

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота магістра**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ»  
(на прикладі ТОВ «Голд Енерджи»)**

*Допущено до захисту  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року*

Студента групи М 01-20  
факультету туризму, бізнесу і психології  
освітньої програми  
Управління та адміністрування  
бізнес-процесами  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Присяжнюка Ярослава Віталійовича**

*Завідувач кафедри  
менеджменту і маркетингу  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М.В.  
(підпис)*

Науковий керівник  
кандидат економічних наук, доцент  
Данченкко Л.Г.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	5
1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності на підприємстві .....	24
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Голд Енерджи».....	34
2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Голд Енерджи» ...	34
2.2. Аналіз структури витрат підприємства ТОВ «Голд Енерджи».....	45
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи».....	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Голд Енерджи» .....	61
3.1. Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи» .....	61
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів з оптимізації витрат підприємства ТОВ «Голд Енерджи».....	72
ВИСНОВКИ.....	85
РЕЗЮМЕ .....	88
RESUME.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	96

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на сьогоднішній день є особливо актуальним.

Від конкурентоспроможності підприємств і галузей залежить конкурентоспроможність нашої держави на міжнародному ринку. Останні десятиліття, характеризуються переходом економіки України до ринкової системи господарювання, в суспільстві назріло розуміння необхідності професійного управління мікро - і макросистемами як основним фактором розвитку національної економіки.

**Мета дослідження** – дослідити теоретичні і практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Голд Енерджи» на ринку товарів і послуг.

Для досягнення мети у роботі поставлено такі **завдання**:

- дослідити сутність і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- визначити методи оцінювання конкурентоспроможності;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Голд Енерджи»;
- здійснити аналіз структури витрат підприємства ТОВ «Голд Енерджи»
- провести оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи»
- надати пропозиції щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможності на підприємстві ТОВ «Голд Енерджи».
- запропонувати заходи щодо оптимізації витрат підприємства ТОВ «Голд Енерджи»

**Об'єктом дослідження** є процеси управління конкурентоспроможністю організації ринку товарів і послуг на підприємстві ТОВ «Голд Енерджи»

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні, практичні аспекти управління конкурентоспроможності на підприємстві.

**Методи дослідження.** Методологічну основу роботи становлять сукупність принципів, загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового дослідження, використання яких зумовлене поставленими метою і науковими завданнями.

**Інформаційну базу** дослідження склали вітчизняні та зарубіжні наукові праці (монографії, статті, тези, збірники наукових праць, результати досліджень), офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України, документи інших органів виконавчої влади, періодичні видання та щорічники міжнародних організацій, публічні звіти підприємств, їх об'єднань.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в удосконаленні технології управління конкурентоспроможності організації на ринку товарі і послуг на підприємстві ТОВ «Голд Енерджи». Розроблені проектні рішення впроваджені у виробничу діяльність ТОВ «Голд Енерджи».

**Структура й обсяг дипломної бакалаврської роботи.** Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, резюме, додатків. Загальний обсяг роботи – 98 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 18 таблиць і 6 рисунків, 1 діаграму, додатки, список використаних джерел із 61 найменування.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Сучасний світ характеризується високим рівнем господарської діяльності в різних її проявах і різноманітними динамічними змінами, що впливають на економічний розвиток суспільства. В таких умовах, конкуренція є основною рушійною силою розвитку суб'єктів господарювання.

Як наслідок, проблема підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, від приватних компаній до найбільших транснаціональних компаній (ТНК) і економіка держав в цілому, набуває високого науково-практичне значення в сучасному світі. Дослідження в цьому напрямку представлено численними працями провідних вчених і практиків. Ці дослідження розвивають різноманітні підходи до забезпечення, покращення та управління конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що сильно розрізняються основними принципами та ідеологією дослідження, а також з позицій методів і моделей.

Однак, незважаючи на різноманітність поточних досліджень, переважна більшість з них спирається на науковий підхід залучення первинних досліджень, що займаються проблемами конкурентоспроможності, а потім практичної реалізації наукових засад в економічній діяльності юридичних осіб [14].

Динаміка розвитку світової економіки свідчить, що фактично починаючи з XIX ст. основою всіх змін, перетворень, став науково – технічний прогрес. Перш за все, він асоціюється з взаємопов'язаним розвитком науки і техніки, використання у виробництві передових досягнень науки та винахідництва, лідерство в інноваційній діяльності тощо.

Завдяки активному прояву науково – технічного прогресу багато країн, не багаті природними і матеріальними ресурсами, змогли досягти величезних успіхів, ставши світовими лідерами в окремих напрямках і сегментах діяльності та досягти високий рівень продуктивності та якості життя для їх мешканців [21].

Як свідчить досвід розвитку провідних економік світу показує, що основою НТП є так звані високотехнологічні галузі, які насамперед пов'язані з виробничим сектором економіки, але переважно з таким сегментом, як технічне виробництво.

В машинобудуванні є найбільш високотехнологічні та наукоємні виробничі галузі з найвищим ступенем готовності і найвищим попитом на ринках готової продукції.

Отже, можна сказати, що статус машинобудування багато в чому визначає конкурентоспроможність і перспективи розвитку економіки держави в цілому. Тому завдання підтримки та підвищення конкурентоспроможності галузей машинобудування та їх окремих сегментів стає пріоритетним, пов'язаним із сучасним та перспективним розвитком економік окремих країн та регіонів. Основою його вирішення є розробка та реалізація конкурентних стратегій розвитку машинобудівних підприємств, які забезпечують їх роботу на рівні, що відповідає провідним світовим аналогам з позицій конкурентоспроможності. Таким чином, формування конкурентних стратегій має базуватися на підході, плавно враховуючи різні сторони та аспекти, що визначають конкурентоспроможність підприємств, при їх безперервному порівнянні з характеристиками зовнішнього середовища (конкурентів) [31].

Іншим ключовим аспектом сучасного розвитку світової економіки є глобалізаційні процеси, що супроводжуються поступовим формуванням єдиного економічного простору, «стиранням» кордонів і бар'єрів у зовнішніх відносинах між державами, формуванням ТНК, масштаби яких порівняно на економіку окремих країн. У результаті сьогодні центральним об'єктом

діяльності економічних систем стає промисловий комплекс (ПК), пов'язаний з великими інтегрованими структурами, які є основними драйверами розвитку соціально-економічних систем.

Досвід показує, що використання підходів до оцінки та забезпечення конкурентоспроможності окремих компаній не дозволяє розглянути всі особливості та функції промислового комплексу.

Проблема полягає в тому, що в промисловому комплексі підприємства мають тісні зв'язки всередині виробничого циклу від видобутку руди та сировини до її переробки, виготовлення кінцевої продукції та доставки споживачу, і ці зв'язки утворюють певну синергію, яка фактично підвищує конкурентоспроможність цих структур у порівнянні з приватними підприємствами.

Таким чином, необхідно розробити новий науково-методичний підхід до оцінки та управління конкурентоспроможністю основних промислових комплексів, які формують сучасний економічний ландшафт світової економіки. Такий підхід дозволить оцінити поточну позицію промислового комплексу на тлі провідних конкурентів, визначити головну «точку застосування» контрольних дій з метою підвищення конкурентоспроможності та сформувавши оптимальний портфель заходів, необхідних в умовах обмеженості ресурсів. Однією з основних складових цього підходу має стати комплексний метод оцінки конкурентоспроможності промислового комплексу, що дозволяє, з одного боку, провести її поточний рейтинг у порівнянні з основними конкурентами та виявити вузькі місця та «сильні сторони» розглянутого промислового комплексу. З іншого боку, ця методика та отримані результати повинні стати основою для розробки конкурентних стратегій промислового комплексу та компаній, що входять до його складу [26].

Конкуренція є необхідним елементом ринкового механізму та головною відмінною рисою, що розкриває переваги ринкової економіки перед економікою з централізованим плануванням. Саме вона сприяє

прогресу ринкової економіки і є однією з фундаментальних економічних категорій. Наявність конкуренції забезпечує розвиток національної економіки, примушує підприємців у конкурентній боротьбі завойовувати споживачів, підвищуючи якість і знижуючи ціни на товари, що в цілому сприяє поліпшенню добробуту всього суспільства.

Слово «конкуренція» походить від латинського «concurrentia», що означає «зіткнення», «змагання». Саме таке поведінкове трактування цієї категорії споконвічно встановилося в економічній літературі.

А. Сміт, зокрема, пов'язував конкуренцію із чесним, без змови, суперництвом, що ведеться між продавцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби він вбачав зміну цін. Важливість ролі конкуренції в ринковій економіці було наголошено у сформульованому ним принципі «невидимої руки» ринку. А. Сміт звернув увагу на різницю між суб'єктивними устремліннями бізнесменів і об'єктивними результатами їх діяльності. Дане правило реалізується в тому, що кожен підприємець, прагнучи лише до власної вигоди, внаслідок різних обставин одночасно реалізує й інтереси суспільства. Результатом досліджень

Д. Рікардо став «закон ринків», що постулював тенденцію рівноважного стану при постійній зайнятості [52].

Дж. Міль прийшов до висновку, що «... конкуренція є єдиним регулювальником цін, заробітної платні, ренти, вона сама по собі є законом, який встановлює правила цього регулювання» [25].

Неокласичний варіант поведінкового тлумачення конкуренції пов'язує її з боротьбою за рідкісні економічні блага й, звичайно, за гроші споживача, на які їх можна придбати. Логіка цього підходу наступна: більшість благ (товарів, послуг, ресурсів) є рідкісними в тому розумінні, що їх кількість є меншою, ніж потенційна потреба суспільства. Тому власники благ мають можливість розподіляти їх, керуючись своєю вигодою. Вони висувають свої умови або критерії (необхідний рівень цін, якості й т. п.) і залежно від виконання цих умов вирішують, кому надати блага, а кому ні. «Конкуренція



– це прагнення якомога краще задовольнити критерії доступу до рідких благ», – вважає американський економіст П. Хейне. «Розрив між ціною блага та граничними витратами на його виробництво є джерелом потенційної переваги. Конкуренція відбувається в економіці у міру того, як люди визначають, де існують такі відмінності, і прагнуть використати їх, заповнюючи цей розрив додатковими благами»

Особливу значущість мають неокласичні концепції А. Маршала, який обґрунтував механізм автоматичного встановлення рівноваги на ринку за допомогою досконалої (чистої) конкуренції і дії законів граничної корисності і граничної продуктивності. Крім того, А. Маршал вперше піддав критиці «умовності» моделі чистої конкуренції. Розробка теорії аналізу часткової та довгострокової стійкої рівноваги на ринку, а також урахування розвитку технології і споживацьких переваг при визначенні відносних цін дозволили створити основи теорії нової моделі конкуренції – монополістичної.

На основі поведінкової інтерпретації конкуренції написано основні роботи М. Портера. Він зазначає, що конкуренція – динамічний процес, що розвивається, ландшафт, що безупинно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти. На його думку, конкуренцію на будь-якому ринку можна розглядати як протидію п'яти конкурентним силам: загрозі появи нових конкурентів; загрозі появи товарів або послуг-замінників, конкурентоспроможних з погляду ціни; здатності постачальників торгуватися; здатності покупців торгуватися; суперництву вже існуючих конкурентів між собою ( рис.1.1)

«П'ять сил конкуренції, – наголошує М. Портер, – визначають прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни, які можуть диктувати фірми, на витрати, що їм доводиться нести, й на розміри капіталовкладень, необхідні для того, щоб конкурувати в цій галузі».



Рис 1.1. Сили, що визначають стан конкурентної боротьби (за М.Портером)

Джерело: Створено автором.

Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості в галузі, тому що вони привносять у галузь нові виробничі потужності й прагнуть здобути частку ринку збуту, знижуючи тим самим потенційний прибуток. Потужні покупці або постачальники, торгуючись, отримують вигоду та знижують прибуток фірми. Запекла конкуренція в галузі знижує прибутковість, оскільки за те, щоб зберегти конкурентоспроможність, доводиться платити (витрати на рекламу, організацію збуту), або ж прибуток «відходить» до покупця за рахунок зниження цін. Наявність товарів-замінників обмежує ціну, що можуть запросити фірми, які конкурують у цій галузі; більш високі ціни спонукають покупців звернутися до замітника й знижують обсяг виробництва в галузі.

Для організації управління конкурентоспроможністю необхідно забезпечити можливість кількісної оцінки на рівні товару та підприємства з урахуванням усіх факторів конкурентоспроможності, оскільки без урахування кількісної оцінки усі заходи з підтримки та підвищення рівня конкурентоспроможності мають необґрунтований та стихійний характер.

Існує три підходи до визначення конкуренції:

Перший підхід розглядає конкуренцію як елемент ринкового механізму, який дозволяє урівноважити попит і пропозицію. Цей підхід властивий класичній економічній теорії.

Другий підхід визначає конкуренцію як змагання на ринку. Він характерний для більшості вітчизняних фахівців.

Третій підхід розглядає конкуренцію як критерій, що визначає тип галузевого ринку. Цей підхід базується на сучасній теорії морфології ринку, яка передбачає, що залежно від ступеня досконалості конкуренції на ринку виділяють відповідні типи ринків, для кожного з яких характерна відповідна поведінка економічних суб'єктів, а під конкуренцією розуміють ступінь залежності загальних ринкових умов від поведінки окремих учасників ринку. Тому необхідно розрізняти поняття «конкуренція» та «суперництво». Поведінка суб'єктів ринку матиме характер суперництва тільки на олігопольному ринку, а поведінка монополіста не може характеризуватися як суперництво, оскільки на монополістичному ринку взаємодія економічних суб'єктів невелика.

Конкуренція виконує в ринковій економіці наступні функції: [3]

Функція регулювання.

Для того, щоб утриматися в боротьбі та підвищити рівень конкурентоспроможності, підприємець має пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач.

Отже і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.

Функція мотивації.

Для підприємця конкуренція виступає шансом та ризиком одночасно: підприємства, які пропонують ліпшу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції). Це стимулює технічний прогрес; підприємства,

які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції).

Функція розподілу.

Конкуренція не тільки включає стимули до вищої продуктивності, але й дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств відповідно їх ефективного внеску. Це відповідає принципу винагороди за результатами.

Функція контролю.

Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства. Наприклад, якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців. Чим досконаліша конкуренція, тим справедливіше ціна.

У процесі еволюції теоретичних поглядів на конкуренцію сформувалися підходи до класифікації різних її видів ( див., табл. 1.1.) [49]

Таблиця 1.1

### Види конкуренції

Основні ознаки	Вид	Основні риси
1	2	3
1. За масштабом розвитку	Індивідуальна	Учасник ринкових відносин прагне вибрати найкращі умови купівлі-продажу товарів і послуг
	Місцева	Конкурентна боротьба між учасниками ринкових відносин на обмеженій території
	Галузева	Конкурентна боротьба в одній з галузей ринку

## Продовження таблиці 1.1.

	Міжгалузева	Суперництво представників різних галузей ринку за приманювання на свій бік покупців
	Національна	Суперництво вітчизняних продавців і покупців усередині певної країни
	Міжнародна	Боротьба підприємств, господарських об'єднань і держав різних країн на світовому ринку
2. За формою	Пряма	Конкурентна боротьба відбувається усередині категорії одного продукту або торговельної марки
2. За формою	Непряма	Конкурентна боротьба розвертається між продуктами різних категорій, але які діють як альтернативні при купівельному виборі
3. За способами й характером задоволення споживчого попиту	Функціональна	Конкуренція між різними товарами (виробниками), що задовольняють одну певну людську потребу, тобто виконують одну загальну функцію

## Продовження таблиці 1.1

	Видова	Конкуренція розгортається між товарами (виробниками) одного виду, призначеними для задоволення однієї й тієї ж потреби, але відрізняються один від одного за яким-небудь істотно важливим параметром
	Предметна	Конкуренція виникає між ідентичними товарами (виробниками), що відрізняються якістю виготовлення або навіть однаковими за якістю
4. За характером розвитку	Вільна	Наявність на ринку безлічі незалежних товаровласників; необмежений доступ на ринок; відсутність контролю за ринковими цінами
4. За характером розвитку	Регульована	Втручання держави як гаранта економічних прав і обов'язків у процесі, що протікають в економіці з метою створення умов для розвитку ринкових суб'єктів і регулювання їх діяльності

## Продовження таблиці 1.1

5. За методами ведення конкуренції	Цінова	Вид конкурентної боротьби за допомогою штучної зміни цін на товари з метою витіснення й знищення конкурента й завоювання монопольного місця на ринку
	Нецінова	Конкуренція, яка ґрунтується на продажу товарів високої якості й надійності, що досягається за допомогою технічної переваги, використанні будь-яких законних засобів, крім зниження цін, з метою одержання нових споживачів
6. Залежно від моделі ринку	Досконала	Велика кількість компаній, що реалізують стандартну продукцію; контроль над ціною відсутній; абсолютно еластичний попит; нецінові методи конкуренції не практикуються; відсутні перешкоди для організації бізнесу

## Продовження таблиці 1.1

6. Залежно від моделі ринку	Монополістична	Велика кількість компаній, що реалізують диференційовану продукцію; вузький діапазон контролю цін; еластичний попит; використовуються нецінові методи конкуренції; вхідний бар'єр у галузь незначний
	Олігополістична	Невелика кількість компаній; діапазон контролю цін залежить від рівня погодженості їх дій; переважно нецінова конкуренція; наявність істотних перешкод для організації бізнесу
	Чиста монополія	Одна компанія, яка випускає унікальну продукцію, що не має ефективних замінників; контроль над цінами значний; попит нееластичний; вхід у галузь для інших компаній заблокований
7. З урахуванням дотримання норм законодавства	Несумлінна	Дії суб'єктів, які господарюють, за дискредитацією конкурентів. Основні методи: економічне й промислове шпигунство, незаконне використання товарного знаку конкурентів.



## Продовження таблиці 1.1

7. З урахуванням дотримання норм законодавства	Сумлінна	Основними методами є підвищення якості продукції, зниження цін і т. д. Однією з форм сумлінної конкуренції є цінова конкуренція, що використовується для видалення з ринку більш слабких суперників або проникнення на новий ринок
--	----------	--

За масштабом розвитку конкуренція буває індивідуальною, місцевою, галузевою, міжгалузевою, національною та міжнародною.

Індивідуальна конкуренція характеризується прагненням учасника ринкових відносин досягти найкращих умов купівлі-продажу товарів та послуг. Місцева конкуренція характеризується обмеженістю території конкурентної боротьби між її учасниками.

Галузева конкуренція відбувається між учасниками однієї галузі. Умови ведення конкурентної боротьби залежать від специфіки та кількості учасників галузі. Об'єктами такої конкуренції є умови виробництва, ринки збуту, «портфелі» замовлень, затрати виробництва, якість продукції та послуг. Вона зумовлює зростання ефективності всієї галузі, кількісних і якісних показників, її подальший розвиток.

Міжгалузева конкуренція здійснюється між виробниками (підприємствами, підприємцями) даної галузі й виробниками інших галузей. Об'єктом такої конкуренції є більш висока норма прибутку (рентабельності) в тій чи іншій галузі, отже, і боротьба за вигідне вкладення капіталу. Ця конкуренція сприяє міжгалузевому переливанню капіталів і переміщенню ресурсів до більш ефективних галузей і сфер виробництва. Швидке

переміщення капіталу і ресурсів від однієї галузі до іншої дає суспільству можливість найбільш раціонально використовувати засоби виробництва й робочу силу.

Національна конкуренція характеризується суперництвом виробників і покупців однієї країни. Всі продавці прагнуть ефективно продати свої товари та завоювати покупців, а покупці, у свою чергу, зацікавлені в покупці якісних товарів за прийнятними цінами.

Міжнародна конкуренція становить конкуренцію виробників на світовому ринку і включає в себе як галузеву, так і міжгалузеву форми конкуренції. На світовому ринку панівна роль належить компаніям найбільш розвинутих країн. Міжнародна конкуренція сприяє зниженню інтернаціональних витрат, збалансованому розвитку світового ринку, переливанню капіталу не тільки між галузями виробництва, але й між державами світової співдружності.

За формою конкуренція поділяється на пряму й непрямую. За умови прямої конкуренції боротьба відбувається між підприємствами, що продають один продукт або торговельну марку. За умови непрямой конкуренції боротьба відбувається між підприємствами, що продають різні продукти, але мають однакові споживчі цінності для покупців [10].

За способами й характером задоволення споживчого попиту виділяють функціональну, видову й предметну конкуренції.

Функціональна конкуренція - це конкуренція різних, але взаємозамінних товарів (товарів-субститутів), які задовольняють одну людську потребу. При видовій конкуренції продукти одного цільового призначення відрізняються іншими суттєвими параметрами. Предметна конкуренція здійснюється між продавцями, які пропонують ідентичний товар, що може відрізнитися тільки якістю.

За характером розвитку розрізняють вільну та регульовану конкуренції.

За вільної конкуренції жодне з підприємств не може впливати на ринкову ціну, на ринку існує безліч незалежних товаровиробників, немає

бар'єрів до вступу на ринок для всіх охочих. В умовах капіталізму вільна конкуренція проявляється у конкурентній боротьбі як між різними формами приватного капіталу (промислового, торговельного, банківського та ін.), так і всередині кожного з них. Така конкуренція набуває форм внутрішньогалузевої та міжгалузевої.

Регульована конкуренція відбувається під впливом держави у процеси, що протікають в економіці з метою розвитку та підтримки ринкових суб'єктів і регулювання їх діяльності.

За методами ведення конкуренції розрізняють цінову та нецінову конкуренції.

Цінова конкуренція є однією з традиційних форм конкурентної боротьби, яка ґрунтується на маніпулюванні цінами. Вона може здійснюватися багатьма способами: зниженням цін, локальними змінами цін, сезонними розпродажами, наданням більшого обсягу послуг за існуючими цінами, подовженням термінів споживчого кредиту тощо. Застосовується цінова конкуренція здебільшого для проникнення на вже засвоєний ринок або виштовхування з ринку слабших суперників. [8]

Нецінова конкуренція є більш ефективною й більш сучасною формою конкурентної боротьби. Ця боротьба ґрунтується на наданні споживачам продукції більш високої якості або нової споживчої вартості, що стає вагомим бар'єром для конкурентів, тому що для копіювання таких конкурентних переваг конкурентам потрібно багато часу та коштів.

Залежно від моделі ринку розрізняють наступні види конкуренції:

Досконала конкуренція характеризується поліполією, тобто великою кількістю продавців і покупців того самого товару. Серед основних ознак досконалої конкуренції слід виділити такі: формування ціни на однорідні товари відбувається без прямого впливу продавців, оскільки при збільшенні ціни всі покупці відразу ж переходять до конкурентів, при зниженні ціни продавець не в змозі задовольнити весь попит, який буде орієнтовано на нього, через його незначну частку на ринку; відсутні, або малі бар'єри для

входу на ринок в довгостроковому періоді; кожен продавець і покупець має повну інформацію про ціну, кількість продукту, витрати й попит на ринку.

З огляду на дотримання норм законодавства конкуренцію можна умовно поділити на сумлінну й несумлінну.

За сумлінної конкуренції підприємства використовують такі методи: зниження цін («війна цін»); підвищення якості продукції; розвиток до й після продажного обслуговування; створення нових товарів і послуг з використанням досягнень НТР тощо. Поряд з методами сумлінної конкуренції існують і інші, менш законні методи ведення конкурентної боротьби – несумлінна конкуренція [12].

За несумлінної конкуренції підприємства використовують такі методи: економічне (промислове) шпигунство; підробка продукції конкурентів; підкуп і шантаж; обман споживачів; махінації з діловою звітністю; валютні махінації; приховування дефектів тощо.

Існує багато факторів, які впливають на підприємства, щоб отримати конкурентні переваги. Вони підсумовуються так: вартість управління виробництвом, якість, гнучкість, час, обслуговування та захист навколишнього середовища, яким приділяється все більше уваги:

Витрати на управління виробництвом.

Одним з найважливіших елементів конкурентної переваги підприємства є те, що підприємство може отримати нижчі витрати на управління виробництвом у всіх видах діяльності з управління виробництвом, ніж у тій самій галузі. Стратегія низьких витрат також є стратегією виробництва та експлуатації, яку слід дотримуватися підприємству, оскільки ціна є найбільш впливаючим фактором на бажання клієнта придбати, зрозуміло, що клієнт буде охоче вибирати нижчу ціну продукту чи послуги за тієї ж якості та функції.

Якщо собівартість виробництва та експлуатації підприємства нижча, тим конкурентоспроможніше підприємство за ціною.



Рис 1.2. Фактори, що впливають на набуття підприємствами конкурентних переваг  
Джерело: Створено автором.

### Якість продукції.

Якість продукту включає функціональність, довговічність, надійність, моделювання зовнішнього вигляду, кваліфікований показник продукту тощо.

Якість продукту відображає ступінь, у якій продукт відповідає потребам клієнта. Конкурентоспроможність якості проявляється у двох аспектах: перший – підтримувати високий рівень якості продукції; інший — надавати кращі продукти чи послуги. Перевага в якості походить від гарантійної здатності виробничо-експлуатаційної системи, тобто виробничо-експлуатаційна система може контролювати якість продукту з аспектів процесу, технології та операційного процесу, щоб відповідати необхідному стандарту, і забезпечити стабільність якості.

Крім того, якість процесу виготовлення продукції також має вирішальне значення, оскільки вона тісно пов'язана з надійністю продукту.

Метою якості процесу є виробництво не дефектної продукції, яка може бути використана для профілактичного вирішення проблем якості продукції.

Гнучкість виробництва.

Гнучкість виробничої потужності — це здатність підприємства швидко покращувати або знижувати рівень виробництва, або швидко переносити виробничі потужності з одного товару (послуги) на інший продукт (послуги).

Реалізація такого роду гнучкості в основному залежить від реалізації гнучких заходів, таких як гнучка фабрика, гнучкий виробничий процес, гнучкі працівники тощо. Зі стратегічної точки зору, гнучкість складається з двох аспектів, які безпосередньо пов'язані з проектуванням операційного процесу підприємства. По-перше, здатність підприємств надавати різноманітні продукти та послуги для клієнтів, максимальна гнучкість означає здатність надавати клієнтоорієнтовані продукти та послуги для задоволення унікальних потреб клієнтів. Це свого роду особлива конкурентоспроможність підприємства, це різновид виробничої здатності, яка відрізняється від інших підприємств.

В епоху, коли сучасні клієнти все більше прагнуть до індивідуалізації, підприємства приділяють все більше уваги цьому виду здібностей, які можуть задовольнити унікальні потреби клієнтів. Підприємству, щоб отримати конкурентну перевагу, потрібно усвідомити сильну рушійну силу зростання підприємства, яку можна отримати через власний режим виробництва, реінжиніринг, шляхом об'єднання великої кількості зацікавлених сторін для участі у виробничому процесі підприємства. Щоб швидко задовольнити унікальні потреби клієнтів.

По-друге, здатність швидкого процесу перетворення на виробництво нових продуктів або здатність швидкого перетворення процесу обслуговування на надання послуг. Завдяки пришвидшенню оновлення

продукції та скорочення життєвого циклу, гнучкість у цьому відношенні стає все більш важливою.

#### Час.

Як фактор конкуренції, час втілюється у швидку доставку, надійність доставки та швидкість розробки нових продуктів. Вимоги клієнта до часу для доставки продуктів або послуг, включаючи можливість доставки товарів експресом або вчасно.

#### Обслуговування.

Сервіс також є елементом конкурентної переваги підприємства. У сучасному середовищі підприємства, щоб отримати конкурентну перевагу, підприємства повинні не тільки надавати клієнтам високоякісні продукти, швидке середовище для покупок, швидкість і надійність доставки, але й почати надавати клієнтам додаткові послуги з «доданою вартістю». Ці послуги з «доданою вартістю» вимагають від підприємства приділяти більше уваги додатковим функціям продукту у виробництві та дизайні продукту, а також можуть задовольнити потреби споживачів, а також необхідно відстежувати продукцію після продажу. Важливо забезпечити, щоб клієнт завжди був задоволений використанням продукту, а також необхідна лояльність клієнта до підприємства, яке надає продукт або послугу.

Отже, управління виробництвом є основним завданням в діяльності підприємства. Вміле управління може підвищити ефективність роботи підприємства, ефективність управління інформацією щодо виробничого процесу і підвищити загальну конкурентоспроможність будь - якого підприємства. Виробнича конкуренція є головним рушієм підприємства, що дозволяє виживати в умовах жорсткої конкуренції на ринку. Підприємство, яке виділяється на ринку, визнається громадськістю і сприймається споживачами, покладаючись не тільки на формування бренду підприємства, а й на конкурентоспроможність виробництва продукції підприємства.

## **1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності на підприємстві**

Важливим елементом системи забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства та якісного ведення господарювання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках виступає її оцінка. У процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства визначаються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дає можливість раціонально планувати та спрямовувати діяльність підприємства на основі конкурентних переваг.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня. Вона формує відносну характеристику здатності підприємства та його продукції вести конкурентну боротьбу на певному ринку. Це свідчить про те, що конкурентоспроможність підприємства виступає агрегованим показником його конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до факторів мінливого макросередовища. На сьогоднішній день при оцінці конкурентоспроможності підприємства економісти та науковці використовують цілий ряд аналітичних та діагностичних методів.

Проблема оцінки конкурентоспроможності носить універсальний, глобальний характер. В останні роки посилилася конкуренція через внутрішні фактори розвитку торгівлі та проникнення на український ринок іноземних компаній.

Тому як в теорії, так і на практиці більше уваги приділяється необхідності комплексного вирішення проблем розвитку конкуренції та підвищення конкурентоспроможності підприємств, саме за таких обставин набуває особливого значення в оцінці конкурентоспроможності підприємства.

Підсумовуючи вищевикладене, до вашої уваги представлена класифікація методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства ( див табл. 1.2)



Таблиця 1.2

## Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

<b>Ознака</b>	<b>Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства</b>
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення результату	Матричні
	Графічні
	Індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Якісні методи оцінювання здебільшого мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку. Кількісні методи дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у

конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення.

Спеціальні методи оцінки – це методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Вони не дозволяють дати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, однак дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів його діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію та визначити основні напрями подальшого розвитку.

До графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства належить також і метод, що базується на побудові багатокутних профілів. Даний метод запропонований американськими науковцями і базується на виявленні критеріїв конкурентоспроможності продукту або підприємства в цілому, установленні ієрархії виявлених критеріїв і побудови багатокутників конкурентоспроможності.

В цілому, перевагою застосування графічних методів при оцінці конкурентоспроможності підприємств є їх відносна простота та наочність, однак використання вказаних методів не позбавлене і недоліків. Зокрема, графічні методи оцінки конкурентоспроможності не дають можливості встановити загальне значення показника конкурентоспроможності підприємства. Крім того, вадою графічних методів є і неможливість прогнозування майбутніх змін конкурентоспроможності.

Недоліки графічних методів полягають у тому, що вони часто показують не конкурентоспроможність підприємства, а його стан серед конкурентів, а переваги за наявності формалізованого алгоритму оцінки та

найвищого рівня, сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (кресленнях, діаграмах, діаграмах тощо).

Найбільш поширеним і широко використовуваним методом є побудова полігону конкурентоспроможності.

Побудова полігонів конкурентоспроможності, що представляють графічні комбінації оцінок позиції компанії та конкурентів у найбільш значущих сферах діяльності, представлених у вигляді векторних осей. Накладаючи один одному полігони конкурентоспроможності різних підприємств, можна виявити сильні та слабкі сторони одного підприємства по відношенню до іншого. Найчастіше використовують семи- або п'ятнадцятибальну шкалу.

Основними недоліками цього методу є: застосування експертного методу, тобто запровадження суб'єктивної оцінки; труднощі з кількісним визначенням таких якісних характеристик, як після продажне обслуговування тощо; цей метод не дає точної кількісної оцінки характеристик підприємств за заданими критеріями. Позитивні сторони цього методу: чітко показує слабкі та сильні сторони підприємств; дозволяє швидко та легко визначити позицію досліджуваного підприємства щодо його конкурентів.

Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції. Одним із найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності підприємств є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними є компанії, де найкраще організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність кожної із послуг впливає ряд факторів, ресурси фірми. Оцінка ефективності кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів.

Метод заснований на оцінці 4 груп показників або критеріїв конкурентоспроможності: показники ефективності виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності маркетингу та просування товарів, конкурентоспроможність товару.

Методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства.

Методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства. Ця група методів базується на ідеї, що чим вище конкурентоспроможність, тим вище конкурентоспроможність їх продукції.

Для визначення конкурентоспроможності продукції використовуються різні маркетингові методи, в основі яких лежить знаходження співвідношення ціна - якість. Розрахунок індексу конкурентоспроможності для кожного виду продукції здійснюється за допомогою параметричного та економічного індексу конкурентоспроможності. У свою чергу, ці індекси визначаються шляхом підсумовування часткових індексів для кожного оцінюваного параметра із заданими ваговими коефіцієнтами. Кожен з часткових індексів за відповідним параметром приймається як відношення фактичних значень розрахункового параметра до значення відповідного індексу конкуруючих товарів (або інших товарів, обраних за основу для порівняння). У цьому випадку параметричний індекс визначається на основі технічної оцінки (якості) параметрів продукції економічної цінності. Перелік вартісних і технічних параметрів, а також вага кожного з параметрів, встановлених експертом. Зокрема, у ряді методів одним із вартісних параметрів значенням є сума витрат на після продажне обслуговування продукції [46].

Індикаторні методи базуються на використанні системи показників, які допомагають оцінити конкурентоспроможність підприємства.

Під індикатором розуміють сукупність характеристик, що дозволяють формально описати стан параметрів досліджуваного об'єкта і на цій основі сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування об'єкта. Кожен показник може розбити на ряд показників, що відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта, тому часто виникає завдання вибрати найважливіші показники для оцінки кожного з цих факторів.

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи. Реалізація індексних методів зазвичай здійснюється за рядом етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства - лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства. Аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними. При цьому, в залежності від конкретної методики аналізу, застосування даних методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.

Найбільш ґрунтовними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства вітчизняні науковці називають комплексні методи, оскільки вони орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства. Перевагою таких методів є отримання достовірної і найбільш точної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та «вузькі місця» за найбільш розширеним переліком порівняльних переваг.

Поряд з розвитком підходів до вивчення конкуренції широкого розвитку отримали підходи та методи оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Говорячи про оцінку конкурентоспроможності підприємств і промислового комплексу в першу чергу, слід виділити підходи та методи, які враховують конкурентоспроможність підприємства.

У більшості методів, заснованих на специфічному підході, оцінку товару пропонується здійснювати за допомогою економічних і якісних показників конкурентоспроможності товару, які характеризують відповідно вартість і технічні (якісні) характеристики досліджуваної продукції.

Не менш популярними є методи, засновані на конкурентній стратегії залучення позицій компанії на ринку, привабливості галузі, а також на основі стратегічних поведінкових рекомендацій.

У методах, заснованих на концепції ланцюга створення вартості компанії, діяльність останньої поділяється на первинну, пов'язану з виробництвом і розподілом продукту, і вторинну, пов'язану з допоміжною діяльністю, що забезпечує вхідні ресурси та інфраструктуру, що дозволяє виконувати основні види діяльності. Конкурентоспроможність підприємства розглядається з точки зору ефективного здійснення вищезазначених видів діяльності відносно його конкурентів [20].

Широке поширення на практиці отримали методи, засновані на оцінці бізнесу. Основна ідея цих методів полягає в тому, що чим вище вартість підприємства, тим більшу економічну вигоду воно може принести своєму власнику а отже, тим вищий рівень його конкурентоспроможності. Останнім часом широке поширення для завдань, пов'язаних з оцінкою конкурентоспроможності підприємств і промислового комплексу, набули методи, засновані на теорії ігор. Суть цієї групи методів полягає у виборі оптимальної стратегії поведінки суб'єктів господарювання, спрямованої на отримання максимального виграшу або зменшення втрат у конкуренції з іншими гравцями. В якості оптимізованого критерію можуть виступати результати діяльності суб'єкта: витрати філій банків, позиціонування на ринку, ціна продукції та інші показники. Крім цих методів, у літературі можна знайти посилення на інші менш поширені групи методів (графоаналітичні методи, потенційні методи, інтегровані методи тощо). Однак у більшості випадках вони використовують підходи та методи, які є невід'ємною частиною вищезгаданих методів [41].

Підводячи підсумок аналізу методів і підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств, можна відзначити, що в переважній більшості досліджень та оцінки конкурентоспроможності підприємств зосереджується на одній із груп факторів, що визначають конкурентоспроможність (продукт, маркетинг, менеджмент тощо).

З іншого боку, майже немає підходів, заснованих на комплексному врахуванні різноманітних факторів впливу. Існуючі методи оцінки

конкурентоспроможності суб'єктів господарювання не враховують комплексних факторів конкурентоспроможності, притаманних великим промисловим підприємствам. У зв'язку з цим очевидна актуальність розробки комплексного методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності основних промислових підприємств, комплексно враховуючи різні аспекти їх діяльності та організації, очевидна.

Методи експертної оцінки часто використовуються, причому, як бачимо, не тільки як самостійний метод, а й як допоміжний в інших методах. Суть їх полягає в залученні професійних експертів для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Переваги – у простоті використання та економії часу при зборі інформації про конкурентів, оскільки вони базуються на думці досвідчених професіоналів. Проте перевага методів є для них водночас і недоліком, оскільки іноді експертна суб'єктивність може спотворювати результати оцінки залежно від кваліфікації експертів.

Експертні методи використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємств і як самостійний метод, і як додатковий.

Тому вважаю за необхідне звернути увагу на наступне:

- якість оцінки безпосередньо залежатиме від кваліфікації експертів та термінів співбесіди (індивідуальної чи групової);
- результат оцінки може бути різним (навіть значним) у різних часових зрізах
- думки експертів можуть виявитися діаметрально протилежними.

Економічні методи оцінки дають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства навіть без використання складних математичних розрахунків, використовуючи лише економічний апарат або використовуючи вже готові формули. Переваги таких методів у відносній

простоті використання та швидкості отримання результатів, а недоліки – у великій похибці та низькій точності результатів оцінювання.

Математичні методи базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у обчисленні одного (інтегрального) показника або кількох числових значень показників, за якими формується підсумкова оцінка. Ці методи вважаються найбільш точними, хоча іноді вимагають обтяжливих математичних розрахунків, тобто спеціальної підготовки працівників.

Отже, можна зробити висновок, є багато параметрів, які повинні бути в області розгляд управління підприємством як найважливіших об'єктів управління.

Однак, задаючи параметри конкурентоспроможності того чи іншого об'єкта, необхідно постійно дбати про створення відповідних умов, що забезпечують досягнення необхідних параметрів конкурентоспроможності.

Умови (обставини, від яких все залежить) виступають, таким чином, другим фундаментальним компонентом категорії конкурентоспроможності. Вони охоплюють широкий спектр технічних, технологічних, організаційних, економічних, соціальних, людських, правових, ідеологічних відносин, які складаються в процесі функціонування господарського механізму підприємства. Створення всіх необхідних умов для досягнення конкурентоспроможності об'єктів є першочерговою турботою керівництва та всього персоналу компанії.

Аналіз існуючих методів оцінки конкурентоспроможності показав, що жодна з розроблених методик не задовольняє сучасним умовам українського підприємства, оскільки не враховує аспект взаємодії підприємства з ринковим середовищем.

Інтеграція факторів, що характеризують взаємозв'язок підприємства з бізнес-середовищем, у загальний системний аналіз та оцінку конкурентоспроможності дозволить:



- 1) більш повно проаналізувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання;
- 2) отримати більш точні дані про рівень конкурентоспроможності шляхом введення значень, що характеризують аспект взаємозв'язку при розрахунку показників конкурентоспроможності;
- 3) робити найбільш точні прогнози щодо динаміки показників конкурентоспроможності на основі змін у компанії та середовищі;
- 4) на практиці показати важливість концепції мереж маркетингової взаємодії та теорії щодо умов економіки України.

Вивчення конкурентоспроможності підприємств вимагає комплексного підходу, що передбачає використання різноманітного набору методів і прийомів аналізу.

## **Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Голд Енерджи»**

### **2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Голд Енерджи»**

Досліджуване підприємство ТОВ «Голд Енерджи» було зареєстровано 18 лютого 2020 року. За формою власності – приватна власність, а саме товариство з обмеженою відповідальністю. Головним напрямком діяльності компанії є реалізація широкого асортименту нафтопродуктів, для забезпечення найрізноманітніших потреб ринку. Особливість компанії – клієнтоорієнтованість [48].

#### ***Види діяльності ТОВ «Голд Енерджи»:***

- Оптова торгівля твердим, рідким і газоподібним паливом і подібними продуктами
- Оптова торгівля цукром, шоколадом і цукристими кондитерськими виробами
- Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- Роздрібна торгівля паливом в спеціалізованих магазинах
- Консультування з питань комерційної діяльності та управління

Основними принципами роботи ТОВ «Голд Енерджи» є високий професіоналізм, якісне надання послуг для досягнення гарантованого результату, сервісний супровід на кожному етапі співпраці, повний цикл послуг логістичного характеру, робота в рамках чинного законодавства в сфері підприємницької діяльності.

Міцні партнерські відносини з нафтопереробними підприємствами (НПЗ) і великими європейськими нафтотрейдерами дозволяють компанії на постійній основі імпортувати в Україну нафтопродукти, що відповідають європейським стандартам. В їх число входять: ВАТ «Нафтан» (Білорусь),

«Мозирський НПЗ» [34], Плоцкий НПЗ (Польща)[35]. Чітко налагоджена робота з партнерами дозволяє компанії здійснювати поставку палива високої якості і в необхідних обсягах в узгоджені з покупцями терміни.

### ***Цілі ТОВ «Голд Енерджи»***

- Забезпечення сталої та вигідної співпраці з клієнтами;
- Адаптація до нагальних потреб ринку, шляхом розширення асортименту продукції;
- Впровадження взаємовигідної цінової політики;
- Постійний контроль якості реалізованих нами нафтопродуктів, для того, щоб клієнти отримували лише найкраще;
- Покращення якості додаткових послуг з транспортування нафтопродуктів, шляхом розширення автопарку.

### ***Цінності ТОВ «Голд Енерджи»***

- Забезпечення стабільного розвитку компанії та створення комфортних умов для професійного зростання наших співробітників;
- Піклування про навколишнє середовище, шляхом дотримання найвищих стандартів якості та безпеки;
- Розробка та впровадження інноваційних систем для забезпечення швидкої та безперебійної роботи компанії;
- Участь у благодійних проектах, задля покращення рівня добробуту країни.

Комфорт для клієнта – принципова позиція компанії. Злагоджена робота команди професіоналів, наявність високотехнологічного комплексу зберігання та сучасної техніки – ось запорука успішної діяльності компанії!

**Конкуренти ТОВ «Голд Енерджи»:**

- 1) ТОВ «ЗАХІДНА НАФТОГАЗОВА КОМПАНІЯ» [40]
- 2) ТОВ «Альянс Ойл Україна» [38]
- 3) ТОВ «Альянс Енерго Трейд» [39]
- 4) ТОВ «Шелл» [37]

ТОВ «Голд Енерджи» купує і поставляє високоякісні нафтопродукти виробництва найбільших НПЗ Європи і країн СНД. Компанія проводить перевірку палива на кожному етапі:

- відбір проб на заводі-виробнику перед вантаженням (в автоцистерни, з / д цистерни, танкер)
- при вивантаженні палива на нафтобазі / терміналі (перевіряється кожна цистерна перед зливом на зберігання)
- при транспортуванні до кінцевого споживача (вагони і автопоїзда пломбуються).

**Карта стратегічних груп конкурентів**

Проведемо аналіз конкурентного середовища підприємства ТОВ «Голд Енерджи».

ТОВ «Голд Енерджи» – постачальник нафтопродуктів найвищої якості в Україні.

Таблиця 2.1

**Основні конкуренти продукції ТОВ «Голд Енерджи»**

Конкуренти	Вид продукції	Конкурентні переваги	Недоліки
ТОВ «ЗАХІДНА НАФТОГАЗОВА КОМПАНІЯ»	Нафтопродукти	Висока якість; Сертифікована продукція; Лояльна цінова політика	Невеликий асортимент продукції

## Продовження таблиці 2.1

ТОВ «Альянс Ойл Україна»	Нафтопродукти	Торгівля крупно-або дрібнооптовими партіями; Висококласна продукція Сертифікована продукція	Висока ціна
ТОВ «Альянс Енерго Трейд»	Нафтопродукти	Широкий асортимент продукції Сертифікована продукція	Висока ціна
ТОВ «Shell»	Нафтопродукти	Займає велику частку ринку України Високоякісні нафтопродукти	Висока ціна

Джерело: Створено автором.

Аналізуючи отримані дані стосовно основних конкурентів ТОВ «Голд Енерджи» можна скласти орієнтовану карту стратегічних груп (див. рис. 2.1).

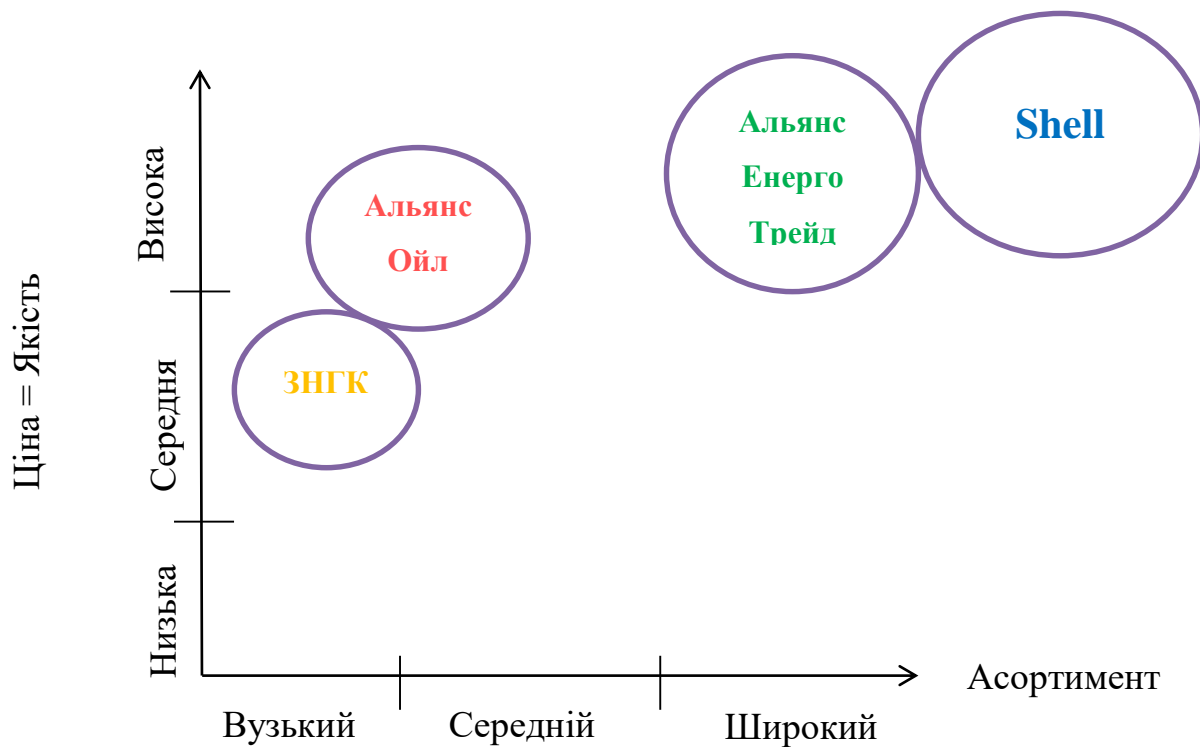


Рис 2.1 Карта стратегічних груп конкурентів підприємства

Джерело: Створено автором.

Організаційна структура управління ТОВ «Голд Енерджи» – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів. Головне призначення - забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу.

Для ефективного вирішення даного завдання в команді ТОВ «Голд Енерджи» працюють висококваліфіковані фахівці, що мають багаторічний досвід роботи на міжнародному і українському ринку нафтопродуктів, в логістичній, економічній та фінансовій сферах.

Професіоналізм і досвід співробітників компанії дозволяють проводити моніторинг і аналітику ринку, що дає можливість сформулювати актуальну і кращу ціну на нафтопродукти.

Відділ логістики визначає найоптимальніший маршрут для постачання Вашого ресурсу, щоб Ви отримали його в найкоротші терміни і з мінімальною вартістю поставки.

Завдяки цим факторам Ви отримуєте нафтопродукти за оптимальною ціною і в узгоджені терміни.

ТОВ «Голд Енерджи» цінує довгострокові партнерські відносини з постачальниками і покупцями.

На рис. 1.1. наведено організаційну структуру управління ТОВ «Голд Енерджи»

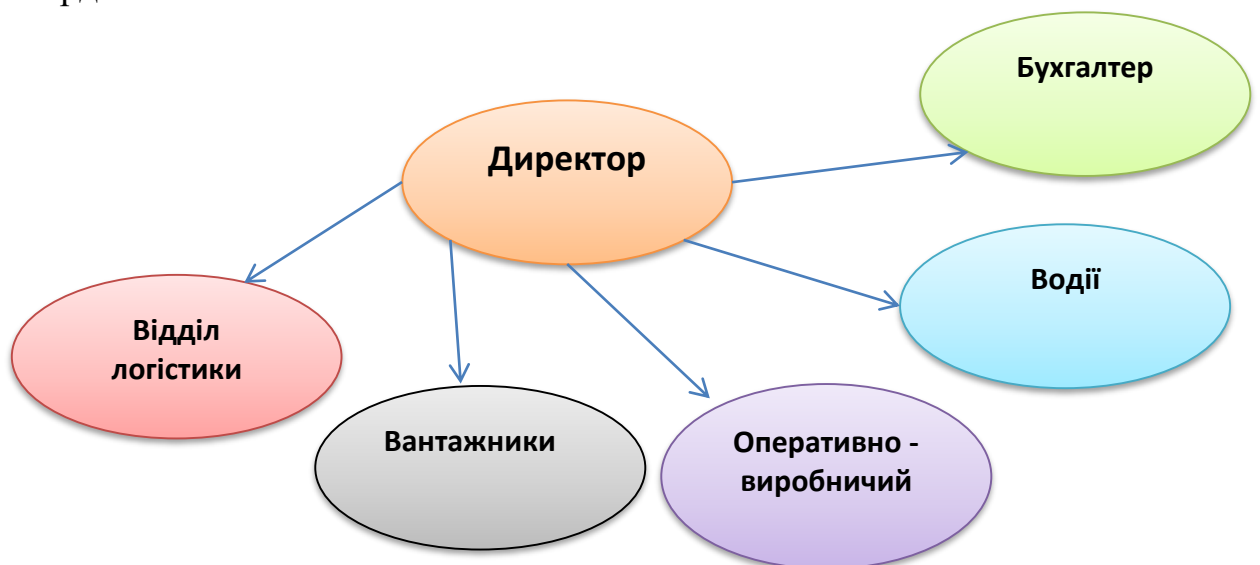


Рис. 1.1. Організаційна структура управління ТОВ «Голд Енерджи»

На підприємств ТОВ «Голд Енерджи» лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.

Основна ознака лінійної організаційної структури - наявність виключно лінійних зв'язків.

***Переваги такого типу структури це:***

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економічність за умов невеликих розмірів організації.

***Недоліки такого типу структури це:***

- потреба у керівниках універсальної кваліфікації;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Проведемо SWOT-аналіз ключових факторів, що характеризують середовище ТОВ «Голд Енерджи» та оберемо стратегію його розвитку [1].

Для аналізу достатньо використати по 3 ключові фактори. Бальна оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища здійснюється за 10-бальною шкалою відносно середньогалузевих показників та стратегічно важливих конкурентів – (див. табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства**

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (STRENGTHS – S)	Слабкі сторони (WEAKNESSES – W)
1. досвід роботи товариства на ринку	1. висока частка послуг на умовах відстрочки платежу;

## Продовження таблиці 2.2

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. досвід роботи товариства на ринку</li> <li>3. відома торгова марка</li> <li>4. темпи зростання видобутку вуглеводнів вище середньогалузевого рівня</li> <li>5. висока забезпеченість запасами</li> <li>6. розвинений сегмент переробки і збуту</li> <li>7. високий рівень прозорості та корпоративного управління</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. висока частка послуг на умовах відстрочки платежу;</li> <li>3. недостатня ємність внутрішнього ринку;</li> <li>4. низький рівень витрат на маркетингові цілі</li> <li>5. Високий рівень капіталовкладень</li> <li>6. Значні витрати на придбання нафти і нафтопродуктів</li> <li>7. Значна кількість акцій у вільному обігу створює надлишок їх пропозиції</li> </ol>
Зовнішнє середовище	
<p style="text-align: center;">Можливості (OPPORTUNITIES – O)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. розширення ринку за рахунок розширення асортименту</li> <li>2. збільшення продажів за рахунок появи нових послуг</li> <li>3. постійний нееластичний попит на нафту і газ.</li> <li>4. впровадження нових технологій.</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Загрози (THREATS – T)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. падіння попиту за рахунок інфляції</li> <li>2. політична нестабільність</li> <li>3. недостатня законодавча забезпеченість галузі</li> <li>4. Брак кваліфікованого персоналу.</li> <li>5. Падіння цін на нафту</li> <li>6. Зміна політичної ситуації і режиму оподаткування</li> </ol>

Джерело: Створено автором.

Найбільш значимими факторами, які визначають сильні сторони підприємства є

- досвід роботи товариства на ринку;
- відома торгова марка.
- висока забезпеченість запасами



Найбільш значимими факторами, які визначають слабкі сторони підприємства є частка послуг на умовах відстрочки; недостатня ємність внутрішнього ринку, високий рівень капіталовкладень, значні витрати на придбання нафти і нафтопродуктів [4].

Найбільш значимими факторами, які визначають можливості розвитку товариства є:

- розширення ринку за рахунок розширення асортименту;
- збільшення продажів за рахунок появи нових послуг.

Найбільш значимими факторами, які визначають загрози підприємства є:

- падіння попиту за рахунок інфляції ;
- недостатня законодавча забезпеченість галузі.

На основі проведеного SWOT аналізу було визначено сильні та слабкі сторони діяльності підприємства ТОВ «Голд Енерджи», визначено можливості та загрози розвитку підприємства.

Найбільш оптимальною для підприємства є стратегія: використання сильних сторін для реалізації можливостей.

Отже, можна зробити наступні висновки:

- 1) Основними принципами роботи ТОВ «Голд Енерджи» є високий професіоналізм, якісне надання послуг для досягнення гарантованого результату, сервісний супровід на кожному етапі співпраці, повний цикл послуг логістичного характеру, робота в рамках чинного законодавства в сфері підприємництва.
- 2) Кадрова програма ТОВ «Голд Енерджи», спрямована на забезпечення кваліфікації працівників операційним потребам підприємства. Кадрова політика товариства базується на таких принципах як прозорість, послідовність та комплексність методів роботи, дотримання справедливості, соціальної відповідальності та вимог трудового законодавства.

3) На підприємств ТОВ «Голд Енерджи» лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.

На основі проведеного SWOT аналізу було визначено сильні та слабкі сторони діяльності підприємства ТОВ «Голд Енерджи», визначено можливості та загрози розвитку підприємства. Найбільш оптимальною для підприємства є стратегія: використання сильних сторін для реалізації можливостей.

Компанія ТОВ «Голд Енерджи» і будь-яка інша фірма, у процесі свого функціонування знаходиться під впливом дії зовнішніх та внутрішніх факторів.

Зовнішнє середовище – це всі умови і фактори, що виникають в оточуючому організацію середовищі, незалежно від діяльності конкретної організації, але впливають або можуть вплинути на її функціонування і тому потребують прийняття управлінських рішень.

На сьогодні аналіз зовнішнього середовища ділової діяльності займає дуже важливе місце у розвитку підприємства ТОВ «Голд Енерджи». Це пов'язано з тим, що сучасне зовнішнє середовище підприємства характеризується надзвичайно високим ступенем динамічності, складності та невизначеності. Крім того, одна з головних умов, це здатність підприємства швидко пристосовуватися до зовнішніх змін макросу навколишнього середовища. Можна додати, що підприємство існує і функціонує спільно з багатьма факторами. Ці фактори по-різному впливають на організацію і мають дуже вагомe значення та вплив на можливості компанії, її перспективи та стратегію.

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства розглянемо в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

**Фактори зовнішнього середовища та рушійні сили конкуренції в галузі**

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
Економічні	Загальна характеристика економічної ситуації на ринку нафтопродуктів	Збільшення попиту на продукцію	Зростання замовлень
	Рівень інфляції	Зростає	Зменшення замовлень
	Ціни на нафту	Зростають	Можливе зростання вартості товарів та послуг підприємства
	Кредитна політика банків	Зниження % по банківському кредиту	З'явилась можливість збільшення інвестицій за рахунок довгострокових кредитів
Правові	Податкова політика	Зменшення розміру податку на прибуток з 25 до 18%	З'явилась можливість збільшити суму реінвестованого прибутку
Технологічні	Доступ до нових технологій	Стимулювання інноваційної діяльності	Збільшувати кількість науково-технічних розробок
Соціально-культурні	Підвищення доходів споживачів	Збільшення попиту на продукцію підприємства	Розширення продажів

Джерело: Створено автором.

Отже, відповідно до табл. 2.3, ми бачимо, що на діяльність підприємства ТОВ «Голд Енерджи» в умовах глобалізації впливають численні фактори, проте для підприємства найбільш важливий з них – економічний.

Управління персоналом ТОВ «Голд Енерджи» неодмінно пов'язане з розробкою і реалізацією кадрової політики, основними завданнями якої є:

- задоволення потреби підприємства в кадрах;
- забезпечення раціонального розподілу, професійно-кваліфікаційного і посадового просування кадрів;
- ефективне використання трудового потенціалу підприємства.

- Реалізація цих завдань передбачає виконання багатьох функцій, а саме:
- планування, наймання і розміщення робочої сили, включаючи добір, орієнтацію, переорієнтацію, перепрофілювання й адаптацію;
  - навчання, підготовку і перепідготовку працівників, підвищення кваліфікації;
  - оцінку персоналу (проведення атестації працівників, просування по службі й стимулювання до кар'єрного росту);
  - визначення умов наймання, праці та її оплати;
  - мотивацію праці і дотримання трудової дисципліни на підприємстві;
  - забезпечення формальних і неформальних зв'язків, створення сприятливого психологічного клімату в колективі;
  - реалізацію соціальних функцій (пільгове харчування на підприємстві, матеріальна допомога, організація відпочинку тощо);
  - контроль за безпекою праці, інші.

Роботу з кадрами на підприємстві ТОВ «Голд Енерджи» здійснюють усі лінійні керівники, а також деякі функціональні відділи: відділ кадрів, відділ праці і заробітної плати, відділ технічного навчання, керівники (директор, менеджери).

Показання руху персоналу на підприємстві ТОВ «Голд Енерджи» продемонстровані нижче (див. табл. 2.4)

Таблиця 2.4

**Показники руху персоналу ТОВ «Голд Енерджи» у 2020-2021 рр.**

Показники	Роки		Абсолютне відхилення
	2020	2021	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб			2021
Чисельність звільнених працівників з роботи за календарний рік	9	10	+1

## Продовження таблиці 2.4

Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням	0	0	0
Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин (серед працівників, що пропрацювали на підприємстві 1 рік)	0	0	0
Чисельність прийнятих працівників за календарний рік	0	1	+1
Фонд оплати праці, тис грн	152	157	+5

Джерело: Створено автором.

Проаналізувавши дані табл. 2.4, можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність працівників в 2021 році збільшилась на 1 особу, порівняно з 2020 роком. Щодо фонду оплати праці, то кількість коштів за 2021 рік збільшилося на 5000 тис.грн.

## 2.2. Аналіз структури витрат підприємства ТОВ «Голд Енерджи»

Витрати є важливим фактором, що впливає на господарську діяльність промислового підприємства, оскільки вони впливають на прибуток підприємства на ефективність виробництва та конкурентоспроможність [47].

Щоб максимізувати прибуток, підприємства повинні знайти всі можливі способи мінімізації витрат. Хоча деякі постійні витрати є життєво

важливими для підтримки бізнесу, фінансовий аналітик завжди повинен переглядати фінансові звіти, щоб виявити можливі надмірні витрати, які не надають жодної додаткової цінності для основної діяльності [2].

Розподіл витрат є важливим процесом для бізнесу, тому що якщо витрати розподіляються неправильно, підприємство може прийняти неправильні рішення, наприклад, завищити/занижувати ціну на продукт або інвестувати непотрібні ресурси у неприбуткові продукти [53].

Роль фінансового аналітика полягає в тому, щоб переконатися, що витрати правильно віднесені до визначених об'єктів витрат і що вибрані відповідні бази розподілу витрат.

У таблиці 2.5. наведено обсяг продукції ТОВ «Голд Енерджи» з 2020 – 2021 р

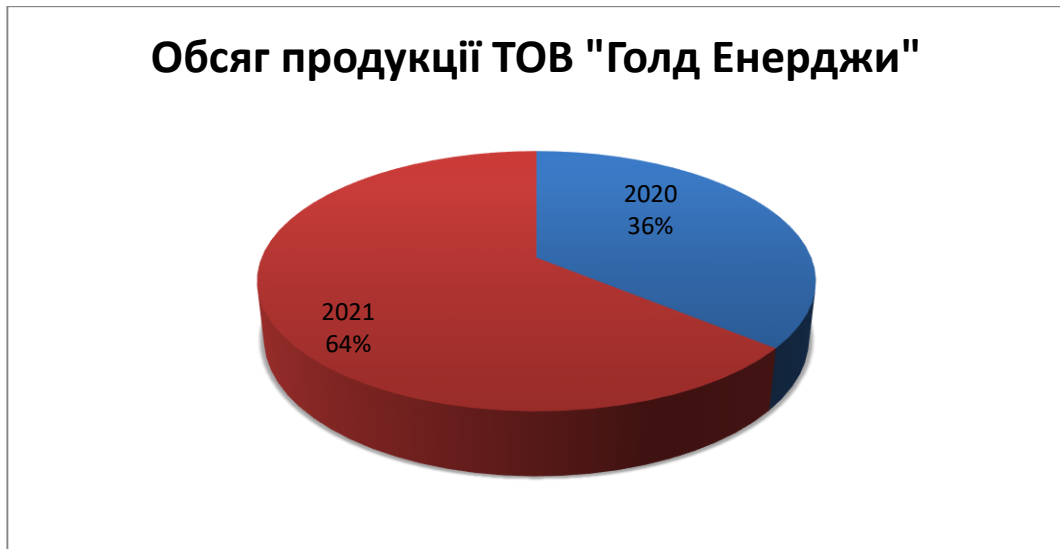
**Таблиця 2.5.**

**Обсяг продукції з 2020 – 2021 р ( 9 міс)**

<i>Роки</i>	<i>Обсяг продукції</i>
2020	1440 т
2021 ( 9 місяців)	1923 т

Згідно з таблицею 1.2. помітно, що обсяг продукції компанії ТОВ «Голд Енерджи» в 2020 році склав 1440 т , але в свою чергу, в 2021 році обсяг досягнув відмітки 1923 т на 34% більше, ніж був за весь 2020 р. З цього можна стверджувати, що в 2021 рік буде доволі успішний, порівняно з 2020 роком.

Виходячи із аналізу даних таблиці 2.5, зробимо діаграму 2.1 та проілюструємо динаміку реалізації обсягу продукції на підприємстві ТОВ «Голд Енерджи».



Діаграма 2.1. Обсяг продукції з 2020 – 2021р.

Згідно з таблиці 2.5 та діаграми 2.1 помітно, що обсяг продукції компанії ТОВ «Голд Енерджи» в 2020 році склав 1440 т , але в свою чергу, в 2021 року обсяг досягнув відмітки 1923 т на 34% більше, ніж був за весь 2020 р. З цього можна стверджувати, що в 2021 рік буде доволі успішний, порівняно з 2020 роком.

В свою чергу, нами було проведений аналіз основних фінансових показників ТОВ «Голд Енерджи» за період 2020 р. Результат продемонстрований у табл. 2.6. [54].

Таблиця 2.6.

**Фінансові результати ТОВ «Голд Енерджи»**

<b>Стаття</b>	<b>2020 рік, тис.</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	37 440
Інші операційні витрати	588,7
Інші доходи	83,4
Разом доходи	38 112,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	34 238
Інші операційні витрати	2 397,2

## Продовження таблиці 2.6

Інші витрати	-
Разом витрати	36 635,2
Фінансовий результат до оподаткування	1 476,9
Податок на прибуток	0,18
Чистий прибуток	1 211,05

Також був проведений аналіз основних фінансових показників ТОВ «Голд Енерджи» за період 2020 р. Результат продемонстрований у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

## Фінансові результати ТОВ «Голд Енерджи»

Стаття	2021 рік ( 9 місяців) , тис.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	49 998
Інші операційні витрати	274, 3
Інші доходи	-
Разом доходи	50 272,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	45 783,1
Інші операційні витрати	2 667,5
Інші витрати	-
Разом витрати	48 450,6
Фінансовий результат до оподаткування	1 821,7
Податок на прибуток	0,18
Чистий прибуток	1 493,8



В додаток до цього, був проведений порівняльний аналіз показників фінансових результатів на ТОВ «Голд Енерджи», результат продемонстрований у табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

## Фінансові результати ТОВ «Голд Енерджи за 2020 – 2021

Стаття	2020 рік, тис.	2021 рік ( 9 місяців) , тис.	Абсолютне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	37 440	49 998	12 558
Інші операційні витрати	588,7	274, 3	314,4
Інші доходи	83,4	-	-
Разом доходи	38 112,1	50 272,3	12 160,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	34 238	45 783,1	11 545,1
Інші операційні витрати	2 397,2	2 667,5	270,3
Інші витрати	-	-	-
Разом витрати	36 635,2	48 450,6	11 815,4
Фінансовий результат до оподаткування	1 476,9	1 821,7	344,8
Податок на прибуток	0,18	0,18	0
Чистий прибуток	1 211,05	1 493,8	282,75

Висновок: як свідчать дані з табл. 2.8. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та чистий прибуток ТОВ «Голд Енерджи», порівняно з 2020 роком, збільшився на 23 %.

Також варто розглянути проведений аналіз показників рентабельності на ТОВ «Голд Енерджи», результат продемонстрований у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Зведені показники рентабельності ТОВ «Голд Енерджи»**

Показники	Роки		Відхилення	
	2020 р.	2021 ( 9 місяці)	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Коефіцієнт бухгалтерської рентабельності	0,039	0,036	-0,003	92
Коефіцієнт прибутковості (збитковості) власного капіталу	2,03	2,997	0,967	147
Коефіцієнт прибутковості (збитковості) реалізації продукції	0,032	0,033	0,001	103
Коефіцієнт прибутковості (збитковості) поточних активів	0,023	0,057	0,034	247

З таблиці 2.9 видно, що ТОВ «Голд Енерджи» у продовж 2020 року було рентабельним підприємством и залишається таким надалі, про що свідчать розраховані коефіцієнти, так у 2020 році коефіцієнт бухгалтерської рентабельності становив 0,039 грн., з кожної гривні вкладеної у власний капітал прибуток становить 2,03 грн., з кожної гривні реалізованої продукції підприємство отримало прибуток у розмірі 0,032 грн., з кожної гривні вкладеної в поточні активи ТОВ «Голд Енерджи» отримало прибуток у розмірі 0,023 грн. грн..

В цілому, детальний аналіз структури витрат та діагностика основних результатів фінансової діяльності ТОВ «Голд Енерджи» показав, що

підприємство має позитивну динаміку більшості показників та його фінансову політику можна назвати ефективною.

### **2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи»**

Сучасна економіка постійно розвивається і стає все більш складною системою. Тому, у зв'язку з сучасними реаліями ринкової економіки, одним із головних та актуальних завдань підприємства є забезпечення належної якості продукції. Мета – отримати перевагу над конкурентами та зайняти лідируючі позиції на існуючому ринку [3].

Оцінка рівня якості продукції в порівнянні з іншими представниками галузі формує поняття «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність є однією з центральних категорій сучасної економіки; вона має вирішальний вплив на успішне функціонування суб'єктів конкурентних відносин, а також на ефективність і стабільність ринкового механізму в цілому.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Голд Енерджи» можна визначити як здатність підприємства краще пропонувати товари чи послуги, порівняно з конкурентами, шляхом надання товарів чи послуг з диференційованими властивостями з дотриманням стандартів якості.

Щорічно промисловий ринок поповнюється новими гравцями. Це обумовлює необхідність визначення чинників, які мають вплив на конкурентоспроможність таких підприємств, що дасть змогу чітко оцінити ринкову позицію, а також рівень конкурентоспроможності та підтримувати її на належному рівні.

В умовах жорсткої конкуренції процес управління підприємством ТОВ «Голд Енерджи» потребує принципово нового підходу до форм організації, видів та методів діяльності, зокрема доводиться докладати все більше зусиль щоб клієнти змогли ідентифікувати їхню компанію серед інших підприємств промислового бізнесу, особливо коли мова йде про невеликі заклади яким доводиться виживати серед впізнаваності та широких фінансових можливостей мереж [15].

Конкуренція на внутрішньому ринку досить велика. Тому одним із найважливіших аспектів забезпечення конкурентоспроможності для ТОВ «Голд Енерджи» є вміння утримати клієнта, позаяк в наш час клієнти стають критично вимогливими до рівня сервісу. Важливими рівною мірою стає і рівень якості продукту, і рівень якості сервісу. Варто зазначити, що клієнтоорієнтованість сьогодні, це один з найефективніших чинників збільшення обсягу реалізації продукції і отримання доходу за допомогою поліпшення якості сервісу [4].

Встановлення, забезпечення та підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи» може бути здійснено лише за ефективного управління.

При цьому управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Голд Енерджи» на основі узагальнення різних визначень слід розуміти як цілеспрямований процес скоординованих впливів на об'єкти управління для встановлення, забезпечення та підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства. Для цього при прийнятті відповідних рішень слід насамперед проводити оцінку конкурентоспроможності підприємства на ринку [6].

Оцінка має бути об'єктивною, своєчасною та систематичною. Особливо це стало виключно важливим останніми роками, оскільки у практиці управління підприємствами у масовому порядку ринкові відносини змушують вирішувати завдання щодо оцінки їх конкурентоспроможності. Раніше достатньо було оцінити рівень якості та конкурентоспроможність

товарів. Нині цього замало роботи підприємств на ринках збуту промислової продукції. Часто це з розвитком ринкових відносин і виходом вітчизняних підприємств різні як внутрішні ринки, де конкуренція стала реальністю (зокрема з іноземними постачальниками товарів), і тим паче зовнішні [17].

Для визначення стратегії розвитку ТОВ «Голд Енерджи» необхідно провести SPACE-аналіз, використовуючи дані, проведені в цьому розділі, який дає змогу класифікувати та аналізувати важливі характеристики як внутрішнього так і зовнішнього середовища підприємства.

Для цього спершу побудуємо порівняння наступних груп факторів:

- 1) Фактори стабільності обстановки (табл. 2.10)

**Таблиця 2.10**

**Фактори стабільності обстановки (ES)**

Чинник	Оцінка
Технологічні зміни	3
Темпи інфляції	5
Мінливість попиту	3
Діапазон цін конкуруючих продуктів	3
Перешкоди для доступу на ринок	3
Тиск конкурентів	4
Цінова еластичність попиту	3
Середня оцінка	3,42

- 2) Фактори промислового потенціалу (табл. 2.11)

**Таблиця 2.11**

**Фактори промислового потенціалу (IS)**

Чинник	Оцінка
Потенціал зростання	4
Потенціал прибутку	3
Фінансова стабільність	3

Продовження таблиці 2.11

Рівень технології	2
Ступінь використання ресурсів	3
Капіталовкладення	2
Легкість доступу на ринок	2
Продуктивність, за діяння виробничих потужностей	3
Середня оцінка	2,75

3) Фактори конкурентних переваг (табл. 2.12)

Таблиця 2.12

**Фактори конкурентних переваг (СА)**

Чинник	Оцінка
Частка ринку	6
Якість продукції	4
Життєвий цикл продукту	3
Цикл заміни продукту	3
Лояльність покупців	2
Використання потужностей конкурентами	4
Вертикальна інтеграція	3
Середня оцінка	3,57

4) Фактори фінансового потенціалу

Таблиця 2.13.

**Фактори фінансового потенціалу (FS)**

Чинник	Оцінка
Прибуток на вкладення	3
Фінансова залежність	4

*Продовження таблиці 2.13*

Ліквідність	4
Необхідний / наявний капітал	3
Легкість виходу з ринку	3
Ризик підприємства	2
Середня оцінка	3,16

Для побудови діаграми SPACE-аналізу узагальнимо отриманні середні значення проаналізованих факторів (табл. 2.14)

**Таблиця 2.14.**

**Узагальнення факторів SPACE-аналізу**

Чинник	Середня оцінка
Фактори стабільності обстановки ES	3,42
Фактори промислового потенціалу IS	2,75
Фактори конкурентних переваг CA	3,57
Фактори фінансового потенціалу FS	3,16

На основі узагальнених даних складено пелюсткову діаграму SPACE аналізу (рис. 2.2.)



Рис. 2. 2. Пелюсткова діаграму SPACE-аналізу ТОВ «Голд Енерджи»

Висновок: проаналізувавши рис 2.2 , можна стверджувати, що підприємство ТОВ «Голд Енерджи» веде досить агресивну політику.

Дії підприємства націлена на розширення FS ES CA IS виробництва та збільшення обсягів продажів, вихід на нові ринки, просування бренду та максимальне збільшення прибутків.

Посилення ролі фінансового аналізу обумовлено перш за все тим, що управлінські рішення фінансового характеру є домінуючими в управлінні суб'єктами господарювання як з внутрішньої, так і з зовнішньої сторони. Крім того, зона невизначеності конкурентної поведінки та ділової співпраці підкреслює необхідність глибокої аргументації та паритету переваг такого партнерства, об'єктивної оцінки можливих небезпек і загроз та ґрунтовних переваг, визнання додаткових гарантій та оцінки ризиків [7].

Методичні прийоми внутрішнього фінансового аналізу дозволяють порівнювати конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Голд Енерджи» за такими показниками:



- інтегральні показники темпів економічного зростання підприємств (для узагальнення темпів зростання доходів, фінансових результатів, рентабельності витрат, оборотності та рентабельності підприємств);
- інтегральні показники віддаленості від стандарту (для узагальнення коефіцієнтів фінансового стану);
- показники ризику втрати операційного прибутку підприємствами торгівлі в результаті зниження доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), розраховані за методом операційного левериджу.

З метою більш поглибленої характеристики підприємства ТОВ «Голд Енерджи» необхідно проаналізувати конкурентоспроможність товару, що реалізується. Для цього був використаний бальний метод, шкала оцінки від 0 до 5.

Найважливіші фактори конкурентоспроможності пропонованих товарів та їх оцінка щодо кожного з розглянутих організацій представлені в табл. 2.15.

**Таблиця 2.15**

**Найважливіші фактори конкурентоспроможності реалізованих товарів**

Чинники конкурентоспроможності	ТОВ «Голд Енерджи»	ТОВ «Альянс Ойл Україна»	ТОВ «ЗАХІДНА НАФТОГАЗОВА КОМПАНІЯ»
1. Товар			
Якість	4	4	5
Техніко-економічні показники	3	4	5
Престиж торгової марки (загальна оцінка в асортименті)	3	4	4
Супутній товар	3	4	4
Унікальність	3	3	4

Продовження таблиці 2.15

Захищеність сертифікатами якості	5	5	5
2. Цена			
Продажна	3	4	5
Відсоток знижки з ціни	3	3	4
3. Канали збуту			
Ступінь охоплення ринку	2	5	4
Торгівельна площа	3	3	4
Система контролю запасів	3	4	4
Система постачання товару	4	4	4
4. Просування товарів на ринках			
Реклама для споживачів	2	4	4
Стимулювання споживачів	3	4	5
Підготовка оперативного персоналу	3	4	4
Загальна кількість балів	47	59	65

Отже, згідно таблиці 2.15, ми бачимо, що до недоліків роботи ТОВ «Голд Енерджи» можна віднести:

- відсутність системи маркетингу;
- недостатньо ефективна система просування товарів;
- відсутність великих замовників;
- низькі фінансові показники;
- ступінь охоплення ринку;
- залежність від кредиторів;
- стратегія виживання.

Загалом слід зазначити, що у конкурентній боротьбі, яка далі зростатиме, керівництву ТОВ «Голд Енерджи» необхідно кардинально переглянути своє ставлення до управління, підготувати відповідні кадри та спрямувати всі зусилля на максимальне задоволення потреб ринку, побудувавши належним чином філософію свого бізнесу.

У зв'язку з цим необхідно розробити напрями вдосконалення маркетингової діяльності, пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, посиленням конкурентних переваг.

Отже, провівши дослідження підприємства ТОВ «Голд Енерджи» можна зробити кілька висновків з приводу його діяльності.

Для початку можна зазначити, що за 2021 рік підприємство ТОВ «Голд Енерджи» збільшило виробництво своєї продукції, тому можна стверджувати, що підприємство добре функціонує.

Також збільшився фонд оплати праці на 5 тис грн.. Що стосується витрат підприємства то, з 2020 – 2021 вони зросли на 32 %, це перш за все пов'язано із зростанням цін на паливо та інші нафтопродукти, які є чи не найголовнішими ресурсами підприємства. Крім цього, збільшилась ціна за транспортування продукції до складу.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та чистий прибуток ТОВ «Голд Енерджи», порівняно з 2020 роком, збільшився на 23 %.

Виходячи з аналізу ділової активності можна дійти висновку, що підприємство ТОВ «Голд Енерджи» є економічно активним.

Проаналізувавши на скільки є рентабельною діяльність підприємства ТОВ «Голд Енерджи», хочеться відмітити, що 2021 рік буде досить прибутковим у всіх видах діяльності. В 2020 році відбувся спад рентабельності, як наслідок підприємство понесло значні збитки. Це можна пояснити тим, що підприємство тільки починало свою діяльність, а також

потрапила в момент пандемії. Хоча вже в I півріччі 2021 р. майже всі показники підвищилися.

На підприємстві ТОВ «Голд Енерджи» лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.

В додаток, ми провели Space – аналіз визначили стратегії розвитку ТОВ «Голд Енерджи». З аналізу можна стверджувати, що підприємство ТОВ «Голд Енерджи» веде досить агресивну політику.

Дії підприємства націлена на розширення FS ES CA IS виробництва та збільшення обсягів продажів, вихід на нові ринки, просування бренду та максимальне збільшення прибутків.

Також ми бачимо, що на діяльність підприємства ТОВ «Голд Енерджи» в умовах глобалізації впливають численні фактори, проте для підприємства найбільш важливий з них – економічний.

У випадку ТОВ «Голд Енерджи», конкурентоспроможність означає випуск на ринок у підсумку конкурентоздатних послуг при належному функціонуванні усієї організації як системи.

Найбільш доцільним шляхом оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Голд Енерджи» розглядається метод, який базується на теорії ефективної конкуренції. В основі цього методу лежить оцінка конкурентоспроможності за чотирма критеріями: ефективність господарської діяльності, фінансовий стан, ефективність збуту та конкурентоспроможність товару.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Голд Енерджи»**

### **3.1. Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи»**

Нестабільність навколишнього середовища, глобалізація ринків та посилення конкурентної боротьби вимагають від керівництва ТОВ «Голд Енерджи» застосування найновішого інструментарію для виявлення в системах управління резервів ефективності. Тому впровадження контролю за системою витрат та фінансів підприємств набуває все більшого значення.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи» може бути реалізоване в зростанні цінової чи нецінової конкурентоспроможності продукції (рис. 3.1). Зростання цінової конкурентоспроможності забезпечується за рахунок зниження собівартості виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Підвищення нецінової конкурентоспроможності продукції відбувається в основному завдяки якісному поліпшенню елементів внутрішнього потенціалу підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції як результат реалізації конкурентоспроможності підприємства здійснює безпосередній вплив на основні економічні показники діяльності підприємства. Випуск неконкурентоспроможної продукції часто є головною причиною появи «ланцюгів» неплатежів і зупинки підприємств. Розумна зміна ціни у випадку виникнення незатребуваної продукції дає змоги дещо підвищити фінансові можливості підприємства. Фінансовий потік від затребуваної (конкурентоспроможної) продукції може стати одним із джерел засобів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Вирішальна роль показників якості, часу і витрат у формуванні конкурентних переваг в умовах сучасного міжнародного бізнесу визначається дослідниками у більшості сучасних теорій конкуренції.

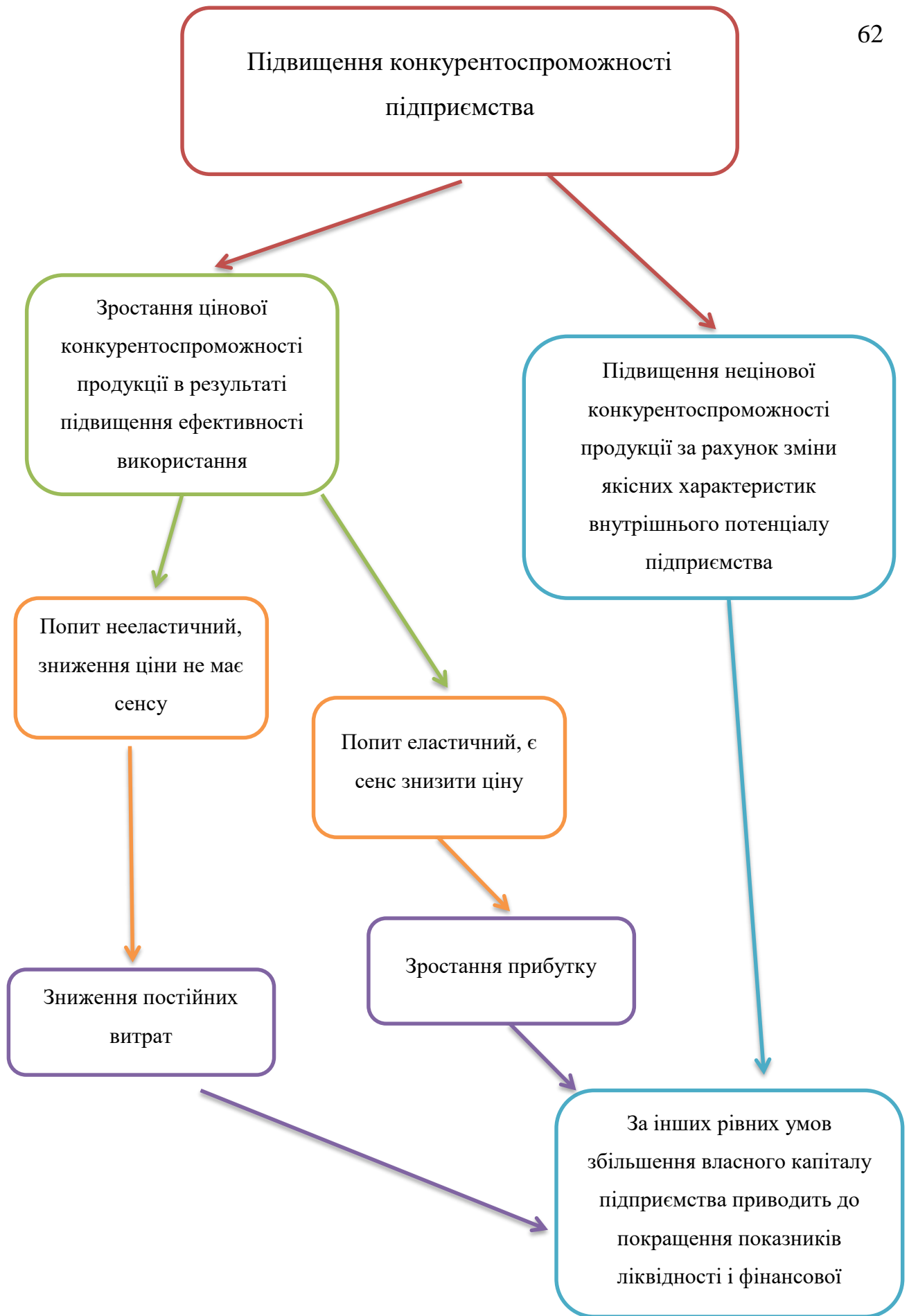


Рис 3.1. Механізм впливу зростання конкурентоспроможності підприємства на ліквідність і фінансову стійкість

Одним із ключових елементів управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Голд Енерджи» є оцінка її рівня конкурентоспроможності.

Тільки кількісна оцінка дозволяє виміряти та контролювати рівень конкурентоспроможності. Будь-яка оцінка — це визначення наявності та ступеня прояву тієї чи іншої характеристики. Оцінки базуються на аналізі, нормативному регулюванні функціонування та розвитку, пошуку та визначенні тенденцій, дослідженні особливостей та суттєвих ознак окремого явища. Без оцінки рівня досліджуваного явища неможливо керувати жодним процесом в економіці. Підприємство ТОВ «Голд Енерджи» повинно знати, наскільки воно конкурентоспроможне по відношенню до інших суб'єктів ринку, оскільки високий ступінь конкурентоспроможності є гарантом отримання високих економічних показників і забезпечення йому виживання в умовах жорсткої конкуренції. За рівнем конкуруючих економічних об'єктів розрізняють конкурентоспроможність галузі, підприємства, товару.

Я вважаю, що стратегічними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи» є:

- обґрунтована рекламна політика;
- ретельне вивчення запитів споживачів та аналіз конкурентів;
- поліпшення якісних характеристик продукції;
- розробка нових продуктів;
- модернізація обладнання;
- заходи щодо зниження витрат;
- покращення сервісу на прикладі післяпродажного обслуговування

Пропоную виділити чотири стратегічні рівні конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи» (рис. 3.2)



Рис 3.2. Взаємодія рівнів конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи»  
Джерело: Створено автором

Основними способами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи», є:

- підвищення якості управління;
- покращення відносин із зовнішнім середовищем;
- впровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» та «входу» підприємства;
- удосконалення організації інноваційної діяльності;
- впровадження нових інформаційних технологій на підприємстві;
- впровадження нових фінансово - бухгалтерських технологій;
- аналіз ємності кожного продукту на етапах його життєвого циклу та впровадження ресурсозберігаючих технологій;



- підвищення організаційно - технічного рівня виробництва;
- розвиток логістики на підприємстві;
- розвиток тактичного маркетингу.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи» важливо виявити, обґрунтувати та класифікувати фактори та резерви, що визначають його рівень конкурентоспроможності.

За рівнем залежності від підприємства весь набір факторів можна поділити на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів належать: інвестиції у галузь, регіон, країну; тенденції технічного розвитку; рівень конкуренції; доступність ресурсів тощо.

До внутрішніх чинників належать: впровадження у виробництво нових технологій, передових технологій, ефективних економічних стимулів; підвищення рівня кваліфікації працівників; формування системи конкурентних відносин у діяльності персоналу та ін. Вони можуть регулюватися на рівні підприємства в цілому, структурного підрозділу, вихідного колективу та робочого місця.

Забезпечення належного рівня конкурентоспроможності показує, що всі ресурси підприємства ТОВ «Голд Енерджи» використовуються раціонально, що підприємство отримує більше прибутку, ніж деякі його ринкові конкуренти. Все це свідчить про те, що компанія займає стабільне місце на ринку товарів і послуг, а її продукція користується постійним попитом. Проте в житті немає нічого постійного і незмінного. Так як керівництво компанії повинно мати можливість стежити за змінами, що відбуваються в умовах управління, і впроваджувати стійкі інновації в політику управління та збуту товарів.

Таким чином, інноваціями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна

організаційно-правового статусу підприємств, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв тощо.

У технологічній сфері описано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності: уникнення дублювання досліджень з метою уникнення зайвих витрат, збереження фінансування державного замовлення на дослідження та виконання національних цільових програм, спільна робота з іноземними інвесторами. Використання інновацій сприяє досягненню ринкових конкурентних переваг за рахунок випередження конкурентів у часі.

Інноваційними напрямками підвищення конкурентоспроможності є: покращення використання обладнання, матеріалів та енергії та організація виробничого процесу, підвищення якості та своєчасної інформації на всіх етапах виробничого процесу.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи» особливу увагу слід приділяти вирішенню таких завдань:

- удосконалення нормативно-правової бази розвитку та покращення конкурентного середовища;
- системний аналіз повинен стати основою для проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- розвиток споживчого попиту на товари та послуги шляхом впровадження прогресивних стандартів якості, розширення правової бази споживчих товариств, поширення достовірної інформації про товари та послуги;
- оцінка конкурентоспроможності повинна базуватися на оцінці відповідних показників;
- заохочення підприємств до реалізації глобальної стратегії щодо перспектив розвитку, ефективності, конкурентоспроможності та розширення експорту;
- рівень конкурентоспроможності слід оцінювати в динаміці, яка дасть можливість прогнозувати зміни в майбутньому;

- методологія оцінки повинна бути практичною для підприємства за умови наявності серед основних конкурентів підприємств різного розміру, обсягу та структури товарної маси;
- при проведенні оцінки необхідно враховувати причини кількісних та якісних змін у діяльності підприємства, щоб забезпечити можливість прийняття управлінських рішень.

Для того, щоб стратегія диференціації в результаті привела до позитивного результату, а саме підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи», важливо виконати наступні умови:

- диференціація повинна призводити до появи чогось унікального;
- елемент унікальності має бути цінністю для покупців;
- вартість для покупця повинна бути достатньо великою, щоб погодитися сплатити за неї цінову премію;
- елемент диференціації повинен бути стабільним, щоб конкуренти не могли відтворити його в найближчий період часу;
- надбавка до ціни, яку готові платити покупці, повинна перевищувати збільшення витрат, які несе фірма в процесі створення та підтримки елемента диференціації;
- якщо елемент диференціації невідомий ринку, підприємство повинно розробити відповідну систему просування товару, за допомогою якої споживачі зможуть дізнатися про його появу.

Кінцевим результатом диференціації є підвищення ринкової позиції підприємства, тобто його конкурентоспроможності, оскільки різниця означає конкурентну перевагу товару чи послуги, лояльність споживачів і знижену (за абсолютним значенням) чутливість до його ціни.

Відповідно, ринкова влада покупців, яка діє на кожного виробника згідно з теорією п'яти сил Портера, частково нейтралізується. Диференціація також захищає компанію від атак з боку конкурентів за умови, звичайно, що різниця дозволяє зменшити взаємозамінність товарів.

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи» характеризує ефективність використання власних і позикових ресурсів на конкурентному ринку. Проблема підвищення конкурентоспроможності та забезпечення конкурентних переваг підприємства у ринкових умовах є однією з найактуальніших на сьогоднішній день. Важливо враховувати не тільки елементи середовища, що впливають на компанію, або ті, що мають поточний взаємний вплив, а й виходячи з напрямків основних напрямків діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність визначає активне використання потенціалу підприємства, його здатність випереджати конкурентів як зараз, так і в майбутньому. Конкурентоспроможність не є постійною характеристикою підприємства. Коли відбуваються зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, змінюються й порівняльні конкурентні переваги перед іншими підприємствами галузі. Можна вважати, що конкурентоспроможність підприємства є поняттям відносним, оскільки визначити її можна лише шляхом порівняння індивідуальних особливостей підприємства з характеристиками інших підприємств цієї ж галузі. Підвищення конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як довготривалий процес пошуку та реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності. Цей процес слід здійснювати відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку, враховуючи зміни зовнішнього середовища та стану самого підприємства та вносячи відповідні корективи.

До організаційних заходів, що підвищують конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Голд Енерджи», належать:

- визначення переваг продукту в порівнянні з заміниками;
- виявлення недоліків аналогічної продукції, що випускається конкурентами;
- виявлення та використання цінових факторів для підвищення конкурентоспроможності продукції;

- нові пріоритетні сфери використання продукції;
- диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги для споживачів;
- прямий вплив на споживача шляхом штучного обмеження виходу на ринок нових товарів; реклама.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства та збільшення його частки ринку може бути досягнуто шляхом:

- виведення на ринок нового виду продукції;
- зниження цін на продукцію чи послуги;
- презентація більш привабливого виду товару за допомогою реклами;
- збільшення кількості торгових представників.

Ефективність використання ресурсів як фактор конкурентоспроможності відображає насамперед рівень управління підприємством. За наявності порівняльного ресурсного потенціалу перевага буде надаватися тому підприємству, яке має більш ефективне управління, оскільки постійний пошук нових рішень у всіх сферах діяльності підприємства є основою підвищення ефективності існуючих ресурсів.

Щоб бути конкурентоспроможним, підприємство ТОВ «Голд Енерджи» повинно мати достовірну інформацію та вміти її ефективно використовувати. Вирішальними для конкурентоспроможності є навички та таланти людей і, звичайно, їхня обізнаність.

Здатність підприємства ТОВ «Голд Енерджи» конкурувати на певному товарному ринку залежить від конкурентоспроможності товару та поєднання економічних засобів фірми.

На рівень конкурентоспроможності торгового підприємства впливають науково - технічний рівень і ступінь удосконалення технологій збуту, використання нових винаходів і відкриттів, залучення сучасних засобів автоматизації збуту та розширення асортименту продукції. Забезпечення

високого рівня конкурентоспроможності означає, що всі ресурси, які використовує підприємство, є більш продуктивними та прибутковими, ніж у конкурентів на ринку. Це означає, що компанія займає стабільне місце на ринку товарів і послуг, а її продукція користується постійним попитом у споживачів.

Модель «Shell» — DPM поєднує в собі оцінку грошового потоку та оцінку віддачі інвестицій. Відповідно до пріоритетів, які ставить перед собою організація, ця модель дає можливість вибрати певну стратегію: орієнтація на життєвий цикл певного виду продукції чи грошового потоку.

До переваг цієї моделі відноситься її актуальність в будь-якій фазі життєвого циклу товару.

**Таблиця 3.1.**

**Показники оцінки перспективи розвитку ТОВ «Голд Енерджи» в галузі та конкурентоспроможності**

Показники	Максимальна кількість балів
Показники перспективи розвитку галузі	
1. Зростання ринку	8
2. Якість ринку	8
2.1 Стабільність прибутковості	5
2.2 Прихильність покупців	6
2.3 Відношення покупців до торгової марки	5
2.4 Рівень заміни товарами-субститутами	7
2.5 Технологічні обмеження	6
2.6 Розвиток бізнесу, пов'язаного з після продажним обслуговуванням	4
3. Пропозиція на ринку	7
Показники конкурентоспроможності	
1. Ринкова позиція	5
1.1. Частка ринку	3
1.2. Збутова мережа	4

## Продовження таблиці 3.1.

1.3 Мережа після продажного обслуговування	4
2. Виробничі можливості	6
2.1. Економічні показники виробництва	5
2.2. Доступність сировинних ресурсів	7
2.3. Можливості вносити зміни у продукти	5
3. Інжиніринг і підтримуючі послуги	5
3.1. Можливості по відношенню до ринкового положення	6
3.2. Здібності до виробничих інновацій	4
3.3. Якість продукції	7

Джерело: Створено автором.

За результатами підрахунку, середній показник перспектив розвитку галузі склав 6,2 балів, а середній показник конкурентоспроможності – 5,1 .

Керівництво підприємства ТОВ «Голд Енерджи» повинно мати можливість відслідковувати зміни в управлінні бізнесом, а також вносити зміни в політику виробництва і продажу товарів.

Отже, з метою досягнення економічної ефективності, стратегічний розвиток та конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи», необхідно, перш за все, чітко визначити цілі підприємства, а також засоби та шляхи їх досягнення.

Виготовлення високоякісної та конкурентоспроможної продукції за найнижчих витрат забезпечує максимальну прибутковість, запобігає кризовому стану і є основним завданням кожного промислового підприємства.

На основі аналізу тенденцій оцінюється необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи» та закономірності діяльності промислових підприємств та принципи стратегічного управління.

Оскільки стійкість — це ефективність підприємства, реалізація його конкурентного потенціалу, а конкурентоспроможність — це ефективне використання продуктивного потужність сільгоспідприємств та можливість збуту конкурентоспроможної продукції з урахуванням поєднання з ці концепції дозволяють компанії сформулювати оптимальні стратегії підвищення своєї конкурентоспроможності.

Підвищення економічної ефективності промислових підприємств є одним із найважливіших напрямів сьогодні. Попит населення на промислову продукцію з кожним роком зростає. Задоволення цього попиту вимагає застосування інноваційних технологій у виробництві підприємств, достатнього обсяг інвестицій та вдосконалення механізмів для використання нових ефективних методів.

Враховуючи пріоритети стратегії, необхідно широко використовувати методологію оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Голд Енерджи», засновану на визначенні сукупних показників, що інтегрують характеристики промислових підприємств та конкурентоспроможність продукції.

### **3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів з оптимізації витрат підприємства ТОВ «Голд Енерджи»**

Для того щоб рівень прибутковості покращувався, на підприємстві ТОВ «Голд Енерджи» повинні проводитися заходи в наступному порядку:

- організаційні (удосконалення виробничої структури, удосконалення організаційної структури управління, диверсифікація виробництва, реструктуризація виробництва тощо)
- технічні (оновлення техніко - технологічної бази)
- економічні важелі та стимули (удосконалення тарифної системи, форми і системи оплати праці, прискорення обігу оборотних коштів тощо). Якщо



почати проводити зміни не в такому порядку, то позитивні зрушення у ефективності діяльності будуть малопомітними, або відсутніми взагалі.

Якщо ж говорити про чинники, від яких залежить рівень економічної ефективності ТОВ «Голд Енерджи», то вони класифікуються за декількома ознаками:

- джерелами підвищення (зростання продуктивності праці, зниження фондомісткості і матеріаломісткості продукції, поліпшення використання матеріальних ресурсів);
- напрямками вдосконалення виробництва (науково-технічний прогрес, впровадження прогресивної технології, модернізація застарілого обладнання, механізація і автоматизація виробництва, запровадження прогресивних методів і форм організації виробництва і праці );
- місцем реалізації ( внутрішні - впровадження нових технологій, модернізація обладнання, та зовнішні).

Основна мета аналізу прибутку і рентабельності - виявлення і оцінка резервів зростання фінансових результатів та впровадження їх у виробництво.

Таким чином, у 2020 році ТОВ «Голд Енерджи» показав зменшення майже за всіма розрахованими показниками рентабельності. Зменшення рівня рентабельності власного капіталу може свідчити про низький рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство. Проте рівень рентабельності реалізованої продукції за прибутком від реалізації та за прибутком від операційної діяльності збільшився, це свідчить про ефективність реалізації продукції підприємства.

Основними резервами зростання прибутку на ТОВ «Голд Енерджи» є:

- збільшення обсягу реалізації продукції;
- зниження собівартості реалізованої продукції;
- поліпшення якості продукції;
- покращення маркетингової діяльності підприємства.

Збільшення обсягу реалізації продукції досягається за рахунок:

- зростання обсягу виробництва продукції;
- зменшення залишків готової продукції на кінець звітного періоду;
- підвищення рівня цін.

Зниження собівартості продукції досягається за рахунок:

- усунення перевитрат по сировині і матеріалах;
- усунення понадпланових відходів;
- скорочення непродуктивних виплат з фонду оплати праці;
- усунення невиправданих і непродуктивних витрат у складі цехових і загальновиробничих витрат, а також у складі витрат на утримання і експлуатацію устаткування;
- усунення збитків від іншої реалізації і позареалізаційних збитків.

Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції - основний резерв збільшення прибутку на підприємстві.

Наприклад основними резервами зниження витрат коштів на оплату праці є:

- впровадження організаційно - технічних заходів, які дають зростання продуктивності праці і зниження трудомісткості;
- зменшення кількості робітників.

У виробництві економія коштів завжди була метою. Це означає вищу маржу прибутку, більшу частку ринку та лояльних клієнтів.

Першим кроком до зниження витрат на підприємстві ТОВ «Голд Енерджи» є оцінка поточної ситуації та визначення основних джерел витрат.

Загалом витрати підприємства складаються з прямих і непрямих витрат. До прямих витрат належать витрати на оплату праці, матеріалів та обладнання. Непрямі витрати — це накладні витрати, які не виникають за рахунок сировини або праці. Вони включають витрати на технічне обслуговування, комунальні рахунки, зарплату невиробничого персоналу

тощо. Досить важко визначити непрямі витрати та взяти їх під контроль, оскільки старомодний підхід до оцінки витрат не працює в розумному виробництві.

Традиційно виробники починали аналізувати витрати після того, як усі процеси налаштовані і продукт розроблений. Тепер компанії вибирають техніку Design-to-Cost (DTC), яка передбачає оцінку вартості продукту, коли у вас все ще є можливість і час внести зміни в дизайн, щоб уникнути марних витрат. Було доведено, що це одна з найефективніших стратегій зниження витрат у виробництві. Близько 70% виробничих витрат на продукт можна визначити на етапі проектування. Решта 30% витрат складають виробничі рішення, такі як планування процесу та вибір інструменту. Щоб створити комплексний аналіз основних факторів витрат на етапі проектування, необхідно врахувати наступні пункти:

- Специфікація матеріалу
- Упаковка, доставка та логістика
- Витрати на обладнання
- Витрати на оплату праці
- Витрати, пов'язані з ІТ: специфікація технології, витрати на інфраструктуру тощо.

Жоден з цих факторів не можна аналізувати окремо. Кожна зміна має прямі наслідки для вартості та функціональності решти дизайну. Такі зміни не можна простежити в традиційних електронних таблицях.

Таким чином, важливо застосовувати програмні рішення, які можуть виявляти динамічні взаємодії, порівнювати альтернативи дизайну та прогнозувати вплив та можливі результати.

Використовувати технології на всіх етапах ланцюга поставок

Застосування інтелектуальних технологій у виробництві численні. Вони можуть значно підвищити ефективність працівників, автоматизувати

внутрішні процеси та операції, і таким чином значно зменшити витрати у виробничій промисловості:

Контроль якості лінії продуктів: перевірка відповідності кінцевого вигляду продукції необхідному рівню якості.

Планування запасів: прогнозування попиту для вирішення проблеми недостатнього або надлишкового запасів.

Управління складом: отримання інформації про посилку: як вона називається, хто є постачальником, скільки коштує тощо; контроль роботи конвеєрної стрічки та прогнозування моменту її блокування; виявлення прибуття посилок і зміна їх статусів доставки; сканування штрих-кодів і текстових етикеток; виявлення дефектів на посилках; використання автономних транспортних засобів і роботів на складах.

Логістика та транспорт: оптимізація маршруту в режимі реального часу; відстеження розташування вантажу під час транспортування; моніторинг умов, за яких пакет транспортується.

Технічне обслуговування обладнання: прогнозування поломок обладнання, зменшення кількості невиявлених випадків, усунення несподіваних простоїв обладнання.

Обслуговування клієнтів: чат-боти; прогнозування доставки товару клієнту; індивідуальні рекомендації щодо продукції.

Спрощене та прискорене прийняття рішень: оптимізація ціни; порівняння продуктивності різних сайтів; аналіз виробничих підприємств; розробка сценаріїв «що, якщо»; застосування прогнозних моделей, щоб з'ясувати, де відкрити нову фабрику, яку компанію потрібно перенести/закрити, чи варто запровадити новий продукт тощо. Безпека: виявлення шахрайських транзакцій, запобігання зловживанням обліковими даними, прискорення розслідування шахрайства та автоматизація процесів боротьби з шахрайством.

Забезпечити видимість виробничого ланцюга

Щоб забезпечити досконалість операцій, мінімізувати збої та підвищити прибутковість, виробникам потрібна більша прозорість у своїй продукції (їх походження, автентичність, місце розташування та стан) та виробничі процеси.

Якщо підприємство ТОВ «Голд Енерджи» має кілька складів, розкиданих у різних місцях, важливо, щоб кожен склад мав видимість у реальному часі всього виробничого ланцюга, його взаємозалежних частин і складних мереж. Це допоможе виробникам планувати заздалегідь, швидко реагувати на непередбачувані події та уникнути несподіваних витрат.

Щоб забезпечити справжню наскрізну видимість, усі учасники виробничого ланцюга повинні співпрацювати, обмінюватися даними та використовувати спільні системи.

#### Збільште витрати, пов'язані з ІТ

Підприємства, які інвестують у розробку програмного забезпечення, забезпечують успіх, надійність і масштабованість свого бізнесу в довгостроковій перспективі. Але ці інвестиції мають бути розумними та розумними. Витрати на ІТ включають витрати на розробку, а також витрати на ІТ - інфраструктуру.

Щоб оптимізувати витрати на ІТ, краще планувати витрати заздалегідь, а не скорочувати їх, коли ви перевищите межі свого бюджету. Крім того, існує кілька відомих ідей економії коштів, які багато виробників вважають ефективними:

- Уникайте тіньових ІТ
- Зменшити свій технічний борг
- Перейти від локальної інфраструктури до хмари або виберіть гібридну хмару
- Застосувати підхід DevSecOps та інтегруйте безпеку в усі процеси
- Віртуалізувати сервери за допомогою контейнерів

- Переглянути ліцензії на програмне забезпечення та ввести з експлуатації дороге програмне забезпечення, без якого ви можете обійтися або замінити його
- Використовувати програмне забезпечення з відкритим кодом
- Віртуалізувати свої бази даних
- Оптимізувати свої витрати в хмарі за допомогою DevOps:
  - Зменшити використання інфраструктури в тих районах, де її можна зменшити;
  - Автоматизація процесу CI/CD та надання IT-інфраструктури;
  - Видалити недостатньо використані екземпляри;
  - Правильно розрахувати свої робочі навантаження;
  - Змінити розмір ресурсів, якщо вони не використовуються;
  - Скористатися перевагами автоматичного масштабування;
  - Перемістити сховище, до якого часто звертаються, на більш дешеві рівні;
  - Налаштувати сповіщення про перевищення заздалегідь визначених порогів витрат;
  - Використовувати спотові екземпляри для без серверних і речей, які не потребують високої доступності;
  - Інвестувати в зарезервовані екземпляри;
  - Розглянути можливість розміщення в іншому регіоні;
  - Використовувати екземпляри на вимогу, наприклад, для демонстраційних цілей.

### Знайти надійного технологічного партнера

Партнерство з надійною офшорною компанією з розробки програмного забезпечення є однією з чудових стратегій зниження витрат на IT для виробничих компаній. За даними Telegraph, компанії можуть заощадити до 30% на операційних витратах за рахунок IT-аутсорсингу. Криза Covid-19 довела, що модель віддаленої роботи досить ефективна. Тому багато

організацій планують розширити використання ІТ - аутсорсингу. Маючи поруч надійного партнера, ви можете уникнути головного болю з підбору персоналу, розділити всі ризики, легко масштабувати свою команду та вчасно розробити рішення відповідно до вашого бюджету.

Шість кроків до досягнення оптимальних витрат [59]

Шість важливих кроків можуть дозволити підприємству ТОВ «Голд Енерджи» забезпечити значне — і тривале — скорочення витрат.

Ці кроки, які виконуються послідовно, можуть виконуватися окремо для різних категорій витрат, включаючи витрати на персонал і витрати, не пов'язані з персоналом. Тим не менш, часові рамки, присвячені кожному етапу, значною мірою залежать від рівня терміновості скорочення витрат.

Якщо витрати потрібно скоротити негайно, перші кроки можна зробити швидко. І зусилля щодо зниження витрат у різних категоріях можуть рухатися з різною швидкістю.

Крок 1: Досягнути консенсусу та прихильності щодо цілей та масштабів.

Забезпечення згоди керівництва компанії та вищого керівництва щодо необхідності змін є, мабуть, найважливішим моментом для успіху всієї програми. Для цього керівництву необхідно на початку окреслити два фактори: загальні цілі та обсяг програми.

Перш ніж почати, керівники компаній повинні чітко сформулювати, чого вони сподіваються досягти — з твердими, вимірюваними цілями, коли це можливо — а потім ранжувати ці цілі за рівнем важливості. Метою є забезпечення того, щоб план скорочення витрат відповідав цим пріоритетним цілям.

Обсяг зусиль — бізнес-підрозділи або функції, які будуть включені — мають бути чіткими і прописаними, принаймні серед керівників вищого рівня. У деяких випадках такі зусилля можуть охоплювати всі аспекти компанії, тоді як інші програми можуть орієнтуватися лише на певні підрозділи, статті витрат або конкретні функції, такі як кадри чи фінанси.

Також слід окреслити будь-який конкретний захід зі скорочення витрат, який є «обов'язковим» або «неможливим». Водночас необхідно визначити та узгодити зони, які є забороненими. При визначенні обсягу програми корисно мати на увазі кілька речей.

По - перше, найбільші категорії витрат повинні бути включені в зусилля, якщо немає вагомої причини для їх виключення. І зосередженість має вирішальне значення: якщо, наприклад, є невеликий підрозділ з окремою організацією та структурою витрат, може мати сенс виключити цей підрозділ із програми, щоб уникнути непотрібної складності. Після того, як обсяг і цілі будуть зрозумілі, керівництво має вирішити, коли і як співробітники будуть залучені до програми та інформовані про неї, і як їхня участь буде розвиватися з часом. Це означає встановлення чітких правил щодо подальшого розвитку процесу, переконання, що всі менеджери погоджуються, і забезпечення постійного потоку інформації про прогрес програми. Однак це не означає, що всі матимуть доступ до однакового рівня інформації одночасно [57].

Крім того, необхідно створити переконливе повідомлення з описом того, чому зусилля мають вирішальне значення для майбутнього успіху підприємства ТОВ «Голд Енерджи», і донести його до співробітників, профспілок та інших представників працівників, а також до інвесторів, постачальників і клієнтів. Оскільки багато організацій страждають від втоми від попередніх зусиль зі скорочення витрат, це повідомлення має пояснити, чим буде відрізнятися ця ініціатива.

Крок 2: Вибрати правильні методики.

Щоб визначити, як саме можливості зниження витрат будуть визначені та визначені кількісно, компанія ТОВ «Голд Енерджи» може вибирати з ряду добре перевірених методологій на основі цілей та обсягу програми.

Зібрати потрібну групу методологій – непросто завдання. Існує добре налагоджений набір перевірених і стандартизованих методологій, а також широкий спектр інструментів, доступних для виконання кожної з них. Трюк



полягає в тому, щоб пристосувати цю комбінацію методологій для задоволення конкретних потреб і проблем компанії. Двома основними факторами в цьому визначенні є галузевий сектор і тип витрат, які є на столі, які можуть включати витрати на персонал і не персонал, витрати на SG&A, витрати на виробництво продукції компанії або надання її послуг, вартість проданих товарів, витрати на оборотні кошти та капітальні витрати. Культура компанії, терміновість, з якою необхідно досягти економії, і те, як керівництво хоче стимулювати зміни — наприклад, за допомогою централізованих чи децентралізованих зусиль — також призведуть до вибору правильних методологій. Ці методології можна використовувати для ретельного аналізу рівня витрат і якості шляхом відстеження певних ключових показників ефективності (KPI) основних процесів і для ретельного вивчення структури організації. Порівняння з конкурентами або іншими підрозділами компанії може бути особливо ефективним способом визначення сильних і слабких сторін. Метою всіх цих методологій є створення всеосяжного та чіткого уявлення про те, де існують недоліки і, отже, можливості для покращення.

Крок 3: Визначити, наскільки ефективною та ефективною є організація, і встановити цілі для змін.

З обраною методологією та інструментами починається поглиблена діагностика. Візьмемо випадок витрат на персонал. Однією з найпоширеніших методологій аналізу витрат на персонал є «оптимізація на основі діяльності». Це передбачає визначення завдань, які люди насправді виконують на своїй роботі, процес, який дає уявлення про ефективність і розподіл роботи в організації. Цей аналіз, який дуже відрізняється від простого вивчення того, як може виглядати робота на основі організаційної схеми компанії ТОВ «Голд Енерджи», можна зробити за лічені дні для всього бізнесу, включаючи функції підтримки та операційні. Результати можна порівняти з результатами конкурентів, порівнявши, наприклад, який

відсоток загальної робочої сили призначено для кожної функції. Це дуже потужний спосіб отримати об'єктивне уявлення про ефективність.

Крок 4: Розробити план досягнення цілей.

Процес знизу вгору — найкращий спосіб генерувати ідеї щодо досягнення кількісних та якісних цілей програми. У рамках цих зусиль керівники та співробітники нижче в організації викладають конкретні ініціативи та програми, які дозволять їм досягти поставлених цілей. Однак іноді люди в організації вважають, що їх цілі недосяжні. У цьому випадку вони повинні довести, чому вони не можуть досягти своїх цілей, і окреслити, який рівень заощаджень вони можуть реально забезпечити [58]

Створення конкретних ініціатив для досягнення цілей підприємства ТОВ «Голд Енерджи» часто найкраще досягати за допомогою серії семінарів, під час яких керівники та співробітники опрацьовують деталі.

Групи мають складатися з осіб, які знають процеси або функції, що перевіряються, а також представників одержувачів та центральної команди. Коли процес включає кілька підрозділів або функцій, цінні інструменти включають відображення потоків створення цінностей, техніку, яка використовується для аналізу та проектування потоку матеріалів або інформації між кількома групами, а також семінари кайдзен, до яких залучаються співробітники з усіх підрозділів і функцій, які постраждали.

Залучення співробітників нижчих рівнів організації до визначення ініціатив часто є неоціненним. Це не лише забезпечує прийняття цілей, але й забезпечує розробку докладних заходів зі скорочення витрат, які можуть кинути виклик усталеній поведінці та включати нові підходи. Це різко контрастує з чистим підходом заощадження зверху вниз, який багато компаній часто використовують, наприклад, глибоко скорочуючи накладні бюджети, що дає лише тимчасову економію.

Крок 5: стимулювати впровадження змін.

Після того, як програмні заходи окреслено та розпочато, дуже важливо зосередити організацію на виконанні цих окремих компонентів плану. Ранні

перемоги та історії успіху у впровадженні дають змогу заощадити кошти для фінансування інвестицій, які зроблять зміни стійкими та нададуть реальний імпульс усій організації. Збереження імпульсу та відданості може бути важким завданням, особливо коли всі зусилля розтягуються на роки.

Щоб забезпечити продовження прогресу, усі ці заходи та віхи мають бути об'єднані в один комплексний план виконання, щоб можна було відстежувати кожен із них у часі та вживати заходів для усунення невдач, дефіциту економії коштів та затримок.

Крок 6. Зробити зміни стійкими.

Зрозуміло, так само важливе, як і виконання, - це зусилля, щоб зміни закріпилися. Зрештою, старі звички часто закріплюються в процесах компанії і можуть повернути назад досягнутий важкою працею прогрес.

Загальний процес, описаний тут, безумовно, має великий шлях для запобігання відступу. Але є додаткові кроки, які можуть бути вжиті для того, щоб зміни закріпилися, і які можуть бути дуже специфічними для підприємства ТОВ «Голд Енерджи».

Виробничі та сервісні підрозділи можуть створити механізми для ретельного відстеження певних критичних КРІ, а процеси можна постійно вивчати для покращення. В інших сферах витрат, таких як, капітальні витрати та закупівлі, постійний порівняльний аналіз із конкурентами може підтримувати необхідну концентрацію на ефективності.

Можна створювати процеси для заміщення нових або вакантних посад, щоб уникнути небажаного зростання кількості працівників. А системи заохочувальної компенсації можна змінити для підвищення якості. Ці кроки — разом із багатьма іншими перевіреними тактиками — можуть впровадити нові, більш ефективні процеси глибоко в ДНК компанії.

В основі стійкості лежить готовність змінити будь-який процес, який дозволяє повернутися до старої поведінки. Цього можна досягти лише в тому випадку, якщо вся організація, від керівників рівня С до співробітників нижчого рівня, стоїть за програмою.

Отже, шість кроків, викладених тут, вимагають вкладення часу та ресурсів від вищого керівництва ТОВ «Голд Енерджи».

Цей процес не є простим. Швидше, це складний підхід, який спрямований не тільки на зниження витрат, але й на трансформацію компанії на всіх рівнях — від того, як працюють співробітники та як структурована компанія, до якості того, що виробляється. Зрештою, такий підхід призведе до досконалості у витратах і зробить компанію більш компактною, спритною та в принципі більш конкурентоспроможною. Цей підхід є більш важливим, ніж будь-коли раніше, оскільки невизначеність продовжує затьмарювати перспективи для багатьох ринків по всьому світу.

Компанії, які готуються до невідомого, зосереджуючись не лише на зростанні топ - лінійки, а й на досконалості витрат, матимуть хороші можливості для процвітання в будь-якому середовищі.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

- слово «конкуренція» походить від латинського «concurrentia», що означає «зіткнення», «змагання». Саме таке поведінкове трактування цієї категорії споконвічно встановилося в економічній літературі.
- з'ясували, що науковець А. Сміт, зокрема, пов'язував конкуренцію із чесним, без змови, суперництвом, що ведеться між продавцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби він вбачав зміну цін.
- проаналізувавши на скільки є рентабельною діяльність підприємства ТОВ «Голд Енерджи», хочеться відмітити, що 2021 рік буде досить прибутковим у всіх видах діяльності. В 2020 році відбувся спад рентабельності, як наслідок підприємство понесло значні збитки. Хоча вже в 2021 р. майже всі показники підвищилися. Можна зазначити, що за звітний рік підприємство збільшило виробництво своєї продукції, тому можна стверджувати, що підприємство добре функціонує. Також збільшився фонд оплати праці на 5 тис грн.. Що стосується витрат підприємства то, з 2020 – 2021 вони зросли на 32 % , це перш за все пов'язано із зростанням цін на паливо та інші нафтопродукти, які є чи не найголовнішими ресурсами підприємства. Крім цього, збільшилась ціна за транспортування продукції до складу.
- Виходячи з аналізу ділової активності можна дійти висновку, що підприємство ТОВ «Голд Енерджи» є економічно активним.
- Міцні партнерські відносини з нафтопереробними підприємствами (НПЗ) і великими європейськими нафтотрейдерами дозволяють компанії ТОВ «Голд Енерджи» на постійній основі імпортувати в Україну нафтопродукти, що відповідають європейським стандартам. В їх число входять: ВАТ «Нафтан» (Білорусь), «Мозирський НПЗ»,

Плоцкий НПЗ (Польща). Чітко налагоджена робота з партнерами дозволяє компанії здійснювати поставку палива високої якості і в необхідних обсягах в узгоджені з покупцями терміни.

- ми визначили, що на підприємстві ТОВ «Голд Енерджи» лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням
- нами було досліджено можливі шляхи удосконалення системи управління конкурентоспроможності на підприємстві ТОВ «Голд Енерджи». З метою досягнення економічної ефективності, стратегічний розвиток та конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи», необхідно, перш за все, чітко визначити цілі підприємства, а також засоби та шляхи їх досягнення. Виготовлення високоякісної та конкурентоспроможної продукції за найнижчих витрат забезпечує максимальну прибутковість, запобігає кризовому стану і є основним завданням підприємства.
- також нами було запропоновано деякі пропозиції, які допоможуть підприємству ТОВ «Голд Енерджи» збільшити обсяг реалізації продукції, збільшити прибуток та зменшити собівартість продукції на підприємстві.

Для того щоб рівень прибутковості покращувався, на підприємстві ТОВ «Голд Енерджи» повинні проводитися заходи в наступному порядку:

- організаційні (удосконалення виробничої структури, удосконалення організаційної структури управління, тощо)
- технічні (оновлення техніко - технологічної бази)
- економічні важелі та стимули (удосконалення тарифної системи, форми і системи оплати праці).

Якщо почати проводити зміни не в такому порядку, то позитивні зрушення у ефективності діяльності будуть малопомітними, або відсутніми взагалі.

## РЕЗЮМЕ

Дипломна робота на тему «Управління конкурентоспроможністю організації на ринку товарів і послуг» виконана на базі практики ТОВ «Голд Енерджи».

Метою бакалаврської роботи є дослідити теоретичні і практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Голд Енерджи» на ринку товарів і послуг.

У першому розділі дипломної роботи було визначено сутність і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також визначені методи оцінювання конкурентоспроможності.

У другому розділі було надано загальну системну характеристику ТОВ «Голд Енерджи», визначено особливості організаційної структури досліджуваного підприємства та проаналізовано економічні показники його діяльності. В додаток до цього, була проведена оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи».

У третьому розділі було запропоновано пропозиції щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможності на підприємстві ТОВ «Голд Енерджи».

В ході роботи розроблено ряд рекомендацій по впровадженню заходів щодо оптимізації витрат підприємства ТОВ «Голд Енерджи», що дозволять значно підвищити рівень доходності підприємства за рахунок збільшення обсягу виробництва та скорочення собівартості на підприємстві.

Більш того, можна припустити, що саме працівники, їх кваліфікаційний рівень, відданість організації, уміння використовувати знання на практиці для виконання посадових обов'язків та вдосконалення діяльності є вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Голд Енерджи».



## **RESUME**

Thesis on the topic "Management of the competitiveness of the organization in the market of goods and services" was performed on the basis of the practice of LLC "Gold Energy". The purpose of the bachelor's thesis is to explore the theoretical and practical aspects of managing the competitiveness of the company "Gold Energy" in the market of goods and services.

In the first section of the thesis the essence and factors of ensuring the competitiveness of the enterprise were determined, as well as the methods of assessing the competitiveness were determined.

In the second section the general system characteristic of Gold Energy LLC was given, the peculiarities of the organizational structure of the researched enterprise were determined and the economic indicators of its activity were analyzed. In addition, the level of competitiveness of Gold Energy LLC was assessed.

In the third section, proposals were proposed to improve the competitiveness management system at Gold Energy LLC.

In the course of the work a number of recommendations were developed for the implementation of measures to optimize the costs of the company LLC "Gold Energy", which will significantly increase the level of profitability of the enterprise by increasing production and reducing costs at the enterprise.

Moreover, it can be assumed that employees, their qualification level, dedication to the organization, ability to use knowledge in practice to perform job responsibilities and improve activities are important factors in increasing the competitiveness of Gold Energy LLC.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. SWOT аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-аналіз>] (дата звернення: 11.06.2021)
2. А.С.Гордійчук, О.А. Стахів, Т.В. Кузнецова, Н.В. Збагерська: Організація і технологія матеріального-технічного забезпечення підприємства. – Навч. Посібник. 2012. - с. 256
3. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
4. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3. – С. 111-114.
5. Багрій К. Л. Особливості аналізу ефективності використання матеріальних запасів підприємства / К. Л. Багрій // Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». Вип. 7(25): Ч. 1. – Луцьк, 2010. – С. 50–58\
6. Білик М. С., Кіндрацька Г. І., Кобилюх О. Я. Ідентифікація запасів в управлінні логістичною системою / М. С. Білик, Г. І. Кіндрацька, О. Я. Кобилюх // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 669. – С. 254–261
7. Болдирєва Л.М. Управління системою матеріально-технічного забезпечення підприємства / Л.М.Болдирєва, І.О. Городницька // Економіка Крима – №3(44), – 2013 – С. 258-262
8. Гай І.В. Підприємництво: [навч. посіб.] / Гай І.В., Смелянська Т.П. - К. : ЦУЛ, 2013. - 368 с.
9. Гай І.В. Підприємництво: [навч. посіб.] / Гай І.В., Смелянська Т.П. - К. : ЦУЛ, 2013. - 368 с.

10. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства: підручник. Харків: ХНАДУ, 2010. 133 с.
11. Дж. Гатторн. Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower, Пер. с 5-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 670 с.
12. Дикань, В.Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства / В.Л. Дикань // Маркетинг: теорія і практика. – Луганськ, 2010. – №16. – С. 55–58.
13. Довбня С. Б. Методичні особливості показників рентабельності та розробка їх класифікації / С. Б. Довбня, О. Г. Пендик // Молодий вчений. – 2014. – № 5. – С. 94–97
14. Забродська Г.І. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції / Г.І. Забродська, Л.Д. Забродська // «Молодий вчений». – № 4.4 (44.4). – 2017. – С. 55–59.
15. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами і витратами. Навч. посіб. 2-ге вид/ За ред. Іванюти С.М. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 320 с.
16. Кащена Н. Б., Цуконова О. В. Удосконалення методики аналізу виробничих запасів підприємства / Н. Б. Кащена, О. В. Цуконова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – № 2. – С. 128–135.
17. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: теорія та практика.- Навчальний посібник. 2010. – с.16-17
18. Клочкова Е.Н., Кузнецов В.И., Платонова Т.Е. Экономика и статистика предприятия : Учебно-методический комплекс. — Москва : Изд. центр ЕАОИ, 2012. — 268 с
19. Коммерческая логістика: теория и практика: учебник для СПО / М.Н. Григорьев, В.В. Ткач, С.А. Уваров. – 3-е изд, испр и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 507 с.

20. Костюк, Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету.
21. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб., Одеса: ОДЕУ/ І. Ф. Кошелупов. – 2009. – 152 с..
22. Крамаренко В. І. Управління ресурсами підприємства / В. І. Крамаренко. – К.: Кондор, 2007. – 215с
23. Крушельницька О.В. Управління матеріальними ресурсами: Навч. посібник. - К.: Кондор, 2003. - 162 с
24. Кужельний М.В. Теорія бухгалтерського обліку: Підруч. [Текст] / М.В. Кужельний, В.Г. Лінник. - К.: КНЕУ, 2006.-334с
25. Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай: Управління проектами. – Підручник. 2012. – с.430
26. Месель-Веселяк В. Я. Ефективність господарювання новостворених сільськогосподарських підприємств ринкового спрямування в Україні. Економіка АПК. 2016. № 12. С. 21–33.
27. Н. І. Строченко, І. І. Коблянська; М-во освіти і науки України, СНАУ. - Суми : СНАУ, 2015. - 272 с. - Бібліогр.: с. 269-271.
28. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. // За ред. Москалюка В.Є. // К.: 1999.
29. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. — Львів, Новий світ, 2004
30. Пушкар М.С. Фінансовий облік: Підруч. [Текст] / М.С. Пушкар. - Тернопіль: Карт-бланш, 2002.-578с.
31. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення: [Електронний ресурс]: / О.В. Рибаківа // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2009. – Серія «Економіка».
32. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства / Г. В. Савицька. – К., 2000. – 315с.

33. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства.: [навчальний посібник] - 2-ге вид., виправлене і доповнене / Г. В. Савицька. – К.: Знання, 2006. – 268с
34. Сайт підприємства «Мозирський НПЗ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<https://mnpz.by>] (дата звернення: 11.06.2021)
35. Сайт підприємства «Плоцький НПЗ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<https://orlen.com.ua>] (дата звернення: 11.06.2021)
36. Сайт підприємства ВАТ «Нафтан» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [[http://www.naftan.by/ru/default\\_ru.aspx](http://www.naftan.by/ru/default_ru.aspx)] (дата звернення: 11.06.2021)
37. Сайт підприємства ТОВ «Shell» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<https://www.shell.ua>] (дата звернення: 11.06.2021)
38. Сайт підприємства ТОВ «Альянс Енерго Трейд» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<https://aet.in.ua>] (дата звернення: 11.06.2021)
39. Сайт підприємства ТОВ «Альянс Ойл Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<http://www.allianceoil.com.ua>] (дата звернення: 11.06.2021)
40. Сайт підприємства ТОВ «Західна Нафтогазова компанія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<http://www.zngk.com.ua>] (дата звернення: 11.06.2021)
41. Сисоєв В.В. Стратегічний сорсинг – спосіб покращення конкурентоздатності підприємства та підвищення рівня прибутків / В.В. Сисоєв, А. Ю. Горбач // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХП». – 2013. – 7(981). – С. 123–128.
42. Сухоруков А. І. Управління запасами / А. І. Сухоруков. – К. ІММВ, 2007 – 265 с.
43. Сьоміна С.С. Особливості і принципи формування системи управління матеріальними ресурсами // Держава та регіони, серія: Економіка та підприємство. Науково-виробничий журнал. - 2011.- №2. - с. 194-198

- 44.Т. О. Колодізева: управління ланцюгами поставок.- Навчальний посібник. 2016.
45. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. — К., Каравела, 2003
- 46.Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська; Тернопільський екон. ун-т. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
- 47.Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність: Підручник. - 3-тє вид. допов. і перероб./ Н. М. Ткаченко. – К.: Алерта, 2008. – 926 с
- 48.ТОВ «Голд Енерджи» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [[https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/43516919/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/43516919/)]
- 49.Товарознавство і торговельне підприємництво : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.А. Мазаракі, Н.В. Притульська, В.А. Осика та ін. ; за ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2014. – 652 с.
- 50.Турчак В. В. Організація управління логістичною системою підприємства: [дис. канд. екон. наук: 08.00.04] / В. В. Турчак. – Вінниця: Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету, 2011. – 209 с
- 51.Тюріна Н. М. Логістика [Текст]: Навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с.
- 52.Управління конкурентоспроможністю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [[http://bses.in.ua/journals/2020/51\\_2020/41.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf)]
- 53.Управління якістю продукції та послуг/ Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р., Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ- Х. : ХТЕІ, 2015 – 222 с.
- 54.Фінансова звітність ТОВ «Голд Енерджи» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<https://vkursi.pro/card/tov-hold-enerdzhy-43516919>].

- 55.Хобта В. М. Розвиток системи управління матеріальними ресурсами підприємства: [монографія] / В. М. Хобта, І. О. Бондарєва, Н. О. Селезньова, О. Ю. Руднєва – Донецьк: «Друкінфо», – 2012. – 143 с.
- 56.Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Знання, 2010. 452 с.
- 57.Firas Abbas. The Association Between Enterprise Risk Management and Corporate Governance Quality. / Firas Abbas, Khudair Al Zubaidi. // International Business Management. – 2020. – № 14 – p. 88–99.
- 58.Hyun Sook Ahn The Effect of Mobile Social Commerce Site (MSCS) Characteristics on Purchase Intention-Focused on Mediating Effect of Cognitive Emotional Trust / Hyun Sook Ahn, Alex Bates, Sam Park, Moon Jong Choi. // International Business Management. – 2018. – № 12 – p. 299–310.
- 59.Lean Materials Planning Execution: A Guide to Internal and External Supply Management Excellence by Donald Sheldon
- 60.Mintzberg H. Rise and Fall of Strategic Planning. New York, 2013. 458 p.
- 61.Ricardo M. P. Integrating Business Process Management, Business Ethics and Normalization of Deviance in Managerial Decision-Making / M. Pino Ricardo, Jorge Pena. // International Business Management. – 2020. – № 14 – p. 280–285

# ДОДАТКИ



## Баланс (Звіт про фінансовий стан) [48]

на 31.09.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	5,3	2,7
первісна вартість	1011	45,7	45,7
знос	1012	( 40,4 )	(43,0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>5,3</b>	<b>2,7</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	4 014,9	2 312,7
у тому числі готова продукція	1103	4 014,9	2 312,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	8 685,0	8 883,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	466,4	491,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	466,4	466,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	284,7	1 002,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	799,8	116,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	3,4	3,8
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>14 254,2</b>	<b>12 809,2</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>14 259,5</b>	<b>12 811,9</b>

## Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	200,0	200,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 136,9	1 234,6
Неоплачений капітал	1425	( 144,0 )	( 14,0 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2 192,9</b>	<b>1 420,6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	--
Поточна кредиторська заборгованість за:		-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	11 743,5	11 150,7
розрахунками з бюджетом	1620	307,3	4,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	3,2	5,0
розрахунками з оплати праці	1630	9,1	16,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3,5	214,5
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>12 066,6</b>	<b>11 391,3</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>14 259,5</b>	<b>12 811,9</b>

