноманітної техніки на будь-який смак. Тут можна знайти персональний транспорт, ноутбуки, смартфони, планшети, роботи-пилососи, іграшки для дітей, побутову техніку, електроніку для системи "розумний будинок" і багато іншого.

Сьогодні «Цитрус» – це інтернет-магазин citrus.ua і мережа з 54 магазинів, що працюють в унікальному для України форматі інноваційних розважальних центрів з відкритим доступом до товарів, інтерактивними зонами віртуальної реальності, електротранспорту, пристроїв розумного будинку.

Одна зі слабких сторін компанії – це її неоднозначний імідж серед клієнтів. Відгуки на мережу магазинів Цитрус, а також на товар, який в них реалізується, в край відрізняються від думки до думки. У мережі інтернет, на жаль, можна знайти не тільки хороші відгуки про компанію, але і зовсім не втішні.

Ще одна слабка сторона підприємства – це високий рівень націнки в порівнянні з конкурентами. Наприклад, рюкзаки Nike, які реалізуються ТОВ "ЦЕТЕХНО" мають закупівельну вартість 274,85 грн за штуку. В інтернет-магазині "Цитрус" вони коштують 999 грн, в магазині "Епіцентр" - 694 грн.

Узагальнені результати матриці аналізу представлені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

### Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ЦЕТЕХНО»

Фактори, що враховуються у SWOT-аналізі	
Сильні сторони (S):	Слабкості (W):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висококваліфіковані спеціалісти.</li> <li>2. Широкий асортимент.</li> <li>3. Чітко сформульована стратегія розвитку.</li> <li>4. Тривалий період функціонування на ринку.</li> <li>5. Налагоджені партнерські відносини з постачальниками.</li> <li>6. Велика мережа представництв по всій країні.</li> <li>7. Спрямованість на різні соціальні групи клієнтів.</li> <li>8. Наявність фірмового стилю компанії (вітання, манера спілкування з клієнтами, емблема).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність командного духу між персоналом.</li> <li>2. Не гнучка політика роботи з корпоративними клієнтами.</li> <li>3. Неоднозначний імідж компанії серед клієнтів.</li> <li>4. Нестабільний рівень закупівельних цін.</li> <li>5. Високий рівень націнки порівняно з конкурентами.</li> <li>6. Низький рейтинг компанії як роботодавця.</li> </ol>

9. Наявність сформованої програми лояльності. 10. Спрямованість на зарубіжний рівень обслуговування.	
<b>Можливості (О):</b>	<b>Загрози (Т):</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання купівельної спроможності клієнтів внаслідок поліпшення економічної ситуації в країні.</li> <li>2. Зменшення бар'єрів у виході на зовнішні ринки у випадку євроінтеграції.</li> <li>3. Зниження рівня податкового навантаження.</li> <li>4. Впровадження тренду на товари, що реалізуються.</li> <li>5. Захоплення суміжних сегментів ринку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загострення конкуренції.</li> <li>2. Несприятливі зрушення в курсах валют.</li> <li>3. Законодавче регулювання цін, яке передбачає обмеження на торгіву націнку для підприємств роздрібною торгівлі.</li> <li>4. Падіння купівельної спроможності клієнтів.</li> <li>5. Зміна митних процедур і мит може знизити рентабельність підприємства.</li> <li>6. Конкуруючі компанії використовують неофіційні канали ввезення товару, що знижує конкурентоспроможність цін компанії.</li> </ol>

Розглянемо вплив кожного фактора окремо методом виставлення експертної оцінки. Для бальної оцінки вибираємо шкалу від 1 до 5 (при цьому 1 - мінімальна оцінка, 5 - максимальна оцінка). Кожному фактору був виставлений бал в категорії "значимість" (в даному випадку, мова йде про значимість для підприємства з внутрішньої сторони) і "оцінка" (як вплив даного чинника на підприємство видно ззовні). Сильні сторони і слабкості оцінювалися, виходячи з сили їх впливу на підприємство ТОВ "ЦЕТЕХНО" і важливості їх для компанії і споживачів. Можливості, які вимагають концентрації всіх необхідних ресурсів для їх реалізації і загрози, що вимагають високої уваги, відносяться до найбільш пріоритетної частини (значимість і оцінка 5-4). Можливостям, яким дозволено ранжування в міру звільнення необхідних ресурсів і загрозам, які все одно вимагають контролю, надається середній пріоритет (значимість і оцінка 3). Можливостям або погрозам поточного порядку дається нижчий пріоритет (значимість і оцінка 2-1). Результати представлені в таблиці 2.12.

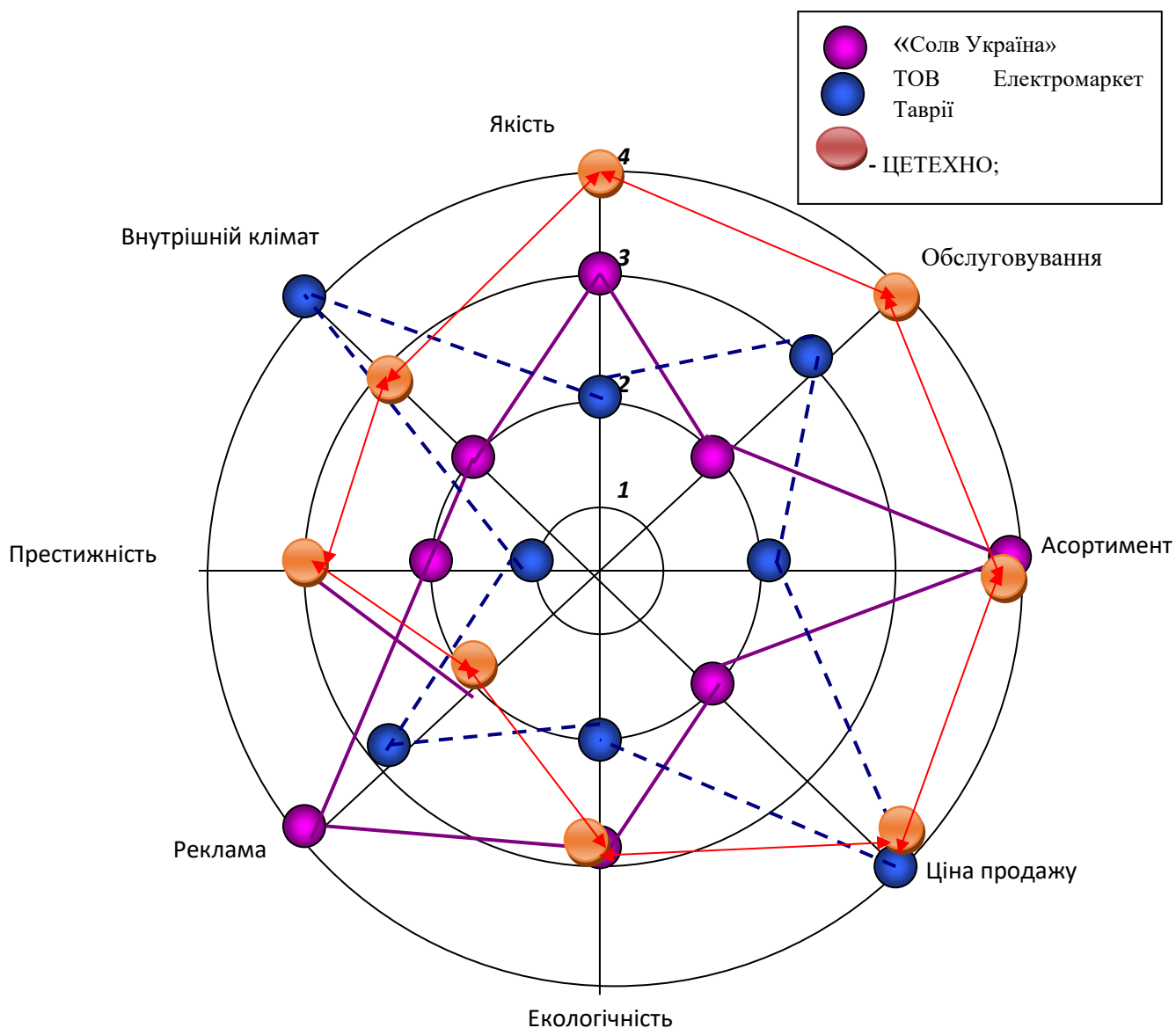


Рис.2.7. Многокутник «павутинка конкурентоспроможності» підприємств ТОВ «ЦЕТЕХНО», ТОВ «Соль Україна» та ТОВ Електромаркет Таврії

*Джерело: побудовано автором на основі*

Основним напрямком формування заходів ТОВ «ЦЕТЕХНО» для досягнення максимальної конкурентоспроможності повинно стати покращення рекламної компанії, збільшення попиту, який також зростає завдяки реклами.

Отже, проведення SWOT-аналізу, а також аналізу макросередовища ТОВ «ЦЕТЕХНО» забезпечило такі результати:

### **2.3. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЦЕТЕХНО»**

В пункті 2.2. ми навели дві проблеми, які можуть стати причиною зменшення конкурентоспроможності ТОВ «ЦЕТЕХНО». Конкурентоздатність ТОВ «ЦЕТЕХНО» включає три основні складові. Перша – якість товару, який реалізують підприємством, друга складова ґрунтується на збутовій політиці, а третя складова полягає в сервісному обслуговуванні реалізованої техніки.

Першочергово для ТОВ «ЦЕТЕХНО» є складення організаційно-економічної моделі управління конкурентоспроможністю, яка вимагає серйозного підходу до її планування в умовах раціонального використання обмежених ресурсів.

Стратегічними і локальними цілями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЦЕТЕХНО» на зовнішніх ринках мають стати:

- збільшення обсягу продаж;
- утвердження позитивного іміджу ТОВ «ЦЕТЕХНО» в нових економічних умовах;
- організація постійної рекламної діяльності як елементу маркетингової політики підприємства.
- оптимізація рекламної діяльності по критерію “рекламні витрати / обсяг продажу”;
- поліпшення організації збуту продукції по всій Україні.

Організаційно-економічна модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЦЕТЕХНО» складається з трьох етапів. Перший етап – це формування конкурентоспроможного потенціалу, другий – розробка стратегії управління конкурентоспроможністю, третій – комплексний механізм реалізації конкурентних переваг.

На рис. 2.9 зобразимо організаційно-економічну модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЦЕТЕХНО».



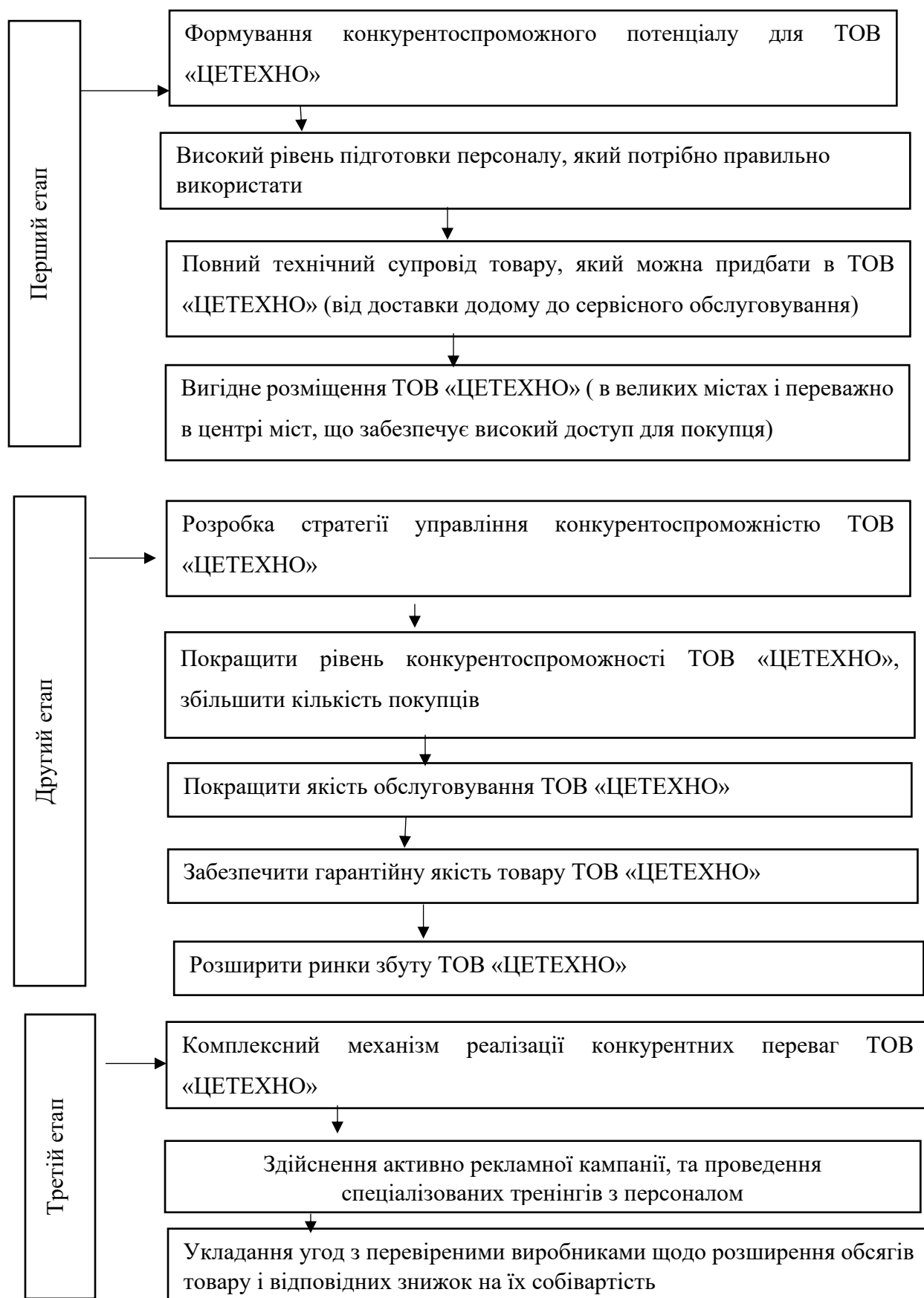


Рис. 2.9. Організаційно-економічна модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЦЕТЕХНО»

Проаналізувавши організацію рекламної роботи в компанії ТОВ «ЦЕТЕХНО», були зроблені висновки і визначені на рис 2.10. наступні шляхи підвищення організації рекламної діяльності на даному підприємстві:

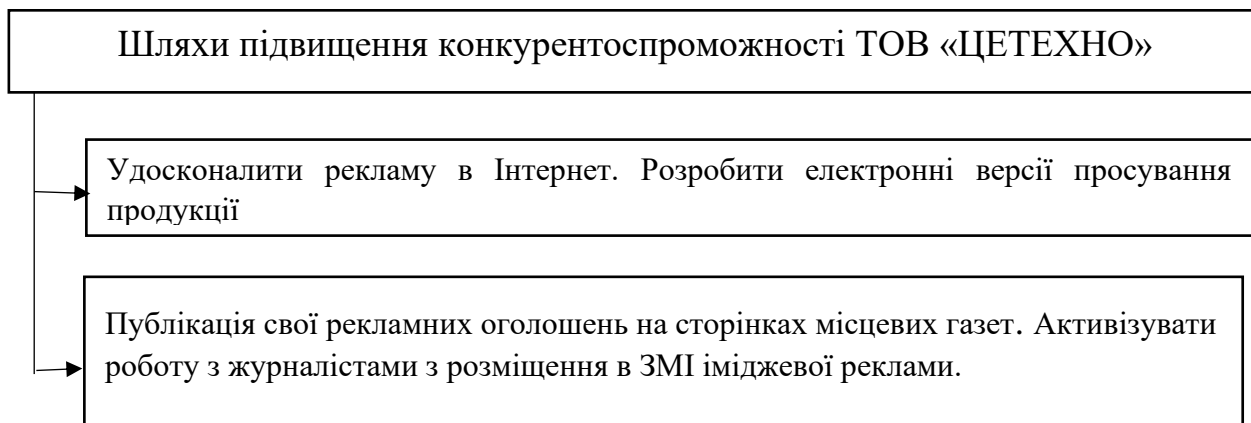


Рис 2.10. Шляхи підвищення організації рекламної діяльності на ТОВ «ЦЕТЕХНО»

*Джерело: побудовано автором на основі*

Основними перевагами Інтернету перед іншими медіа-носіями реклами для ТОВ «ЦЕТЕХНО» є:

- 1) *targeting* - точний охоплення цільової аудиторії, здійснюваний за тематичними сайтів, по географії і за часом;
- 2) *tracking* - відстеження, можливість аналізу поведінки відвідувачів на сайті і вдосконалення сайту, продукту і маркетингу відповідно з результатами такого постійного моніторингу;
- 3) оперативність, що дозволяє почати, скорегувати або перервати рекламну кампанію в будь-який момент;
- 4) об'ємність, так як в Інтернеті можна розміщувати велику кількість інформації, включаючи графіку, звук, відео, спецефекти.

І, нарешті, найбільш привабливим моментом є порівняно низька вартість реклами в Інтернеті.

ТОВ «ЦЕТЕХНО» має свій сайт в Інтернеті. Це, звичайно, дуже позитивно характеризує компанію. Але з іншого боку, на ньому розміщено тільки загальна інформація про компанію, про продукцію, із зазначенням адресу, телефонів.

## ВИСНОВКИ

З метою оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ЦЕТЕХНО» був проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

За результатами було побудовано матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «ЦЕТЕХНО». Виявивши відсутність командного духу між персоналом, не гнучку політику роботи з клієнтами у слабких сторонах підприємства був запропонований напрям стратегії на перетині сильних сторін і можливостей. Також була проведена оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства експертним методом, з якої зроблено висновок, що найбільший вплив на ТОВ «ЦЕТЕХНО» мають фактори розвитку технічного ринку в Україні.

З використанням експертних методів було проведено оцінювання конкурентоспроможності аналогічних дистриб'юторів. Для наглядності проведеного аналізу – побудовано багатокутник конкурентоспроможності даних підприємств. За результатами оцінювання було встановлено, що ТОВ «ЦЕТЕХНО» поступається своїм конкурентам за параметром «рекламна компанія» та «внутрішній клімат». З метою підвищення конкурентоспроможності даного підприємства обґрунтовано доцільність розробки відповідних заходів з розвитку рекламної кампанії.

Було побудовано організаційно-економічну модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЦЕТЕХНО», з якої виведено локальні та стратегічні цілі рекламної кампанії. Запропоновано підвищення оптимізації наявного сайту та покращення його інформувальних здібностей. Також запропоновано інші види інтернет-реклами, які підприємство наразі не використовує.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдрахманова І.В., Лущик І.В., Підгірна І.А. Особливості стратегічного планування маркетингової політики підприємства в сфері електронної торгівлі // *Фундаментальні дослідження*. - 2018. - № 6. - С. 41-45.
2. Акперов І.Г. Організація стратегічного маркетингу в торгівлі: інноваційний аспект // *Практичний маркетинг*. - 2017. - №7 (245). - С. 26-29.
3. Білоногова Є.В. Управління компенсаційним пакетом працівників як основа підвищення конкурентоспроможності організації торгівлі // *Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності*. - 2018. - №7 (7). - С. 116-119.
4. Зборіна І.М. Сутність категорії "Конкурентоспроможність підприємства" / І.М. Зборіна // *Проблеми управління*. – 2011. – № 2(39). – С. 121–124.
5. Гончарук А.О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. О. Гончарук // *Управління розвитком*. – 2014. – № 3. – С. 145 – 147.
6. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій / І.Ф. Кошелупов // *Вісник соціально-економічних досліджень*. – 2012. – Випуск 1 (44). – С. 219-225.
7. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю.О. Літвінова // *Управління розвитком*. – 2012. – № 9. – С. 35-37.
8. Дробязко С.І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі логістичного підходу / С.І. Дробязко, Ю.І. Мельникова // *Економіка. Фінанси. Право*. – 2013. – № 7. – С. 29-32.
9. Иванов Е.А. Использование логистических методов для повышения конкурентной устойчивости предприятия / Е.А. Иванов // *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. – 2013. – № 1. – С. 193-197.

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**Організаційна структура ТОВ «ЦЕТЕХНО»**

## Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	Критерії конкурентоспроможності Характеристика методів і можливості їх застосування для підприємств сфери послуг	Критерії конкурентоспроможності Характеристика методів і можливості їх застосування для підприємств сфери послуг
1. В залежності від способу отримання інформації		
1.1. Соціологічні методи (опитування, анкетування, статистична обробка даних)	Задоволеність споживачів тими чи іншими параметрами підприємства і продукції	Результати, отримані з використанням соціологічних методів формують обмежене уявлення про конкурентоспроможність підприємства, так як орієнтовані на зовнішнє середовище і не враховують внутрішні чинники конкурентоспроможності підприємства. Дана група методів може широко застосовуватися для різних підприємств сфери послуг, так як специфіка процесу надання послуги, як правило, передбачає особисту взаємодію зі споживачем.
1.2. Органолептичні методи (за допомогою органів почуттів)	Відповідність органолептичних властивостей продукції (колір, смак, запах і т. П.) Нормативно - правовим і / або споживчим вимогам	Широко застосовуються для підприємств, які виробляють продукцію, що має матеріально-речову форму і, обмежено застосовні для підприємств сфери послуг, наприклад, при оцінці фізичного оточення послуги.

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку  
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство ТОВАРИВСТО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГАДЖЕТ  
ТРЕЙДІНГ» Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ  
Територія ОДЕСЬКА за КОАТУУ  
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ  
Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах  
електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування,  
відтворення звуку й зображення за КВЕД  
Середня кількість працівників<sup>1</sup> 1119  
Адреса, телефон вулиця МАРАЗЛІВСЬКА, буд. 1/20, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 65014 2338390  
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака(окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту  
про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого  
наводяться в гривнях з копійками)

КОДИ		
2017	01	0
41739063		
5110137500		
240		
47.43		

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V
-

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

Форма № 1 Код за ДКУД **1801001**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	17 559	14 239
первісна вартість	1001	33 233	34 672
накопичена амортизація	1002	15 674	20 433
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13 483	23 425
Основні засоби	1010	382 389	480 323
первісна вартість	1011	1 724 633	997 864
знос	1012	1 342 244	517 543
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>413 431</b>	<b>517 895</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	652 351	959 300
Виробничі запаси	1101	41 919	47 346
Незавершене виробництво	1102		

