

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «**Управління конкурентоспроможністю підприємства оптової  
торгівлі електронними приладами**»

Виконавець:  
студентка 44 групи ФМОІТ  
Чепой Марина Петрівна \_\_\_\_\_  
/підпис/

Науковий керівник:  
викладач  
Горбатюк Валентина Вікторівна \_\_\_\_\_  
/підпис/

Одеса 2024

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ЗМІСТ</b>                                                      |           |
| <b>ВСТУП.....</b>                                                 | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ</b>                     |           |
| <b>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>                  | <b>5</b>  |
| 1.1. Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства ..... | 5         |
| 1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства .....  | 9         |
| 1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства .....  | 17        |
| <b>РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ</b>            |           |
| <b>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>                  | <b>23</b> |
| 2.1 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ "Неолоджик" .....          | 23        |
| 2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.....              | 36        |
| 2.3. Пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності      |           |
| підприємства .....                                                | 49        |
| <b>ВИСНОВОК .....</b>                                             | <b>64</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>                        | <b>67</b> |
| <b>ДОДАТКИ .....</b>                                              | <b>73</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Конкурентоспроможність є запорукою успішного розвитку компанії в жорстких ринкових умовах. Підприємства оптової торгівлі електронними приладами стикаються з низкою викликів, серед яких: висока насиченість ринку аналогічними товарами, стрімка поява нових моделей та інновацій, зростаючі вимоги клієнтів до якості, асортименту та рівня обслуговування. Саме ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє вирішити ці проблеми та забезпечити стійкі конкурентні переваги.

Вивченню проблематики конкурентоспроможності підприємства присвячено чимало досліджень, проведених багатьма відомими науковцями. Серед них варто згадати таких видатних фахівців, як М. Портер, І.З. Должанський, Т.О. Загорна, І.О. Піддубний, А.І. Піддубна та інші.

**Метою** даної кваліфікаційної роботи є здійснення теоретичних та практичних досліджень щодо конкурентоспроможності підприємства, а також аналіз організаційних проблем, пов'язаних із конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі електронними приладами.

Для досягнення визначеної мети необхідно розв'язати наступні **завдання**:

- визначити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути основні фактори впливу на конкурентоспроможність;
- вивчити основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати внутрішнє середовище ТОВ "Неолоджик";
- проаналізувати зовнішнє середовище підприємства;
- запропонувати заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єкт дослідження:** підприємство оптової торгівлі електронними приладами ТОВ "Неолоджик".

**Методи дослідження.** У процесі підготовки даної роботи використовувалися різноманітні методи дослідження для глибшого аналізу конкурентоспроможності підприємства: загальні методи аналізу; SWOT-аналіз

використовувався для ідентифікації сильних та слабких сторін компанії, потенційних загроз та можливостей; метод експертних оцінок; метод Томпсона та Стрікланда застосовувався для систематичного аналізу зовнішнього середовища та його впливу на функціонування підприємства; метод групування та метод систематизації.

**Практичне значення.** Інформаційна основа дослідження охоплює різноманітні джерела, такі як наукові статті, монографії, підручники та ресурси Інтернету, що забезпечує необхідну теоретичну базу для аналізу фінансових аспектів конкурентоспроможності ТОВ "Неолоджик".

Отримані результати мають практичне застосування, оскільки їх можна використати для корекції та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Це важливо для розробки нових стратегій та заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Практичне значення полягає в тому, що на основі аналізу теоретичних аспектів були сформульовані конкретні пропозиції щодо поліпшення конкурентоспроможності ТОВ "Неолоджик".

**Структура роботи.** Робота включає вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю на підприємстві. Другий розділ присвячений аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ "Неолоджик" та містить рекомендації щодо його покращення. Робота містить 18 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел, що складається з 51 найменувань, і один додаток. Основний текст займає 74 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства**

У сучасних умовах конкуренції перед підприємствами постає завдання не лише зберігати свої ринкові позиції, а й постійно підвищувати рівень конкурентоспроможності шляхом удосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції та оптимізації витрат.

Конкурентоспроможність, як одна з ключових категорій ринкової економіки, відіграє вирішальну роль у досягненні успіху підприємством у жорсткій конкурентній боротьбі. Вона ґрунтується на наявних у підприємства конкурентних перевагах, які визначають його положення щодо інших суб'єктів господарювання. Тому важливим аспектом стратегії розвитку будь-якого підприємства є управління конкурентоспроможністю, яке спрямоване на формування власних конкурентних переваг у різних сферах діяльності організації.

Для підтримання високого рівня конкурентоспроможності керівництву підприємств необхідно приділяти увагу таким аспектам як впровадженню інновацій, підвищенню ефективності бізнес-процесів, розвитку персоналу. Це дозволить гнучко реагувати на виклики ринку.

Ефективна конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю досягати високої продуктивності завдяки сучасному обладнанню та технологіям, компетентним персоналом та здатністю успішно конкурувати та утримувати лідерські позиції на ринку.

Розуміння конкурентоспроможності підприємств надзвичайно важливе, оскільки воно є ключовим елементом стратегічного управління та досягнення успіху на ринку.

Проаналізувавши підходи різних авторів, нами виділено 4 основні підходи до визначення цього поняття:

- здатність виробляти і реалізовувати конкурентоспроможну продукцію;

- формування конкурентних переваг
- досягнення прибутковості;
- задоволення потреб покупців краще за конкурентів.

Такі науковці як І.З. Должанський, Т.О. Загорна та А.Ю. Юданов [2, с. 384; 6, с. 51-65], що є представниками першого наукового підходу, акцентують у своїх визначеннях на здатності виробляти конкурентоспроможну продукцію. Згідно з цим підходом, конкурентоспроможність розглядається як спроможність підприємства випускати продукцію, яка користується попитом на ринку і може успішно конкурувати з аналогічною продукцією інших виробників. Тобто, підприємство повинне забезпечувати високу якість, сучасний дизайн, конкурентні ціни на свою продукцію.

Представники другого підходу, а саме І.О. Піддубний, А.І. Піддубна, Л.М. Минко, М.Й. Малік, О.А. Нужна та М.О. Єрмолов [1, с. 97; 5, с. 312; 7, с. 86-92; 9, с. 461] визначають конкурентоспроможність як формування конкурентних переваг. В їхньому розумінні, конкурентоспроможність полягає у здатності економічного суб'єкта працювати в сприятливому середовищі, використовуючи свої конкурентні переваги. Для цього важливо вивчати потреби споживачів і пропонувати продукцію або послуги, які найкраще задовільняють їхні потреби порівняно з конкурентами.

Згідно з ще одним підходом, що представлений дослідниками С.О. Шевельова, П.В. Забелін, Н.К. Моїсєєва [3, с. 270; 8, с. 271], акцент робиться на реалізації конкурентних переваг та адаптації до ринкових умов у визначенні поняття конкурентоспроможності. Згідно з цим поглядом, конкурентоспроможне підприємство має швидко пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі (попит, технології, регулювання тощо).

Автори, що є представниками четвертого наукового підходу, зокрема В.С. Хруцький та І.В. Корнєєва [10, с. 196] пов'язують поняття конкурентоспроможності із прибутковістю. За цим підходом, конкурентоспроможне підприємство здатне не лише витримувати конкуренцію,

а й функціонувати прибутково, утримувати міцні позиції на ринку, викликаючи інтерес в інвесторів.

Представимо у таблиці 1.1 систематизацію поглядів різних авторів на визначення поняття «конкурентоспроможність», згруповані за виділеними підходами.

Таблиця 1.1

**Систематизація підходів до визначення поняття  
"конкурентоспроможність"**

| Автор                                                                                        | Визначення за підходами                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Конкурентоспроможність, як здатність виробляти і реалізовувати конкурентоспроможну продукцію |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| І.З. Должанський,<br>Т.О. Загорна<br>[2, с. 384]                                             | Конкурентоспроможність як здатність ефективно виробляти й поставляти продукцію у великих обсягах, з високим рівнем технологічності й обслуговування, та здійснювати ефективне управління власними й залученими ресурсами на конкурентному ринку.                                                                     |
| А.Ю. Юданов<br>[5, с. 51-65]                                                                 | Конкурентоспроможність – спроможності випускати та успішно реалізовувати продукцію, яка за своїми характеристиками є конкурентоздатною на цільових ринках.                                                                                                                                                           |
| Конкурентоспроможність, як формування конкурентних переваг                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| І.О. Піддубний,<br>А.І. Піддубна<br>[4, с. 312]                                              | Конкурентоспроможність це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів.                                                                              |
| Л.М. Минко<br>[6, с. 86-92]                                                                  | Конкурентоспроможність являє собою здатність підприємства своєчасно та ефективно адаптувати параметри своєї діяльності у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі, щоб підтримувати існуючі та створювати нові конкурентні переваги для досягнення власних стратегічних цілей.                                    |
| М.Й. Малік,<br>О.А. Нужна<br>[3, с. 270]                                                     | Конкурентоспроможність – здатність суб'єктів аграрного бізнесу пристосовуватися до нових умов, використовувати конкурентні переваги, перемагати в конкурентній боротьбі, ефективно використовувати земельні ресурси, задовольняти потреби покупців через аналіз ринку та гнучко реагувати на зміни його кон'юнктури. |
| М.О. Єрмолов<br>[7, с. 271]                                                                  | Конкурентоспроможність це оцінка, що відображає відмінності у розвитку певного виробника порівняно з конкурентом, як за задоволенням власними продуктами, так і за ефективністю виробництва.                                                                                                                         |
| Конкурентоспроможність, як досягнення прибутковості на ринку                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| С.О. Шевельова<br>[1, с. 97]                                                                 | Конкурентоспроможність як здатність підприємства забезпечувати стабільні позиції на ринку, здійснювати прибуткову діяльність, бути привабливим для інвесторів та заслужити позитивний імідж серед споживачів і різних учасників господарювання                                                                       |

Продовження табл. 1.1

| 1                                                                           | 2                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| П.В. Забелін, Н.К. Моїсеєва<br>[9, с. 196]                                  | Конкурентоспроможність полягає у здатності досягати прибутку протягом короткострокового періоду, який не менше встановленого рівня, або перевищення середнього прибутку.                                |
| Конкурентоспроможність, як задоволення потреб покупців краще за конкурентів |                                                                                                                                                                                                         |
| В.С. Хруцький,<br>І.В. Корнєєва<br>[8, с. 461]                              | Конкурентоспроможність це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника. |

*Джерело: розроблено автором*

Аналізуючи різноманітні визначення конкурентоспроможності, представлені в таблиці 1.1, можна зробити висновок про її багатогранність та складність досліджуваного поняття. Деякі автори підкреслюють значення якості продукції та ефективного виробництва, інші акцентують увагу на формуванні та утриманні конкурентних переваг. Однак, всі вони зближуються у розумінні конкурентоспроможності до здатності підприємства до ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей у конкурентному середовищі.

На нашу думку, розуміння та врахування різноманітних підходів до конкурентоспроможності допомагає компаніям розробляти більш гнучкі та ефективні стратегії, що сприяють досягненню стійкої конкурентної переваги та успіху на ринку.

Незважаючи на різні підходи і різні бачення визначення конкурентоспроможності підприємства, головним є те, що конкурентоспроможність це ланка всієї системи ринкового господарювання [11, с. 220]. Проте всі вчені погоджуються, що конкурентоспроможність є ключовим фактором успіху підприємства в умовах ринку.

Таким чином, враховуючи погляди різних вчених, конкурентоспроможність, на наш погляд, є комплексною характеристикою, що відображає реальну та потенційну здатність ефективно функціонувати на ринку, випускаючи конкурентоспроможні товари/послуги, які задовольняють потреби споживачів краще, ніж пропозиція конкурентів. Вона забезпечується

раціональним використанням наявних ресурсів підприємства, впровадженням інновацій, гнучкою адаптацією до мінливих умов зовнішнього середовища з метою отримання стійких конкурентних переваг та максимізації прибутку в довгостроковій перспективі.

## **1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства**

Здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку та досягати успіху залежить від численних факторів, які формують його конкурентні переваги чи недоліки. Ідентифікація, аналіз та врахування дії цих факторів є ключовим завданням для розробки ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

При аналізі конкурентоздатності підприємств необхідно враховувати різноманітні фактори, які впливають на їхню ефективність, як позитивно, так і негативно. Вчені виділяють безліч факторів, що впливають на процес формування конкурентоспроможності підприємства, що відрізняються за своїм змістом та характером впливу.

Класифікація та систематизація факторів конкурентоспроможності дозволяє комплексно оцінити поточну ситуацію та потенціал зростання компанії, виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища.

Згідно з дослідженнями відомого економіста, професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера [15, с. 424] всі фактори конкурентоспроможності можна поділити на кілька груп: основні та розвинені; загальні та спеціалізовані; природні та штучно створені; зовнішні та внутрішні. Він безпосередньо пов'язує фактори конкурентоспроможності підприємства із факторами виробництва.

Слід зауважити, що до розвинених факторів відносяться сучасна інфраструктура обміну інформацією, висококваліфіковані кадри, використання високотехнологічних виробництв [12, с. 125-128].

Підхід І.З. Должанського [2, с. 384], який виділяє зовнішні й внутрішні фактори конкурентоздатності підприємства, представимо на рисунку 1.2.



**Рис. 1.2. Класифікація факторів конкурентоспроможності**

*Джерело: розроблено автором на основі [2, с. 384]*

Компаніям варто ретельно аналізувати зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності, приділяти значну увагу вивченню своїх сильних і слабких сторін, щоб оцінити реальні можливості в конкурентній боротьбі. Це допоможе розробити заходи та накопичити кошти для підвищення конкурентоспроможності і забезпечення успіху на ринку. В процесі аналізу використовують якісні і кількісні показники, що демонструють стійкість компанії, її здатність випускати затребувану продукцію в оптимальних обсягах та отримувати стабільні результати.

Спектр цих показників повинен включати ефективність виробничо-збутової діяльності, інвестицій, резерви зниження витрат, а також аналіз витрат обігу для виявлення непродуктивних витрат.

Автори, Н.Е. Красностанова, П.С. Маковєєв [17, с. 55-59] виділяють інший перелік факторів конкурентоздатності підприємства, розглянемо їх більш детально.

Перший фактор НОКР включає якість проведених наукових досліджень, можливість інновацій у виробничому процесі, розробку нових товарів та оволодіння існуючими технологіями.

Наступним фактором виступає виробництво, яке характеризується низькою собівартістю продукції завдяки економії на масштабах; високою якістю продукції через зменшення дефектів і потреби в ремонтах; ефективним використанням виробничих потужностей; зручним розташуванням підприємства; доступом до кваліфікованої робочої сили; високою продуктивністю праці; можливістю випуску широкого асортименту продукції різних розмірів; гнучкістю у виконанні індивідуальних замовлень споживачів.

Важливим фактором є маркетинг, який включає ефективну систему дистрибуції та логістики, широку присутність у роздрібній торгівлі, власну розгалужену мережу збуту, конкурентні ціни та швидку доставку продукції, високий професіоналізм персоналу у сфері продажів, зручну для клієнтів систему технічної підтримки, ретельне виконання замовлень, широкий асортимент та регулярне оновлення продуктової лінійки, ефективні методи стимулювання продажів, привабливий дизайн та пакування, а також надійні гарантії для покупців [17, с. 55-59].

Наступним ключовим фактором є персонал, що включає виняткові таланти та компетенції, унікальні ноу-хау в сфері контролю якості, експертизу з дизайну та розробки продукції, глибокі спеціалізовані знання та володіння передовими технологіями, ефективну систему підготовки та розвитку персоналу, а також здатність оперативно запускати нові продукти у виробництво.

Важливим фактором також є організація, що охоплює сучасні інформаційні системи та цифрову інфраструктуру, стратегічне бачення та гнучкість у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури, значний досвід, компетенції та інтелектуальний капітал у сфері менеджменту та управління бізнесом.

До інших факторів можна віднести позитивний імідж та репутацію серед клієнтів і партнерів, конкурентоспроможну собівартість продукції, зручне географічне розташування, проактивний та клієнтоорієнтований персонал, доступ до фінансових ресурсів, а також наявність цінних патентів та ліцензій [17, с. 55-59].

Представлена класифікація опосередковано розподіляє фактори конкурентоспроможності підприємства на внутрішні (НДДКР, виробничі потужності, кадровий потенціал) та зовнішні (імідж, гнучкість у пристосуванні до ринкової ситуації тощо).

Успішна діяльність підприємства залежить від сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів, які формують середовище його функціонування. Внутрішні фактори є керованими та визначаються самим підприємством, тоді як зовнішні фактори знаходяться поза його безпосереднім контролем, але мають вагомий вплив на бізнес.

Комплексний аналіз цих факторів дозволяє підприємству розробляти ефективні стратегії адаптації та розвитку. Традиційно виділяються ключові внутрішні та зовнішні фактори, проте їх перелік постійно доповнюється та уточнюється.

Розглянемо детальніше ключові внутрішні та зовнішні фактори, які представлені у таблиці 1.2, що визначають діяльність підприємства, а також ідеї провідних авторів [13, с. 846; 18, с. 340; 20, с. 7-11], які доповнюють та поглиблюють наше розуміння цього комплексного питання.

Таблиця 1.2

**Комплексний аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього  
середовища підприємства**

| Фактори внутрішнього середовища                                                   | Фактори зовнішнього середовища                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Поліпшення цінової політики, поліпшення асортименту товарів                       | Поліпшення умов кредитування виробництва                         |
| Стимулювання збуту та післяпродажного обслуговування продукції                    | Сприятливі зміни в законодавстві                                 |
| Стабільна інноваційна діяльність                                                  | Поліпшення інфраструктури ринку                                  |
| Можливість швидкого переналагодження устаткування та технологічного переозброєння | Наявність контролю за виконанням антимонопольного законодавства  |
| Стабілізація фінансової стійкості, збільшення платоспроможності                   | Поліпшення рівня життя                                           |
| Поліпшення ділової активності, ефективна система мотивації праці                  | Відсутність бар'єрів входу в галузь                              |
| Відповідність організаційної структури цілям діяльності підприємства              | Інвестиційна привабливість країни                                |
| Оперативність передачі управлінських рішень виконавцям                            | Сприятливий стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей |
| Наявність налагоджених каналів розподілу та збуту товарів                         | Забезпеченість країни власними природними ресурсами              |

*Джерело: розроблено автором на основі [13, с. 846; 18, с. 340; 20, с. 7-11]*

З таблиці можна зробити висновок, що успішність функціонування підприємства визначається комплексним поєднанням різноманітних факторів, що характеризують як його внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Аналіз та врахування цих факторів є ключовим завданням ефективного управління.

Розглянемо детальніше внутрішні фактори. По-перше, за допомогою цінової політики та асортименту товарів, підприємство має можливість регулювати ціни на свою продукцію, а також управляти її номенклатурою, щоб забезпечити оптимальне співвідношення ціни, якості та споживчої привабливості. Наступним важливим елементом є стимулювання збуту та післяпродажне обслуговування [13, с. 846].

Інвестиції у маркетингові заходи та якісне обслуговування клієнтів сприяють формуванню їхньої лояльності та повторних продажів. Не менш значущою є стабільна інноваційна діяльність, яка дозволяє підприємству

постійно оновлювати та вдосконалювати продукцію, технології і бізнес-процеси, утримуючи технологічну перевагу над конкурентами.

Гнучкість виробництва, що виражається у можливості швидкого переналагодження обладнання та технологічного переозброєння, забезпечує адаптивність до мінливих ринкових умов. Стабілізація фінансової стійкості та зростання платоспроможності дають змогу підприємству ефективно функціонувати, інвестувати в розвиток та протистояти кризовим явищам. Високий рівень ділової активності та ефективна система мотивації персоналу підвищують продуктивність і результативність праці [14, с. 307-312].

Відповідність організаційної структури цілям діяльності підприємства забезпечує оперативність прийняття та реалізації управлінських рішень. Нарешті, налагоджені канали розподілу та збуту продукції гарантують своєчасне та безперебійне постачання до споживачів [18, с. 340].

Водночас не можна ігнорувати вплив зовнішніх факторів. Сприятливі умови кредитування та інвестиційна привабливість стимулюють розвиток та розширення виробництва. Позитивні зміни в законодавстві визначають правові рамки функціонування бізнесу та впливають на стратегічні рішення. Ефективна ринкова інфраструктура підвищує ефективність збуту продукції.

Наявність дієвих механізмів антимонопольного контролю забезпечує здорове конкурентне середовище. Високий рівень життя населення формує стабільний платоспроможний попит. Відсутність істотних бар'єрів входу в галузь збільшує конкуренцію [19, с. 90–101].

Сприятливий режим оподаткування та цілеспрямована державна підтримка стратегічних галузей стимулюють інвестиції та інновації. Нарешті, забезпеченість країни природними ресурсами визначає доступність сировинної бази для ресурсомістких виробництв [20, с. 7-11].

Підсумовуючи, слід зазначити, що збалансоване врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів є запорукою досягнення підприємством стійких конкурентних переваг та забезпечення його довгострокової ефективності.

Проаналізувавши фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність організації є поєднанням, з одного боку, її власних характеристик, а з іншого — характеристик зовнішніх факторів, які на неї впливають.

Отже, щоб підприємство було конкурентоспроможним, необхідно правильно визначати фактори на конкурентоспроможність. Розглядати класифікацію факторів конкурентоспроможності для більш точного аналізу потрібно за галузевою приналежністю.

Конкурентоспроможність підприємства визначається не лише його внутрішніми можливостями, але й значною мірою залежить від зовнішніх факторів, таких як конкурентоспроможність національної економіки та економічна політика держави. М. Портер [15, с. 424], провівши глибоке та системне дослідження цієї проблеми, сформулював кілька додаткових факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Він запропонував класифікувати фактори на групи:

До першої групи належать базові факторні умови країни, а саме: людські ресурси, природні багатства, виробничі потужності, фінансовий та інформаційний капітал, інфраструктура тощо. Залежно від якісних характеристик та кількісних показників цих ресурсів, підприємство може отримати або сприятливі можливості для розвитку стійких конкурентних переваг, або навпаки - несприятливі умови.

До другої групи факторів М. Портер відносить умови попиту. Загальновідомо, що високий попит на певну продукцію стимулює розвиток виробництва, заохочує виробників впроваджувати нові технології та випускати нові товари.

Третя група факторів акцентує увагу на важливості взаємопов'язаних галузей для формування регіональних кластерів. Розвиненість суміжних галузей в економіці країни є ключовим чинником для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. Ці галузі можуть постачати необхідні матеріали та ресурси для виробництва, а також виступати потужними

конкурентами, що стимулює науково-технічний прогрес у галузевих та міжгалузевих ланцюжках [15, с. 424].

Таким чином, аналіз факторів, розглянутих М. Портером, свідчить про те, що конкурентоспроможність підприємства повинна оцінюватися в контексті його функціонування в середовищі, де воно створює привабливий продукт, перевершує конкурентів, забезпечується попитом на ринку завдяки ефективній рекламі та налагодженій збутовій мережі, покращує фінансовий стан підприємства та галузі загалом через впровадження передових технологій, зниження витрат і залучення висококваліфікованих кадрів.

Розглянемо упорядкування підходів авторів, до визначення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства, і представимо їх у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Фактори впливу на конкурентоспроможність: погляди різних авторів

| Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства         | Автори                                           |                                                       |                        |                                                        |                                                          |                                             |                                                      |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|                                                               | Н.Е. Красностанова, П.С. Маковєєв [17, с. 55-59] | П. Іжевський, О. Замазій, А. Гончарук [19, с. 90–101] | М. Портер [15, с. 424] | А.А. Мазаракі, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник [13, с. 846] | І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. [18, с. 340] | О.А. Шаповал, Д.Ю. Хоменко [14, с. 307-312] | В.В. Стадник, В.М. Йохна, Г.О. Соколюк [20, с. 7-11] |
| 1                                                             | 2                                                | 3                                                     | 4                      | 5                                                      | 6                                                        | 7                                           | 8                                                    |
| НДДКР                                                         | +                                                | -                                                     | -                      | +                                                      | -                                                        | -                                           | -                                                    |
| Виробництво                                                   | +                                                | -                                                     | -                      | +                                                      | -                                                        | -                                           | -                                                    |
| Маркетинг                                                     | +                                                | -                                                     | -                      | +                                                      | -                                                        | -                                           | -                                                    |
| Персонал                                                      | +                                                | -                                                     | -                      | +                                                      | -                                                        | -                                           | -                                                    |
| Організація                                                   | +                                                | -                                                     | -                      | +                                                      | -                                                        | -                                           | -                                                    |
| Базові факторні умови країни                                  | -                                                | -                                                     | +                      | -                                                      | -                                                        | -                                           | -                                                    |
| Умови попиту                                                  | -                                                | -                                                     | +                      | -                                                      | -                                                        | -                                           | -                                                    |
| Важливість взаємопов'язаних галузей та регіональних кластерів | -                                                | -                                                     | +                      | -                                                      | -                                                        | -                                           | -                                                    |
| Поліпшення продукції та асортименту                           | -                                                | +                                                     | -                      | +                                                      | -                                                        | +                                           | -                                                    |

Продовження табл. 1.3

| 1                                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Стимулювання збуту та обслуговування        | - | + | + | + | - | - | + |
| Фінансова стабільність та платоспроможність | - | - | - | - | + | + | + |
| Ефективність управління та мотивація        | - | + | - | + | + | - | - |
| Законодавча та ринкова підтримка            | - | - | - | - | + | + | + |
| Природні ресурси та інфраструктура          | - | + | + | - | - | - | + |

*Джерело: розроблено автором*

На нашу думку, фактори, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства, включають явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства, які впливають на зміну абсолютних і відносних витрат на виробництво, а отже, і на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Отже, всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, поділяються на зовнішні та внутрішні залежно від середовища їх формування. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на управління конкурентоспроможністю організації, дозволяє зменшити невизначеність і ризик у виробничо-господарській діяльності підприємства, покращити якість стратегічного планування та прогнозування, підвищити конкурентоспроможність підприємства та його продукції, підтримувати конкурентні позиції та збільшити частку ринку.

### **1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Одним із найважливіших аспектів процесу управління конкурентоспроможності підприємства є її оцінювання, щоб проаналізувати позицію підприємства відносно конкурентів, встановити напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У науковій літературі оцінка конкурентоспроможності розглядається як процес визначення стану економічної системи за критеріями

конкурентоспроможності та її віднесення до певного типу, групи чи статусу в контексті національної або міжнародної економічної взаємодії [26, с. 41-44].

Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства дає змогу:

- визначити стратегічні напрямки діяльності (виробничі процеси, технології, маркетинг та збут, управління персоналом, фінансування та забезпечення ресурсами);
- приймати управлінські рішення для оптимізації витрат, фокусування на цільових сегментах ринку, укладання вигідних контрактів;
- розробляти заходи для створення та підтримки конкурентних переваг (впроваджувати інновації, зміцнювати довгострокові переваги, випереджати дії конкурентів, освоювати нові ринки, залучати інвестиції);
- адаптуватися до ринкових умов для забезпечення перемоги у конкурентній боротьбі за споживачів та ринки збуту [22, с. 183-188].

Слід відзначити, що на сьогоднішній день існує широкий спектр методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Загальний огляд наукових досліджень з цього питання дозволяє класифікувати всі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за: способом оцінювання (кількісні, якісні); формою представлення результатів (матричні, аналітичні, графічні); показниками та змінними, що характеризують під час аналізу (методи аналізу рівня менеджменту, методи оцінки загального управління якістю, методи фінансово-економічного аналізу); ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства (спеціальні, комплексні); за рівнем ухвалення рішення (стратегічні, тактичні) [25, с. 108-110].

Розглянемо найпоширеніші методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Одні із найбільш поширених методів це матричні методи, які базуються на якісній маркетинговій оцінці діяльності компанії та її пропонованих товарів і послуг. Ці методи ґрунтуються на детальному аналізі можливостей підприємства конкурувати з іншими виробниками. Крім того, вони обов'язково

враховують життєвий цикл продукції, яку компанія випускає. До цього типу методів належать:

- матриця БКГ;
- матриця Портера;
- матриця Mc Kinsey;
- SWOT-аналіз;
- STEP-аналіз.

Крім того, використовуються методи, засновані на дослідженні оцінки конкурентоспроможності. Використання цих методів передбачає урахування прямо пропорційної залежності між рівнем ефективності діяльності компанії та якістю її продукту. Ця категорія методів ґрунтується на припущенні, що чим вище конкурентоспроможність товару/послуги підприємства, тим вища його загальна конкурентоспроможність. Більшість цих методів базуються на встановленні взаємозв'язку між ціною та якістю. Для аналізу показників конкурентоспроможності використовуються маркетингові програми, які, в основному, ґрунтуються на встановленні відношення між ціною та якістю. Розрахунок показника конкурентоспроможності для кожного типу продукції здійснюється за допомогою економічних та параметричних індексів конкурентоспроможності [27, с. 340].

До того ж, варто розглянути комплексні методи. Ці методи застосовуються, коли при оцінці якості товару використовуються комбіновані параметри, що описують різні характеристики товару. Вони базуються на ідеї, що конкурентоспроможність підприємства представляє собою комплексну величину, яка враховує як поточну, так і потенційну конкурентоспроможність, а також їх взаємозв'язок. Залежно від методу, поточна і потенційна конкурентоспроможність, а також їх відношення у рамках цього комплексного показника можуть відрізнятися [28, с. 195 – 196].

Зокрема, варто згадати про методи, засновані на теорії ефективної конкуренції. Суть методів полягає у тому, щоб оцінювати конкурентоспроможність підприємства за певною шкалою, вираженою у балах.

Майбутні можливості компанії враховуються на основі її виробничих ресурсів і здатності впроваджувати нові підходи для вирішення проблем, пов'язаних з удосконаленням технологій виробництва товарів [29, с.340].

Також можна використовувати методи, що ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції. Головним засобом визначення конкурентоспроможності підприємства є порівняння його показників з аналогічними показниками конкурентів. За цим підходом, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де ефективно організована діяльність всіх підрозділів і служб. Оцінка ефективності використання ресурсів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства у порівнянні з конкурентами і визначити шляхи для подолання зазначених відмінностей [24, с. 111-118].

Ще одним із поширених методів виступає методи, що ґрунтуються на основі експертних оцінок. Вони використовуються для оцінки можливостей конкурентів, оскільки, за багатьма позиціями інформаційної бази, отримати потрібну інформацію законним шляхом неможливо. Ця група методів не може забезпечити високу точність аналізу, проте з великою ймовірністю дозволить оцінити стан підприємства, що займається одиничним виробництвом або невеликим бізнесом [28, с. 195 – 196].

У кожного з методів оцінки конкурентоспроможності є свої переваги і недоліки, які представимо у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Аналіз переваг і недоліків основних методів оцінки  
конкурентоспроможності підприємства**

| Методи          | Переваги                                          | Недоліки                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1               | 2                                                 | 3                                                                                                                                                                                                                                 |
| Матричні методи | дозволяють забезпечити високу адекватність оцінки | виключають проведення аналізу причин подій та ускладнюють процес ухвалення управлінських рішень, також потребують наявності достовірної маркетингової інформації, що призводить до необхідності проведення відповідних досліджень |

Продовження табл. 1.4

| 1                                                              | 2                                                                                                                                | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Методи, засновані на дослідженні оцінки конкурентоспроможності | беруть до уваги один із найважливіших елементів конкурентоспроможності підприємства - конкурентоспроможність їх товарів / послуг | дозволяють лише обмежено розуміти переваги та недоліки у роботі фірми, оскільки конкурентоспроможність підприємства розглядається лише через призму конкурентоспроможності його товару, і не охоплює інші аспекти його діяльності                                                                    |
| Комплексні методи                                              | враховують не лише поточний рівень конкурентоспроможності компанії, а й його можливу зміну в майбутньому.                        | способи і прийоми, які використовуються при визначенні поточної і потенційної конкурентоспроможності в кінцевому рахунку відтворюють методи, використовувані в розглянутих раніше підходах, що тягне і недоліки відповідних підходів                                                                 |
| Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції             | облік різнобічних аспектів діяльності підприємства                                                                               | основу цих методів складає ідея того, що конкурентоспроможність підприємства можна виміряти, просто оцінивши його здатність до досягнення конкурентних переваг. Проте, враховуючи складність підприємства як системи, сума окремих частин часто не відображає його загальної конкурентоспроможності. |
| Методи, що ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції | глибокий аналіз економічної діяльності; оцінка підприємства відносно галузевого рівня                                            | великі обсяги фінансових операцій; неможливість оцінки змін в чинниках, що впливають на рівень конкурентоспроможності                                                                                                                                                                                |
| Методи, що ґрунтуються на основі експертних оцінок             | достовірність оцінок в умовах обмеженості інформації                                                                             | підходять для виробників конкретного типу товарів                                                                                                                                                                                                                                                    |

*Джерело: розроблено автором на основі [23, с. 14-21; 24, с. 111-118; 28, с. 195 – 196]*

Аналізуючи наявні методи визначення та оцінювання конкурентоспроможності підприємства, можна сказати, що більшість з них базується на одному або декількох показниках виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання або застосовують експертну оцінку, яка не завжди є об'єктивною.

Після аналізу існуючих методів стає очевидним, що кожен з них має свої переваги і недоліки. Тому багато організацій у своїй стратегії оцінки конкурентоспроможності використовують різні комбінації методик, спеціально підібрані з урахуванням унікальних характеристик конкретного підприємства. Такий підхід дозволяє отримувати найбільш достовірні результати та розробляти правильні стратегії вирішення проблем, виявлених під час дослідження. Вибір методу для кожного підприємства є індивідуальним і залежить від виду діяльності, розміру суб'єкта господарювання, його потреб, а також від багатьох інших чинників.

## РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ "Неолоджик"

Розвиток інформаційних технологій відіграє важливу роль у сучасному світі, а надійні та професійні компанії, що надають якісні послуги в цій сфері, є запорукою успішного функціонування багатьох підприємств та організацій. Одним із таких надійних партнерів є ТОВ "Неолоджик" - українське підприємство, засноване у 1999 році досвідченим фахівцем Юрієм Івановичем Швецем [35; 37].

ТОВ "Неолоджик" - це товариство з обмеженою відповідальністю, що має високий ступінь самостійності та є самостійним суб'єктом господарювання з усіма необхідними правами та обов'язками, передбаченими законодавством України. Компанія дотримується всіх вимог щодо державної реєстрації та діяльності підприємства, маючи всі необхідні ліцензії та дозволи.

Розглядаючи класифікацію видів економічної діяльності (КВЕД) "Неолоджик", було визначено, що компанія має одну основну сферу діяльності та двадцять дві поточні сфери діяльності [36].

У таблиці 2.1 представимо інформацію про основні та другорядні види економічної діяльності компанії "Неолоджик".

Таблиця 2.1

#### Види економічної діяльності компанії ТОВ "Неолоджик"

| Види діяльності         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Основний вид діяльності | 46.51 - Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Другорядні види         | 26.20 - Виробництво комп'ютерів і периферійного устаткування<br>43.21 - Електромонтажні роботи<br>46.43 - Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення<br>46.49 - Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення<br>46.51 - Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням (основний) |

Продовження табл. 2.1

| 1 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | 46.52 - Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього<br>95.11 - Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування<br>46.66 - Оптова торгівля іншими офісними машинами й устаткуванням<br>46.69 - Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням<br>46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля<br>47.41 - Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах<br>62.01 - Комп'ютерне програмування<br>33.12 - Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення<br>33.20 - Установлення та монтаж машин і устаткування<br>46.47 - Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям<br>46.73 - Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням<br>47.52 - Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах<br>61.10 - Діяльність у сфері проводового електрозв'язку<br>61.20 - Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку<br>62.02 - Консультування з питань інформатизації<br>62.03 - Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням<br>62.09 - Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем<br>95.12 - Ремонт обладнання зв'язку |

*Джерело: розроблено автором за [36]*

Головною місією компанії є надання клієнтам якісної та конкурентоспроможної продукції, а також професійних послуг з проектування, монтажу, обслуговування та ремонту комп'ютерних мереж, систем зв'язку, офісної техніки та іншого обладнання. ТОВ "Неолоджик" прагне захищати інтереси своїх співробітників та клієнтів, а також брати участь у соціальній відповідальності, дотримуючись законодавства України [37].

Досягти такого високого рівня компанії вдалося завдяки плідній співпраці з провідними виробниками та дистриб'юторами комп'ютерної техніки, програмного забезпечення та мережевого обладнання. Серед їхніх партнерів - відомі бренди, такі як Intel, AMD, Microsoft, Cisco та багато інших. Це дозволяє ТОВ "Неолоджик" пропонувати своїм клієнтам найсучасніші та високоякісні рішення [35].

Крім того, успіх компанії забезпечують висококваліфіковані співробітники, які мають значний досвід роботи в сфері інформаційних технологій. Вони постійно проходять навчання та підвищують кваліфікацію, щоб бути обізнаними з новітніми тенденціями та технологіями на ринку. Завдяки злагодженій роботі цієї команди професіоналів, ТОВ "Неолоджик" може запропонувати комплексні рішення, максимально відповідні потребам клієнтів.

Компанія зосереджується на прямій взаємодії та налагодженні довгострокових відносин із існуючими та потенційними клієнтами через веб-сайт компанії з детальною інформацією про товари й послуги. Таким чином, вона покладається на персоналізований підхід та налагодження прямих контактів із цільовою аудиторією замість масштабної реклами, оскільки її продукція та послуги орієнтовані на специфічні потреби організацій, а не на масового споживача.

Зважаючи на те, що ТОВ "Неолоджик" існує на ринку багато років, вона має сформовану базу постійних клієнтів з числа університетів, профспілок, військових та інших організацій. Саме ці установи є основними споживачами її продукції та послуг. Компанія зосереджується на підтримці і розвитку вже існуючих відносин із клієнтами, а також на залученні нових за допомогою персоналізованого підходу та взаємодії через веб-сайт компанії [37].

Такий стратегічний підхід дозволяє ТОВ "Неолоджик" підтримувати стабільність у роботі та надійність своїх послуг, а також забезпечує успішне функціонування на ринку інформаційних технологій.

Перелік пропонованих послуг у галузі ІТ-консалтингу досить широкий і умовно поділяється на дві категорії: комплексні рішення та комплексне абонентське обслуговування.

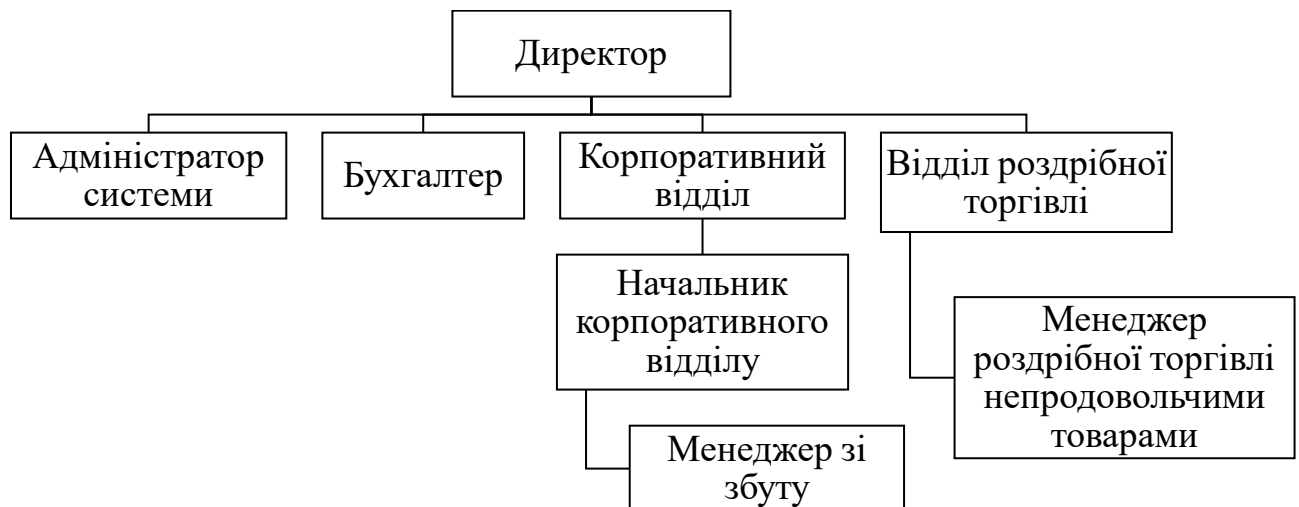
Комплексні рішення включають глибокий аналіз поставленого завдання, технічних вимог і переваг замовника. На його основі фахівці підбирають рішення, максимально відповідне потребам і бюджету клієнта: від простої поставки комп'ютерної техніки, оргтехніки, периферійних пристроїв,

програмного забезпечення і мережевого обладнання до складних проектних рішень з подальшою їх реалізацією.

Компанія також пропонує корпоративним клієнтам укласти договір на комплексне абонентське обслуговування локальних мереж, комп'ютерної техніки та оргтехніки. У цьому випадку співробітники беруть на себе всі необхідні турботи про техніку замовників на постійній основі [36].

Організаційна структура відображає взаємозв'язки та розподіл повноважень і відповідальності між різними підрозділами та посадами в організації. Як правило, вона має ієрархічний характер з чітким розподілом функцій по вертикалі [38].

За своїм типом організаційна структура управління компанії ТОВ "Неолоджик" є лінійною (рис. 2.1). Лінійні управлінські структури є простішим різновидом організаційних структур ієрархічного типу. Вони використовуються для управління невеликими компаніями з обмеженим масштабом діяльності та відносно простими процесами і технологіями. Важливість реорганізації на лінійну структуру зумовлена спрощенням масштабу компанії, процесів та технологій, а також зосередженням на основній діяльності без диверсифікації та інтернаціоналізації. У поточних умовах зовнішнього середовища компанія може ефективно керуватися з одного чітко визначеного центру та безпосередньо контролювати всі підрозділи.



**Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства ТОВ "Неолоджик"**

*Джерело: розроблено автором*

Ефективна діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від чіткої організаційної структури та злагодженої роботи всіх його структурних підрозділів. Кожен підрозділ відіграє важливу роль, а функціональні обов'язки працівників, закріплені у посадових інструкціях, визначають їхній внесок у загальний процес.

ТОВ "Неолоджик" є яскравим прикладом компанії, де ефективна робота забезпечується злагодженою взаємодією всіх підрозділів та чітким розподілом обов'язків між співробітниками. Керівництво компанії приділяє значну увагу формуванню кваліфікованого штату спеціалістів різних напрямків, розуміючи, що саме людський капітал є основою успішної діяльності та подальшого розвитку підприємства.

Отже, ця структура сприяє чіткому розподілу відповідальності та ефективній комунікації всередині компанії. Вона також дозволяє кожному підрозділу зосередитися на своїх ключових завданнях, підтримуючи при цьому загальну стратегію та цілі підприємства.

При аналізі внутрішнього середовища підприємства, вважаємо за доцільне дослідити основні економічні показники діяльності ТОВ "Неолоджик", наведемо їх в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ  
"Неолоджик"**

| Показники, од. вим.                                 | Фактичні дані за періоди |          |            | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення | Темп приросту, % |
|-----------------------------------------------------|--------------------------|----------|------------|----------------------|---------------------|------------------|
|                                                     | 2021                     | 2022     | 2023       |                      |                     |                  |
| 1                                                   | 2                        | 3        | 4          | 5                    | 6                   | 7                |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 55 138                   | 47 311   | 35 545     | (19 593)             | 0,64                | -                |
| 2. Виробнича собівартість, тис. грн.                | (48 745)                 | (40 823) | (29 917,3) | 18 827,7             | 0,61                | -                |
| 3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.             | 6 393                    | 6 488    | 6 575      | 182                  | 1,03                | 2,85             |
| 4. Адміністративні витрати, тис. грн.               | (2 434)                  | (2 003)  | (2 317)    | 117                  | 0,95                | -                |
| 5. Витрати на збут, тис. грн.                       | (938)                    | (853)    | (826)      | 112                  | 0,88                | -                |

Продовження табл. 2.2

| 1                                                                         | 2        | 3        | 4          | 5        | 6    | 7     |
|---------------------------------------------------------------------------|----------|----------|------------|----------|------|-------|
| 6. Інші операційні витрати, тис. грн.                                     | (191)    | (349)    | (271)      | (80)     | 1,42 | 41,88 |
| 7. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.                | 2 830    | 3 504    | 2 418      | (412)    | 0,85 | -     |
| 8. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн. | 2 572    | 3 234    | 2 757      | 185      | 1,07 | 7,19  |
| 9. Чистий прибуток, тис. грн.                                             | 2 109    | 2 643    | 2 256,2    | 147,2    | 1,07 | 6,98  |
| 10. Необоротні активи, тис. грн.                                          | 309      | 296      | 327,9      | 18,9     | 1,06 | 6,12  |
| 11. Оборотні активи, тис. грн.                                            | 9 590    | 8 639    | 10 050,4   | 460,4    | 1,05 | 4,80  |
| 12. Запаси, тис. грн.                                                     | 8 471    | 8 420    | 7 798,1    | (672,9)  | 0,92 | -     |
| 13. Дебіторська заборгованість, тис. грн.                                 | -        | -        | 170,3      | 170,3    | -    | -     |
| 14. Грошові кошти, тис. грн.                                              | 935      | 7        | 59,5       | (875,5)  | 0,06 | -     |
| 15. Власний капітал, тис. грн.                                            | 4 984    | 5 527,0  | 5 138,6    | 154,6    | 1,03 | 3,10  |
| 16. Довгострокові зобов'язання, тис. грн.                                 | -        | -        | -          | -        | -    | -     |
| 17. Поточні зобов'язання, тис. грн.                                       | 4 915    | 3 408    | 5 239,7    | 324,7    | 1,07 | 6,61  |
| 18. Валюта балансу, тис. грн.                                             | 9 899    | 8 935    | 10 378,3   | 479,3    | 1,05 | 4,84  |
| 23. Повна собівартість продукції, тис. грн.                               | (48 745) | (40 823) | (29 917,3) | 18 827,7 | 0,61 | -     |
| А) Матеріальні витрати                                                    | 4 205    | 6 608    | 5 736      | 1 531    | 1,36 | 36,41 |
| Б) Витрати на оплату праці                                                | 1 686    | 1 380    | 1 489      | (197)    | 0,88 | -     |
| В) Відрахування на соціальні заходи                                       | 362      | 316      | 347        | (15)     | 0,96 | -     |
| Г) Амортизація                                                            | 31       | 14       | 26         | (5)      | 0,84 | -     |
| Д) Інші операційні витрати                                                | 1 430    | 1 232    | 1 548      | 118      | 1,08 | 8,25  |

*Джерело: розроблено автором*

Для аналізу внутрішньофірмової фінансової звітності необхідно виявити зміни, такі як відхилення, темп росту або приріст. Для цього використаємо дані з фінансової звітності та балансу підприємства за 2021-2023 роки. На прикладі показника "Чистий дохід від реалізації продукції" розрахуємо зміни у внутрішньому середовищі за формулами:

$$\text{Абсолютне відхилення} = \text{Чистий дохід}_{2023\text{р}} - \text{Чистий дохід}_{2021\text{р}} \quad (2.1)$$

$$\text{Відносне відхилення} = \frac{\text{Чистий дохід}_{2023\text{р}}}{\text{Чистий дохід}_{2021\text{р}}} \quad (2.2)$$

$$\text{Темп приросту} = \frac{\text{Чистий дохід}_{2023\text{р}}}{\text{Чистий дохід}_{2021\text{р}}} * 100 - 100 \quad (2.3)$$

Аналіз фінансових показників ТОВ "Неолоджик" за 2021-2023 роки виявив деякі тривожні тенденції, але також засвідчив стійкість підприємства та його спроможність зберігати прибутковість навіть в умовах економічних викликів. Найбільш помітною негативною тенденцією стало суттєве зниження чистого доходу від реалізації продукції - на 36% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це призвело до скорочення виробничої собівартості на 39%, що свідчить про зменшення обсягів виробництва.

Однак, незважаючи на падіння доходів, компанія зберігала позитивний фінансовий результат. Чистий прибуток у 2023 році становив 2 256,2 тис. грн, що лише на 6,98% менше, ніж у 2021 році. Це вказує на ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів.

Позитивним є зростання суми необоротних та оборотних активів у 2021 році порівняно з 2021 роком, що може свідчити про інвестиції в розширення виробничих потужностей та модернізацію обладнання. Водночас, збільшення дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань може негативно вплинути на ліквідність та фінансову стійкість підприємства в майбутньому.

Загалом, ТОВ "Неолоджик" продемонструвало здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та зберігати прибутковість завдяки ефективному управлінню витратами та виробничими ресурсами. Однак для подальшого зростання та розвитку необхідно приділити увагу відновленню доходів, оптимізації структури активів та зобов'язань, а також пошуку нових ринків збуту продукції.

Для оцінки фінансового стану підприємства потрібно розрахувати такі коефіцієнти: поточної ліквідності (Кпл), термінової ліквідності (Ктл),

абсолютної ліквідності (Кал), забезпеченості реалізації робочим капіталом (Крк), включаючи робочий капітал (РК), покриття фінансових витрат (Кпфв), фінансової стійкості (Кфс) та власного капіталу (Квл). Проведемо аналіз змін показників ліквідності компанії "Неолоджик" за 2021-2023 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ліквідності ТОВ "Неолоджик"**

| Показники, од. вим.                  | Фактичні дані за періоди |       |       |
|--------------------------------------|--------------------------|-------|-------|
|                                      | 2021                     | 2022  | 2023  |
| 1                                    | 2                        | 3     | 4     |
| 1. Коефіцієнт поточної ліквідності   | 1,95                     | 2,53  | 1,92  |
| 2. Коефіцієнт термінової ліквідності | 0,23                     | 0,06  | 0,43  |
| 3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,19                     | 0,002 | 0,011 |
| 4. Робочий капітал, тис. грн.        | 4 675                    | 5 231 | 4 811 |
| 5. Коефіцієнт фінансової стійкості   | 0,99                     | 0,62  | 1,02  |
| 6. Коефіцієнт власного капіталу      | 0,503                    | 0,619 | 0,495 |
| 7. Коефіцієнт оборотності активів    | 5,57                     | 5,30  | 3,42  |

*Джерело: розроблено автором*

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховують як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}} \quad (2.4)$$

де,  $K_{\text{пл}}$  - коефіцієнт поточної ліквідності;

ОА - оборотні активи, тис. грн.;

ПЗ - поточні зобов'язання, тис. грн.

$$K_{\text{пл за 2021 р}} = \frac{9\,590}{4\,915} = 1,95$$

Коефіцієнт термінової ліквідності розраховують як відношення оборотних активів за вирахуванням запасів до суми поточних зобов'язань:

$$K_{\text{тл}} = \frac{\text{ОА} - \text{З}}{\text{ПЗ}} \quad (2.5)$$

де,  $K_{\text{тл}}$  - коефіцієнт термінової ліквідності;

ОА - оборотні активи, тис. грн.;

З - запаси, тис. грн.;

ПЗ - поточні зобов'язання, тис. грн.

$$K_{\text{ТЛ за 2021 р}} = \frac{9\,590 - 8\,471}{4\,915} = 0,23$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – це відношення суми грошових коштів та їх еквівалентів до величини поточних зобов'язань:

$$K_{\text{АЛ}} = \frac{\text{ГК}}{\text{ПЗ}} \quad (2.6)$$

де,  $K_{\text{АЛ}}$  - коефіцієнт абсолютної ліквідності;

ГК - грошові кошти, тис. грн.;

ПЗ - поточні зобов'язання, тис. грн.

$$K_{\text{АЛ за 2021р}} = \frac{935}{4\,915} = 0,19$$

Робочий капітал – це різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями:

$$\text{РК} = \text{ОА} - \text{ПЗ} \quad (2.7)$$

де, РК - робочий капітал, тис. грн.;

ОА - оборотні активи, тис. грн.;

ПЗ - поточні зобов'язання, тис. грн.

$$\text{РК}_{\text{за 2021 р}} = 9\,590 - 4\,915 = 4\,675 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як відношення позикового і власного капіталу.

$$K_{\text{ФС}} = \frac{\text{ДЗ} + \text{ПЗ}}{\text{ВК}} \quad (2.8)$$

де,  $K_{\text{ФС}}$  - коефіцієнт фінансової стійкості;

ДЗ – довгострокові зобов'язання, тис. грн.;

ПЗ – поточні зобов'язання, тис. грн.;

ВК – власний капітал, тис. грн.

$$K_{\text{ФС за 2021 р}} = \frac{0 + 4\,915}{4\,984} = 0,99$$

Коефіцієнт власного капіталу – це відношення суми власного капіталу до загальної величини активів:

$$K_{BK} = \frac{BK}{BB} \quad (2.9)$$

де,  $K_{BK}$  - коефіцієнт власного капіталу;

BK – власний капітал, тис. грн.;

BB – валюта балансу, тис. грн.

$$K_{BK \text{ за } 2021 \text{ р}} = \frac{4\,984}{9\,899} = 0,503$$

Коефіцієнт оборотності активів розраховують як відношення чистого доходу від реалізації продукції до суми активів:

$$K_{OA} = \frac{ЧД}{НА + ОА} \quad (2.10)$$

де,  $K_{OA}$  - коефіцієнт оборотності активів;

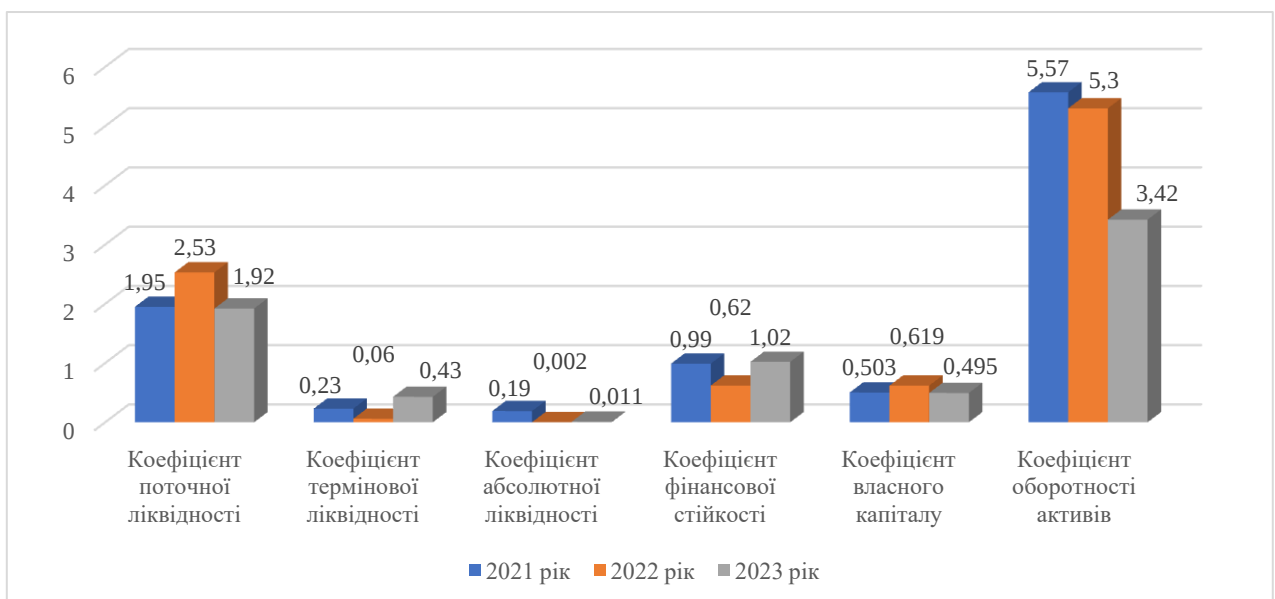
ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн,

НА – необоротні активи, тис. грн.;

ОА – оборотні активи, тис. грн.

$$K_{OA \text{ за } 2021 \text{ р}} = \frac{55\,138}{309 + 9\,590} = 5,57$$

На рисунку 2.2 відображено графічну динаміку змін значень показників ліквідності компанії "Неолоджик".



**Рис 2.2 Динаміка показників ліквідності ТОВ "Неолоджик"**

*Джерело: розроблено автором*

Аналізуючи зміни показників ліквідності ТОВ "Неолоджик" у 2023 році порівняно з 2021 роком, можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 році дещо знизився порівняно з 2021 роком, але залишився в межах нормативного значення, та у 2023 році складає 1,92. Це свідчить про незначне погіршення спроможності підприємства своєчасно розраховуватися за поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт термінової ліквідності у 2023 році зріс до 0,43 порівняно з 0,23 у 2021 році, що є позитивною тенденцією і вказує на покращення платоспроможності підприємства у короткостроковій перспективі за рахунок високоліквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році становив 0,011, що значно знизилося порівняно з 2021 роком, коли він складав 0,19. Це свідчить про погіршення здатності негайно розраховуватися за борговими зобов'язаннями за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Робочий капітал у 2023 році зріс до 4 811 тис. грн., порівняно з 4 675 тис. грн. у 2021 році, що є позитивним моментом, оскільки забезпечує перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями для фінансування операційної діяльності.

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2023 році незначно зріс порівняно з 2021 роком, що може вказувати на підвищений ризик неплатоспроможності, оскільки перевищує нормативне значення.

Коефіцієнт власного капіталу у 2023 році дещо знизився до 0,495 порівняно з 0,503 у 2021 році, що може свідчити про незначне зростання залежності підприємства від позикових коштів.

Щодо показників ефективності використання активів, вони визначаються їх оборотністю і відображають швидкість їх перетворення на грошову форму, що прямо впливає на платоспроможність і прибутковість підприємства. Таблиця 2.4 наводить аналіз показників рентабельності ТОВ "Неолоджик" за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників рентабельності ТОВ "Неолоджик"**

| Показники, од. вим.                         | Фактичні дані за періоди |          |          |
|---------------------------------------------|--------------------------|----------|----------|
|                                             | 2021                     | 2022     | 2023     |
| 1                                           | 2                        | 3        | 4        |
| 1. Рентабельність виготовленої продукції, % | (113,12)                 | (115,89) | (118,81) |
| 2. Рентабельність активів, %                | 21,31                    | 29,58    | 21,74    |
| 3. Рентабельність власного капіталу, %      | 42,32                    | 47,82    | 43,91    |
| 4. Рентабельність сукупного капіталу, %     | 56,78                    | 63,40    | 47,06    |

*Джерело: розроблено автором*

Рентабельність виготовленої продукції розраховують як відношення чистого доходу до собівартості реалізованої продукції та помножити на 100:

$$РВП = \frac{ЧД}{СВ} \cdot 100 \quad (2.11)$$

де, РВП - рентабельність виготовленої продукції, %;

ЧД – чистий дохід, тис. грн.;

СВ - собівартості реалізованої продукції, тис. грн.

$$РВП_{\text{за 2021р}} = \left( \frac{55\,138}{-48\,745} \right) \cdot 100 = -113,12\%$$

Рентабельність власного капіталу знаходиться як відношення чистого прибутку до власного капіталу:

$$РВК = \frac{ЧП}{ВК} \cdot 100 \quad (2.12)$$

де, РВК - рентабельність власного капіталу, %;

ЧП - чистий прибуток, тис. грн.;

ВК – власний капітал, тис. грн.

$$РВК_{\text{за 2021 р}} = \left( \frac{2\,109}{9\,899} \right) \cdot 100 = 21,31\%$$

Рентабельність сукупного капіталу розраховується як відношення операційного прибутку до валюти балансу:

$$РСК = \frac{ОП}{ВБ} \cdot 100 \quad (2.13)$$

де, РСК - рентабельність сукупного капіталу, %;

ОП - операційний прибуток, тис. грн;

ВБ - валюта балансу, тис. грн.

$$РСК_{\text{за 2021 р}} = \left( \frac{2\,109}{4\,984} \right) * 100 = 42,32\%$$

Рентабельність активів визначається як відношення чистого прибутку до валюти балансу:

$$РА = \frac{ЧП}{ВБ} * 100 \quad (2.14)$$

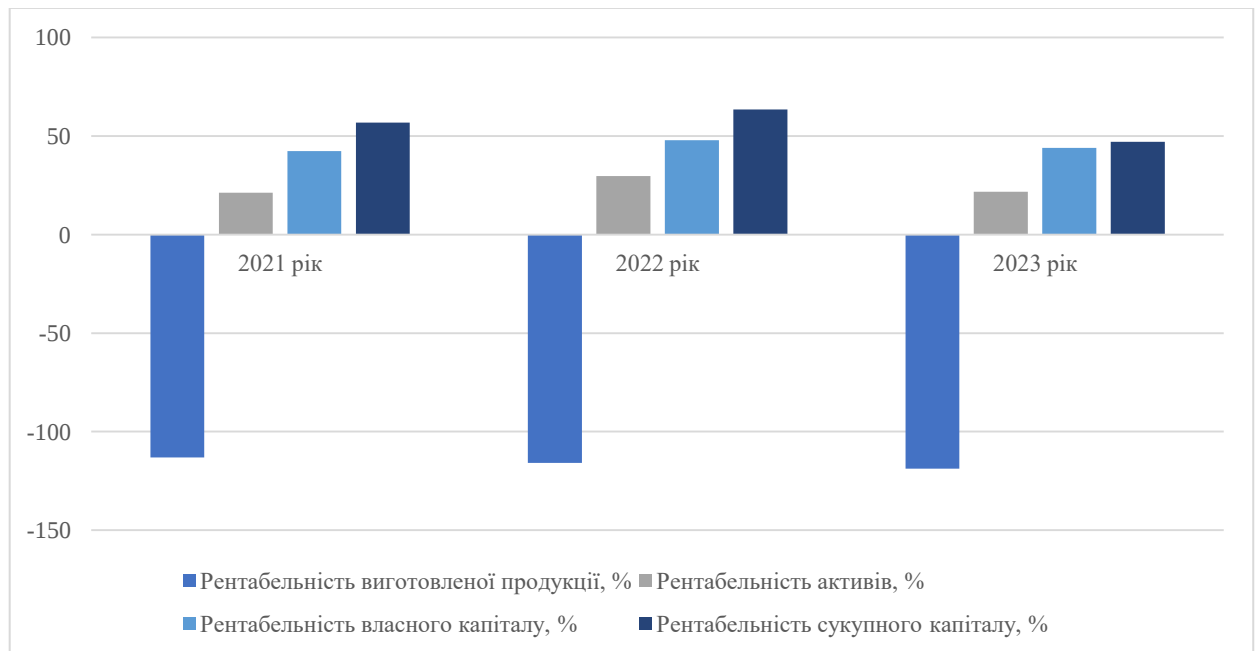
де, РА – рентабельність активів, %;

ЧП – чистий прибуток, тис. грн;

ВБ – валюта балансу, тис. грн.

$$РА_{\text{за 2021 р}} = \left( \frac{2\,830}{9\,899} \right) * 100 = 56,78\%$$

На рисунку 2.3 показана динаміка показників рентабельності ТОВ "Неолоджик".



**Рис 2.3 Динаміка показників рентабельності ТОВ "Неолоджик"**

*Джерело: розроблено автором*

Проаналізувавши таблицю показників рентабельності підприємства ТОВ "Неолоджик" у 2023 році порівняно з 2021 роком, можна зробити такі висновки:

Рентабельність виготовленої продукції залишалася від'ємною протягом усього розглянутого періоду, що свідчить про збитковість виробничої діяльності підприємства. Проте у 2023 році спостерігалось деяке покращення цього показника порівняно з 2021 роком, оскільки його від'ємне значення зменшилося з - 115,89% до - 118,81%.

Рентабельність активів у 2023 році становила 29,58%, що було вищим, ніж 21,31% у 2021 році, свідчачи про більш ефективне використання активів підприємства для генерування прибутку в 2023 році.

Рентабельність власного капіталу також продемонструвала зростання у 2023 році, досягнувши 47,82% порівняно з 42,32% у 2021 році, що означає підвищення дохідності інвестицій власників у 2023 році.

Проте рентабельність сукупного капіталу знизилася з 63,40% у 2021 році до 47,06% у 2023 році, що може свідчити про зниження ефективності використання як власного, так і позикового капіталу підприємства.

Загалом, можна зробити висновок, що ТОВ "Неолоджик" у 2023 році покращило ефективність використання активів та власного капіталу порівняно з 2021 роком, проте залишається проблема збитковості виробничої діяльності та зниження рентабельності сукупного капіталу. Це може бути пов'язано з впливом зовнішніх факторів, зростанням витрат або неефективним управлінням ресурсами підприємства.

## **2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства**

Оскільки конкурентність і стрімкий розвиток ринкових відносин стають ключовою умовою успіху, аналіз зовнішнього середовища стає невід'ємною складовою стратегічного управління. Особливо це стосується оптової торгівлі, де глибоке розуміння ринкових тенденцій і факторів, які впливають на них, є критичним.

Один із методів, який здебільшого використовується для аналізу зовнішнього середовища, є метод Томпсона і Стрікланда. Цей метод дозволяє систематично вивчати різноманітні аспекти зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність компанії. Використовуючи цей метод, ми можемо зосередитися на аналізі таких ключових факторів, як розмір ринку, рівень конкуренції, темпи росту та стадія, на якій знаходиться ринок, кількість конкурентів, кількість споживачів [40].

Розглядаючи ці фактори у контексті оптової торгівлі, ми отримуємо можливість прогнозувати та адаптуватися до змін на ринку, розробляти стратегії, що відповідають вимогам часу та підвищити конкурентну перевагу. Такий аналіз допомагає зберегти стійкість і успішність в умовах непередбачуваності та постійних змін на ринку оптової торгівлі.

Розмір ринку. Оптова торгівля продовжує залишатися одним з найбільш прибуткових секторів української економіки. Навіть у складних умовах сучасності підприємства цієї галузі продовжують свою діяльність, що сприяє формуванню значної частини доходів українського бюджету.

Оптова торгівля тісно взаємодіє з іншими галузями економіки, що спонукає національне виробництво, а також сільське господарство та інші підприємства. Роль сектору оптової торгівлі в економічній системі України постійно зростає, особливо в сфері продовольчих товарів.

Варто відзначити, що вплив оптової торгівлі виявляється не лише на товари споживчого призначення, а й на широкий спектр матеріально-технічних ресурсів, включаючи спеціалізоване обладнання, сировину, паливно-енергетичні ресурси, хімічну продукцію та інші види товарів.

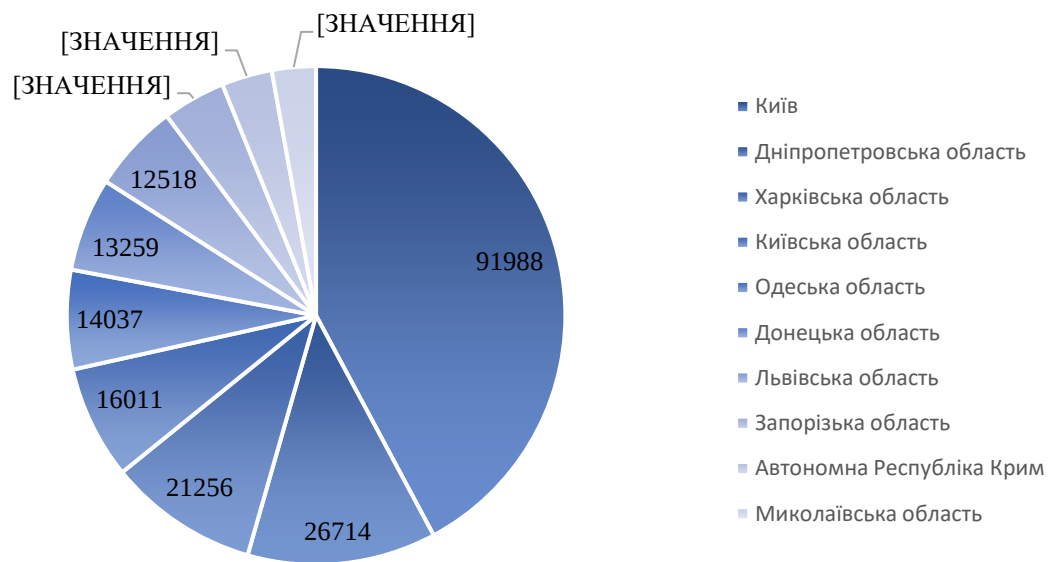
Останнім часом спостерігається зростання сектору за рахунок лібералізації торгівлі на міжнародному ринку після укладення угоди про асоціацію з Європейським Союзом. [41].

Підприємства зазнали значних збитків в зв'язку з широкомасштабним вторгненням: руйнування складських потужностей, розкрадання техніки, ракетні обстріли, зміни ринкового середовища, порушення логістичних

ланцюжків, та інші. Проте, галузь впоралась з усіма викликами та успішно продовжує діяльність, трансформуючись під впливом сучасних умов.

Найбільша концентрація оптових підприємств та обсягів товарообігу спостерігається у найбільш економічно розвинених регіонах України. За даними аналітичної системи YouControl, станом на 2023 рік в Україні налічувалось 286 436 діючих підприємств з яких 196 115 це діючі компанії, а 90 321 це діючі ФОП, які займалися оптовою торгівлею в різних галузях [42].

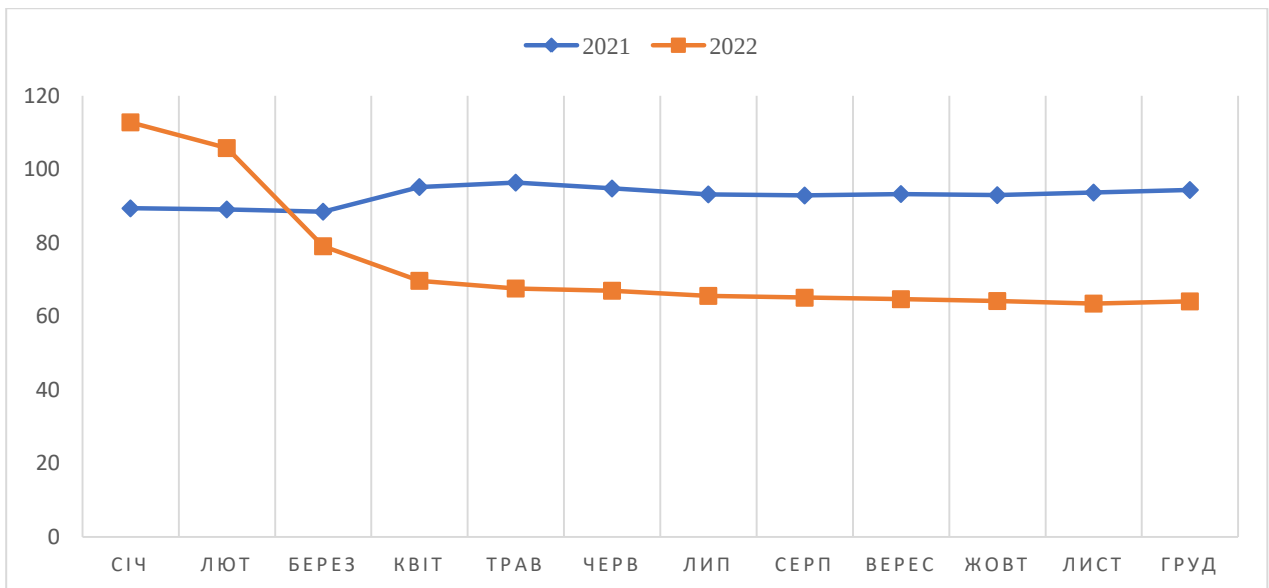
На діаграмі нижче показано ТОП-10 регіонів за кількістю в загальному обсязі підприємств оптової торгівлі в 2023 році:



**Рис. 2.4. Оптова торгівля в Україні: Найпотужніші регіони за 2023 рік**

*Джерело: розроблено автором за [42]*

За даними Державної служби статистики України, у 2022 році обсяг оптового товарообігу в країні становив 267,6 млрд. грн, що еквівалентно приблизно 7 млрд. доларів США за середнім курсом за рік. Порівняно з 2021 роком, цей показник зріс на 12,6% (рис. 2.5) [43].

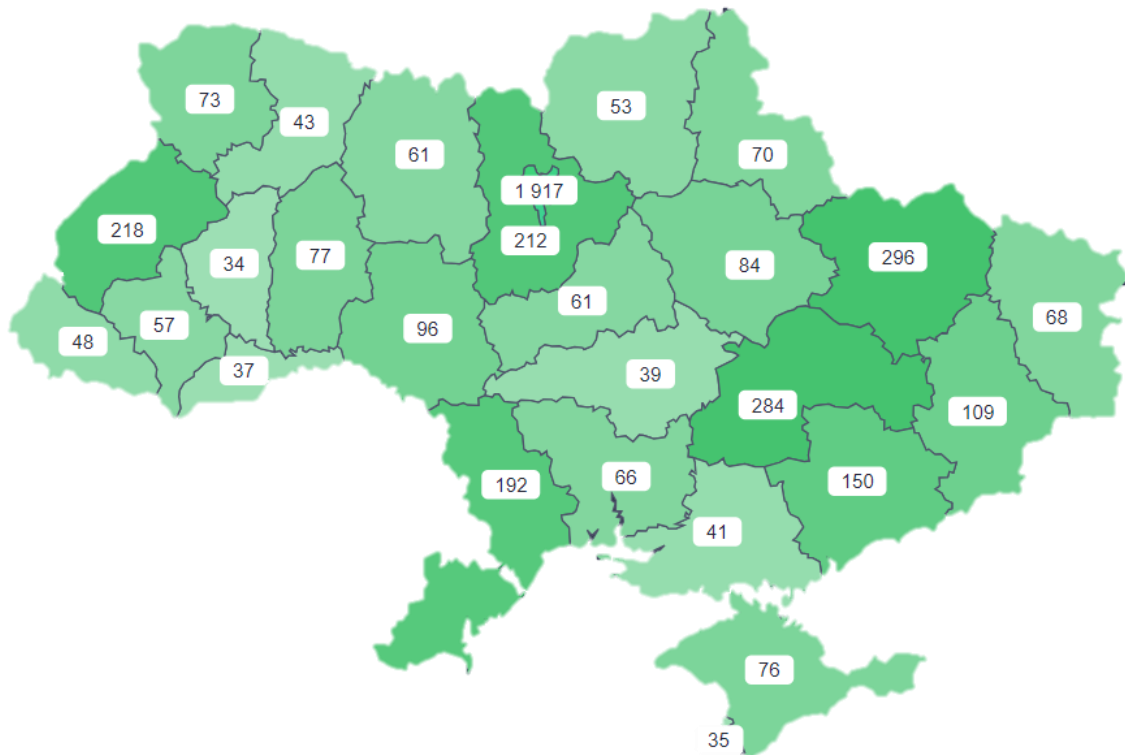


**Рис. 2.5. Індекс фізичного обсягу оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі**

*Джерело: розроблено автором на основі [43]*

Після зазначених вище статистичних даних щодо розміру ринку оптової торгівлі в Україні, слід звернути увагу на особливості оптової торгівлі електронними приладами. Згідно з аналізом від YouControl, станом на 2023 рік в Україні було зареєстровано 4497 активних підприємств, серед яких 2900 складала компанія, а 1597 - фізичні особи-підприємці, що спеціалізуються на оптовій торгівлі електронними приладами [44].

Проаналізувавши ринок оптової торгівлі електронними приладами по регіонах країни, можна виділити п'ять лідерів за кількістю відкритих підприємств даної галузі. Найбільша концентрація таких підприємств спостерігалася у місті Києві, де було зареєстровано 1917 підприємств, що спеціалізуються на оптовій торгівлі електронними приладами. На другому місці за кількістю підприємств була Харківська область з 296 підприємствами. Далі слідували Дніпропетровська область з 284 підприємствами, Львівська область з 218 підприємствами та Київська область з 212 підприємствами.



**Рис. 2.6. Географія оптової торгівлі електронними приладами:  
Кількість підприємств у регіонах України за 2023 рік**

*Джерело: розроблено автором за [44]*

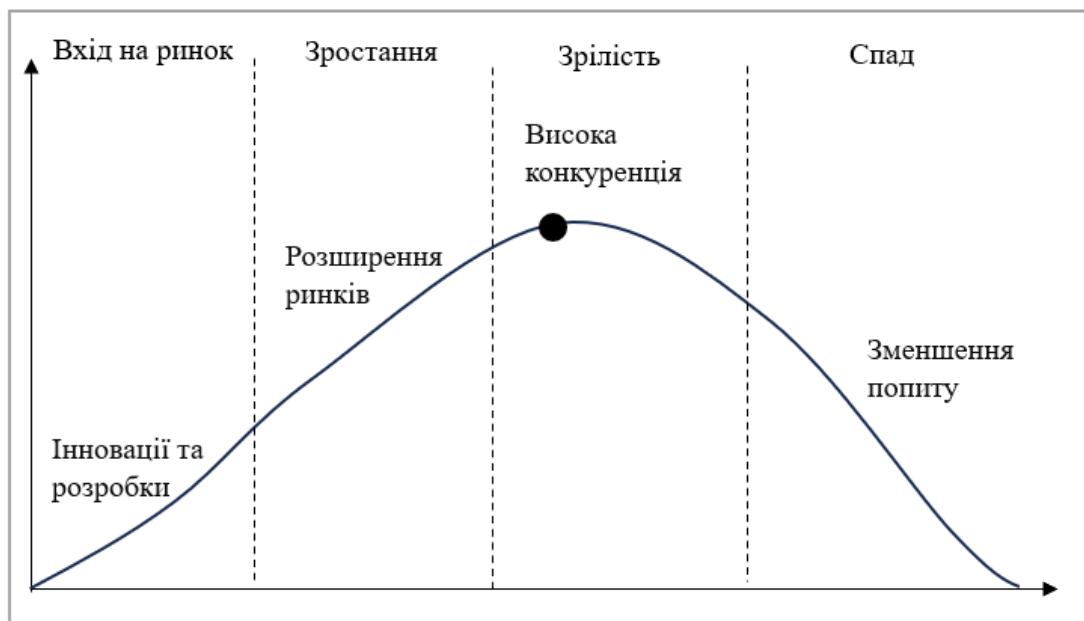
За дослідженнями, розмір ринку оптової торгівлі електронними приладами в Україні відображається величиною оптового товарообороту. Протягом 2019-2021 років в Україні спостерігалася позитивна динаміка щодо зростання величини оптового товарообороту. Однак у 2022 році через воєнні дії на території країни ця динаміка порушена. Використання сучасних концепцій маркетингу може допомогти вітчизняним оптовим посередникам адаптуватися до умов та підтримати економіку [45].

Також варто відзначити, що сірий ринок побутової техніки та електроніки також зростає. У 2021 році обсяг “сірого” ринку збільшився на 10% в одиницях продукції та на 24% у грошовому вимірі [46].

Загалом, розвиток оптової торгівлі електронікою є важливими аспектами для подальшого розвитку української економіки та соціального розвитку країни.

Темпи росту та стадія, на якій знаходиться ринок. Будь-який ринок у своєму розвитку проходить певні стадії життєвого циклу, від зародження до зрілості і, можливо, спаду. Визначення поточної стадії є критично важливим для розуміння ринкової динаміки, викликів та можливостей, перед якими стоять учасники ринку [47].

Розглянемо ринок оптової торгівлі електронними приладами в контексті її життєвого циклу (рис. 2.7). Цей ринок є порівняно молодим, адже масове впровадження побутової електроніки та комп'ютерної техніки розпочалося відносно нещодавно - в останні кілька десятиліть.



**Рис. 2.7. Життєвий цикл ринку оптової торгівлі електронними приладами**

*Джерело: розроблено автором*

На ранніх етапах розвитку галузь пройшла стадію зародження, коли електронні пристрої були технологічними новинками, доступними лише для обмеженого кола споживачів. Потім настала фаза зростання, де попит і кількість гравців на ринку стрімко зростали у відповідь на підвищення доходів населення та розширення доступності пристроїв.

Нині експерти галузі стверджують, що оптова торгівля електронікою перебуває на стадії зрілості свого життєвого циклу.

Водночас існують певні фактори, що стримують входження галузі в стадію спаду. Це постійний розвиток нових категорій електронних пристроїв, гаджетів та "розумних" девайсів, а також процеси цифрової трансформації різних сфер людської діяльності.

Враховуючи ці тенденції та особливості життєвого циклу, учасники галузі оптової торгівлі електронікою повинні адаптувати свої бізнес-моделі та стратегії відповідно. Акцент має робитися на жорсткому контролі витрат, вдосконаленні операційних процесів, пошуку нових каналів збуту, розвитку додаткових сервісів тощо. Лише ті компанії, які зможуть вчасно оптимізувати свою діяльність під реалії зрілої галузі, зможуть зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [49].

Кількість конкурентів. В сучасному світі, де швидкість змін та інновацій невинно зростає, конкуренція на ринку оптової торгівлі електронними приладами є надзвичайно високою. Одним із представників цього сектору є підприємство ТОВ "Неолоджик". У цьому динамічному середовищі ТОВ "Неолоджик" виступає як важливий учасник, здатний впливати на тенденції розвитку цього сектору.

ТОВ "Неолоджик" спеціалізується на оптовій торгівлі електронною технікою та периферійним обладнанням. Це включає широкий асортимент товарів - від комп'ютерів, ноутбуків та планшетів до периферійних пристроїв, комплектуючих, програмного забезпечення та аксесуарів. За оцінками експертів, частка ринку ТОВ "Неолоджик" у сегменті оптової торгівлі комп'ютерною технікою в Україні становить близько 8%. Завдяки диверсифікованому портфелю продукції, підприємство має можливість конкурувати на різних сегментах ринку, задовольняючи потреби як корпоративних клієнтів, так і індивідуальних споживачів.

Одним з ключових факторів конкурентоспроможності є якість продукції та високий рівень обслуговування клієнтів. "Неолоджик" відзначається

якісними товарами від провідних світових виробників, таких як Intel, AMD, ASUS, Acer, Dell, HP, Lenovo та інших брендів. Це підкріплюється професійними консультаціями досвідчених фахівців з вибору та використання електронної техніки. Крім того, підприємство індивідуально підходить до специфічних потреб корпоративних замовників, пропонуючи різні варіанти комплектації обладнання, гнучкі умови постачання та послуги післяпродажного обслуговування.

Одним із способів змагання та утримання конкурентних позицій на ринку є впровадження інновацій. "Неолоджик" активно оновлює асортимент новинками продукції, запроваджує передові технології електронної комерції та управління ланцюгами постачань. За даними компанії, частка товарів-новинок у їхньому товарному портфелі у 2022 році становила 27%, що свідчить про високу гнучкість та адаптивність підприємства до швидкоплинних змін ринку.

Найбільшими конкурентами для ТОВ "Неолоджик" є такі відомі компанії, як "Фокстрот" та "Цитрус".

"Фокстрот" є одним із найбільших гравців на ринку побутової техніки та електроніки в Україні. Мережа магазинів "Фокстрот" пропонує широкий асортимент товарів, від телевізорів та смартфонів до дрібної побутової техніки. Основні конкурентні переваги "Фокстрот" включають розвинену мережу роздрібних магазинів, широкий асортимент продукції та потужну маркетингову стратегію. Компанія активно використовує програми лояльності для утримання постійних клієнтів та залучення нових.

"Фокстрот" також має перевагу у великих обсягах закупівель, що дозволяє їм пропонувати конкурентні ціни. Окрім того, їхня маркетингова стратегія включає активне просування бренду через різні канали, включаючи телевізійні рекламні кампанії та соціальні мережі. Цей підхід забезпечує високу впізнаваність бренду та залучає велику кількість клієнтів.

"Цитрус" відомий своєю спеціалізацією на продажі смартфонів, гаджетів та аксесуарів. Компанія також пропонує широкий вибір іншої електроніки, зокрема комп'ютерної техніки та аксесуарів для розумного дому. "Цитрус"

вирізняється своїм акцентом на інновації та новітні технології, що робить його привабливим для технологічно підкованих споживачів.

Конкуренція між "Неолоджик" та "Цитрус" є особливо сильною у сегменті мобільних пристроїв та гаджетів. "Цитрус" має добре розвинену систему онлайн-продажів та активно просуває свій бренд через соціальні мережі та цифровий маркетинг. Для "Неолоджик" важливо підтримувати високу якість обслуговування та розширювати свій асортимент, щоб залучати клієнтів, які шукають не тільки основні продукти, але й супутні послуги та аксесуари.

Зокрема, в Одеській області мережа магазинів "Фокстрот" нараховує 8 торгових точок, "Цитрус" - 17, а "Неолоджик" представлений одним магазином.

Рівень конкуренції. Рівень конкуренції ТОВ "Неолоджик" на ринку електронної техніки є високим, оскільки компанія протистоїть таким сильним гравцям, як "Фокстрот" та "Цитрус". Для збереження конкурентних позицій "Неолоджик" важливо активно впроваджувати інновації, підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів та розширювати асортимент продукції. Ефективна цінова політика та гнучкість у задоволенні потреб клієнтів є ключовими факторами, що сприятимуть зміцненню позицій компанії на ринку та підвищенню її конкурентоспроможності.

На основі вищезгаданої інформації можна скласти таблицю 2.5 для оцінки конкурентоспроможності.

Таблиця 2.5

### Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Неолоджик"

| Фактори порівняння                                   | Експертні оцінки |        |            |        |          |        | Коефіцієнт вагомості |
|------------------------------------------------------|------------------|--------|------------|--------|----------|--------|----------------------|
|                                                      | "Неолоджик"      |        | "Фокстрот" |        | "Цитрус" |        |                      |
|                                                      | рейтинг          | оцінка | рейтинг    | оцінка | рейтинг  | оцінка |                      |
| 1                                                    | 2                | 3      | 4          | 5      | 6        | 7      | 8                    |
| Частка ринку оптової торгівлі електронними приладами | 2                | 0,4    | 4          | 0,8    | 4        | 0,8    | 0,2                  |
| Асортимент електроніки                               | 3                | 0,45   | 5          | 0,75   | 4        | 0,6    | 0,15                 |
| Інноваційність асортименту                           | 4                | 0,4    | 4          | 0,4    | 5        | 0,5    | 0,1                  |

Продовження табл. 2.5

| 1                             | 2 | 3    | 4 | 5    | 6 | 7    | 8    |
|-------------------------------|---|------|---|------|---|------|------|
| Ціни на техніку               | 4 | 0,6  | 4 | 0,6  | 3 | 0,45 | 0,15 |
| Якість обслуговування         | 5 | 0,75 | 4 | 0,6  | 3 | 0,45 | 0,15 |
| Маркетинг та просування       | 2 | 0,2  | 4 | 0,4  | 4 | 0,4  | 0,1  |
| Доставка електронних приладів | 4 | 0,2  | 4 | 0,2  | 5 | 0,25 | 0,05 |
| Фінансова стійкість           | 3 | 0,3  | 4 | 0,4  | 4 | 0,4  | 0,1  |
| Усього                        | - | 3,3  | - | 4,15 | - | 3,85 | 1,00 |

*Джерело: складено автором за даними експертної оцінки*

Для визначення рейтингу було використано 5-х бальну шкалу, де:

1 - 2 — слабкі позиції

3 - 4 — середні позиції

5 — сильні позиції

Розрахунок оцінки конкурентоспроможності:

ТОВ "Неолоджик":

$$2 \times 0,2 + 3 \times 0,15 + 4 \times 0,1 + 4 \times 0,15 + 5 \times 0,15 + 2 \times 0,1 + 4 \times 0,05 + 3 \times 0,1 = 3,3 \text{ б.}$$

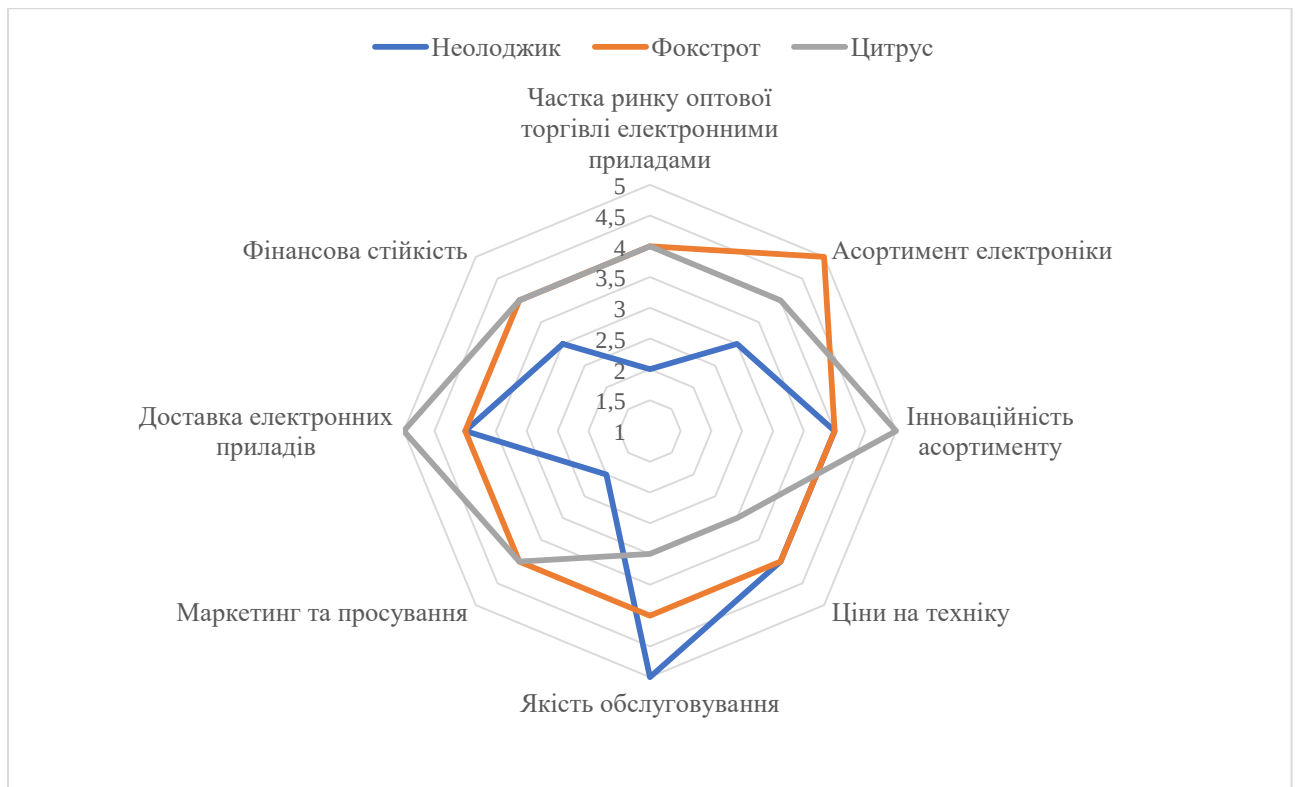
ТОВ "ГК «Фокстрот»":

$$4 \times 0,2 + 5 \times 0,15 + 4 \times 0,1 + 4 \times 0,15 + 4 \times 0,15 + 4 \times 0,1 + 4 \times 0,05 + 4 \times 0,1 = 4,15 \text{ б.}$$

ГК "Цитрус":

$$4 \times 0,2 + 4 \times 0,15 + 5 \times 0,1 + 3 \times 0,15 + 3 \times 0,15 + 4 \times 0,1 + 5 \times 0,05 + 4 \times 0,1 = 3,85 \text{ б.}$$

За результатами оцінки сформуємо багатокритеріальний рейтинг конкурентоспроможності ТОВ "Неолоджик" (рис. 2.8):



**Рис. 2.8. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ "Неолоджик"**

*Джерело: побудовано автором*

На основі представленої таблиці з експертними оцінками за різними факторами конкурентоспроможності можна зробити певні висновки щодо ринкових позицій ТОВ "Неолоджик" порівняно з ключовими конкурентами - "Фокстрот" і "Цитрус".

Експертна оцінка конкурентоспроможності компанії становить 3,3 бали, що свідчить про низький рівень конкурентоспроможності компанії порівняно з "Фокстрот", у якого 4,15 бали, та "Цитрус", з 3,85 балами, експертної оцінки.

Ключовими конкурентними перевагами "Неолоджик" є: інноваційність асортименту електронної продукції, висока якість обслуговування клієнтів, розвинена доставка та вигідні ціни на техніку.

Разом з тим, відносно слабкими сторонами підприємства є частка ринку оптової торгівлі електронними приладами, маркетинг та просування електронної продукції, а також фінансова стійкість порівняно з прямими конкурентами.

Візуалізація оцінок конкурентоспроможності у вигляді багатокутника дозволяє наочно побачити сильні та слабкі сторони відносно конкурентів за окремими факторами.

Для посилення своїх конкурентних позицій компанії "Неолоджик" доцільно зосередитися на активізації маркетингових зусиль, вдосконаленні фінансового менеджменту та забезпеченні стабільного зростання частки ринку. Водночас необхідно зберігати та розвивати наявні конкурентні переваги в асортименті, обслуговуванні, логістиці тощо.

Кількість споживачів. Підприємство ТОВ "Неолоджик" існує на ринку вже протягом кількох десятиліть, будуючи свою репутацію як надійного та впізнаваного бренду серед споживачів. Цей довгий період активної діяльності дозволив компанії здобути довіру і лояльність широкого кола клієнтів. В результаті останніх років, спостерігається стабільне зростання кількості клієнтів компанії. Наприклад, згідно з внутрішніми статистичними даними, у 2023 році кількість споживачів ТОВ "Неолоджик" зросла на 15% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про постійне підвищення популярності та довіри до продукції та послуг компанії серед споживачів.

Серед основних споживачів "Неолоджик" варто виділити комунальні підприємства, навчальні заклади, медичні установи, цивільні організації та інші. Ці клієнти не обмежуються однією лише Одеською областю, вони розташовані по всій території України, що підкреслює широке географічне охоплення та вплив підприємства. Таке розмаїття споживачів свідчить про високу довіру до продукції та послуг компанії з боку різних галузей економіки та регіонів країни.

Отже для ефективного стратегічного управління підприємством необхідно ретельно аналізувати фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на його діяльність. У таблиці 2.6 наведено аналіз ключових факторів зовнішнього середовища для ТОВ "Неолоджик" — провідного оптового постачальника електронної техніки та обладнання в Україні. Це дозволить всебічно оцінити

поточну ситуацію та виклики, з якими стикається підприємство, а також визначити можливі стратегії для посилення конкурентних позицій.

Таблиця 2.6

### Аналіз зовнішнього середовища ТОВ "Неолоджик"

| Фактор                                           | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розмір ринку                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ринок оптової торгівлі в Україні є досить великим, про що свідчить обсяг оптового товарообігу у 2022 році - 267,6 млрд грн (близько 7 млрд дол. США).</li> <li>- Спостерігається позитивна динаміка зростання оптового товарообороту порівняно з попередніми роками (+12,6% у 2022 р. відносно 2021 р.)</li> <li>- Найбільша концентрація оптових підприємств зосереджена у великих містах та економічно розвинених регіонах країни, зокрема, у м. Київ, Харківській, Дніпропетровській, Львівській та Київській областях.</li> <li>- Станом на 2023 рік в Україні налічувалось 286 436 суб'єктів господарювання, які здійснювали оптову торгівлю.</li> </ul> |
| Темпи росту та стадія, на якій знаходиться ринок | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Галузь оптової торгівлі електронними приладами перебуває на стадії зрілості, що характеризується уповільненням зростання, консолідацією ринку, загостренням конкуренції та появою заміників.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Кількість конкурентів                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ТОВ "Неолоджик" конкурує з такими відомими компаніями, як "Фокстрот" та "Цитрус" на ринку електроніки.</li> <li>- "Фокстрот" пропонує широкий асортимент побутової техніки та електроніки, має розвинену мережу магазинів та потужну маркетингову стратегію.</li> <li>- "Цитрус" спеціалізується на смартфонах, гаджетах, має акцент на інноваціях та добре розвинені онлайн-продажі.</li> <li>- В Одеській області "Фокстрот" має 8 магазинів, "Цитрус" - 17, а "Неолоджик" - 1.</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| Рівень конкуренції                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Рівень конкуренції для ТОВ "Неолоджик" на ринку електронної техніки вважається високим через наявність таких сильних гравців як "Фокстрот" та "Цитрус".</li> <li>- Для збереження конкурентних позицій "Неолоджик" має активно впроваджувати інновації, підтримувати високий рівень обслуговування, розширювати асортимент.</li> <li>- Ефективна цінова політика та гнучкість у задоволенні потреб клієнтів є ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
| Кількість споживачів                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Споживачами "Неолоджик" є комунальні підприємства, навчальні заклади, медустанови, організації по всій території України.</li> <li>- Компанія має стабільно зростаючу клієнтську базу (+15% у 2023 р. порівняно з 2022 р.).</li> <li>- Наявність широкої географічної присутності та клієнтів з різних галузей свідчить про високу популярність та довіру до бренду.</li> <li>- "Неолоджик" намагається утримувати лояльність споживачів за рахунок якісного обслуговування та професійних консультацій.</li> </ul>                                                                                                                                           |

*Джерело: розроблено автором*

Загалом, ретельний аналіз зовнішнього середовища дозволив всебічно оцінити поточну ситуацію та виклики для підприємства ТОВ "Неолоджик". Результати цього аналізу в подальшому будуть використані для розроблення стратегічних напрямків та рекомендацій щодо забезпечення стійкого розвитку компанії у високо конкурентному середовищі.

### **2.3. Пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства**

Після ретельного аналізу ключових факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ "Неолоджик", можна зробити висновок про необхідність комплексного розгляду як зовнішніх, так і внутрішніх чинників для визначення стратегічних напрямків розвитку компанії. Саме тому доцільно скласти SWOT-аналіз для ТОВ "Неолоджик".

Метод SWOT, який широко використовується у стратегічному менеджменті, дозволяє не лише визначати стан зовнішнього середовища компанії, а й порівнювати його з деякими внутрішніми характеристиками підприємства, формуючи уявлення про його можливий стратегічний вибір. За стандартною схемою SWOT (сила, слабкість, можливості і загрози) встановлюються зв'язки між силою і слабкістю, характерними для підприємства, а також зовнішніми загрозами і можливостями. Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін компанії, а також загроз і можливостей зовнішнього середовища, а потім установлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації [50].

SWOT-аналіз компанії "Неолоджик" зображено у відповідній схемі на рисунку 2.9.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Можливості</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростаючий попит на електроніку та ІТ</li> <li>- Вихід на нові регіональні ринки</li> <li>- Розширення асортименту та впровадження інновацій</li> <li>- Залучення інвестицій для розширення виробництва</li> <li>- Державні програми підтримки вітчизняних виробників</li> </ul>                                                                | <b>Загрози</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Загострення конкуренції на ринку оптової торгівлі електронікою</li> <li>- Зростання цін на комплектуючі</li> <li>- Нестабільна економічна та політична ситуація в країні</li> <li>- Посилення позицій іноземних конкурентів на ринку</li> <li>- Коливання валютних курсів та високі відсоткові ставки</li> </ul> |
| <b>Сильні сторони</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Висококваліфікований персонал з постійним підвищенням кваліфікації</li> <li>- Широкий асортимент продукції від провідних світових брендів</li> <li>- Індивідуальний підхід та якісний сервіс для клієнтів</li> <li>- Розвинена логістична інфраструктура</li> <li>- Активне впровадження інновацій та оновлення асортименту</li> <li>- Налагоджена база постійних клієнтів</li> <li>- Високий рівень конкурентоспроможності</li> </ul> | <b>Поле С і М</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання розвиненої логістичної інфраструктури для розширення географії постачання продукції.</li> <li>2. Максимальне використання державних програм підтримки для розвитку бізнесу та розширення ринків.</li> <li>3. Використання висококваліфікованого персоналу для управління фінансами та оптимізації виробничих процесів.</li> </ol> | <b>Поле С і З</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка стратегій зменшення впливу загроз, наприклад, диверсифікація постачальників комплектуючих для зменшення ризику зростання цін на них.</li> <li>2. Моніторинг економічної та політичної ситуації в країні та швидка адаптація до змін для зменшення негативного впливу на бізнес.</li> </ol>          |
| <b>Слабкі сторони</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Збитковість виробничої діяльності</li> <li>- Зростання дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань</li> <li>- Обмежена частка ринку у вигляді одного магазину</li> <li>- Недостатній маркетинг та просування продукції</li> <li>- Недостатня фінансова стійкість порівняно з конкурентами</li> </ul>                                                                                                                           | <b>Поле Сл і М</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання можливостей залучення інвестицій для розвитку підприємства та покращення фінансового стану.</li> <li>2. Розглянути можливість відкриття додаткового магазину для розширення частки ринку та підвищення доступності для клієнтів.</li> </ol>                                                                                      | <b>Поле Сл і З</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток стратегій маркетингу та продажу для протистояння конкуренції на ринку оптової торгівлі електронікою, наприклад, підвищення свідомості про бренд та продукцію, вдосконалення цінової стратегії.</li> </ol>                                                                                          |

Рис. 2.9. SWOT-аналіз ТОВ "Неолоджик"

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз демонструє, що ТОВ "Неолоджик" є досить сильним гравцем на ринку оптової торгівлі електронікою в Україні. Компанія має низку істотних конкурентних переваг, таких як висококваліфікований персонал, широкий асортимент продукції світових брендів, якісний сервіс, розвинена логістика та високу інноваційну активність. Разом із налагодженою базою постійних клієнтів, це забезпечує "Неолоджику" лідируючі позиції та високий рівень конкурентоспроможності в галузі.

Однак, підприємство має певні слабкі сторони, які потребують уваги - збитковість виробництва, зростання заборгованостей, недостатній маркетинг та фінансову стійкість порівняно з конкурентами. Покращення цих аспектів має стати пріоритетом для керівництва.

На ринку існують значні можливості для зростання - підвищений попит на електроніку, вихід на нові ринки, залучення інвестицій та державна підтримка. Водночас, є низка загрожуючих факторів: загострення конкуренції, зростання витрат, нестабільність економіки та курсів валют.

Загалом, за умови ефективного впровадження необхідних заходів, ТОВ "Неолоджик" має всі шанси не лише зберегти, але й значно посилити свої конкурентні позиції на перспективному ринку оптової торгівлі електронікою.

Оскільки ТОВ "Неолоджик" є відомим гравцем на ринку торгівлі електронними приладами в Одесі, враховуючи конкурентне середовище, в якому домінують такі гіганти, як "Фокстрот" та "Цитрус", компанія потребує стратегічного кроку для зміцнення своїх позицій. Одним із таких кроків може стати відкриття другого магазину в Київському районі міста.

Київський район Одеси є ідеальним місцем для відкриття другого магазину. Це один із найбільш густонаселених районів міста, де попит на електронні прилади стабільно високий. Проте, як показує аналіз ринку, у цьому районі не вистачає спеціалізованих магазинів, що продають електроніку. Відкриття нового магазину дозволить "Неолоджик" задовольнити потреби місцевих жителів та розширити свою базу споживачів.

Окрім задоволення попиту, другий магазин надасть "Неолоджик" декілька ключових переваг. По-перше, це значно підвищить видимість бренду в місті, що є критично важливим для зміцнення його позицій на ринку. По-друге, новий магазин сприятиме збільшенню продажів та доходів компанії, що дозволить ефективніше конкурувати з великими гравцями ринку, такими як "Фокстрот" та "Цитрус".

Також, розширення мережі магазинів дозволить "Неолоджик" зменшити залежність від одного торгового об'єкту та знизити ризики, пов'язані з його роботою. Наприклад, якщо в одному з магазинів спостерігатиметься зниження продажів, інший магазин зможе компенсувати ці втрати.

Важливо зазначити, що відкриття нового магазину не лише задовольнить поточний попит, але й створить нові робочі місця, що позитивно вплине на економіку району. Це може підвищити рівень лояльності місцевих жителів до бренду "Неолоджик" та сприяти збільшенню обсягів продажів за рахунок підтримки місцевої спільноти.

Таким чином, відкриття другого магазину ТОВ "Неолоджик" у Київському районі Одеси є стратегічно важливим кроком для розширення ринку, зміцнення позицій компанії та задоволення потреб споживачів. Це дозволить компанії ефективніше конкурувати з провідними гравцями ринку, збільшити доходи та створити нові можливості для розвитку.

Приміщення орендуватиметься площею 50 кв. м., за щомісячну орендну плату в розмірі 20 000 грн. Вартість капітальних інвестицій у проект становить 531,8 тис. грн. Тривалість проекту — 1 рік.

Для початку порахуємо основні показники, необхідні для складання відомості на виплати заробітної плати. Це дозволить нам визначити загальний фонд заробітної плати та відповідні відрахування. Нижче представимо таблицю 2.7, яка містить інформацію про кількість працівників на кожній посаді, їх заробітну плату, загальний фонд заробітної плати та розмір єдиного соціального внеску (ЄСВ) у розмірі 22%.

Таблиця 2.7

**Відомість на виплати заробітної плати**

| Посада                           | Кількість,<br>чол. | З/п, грн. | Фонд з/п, грн. | ЄСВ<br>(22%) |
|----------------------------------|--------------------|-----------|----------------|--------------|
| 1. Продавець-консультант / Касир | 1                  | 15 000    | 15 000         | 3 300        |
| 2. Охоронець                     | 1                  | 12 000    | 12 000         | 2 640        |
| 3. Бухгалтер                     | 1                  | 20 000    | 20 000         | 4 400        |
| 4. Менеджер                      | 1                  | 22 000    | 22 000         | 4 840        |
| 5. Прибиральниця                 | 1                  | 8 300     | 8 300          | 1 826        |
| Всього:                          | 5                  | -         | 77 300         | 17 006       |

1. Продавець-консультант / Касир: Надає консультації клієнтам щодо електронних приладів, допомагає у виборі, інформує про акції, обслуговує на касі, обробляє платежі, видає чеки та веде касові звіти.

2. Охоронець: Забезпечує безпеку магазину та співробітників, контролює вхід/вихід, проводить огляди, реагує на тривожні сигнали, дотримується правил безпеки.

3. Бухгалтер: Веде фінансову звітність, облік доходів і витрат, розраховує зарплату, сплачує податки, контролює фінансові операції, готує звіти для керівництва.

4. Менеджер: Координує роботу персоналу, організовує робочі процеси, розробляє стратегії продажів, аналізує ринок, забезпечує виконання планів, підбирає і навчає працівників.

5. Прибиральниця: Підтримує чистоту в магазині, прибирає торговельні та службові приміщення, вивозить сміття, забезпечує наявність засобів для прибирання.

Загальна кількість працівників складає 5 осіб. Сукупний фонд заробітної плати для цих працівників становить 77 300 гривень. Відповідно до нарахувань єдиного соціального внеску (ЄСВ) у розмірі 22%, загальна сума відрахувань до ЄСВ складає 17 006 гривень.

Розрахуємо первісні витрати на придбання обладнання для магазину електронних приладів, у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

### Первісні витрати на придбання обладнання

| Назва                        | Кількість, од. | Ціна за 1 од., грн | Загальна вартість, грн. |
|------------------------------|----------------|--------------------|-------------------------|
| Стелажі металеві             | 5              | 5 655              | 28 275                  |
| Касовий апарат               | 1              | 8 066              | 8 066                   |
| Комп'ютер                    | 1              | 6 567              | 6 567                   |
| Програма                     | 1              | 3 500              | 3 500                   |
| Принтер                      | 1              | 1 490              | 1 490                   |
| Сканер штрих-кодів           | 1              | 1 620              | 1 620                   |
| Вітрини                      | 4              | 7 348              | 29 392                  |
| Стіл та стілець для продавця | 1              | 4 980              | 4 980                   |
| Подовжувачі                  | 5              | 876                | 4 380                   |
| Телефон/Факс                 | 1              | 1 145              | 1 145                   |
| Вивіска                      | 1              | 2 000              | 2 000                   |
| Всього                       | -              | -                  | 91 415                  |

Загальна вартість первісних витрат на перший місяць складає 91 415 грн.

Наступним етапом розрахунку є амортизація обладнання.

Для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами магазину "Неолоджик" необхідно враховувати амортизацію обладнання.

Спираючись на податковий облік Державної податкової служби України, був обраний відповідний до обладнання строк корисної експлуатації [51]. Наведемо у таблиці 2.9 розрахунок річної амортизації обладнання, включаючи первісну вартість, строк експлуатації та річну амортизацію для кожного виду обладнання.

Таблиця 2.9

### Річна амортизація

| Назва          | Групи                          | Дозволені методи розрахунку                       | Кількість, од. | Ціна за од., грн | Загальна вартість, грн. | Строк експлуатації, роки | Річна амортизація, грн. |
|----------------|--------------------------------|---------------------------------------------------|----------------|------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|
| 1              | 2                              | 3                                                 | 4              | 5                | 6                       | 7                        | 8                       |
| Касовий апарат | Група 4 – машини та обладнання | Прямолінійний; Кумулятивний; Зменшення залишкової | 1              | 8 066            | 8 066                   | 10                       | 806,6                   |
| Комп'ютер      |                                |                                                   | 1              | 6 567            | 6 567                   | 5                        | 1313,4                  |
| Програма       |                                |                                                   | 1              | 3 500            | 3 500                   | 2                        | 1750                    |

Продовження табл. 2.9

|                              |                                                             |                                                                         |   |       |        |    |          |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---|-------|--------|----|----------|
| Принтер                      |                                                             | вартості;<br>Прискорене<br>зменшення<br>залишкової<br>вартості.         | 1 | 1 490 | 1 490  | 4  | 372,5    |
| Подовжувачі                  |                                                             |                                                                         | 5 | 876   | 4 380  | 5  | 876      |
| Телефон/Факс                 |                                                             |                                                                         | 1 | 1 145 | 1 145  | 3  | 381,7    |
| Стелажі металеві             | Група 6 –<br>інструменти,<br>прилади,<br>інвентар,<br>меблі | Прямолінійний;<br>Кумулятивний;<br>Зменшення<br>залишкової<br>вартості. | 5 | 5 655 | 28 275 | 8  | 3534,4   |
| Сканер штрих-кодів           |                                                             |                                                                         | 1 | 1 620 | 1 620  | 5  | 324      |
| Вітрини                      |                                                             |                                                                         | 4 | 7 348 | 29 392 | 4  | 7348     |
| Стіл та стілець для продавця |                                                             |                                                                         | 1 | 4 980 | 4 980  | 5  | 996      |
| Вивіска                      | Група 9 –<br>інші основні<br>засоби                         | Прямолінійний;<br>Виробничий.                                           | 1 | 2 000 | 2 000  | 12 | 166,7    |
| Всього                       | -                                                           | -                                                                       | - | -     | 91 415 | -  | 17 869,3 |

Одним із найпоширеніших методів розрахунку амортизації є прямолінійний метод. Цей метод можна застосовувати для всіх об'єктів представлених в таблиці 2.9, оскільки він є найпростішим і найбільш зрозумілим способом визначення річної амортизації. Прямолінійний метод передбачає рівномірний розподіл вартості об'єкта на весь термін його корисного використання, що забезпечує стабільність і прогнозованість витрат.

Річна амортизація прямолінійним методом визначимо діленням вартості, яка амортизується, на строк корисного використання об'єкта основних засобів:

$$A_p = \frac{ПВ-ЛВ}{n} \quad (2.15)$$

де,  $A_p$  – річна амортизація, грн;

ПВ – первісна вартість, грн;

ЛВ – ліквідаційна вартість, грн;

$n$  – строк корисної експлуатації, роки.

$ЛВ = 0$

Розрахунок річної амортизації обладнання, наведений у таблиці, демонструє фінансовий вплив кожного елемента обладнання на загальні витрати магазину протягом його строку експлуатації. Загальна первісна вартість обладнання становить 91 415 грн, а сума річної амортизації — 17 869,3 грн. Це

означає, що щороку необхідно враховувати цю суму як витрати для забезпечення адекватного обліку та фінансового планування. Такий підхід дозволяє рівномірно розподілити витрати на обладнання протягом усього періоду його використання, що сприяє точнішому управлінню бюджетом і фінансовою стабільністю магазину.

Визначимо амортизацію по місяцям, за допомогою формули:

$$A_m = \frac{A_p}{12} \quad (2.16)$$

де,  $A_m$  – амортизація по місяцям, грн;

$A_p$  – річна амортизація, грн.

$$A_m = \frac{17\,869,3}{12} = 1\,489,1 \text{ грн.}$$

Отже, амортизація за 1 місяць становитиме 1 489,1 грн.

У таблиці 2.10 наведемо план закупівель товарів для продажу для роздрібного магазину "Неолоджик", які включають в себе різноманітне обладнання та аксесуари.

Таблиця 2.10

### Витрати на закупівлю товарів

| Назва                                                                       | Кількість, од. | Ціна за 1 од., грн | Загальна вартість, грн |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------|------------------------|
| 1                                                                           | 2              | 3                  | 4                      |
| Ноутбук HP 15-fc0048ua 15,6"                                                | 10             | 19 000             | 190 000                |
| Ноутбук Lenovo IdeaPad 1-15AMN7 15,6"                                       | 10             | 16 500             | 165 000                |
| Ноутбук Asus Vivobook 15 X1500EA-EJ2659 15,6"                               | 10             | 19 000             | 190 000                |
| Принтер Epson L132 Фабрика друку A4                                         | 2              | 7 555              | 15 110                 |
| Принтер Canon PIXMA G1410 A4                                                | 3              | 6 800              | 20 400                 |
| Сканер Canon CanoScan Lide 300                                              | 3              | 3 426              | 10 278                 |
| Документ-сканер NEOR NW500                                                  | 2              | 6 790              | 13 580                 |
| Флеш-пам'ять 128 GB USB 3.0                                                 | 10             | 660                | 6 600                  |
| Флеш-пам'ять Transcend JETFLASH 920 256 ГБ USB 3.2                          | 5              | 1 950              | 9 750                  |
| Флеш-пам'ять USB Verbatim Store 'n' Stay Nano 16 ГБ                         | 5              | 165                | 825                    |
| Флеш-пам'ять Bliksem OTG 64 ГБ USB 2.0 с металеві скоби USB/Type-C/USB mini | 10             | 250                | 2 500                  |
| Флеш-пам'ять Apacer AH115 32 ГБ USB 2.0                                     | 10             | 195                | 1 950                  |
| Зовнішній жорсткий диск Seagate 2 ТБ 2,5" USB 3.0                           | 5              | 2900               | 14 500                 |

Продовження табл. 2.10

|                                                                                        |    |       |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|---------|
| Жорсткий диск Seagate 1 ТБ 3,5" SATA III                                               | 4  | 2 250 | 9 000   |
| Жорсткий диск Western Digital 3.5 500 Gb AV-GP SATA2 32 Mb IntelliPower Recert         | 4  | 500   | 2 000   |
| Маршрутизатор Netis MW5230 N300Mbps з підтримкою USB 3G/4G модемів                     | 5  | 1 550 | 7 750   |
| Wi-Fi Роутер TP-LINK TL-MR3420 N300 4xFE LAN 1xFE WAN 1xUSB2.0 for 3G/4G/LTE TL-MR3420 | 10 | 1 695 | 16 950  |
| Миша Logitech B100                                                                     | 15 | 280   | 4 200   |
| Миша Logitech Wireless                                                                 | 20 | 380   | 7 600   |
| Клавіатура OfficePro (SK276)                                                           | 15 | 300   | 4 500   |
| Клавіатура ігрова Aula F3287 (6948391240954) Mechanical keycap KRGD blue EN/UA         | 8  | 1 200 | 9 600   |
| Клавіатура бездротова OfficePro SK1550 Wireless                                        | 5  | 1 500 | 7 500   |
| Ігровий килимок A4Tech X7-200S 250x200x2 мм                                            | 20 | 130   | 2 600   |
| Килимок для миші Gembird 220x180 мм                                                    | 30 | 60    | 1800    |
| Сумка для ноутбука Grand-X SB-115 600D Nylon 15.6"                                     | 5  | 240   | 1 200   |
| Сумка для ноутбука Promate 13.3"                                                       | 3  | 600   | 1 800   |
| Мікрофон Promate ProMic-1 USB                                                          | 3  | 700   | 2 100   |
| Мікрофон петличний BOYA BY-V1 бездротовий                                              | 4  | 1 600 | 6 400   |
| Всього                                                                                 | -  | -     | 725 493 |

Загальна вартість витрат на закупівлю товарів за перший квартал року, для магазину "Неолоджик" становить 725 493 гривень. Припустимо, що за 2-ий квартал витрати будуть складати – 154 765 грн., за 3-ій квартал – 275 839 грн., за 4-ий квартал – 497 832 грн. Детальний аналіз цих витрат допомагає в плануванні бюджету та оптимізації фінансових ресурсів магазину, а також у визначенні стратегій закупівель та виробництва для забезпечення ефективного функціонування бізнесу.

Наведемо у таблиці 2.11 адміністративні витрати, які необхідні для нормального функціонування магазину "Неолоджик". Ці витрати включають в себе різноманітні аспекти підтримки бізнесу, включаючи електроенергію, засоби для прибирання, банківські витрати, витрати на інтернет, канцелярські товари, опалення та оренду приміщення.

Таблиця 2.11

**Адміністративні витрати**

| Назва                         | Ціна, грн |
|-------------------------------|-----------|
| Електроенергія (500 кВт)      | 1320      |
| Засоби для прибирання         | 700       |
| Банківські витрати            | 175       |
| Інтернет                      | 280       |
| Канцелярські товари           | 100       |
| Опалення (50 м <sup>2</sup> ) | 31 044    |
| Оренда приміщення             | 20 000    |
| Всього                        | 53 619    |

Розглядаючи витрати детальніше, можна відзначити, що електроенергія становить значну частину додаткових витрат. За врахуванням тарифу на електроенергію у розмірі 2,64 грн. за 1 кВт та середньої витрати 500 кВт на місяць, витрати на електроенергію складають 1 320 грн.

Опалення також становить значну складову адміністративних витрат. Враховуючи тариф на газ у розмірі 7,96 грн за 1 кубометр та середню витрату 130 кубометрів газу на місяць для опалення приміщення площею 50 м<sup>2</sup>, витрати на опалення складають 31 044 грн.

З огляду на опалювальний сезон, який триватиме 6 місяців, адміністративні витрати по кварталах будуть розподілені наступним чином: у першому та четвертому кварталах, які є опалювальними, додаткові витрати складатимуть по 160 857 грн. кожен, тоді як у другому та третьому кварталах, які не є опалювальними, додаткові витрати становитимуть по 67 725 грн. кожен.

Представимо у додатку А план доходу від реалізації продукції магазину електронних приладів на кожен місяць протягом року.

До початкових закупівельних цін на техніку та аксесуари було додано 10% націнку. Важливо враховувати сезонність, яка впливає на ціни обладнання.

У серпні, через наближення навчального року, ціни на обладнання зростають, оскільки багато школярів потребують нової техніки для навчання. Також у грудні ціни на техніку підвищуються через різдвяні та новорічні свята, коли електронні прилади стають популярними подарунками.

Загальна сума доходу від реалізації товарів з 1 по 7 та з 9 по 11 місяці року складає 147 586 грн., а в 8 та 12 місяцях вона становить 150 312 грн., через сезонність.

Для оцінки доходів від реалізації по кварталах, розглянемо наступні дані: у першому кварталі року було продано у середньому 10 одиниць техніки за ціною 442 758 грн., у другому кварталі – 15 одиниць за ту ж ціну, у третьому кварталі – 25 одиниць за 445 484 грн., а у четвертому кварталі – 20 одиниць такої ж техніки за ту ж саму ціну.

Розрахуємо основні показники грошового потоку на прикладі першого кварталу.

Прибуток визначається за формулою:

$$\Pi = Д - В_{з/п} - ПВ - В - АВ + А \quad (2.17)$$

де,  $\Pi$  – прибуток, тис. грн.;

$Д$  – дохід від реалізації, тис. грн.;

$В_{з/п}$  – витрати на заробітну плату + ЄСВ (22%), тис. грн.;

$ПВ$  – первісні витрати, тис. грн.;

$В$  – витрати на закупівлю товарів, тис. грн.;

$АВ$  – адміністративні витрати, тис. грн.;

$А$  – амортизація, тис. грн.

$$\Pi_{1кв} = 4\,427,6 - 282,9 - 91,4 - 725,5 - 160,9 + 4,5 = 3\,171,4 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток визначається за формулою:

$$\text{ЧП} = \Pi \times \text{ПП} \quad (2.18)$$

де,  $\text{ЧП}$  – чистий прибуток, тис. грн.;

$\text{ПП}$  – ставка податку на прибуток, %.

$$\text{ЧП}_{1кв} = 3\,171,4 \times 0,18 = 570,9 \text{ тис. грн.}$$

Чисті грошові надходження визначаються:

$$\text{ЧГН} = \text{ЧП} + А \quad (2.19)$$

$$\text{ЧГН}_{1кв} = 570,9 + 3,4 = 575,4 \text{ тис. грн.}$$

Чисті грошові надходження приведені визначаються за формулою:

$$\text{ЧГН}_{пр} = \text{ЧГН} \times K_{пр} \quad (2.20)$$

де, ЧГН – чисті грошові надходження, тис. грн.;

$K_{пр}$  – коефіцієнт приведення.

$$ЧГН_{пр1кв} = 575,4 \times 0,855 = 491,9 \text{ тис. грн.}$$

Аналогічно виконуються розрахунки для 2, 3, 4 кварталів.

У таблиці 2.12 представимо грошовий потік для магазину роздрібної торгівлі електронними приладами ТОВ "Неолоджик". Ця таблиця містить ключові фінансові показники, необхідні для оцінки фінансової ефективності бізнесу. Включені до таблиці показники охоплюють всі основні аспекти, від доходу від реалізації продукції до розрахунку сумарного чистого грошового надходження.

Таблиця 2.12

### Розрахунок грошового прибутку

| Показники                                              | По кварталах |         |          |         | Усього за рік |
|--------------------------------------------------------|--------------|---------|----------|---------|---------------|
|                                                        | 1кв.         | 2кв.    | 3кв.     | 4кв.    |               |
| Дохід від реалізації, тис. грн.                        | 4 427,6      | 6 641,4 | 11 137,1 | 8 909,7 | 31 115,7      |
| Витрати на з/п + ЄСВ (22%), тис. грн.                  | 282,9        | 282,9   | 282,9    | 282,9   | 1 131,6       |
| Первісні витрати, тис. грн.                            | 91,4         | -       | -        | -       | 91,4          |
| Витрати на закупівлю товарів, тис. грн.                | 725,5        | 154,8   | 275,8    | 497,8   | 1 653,9       |
| Адміністративні витрати, тис. грн.                     | 160,9        | 67,7    | 67,7     | 160,9   | 457,2         |
| Прибуток, тис. грн.                                    | 3 171,4      | 6 140,5 | 10 515,2 | 7 972,6 | 27 799,7      |
| Чистий прибуток, тис. грн.                             | 570,9        | 1 105,3 | 1 892,7  | 1 435,1 | 5 003,9       |
| Амортизація, тис. грн.                                 | 4,5          | 4,5     | 4,5      | 4,5     | 17,9          |
| Чисті грошові надходження, тис. грн.                   | 575,4        | 1 109,8 | 1 897,2  | 1 439,6 | 5 021,9       |
| Коефіцієнт приведення                                  | 0,855        | 0,731   | 0,624    | 0,534   | 2,744         |
| Чисті грошові надходження приведені, тис. грн.         | 491,9        | 811,3   | 1 183,9  | 768,7   | 3255,8        |
| Сумарні чисті грошові надходження приведені, тис. грн. | 491,9        | 1 303,2 | 2 487,1  | 3 255,8 | 7 538         |

Розглянемо ключові фінансові показники, які допоможуть оцінити ефективність інвестиційного проекту щодо відкриття ще одного магазину роздрібної торгівлі для ТОВ "Неолоджик".

Визначимо чистий приведений дохід проекту (NPV):

$$NPV = \sum_{i=1}^n ЧГН_{пр} - I \quad (2.21)$$

де,  $I$  – стартові інвестиції, тис. грн.

$$NPV = 3255,8 - 531,8 = 2724 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо строк окупності (PP) проекту:

$$PP = \sum_{t=1}^n ЧГН_t > I \quad (2.22)$$

Визначимо період, після якого інвестиція буде окуплена. Сума доходів за перший і другий квартали проекту складає 1395,9 тис. грн, що перевищує розмір початкових вкладень. Це означає, що повернення початкових витрат відбудеться раніше, ніж через два квартали.

Якщо припустити, що приплив грошових коштів рівномірний протягом усього періоду, можна обчислити залишок від другого кварталу.

$$PP = (1 - (1303,2 - 531,8) / 811,3) = 0,05 \text{ кв.}$$

Строк окупності проекту складає (PP) 1,05 квартали, тобто проект окупиться приблизно на початку квітня.

Розрахуємо індекс доходності проекту за формулою:

$$ID = \frac{\sum_{i=t}^n ЧГН_{пр}}{I} \quad (2.23)$$

$$ID = \frac{3255,8}{531,8} = 6,12$$

Індекс доходності проекту складає 6,12.

Проаналізуємо ефективності інвестиційного проекту в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

### Аналіз ефективності інвестиційного проекту

| Показники                   | Нормативні значення | Проект відкриття ще одного магазину роздрібної торгівлі для ТОВ "Неолоджик" |
|-----------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Чистий поточний дохід (NPV) | >0                  | 2724                                                                        |
| Строк окупності             | →0                  | 1,05                                                                        |
| Індекс доходності           | >1                  | 6,12                                                                        |

Визначимо у таблиці 2.14 оцінку конкурентоспроможності підприємства ТОВ "Неолоджик" після проведених заходів.

Таблиця 2.14

### Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Неолоджик"

| Фактори порівняння                                   | Експертні оцінки |        |            |        |          |        | Коефіцієнт вагомості | Після рекомендацій |        |
|------------------------------------------------------|------------------|--------|------------|--------|----------|--------|----------------------|--------------------|--------|
|                                                      | "Неолоджик"      |        | "Фокстрот" |        | "Цитрус" |        |                      | "Неолоджик"        |        |
|                                                      | рейтинг          | оцінка | рейтинг    | оцінка | рейтинг  | оцінка |                      | рейтинг            | оцінка |
| 1                                                    | 2                | 3      | 4          | 5      | 6        | 7      | 8                    | 9                  | 10     |
| Частка ринку оптової торгівлі електронними приладами | 2                | 0,4    | 4          | 0,8    | 4        | 0,8    | 0,2                  | 3                  | 0,6    |
| Асортимент електроніки                               | 3                | 0,45   | 5          | 0,75   | 4        | 0,6    | 0,15                 | 4                  | 0,6    |
| Інноваційність асортименту                           | 4                | 0,4    | 4          | 0,4    | 5        | 0,5    | 0,1                  | 5                  | 0,5    |
| Ціни на техніку                                      | 4                | 0,6    | 4          | 0,6    | 3        | 0,45   | 0,15                 | 4                  | 0,6    |
| Якість обслуговування                                | 5                | 0,75   | 4          | 0,6    | 3        | 0,45   | 0,15                 | 5                  | 0,75   |
| Маркетинг та просування                              | 2                | 0,2    | 4          | 0,4    | 4        | 0,4    | 0,1                  | 3                  | 0,3    |
| Доставка електронних приладів                        | 4                | 0,2    | 4          | 0,2    | 5        | 0,25   | 0,05                 | 4                  | 0,2    |
| Фінансова стійкість                                  | 3                | 0,3    | 4          | 0,4    | 4        | 0,4    | 0,1                  | 4                  | 0,4    |
| Усього                                               | -                | 3,3    | -          | 4,15   | -        | 3,85   | 1,00                 | -                  | 3,95   |

*Джерело: складено автором за даними експертної оцінки*

На основі проставлених оцінок складемо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ "Неолоджик" (рис. 2.10).



**Рис. 2.10. Багатокутник конкурентоспроможності підприємства ТОВ "Неолоджик" після заходів**

*Джерело: розроблено автором*

Загальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Неолоджик" складає 3,95 з можливих 5 балів, а чистий прибуток майже 5 004 тис. грн. Це свідчить про те, що після проведених заходів з покращення конкурентоспроможності, компанія змогла досягти відносно високого рівня конкурентоспроможності. Аналіз показує, що після рекомендацій ТОВ "Неолоджик" демонструє конкурентні переваги в таких аспектах, як асортимент товарів, якість обслуговування та цінова політика. Таким чином, інвестиційний проект є привабливим і має перспективи успіху на ринку.

## ВИСНОВОК

Виходячи з результатів наукового дослідження, яке було здійснено у цьому кваліфікаційному проєкті, можна сформулювати наступні висновки:

1. Аналіз різних поглядів на конкурентоспроможність показує, що це поняття має різноманітні аспекти. Дослідники акцентують увагу на якості продукції, ефективному виробництві та формуванні конкурентних переваг. Однак, вони згодні в тому, що конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства до ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей у конкурентному середовищі. Ми вважаємо, що конкурентоспроможність означає ефективну присутність на ринку та надання товарів/послуг, які перевершують конкурентів у задоволенні потреб споживачів. Це досягається через раціональне використання ресурсів, впровадження інновацій та гнучку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі з метою отримання стійких конкурентних переваг та максимізації прибутку у довгостроковій перспективі.

2. Усі фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, розділяються на зовнішні та внутрішні в залежності від того, де вони формуються. Такий аналіз дозволяє зменшити ризики та невизначеність у виробничо-господарській діяльності, покращити стратегічне планування та прогнозування, підвищити конкурентоспроможність підприємства й його продукції, утримувати конкурентні позиції й розширювати свою частку на ринку. Ми вважаємо, що фактори, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства, це явища й процеси в його виробничо-господарській діяльності й у соціально-економічному житті суспільства, що призводять до зміни абсолютних і відносних витрат на виробництво й, відповідно, до зміни рівня його конкурентоспроможності.

3. Більшість методів визначення та оцінювання конкурентоспроможності підприємства базуються на одному чи кількох показниках його діяльності або використовують експертну оцінку, яка може бути не завжди об'єктивною. Після аналізу наявних методів стає очевидним, що кожен з них має свої переваги й

недоліки. Тому багато організацій у своїй стратегії використовують різні комбінації методик, підібраних з урахуванням унікальних характеристик конкретного підприємства. Такий підхід дозволяє отримувати найбільш достовірні результати й розробляти правильні стратегії вирішення виявлених під час дослідження проблем. Вибір методу для кожного підприємства є індивідуальним і залежить від багатьох факторів, включаючи вид діяльності, розмір, потреби та інші.

4. Незважаючи на суттєве падіння доходів у 2023 році порівняно з 2021 роком, підприємство ТОВ "Неолоджик" зберігало прибутковість завдяки ефективному управлінню витратами. Аналіз показників ліквідності виявив деякі негативні тенденції, проте загалом спроможність розраховуватися за зобов'язаннями залишалася на прийнятному рівні. Рентабельність активів та власного капіталу підвищилася, водночас виробнича діяльність була збитковою. Для подальшого зростання підприємству необхідно відновити доходи, оптимізувати структуру активів та зобов'язань, знайти нові ринки збуту та забезпечити прибутковість виробництва. Загалом компанія продемонструвала стійкість та здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

5. Ринок оптової торгівлі електронікою в Україні є досить великим, проте високо конкурентним із кількома потужними гравцями. ТОВ "Неолоджик" посідає близько 8% частку ринку і має як сильні сторони (широкий асортимент, якість обслуговування, інноваційність), так і слабкі (менша частка ринку, маркетинг, фінансова стійкість) порівняно з конкурентами. Галузь перебуває на стадії зрілості життєвого циклу, що характеризується уповільненням зростання та загостренням конкуренції. Водночас підприємство має стабільно зростаючу базу лояльних споживачів по всій Україні.

6. Для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ "Неолоджик" нами було проведено SWOT-аналіз, який виявив сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози ринку. Ми запропонували відкрити другий магазин в Київському районі Одеси для розширення частки ринку та збільшення доходів. Навели розрахунки витрат на персонал, обладнання, оренду

тощо. Нами проаналізовано доходи від реалізації продукції з урахуванням сезонності. Визначено прибутковість проекту та термін окупності близько 2 місяців. Після запланованих заходів очікується підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Неолоджик" до рівня 3,95 з 5 балів , та 5 003,2 тис. грн. чистого доходу, що свідчить про привабливість інвестиційного проекту та перспективи успіху на ринку торгівлі електронікою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шевельова С.О. Основи менеджменту в АПК : навч. посіб. Тернопіль : Збруч, 2022. 400 с. 97
2. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна/. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 384с.
3. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми / М.Й. Малік, О.А. Нужна. – К.: Інститут аграрної економіки, 2020. – 270 с.
4. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / За ред. проф. І. О. Піддубного, О. І. Піддубний, А. І. Піддубна. Х.: ІНЖЕК, 2020. - 312 с.
5. Типи конкурентної стратегії: "біологічний" похід до класифікації компаній/А. Юданов// Світова економіка та міжнародні відносини. - 2019. - № 10. - с.51-65.
6. Минко Л.М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці НУХТ. 2019. Т. 21. № 1. С. 86–92.
7. Єрмолов, М. О. Конкурентоспроможність підприємств: підручник / М. О. Єрмолов. – СПб.: Бізнес-преса, 2020. - 271 с.
8. Хруцький В.Є. Сучасний маркетинг / Хруцький В.Є., Корнєєва І.В., Автухова Е.Э. – М.: «Фінанси і статистика», 2019. – 461 с.
9. Забелін П.В., Моїсєєва Н.К. Основи стратегічного управління: навч. посіб. / П.В. Забелін, Н.К. Моїсєєв. - М.: Інформаційно впроваджувальний центр, "Маркетинг", 2020. - 196 с.
10. Битов В. П., Кадебська Е. В. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств в ринкових умовах. Економічний форум. 2019. № 4. С. 98–102.
11. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

12. Опарін В. М. Ще один крок до пізнання фінансів (теоретико-методологічні аспекти) : монографія. К. : КНЕУ, 2020. 125-128 с
13. Мазаракі А. А., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо. 2021. 846 с.
14. Шаповал А.С. Маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства /А.С. Шаповал, Н.Ю. Буга //Економіка та управління підприємствами. – 2020. – Вип. 43. – С. 307-312.
15. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
16. Кузьмін О.Є., Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія. Львів: Видавництво Нац. університету «Львівська політехніка», 2023. 368 с.
17. Красностанова Н.Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва / Н.Е. Красностанова, П.С. Маковесв // Фінансова консультація. – 2019. - № 21 - 22. – С. 55-59.
18. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
19. Stadnyk V. Izhevskiy P., Zamazii O., Honcharuk A. (2018). Factors of enterprises strategic selection of participation forms in integration formations. Problems and Perspectives in Management, 16 (2), 90–101. URL : [https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/10296/PPM\\_2018\\_02\\_Stadnyk.pdf](https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/10296/PPM_2018_02_Stadnyk.pdf).
20. Стадник В. В., Йохна В. М., Соколюк Г. О. Економічна безпека: сутність, чинники та інструменти мінімізації ризиків в контексті сталого розвитку переробних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 7-11
21. Шаповал О. А., Хоменко Д. Ю. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 5. С. 153–156.

22. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. Вип. 4. С. 183-188.
23. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 4 (95). С. 14- 21. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>. URL: [http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/5923/1/Tkachenko\\_Competitiveness.pdf](http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/5923/1/Tkachenko_Competitiveness.pdf)
24. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства // Наукові записки. -2020. - №1 (54). – С. 111-118.
25. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 108-110. DOI: 10.32702/2306- 6806.2020.5.108.
26. Болгарина Ю.Б. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства // Резерви економічного зростання та інноваційного розвитку підприємств України. Кіровоград: ПРВЦ «КОД». 2019. С.41-44.
27. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк: ФОП Бровін О.В., 2020. С. 340.
28. Гречкосій І. Д. Конкурентоспроможність підприємства на ринку споживчих послуг в контексті впровадження сучасних технологій / І. Д. Гречкосій // Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : зб. матеріалів XIX Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю Одеського національного економічного університету, 17-18 травня 2021 р. / М-во освіти і науки України, Ін-т модернізації змісту освіти, ОНЕУ. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – С. 195 - 196.
29. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
30. Горбатюк В. В. Конкуретні переваги: сутність та класифікація / В. В. Горбатюк // Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник

матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 21 жовтня 2021 р.). – Одеса: ОНЕУ, 2021. – С. 64-66.

31. Кузнецова І. О. Процес формування конкурентної стратегії підприємства / І. О. Кузнецова, В. В. Горбатюк // Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020 р. / відп. ред. проф. Л.М. Черчик. – Луцьк, 2020.

32. Кузнецова І. О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства / І. О. Кузнецова, В. В. Горбатюк // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2020. – № 3-4 (74-75). – С. 109–120.

33. Ашихін Я. І. Управління конкурентними перевагами підприємства / Я. І. Ашихін, О. В. Осичка // Сучасні проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах військового стану: тези доповідей підсумкової студентської конференції ФМОІТ, присвяченої 79-річчю визволення міста Одеси від фашистських загарбників. – Одеса: ОНЕУ, 2023. – С. 90-93.

34. Гречкосій І. Д. Конкурентоспроможність підприємства на ринку споживчих послуг в контексті впровадження сучасних технологій / І. Д. Гречкосій // Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : зб. матеріалів ХІХ Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю Одеського національного економічного університету, 17-18 травня 2021 р. / М-во освіти і науки України, Ін-т модернізації змісту освіти, ОНЕУ. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – С. 195 - 196.

35. Neologic - комп'ютерна та побутова техніка. Інтернет-магазин Neologic - магазин комп'ютерної техніки. URL: <https://www.neologic.com.ua>

36. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НЕОЛОДЖИК: вся інформація про компанію - 30646553, дата реєстрації, власники | VKURSI.PRO. Vkursi. URL: <https://vkursi.pro/card/tov-neolodzhyk-30646553>

37. Код ЄДРПОУ 30646553 – ТОВ "НЕОЛОДЖИК" – Опендатабот. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/30646553>

38. Наливайко Т.Л. Еволюція організаційних структур та їх класифікація. Конференції Державного університету «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/152.pdf>

39. Темп зростання і темп приросту, формула розрахунку у відсотках, як розрахувати середньорічний темп росту, абсолютне значення 1 відсотка базисного приросту, приклади | #ТЕГ. #ТЕГ |. URL: [http://teg.com.ua/temp-zrostannya-i-temp-prirostu-formula-rozrahunku-u-vidsotkah-yak-rozrahuvati-serednorichnij-temp-rostu-absolyutne-znachennya-1-vidsotka-bazisnogo-prirostu-prikladi/#google\\_vignette](http://teg.com.ua/temp-zrostannya-i-temp-prirostu-formula-rozrahunku-u-vidsotkah-yak-rozrahuvati-serednorichnij-temp-rostu-absolyutne-znachennya-1-vidsotka-bazisnogo-prirostu-prikladi/#google_vignette)

40. Semenov A. MARKETING STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISES. Black Sea Economic Studies. 2020. No. 49. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.49-35>

41. Лібералізація торгівлі з ЄС є суттєвою підтримкою українського бізнесу на економічному фронті. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/liberalizatsiia-torhivli-z-ies-ie-suttievoiu-pidtrymkoiu-ukrainskoho-biznesu-na-ekonomichnomu-fronti-iuliia-svyrydenko>

42. Оптова торгівля України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://catalog.youcontrol.market/optova-torhivlia>

43. Продаж і запаси товарів (продукції) в оптовій торгівлі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/prodazh-i-zapasy-tovariv-produktsiyi-v-optoviy-torhivli-1>

44. Оптова торгівля комп'ютерами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://catalog.youcontrol.market/optova-torhivlia/46.51>

45. Сергєєва О. Р. ТОВАРООБІГ В УКРАЇНІ – РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ. Підприємництво та інновації. 2020. № 11-1. С. 113–117. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.17>

46. Обсяг «сірого» ринку побутової техніки та електроніки в 2021 році підраховано. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/obsyag-sirogo-rynku-pobutovoyi-tehniky-ta-elektroniky-v-2021-rotsi-pidrahovano/>

47. Ковтун, Т. (2020). ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ТА ПРОДУКТИ ПРОЄКТУ ЕКОЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ. Управління розвитком складних систем, (44), 27–33. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.44.27-33>

48. Статистичний огляд соціально-економічного становища України за січень 2022 року. Державна служба статистики України. Київ. 2022. с. 4-44

49. Оптова торгівля: важливі питання та секрети успіху [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cpashka.biz/blog/optova-torhivlia-vazhlyvi-pytannia-ta-sekrety-uspikhu/>

50. Що таке SWOT аналіз? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz>

51. Терміни амортизації основних засобів у податковому обліку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://if.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/437911.html>



## Продовження додат. А

| Назва                                                                                  | Місяць  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                                                                        | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10      | 11      | 12      |
| Маршрутизатор Netis MW5230 N300Mbps з підтримкою USB 3G/4G модемів                     | 308     | 308     | 308     | 308     | 308     | 308     | 308     | 308     | 308     | 308     | 308     | 308     |
| Wi-Fi Роутер TP-LINK TL-MR3420 N300 4xFE LAN 1xFE WAN 1xUSB2.0 for 3G/4G/LTE TL-MR3420 | 418     | 418     | 418     | 418     | 418     | 418     | 418     | 418     | 418     | 418     | 418     | 418     |
| Миша Logitech B100                                                                     | 330     | 330     | 330     | 330     | 330     | 330     | 330     | 400     | 330     | 330     | 330     | 400     |
| Миша Logitech Wireless                                                                 | 1 320   | 1 320   | 1 320   | 1 320   | 1 320   | 1 320   | 1 320   | 1 500   | 1 320   | 1 320   | 1 320   | 1 500   |
| Клавіатура OfficePro (SK276)                                                           | 1 650   | 1 650   | 1 650   | 1 650   | 1 650   | 1 650   | 1 650   | 1 800   | 1 650   | 1 650   | 1 650   | 1 800   |
| Клавіатура ігрова Aula F3287 (6948391240954) Mechanical keycap KRGD blue EN/UA         | 143     | 143     | 143     | 143     | 143     | 143     | 143     | 200     | 143     | 143     | 143     | 200     |
| Клавіатура бездротова OfficePro SK1550 Wireless                                        | 66      | 66      | 66      | 66      | 66      | 66      | 66      | 75      | 66      | 66      | 66      | 75      |
| Ігровий килимок A4Tech X7-200S 250x200x2 мм                                            | 264     | 264     | 264     | 264     | 264     | 264     | 264     | 264     | 264     | 264     | 264     | 264     |
| Килимок для миші Gembird 220x180 мм                                                    | 660     | 660     | 660     | 660     | 660     | 660     | 660     | 660     | 660     | 660     | 660     | 660     |
| Сумка для ноутбука Grand-X SB-115 600D Nylon 15.6"                                     | 770     | 770     | 770     | 770     | 770     | 770     | 770     | 770     | 770     | 770     | 770     | 770     |
| Сумка для ноутбука Promate 13.3"                                                       | 1 760   | 1 760   | 1 760   | 1 760   | 1 760   | 1 760   | 1 760   | 1 760   | 1 760   | 1 760   | 1 760   | 1 760   |
| Мікрофон Promate ProMic-1 USB                                                          | 1 705   | 1 705   | 1 705   | 1 705   | 1 705   | 1 705   | 1 705   | 1 705   | 1 705   | 1 705   | 1 705   | 1 705   |
| Мікрофон петличний BOYA BY-V1 бездротовий                                              | 1 864   | 1 864   | 1 864   | 1 864   | 1 864   | 1 864   | 1 864   | 1 864   | 1 864   | 1 864   | 1 864   | 1 864   |
| Ігровий килимок A4Tech X7-200S 250x200x2 мм                                            | 20 900  | 20 900  | 20 900  | 20 900  | 20 900  | 20 900  | 20 900  | 20 900  | 20 900  | 20 900  | 20 900  | 20 900  |
| Килимок для миші Gembird 220x180 мм                                                    | 18 150  | 18 150  | 18 150  | 18 150  | 18 150  | 18 150  | 18 150  | 18 150  | 18 150  | 18 150  | 18 150  | 18 150  |
| Всього                                                                                 | 147 586 | 147 586 | 147 586 | 147 586 | 147 586 | 147 586 | 147 586 | 150 312 | 147 586 | 147 586 | 147 586 | 150 312 |

