

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”

завідувачка кафедри

_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**«Рекомендації щодо вдосконалення конкурентоспроможності
підприємства (на прикладі ТОВ «Фуд Центр»)»**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Студента гр. М.м-91онп Фадєєва Олександра Сергійовича

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ ПІБ студента

Науковий керівник: кандидат економічних наук, Опанасюк Ю.А

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

за спеціальністю

073 Менеджмент,

освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

студенту групи М.м-91онп

Фадєєву Олександрю Сергійовичу

1. Тема роботи: «Рекомендації щодо вдосконалення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ «Фуд Центр») затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи _____
3. Мета кваліфікаційної роботи: аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Фуд Центр» і розробка на його основі заходів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії.
4. Об'єкт дослідження: є конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Фуд Центр».
5. Предметом дослідження: є організаційно-економічні рекомендації щодо формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах літературних джерел та економічних показниках підприємства
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Основні теоретичні аспекти управління конкурентоспроможності підприємства	
II	Аналіз організаційно – економічної діяльності ТОВ «Фуд Центр» та оцінка його	

	конкурентоспроможності	
III	Розробка заходів щодо вдосконалення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Фуд Центр на регіональному ринку	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства.

У розділі 2 студент має провести аналіз організаційно-економічної діяльності визначеного підприємства (ТОВ «Фуд Центр»).

У розділі 3 студент має запропонувати комплексні заходи щодо вдосконалення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ТОВ «Фуд Центр».

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Опанасюк Ю.А., к.е.н.		
2	Опанасюк Ю.А., к.е.н.		
3	Опанасюк Ю.А., к.е.н.		

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ ПШБ _____
(підпис)

Завдання до виконання одержав

_____ ПШБ _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

В роботі розглянуто теоретичні і методологічні основи щодо управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства.

На сьогоднішній день спостерігається висока конкуренція в галузі торгівлі. Це відображається не тільки в зростанні ринку послуг, кількості відкритих компаній, магазинів, але і в позитивній динаміці вимог до підприємств торгівлі з боку клієнтів, люди стають все більш розбірливими до якості і кількості пропонованих послуг в цій сфері.

Саме тому, для комерційного успіху підприємства торгівлі необхідно мати високу конкурентоспроможність.

Було розглянуто рівень конкурентоспроможності підприємства, а також зроблено аналіз діяльності підприємства, в результаті якого був запропонований перелік заходів для підвищення конкурентоспроможності та економічного потенціалу підприємства.

РЕФЕРАТ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 36 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 74 сторінок, у тому числі 10 таблиць, 4 рисунка, 1 додаток, список використаних джерел - 3 сторінки.

Мета роботи. Аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Фуд Центр» і розробка на його основі заходів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Відповідно до поставленої мети у роботі були вирішені такі *задачі*:

- розглянуто теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства;
- вивчено склад, структуру, та властивості конкурентоспроможності підприємства;
- розглянуто особливості управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розглянуто основні напрямки діяльності досліджуваного підприємства;
- запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможністю на підприємстві.

Предметом даного дослідження є організаційно-економічні рекомендації щодо формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Фуд Центр».

Методи дослідження. Методологічну основу магістерської роботи складають діалектичний метод наукового пізнання, а також системний підхід, та фундаментальні положення економічної теорії.

Ключові слова: КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність конкуренції, конкурентоспроможність підприємства.....	10
1.2 Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства.....	17
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФУД ЦЕНТР» ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	34
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Фуд Центр».....	34
2.2 Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фуд Центр».....	38
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Фуд Центр»..	44
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ФУД ЦЕНТР» НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ	55
3.1 Шляхи вдосконалення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Фуд Центр» на регіональному ринку.....	55
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Конкуренція, як невід'ємна частина ринкової економіки, є тією силою, яка змушує підприємства розвиватися і еволюціонувати. Здатність організації прогнозувати тенденції розвитку ринку і вчасно знаходити відповідні ходи і рішення дозволяє вигравати боротьбу у підприємств-конкурентів і тим самим забезпечувати успішні результати в сфері своєї діяльності. Конкуренція забезпечує «природний відбір», в результаті якого продовжують діяльність найефективніші і життєздатні підприємства.

Виходячи з цього, забезпечення власної конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку є для організації завданням першорядної важливості. Для вирішення цього завдання необхідно знати потреби покупців, своєчасно реагувати на їх зміни і, в залежності від цього, надавати товари належної якості та в достатній кількості.

Однак, для довгострокової і успішної роботи цього замало - на ринку завжди присутні організації, які прагнуть різними способами привернути увагу покупців до себе. Тому відстеження дій конкурентів і відповідні заходи - друга умова забезпечення конкурентоспроможності будь-якої компанії. Третя умова полягає в тому, щоб йти в ногу з часом і враховувати у своїй діяльності останні досягнення технічного прогресу.

Будь-яка компанія, яка створена, розвинена та активна на ринку виробництва товарів або послуг, прагне досягти головної мети: максимізувати прибуток. У цьому випадку, цієї мети можна досягти, використовуючи певні параметри: забезпечення кадрового складу, розрахунок виробничих потужностей, дослідження ринку, розвиток системи управління, знання економічних характеристик компанії.

Одним із факторів, що впливає на ріст заробітку, є визначення конкурентоспроможності компанії на ринку порівняно з іншими організаціями, що виробляють аналогічну або подібну продукцію, товари-

замінники. Цей показник є одним із важливих показників зростання та розвитку компанії в ринковій системі та розвитку національного виробництва.

На сьогоднішній день питання підвищення конкурентоспроможності підприємства набуває все більше актуальності. Ринкова ситуація багато в чому залежить від стану і результатів конкурентної боротьби. Велике значення для підприємства має аналіз своїх сильних і слабких сторін для того аби оцінити реальні можливості в конкурентній боротьбі і розробити заходи і засоби, за рахунок яких підприємство може підвищити власну конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх. В процесі маркетингового дослідження для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують деякі чисельні показники, які свідчать про ступінь стійкості стану підприємства, здатності випускати продукцію, яка користується попитом на ринку і забезпечує підприємству одержання запланованих і стабільних кінцевих результатів.

Компанія з меншими виробничими витратами отримує більший прибуток, що дозволяє розширити сферу виробництва, підвищити технічний рівень, рентабельність та якість продукції, а також вдосконалити систему збуту.

В результаті конкурентоспроможність такого підприємства і виробленої їм продукції сприяє збільшенню частки підприємства за рахунок інших підприємств, які не забезпечені такими фінансовими та технічними можливостями.

Успішність компанії залежить від її здатності запропонувати товари і послуги, які будуть найбільше відповідати потребам ринку і споживачів.

Внаслідок цього дуже істотно приділяти увагу такому значному аспекту підприємства, як конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність підприємства - це його можливості, потенціал, а також динамічність пристосування до ринкових відносин. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства в цих умовах визначаються тільки підвищенням якості продукції, зниженням цін на

товари і послуги, впровадженням інноваційних технологічних процесів, пошуком нових можливостей.

Конкурентоспроможність компанії полягає в її можливостях, потенціалі, а також в динаміці адаптації до ринкових відносин. Шляхами підвищення конкурентоспроможності компанії за цих умов є поліпшення якості продукції, зниження цін на товари та послуги, впровадження інноваційних технологічних процесів та пошук нових можливостей.

Функціонування підприємств неможливе наодинці без урахування діяльності конкурентів, які є частинками одного ланцюга - економіки. Життя в умовах конкурентної боротьби - важливий фактор, який саме і визначає право на існування тієї чи іншої компанії. Саме конкурентна боротьба дає можливість виокремити з великої кількості організацій неодмінних лідерів, які здатні виробляти насправді якісні та актуальні для сучасного життя товари і послуги, які будуть потрібні населенню. Вивчення конкурентів тому і є таким важливим, адже виходячи з цього можна приймати обґрунтовані рішення задля підвищення конкурентоспроможності будь-якої організації.

Діяльність компаній сама по собі неможлива без урахування дій конкурентів, які є частиною ланцюга - економіки. Життя в конкурентному середовищі є важливим вирішальним фактором для права організації на існування. Сама конкуренція дозволяє виокремити незамінних лідерів серед багатьох організацій, які можуть виробляти справді високоякісні товари та послуги, придатні для сучасного життя та потрібні населенню. Ось чому так важливо досліджувати конкурентів і на цій основі приймати зважені рішення, які допоможуть збільшити конкурентоспроможність певної організації.

Питання конкурентоспроможності актуальне вже протягом багатьох років. Зростання ділової активності та поява стратегічних несподіванок в даний час ведуть до загострення необхідності пошуку перспективного напрямку розвитку підприємства.

У будь-якої фірми є кінцева мета, найчастіше, - це перемога в конкурентній боротьбі. Дуже важливо здобути перемогу не разову і не

випадкову, перемога повинна бути закономірним підсумком своєчасних, постійних, а також грамотних зусиль фірми.

Актуальність даної теми обумовлена тим, що всі підприємства і організації в більшій чи меншій мірі зустрічаються з проблемою конкуренції, тому щоб не зійти з дистанції в умовах жорсткої конкуренції і розвиватися, треба проводити аналіз сформованого положення на ринку, а так само вживати заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

Як об'єкт дослідження обрано підприємство - ТОВ «Фуд Центр», яке функціонує в харчовій галузі.

Предметом дослідження є процеси, що виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, що встановлюють рівень конкурентоспроможності компанії.

Мета випускної кваліфікаційної роботи - проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства торгівлі ТОВ "Фуд Центр" і розробка на його основі заходів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Для досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи необхідно виконання наступних завдань:

1. Дати визначення конкурентоспроможності.
2. Розглянути особливості конкурентоспроможності підприємств.
3. Виявити методи оцінки конкурентоспроможності;
4. Дати характеристику діяльності підприємства ТОВ "Фуд Центр"
5. Проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ "Фуд Центр"
6. Використовуючи методи і критерії оцінки конкурентоспроможності оцінити конкурентоспроможність ТОВ "Фуд Центр" на ринку торгівлі.
7. На основі аналізу розробити заходи, щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Фуд Центр"

Джерельну базу даного дослідження становлять: дані бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Фуд Центр» за 2019-2020 рр., дані пояснювальних записок і аналітичного обліку підприємства, сучасне

вітчизняне законодавство, навчальна, методична література та монографії різних авторів.

Теоретичною і методичною основою дипломної роботи послужили законодавчі та нормативно-правові акти по темі дослідження, підручники, навчальні посібники, аналізи, опитування, спостереження, анкетування та інтерв'ю, метод експертних оцінок, системний підхід, статистичні методи обробки даних і перевірки висунутих гіпотез, аналітичний і інші сучасні методи пізнання.

Дипломна робота складається з трьох основних частин: теоретичної, аналітичної та практичної, що містить конкретні шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фуд Центр» на зовнішніх ринках і їх економічне обґрунтування, а також включає вступ, висновок і список використаних джерел літератури.

Структурно випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, розділених на параграфи, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства. Визначено поняття та сутність конкуренції, розглянуто фактори, що впливають на конкурентоспроможність, а також методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі проводиться аналіз організаційно-економічної діяльності визначеного підприємства (ТОВ «Фуд Центр»). Зокрема, наводиться коротка характеристика діяльності підприємства ТОВ «Фуд Центр», розглядається динаміка основних техніко-економічних показників і існуюча система оцінки якості виконуваних робіт, а також дається оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «Фуд Центр».

У третьому розділі пропонуються комплексні заходи щодо вдосконалення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ТОВ «Фуд Центр». У висновку підводяться основні висновки і формуються пропозиції.

РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкуренції, конкурентоспроможність підприємства

Одним із найголовніших факторів успіху підприємства на сучасному етапі розвитку світової економіки є конкурентоспроможність, а в умовах такого «затоварювання» ринку ще і фактором «виживання» підприємства. Саме поняття «конкурентоспроможність» розповсюджується далеко за межами економічних відносин, та стає синонімом до поняття «ефективність» в усіх інших аспектах суспільного життя.

Поняття конкуренції увійшло в економічну теорію з побутової мови, і протягом тривалого часу воно трактувалося тільки як незалежне суперництво двох і більше осіб. Саме поведінковий підхід до визначення терміну конкуренції спочатку встановився в економічній літературі. Конкуренцію розглядають через внутрішній характер людини, властивий її натурі, яка природним чином проявляється і в економічній поведінці людей, які прагнуть до суперництва.

Конкуренція відноситься до економічних категорій, сутність яких не має однозначного тлумачення. У міру становлення і розвитку економічної думки в змісті поняття «конкуренція» було відображено різноманітні аспекти.

Слово «конкуренція» бере своє коріння від латинського слова «concurrentia», які означають «зіткнення», «змагання» [1].

На думку А. Сміта, одного з основоположників сучасної економічної теорії, конкуренція, є сукупністю взаємопов'язаних спроб продавців встановити контроль на ринку у довгостроковій перспективі.

Отже, конкуренція - це процес реакції на нову силу та засіб досягнення нової рівноваги, сутністю якого являється боротьба конкурентів за відносні переваги.

М. Портер, вважає що: «Конкуренція - головний фактор, який визначає, стане компанія успішною або зазнає краху. Саме в ході конкуренції стає ясно, наскільки інновації компанії, вироблення загальної корпоративної культури або реалізація обраної стратегії сприяють її ефективності» [2].

Конкуренція із конкурентною боротьбою є головним двигуном функціонування економічної системи, базою якої є ринкові механізми, ключові категорії в загальній схемі категорій ринкового господарства.

Завдяки конкуренції на ринку забезпечується:

- найкраще узгодження планів виробництва продукції (послуг) виробників із потребами потенційних покупців;
- найбільш ефективний розподіл різного виду ресурсів, які використовуються при виробництві готової продукції (наданні послуг);
- найбільш ефективний розподіл доходів (прибутку) між товаровиробниками згідно з досягнутими ними кінцевими економічними і фінансовими показниками підприємницької (комерційної) діяльності.

Із загальної економічної теорії відомо, що будь-який ринок, незалежно від своєї приналежності, функціонує виходячи з трьох основних категорій:

- ціна товару (послуги);
- взаємодії попиту і пропозиції (кон'юнктура ринку);
- конкуренції.

Конкуренція трактується як ситуація, в якій будь-який бажаючий щонебудь придбати або продати має вибір між різними постачальниками або покупцями. Інше трактування терміну «конкуренція» вважає її «процесом, в ході якого фірми борються один з одним за споживачів своєї продукції».

Поняття конкурентоспроможності фірми вміщує в собі великий комплекс економічних характеристик, що визначають становище фірми ринку. Цей комплекс може включати характеристики товару, що визначені сферою виробництва, а також фактори, які формують в цілому економічні умови виробництва та збуту продуктів фірми.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства - це здатність здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і отримувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, мотивування працівників і підтримки зробленої продукції на високому рівні.

Для того щоб визначити економічний зміст поняття «конкуренція», часто виокремлюють три підходи до його розуміння: поведінковий, структурний, функціональний.

В історичному екскурсі поведінковий підхід став першим підходом до визначення конкуренції. Зокрема, А. Сміт прирівнював конкуренцію з «чесним суперництвом між продавцями за більш вигідні умови продажу своїх товарів». Неокласична теорія, яка дотримується поведінкового підходу, визначає зміст конкуренції як боротьбу за рідкісні економічні блага. Так, на думку американського економіста П. Хайне: «конкуренція являється прагненням якомога краще задовольнити критеріям доступу до рідкісних благ» [3].

Згідно структурному підходу зміст конкуренції визначається типом ринку і тих умов, які панують на ньому. «Конкуренція - це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його» [4].

Функціональний підхід зміщує розгляд економічної сутності конкуренції в сторону вивчення її ролі в економічному розвитку.

Події останніх десятиліть особливо яскраво висвітили основоположну роль конкуренції в розвитку продуктивних сил, її універсальне вплив на національну економіку та світогосподарські процеси.

У сучасному світі ключовим поняттям є конкурентоспроможність. Однак сучасна економічна теорія не дає як єдиного загальноприйнятого визначення змісту поняття «конкурентоспроможність», так і єдиного загальноприйнятого підходу до методів її оцінки та формування.

У більшості випадків під конкурентоспроможністю прийнято розуміти здатність конкурувати на ринку товарів і послуг. Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) конкурентоспроможність визначена як здатність компаній, галузей, регіонів і націй забезпечувати порівняно високий рівень доходу і заробітної плати, залишаючись відкритими для міжнародної конкуренції.

У таблиці 1.1 продемонстровані приклади, як автори трактують поняття «конкурентоспроможність».

Таблиця 1.1 – Трагування терміну «конкурентоспроможність» за авторами

Автор	Визначення
М. Портер [5]	Конкурентоспроможність - властивості товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин, виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин.
М.Гельвановскій [6]	У найзагальнішому сенсі - володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання
Р.Завьялов [7]	Концентроване вираження економічних, науково-технічних, виробничих організаційно-управлінських, маркетингових та інших можливостей країни (так само як і будь-якого конкретного товаровиробника), які реалізуються в товарах і послугах успішно (або безуспішно) протистояли конкуруючим аналогом як на внутрішніх, так і на зовнішньому ринку.
Р.Ф.Фатхутдінов [8]	Властивості об'єктів, що характеризуються ступенем реального або потенційного задоволення конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.
Е.Дж. Візер [9]	Здатність фірми придбати, зберегти і збільшити частку на ринку.
П.У.Зулькарпаев, Л.Р.Ільясова [10]	Інтегральна конкурентоспроможність підприємства - це його здатність займати певну частку ринку продукції і здатність збільшувати / зменшувати цю частку
М.Мескон, А.Альберт, Ф.Хедоурі [11]	Виражена компетентність полягає в тому, що фірма робить щось краще, ніж її конкуренти, тобто зберігає конкурентоспроможність, яка дозволяє фірмі залучати і зберігати споживачів.

Багато авторів трактують поняття "конкурентоспроможність" і використовують термін "конкуренція" і визначають його як "економічну конкуренцію".

Загалом, конкурентоспроможність компанії є її перевагою перед іншими компаніями, що виробляють подібну продукцію.

Конкурентоспроможність компанії можна оцінити в порівнянні лише з іншими організаціями, що належать до того ж сектору, або компаній, що виробляють подібні товари (послуги), як на національному, так і на глобальному рівні. Це свідчить про те, що конкурентоспроможність компанії - поняття відносне: одне і те ж підприємство в межах, наприклад, регіональної промислової групи можна вважати конкурентоспроможним, а в межах світового ринку - ні.

Висока конкурентоспроможність компанії обумовлена наявністю таких трьох характеристик:

- споживачі задоволені і готові знову придбати продукцію цієї компанії;
- компанія, акціонери, задоволені компанією і не мають до неї претензій;
- співробітники пишаються тим, що беруть участь у діяльності компанії, і сторонні особи вважають за честь бути працівниками цієї компанії.

Є ринки для досконалої та недосконалої конкуренції. Ідеально конкурентний ринок повинен відповідати таким вимогам:

- є багато виробників (продавців), кожен невеликий порівняно з ринком загалом;
- ринок характеризується однорідністю товарів, тобто товари, в силу своїх характеристик, повинні бути по суті однорідними;
- покупці повинні бути добре поінформовані про пропозиції на ринку;
- повинен бути гарантований вільний вхід і вихід з ринку, або не повинно бути ніяких ринкових бар'єрів;
- виробники та споживачі мають можливість знайти незалежні рішення.

Зрозуміло, що в реальних умовах нашого життя ринки вільної конкуренції практично відсутні, оскільки на реальних ринках у переважній

більшості випадків виконуються не всі ці умови. Зазвичай виробники та продавці впливають на ринкову ціну, обсяг виробництва, вступають у публічні та таємні змови для контролю ринкової ситуації; держава обмежує доступ до ринку іноземних виробників. З цих причин переважна більшість ринків є ринками недосконалої конкуренції.

Виділяють кілька видів конкурентоспроможності:

- товарний;
- мікрорівень;
- мезоуровень;
- макрорівень.

Проаналізуємо визначення «конкурентоспроможність підприємства». Як зазначає автор А. А. Казушкік: «конкурентоспроможність - це здатність конкурувати, конкурентні переваги - це якісні характеристики, навички, що дозволяють компанії конкурувати» [12].

Таблиця 1.2 - Ієрархія понять конкурентоспроможності

Рівень ієрархії	Поняття конкурентоспроможності
Конкурентоспроможність країни	Здатність країни виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам світових ринків та створюють умови для збільшення державних ресурсів із такою швидкістю, яка забезпечує стійке зростання ВВП та якості життя на рівні глобальних показників
Конкурентоспроможність регіону	Здатність регіону виробляти товари та послуги, що відповідають запитам національних та світових ринків, створюють умови для збільшення регіональних ресурсів (інноваційних, інтелектуальних, інвестиційних) для швидкого прискорення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та забезпечення стійкого зростання ВВП та якості життя на рівні глобальних показників.
Конкурентоспроможність галузі	Здатність галузі виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам світового та національних ринків, та створювати умови для збільшення конкурентного потенціалу компаній у цій галузі.

Продовження табл. 1.2

Конкурентоспроможність організації	Можливість досягнення особистих цілей у змаганні з конкурентами; задовольнити потреби споживачів, виробляючи та постачаючи товари, які перевершують конкуренцію; Використовуйте виробничі та управлінські ресурси для розвитку та розширення ринків збуту та збільшення ринкової вартості компанії.
Конкурентоспроможність товару	Можливість бути привабливим для покупця порівняно з іншими товарами подібного характеру та призначення, оскільки якісні та вартісні характеристики більше відповідають вимогам конкретного ринку та оцінкам споживачів

На основі представленого аналізу визначень поняття "конкурентоспроможність" було знайдено ознаки, що розкривають суть цієї категорії:

- конкурентоспроможність проявляється на ринку;
- поняття «конкурентоспроможність» має універсальні властивості і застосовується як до об'єкта ринкових відносин (товари, послуги), так і до суб'єкта (компанії, галузі, країни в цілому).
- конкурентоспроможність має багаторівневність (мікро-, мезо- і макрорівень, кожний ринок має свої характерні властивості визначення конкурентоспроможності);
- конкурентоспроможність структур та підрозділів перебуває в динамічному та нестабільному стані через розвиток конкурентного контексту.
- конкурентоспроможність є величиною відносною, при чому базою для порівняння виступають аналогічні показники конкурентів.

Беручи до уваги існуючі визначення конкурентоспроможності компанії та виявлені прогалини, ми знаходимо характерні риси конкурентоспроможності компанії:

- конкурентоспроможність підприємства – є непостійною величиною і залежить від екзогенних і ендогенних показників
- відображає здатність компанії адаптуватися до мінливих обставин у

зовнішньому та внутрішньому середовищі;

– конкурентоспроможність підприємства повинна відображати здатність функціонувати без кризи не лише зараз, а й у довгостроковій перспективі.

– конкурентоспроможність підприємства - складний комплексний показник, оцінка якого може бути зведена до визначення одного показника;

– конкурентоспроможність підприємства - це системний комплекс даних (показників), що знаходяться в постійній динаміці.

1.2 Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства - це складна економічна категорія, що відображає стан, який характеризує реальну або потенційну можливість виконання своїх функціональних обов'язків в умовах можливої протидії суперників.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин як на внутрішньому, так і на світовому ринку все більше загострюється конкурентна боротьба. В умовах конкуренції найважливішим фактором існування для фірми є конкурентоспроможність, і саме на її підвищення спрямовані зусилля маркетингу. Наразі питання оцінки конкурентоспроможності підприємств викликає все більше ажіотажу серед фахівців з маркетингу на різних підприємствах. У зв'язку з цим головною умовою ефективного розвитку кожного підприємства стає виявлення наявних конкурентних переваг у ході глибокого дослідження та аналізу основних факторів, які впливають на його конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність підприємства – це перевага окремого підприємства по відношенню до інших підприємств даної галузі (конкурентів)

всередині країни та за її межами. Конкуреноспроможність відображає ефективність функціонування підприємства, продуктивність використання всіх видів ресурсів[13]. Конкуреноспроможність підприємства не має абсолютного вимірювача, вона може визначатися за одним або кількома параметрами діяльності фірми.

Серед конкурентних факторів компанії потрібно розуміти явища або процеси виробництва та економічну діяльність компанії, а також соціально-економічне життя компанії, які призводять до зміни абсолютної та відносної величини собівартості продукції, а в результаті – рівня конкуреноспроможності організації.

Ряд вчених, М.І. Гальвановській і ін., вважають, що на конкуреноспроможність підприємств впливають якість і ціна продукції[14].

М. Портер додає до вищезгаданих факторів попит і пропозицію на певну продукцію. В. Кондратьєв доповнює вищезгадані фактори конкуреноспроможності підприємства наявністю виробничої інфраструктури, кваліфікацією кадрів і розвитком маркетингу[15].

С. Фокін, Е.В. Торопова вважають, що факторами конкуреноспроможності підприємства є прибутковість, продуктивність праці, платоспроможність і рентабельність[16].

Найбільш повно розкривають фактори конкуреноспроможності В. Синько, Р.Ю. Емадаков, підрозділяючи їх на внутрішні і зовнішні. До внутрішніх факторів відносять: кваліфікацію кадрів, репутацію та імідж підприємства, канали поставок сировини; до зовнішніх - рівень інвестицій, ефективність фінансової системи, ринкову інфраструктуру, внутрішньополітичну та соціально-економічну ситуацію, систему маркетингу, а також сертифікацію та стандартизацію виробництва.

Однак автори не враховують ряд найважливіших чинників: попит і пропозиція; доходи населення; цінову, податкову і кредитну політику; структуру виробництва; якість і асортимент продукції; витрати виробництва та ін. Високий рівень конкуреноспроможності ринку дозволяє

повністю задовольняти потреби покупця. Конкуренція сприяє постійному коригуванню комплекс маркетингу з боку продавців, активно здійснювати інноваційну політику, благотворно діє на ціни і додаткові послуги, оживляє ринок.

Конкурентоспроможність компанії значною мірою залежить від ефективності управління, на рівень якого впливають особисті якості менеджерів, від здатності керівництва розробляти та реалізовувати бізнес-стратегію та пристосовуватися до змін у бухгалтерському обліку та контролі системи та можливість підбору висококваліфікованого персоналу.

Відомо, що конкурентоспроможність підприємства залежить від ряду факторів, які вважаються складовими конкурентоспроможності. Фактори конкурентоспроможності організації поділяються на зовнішні, в малому ступені, що залежать від організації, і внутрішні, майже повністю залежать від керівництва організації.

Зовнішні чинники - соціально-економічні та організаційні відносини, які беруть участь у створенні продукції, що є більш привабливою за ціновими і нецінових[17]. До зовнішніх факторів можна віднести:

- заходи державного впливу: здебільшого економічного характеру (податкову, фінансово-кредитну, інвестиційну політику і т. д.);
- адміністративного характеру (розробку, коригування і реалізацію законодавчих актів, правовий захист інтересів споживачів та інші);
- основні характеристики ринку діяльності обраного підприємства (типу і ємності, наявності і можливостей конкурентів);
- діяльність громадських і недержавних інститутів;
- діяльність політичних партій, рухів, блоків, що формують соціально-економічну атмосферу в країні.

Внутрішні фактори - це об'єктивні критерії, що визначають здатність компанії гарантувати власну конкурентоспроможність[18]. До них належать:

- потенціал маркетингових досліджень;
- науково-технічний потенціал;

- виробничо-технологічний потенціал;
- фінансово-економічний потенціал;
- трудовий потенціал (структура, професійно кваліфікований склад);
- ефективність реклами та рекламних акцій;
- рівень матеріально-технічного забезпечення та інші.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії можна розділити на дві основні групи: внутрішні і зовнішні[19]. Зовнішні фактори включають в себе:

- громадськість та установи (фінансова та грошово-кредитна політика, закони). Наприклад, залежно від виду податкової політики (рівня податкових ставок), підприємство отримує більший чи менший прибуток.

- кон'юнктура ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринки праці, засоби виробничих ринків, ринки фінансових ресурсів;

- розвиток суміжних та допоміжних галузей. Розробка нових технологій та інновацій (технологій економії ресурсів, глибокої переробки), альтернативних матеріалів та джерел енергії. Впровадження інновацій у виробництво підвищує науково-виробничий потенціал компанії.

- параметри попиту. Серед них - зростання попиту на вироблену компанією продукцію, її стабільність і можливість отримувати більший прибуток, а також закріплення її позицій на ринку. Навпаки, нестабільний попит, зміни вимог споживачів до якості продукції компанії та зниження доходів та купівельної спроможності населення не є сприятливими умовами для гарантування певної конкурентоспроможності компанії.

До внутрішніх факторів належать:

- управління підприємством та управлінська діяльність (організаційні структури та управління виробництвом, професійний та кваліфікований рівень управління тощо);

- система технологічного обладнання. Вдосконалення пристроїв та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, підвищує

конкурентоспроможність компанії та підвищує внутрішню мобільність виробництва.

- сировина та напівфабрикати. Якість сировини, міра їх обробки та кількість відходів мають великий вплив на конкурентоспроможність компанії. Зменшення кількості виходу готової продукції із сировини (це стосується, зокрема, харчової промисловості), а не їх складна переробка, веде до підвищення собівартості продукції, а отже, до зменшення прибутку, що, в свою чергу, не збільшення виробництва. В результаті конкурентоспроможність знижується. З іншого боку, завдяки поліпшенню використання сировини та екстенсивній переробці, виробничі витрати зменшуються, а отже, підвищується конкурентоспроможність.

- продаж продукції, її обсяг і вартість. Цей фактор має значний вплив на конкурентоспроможність компанії. Можна досягти високих виробничих результатів, виробляти продукцію з кращою якістю та відносно низькою вартістю, але все буде зруйновано через немислячу політику збуту. Тому компанія намагається підвищити ефективність збуту за рахунок збільшення продажів та виходу на нові ринки.

Систематизуючи фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії, їх можна класифікувати на зовнішні та внутрішні фактори: зовнішніми є фактори, прояв яких не залежить від організації, а внутрішні фактори майже повністю визначаються керівництвом організації.



Рисунок 1.1. Фактори конкурентоспроможності підприємства

Аналіз зовнішнього середовища є важливим процесом, оскільки він залежить від вибору напрямку діяльності компанії в довгостроковій перспективі та забезпечує детальний аналіз факторів, які можуть посилити або послабити конкурентоспроможність компанії. Постачальники є одним із факторів зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність компанії.

Постачальники. З системного підходу організація є механізмом перетворення вхідних даних у вихідні. Основними видами вихідних матеріалів є матеріали, обладнання, енергія, капітал та праця. Більшість організацій покладаються на безперервний потік матеріалів, тому система постачання вимагає надзвичайно тісної співпраці між виробником та постачальником.

Привабливість інвестицій. Капітал необхідний для функціонування та розвитку організації. Потенційними інвесторами можуть бути: банки, державні програми позик, акціонери та приватні особи. Слід зазначити, що чим більший успіх компанії, тим більша її здатність мобілізувати необхідні ресурси.

Державні органи. Окрім дотримання федеральних та місцевих законів, організації повинні виконувати вимоги державних регуляторних органів.

Споживач. Відомий експерт з управління Пітер Ф. Друкер стверджує, що єдиною реальною метою бізнесу є створення споживача. Це означає, що виживання та обґрунтування існування організації залежать від її здатності знайти споживача за результатами своєї діяльності та задовольнити її потреби. Важливість споживачів для бізнесу очевидна. Споживачі, вирішуючи, які товари та послуги є бажаними для них за яку ціну, визначають для організації майже все про результати своєї діяльності. Отже, потреба задовольнити потреби споживачів впливає на взаємодію компанії з постачальниками матеріалів та людськими ресурсами. Вплив споживачів на структури внутрішніх змінних може бути значним.

Конкурент. Керівництво будь-якого бізнесу розуміє, що якщо ви не будете задовольняти потреби споживачів так ефективно, як ваша конкуренція,

бізнес не триватиме. У багатьох випадках саме конкуренти, а не споживачі визначають, який тип бізнес-результатів можна продати і яку ціну можна стягнути. Важливо розуміти, що об'єктом суперництва між організаціями являються не лише споживачі. Фірми також можуть змагатися за робочу силу, матеріали, капітал та право на використання певних технічних нововведень. Внутрішні фактори, такі як умови праці, заробітна плата та характер відносин керівника з підлеглими, залежать від реакції на конкуренцію.

Внутрішні фактори, що визначають конкурентоспроможність компанії, включають елементи, що становлять внутрішній потенціал компанії [20].

Потенціал персоналу компанії. Для ефективного функціонування організації та виконання завдань, пов'язаних з досягненням цілей, необхідно забезпечити персонал необхідними напрямками спеціалізації та кваліфікації. Розвиток низки галузей промисловості в даний час обмежений відсутністю необхідних фахівців. Основним завданням сучасної організації є відбір та підтримка талановитих менеджерів. Виробничий потенціал включає виготовлення, доставку та зберігання продукту; утримання технологічного парку; здійснення досліджень та розробок. Організаційна спроможність включає: комунікаційні процеси; організаційні структури; стандарти, правила, процедури; розподіл прав та обов'язків; ієрархія підпорядкування.

Маркетинговий потенціал внутрішнього ділового середовища включає всі процеси, пов'язані зі збутом продукції. Це стратегія товару, цінова стратегія; маркетингова стратегія товару; вибір ринків збуту та систем розподілу.

Фінансовий потенціал включає процеси, що забезпечують ефективне використання та рух коштів в організації. Зокрема, метою є підтримка ліквідності та забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей тощо.

Внутрішнє середовище організації має стійкий розвиток та найбільш безпосередній вплив на функціонування організації. Він складається з декількох розділів, кожен з яких містить низку ключових організаційних

процесів та елементів, статус яких у сукупності визначає потенціал та можливості організації.

Всі фактори навколишнього середовища перебувають у стані сильної взаємодії. Зміна одного фактору обов'язково призводить до зміни інших факторів. Тому ваші дослідження та аналізи слід проводити не окремо, а систематично, відстежуючи не лише фактичні зміни одного фактору, але й умову того, як ці зміни відображаються в інших факторах. Система зовнішніх і внутрішніх факторів навіть в такому вигляді показує, наскільки складним є процес підвищення конкурентоспроможності та утримання позицій підприємства на ринку. Таким чином, сукупність зовнішніх чинників та факторів внутрішнього середовища мають вирішальний вплив на функціонування організації. Всі змінні тісно взаємопов'язані і впливають один на одного.

Маркетолог повинен вміти аналізувати всі ці фактори в сукупності, а не розглядати кожний окремо, і приймати ефективні рішення, що сприяють стабільному розвитку підприємства. Фактори можуть впливати як в позитивний бік, тобто підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і в бік зменшення даного показника. Вони визначають засоби і способи використання резервів конкурентоспроможності. Але наявність самих чинників недостатньо для забезпечення конкурентоспроможності. Тільки від того наскільки ефективно використовуються фактори залежить отримання конкурентної переваги.

Досить важливим у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства є система формування роботи менеджменту. Тому серед внутрішніх чинників конкурентоспроможності організації головну роль має якість управління організацією, тобто рівень підготовки менеджерів, навички правильного ведення ділових операцій в умовах постійної зміни на ринку. Ці чинники прийнято вважати ключовими у визначенні конкурентоспроможності організації на ринку. Існує ряд показників, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Показники конкурентоспроможності

- це критерії, що визначають рівень конкурентоспроможності певного товару на ринку [21]. Розглянемо детально існуючі показники конкурентоспроможності в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Показники конкурентоспроможності підприємства

Показники	Опис
Фінансові	Фінансові показники включають: собівартість, прибуток, оцінку структури активів, інвестиційну привабливість, рентабельність вкладеного капіталу та фінансові показники інших компаній.
Виробничі	До виробничих показників належать: показники рентабельності інвестицій (капіталомісткість); виробнича потужність, використання обладнання, кількість працівників, системи контролю якості, продуктивність, термін служби обладнання.
Організаційно управлінські	До організаційних та управлінських показників належать: продуктивність праці, участь інженерів та спеціалістів у загальній чисельності працівників, швидкість реакції керівництва на зміни у зовнішньому середовищі, чіткий розподіл відповідальності, тип організаційної структури управління.
Маркетингові	До маркетингових показників належать: частка ринку, престиж бренду, репутація компанії, ефективність реклами, стратегія, кількість клієнтів, цінова політика та рівень, якість обслуговування.
Технологічні	До технологічних показників належать: нова продукція, діючі стандарти, витрати на дослідження та розробки.
Кадровий склад	До кадрових показників належать: рівень кваліфікації персоналу та рівень підготовки торгового персоналу в технічній галузі.

Класифікація показників конкурентоспроможності компанії показала, що існує безліч показників. Для порівняння значення різних показників, що характеризують конкурентоспроможність товарів на різних етапах їх життєвого циклу, необхідно розділити їх на дві основні групи: вартісні(прибуток, активи, собівартість) та якісні(рівень послуг, пізнаванність бренду, реклама) [22].

У таблиці 1.4 більш детально дані характеристики чинників конкурентоспроможності в залежності від існуючих видів конкурентоспроможності.

Таблиця 1.4 - Характеристика факторів конкурентоспроможності в залежності від її видів

Вид конкурентоспроможності	Об'єкт або суб'єкт конкурентоспроможності	Фактори конкурентоспроможності
Товарний	Товари (роботи, послуги)	Якість продукції, відповідність нормам і стандартам.
		Ціна.
		Відповідність споживчого попиту.
Мікрорівень	Товаровиробник (організація, фірма, підприємство)	Порівняльна конкурентоспроможність продукції.
		Ефективність виробничої діяльності.
		Фінансові показники діяльності.
		Ефективність організації і збуту продукції на ринку і його частка.
Мезорівень	Об'єднання товаровиробників (організація, фірма, підприємство) галузі	Внутрішня структура галузі.
		Вплив зовнішнього середовища.
		Конкурентоспроможність окремих елементів.
		Взаємодія між елементами системи.
Макрорівень	Народне господарство в цілому, країнова конкурентоспроможність, конкурентоспроможність регіонів	Інвестиційний клімат.
		Науково-технічний рівень.
		Конкурентоспроможність промисловості і галузей народногосподарського комплексу в цілому.
		Економічна безпека.
		Раціональне національне законодавство та його зв'язок з міжнародним правом.

Таким чином, конкурентоспроможність компанії в найширшому розумінні можна визначити як здатність досягати власних цілей в умовах конкуренції. Цілі зазвичай мають обмеження за часом. Тому можна сказати, що конкурентоспроможність компанії визначається її здатністю здійснювати успішну діяльність (відносно власних цілей) у конкурентному середовищі протягом певного періоду часу.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність, як економічна категорія, обумовлена особливостями ринкової економіки, виявляється в процесі конкурентної боротьби між учасниками ринку. В економіці виділяють чотири види стратегій ведення конкуренції, які застосовують підприємства-учасники ринку.

«Силова» - реалізується, коли підприємства-суперники переманюють один у одного покупців, пропонуючи їм товар за нижчою ціною. Межею проявом подібного суперництва є демпінг. Така, здавалося б, ірраціональна поведінка може мати результат, а може закінчитися і двояким розоренням конкурентів.

«Нішева» стратегія за принципом «дорого, але дуже якісно». Клієнтами таких підприємств стають елітарні покупці. Завойовуючи їх визнання, підприємство захоплює певну «ринкову нішу» - сегмент ринку покупців з особливими запитами.

«З'єднуюча» стратегія проявляється в прагненні підприємства індивідуалізувати свої товари, шляхом варіацій з стандартного товару, з особливостями відповідно до побажань клієнта [23].

«Піонерна» стратегія, на мій погляд, найнебезпечніша і складна, що вимагає повної віддачі, полягає в пошуку, створенні підприємством революційних технічних і організаційних рішень, які дозволили б залучити покупця низькою ціною, високою якістю, а може навіть і нововведенням.

Сучасна економіка пред'являє нові вимоги до ефективності функціонування підприємств, що є результатом реалізації прийнятої фірмою конкурентної стратегії і в значній мірі проявляється через показник конкурентоспроможності виробленого ними продукту, або реалізацію конкурентних переваг підприємства [24]. Аналізуючи рівень конкурентоспроможності складно обійтися без великої кількості показників, які звичайно використовуються при проведенні загального аналізу виробничої

діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена якісно (SWOT- аналіз, матричні методи, рейтинг-експертні) і кількісно (індексний метод і його похідні, методи оцінки за часткою ринку, продукції і показниками стану підприємства). Найкраща остання оцінка, так як вона дозволяє пов'язати її з мірою інвестиційної привабливості. На даний момент розроблено досить велика кількість методів визначення оцінки конкурентоспроможності підприємства. В одних методах оцінка заснована на результатах господарської діяльності. Суть методів полягає в тому, що конкурентоспроможність - це здатність ведення прибуткової господарської діяльності в умовах конкурентного ринку [25]. В інших - проводять оцінку головних чинників таких як: якість, вартість, сервіс і т.д. Третій напрям - визначається внутрішніми факторами, які підприємство має в своєму розпорядженні, наприклад основні засоби, рівень фінансового менеджменту і т.д. В таких методах робиться спроба оцінити потенційну, а не фактичну конкурентоспроможність. Дані методи, на мій погляд, не можна вважати точними, так як в даному випадку оцінюється потенціал, який не завжди може бути ефективно використаний.

Розглянемо найбільш часто застосовувані методи оцінки конкурентоспроможності і проведемо їх порівняльний аналіз.

1. Метод «профілів» і якості. Конкурентоспроможність підприємства за цим методом - конкурентоспроможність товару. Для оцінки береться найбільш важливий критерій, який має оцінити покупець, один або кілька, що задовольняють потреби клієнта і далі проводиться порівняння показників продукту з подібними продуктами підприємств – конкурентів [26]. Недоліки: складність розрахунку, тому що не містять однозначних і простих критеріїв; результативність знижується, тому що при оцінці не враховуються економічні показники господарської діяльності.

2. Функціональний підхід. Конкурентоспроможність підприємства за цим методом - співвідношення ціна-якість; завантаження виробничих

потужностей; обсяги випуску продукції; норма прибутку і т.д. Подібний метод дозволяє уникнути недоліків вищевказаного методу, тому що при оцінці використовуються непрямі показники господарської діяльності. На мій погляд, даний метод досить об'єктивний, що дозволяє в короткі терміни оцінити становище підприємства на ринку [27].

3. Метод «бенчмаркінгу» найсучасніший метод оцінки конкурентоспроможності. Мета - виявлення кращих практичних методів у найбільш успішних конкурентів, якими можна скористатися для вдосконалення свого виробництва. Це безумовно перевага даного методу. Бенчмаркінг складається з чотирьох етапів:

- пошук об'єктів, щодо яких буде проходити порівняння;
- виявлення аспектів бізнесу, які підлягають порівнянню з контрольними критеріями;
- збір вагомих даних, що дозволяють провести порівняння між процесами і операціями;
- порівняння отриманої інформації з власними процесами.

Але звідси випливає й істотний недолік: необхідна інформація про конкурента може бути просто недоступна іншим особам через комерційну таємницю, тому що це абсолютно не вигідно успішному підприємству розкривати власні секрети успіху.

4. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Вважаю найбільш ефективним і простим методом оцінки конкурентоспроможності. Підприємство тим успішніше, а значить і конкурентоздатніше, чим ефективніше організована і злагоджена робота всіх підрозділів та управлінь. На роботу всіх служб впливають такі чинники як ресурси фірми. В основі методу лежить оцінка трьох груп показників: ефективність виробництва, фінансовий стан підприємства, попит і пропозиція виробленого товару [28]. Переваги: це всі значущі оцінки діяльності підприємства, короткостроковість отримання загальної картини стану підприємства на ринку. Даний метод можна використовувати як контроль за

підрозділами в різні періоди часу.

Таким чином, жоден з розглянутих методів не можна вважати еталоном, тому що кожен має свої недоліки і оцінює по абсолютно різним критеріям. Вибір методу залежить від мети дослідження, наявності вихідної інформації, термінів і повноти результату. Для кожного об'єкта підприємництва метод оцінки підбирається індивідуально з урахуванням всіх особливостей. Внаслідок чого логічніше поєднати теоретичні та практичні підходи для підприємств, що володіють схожими характеристиками.

З усього вищесказаного можна зробити наступний висновок: в даний час існує велике різноманіття методик оцінки конкурентоспроможності підприємства, кожна з яких має свої плюси і мінуси, але в той же час певного єдиного підходу немає. Тому при виборі методики слід використовувати ситуаційний підхід, адаптуючи і вдосконалюючи її в кожному конкретному випадку.

На даний момент запропоновані різноманітні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, що застосовуються на практиці. Розглянемо інші методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, які об'єднують в дві групи: перша група - графічні методи; друга група - аналітичні методи.

Графічними методами оцінки ступеня конкурентоспроможності організації є:

- метод «профілю вимог»;
- матричні методи
- багатокутник конкурентоспроможності.

Побудова профілю вимог передбачає виявлення причин, за якими підприємство має перевагу над іншим підприємством, і чинників, за якими воно відстає. Побудова спирається на бальну оцінку фахівців [29].

Принцип матричних методів оцінки конкурентоспроможності організації полягає в аналізі матриці, побудованої у вигляді системи координат з використанням набору змінних: по одній осі підсумовуються значення

внутрішніх коефіцієнтів, а по іншій - зовнішніх. На практиці для оцінки конкурентоспроможності організації застосовуються матриці стратегічного аналізу: матриця «відносна частка ринку - темп зростання ринку», створений американською консультаційною фірмою «Бостон консалтинг груп» (BCG); матриця «привабливість - конкурентоспроможність», розроблена компанією «Мак-Кінсі». За допомогою матриці BCG аналізується перспективність різних товарних груп в рамках однієї організації. Здійснюється аналіз конкурентоспроможності, з урахуванням життєвого циклу товару [30]. Суть оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі - скорочення кількості продажів; темпи зростання; торги за участю організації; по вертикалі - відносна частка товару; послуги на ринку. Більш конкурентоспроможними підприємствами є ті, які займають значну частку на швидко зростаючому ринку. При наявності вірної інформації матричні методи дозволяють забезпечити оцінку конкурентоспроможності високими показниками. Але придбання потрібних відомостей найчастіше ускладнено, що зменшує практичну цінність даних методів. Матричні методи дають можливість провести аналіз конкурентоспроможності підприємства, але без чіткого кількісного вираження підсумків оцінки конкурентоспроможності.

Багатокутник конкурентоспроможності - це графічне з'єднання оцінок положення підприємства і конкурентів по найбільш важливих напрямках діяльності, представлених у вигляді векторів. Сильні і слабкі сторони одного підприємства по відношенню до іншого, поєднуючи багатокутники конкурентоспроможності різних підприємств, можна виявити за допомогою багатокутника конкурентоспроможності. Даний метод є найбільш поширеним комплексним інтегральним методом оцінки на базі порівняльної характеристики діяльності підприємства і найбільш сильних конкурентів по ряду факторів. При такому підході одночасно здійснюється облік факторів конкурентоспроможності товару і підприємства. Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства використовують наступні

узагальнюючі оцінки.

1. Метод суми місць - для кожного обраного фактора конкуренції для компанії і її конкурентів визначаються місця конкуруючих компаній. Рівень конкурентоспроможності компанії визначається на основі суми зароблених робочих місць за всіма чинниками і порівняння цього значення з аналогічними показниками конкурентів.

2. Метод бальної оцінки - по кожному з факторів, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності компанії, конкуруючим організаціям нараховуються бали на основі заздалегідь обраної бальної шкали. За кількістю отриманих балів визначається ступінь конкурентоспроможності компанії.

3. Метод бальної оцінки з урахуванням коефіцієнтів вагомості факторів - кожному з факторів присвоюється відносна вага значущості, яка оцінюється за шкалою балів. Оцінка наводиться з урахуванням вагових коефіцієнтів факторів, в результаті чого виходять оцінки всіх факторів для кожної з конкуруючих компаній. [31].

Поліпшенням інтегрального методу служить метод, який передбачає окремий облік факторів конкурентоспроможності товарів і підприємства. Відповідно до цього методу, показник конкурентоспроможності підприємства визначається як добуток індексу конкурентоспроможності товару або товарної маси на індекс відносної ефективності виробничої діяльності. Як показники ефективності діяльності підприємства застосовуються показники рентабельності, обсягу продажів і їх модифікації. При розрахунку так само можуть бути враховані показники, що характеризують фінансовий стан підприємства. Недоліком методу, що передбачає окремий облік факторів конкурентоспроможності товарів і підприємства, є те, що він не враховує маркетингові аспекти діяльності підприємства.

Метод SWOT - аналізу рекомендується використовувати для того, аби зробити вибір стратегії підприємства. Він дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони організації в порівнянні з можливостями і погрозами для неї в зовнішньому світі. Поділ всієї інформації відбувається за чотирма групами:

«сильні сторони», «слабкі сторони», «можливості», «загрози», і є першим кроком SWOT – аналізу [32]. Події або стани пов'язані з внутрішніми факторами маркетингу підприємства відносять до сильних і слабких сторін підприємства. Тим самим маленький розмір підприємства порівняно із конкурентами, великі витрати виробництва і збуту - все це слабкі сторони. Загрози і можливості безпосередньо залежать від зовнішніх факторів маркетингу. Для того аби застосовувати відомості про них в своїх маркетингових рішеннях, їх потрібно вчасно виявити.

Отже, у представлених методиках оцінки конкурентоспроможності організацій є свої плюси і мінуси, а так само різні сфери застосування. На сьогоднішній день загальноприйнятої єдиної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства немає. Для оцінки конкурентоспроможності організації спочатку потрібно провести аналіз її стану. Методики оцінки конкурентоспроможності підприємств, які використовуються в розвинених країнах, носять не описовий, а конкретно економічний, кількісний характер. Конкурентоспроможність організації рекомендується оцінювати на основі показників конкурентоспроможності товару з урахуванням значущості ринків, на яких вони були реалізовані. Від того наскільки правильно обрана стратегія поведінки даного підприємства на ринку залежить успішна діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФУД ЦЕНТР» ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Фуд Центр»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фуд Центр» є комерційною організацією, яка була створена і зареєстрована в 2003 році. Основним, але не єдиним, напрямом діяльності компанії є вендінговий бізнес, тобто продаж товарів та послуг через автоматизовані системи (торгові автомати).

Компанія займається ремонтом, профілактикою та встановленням всього спектру кавових апаратів:

- вендінгових (tabletop – freestanding);
- професійних (automatic – manual);
- побутових (home&office).

Будучи авторизованим оператором компанії Nestle, вони стрімко розвиваються в цьому напрямку і займають лідируючі позиції серед операторів, покриваючи чотири регіони України. Другий напрямок – це оптова та роздрібна торгівля продукцією Nestle. Третій напрямок, який започаткував свою діяльність лише у 2013 році – виробництво одноразових паперових стаканчиків з будь-яким дизайном.

Отже, на початку створення організація була дистриб'ютором компанії Nestle Professional та займалася профілактикою та ремонтом кавових апаратів, проте компанія у 2013 році почала виробництво одноразових паперових стаканів.

Незважаючи на молодий вік, компанія вже мала значні успіхи у продажу кави та у виробництві паперових стаканчиків та безалкогольних напоїв у місті Суми. За такий короткий час компанія створила власну базу споживачів, створила позитивний імідж та авторитет та досягла великих успіхів у галузі

технологій виробництва кави, холодного чаю, мінеральної води та питної води.

На даний період компанія створила власну виробничу лінію, яка відповідає найвищим вимогам і контролює якість продукції на всіх етапах виробництва.

Належне функціонування цього бізнесу залежить головним чином від стабільного попиту на продукцію. Гарантія стабільності роботи цієї компанії - помірні ціни та приваблива пропозиція.

Завдяки виваженій політиці продажів, підприємство пропонує своїм дистриб'юторам продукцію за прийнятними цінами. Асортимент виробленої продукції постійно розширюється: кава, газовані напої, холодний чай, питна вода. Злагоджений колектив і професіоналізм співробітників дозволяють постійно розвивати підприємство: збільшувати виробничі потужності, оновлювати і вдосконалювати технології.

Завдяки виваженій комерційній політиці компанія пропонує своїм торговим посередникам товари за доступними цінами. Асортимент продукції постійно розширюється: кава, безалкогольні напої, холодний чай, питна вода. Злагоджена структура та професіоналізм робочого персоналу дозволяють постійно розвивати компанію: збільшувати виробничі потужності, покращувати свій імідж, збільшувати свій економічний потенціал, оновлювати та вдосконалювати технології.

В цілому, виробництво паперових стаканчиків - це перспективний вид діяльності, який не вимагає великих початкових вкладень, а також спеціальних знань і досвіду. Адже одноразовий посуд завжди користувався попитом, причому не тільки у великих містах, але і в невеликих населених пунктах.

ТОВ «Фуд Центр» виготовляє стаканчики з екологічно чистого матеріалу, який здатний повністю розкластися протягом трьох років.

Одним з найголовніших переваг одноразових паперових стаканчиків, крім їх екологічної безпеки, є можливість друкувати на них рекламу. Даний спосіб розміщення інформації надзвичайно вигідний. Так як не помітити

зображення на стаканчику, який береш в руки, практично неможливо.

Постійне оновлення матеріально-технічної бази, освоєння сучасних технологій дозволяє колективу організації виконувати поставлені завдання на високому професійному рівні.

Організація керується у своїй діяльності:

- Податковим кодексом України
- Трудовим кодексом України,
- Статутом ТОВ «Фуд центр» [33].

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності за 2021 рік, товариство з обмеженою відповідальністю «Фуд Центр» займається оптовою торгівлею кави, чаю; виробництвом паперових виробів, неспеціалізованою оптовою торгівлею.

Виробництво на підприємстві здійснюється невеликими серіями. Він має обмежений асортимент продукції, що випускається серійно та регулярно повторюється певними серіями. Виробничий цех, який займає площу більше 1000 квадратних метрів, розділений на три частини, а саме цех, де обсмажується кава, цех з верстатами, де виробляються одноразові паперові стаканчики та склад, де знаходиться сировина для виробництва та готова продукція.

На рисунку 2.1 представлена організаційно-управлінська структура розглянутого підприємства.

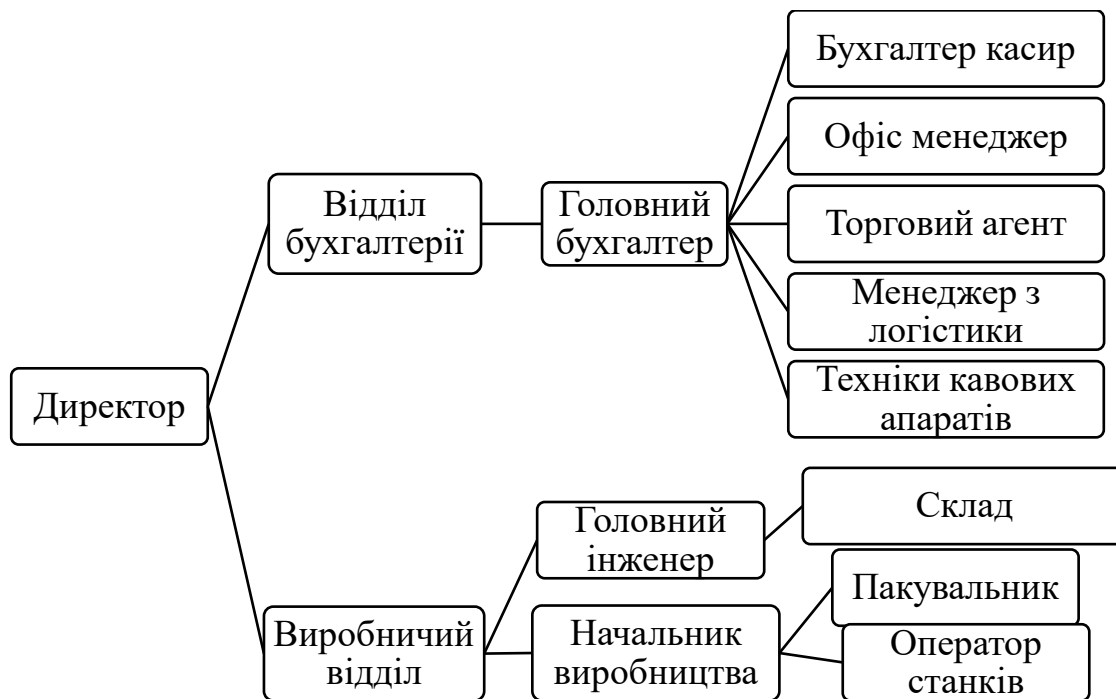


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Фуд Центр»

Вищим органом управління юридичною особою - Загальні збори, в основному управлінське рішення приймає директор компанії.

Директор компанії виконує такі функції: забезпечення процесу та контроль за виконанням цілей і завдань компанії, встановлення взаємовигідних відносин з новими замовниками, реалізація стратегічного і тактичного планування розвитку бізнесу.

Головним завданням головного бухгалтера є організація управління виробництва та розвитком системи бухгалтерського обліку в межах структури управління організації.

До переліку основних завдань бухгалтера входить, зокрема, формування повних і достовірних даних про результати економіко-фінансової діяльності організації та її майновий стан.

Головний бухгалтер займається розробкою облікової політики, введенням бухгалтерії, також відповідає за своєчасне подання фінансової звітності.

Торгові агенти, менеджер з логістики, менеджер офісу, бухгалтер, звітують перед головним бухгалтером.

Головним виробничим відділом є керівник виробництва. Його функції включають: розробку та управління робочим планом; організація технічної підготовки виробництва; контроль якості продукції, своєчасне виявлення дефектів.

На даній компанії працівники мають погодинну систему оплати праці навіть для працівників цеху. Згідно з українським законодавством, кількість відпрацьованих годин на тиждень має становити сорок годин.

Організаційна структура ТОВ «Фуд Центр» дає можливість раціонально поєднувати лінійні структурні підрозділи, покликані виконувати повний обсяг основної виробничо економічної діяльності, з відділами, покликаними реалізовувати конкретні управлінські функції в масштабах всього економічного суб'єкта.

Взаємовідносини з постачальниками, підрядниками, покупцями і замовниками на підприємстві побудовані виключно на договірній основі.

Таким чином, проводячи аналіз методів управління в досліджуваному економічному суб'єкті, можна зробити висновок про їх побудову. Особливістю даного підприємства є неформальні відносини, що говорить про наявність високого ступеня довіри керівника до свого персоналу.

2.2 Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фуд Центр»

Розвиток продуктивних сил, виробничі відносини та збільшення обсягів виробництва сприяли поширенню економічного аналізу як самостійної галузі науки.

Економічний аналіз - це науковий спосіб пізнання сутності економічний явищ і процесів, заснований на ділення складових частин і вивчення їх у

всьому різноманітні зв'язків і залежностей.

Оцінка економічних показників діяльності підприємства проводиться для отримання даних про рівень розвитку підприємства, його ефективності. На підставі цих даних робляться висновки про наявність проблемної ситуації в даній організації і про можливі шляхи поліпшення роботи підприємства і підвищення його ефективності.

Проведемо аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Фуд Центр». Розглянемо сукупність взаємопов'язаних величин, що характеризують з усіх боків майново - фінансове становище ТОВ «Фуд Центр», її діяльність і результати діяльності.

Для комплексної оцінки діяльності організації нам потрібно розрахувати коефіцієнти рентабельності, показники ліквідності, ділової активності, оборотний капітал, фінансовий капітал та інші. На підприємстві використовується журнальна форма ведення бухгалтерського обліку. ТОВ «Фуд Центр» використовує автоматизовану програму, яка відповідає усім вимогам бухгалтерського обліку і фінансової звітності України.

Таблиця 2.1. Економічні показники діяльності ТОВ «Фуд Центр»

Показник	Формула	2019	2020
Коефіцієнт зносу основних засобів	$\frac{\text{ф. 1р. 1012}}{\text{ф. 1р. 1011}}$	0,3	0,33
Коефіцієнт мобільності активів	$\frac{\text{ф. 1р. 1195}}{\text{ф. 1р. 1095}}$	1,33	1,57
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{ф. 1р. 1165}}{\text{ф. 1р. 1695}}$	0,03	0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\text{ф. 1(р. 1165 – р. 1100)}}{\text{ф. 1р. 1695}}$	0,64	0,55
Показник поточної ліквідності	$\frac{\text{ф. 1р. 1195}}{\text{ф. 1р. 1695}}$	1,54	1,51

Продовження табл.2.1

Чистий оборотний капітал	ф.1(р.1195-р.1695)	8165,2тис грн	8968тис грн
Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{ф. 1р. 1495}}{\text{ф. 1р. 1900}}$	0,58	0,56
Коефіцієнт фінансування	$\frac{\text{ф. 1р. 1695}}{\text{ф. 1р. 1495}}$	0,69	0,77
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{\text{ф. 1р. 1495} + \text{ф. 1р. 1595}}{\text{ф. 1р. 1900}}$	0,58	0,56
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\frac{\text{ф. 1р. 1195} + \text{ф. 1р. 1695}}{\text{ф. 1р. 1195}}$	0,35	0,33
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{ф. 1р. 1195} + \text{ф. 1р. 1695}}{\text{ф. 1р. 1495}}$	0,38	0,39
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{ф. 1. р. 2000}}{\frac{\text{ф. 1(р. 1300гр. 3} + \text{ф. 1р. 1300гр. 4)}}{2}}$	1,04	1,08
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{\text{ф. 1. р. 2000}}{\frac{\text{ф. 1(р. 1195гр. 3} + \text{ф. 1р. 1195гр. 4)}}{2}}$	1,76	1,83
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\text{ф. 1. р. 2000}}{\frac{\text{ф. 1(р. 1125гр. 3} + \text{ф. 1р. 1125гр. 4)}}{2}}$	4,71	4,9
Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості	$\frac{\text{ф. 1. р. 2050}}{\frac{\text{ф. 1(р. 1695гр. 3} + \text{ф. 1р. 1695гр. 4)}}{2}}$	2,3	2,37
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\text{ф. 1. р. 2000}}{\frac{\text{ф. 1(р. 1495гр. 3} + \text{ф. 1р. 1495гр. 4)}}{2}}$	1,98	2,06
Коефіцієнт рентабельності активів	$\frac{\text{ф. 1. р. 2350}}{\frac{\text{ф. 1(р. 1300гр. 3} + \text{ф. 1р. 1300гр. 4)}}{2}}$	0,03	0,03
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\text{ф. 2. р. 2350}}{\frac{\text{ф. 1(р. 1300гр. 3} + \text{ф. 1р. 1300гр. 4)}}{2}}$	0,05	0,06
Коефіцієнт рентабельності діяльності	$\frac{\text{ф. 2р. 2350}}{\text{ф. 2р. 2000}}$	0,03	0,03

Згідно таблиці 2.1 коефіцієнт зносу основних засобів, який дає змогу проаналізувати відшкодування витрат на формування основних фондів та ступінь зносу і дорівнює 0,33, у 2019 році він становив – 0,3. Отже, ТОВ «Фуд Центр» у процесі виробництва використовують застарілі технології, в ідеалі даний показник повинен становити менше нуля.

Майновий стан організації с кожним роком покращується і підприємство постійно продовжує розвиватися. У 2018 та 2019 роках показник мобільності становив 0,3 та 0,33, а у 2020 року мобільність активів підприємства підвищилася і становить 0,57 Коефіцієнт мобільності дозволяє виявити на скільки швидко підприємство зможе змінити структуру активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в організації знаходиться на рівні 0,02, а у 2019 році становив 0,03. За нормою даний показник повинен знаходитися у межах від 0,1 до 0,2. Підприємство покращило даний показник порівняно з 2019 роком і тепер при необхідності зможе вчасно погасити борги.

Коефіцієнт швидкої ліквідності повинен бути у межах від 0,6 до 0,8. Зараз даний показник на рівні 0,55, а у 2019 році становив 0,64. Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився, але ТОВ «Фуд Центр» спроможна вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою грошових коштів, поточних фінансових інвестицій та активів.

Коефіцієнт поточної ліквідності за нормою повинен бути більшим за 1. У 2019 році показник становив 1,54, а у 2020 році 1,51. У компанії достатньо гривень оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань, які при необхідності можуть бути використані для поточних зобов'язань. Даний показник зменшився, проте організація має достатньо ресурсів, щоб змінити ситуацію.

Чистий оборотний капітал один з показників короткострокової ліквідності, оскільки зіставляє величину оборотних активів і короткострокових зобов'язань, він необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства. У 2019 році показник становив 8165,2 тис грн, а у 2020 році 8968 тис грн. ТОВ «Фуд Центр» має резерви для розширення своєї

діяльності та має тенденцію до зростання.

Коефіцієнт автономії ще називають коефіцієнтом фінансової незалежності, даний показник характеризує відношення власного капіталу підприємства до загальної суми активів компанії. Даний показник повинен бути більше 0,5. У 2020 році коефіцієнт автономії становить 0,56. ТОВ «Фуд Центр» теоретично при необхідності можуть погасити всі зобов'язання власними коштами, але показник необхідно з кожним роком підвищувати.

Дана компанія є фінансово стійкою, стабільною та має певну незалежність від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт фінансування у 2020 році становить 0,77, у 2019 році показник становив 0,69. Отже, за рахунок свого власного капіталу, ТОВ «Фуд Центр» при необхідності зможе покрити усі свої зобов'язання. Підприємство більше залучає кошти, ніж нарощує власні.

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2019 році становив 0,58, а у 2020 році становить 0,56, хоча нормативне значення знаходиться в межах 0,7-0,9. Показник фінансової стійкості знаходиться нижче норми і вже не перший рік організація не вирішує дану проблему. ТОВ «Фуд Центр» має недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами повинен бути вище 0,1. У 2020 році даний показник на підприємстві становить 0,33, що говорить про фінансову стійкість організації. В умовах погіршення ринкової ситуації ТОВ «Фуд Центр» зможе продовжити свою діяльність без перерви. Підприємство може фінансувати власний оборотний капітал із власних оборотних коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу становить 0,39, а у 2019 році становив 0,38, що говорить про позитивну динаміку зміни. Нормативне значення складає 0,1 і вище. ТОВ «Фуд Центр» має достатньо власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Завдяки збільшенню власних коштів та зменшенню частки фінансування оборотних коштів підвищується фінансова стійкість компанії.

Коефіцієнт оборотності активів у 2019 році становив 1,04, а у 2020 році становить 1,09. Даний показник необхідно досліджувати у динаміці. С кожним роком компанія ефективніше використовує свої активи і спостерігається позитивна динаміка у даному показнику.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів становить 1,83, даний показник дає змогу виміряти наскільки ефективно використовуються оборотні активи підприємства. У 2019 році показник становив 1,76. Компанія за рік збільшила значення показника, отже ТОВ «Фуд Центр» використовують менше ресурсів для підтримки поточного рівня активності. Таким чином, за рік завдяки економії ресурсів у компанії вивільнилися частини фінансових ресурсів, які можуть бути використані у поточній діяльності.

У 2019 році коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості становив 4,71, а у 2020 році становить 4.9. Це говорить про те, що компанія розумно розподіляє власні кошти і дохід від збільшення продажів перевищує дебіторську заборгованість.

Порівняно з 2019 роком коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості дещо збільшився і становить 2,37. Даний показник не високий і не перевищує дебіторську заборгованість. Компанія здатна погасити свої зобов'язання перед постачальниками та підрядниками.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу на підприємстві знаходиться на високому рівні і даний показник постійно збільшується, оскільки у 2019 році становив 1,98 і збільшився за рік на 4%. ТОВ «Фуд Центр» демонструє ефективне управління та використання власного капіталу, компанія ставить за мету підвищення показника оборотності власного капіталу і постійно проводить оптимізацію роботи у даній сфері.

Економічна рентабельність повинна бути більше 0,1. Коефіцієнт рентабельності активів у 2020 році становить 0,03. Компанія прагне підвищувати с кожним роком рівень свого прибутку, тому що високе значення даного коефіцієнта свідчить про високу роботу організації.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2019 році становив 0,05,

а у 2020 році дещо збільшився і становить 0,06. Організація с кожним роком ефективніше використовую власний капітал і має тенденцію до його збільшення. Компанія здатна генерувати прибуток власникам.

Коефіцієнт рентабельності діяльності організації становить 0,03. Компанії необхідно покращувати даний показник, оскільки даний коефіцієнт є важливим. Даний показник не високий, оскільки пов'язаний із політичною, економічною ситуацією в Україні та вірусом завдяки чому вартість активів компанії та власного капіталу зменшилось.

На основі проведених розрахунків можна сказати, що протягом 2019-2020 років товариство з обмеженою відповідальністю «Фуд Центр» розвивалося та протидіяло впливу економічної ситуації в Україні. Більшість економічних показників заходяться в оптимальних межах і з кожним роком мали тенденцію до зростання. Усі розрахунки зроблені на основі річної фінансової звітності за 2019,2020 роки.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Фуд Центр»

Конкурентоспроможність товару - це його відносна характеристика, яка відображає відмінність від товару конкурента, з одного боку, ступенем відповідності одній і тій же соціальній потребі та, з іншого боку, витратами на задоволення цієї потреби[35]. Витрати - це споживча ціна, яка включає витрати покупця, пов'язані з придбанням товару, а також будь-які витрати, що виникають внаслідок їх споживання або використання.

Для аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Фуд Центр» необхідно проаналізувати його стан. За якісний аналіз буде відповідати впровадження системи позиційного підходу, відповідно до її характеристик – знайти стратегічні та тактичні фактори для підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються, ефективності та стійкості компанії на ринку.

Проаналізуємо конкурентоспроможність ТОВ «Фуд Центр» з використанням різних методів оцінки та повного розгляду теоретичної частини дипломної роботи.

Глобальний метод оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Фуд Центр» дозволить вивчити конкурентоспроможність на ринку подібних послуг, тобто порівняти конкурентоспроможність послуг з продуктами всіх конкуруючих компаній, представлених на цьому ринку, замість одного, що пропонується у більшості методик, дана методика базується на виявленні даних, проста у використанні і враховує думку клієнтів і таким чином не є затратною.

Комплексний метод включає:

- визначення критеріїв споживання(вимог) до продукції;
- оцінка очікуваної конкурентоспроможності товару на основі споживчих критеріїв;
- оцінка конкурентоспроможності маркетингових досліджень організації щодо конкурентів;
- висновки щодо фактичної конкурентоспроможності товару та визначення моментів, за якими його можна поліпшити.

Для методології використовувались наступні основні джерела інформації: опитування з анкетною, власні спостереження та практичні розрахунки, офіційні статистичні дані щодо ринку Сум.

Щоб вирішити поставлене завдання і оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Фуд Центр», необхідно визначити, до якого виду товарів за типологію відноситься продукція даного підприємства.

Для цього ми використовуємо типологію товарів, сформовану ієрархією потреб А. Маслоу. Харчові продукти згідно відрекордованого типології її товарів аналізуються як товари фізіологічної необхідності. Подальші дослідження дадуть критерії (вимоги) за рівнем їх важливості, з опитуванням клієнтів, що користуються послугами ТОВ «Фуд Центр». Для вирішення цього питання проблеми було проведено опитування серед 100 споживачів, які звернулися в ТОВ «Фуд Центр». Оцінка відповідності довільного критерію

подається як середнє арифметичне від кількості зібраних анкет. Результати опитування наведені в табл.2.2

Таблиця 2.2 - Оцінка пріоритетних критеріїв споживачів при оцінці послуг

Назва критерію	Ступінь важливості в балах (1-5)
Цінова політика	4.7
Якість послуг	4.5
Широта запропонованих послуг	4
Надання знижок	4.2
Рекламна політика	3.8
Місцезнаходження офісу	3.8

Проводивши опитування серед споживачів ТОВ «Фуд Центр» для більшості клієнтів важлива якісна цінова політика, близько 60% респондентів запевняє, що цінова складова максимально важлива, 12% - просто важлива, 28% визначили якість послуг першими. При запитаннях про регулярність вживання кави тридцять відсотків помітили, що вживають приблизно 10 разів на місяць, 25% - 5 рази на місяць, більшість же (45%) - менше 3 разів на місяць.

Для визначення конкурентоспроможності ТОВ «Фуд Центр» дуже важливо проаналізувати трудовий потенціал організації.

На підприємстві станом на 2020 рік в організаційній структурі налічується 27 працівників. Компанія надає великого значення кваліфікованим працівникам і більшість працівників мають вищу освіту.

Щороку організація розвиває та розширює виробничі потужності, залучаючи нових працівників. Компанія перебуває на стадії розвитку, і мають молодий колектив. Це позитивно сприяє збільшенню організаційного потенціалу та економічному зростанню. Компанія запрошує нових співробітників та пропонує кілька навчальних програм, в основному для операторів машин, пакувальників та техніків кавових машин. Це допомагає

компанії отримати кваліфіковану команду співробітників і, таким чином, збільшити свій робочий потенціал. Дуже важливою мотивацією працівників є зарплата. Додатковою винагородою можуть бути винагороди за добре виконану роботу або нематеріальні заохочення - вручення диплома, визначення найкращого працівника.

Сформований склад працівників мають подібну систему цінностей та переконань, тобто свою корпоративну культуру.

Максимізуючи виробничий потенціал, компанія забезпечує високий рівень прибутковості та загалом покращує свою діяльність. У даній компанії кількість персоналу невелика, тому взаємодія в команді дуже тісна, і всі співробітники поділяють принципи, яких дотримується керівництво.

Для оцінки конкурентоспроможності необхідно визначити зовнішнє та внутрішнє ділове середовище організації. Зовнішнім середовищем компанії є фактори та умови, що перебувають поза компанією, але можуть впливати на її діяльність.

1. Економічна ситуація в Україні, є нестабільною. Висока інфляція (з 2019 року - 4,1%), безробіття (з 2019 року - 9,7%), зниження доходів населення та ріст цін- все це негативно впливає на функціонування компанії.

2. Ринкове середовище, а особливо конкуренти. Головними конкурентами є: Jacobs douwe egberts Суми, Сіба-Вендінг (Lavazza). Тому, керівництву підприємства необхідно з кожним днем вдосконалювати діяльність компанії, покращувати свої економічні потужності, розширювати долю ринку та удосконалювати технології виробництва

3. Технологічне середовище, ефективність роботи будь-якого підприємства, яке використовує технологічні засоби. Компанія слідкує про тенденції розвитку даної галузі та займається моніторингом змін, які можуть вплинути на виробництво продукції.

4. Політичні чинники у ТОВ "Фуд Центр" наразі не загрожують.

5. Споживачі, постачальники - це один з найважливіших факторів, що впливає на діяльність компанії. ТОВ «Фуд Центр» працює переважно у трьох

регіонах України: Сумській, Полтавській та Чернігівській (рис. 2.2).

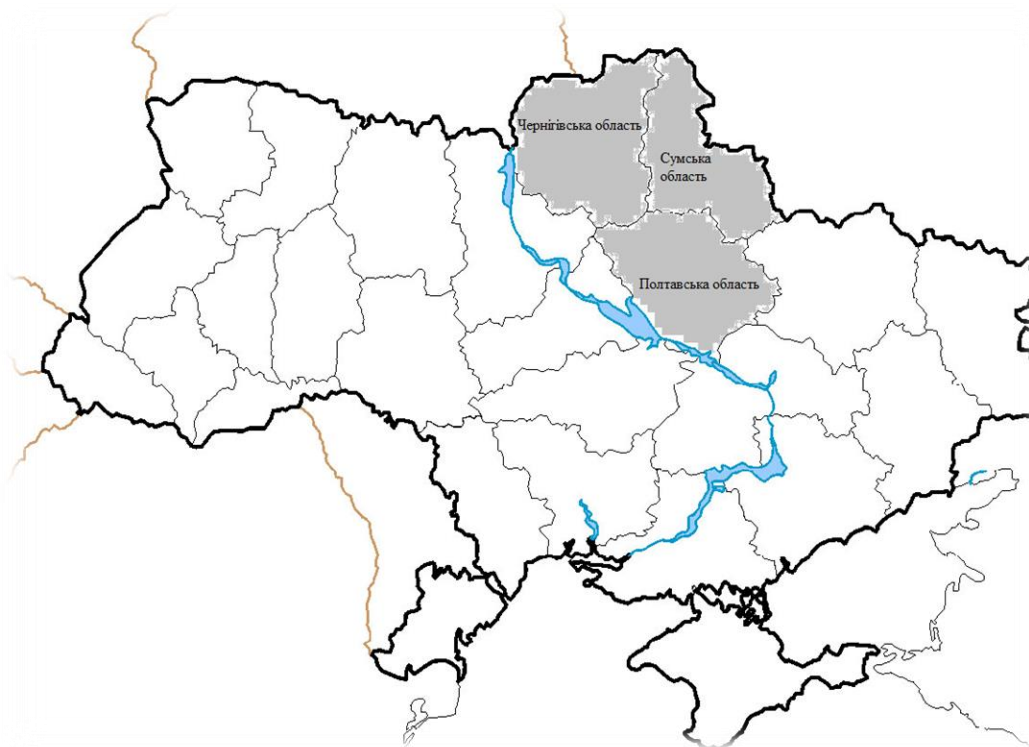


Рисунок 2.2 – Географічна структура торгівлі та послуг ТОВ «Фуд Центр»

Найбільшими партнерами є Сумський Державний університет, Сумський Педагогічний університет, Сумський державний університет, ТЦ «Епіцентр», спортивні зали міста Суми.

Проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє середовище організації можна зробити висновок, що підприємству необхідно продовжувати розвиватися у різних напрямках і кожного року покращувати свої технології та свій статус. Наразі, ефективному функціонуванню ТОВ «Фуд Центр» нічого не загрожує.

Одним із загальновизнаних підходів що дозволяє визначити зовнішнє та внутрішнє середовище, є SWOT-аналіз. Цей аналіз дозволяє скласти перелік стратегічних дій, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій компанії та її розвиток. У процесі реалізації спочатку виявляються слабкі та сильні сторони, які є чинниками внутрішнього середовища, що сприятиме чи перешкоджатиме безперервному веденню бізнесу. На основі даних

складається SWOT-таблиця.

Таблиця 2.3 - SWOT – аналіз ТОВ «Фуд Центр»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість продукції	Середній рівень популярності на ринку
Висока кваліфікація управлінських і виробничих кадрів	Відсутність ефективної рекламної політики
Налагоджені зв'язки з постачальниками	Відсутність гнучкості організаційної структури, всі рішення приймає директор
17 років на ринку - висока ступінь дотримання договірних зобов'язань, як щодо субпідрядників, так і по відношенню до кінцевих споживачів	Висока залежність від клієнтів
Позитивний імідж компанії в суспільному житті (участь у виставках, конкурсах, благодійна діяльність) і спортивних заходах	Відсутність маркетингових досліджень ринку.
Стабільні фінансові показники	Недостатньо знань про конкурентів.
Уважне ставлення до клієнтів.	Лише один офіс.
Молодий, перспективний персонал	Використання застарілого обладнання
Постійне навчання персоналу.	Застарілий веб сайт
Ефективна система мотивації персоналу	
Гнучка цінова політика	
Зручне розташування кавових автоматів	
Можливості	Загрози
Поліпшення сервісу і скорочення часу на обслуговування	Система оподаткування
Розвиток сучасних технологій.	Зношеність обладнання
Ослаблення основних конкурентів.	Посилення конкуренції
Можливість розширення асортименту	Зміна політики постачальників
Наявність неохоплених перспективних ринків або нових сегментів ринку	Політична нестабільність
Можливість збільшення частки існуючого ринку збуту	Ризик використання конкурентами сучасних технологій.
	Низькі бар'єри для входу в галузь
	Жорсткість державного нагляду за діяльністю підприємств громадського харчування
	Зростання інфляції та відсоткових ставок

На основі виявлених факторів зовнішнього і внутрішнього середовища можна представити матрицю можливих рішень як результат SWOT – аналізу для ТОВ «Фуд Центр» в м Суми (Додаток В) Результати SWOT – аналізу дозволили розробити ряд управлінських рішень на основі виявлених

можливостей і загроз з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Фуд Центр»

З перерахованих вище можливостей, в першу чергу, ТОВ «Фуд Центр» слід сконцентрувати увагу на розвитку технологій виробництва для збільшення прибутку і також розвивати свою пізнаванність за рахунок підвищення ефективності рекламної діяльності, так як реклама є ефективною зв'язком будь-якої організації зі споживачем.

Таким чином, провівши аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів середовища ТОВ «Фуд Центр» сформульовані основні рішення щодо розвитку компанії:

- впровадження нових технологій на виробництві та поліпшення якості товару з метою ослаблення впливу найближчих конкурентів;

- підвищення рівня популярності та пізнаванності компанії за допомогою реклами.

- підвищення рівня кваліфікації персоналу

- займатися маркетинговими дослідженнями ринку для збільшення сегментів ринку

- активне використання системи лояльності для постійних клієнтів.

При визначенні конкурентоспроможності, необхідно оцінити і порівняти конкурентоспроможності товару, які поділяються на споживчі властивості товару та його економічні властивості (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4. Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності товару організації

Найменування показників	Перелік конкуруючих фірм			Ранг (вага) показника
	ТОВ «Фуд Центр»(Nestle)	ТОВ «Якобз Дау Егбертс Тростянець	ТОВ «Смачна Кава» (Lavazza)	
Параметри, що характеризують споживчі властивості товару				
1.1. Смакові якості, бали (1-10)	8	7	9	0,50
1.2. Вміст кофеїну, %	90,0	89,3	94,6	0,25
1.3. Калорійність, ккал	128	270	100	0,075
1.4. Привабливість стаканчиків, бали (1-5)	5	5	5	0,15
1.5. Термін придатності товару, років	2	2	2	0,025
2. Параметри, що характеризують економічні властивості товару				
2.1. Ціна, грн.	13,0	14,0	13,5	0,98

Коефіцієнт конкурентоспроможності визначається за формулою (2.1)

$$K_{KC} = \frac{I_{2020}}{I_{92}} \quad (2.1)$$

де $I_{mn} = \sum a_i g_i$ – індекс технічних параметрів;
 a_i – коефіцієнт вагомості відповідного технічного параметра;
 g_i – відношення i -го технічного параметра відповідного товару до аналогічного параметру товару-конкурента;

Порівняємо рівень конкурентоспроможності з двома конкурентами, спочатку порівняємо за параметрами, що характеризують споживчі властивості товару.

Спочатку порівняємо рівень конкурентоспроможності з ТОВ «Якобз Дау Егбертс, офіс якого знаходиться у Тростянці.

$$I_{mn} = (8/7) * 0,5 + (90/89,3) * 0,25 + (128/270) * 0,075 + (5/5) * 0,15 + (2/2) * 0,025 = 1,03$$

Отже, значення індексу дорівнює 1,03 означає, що товар, який виготовляє ТОВ «Фуд Центр» за споживчими властивостями товару на 3% більш конкурентоспроможний відносно товару ТОВ «Якобз Дау Егбертс».

Тепер необхідно проаналізувати товар за економічними показниками, а саме ціна та рівень знижок.

$$I_{en} = \sum e_{im} / \sum e_{ik} - \text{індекс економічних параметрів};$$

e_{im}, e_{ik} – сума i -их економічних параметрів відповідного товару даного підприємства і сума аналогічних параметрів товару-конкурента.

$$I_{en} = 13/14 = 0,92$$

Значення індексу за економічними показниками дорівнює 0,92 і означає, що продукція ТОВ «Фуд Центр» за економічними параметрами на 8% більш конкурентоспроможна в порівнянні з продукцією компанії Якобс

$$\text{Коефіцієнт конкурентоспроможності буде дорівнювати } K_{ко} = 1,03/0,92 = 1,11$$

Значення коефіцієнта конкурентоспроможності 1,11 означає, що продукція ТОВ «Фуд Центр» на 11% більш конкурентоспроможна, ніж продукція конкурента.

Тепер порівняємо с іншим конкурентом ТОВ «Смачна Кава», офіс якого знаходиться на вулиці Герасима Кондратьєва, 8 у Сумах.

$$I_{mn} = (8/9) * 0,5 + (90/94,6) * 0,25 + (128/100) * 0,075 + (5/5) * 0,15 + (2/2) * 0,025 = 0,95.$$

Як бачимо, за споживчими властивостями продукція головного конкурента на 5% більш конкурентоспроможна відносно товару ТОВ «Фуд Центр»

$$I_{en} = 13/13,5 = 0,96$$

Значення індексу за економічними показниками дорівнює 0,96 і означає, що продукція ТОВ «Фуд Центр» за економічними параметрами на 4% більш конкурентоспроможна в порівнянні з продукцією компанії ТОВ «Смачна Кава»

Коефіцієнт конкурентоспроможності буде дорівнювати $K_{ко} = 0,95/0,96 = 0,98$

Значення коефіцієнта конкурентоспроможності 0,98 означає, що продукція ТОВ «Фуд Центр» на 2% менш конкурентоспроможна, ніж продукція конкурента.

Таким чином, з розрахованих вище інтегральних показників конкурентоспроможності видно, що кава ТОВ «Фуд Центр» конкурує на ринку з двома головними конкурентами. Продукція досліджуваного об'єкта конкурентоспроможна по відношенню до кави Смачна Кава і конкурентоспроможний по відношенню до кави Jacobs. Проте, продукція ТОВ «Фуд Центр» на 2% менш конкурентоспроможна, ніж продукція ТОВ «Смачна Кава». Проте, у компанії є ресурси для того, щоб змінити ситуацію.

Це означає, що компанія повинна підтримувати та покращувати свою якість (підвищувати міцність і покращувати смак).

Таким чином, аналізуючи конкурентоспроможність товару в порівнянні з його конкурентами, рівень трудового потенціалу на підприємстві ТОВ «Фуд Центр», його слабкі і сильні сторони, зовнішнє та внутрішнє ділове середовище організації. можна визначити стратегію конкурентоспроможності підприємства. ТОВ «Фуд Центр» функціонує на ринку з інтенсивною конкуренцією, для компанії буде ідеально використовувати комбіновану стратегію, яка націлена на побудову своїх конкурентних переваг за рахунок абсолютного проникнення і географічного формування ринку. Впроваджена стратегія повинна покращити економічний потенціал організації, завдяки

інноваційної політики, для виходів на нових споживачів, необхідно проводити маркетингові дослідження, які дозволять захистити компанію від загроз внутрішнього та зовнішнього середовища та підняти прибуток.

В оцінці конкурентоспроможності були зроблені розрахунки конкурентоспроможності ТОВ «Фуд Центр», зроблені висновки щодо конкурентоспроможності та якості аналізованого підприємства.

Розрахунки були проведені за технічними та економічними параметрами. Напрошується висновок: ТОВ «Фуд Центр» досягне необхідного співвідношення якості і ціни у майбутньому.

В цілому ТОВ «Фуд Центр» не досягнули високий рівень конкурентоспроможності. Продукція досліджуваного об'єкта конкурентоспроможна по відношенню до кави Смачна Кава і конкурентоспроможний по відношенню до кави Jacobs. Проте, продукція ТОВ «Фуд Центр» на 2% менш конкурентоспроможна, ніж продукція ТОВ «Смачна Кава». Проте, у компанії є ресурси для того, щоб змінити ситуацію. З точки зору економіки, компанія також є дуже конкурентоспроможною. Тому отримані результати допоможуть у розробці заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Фуд Центр».

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ФУД ЦЕНТР» НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ

3.1 Шляхи вдосконалення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Фуд Центр» на регіональному ринку

Компанія може отримати конкурентні переваги та зміцнити свої позиції за рахунок:

1. Застосування менших витрат на виробництво та реалізацію товарів. Тобто, можливість підприємства виготовляти, продавати, розробляти товар з аналогічними характеристиками, але з мінімальними витратами, ніж конкуренти.

Передумови: наявність конкурентних переваг (низькі витрати на доставку, доступ до дешевої сировини та збут товарів), жорсткий контроль за витратами, можлива економія на дослідженнях, рекламі, витратах на обслуговування.

Переваги: компанії мають прибуток навіть в умовах сильної конкуренції, коли інші конкуренти зазнають збитків, низькі витрати створюють значні бар'єри для входу; з появою продуктів-замінників. Економічний лідер має більше свободи на ринку, ніж його конкуренти; низькі витрати зменшують вплив постачальників.

Ризики: конкуренти можуть запозичити способи зменшення витрат; серйозні технологічні інновації можуть усунути конкурентні переваги, орієнтація на витрати ускладнить пошук своєчасних ринкових перетворень; збільшення витрат, можуть призвести до зменшення цінової різниці порівняно з конкурентами.

2. Зберігання індивідуальності продукту за підтримки диференціації.

Диференціація означає - здатність компанії забезпечувати споживачів товарами вищої цінності.

Передумови: незвичний авторитет компанії; значний потенціал для проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт; бездоганний дизайн; виробництво і використання високоякісних матеріалів; абсолютне вирішення запитів споживачів.

Переваги: споживачі задоволені продуктами фірми; вибір споживачів та ексклюзивність товару представляють значні бар'єри для виходу на ринок, оскільки індивідуальність товару зменшує вплив споживача, високий дохід полегшує взаємовідносини з постачальниками.

Ризики: вартість товару може стати настільки високою, що споживачі, незважаючи на лояльність до торгової марки, вибирають товар серед інших компаній, дозволені імітації інших компаній, що призводять до зменшення переваг, пов'язаних з диференціацією; трансформація системи споживчої вартості тягне за собою зменшення або втрату важливості властивостей диференційованого товару.

3. Зосередження на сегменті. Компанії націлені на конкретний сегмент ринку. Тож компанія намагається працювати за рахунок економії витрат, диференціації продукції або поєднання того чи іншого.

Передумови: компанія повинна реагувати на запити споживачів ефективніше, ніж її конкуренти.

Переваги: показано раніше.

Ризики: різниця в цінах між продукцією спеціалізованих компаній та підприємств, що обслуговують цей ринок, може не відображати конкретних переваг цього товарного сегменту в очах споживачів. По суті, товари (роботи, послуги) є єдиним способом збільшення прибутку і тому найважливішим конкурентним інструментом, його матеріальною основою. Організаційні критерії вдосконалення роботи компанії проявляються у підвищенні конкурентоспроможності виробленої продукції.

Отже, частково проаналізувавши деякі переваги підвищення конкурентоспроможності компанії, можна зробити висновок, що загальновизнаного методу вирішення такого важливого питання протягом

даного періоду не існує.

У даній ситуації необхідно діяти поетапно, провівши діагностику організації, необхідно зорієнтуватися на слабкі сторони та недоліки у роботі підприємства і запропонувати шляхи та підходи до збільшення конкурентоспроможності фірми, та збільшення прибутку. При цьому пропозиція повинна повною мірою відповідати стратегіями та корпоративній культурі підприємства та у майбутньому створить міцний фундамент для незмінної позиції на ринку.

Організаційний порядок діяльності компанії залежить від того, як вона може використовувати свої внутрішні, матеріальні, технічні, людські, адміністративні та фінансові ресурси.

Організаційна структура повинна зосередитись на прискореному впровадженні останніх розробок, програм та проектів та пристосуватися до ринкових умов таким чином, щоб компанія завдяки найбільш доцільному використанню ресурсів, зменшуючи витрати, могла вирішувати поставлені завдання.

При дослідженні внутрішнього середовища ТОВ «Фуд Центр» можна зробити висновок про те, що у компанії відсутня маркетингова діяльність і система планування.

Тому, в рамках наявної організаційної структури запропонуємо утворити відділ маркетингу в числі двох осіб і планово-економічний відділ з трьома особами(малюнок 3.1.).

В результаті досить широкого апарату фахівців підприємства, вибрані відділи представляємо створити так: відділ маркетингу - два фахівця з відділу постачання, планово-економічний відділ - заступник головного бухгалтера, який має вищу економічну освіту, два фахівця виробничо-технічного відділу.

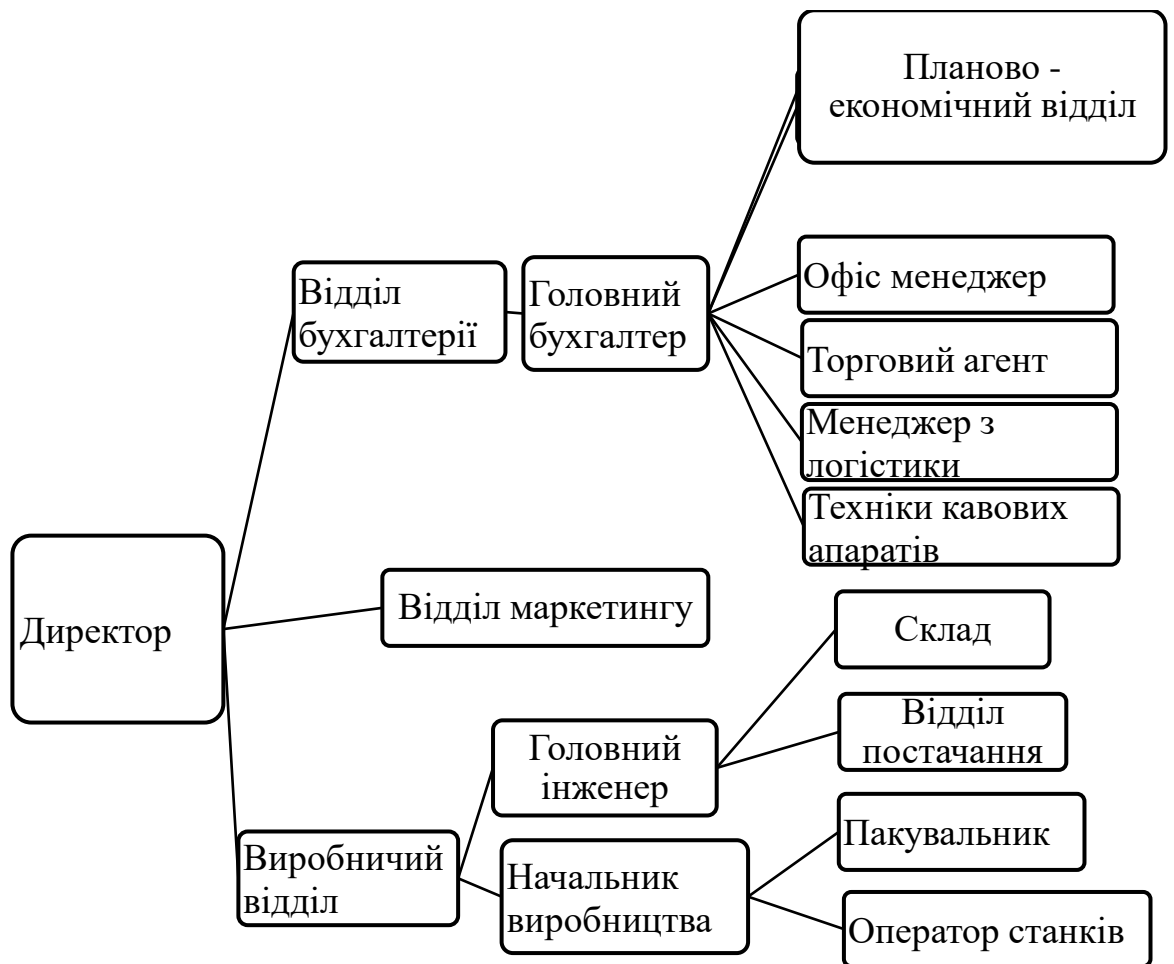


Рисунок 3.1. Рекомендована організаційна структура ТОВ «Фуд Центр»

За планово-економічним відділом можливо фіксувати наступні функції:

- розробка і підготовка до ратифікації перспективних проектів і поточних планів економічної діяльності і розкручування підприємства;
- складання середньострокових і довгострокових комплексних планів виробничої, фінансової і комерційної діяльності підприємства;
- створення та встановлення економічної стратегії формування підприємства;
- розробка прогнозів економічного розвитку підприємства, які відповідають потребам ринку;
- статистичний облік по всім виробничим і техніко-економічним показникам праці підприємства.

За відділом маркетингу можливо закріпити наступні функції:

- маркетинговий аналіз ринків реалізації продукції і виявлення нових замовників;
- проведення комплексу маркетингових досліджень, а також розгляду і оцінки конкурентів;
- регулювання зв'язків з замовниками, ведення листування, прийом відвідувачів і т. д.

Також важлива проблема, розкрита в результаті розгляду системи управління ТОВ «Фуд Центр» - взаємозаміна функцій в функціональних блоках.

Незважаючи на те, що організаційна структура підприємства вибудована по лінійно-функціональному принципу, який має відсутність дублювання старань і виробництва ресурсів в функціональних блоках, головний інженер і заступник директора з виробництва займаються розглядом рішень одних і тих же завдань, таким чином, відбувається дублювання функцій. Такий підхід не буде результативним, так як він збільшує кількість часу на прийняття рішення і негативно впливає на продуктивність праці виробничого відділу.

Напрошується висновок, за заступником директора з виробництва вирішуємо зафіксувати всі функції, які відносяться до виробничої діяльності по всіх об'єктах, таким чином встановити за ним належні обов'язки:

- постачання своєчасної і якісної підготовки виробництва;
- щоденне керівництво діяльністю працівників, безпосередньо зайнятих виробничими роботами;
- керівництво і контроль за діяльністю виробничо-технічного відділу;
- розробка і реалізація заходів щодо збільшення якості продукції, регулярний аналіз її технічного рівня;
- впровадження прогресивних методів і прийомів організації та планування виробництва, організація високоефективних умов праці, дотримання законодавства про працю, принципів і стандартів охорони праці,

безпеки праці, тощо.

В підпорядкуванні у головного інженера буде перебувати відділ постачання та склад. В результаті зменшення його норми керованості, можна рекомендувати неповне підпорядкування йому заступника по виробництву по сфері технічних питань.

Таким чином, за головним інженером зафіксувати наступні функціональні обов'язки:

- встановлювати технічну політику і лінії технічного формування підприємства в обставинах ринкової економіки, лінії реконструкції і технічного переозброєння функціонуючого виробництва, рівень спеціалізації і диверсифікації виробництва на майбутнє;

- забезпечувати потрібний рівень технічної підготовки виробництва і його стійкого зростання, збільшення результативності виробництва і продуктивності праці, зменшення витрат, доцільне застосування виробничих ресурсів;

- розробляти і втілювати в життя планів запровадження останньої техніки і технології, проведення організаційно-технічних заходів;

- забезпечувати дієвість проектних проблем, технічну експлуатацію, ремонт і модернізацію оснащення підприємства;

- виконувати контроль за слідуванням проектної, конструкторської та технологічної дисципліни;

- складати заявки на закупівлю оснащення на контракти лізингу і ін.

Аналогічні трансформації організаційної структури позитивним чином будуть впливати на продуктивність робітників, так як на даному підприємстві буде справжня автономність одному начальнику (а не двох, як було), цілісність команди, ясне встановлення порядку роботи і закріпленість за об'єктом, що дозволить працівникам більш результативно і продуктивно використовувати свій робочий час.

Для встановлення інших результуючих показників діяльності

підприємства представляємо таблицю 3.1

Таблиця 3.1 - Прогноз основних результатів діяльності ТОВ «Фуд Центр»

Показники	За 2019 рік	За 2020 рік	Прогноз на 2021 рік
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	43 637,6	45 478,6	46 500
Витрати на виробництво та збут, тис.грн	42 078	43 858	44 540
Чистий прибуток, тис.грн	1278,9	1328,9	1960

В якості рекомендації для подальшого розвитку та розкручування підприємства можна запропонувати розширення виробництва кавових стаканчиків, завдяки чому можна буде продавати більше кави споживачам і також завдяки створення маркетингового відділу розширювати клієнтську базу і виходити на нові сегменти ринку, що дозволить більш результативно застосовувати виробничі потужності підприємства, так як наданий сегмент виявляється більш рентабельним і характеризується помірною конкуренцією. Дані рекомендації допоможуть підприємству збільшити рентабельність і дохід від реалізації своєї діяльності на 46500 тис.

Коефіцієнт зносу основних засобів дорівнював у 2020 році – 0,33, хоча за нормою даний показник повинен бути менше нуля, що говорить про те, що організація у своїй діяльності використовує застаріле обладнання і необхідно удосконалити технології виробництва, завдяки інноваційному розвитку на підприємстві.

У майбутньому інновації розширять виробничі потужності та істотно збільшать продуктивність праці виробничого персоналу ТОВ «Фуд Центр».

Для цього я пропоную підприємству купити нове обладнання, а саме верстати, які дозволять збільшити виробничі потужності, продуктивність праці та рентабельність компанії. Застаріла техніка не дає змогу максимально

використовувати виробничий потенціал.

На сьогоднішній день у середньому за місяць виробничий відділ компанії з двох верстатів випускають приблизно 70 000 стаканів на добу тобто 35 000 стаканів на один верстат. Тобто у місяць з двох верстатів $70\,000 * 26 = 1\,820\,000$ штук. Продають приблизно 50 стаканів у одній пачці, у місяць підприємство виготовляє 36 400 пачок паперових стаканів. Приблизно чистий прибуток від реалізації стаканів становить приблизно 3 грн за одну пачку = $36\,400 \text{ пачок} * 3 \text{ грн} = 109\,200 \text{ грн}$ у місяць з двох верстатів.

Середня швидкість одного верстата становить 73 стаканів на хвилину, за робочу 8-ми годинну зміну виходить приблизно 35000 стаканів. Протягом двадцяти шести робочих днів компанія виробляє = $35\,000 * 26 = 910\,000$ стаканів. Продають по п'ятдесят стаканів у одній пачці, тобто приблизно 18 200 пачок, дохід з кожної пачки становить три гривні і становить = $18\,200 * 3 \text{ грн} = 54\,600 \text{ грн}$ у місяць з одного верстата.

Підприємству для збільшення свого виробничого потенціалу необхідно купити нове обладнання, приблизно новий верстат буде виготовляти до 130 штук стаканів за хвилину.

Середня швидкість виробництва одного верстата 110 стаканів на хвилину, за вісім годин робочої зміни виходить приблизно 52 800 стаканів. У місяць $52\,800 * 26 = 1\,372\,800$ стаканів, тобто $27\,456 \text{ пачок} * 3 = 82\,368 \text{ грн}$ прибуток за місяць з одного верстата. З двох верстатів чистий прибуток буде складати 164 736 тис.грн.

Тобто, виробнича потужність нового верстату дозволить виробляти у 1,5 рази більше продукції і тим самим збільшиться прибуток на 55 536 грн.

Ціна нового обладнання буде коштувати приблизно 2 400 000 грн. Отже, термін окупності становитиме $2\,400\,000 / 164\,736 \text{ грн} = 12,2$ місяців.

В таблиці 3.3 зробимо розрахунок і оцінку показників результативності роботи підприємства в результаті реалізації запропонованих заходів і зіставимо отримані значення з минулими роками.

Таблиця 3.2 – Прогноз основних результатів діяльності ТОВ «Фуд Центр»

Показники	За 2019 рік	За 2020 рік	Прогноз на 2021 рік
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	43 637,6	45 478,6	46 500
Витрати на виробництво та збут, тис.грн	42 078	43 858	44 540
Чистий прибуток, тис.грн	1278,9	1328,9	1960
Рентабельність діяльності,%	3%	3%	4%
Рентабельність витрат,%	3%	3%	4%

Отже, для підприємства ТОВ «Фуд Центр» був запропонований перелік заходів для підвищення конкурентоспроможності та економічного потенціалу підприємства. Таким чином, в результаті здійснення представлених заходів помічається зростання прибутковості (рентабельності) діяльності підприємства і виконується головна мета дипломної роботи - підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фуд Центр»

Результатом аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Фуд Центр» стало питання відсутності маркетингової діяльності і системи планування на підприємстві. Таким чином, в рамках наявної організаційної структури виникла пропозиція заснувати відділ маркетингу в кількості двох осіб і планово-економічний відділ з трьох осіб. Результатом виконання запропонованих заходів буде збільшено прибутковість (рентабельність) діяльності підприємства і буде досягнута головна мета дипломної роботи - підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фуд Центр».

ВИСНОВОК

Проведене нами дослідження в випускній кваліфікаційній роботі на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ Фуд Центр» дозволяє нам зробити наступні висновки.

Вивчення теоретичних основ конкурентоспроможності показало, що в даний час не існує єдиного визначення поняття «конкурентоспроможності».

Різні визначення конкурентоспроможності, що наводяться в науковій літературі, як правило, не суперечать, а швидше доповнюють один одного, тобто охоплюють окремі сфери.

Дослідження діяльності ТОВ «Фуд Центр» дозволяє зробити висновок про те, що підприємство спеціалізується на виробництві і реалізації паперових стаканчиків і продажу товарів і послуг через торговельні автомати.

Результати господарської діяльності ТОВ «Фуд Центр» заслуговують на позитивну оцінку. Прибуток підприємства вказує на те, що компанія щорічно отримує від своєї діяльності позитивний результат і є рентабельним; в ТОВ «Фуд Центр» відсутні випадки виробничого травматизму; якість праці персоналу, рівень трудової дисципліни, соціально-психологічний клімат в організації оцінюються позитивно.

Для підвищення конкурентоспроможності даному підприємству слід сконцентрувати увагу на розвитку технологій виробництва для збільшення прибутку і також розвивати свою пізнаваність за рахунок підвищення ефективності рекламної діяльності, так як реклама є ефективною зв'язком будь-якої організації зі споживачем.

Провівши аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів середовища ТОВ «Фуд Центр» сформульовані основні рішення щодо розвитку компанії:

- впровадження нових технологій на виробництві та поліпшення якості товару з метою ослаблення впливу найближчих конкурентів;

– підвищення рівня популярності та пізнаваності компанії за допомогою реклами.

– підвищення рівня кваліфікації персоналу

- займатися маркетинговими дослідженнями ринку для збільшення сегментів ринку

– активне використання системи лояльності для постійних клієнтів.

В якості рекомендації для подальшого розвитку та розкручування підприємства була запропоновано розширити виробництво кавових стаканчиків, завдяки чому можна буде продавати більше кави споживачам і також завдяки створення маркетингового відділу розширювати клієнтську базу і виходити на нові сегменти ринку, що дозволить більш результативно застосовувати виробничі потужності підприємства, так як наданий сегмент виявляється більш рентабельним і характеризується помірною конкуренцією. Дані рекомендації допоможуть підприємству збільшити рентабельність і дохід від реалізації своєї діяльності на 46500 тис.

Результатом аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Фуд Центр» стало питання відсутності маркетингової діяльності і системи планування на підприємстві. Таким чином, в рамках наявної організаційної структури виникла пропозиція заснувати відділ маркетингу в кількості двох осіб і планово-економічний відділ з трьох осіб. Результатом виконання запропонованих заходів буде збільшено прибутковість (рентабельність) діяльності підприємства і буде досягнута головна мета дипломної роботи - підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фуд Центр».

Отже, для підприємства ТОВ «Фуд Центр» був запропонований перелік заходів для підвищення конкурентоспроможності та економічного потенціалу підприємства. Таким чином, в результаті здійснення представлених заходів помічається зростання прибутковості (рентабельності) діяльності підприємства і виконується головна мета дипломної роботи - підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фуд Центр»

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.О. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник. - К.: Кондор, 2009. - 470с.
2. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Видавничий Дім "Слово", 2009. - 168с.
3. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. - Х.: Основа, 2008. - 367с.
4. О. О. Масляєва,. Економічна сутність категорії «Конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація: Електронний журнал «Ефективна економіка», № 10, 2011.
5. Портер М. Міжнародна конкуренція / Пер. з англ. В.Д. Щетініна.- М.: Міжнародні відносини, 1993. - 49 с
6. Царенко О.В. Методологічні засади управління конкурентоспроможністю виробів та підприємств. — К.: Держава та регіони. Серія: Економіка
7. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства//Економіст. - 2007. - №8.
8. Фатхудинов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації. - М.: Изд-во Ексмо, 2004. - 544 с.
9. Царенко О.В. Генезис концепцій і методів управління конкурентоспроможністю підприємства//Економіка & держава. - 2007. - №8.
10. Войчак А.В. Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація// Маркетинг в Україні. - 2005. - №2.
11. Позняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність // Актуальні проблеми економіки. - 2002. - №1.

12. Єрохін С.А. Структурна трансформація національної економіки: теорет. - методол. аспект: Монографія / С.А. Єрохін. – К.: Світ Знань, 2002. – с. 525.
13. Должанський І.З. Конкуренентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна/. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384с.
14. Каличева Н.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах/ Н.Є. Каличева, С.Є. Бохан // Науковий огляд. Науковий журнал. – Київ, ТОВ «Меганом», 2017. – Вип. 5 (37).
15. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
16. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття / [В. Д. Лагутін та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. В. Д. Лагутіна; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 319 с.
17. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Львівського університету. Серія економічна. Вип. 33. – 2004. – С.431.
18. Конкуренентоспроможність підприємства: Конспект лекцій. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/14/1232.html>
19. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецьк: ДонНУЕТ ім. Туган-Барановського, 2004.
20. Мельник А.О. Конкуренентне середовище та його класифікація // Вісник Академії економічних наук України. - 2003. - №2. - С.
21. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. Економіст. 2001. № 12. С.
22. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка АПК. 2001. № 11. С.
23. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2002. 528 с.

24. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкуренстоспроможність підприємства. Київ: ЦНЛ, 2006. 384 с.
25. Ткаченко М. Методичне забезпечення оцінки конкурентоспроможності товарів / М. Ткаченко // Вісник КДТЕУ. - 1999. - № 2.
26. Дробітько Н.А. Управління конкурентоспроможністю в умовах ринкової економіки: Автореф. дис. на здобуття наук. ступ. к.е.н. – Х. : ХДЕУ, 2008 – 20 с.
27. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник / КНЕУ - К.: 1998 - 228 С.
28. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. - К., „Кондор”, 2003.
29. Сухай О.Є., Яремко І.І. Концептуальні підходи до формування й управління потенціалом підприємства // Науковий вісник НЛТУ України.– 2009.– Вип. 19.9.
30. Нужний К.М., Бобкова О.Ю. Сутнісна характеристика економічного потенціалу підприємства. Европейская наука XXI века-2007, 16-31 мая 2007 г. - Днепропетровск: Наука и образование, 2007. Т.3. С. 727.
31. Раїцький К.А. Економіка підприємства: Підручник для вузів / К.А. Раїцький. – М.: «Маркетинг», 1999. – 693 с.
32. Селезньов В.В. Основи ринкової економіки України: Навч.Посібник / В.В. Селезньов. – К.: А.С.К., 1999. - 544 с.
33. Національна економіка: навч. посібник/ За ред. А.Ф.Мельник – К.: Знання, 2011. – 480 с.
34. Степаненко Н. В. Джерела та проблеми фінансування інноваційної діяльності в Україні / Н. В. Степаненко // Прометей. – 2010. – № 2 (32).
35. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. За ред. В.О. Василенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.

36. Управління потенціалом підприємства: Навч. посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Фуд Центр» на
31 грудня 2020 року.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	17283,2	16784,0
первісна вартість	1011	24604,8	25040,0
знос	1012	(7321,6)	(8256,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	22,8	22,2
Усього за розділом I	1095	17306,0	16806,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13434,0	16710,0
у тому числі готова продукція	1103	11612,8	13721,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	1125	9067,2	9458,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджету	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	589,2	278,8
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	23090,4	26447,6

Продовження таблиці А1

III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	40396,4	43253,8
Пасив	Код рядка	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	3000,0	3000
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	700,0	700,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17650,0	18973,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом II	1495	21350,0	22673,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	3200,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1978,8	2058,8
розрахунками з бюджетом	1620	450,8	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	430,8	-
розрахунки зі страхування	1625	28,0	30,0
розрахунки з оплати праці	1630	116,8	126,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	11920,0	12064,0
Усього за розділом III	1695	14925,2	17479,6
IV. Зобов'язання пов'язані з необоротними активами, утриманими для продажу, та групи вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	36275,2	40153,1

Таблиця А.2 - Звіт про фінансові результати ТОВ «Фуд Центр» за 2019, 2020 роки.

		Форма № 2-мза		180100
Код		ДКУД		7
Стаття	Код рядка	За 2020 рік	За 2019 рік	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	2000	45 478,6	43 637,6	
Інші операційні доходи	2120	-	-	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	45 478,6	43 637,6	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(38 525,6)	(37 374,4)	
Інші операційні витрати	2180	(5 222,4)	(4 435,2)	
Інші витрати	2270	(110)	(268,4)	
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	(43 858)	(42 078)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	1 620,6	1559,6	
Податок на прибуток	2300	(291,7)	(280,7)	
Чистий прибуток (збиток) 92290-2300)	2350	1328,9	1278,9	