

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Управління факторами конкурентоспроможності підприємства
в умовах нестабільного середовища»

Виконала: студентка групи 401-ЕМ

Золотарьова Анастасія Олександрівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Васильченко М.І. _____

Полтава – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА	6
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та необхідність управління нею в умовах нестабільного середовища	6
1.2. Характеристика зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства	14
1.3. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФАКТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА СТОВ «ВОСКОБІНИКИ»	29
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СТОВ «Воскобійники»	29
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Воскобійники» ..	38
2.3. Оцінка факторів конкурентоспроможності СТОВ «Воскобійники» та ефективності управління ними	45
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФАКТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТОВ «ВОСКОБІЙНИКИ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА	52
3.1. Пріоритетні напрями удосконалення управління факторами конкурентоспроможності на СТОВ «Воскобійники»	52
3.2. Шляхи зміцнення конкурентних позицій на СТОВ «Воскобійники» в умовах нестабільного середовища	56
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

У сучасній економіці, що характеризується глобальною конкуренцією та економічною нестабільністю, вимоги до конкурентоспроможності підприємств постійно зростають. Для досягнення успіху в такому середовищі необхідним є ефективне управління факторами конкурентоспроможності, що включає в себе розвиток якості продукції, інноваційність, збереження ділової репутації. Умови нестабільного середовища вимагають від підприємств гнучкості та адаптивності. Впровадження сучасних методів управління конкурентоспроможністю є надзвичайно важливим для успішного функціонування та стійкого розвитку підприємств. Це важливо для України, яка прагне підвищити свої позиції на світових ринках та забезпечити добробут своїх громадян.

Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств знайшли своє відображення у наукових працях таких відомих українських вчених, як: А.Б. Брутман, А.Е. Воронкова, В.П. Комісаренко, Н.В. Грицишин, О.Д. Гудзинський, Т.О. Гуренко, І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк, І.З. Должанський, Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко, Н.Е. Красностанова, П.С. Маковесь, О.Г. Мельник, Ю.М. Мануйлович, В.А. Павлова, С.Ф. Покропивний, М. Портер, А.М. Ткаченко, Е.О. Колесник, С.Ю. Хамініч, Е.І. Цибульська, В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко та А.О. Яновський. Незважаючи на значну кількість публікацій за даною тематикою, проблема удосконалення управління факторами конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища потребує подальшого вивчення. Висока актуальність цієї проблеми стала визначальною при виборі теми кваліфікаційної роботи, яка виконувалася на матеріалах СТОВ «Воскобійники».

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів та внесення авторських пропозицій щодо удосконалення управління факторами конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі було вирішено такі основні завдання:

розглянути сутність конкурентоспроможності підприємства та необхідність управління нею в умовах нестабільного середовища;

дати характеристику зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства;

визначити сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства; провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СТОВ «Воскобійники»;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Воскобійники»;

здійснити оцінку факторів конкурентоспроможності СТОВ «Воскобійники» та ефективності управління ними;

визначити пріоритетні напрями удосконалення управління факторами конкурентоспроможності на СТОВ «Воскобійники»;

запропонувати шляхи зміцнення конкурентних позицій на СТОВ «Воскобійники» в умовах нестабільного середовища.

Об'єктом дослідження є процес управління факторами конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення управління факторами конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища.

Для досягнення поставленої мети було застосовано системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів у їх взаємодії та взаємообумовленості. На різних етапах дослідження нами було застосовано такі методи, як: абстрактно-логічний; економіко-статистичний; теоретичного узагальнення; порівняльного аналізу та інші.

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи складають фундаментальні положення менеджменту, законодавчі і нормативно-правові акти, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні, наукові

праці відомих українських і зарубіжних вчених, присвячені проблематиці обраної теми дослідження, відкриті джерела мережі Інтернет, статистична і фінансова звітність СТОВ «Воскобійники» за 2020-2022 рр.

Наукова новизна одержаних у кваліфікаційній роботі результатів полягає у систематизації теоретичних, методичних і практичних положень щодо управління факторами конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані у роботі рекомендації щодо удосконалення управління факторами конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища можуть бути впроваджені у практичну діяльність СТОВ «Воскобійники».

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження обговорені на II Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (06 червня 2024 року, м. Полтава), III Міжнародній науково-практичній конференції «Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів» (30 травня 2024 року, м. Херсон – Кропивницький).

За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді:

Золотарьова А.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного середовища. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції (м. Полтава, 06 червня 2024 року). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024.

Золотарьова А.О. (науковий керівник – Васильченко М.І.). Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конференції (м. Херсон / Кропивницький, 30 травня 2024 р.). Херсон: ХДАЕУ, 2024.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 13 таблиць, 11 рисунків, 51 джерел літератури, а також 3 додатків. Загальний обсяг роботи складає 75 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та необхідність управління нею в умовах нестабільного середовища

У складних і непередбачуваних реаліях сьогодення будь-яке підприємство, що виходить на ринок, незалежно від обраної сфери діяльності чи специфіки ведення бізнесу, неодмінно зіштовхується із конкуренцією. Цей термін, як відомо, походить від латинського «concurrentia», і означає «змагання» чи «суперництво», а перші згадки про нього датуються серединою XVIII ст. Так, окремі спроби наукового дослідження цієї важливої економічної категорії зустрічаються у працях А. Сміта і Д. Рикардо, відомих вчених, засновників класичної політичної економії.

Свого часу Адам Сміт вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, призводить до оптимального розподілу праці та капіталу. У своїй фундаментальній праці «Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй» (1776 р.) він визначив поняття конкуренції як суперництво і ототожнив її з «невидимою рукою», яка начебто смикає за ниточки підприємців, змушуючи їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки [16, с. 8-9]. У свою чергу, Давид Рікардо, видатний класик політичної економії, розглядав конкуренцію, як рушійну силу вільного ринку та механізм встановлення цін і розподілу ресурсів.

Поряд із конкуренцією існує таке поняття, як «конкурентоспроможність», адже вони тісно пов'язані між собою. Саме через конкуренцію, з якою зіштовхується підприємство проявляється його конкурентоспроможність. Головна відмінність між цими поняттями полягає у тому, що конкуренція – це процес суперництва та змагання за ресурси, споживачів, постачальників,

територію і таке інше, а конкурентоспроможність – це здатність конкурувати та здійснювати чесну конкурентну боротьбу.

Основою розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» є дослідження М. Портера, американського економіста, професора Гарвардської школи бізнесу, який у своїй роботі «Конкурентна перевага» (1985 р.), проаналізував конкурентні можливості компаній і оприлюднив власну теорію, згідно з якою конкурентоспроможність будь-якого підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [26]. Натомість, український вчений Г. Скудар [50] доповнив думку М. Портера, і визначив конкурентоспроможність як багатосторонню економічну категорію, яка може розглядатися на рівні товару, окремого товаровиробника, галузі та країни в цілому.

С. Хамініч [34] вказує на те, що конкурентоспроможність є багатогранною категорією, яка в ринкових умовах стає інтегральною характеристикою суб'єкта господарювання щодо його відповідності об'єктивним (зовнішнім відносно нього) економічним умовам. Конкурентоспроможність є поняттям відносним, тобто конкурентоспроможність підприємства можна виявити лише серед групи підприємств, які належать до однієї галузі або виготовляють товари-субститути (замінники) [34, с. 59]. На думку А. Яновського [51], конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер діяльності підприємства, зокрема, його кадровий потенціал, маркетинг, фінанси, інноваційні розробки та виробництво. Водночас, результати наукових досліджень В.Г. Шинкаренко та А.С. Бондаренко [49] вказують на те, що конкурентоспроможність є динамічною характеристикою здатності сучасного підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища при цьому забезпечувати високий рівень конкурентних переваг.

Сьогодні у наукових працях відомих українських і зарубіжних вчених пропонуються різні інтерпретації сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», які в узагальненому вигляді можна представити наступним чином (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сучасні інтерпретації сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автори	Інтерпретація поняття «конкурентоспроможність підприємства» в економічній літературі
Ю. Іванов [47]	Конкурентоспроможність підприємства – це система, що складається із безперервної взаємодії чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо набуття та утримання протягом достатньо довгого проміжку часу конкурентних переваг.
Х. Фасх'єв [46]	Конкурентоспроможність підприємств – це їх реальна і потенційна здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби.
І. Должанський [17], Т. Загорна [17]	Конкурентоспроможність підприємств – це їх реальна і потенційна можливість у існуючих умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.
В. Павлова [25]	Конкурентоспроможність підприємства – спроможність підприємства зберігати конкурентні позиції на ринку або міцнювати їх у процесі адаптації до мінливого конкурентного середовища функціонування.
О. Гурзинський [14], С. Судомир [14], Т. Гуренко [14]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до одержання синергійного ефекту від раціонального використання наявних і знову створюваних у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг.
А. Воронкова [12], Г. Теплинський [12], В. Комісаренко [12]	Конкурентоспроможність підприємства – це характеристика, що визначає стійкість підприємства, здатність його зберігати своє положення на ринку або розширювати обраний сектор ринку.

Примітка: розроблено автором за джерелами [16; 22; 35]

З проведеного дослідження, щодо трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», можемо зробити висновок, що визначення, запропоновані А. Градовим, А. Воронковою, Г. Теплинським та В. Комісаренко [12], є найбільш точними та вичерпними. На нашу думку, конкурентоспроможність дозволяє підприємству забезпечити стійкі ринкові позиції, володіти вагомими перевагами та ефективно захищати власні інтереси в конкурентній боротьбі, демонструючи при цьому здатність гідно протистояти викликам ринкового середовища.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується конкурентними перевагами, які дозволяють йому виділятися та мати сильні ринкові позиції,

зміцнюють імідж бренду, забезпечують стійкі доходи. Конкурентні переваги – це характеристики, які забезпечують підприємству перевагу над конкурентами на ринку. На сьогоднішній день існують наступні види переваг:

ресурсні – доступ до дешевого та якісного матеріалу, ефективне використання наявних ресурсів, найкращі постачальники;

технологічні – сучасне інноваційне обладнання, що дозволяє швидко, ефективно та якісно виготовляти продукцію чи надавати послуги, також сюди відносяться патенти та інноваційні розробки;

інтелектуальні – висококваліфікований персонал, налагоджена система менеджменту;

ринкові – можливість виходу на нові ринки, висока часта ринку, пошук більшої кількості каналів збуту та ефективний маркетинг;

інноваційні – створення унікальної продукції, або удосконалення її, що дозволяє сформувати асортимент продукції чи послуг з найкращою якістю;

культурні – підприємства країн, які схожі між собою за поглядами, традиціями, і мають можливість співпрацювати з новими діловими партнерами.

Розглянемо, які властивості належать до конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1).

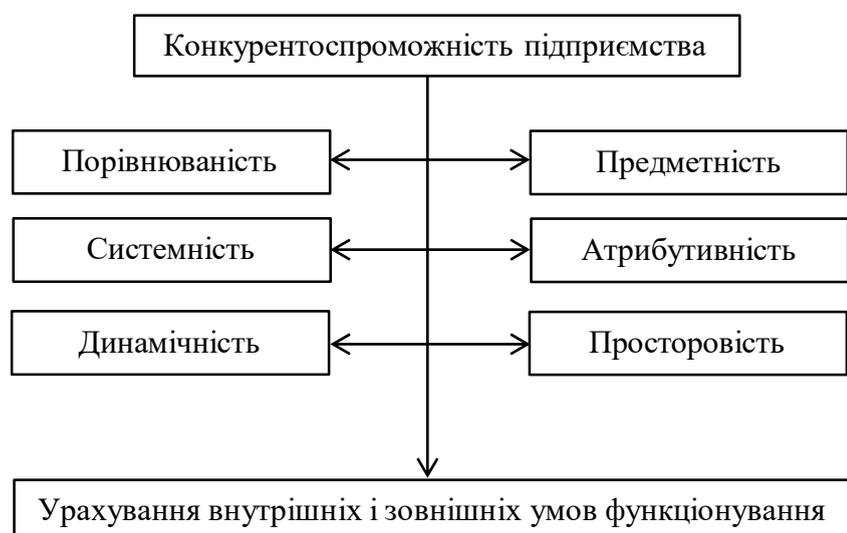


Рисунок 1.1 – Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства» [24]

З рис. 1.1 бачимо, що до основних властивостей конкурентоспроможності підприємства належать: порівнюваність – конкурентоспроможність можна визначити за допомогою порівняння підприємства з реальними конкурентами, які випускають аналогічну продукцію чи їх замітники на тому ж самому ринку; предметність – проводиться аналіз, де визначаються головні параметри, які формують безпосередньо конкурентоспроможність (це може бути висока якість та низькі ціни на продукцію чи послуги, висока кваліфікація персоналу, хороша ділова репутація, власний бренд та впізнаваність серед споживачів, наявність фінансового капіталу для постійного розвитку підприємства, власні патенти та винаходи); системність – проводиться врахування всіх або максимально можливої кількості факторів та умов, що входять до складу конкурентоспроможності підприємства; атрибутивність – слід виділити унікальну характеристику, яка безпосередньо формує конкурентну перевагу (оригінальна технологія виробництва, широкий асортимент продукції чи послуг); динамічність – поняття конкурентоспроможності має обмеження у часовому проміжку, підприємство в одній ланці може набувати конкурентні переваги, а в іншій може їх втрачати; просторовість – конкурентоспроможність можна визначити лише в межах одного конкретного ринку, тобто на рівних умовах підприємство може оцінити чи є воно конкурентоспроможним, а наприклад в іншій галузі – неконкурентоспроможне; врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування – потрібно враховувати всі чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, та прораховувати, як від кожного з них залежатиме виділений фактор, який надважливий для формування конкурентоспроможності.

У непростих реаліях сьогодення економіка України постійно зазнає змін, на перебіг яких зазвичай впливає низка факторів, які відносяться до категорії нестабільного середовища. Щоб спрогнозувати та спланувати план дій на такий випадок, коли відбуваються коливання на ринку, для зменшення ризиків та збереження своєї стійкості, слід постійно відстежувати та вивчати стан ринку та його зміни. Нестабільне (мінливе) середовище – це характеристика зовнішнього

середовища, в якому функціонує підприємство, що визначається високим рівнем невизначеності, частими та непередбачуваними змінами в різних сферах (економічній, політичній, соціальній, технологічній тощо).

Основними ознаками нестабільного середовища є:

невизначеність – пов'язана з тим, що на ринкові умови здійснює певний вплив велика кількість факторів різноманітної природи та спрямованості, які не можуть бути об'єктивно оцінені й враховані у кількісному виразі [23];

непередбачуваність – ситуація, коли передбачити поведінку зовнішнього середовища неможливо, це стосується випадкових, раптових змін, які неможливо спрогнозувати;

складність – можна визначити за кількістю компонентів, які здійснюють вплив на функціонування підприємства та силою взаємодії між ними;

динамічність – здатність швидко змінюватися в часі;

турбулентність середовища – постійні зміни на ринку, які мають суттєвий вплив на стратегічну діяльність окремого суб'єкта господарювання.

До факторів даного виду середовища належать: економічні – рівень інфляції, валютні курси, динаміка цін на ресурси, податкова політика тощо); політичні – політична стабільність, ставлення влади до бізнесу, регуляторна політика, торговельні бар'єри, обмеження; ринкові – коливання попиту, поява нових запитів з боку споживачів, дії конкурентів, зміна смаків і вподобань; технологічні – розвиток нових технологій виробництва, комунікацій, інновації в галузі; міжнародні – глобалізаційні процеси, зміни в міжнародному бізнес-середовищі, взаємовідносини країн-партнерів; соціальні та демографічні фактори – культурні зміни, зміна вікової структури, мобільність населення; форс-мажорні обставини – природні катаклізми, військові конфлікти, екологічні катастрофи тощо.

В умовах, спричинених різноманітними факторами, одним із найважливіших завдань для підприємства є збереження конкурентних позицій та переваг на ринку. Нестабільність може призводити до загострення конкурентної боротьби, втрати частки ринку чи навіть вимушеного припинення діяльності для

тих компаній, які не здатні швидко адаптуватися до викликів нестабільного середовища. Натомість кризові ситуації відкривають можливості для інших гравців ринку посилити свою присутність на ньому та перехопити ініціативу в конкурентів. Як приклад, повномасштабне вторгнення РФ в Україну стало тим фактором нестабільності, який завдав значних втрат низці підприємств через обстріли та окупацію територій. Водночас для компаній, які продовжували працювати у надскладних умовах, з'явилася можливість посилити власну ринкову позицію. Тому в таких ситуаціях критично важливою є здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати конкурентну стратегію задля збереження досягнутих ринкових позицій.

В умовах економічної нестабільності для підприємств актуальним є застосування одного із стратегічних методів управління, вичерпний перелік яких наведено нижче (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Стратегічні методи управління підприємством в умовах нестабільності [18]

Назва методу	Характеристика методу
1	2
Зовнішня стратегія	Зміна середовища таким чином, щоб воно краще відповідало можливостям підприємства, зокрема, впровадження маркетингових заходів, укладання контрактів, кооперування, лобіювання, об'єднання тощо. Цей метод дає можливість підтримувати прибутковість та сили протистояти невизначеності стану.
Стратегічний аналіз	Системний, безперервний і методичний метод, спрямований на оцінку: ефективності діючої стратегії; ступеня відповідності стратегічного потенціалу фірми її стратегічним цілям; прогнозу; ранжування факторів невизначеності; вибір найбільш оптимальної стратегії; коригування стратегічного бачення з урахуванням набутого досвіду, змін та появи нових можливостей. Прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки таких стратегій, які дозволяють перетворити загрози на будь-які вигідні можливості.
Метод ключових рішень при формуванні стратегії	Ключові рішення: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір задач; рішення щодо портфельної стратегії, конкурентна стратегія, створення альтернативних проєктів, їх відбір та реалізація. Результатом є встановлення впливу зовнішнього середовища на стратегічні плани підприємства шляхом визначення його стратегічної гнучкості.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Стратегічне позиціонування	Полягає у створенні нових ринкових можливостей, шляхом радикальної реорганізації, реакції на надавані ринком можливості, а також здійсненні інвестицій крок за кроком з метою досягнення привілейованого положення. Дає можливість створення стратегії, пристосованої до того або іншого рівня невизначеності, за найкращим для нього сценарієм; адаптування до найбільш імовірного майбутнього, або збереження права на вибір того або іншого способу дій через певний проміжок часу.

Наведені стратегічні методи управління підприємством в табл. 1.2, дозволяють ефективно управляти конкурентоспроможністю в нестабільному середовищі наступним чином: зовнішня стратегія дає змогу активно впливати на зовнішнє середовище через маркетинг, контракти для створення сприятливих умов відповідно до можливостей підприємства; стратегічний аналіз забезпечує безперервний моніторинг ефективності стратегії, факторів невизначеності, можливостей і загроз для своєчасного коригування курсу і перетворення загроз на переваги; метод ключових рішень допомагає визначити найбільш оптимальну портфельну та конкурентну стратегію на основі глибокого аналізу внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей; стратегічне позиціонування дозволяє створювати нові ринкові ніші, реорганізовуватися і адаптувати стратегію до різних сценаріїв невизначеності. Комплексне застосування цих методів забезпечує підприємству здатність швидко реагувати на зміни, ефективно використовувати ресурси, створювати нові конкурентні переваги і зберігати лідерські позиції в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є однією із ключових концепцій у сучасному бізнес-середовищі, вона визначається здатністю компанії створювати унікальну цінність для споживачів через диференційовану пропозицію або низьку вартість. В умовах нестабільного зовнішнього середовища управління конкурентоспроможністю набуває особливо важливого значення. Зазвичай цей процес вимагає застосування спеціальних стратегічних методів, таких як зовнішня стратегія, стратегічний аналіз, метод ключових

рішень та стратегічне позиціонування. Ці підходи дозволяють компаніям адаптуватися до змін, прогнозувати загрози та можливості, створювати нові конкурентні переваги, а отже, успішно функціонувати й зберігати лідерські позиції в нестабільних умовах. Наступним етапом даного наукового дослідження має бути вивчення існуючих підходів до визначення ключових факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств різних сфер і напрямів діяльності.

1.2. Характеристика зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах господарювання здатність підприємства ефективно конкурувати та зберігати стійкі конкурентні позиції є запорукою його успішного функціонування та розвитку. Конкурентоспроможність формується під впливом численних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, ретельний аналіз яких дозволяє виявити сильні та слабкі сторони окремого суб'єкта господарювання порівняно з його безпосередніми конкурентами, зрозуміти джерела конкурентних переваг. У сучасній літературі представлено чимало підходів до класифікації факторів конкурентоспроможності, тож пропонуємо розглянути деякі з них (рис. 1.2).

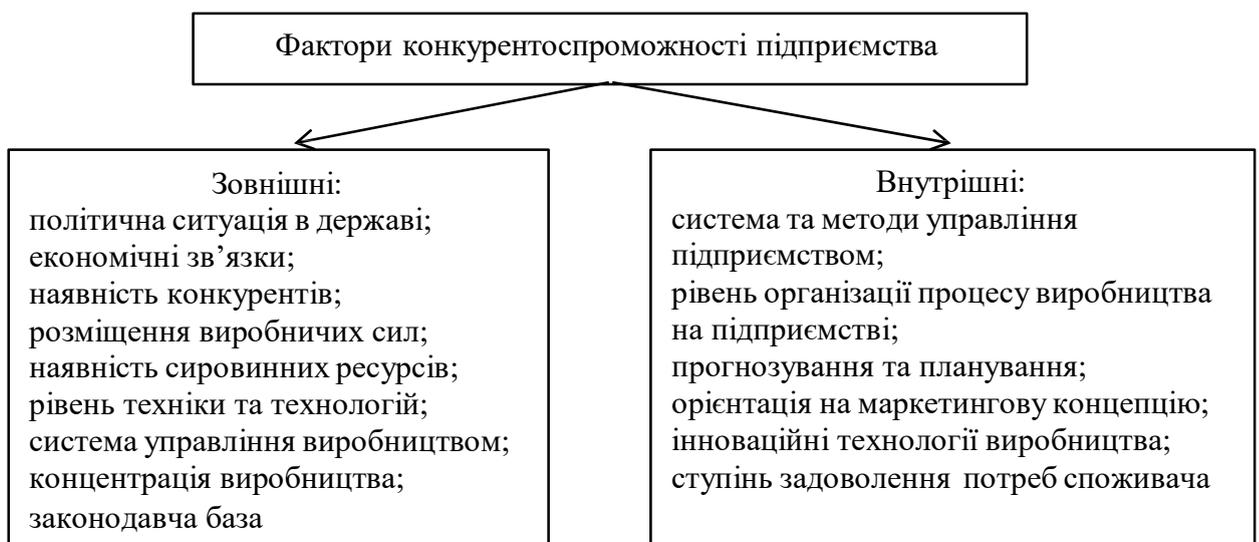


Рис. 1.2 – Фактори конкурентоспроможності підприємства [17; 18]

На рис. 1.2 представлено один із найбільш розповсюджених підходів до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства, який було запропоновано І. Должанським [17]. Сутність даного підходу передбачає необхідність умовного розподілу цих факторів на дві великі категорії: зовнішні і внутрішні. При цьому, на думку вченого, зовнішні фактори – це сукупність суб'єктів господарювання, суспільних, економічних і природних умов, міждержавних і національних інституційних структур та решта зовнішніх умов та чинників, що функціонують у глобальному оточенні та впливають або ж можуть впливати на роботу підприємства. До них належать:

політична ситуація – політична нестабільність, часті зміни уряду, політичні скандали та конфлікти знижують впевненість інвесторів і бізнесу в сталості та передбачуваності умов господарювання. Так, наприклад, внаслідок повномасштабного вторгнення РФ до України наша держава втратила контроль над низкою великих підприємств, що негативно вплинуло на рівень їхньої конкурентоспроможності;

економічні зв'язки – обмеження чи розрив економічних зв'язків з певними країнами може серйозно підірвати конкурентні позиції українських експортоорієнтованих компаній;

наявність конкурентів – посилення конкуренції на ринку змушує підприємства шукати нові способи підвищення якості, знижувати витрати та ціни. Наприклад, вихід на український ринок світових брендів, може створити значний конкурентний тиск на місцевих товаровиробників;

розміщення виробничих сил – нерівномірність розташування промислових об'єктів призводить до високих транспортних витрат на доставку сировини, комплектуючих та готової продукції. Наприклад, підприємства, які здійснюють свою діяльність у західній частині України, віддалені від основних індустріальних центрів і мають вищі логістичні витрати;

наявність сировинних ресурсів – дефіцит власних сировинних ресурсів змушує українські підприємства закуповувати сировину за кордоном, що суттєво підвищує собівартість продукції. Наприклад, нафтопереробні заводи залежать

від імпортової сировини через нестачу власних родовищ;

рівень техніки та технологій: застаріле обладнання, технологічна відсталість підприємств не дозволяють випускати конкурентоспроможну продукцію;

система управління – жорстка централізація, бюрократизм, застарілі методи управління стримують інноваційність, гальмують прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

законодавча база – нестабільне, суперечливе та недосконале законодавство створює правову невизначеність, додаткові витрати та ризики для підприємств, знижуючи їхню конкурентоспроможність. Часті зміни у податковому законодавстві ускладнюють ведення бізнесу.

Щоб оцінити вплив цих факторів на конкурентоспроможність підприємства, потрібно діяти виключно у наступному порядку. Коли формулюються місія та цілі підприємства, і проводиться етап діагностики, для цього можна використати SWOT- та PEST-аналіз: здійснюється оцінка змін, які мають вплив на будь-які сегменти потенціалу підприємства; аналіз діяльності потенційних конкурентів; визначення факторів, які дають найбільше можливостей для досягнення стратегічних цілей; визначення факторів, які демонструють загрозу для конкурентоспроможності підприємства.

Стосовно внутрішніх факторів конкурентоспроможності вважаємо за доцільне зазначити, що вони являють собою безпосередньо такі чинники діяльності підприємства, які піддаються контролю. До них належать:

апарат, що здійснює управління підприємством (організаційна і виробнича структура управління, кваліфікаційні рівні кадрів);

оновлення технологічного оснащення (заміна застарілих технологій на більш сучасні та модернізація обладнання, яке сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує гнучкість виробничого процесу, адаптуючи його до нових вимог);

сировина, матеріали, напівфабрикати (якість сировини та її переробка відіграють вагомий роль у забезпеченні конкурентних переваг підприємства);

обсяги збуту продукції, рівень витрат на її реалізацію – цей фактор має суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності окремого суб'єкта господарювання. Підприємство намагається максимізувати результативність збутової діяльності шляхом задоволення платоспроможних потреб кінцевого споживача, стимулювання зростання продажів та розширення ринків збуту.

Розглянута нами класифікація факторів конкурентоспроможності, що розмежовує їх на внутрішні і зовнішні, незважаючи на широкий спектр складових, не враховує всіх факторів, які впливають на конкурентоспроможність будь-якого підприємства. Сучасні виклики нестабільного середовища і найбільш характерні тенденції соціально-економічного розвитку різних країн світу передбачають необхідність врахування таких факторів, як сформований рівень національної культури та менталітету у суспільстві; імідж продукції, підприємства, регіону, галузі, країни; рівень розвитку маркетингової складової на національному, регіональному рівні і на рівні окремого товаровиробника; екологічність продукції і виробництва.

Вчені Н. Красностанова та П. Маковєєв [21] виділяють наступні фактори конкурентоспроможності підприємства (рис.1.2):

НДДКР – якість наукових досліджень, які здійснюються; можливість впровадження інновацій у виробництво; можливість проведення експериментів для виготовлення нових товарів; рівень володіння існуючими технологіями.

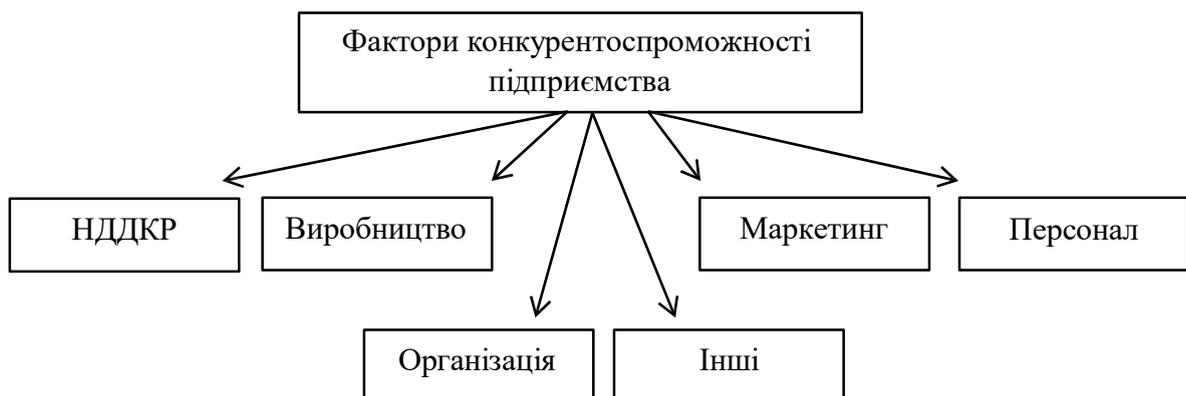


Рис. 1.3 – Основні фактори конкурентоспроможності підприємства за Н. Красностановою та П. Маковєєвим [21]

Як бачимо з рис. 1.3, виробництво як один із основних факторів конкурентоспроможності, передбачає: низьку собівартість продукції (завдяки великому обсягу виробництва); підвищення якості продукції (зменшення дефектів); високий ступінь використання потужностей; вигірне місце розташування підприємства; доступ до кваліфікованого персоналу; висока продуктивність праці; можливість виготовлення різної кількості моделей продукції; наявність необхідних ресурсів задля виконання запиту споживача.

Маркетинг – розширена мережа оптових дистриб'юторів; розширення (присутність в точках роздрібної торгівлі) та самі точки роздрібної торгівлі, які належать підприємству; забезпечення технічною підтримкою споживачів під час придбання та використання придбаної продукції; відповідальне оформлення замовлень покупців (потрібно уважно реєструвати продажі та зменшити кількість повернень); широкий асортимент продукції; привабливий дизайн та гарантія для покупців.

Персонал – унікальний талант та здібності; схильність до розробки ноу-хау та впровадження їх у виробничу систему; вміння працювати в сфері маркетингу.

Організація – високий рівень інформаційних систем; здатність оперативно реагувати на будь-які ситуації, бути гнучким та швидко адаптуватися до змін.

Інші фактори – сприятливий імідж; наявність патентів та інновацій; доступ до більшої кількості ринків; загальні низькі витрати, відповідальні працівники.

Згідно із науковим підходом Н. Грицишина [13] необхідно розрізняти такі фактори конкурентоспроможності підприємства: макроекономічні – кількість та якість факторів виробництва; валютний курс; процентні ставки; вартість капіталу; обсяг поточних інвестицій; умови конкуренції; особливості механізмів державного регулювання; рівень соціальної стабільності; мікроекономічні – ті, що впливають на витрати виробництва (ціна, технологія, продуктивність праці, ефективність маркетингу та менеджменту); ті, які визначають властивості продукції (надійність та дизайн продукції, рівень сервісного обслуговування, використання та введення інновацій). Як бачимо, це фактично ті самі зовнішні і внутрішні фактори конкурентоспроможності, які ми розглядали раніше.

Результати проведеного нами дослідження основних аспектів, пов'язаних із специфікою управління конкурентоспроможністю, дозволяє сформулювати авторське бачення класифікації відповідних факторів (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільного середовища [авторське бачення]

Як можемо побачити з рис. 1.4, у даній класифікації факторів впливу на конкурентоспроможність окремого суб'єкта господарювання нами було враховано не лише максимально можливу кількість зовнішніх і внутрішніх факторів, але й всі вимоги сьогодення, найбільш вагомі проблеми та тенденції соціально-економічного розвитку підприємств і територій.

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що різні автори залежно від власних наукових поглядів обґрунтовують різний набір факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, і відповідно, по-різному класифікують їх. Постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства та їх відповідна оцінка дозволяють виявити джерела конкурентних переваг і недоліків підприємства порівняно з конкурентами. На основі оцінки впливу різних факторів керівники підприємств можуть приймати обґрунтовані рішення щодо стратегії подальшого розвитку, коригувати цілі, ефективно розподіляти ресурси. Відстеження зміни факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств дозволяє своєчасно реагувати на нові виклики та тенденції, пристосовуватись до мінливих умов ринку. Завдяки ефективному управлінню факторами конкурентоспроможності можна максимізувати сильні сторони, мінімізувати слабкі, використовувати можливості та уникати реальних загроз, що неодмінно посилюватиме конкурентні позиції підприємства в умовах нестабільного середовища. Далі вважаємо за необхідне розглянути методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах конкуренції на ринку, підприємству завжди необхідно швидко реагувати на зміни та адаптуватися до них. Важливо, не дивлячись на ситуації, які виникають на ринку, зберігати свої конкурентні позиції, та бути здатним адаптуватися до цих ситуацій. Для цього потрібно регулярно оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства за допомогою спеціальних методів та показників. Аналіз конкурентоспроможності дозволяє виявити сильні

та слабкі сторони підприємства порівняно з основними конкурентами, визначити фактори успіху та загрози, розробити стратегічні заходи для підвищення ефективності господарської діяльності.

Існують різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності, які ґрунтуються на комплексному аналізі чинників, що впливають на діяльність підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства [19]

Ознаки класифікації	Групи методів	Методи оцінювання конкурентоспроможності
Спосіб оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
Форма представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриці Мак-Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
Показники і змінні, що використовуються під час оцінювання	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак-Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану підприємства
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак-Кінсі, модель Shell/DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Залежно від способу оцінювання конкурентоспроможності необхідно розрізняти такі методи, як:

кількісні – пов'язані здебільшого з розрахунком умовних величин (коефіцієнт, індекс), які описують рівень показників по окремих складових конкурентоспроможності (сфера діяльності) та їхніми групами, які об'єднані у групові й інтегральні показники. За допомогою цих методів, можна оцінити реальні можливості підприємства в конкурентній боротьбі за стратегічні напрями господарювання та прийняти обмірковане управлінське рішення. Даний метод базується на оцінці експертів, які відповідну оцінку роблять з урахуванням власної інтуїції, поглядів та досвіду;

якісні – мають низький поріг математичної оцінки і пов'язані з експертною оцінкою. Доведено, що ці методи не підходять для поточного аналізу конкурентоспроможності, мають сумнівну наукову обґрунтованість і можуть давати суб'єктивні та умовні результати через вплив суб'єктивних чинників, але є і їхня перевага, яка полягає у тому, що вони відносно гнучкі та дозволяють оцінити реальні факти, а не узагальнені цифри, якщо використовувати перевірену інформацію.

За формою представлення результатів всі методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства поділяються відповідним чином:

матричні методи – базуються на використанні матриць, таблиць скомпонованих в рядки та стовпці. Основою даного методу є аналіз матриць, які мають два виміри, що побудовані на прикладі системи координат, а мета даного методу полягає у тому, щоб здійснити маркетингове оцінювання діяльності підприємства. Ці методи прості у використанні, а суттєвим їх недоліком є обмеженість у застосуванні кількох показників;

індексні (аналітичні методи) – це розрахункові, кількісні методи, сконцентровані на визначенні поодиноких індексів (коефіцієнтів) за головними показниками діяльності, групування їх до інтегрального показника. Залежно від специфіки використання даного методу є можливість виконувати як складні математичні операції так і прості;

графічні – цей метод використовують для того, щоб побудувати багатокутник конкурентоспроможності чи радіальної діаграми. Головною перевагою даного методу є простота та візуалізація, а недоліком – те, що він не враховує неоднакову вагу показників конкурентоспроможності, та не дозволяє визначити рівень загального критерію конкурентоспроможності підприємства.

За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства виділяють такі методи оцінювання конкурентоспроможності:

спеціальні – сконцентровані на окремих аспектах діяльності підприємства, наприклад, якості продукції або ефективності виробництва. Вони дозволяють детально проаналізувати певну сферу, але не дають комплексної оцінки. Перевагою є глибина аналізу, а недоліком – обмежений фокус;

комплексні – передбачають оцінку різних факторів конкурентоспроможності в їх сукупності, що дає змогу отримати інтегральний показник. Вони забезпечують всебічний аналіз, але можуть бути громіздкими та складними для розрахунку. Перевагами є комплексність, а недолік – значна трудомісткість проведення розрахунків.

Залежно від рівня ухвалення рішення розрізняють такі методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства:

стратегічні – спрямовані на виявлення стратегічних конкурентних переваг підприємства та формування довгострокової конкурентної стратегії. Вони враховують вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на перспективи розвитку. Основним недоліком є складність прогнозування;

тактичні – зосереджуються на поточній конкурентній ситуації та оперативних заходах підвищення конкурентоспроможності. Допомагають виявити «вузькі місця» і розробити невідкладні дії.

У наукових працях багатьох відомих українських вчених представлено значну кількість класифікацій методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, серед яких є методи, що спираються на життєвий цикл товару, частку ринку, теорію ефективної конкуренції, оцінку конкурентоспроможності продукції, конкурентній перевазі тощо (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Сучасні підходи до класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [19]

Методи	Переваги	Недоліки
Методи, засновані на аналіз порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статистичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства й галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Загалом, об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність підприємства до адаптації
Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз, внутрішнього стану підприємства, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, що дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Методи, засновані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства; використовується для виробників одного виду продукції
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції в динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу й виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи, засновані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, засновані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу й напрям впливу зовнішнього середовища

Кожен метод має свої сильні та слабкі сторони, тому для всебічної та обґрунтованої оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно поєднувати різні методи, враховуючи специфіку галузі, цілі аналізу та наявні ресурси. Найпоширенішим методичним підходом, для оцінки конкурентоспроможності є використання теорії міжнародного розподілу праці. Згідно з цим підходом, щоб завоювати конкурентні позиції треба мати порівняльні переваги, які дозволять створити більш низькі витрати на виробництво порівняно з конкурентами. Оцінка проводиться шляхом порівняння показників одного підприємства з іншим, якщо в одного з підприємств більший показник, можна вважати, що дане підприємство є конкурентоспроможним. Цей метод, не надає можливості оцінити рівень процесу адаптації підприємства до різних ситуацій, які виникають в зовнішньому середовищі.

Оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства Ф. Котлер [20] пропонує провести порівняння з наявними конкурентами – benchmarking, тобто підприємство повинно постійно порівнювати свої ціни, вироби, методи стимулювання і канали збуту з тими, які використовують найближчі конкуренти. З використанням цього методу, підприємство має змогу знайти власні переваги, або слабкі сторони. Також, компанія General Electric, пропонує організаціям використовувати комплексний метод «Матриця стратегічного планування бізнесу». При цьому для використання цього методу використовують індекс, який враховує наступні показники: захопленість покупця продукцією, простір охоплення дистрибуторською сіткою, частка ринку, зростання ринкової частки і таке інше.

Застосування моделі ADL/LCD, розробленої Артуром Літлом [48], включає в себе життєвий цикл галузі, який складається з чотирьох етапів: зародження, ріст, зрілість, старіння. Підприємство розміщується в матриці в залежності від стадії життєвого циклу галузі та відносної конкурентної позиції. Це дозволяє розробити відповідні стратегії залежно від конкретного місця розташування в матриці. Перевагами методу є врахування динаміки розвитку галузі, можливість формування оптимального портфеля бізнесів. Недоліками є

суб'єктивність оцінок, складність визначення стадії життєвого циклу галузі, обмеженість кількості критеріїв оцінки конкурентної позиції.

Підприємство Shell розробило й залучило в діяльність стратегічного аналізу та планування свою модель, що здобула назву матриці спрямованої політики. Згідно з цією моделлю конкурентна роль фірми визначається з таких критеріїв, як: умовна частина ринку, ефективність дистриб'юторської мережі, охоплення дистриб'юторської мережі, технологічні методи, простір та безмежжя товарного напрямку, оснащення та місцезнаходження, крива досвіду, виробничі запаси, ефективність продукції, що виробляється, якість продукції, науково-дослідний потенціал, заощадливість внаслідок обсягу виготовлення, післяпродажне обслуговування [31].

Метод оцінки майбутньої конкурентоспроможності підприємства, запропонований А. Брутман [10], ґрунтується на системному підході та статистичному аналізі. Його ідея полягає в оцінці життєздатності підприємства за різних типових зовнішніх умов. Реалізація методу передбачає кілька етапів: класифікацію зовнішніх умов та параметрів стану підприємства, побудову оцінок рівня життєздатності за типових умов, розробку можливих сценаріїв змін зовнішнього середовища та оцінку життєздатності в кожній ситуації. Врешті, формується комплексна оцінка майбутньої конкурентоспроможності підприємства з урахуванням ймовірності реалізації різних сценаріїв. Метод дозволяє оцінити перспективи підприємства, але має ризик некоректного застосування терміну «типові умови» до майбутніх ситуацій, які можуть відрізнятися від минулих.

У сучасних ринкових умовах регулярна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є критично важливою для збереження та зміцнення його конкурентних позицій, виявлення сильних і слабких сторін, а також розробки ефективних стратегій подальшого розвитку. Існує широкий спектр методів оцінки конкурентоспроможності, які можна класифікувати за різними ознаками - способом оцінювання, формою представлення результатів, охопленням аспектів діяльності, рівнем прийняття рішень тощо. Серед найбільш

поширених - кількісні методи (інтегральний, різниць, балів), якісні (SWOT-аналіз, експертні оцінки), матричні моделі, індексні та графічні методи. Кожна група методів має свої переваги та недоліки. Зокрема, кількісним методам притаманна простота розрахунків, але вони не завжди адекватно відображають конкурентні позиції. Якісні методи дозволяють врахувати експертні судження, але є суб'єктивними. Матричні та графічні методи забезпечують наочність, але обмежені за кількістю показників. Для комплексної обґрунтованої оцінки доцільно поєднувати різні методичні підходи, зокрема теорії порівняльних переваг, ефективної конкуренції, життєвого циклу, бенчмаркінг тощо. Перспективним є метод оцінки майбутньої конкурентоспроможності А. Брутман [10] на основі системного аналізу. Отже, вибір оптимальних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства залежить від специфіки галузі, цілей аналізу, наявних ресурсів і має вирішальне значення для забезпечення довгострокового успіху на ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного середовища і зроблено наступні висновки:

1. Розглянуто сутність конкурентоспроможності підприємства та необхідність управління нею в умовах нестабільного середовища. Визначено, що конкурентоспроможність підприємства – це одна з головних ланок управління підприємством, яка дозволяє йому бути стійким, гнучким та в першу чергу конкурентоздатним, до виборювання свого місця на ринку. У сучасній науковій літературі немає чітко сформульованого визначення, яке б пояснювало всю багатогранну сутність конкурентоспроможності, яка дозволяє забезпечити стійкі ринкові позиції, отримати вагомні конкурентні переваги та створити здатність ефективно захищати власні інтереси в конкурентній боротьбі та протистояти викликам нестабільного середовища. Щоб підприємство було стійким та мало

змогу бути конкурентоспроможним, потрібно враховувати всі фактори, які можуть впливати на даний показник. Нестабільне середовище – це середовище, у якому події швидко змінюються. Для того, щоб передбачити всі ці події та бути готовим до викликів, підприємству слід використовувати одну з виділених стратегій: зовнішня стратегія, стратегічний аналіз, метод ключових рішень при формуванні стратегії та стратегічне позиціонування.

2. Охарактеризовано зовнішні і внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства. Виявлено, що до зовнішніх факторів належать: політична ситуація, економічні зв'язки, наявність конкурентів, розміщення виробничих сил, наявність сировинних ресурсів, рівень техніки та технологій, система управління та законодавча база. Натомість, до внутрішніх факторів конкурентоспроможності включають: систему та методи управління підприємством, рівень організації процесу виробництва, прогнозування та планування, орієнтацію на маркетингову концепцію, інноваційні технології виробництва та ступінь задоволення потреб споживача.

3. Визначено сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, розглянуто їх класифікацію, згідно з якою слід розрізняти відповідні методи оцінки залежно від низки ознак: за способом оцінювання: кількісні, якісні та матричні; за формою представлення результатів: індексні (аналітичні) та графічні; за показниками і змінними, що використовують під час аналізу: методи, що характеризують ринкові позиції, методи, що характеризують рівень менеджменту та методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність; за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства: спеціальні та комплексні; за рівнем ухвалення рішення: стратегічні та тактичні. Доведено, що вказані методи дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства, зрозуміти рівень його конкурентних переваг та виявити наявні недоліки. Оцінка конкурентоспроможності підприємства дозволить розробити ефективну стратегію для зміцнення своїх лідируючих позицій та підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФАКТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА СТОВ «ВОСКОБІЙНИКИ»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СТОВ «Воскобійники»

Сучасний аграрний сектор України представлений різноманітними сільськогосподарськими товариствами, діяльність яких охоплює широкий спектр напрямків. Ці підприємства спеціалізуються на вирощуванні зернових, бобових, олійних, овочевих та баштанних культур, забезпечуючи внутрішні потреби країни та формуючи експортний потенціал. Крім рослинництва, вони активно розвивають галузь тваринництва, займаючись розведенням великої та дрібної рогатої худоби. Значна кількість таких підприємств має власні потужності для переробки сировини та випускає молочну продукцію під фірмовими торговими марками.

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Воскобійники» (СТОВ «Воскобійники») діє на підставі Статуту (Додаток А) та чинного законодавства України. Згідно з КВЕД, основним видом діяльності товариства є 01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Інформаційна карта СТОВ «Воскобійники»

№	Найменування статті	Характеристика
1	2	3
1	Повна назва товариства	Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Воскобійники»
2	Скорочена назва	СТОВ «Воскобійники»
3	Назва англійською	Limited Liability Company «VOSKOBIYNIKI»
4	Місцезнаходження	38012, Полтавська обл., Миргородський р-н, с. Воскобійники, вул. Центральна, буд. 9
5	Код ЄДРПОУ	03770721
6	Дата реєстрації	09.03.2000

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
7	Керівник	Капленко Владислав Олегович
8	Розмір статутного капіталу	15 млн. грн.
9	Форма власності	Приватна
10	Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Товариство створене з метою проведення підприємницької, господарської, виробничої, комерційної та інших видів діяльності і одержання від такої діяльності прибутку з метою задоволення соціально-економічних інтересів учасників та членів трудового колективу товариства.

Задля досягнення визначеної мети предметом діяльності СТОВ «Воскобійники» є:

- самостійне ведення ведення сільськогосподарського виробництва;
- виробництво сільськогосподарської продукції;
- переробка і реалізація виробленої товариством продукції;
- перероблення молока, виробництво масла та сиру;
- роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціальних магазинах;
- надання всіх послуг та виконання всіх видів діяльності, безпосередньо пов'язаних з вищенаведеним переліком предмету діяльності товариства;
- лісівництво, лісове господарство;
- оброблення деревини та виробництво виробів з деревини;
- придбання, зберігання та реалізація нафтопродуктів, паливно-мастильних матеріалів, вугілля та іншого палива у відповідності до чинного законодавства;
- рибальство, рибицтво та пов'язані з ними послуги;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності згідно з чинним законодавством України;
- здійснення спеціального використання водних ресурсів;
- благодійна діяльність.

Кінцевими бенефіціарами СТОВ «Воскобійники» є дві особи: Капленко

Валерій Ілліч з часткою 54,99% та Шрамко Євгеній Валерійович з часткою 34,12%.

На сьогоднішній день СТОВ «Воскобійники» належить до найкращих аграрних виробників Полтавщини, воно відоме завдяки своїм вагомим досягненням у галузі рослинництва й тваринництва. Земельний банк даного суб'єкта господарювання становить приблизно 8000 гектарів та понад 5000 голів молочної ВРХ, з яких майже половина – це дійне стадо, яке щодня дає якісне молоко вищого ґатунку (а це майже 65 тонн молока на добу). У 2017 році в господарстві запрацював власний комбикормовий завод, де виробляють широкий асортимент комбикормів для великої рогатої худоби різних вікових груп. 27 серпня 2019 року в сільськогосподарському товаристві з обмеженою відповідальністю «Воскобійники» відбулося урочисте відкриття унікальної, першої в Україні доїльної зали типу «Карусель» GEA DairyRotor T8900, яку може обслуговувати лише одна доярка. У світі подібних комплексів налічується лише 10 одиниць. Також з 2021 року підприємство почало виготовляти молочну продукцію під своїм власним брендом «Воскобійники», та здійснювати реалізацію цієї продукції у чотирьох торгових точках в межах Полтавської області (Зіньків, Миргород, Шишаки та Полтава).

Основними клієнтами СТОВ «Воскобійники» є промислові підприємства (молокопереробні, м'ясопереробні, борошномельні, круп'яні та олієжирові комбінати), які обирають товариство завдяки високій якості сировини та дотриманню умов контрактів, зокрема своєчасному постачанню продукції. Через власну роздрібну мережу товариство реалізує екологічно чисту продукцію кінцевим споживачам регіону. Постачальниками товариства є насінневі компанії, виробники агрохімії, дистриб'ютори пального, комбикормові заводи, дилери сільгосптехніки, постачальники ветеринарних препаратів, будматеріалів, тари та енергопостачальники.

На ефективне функціонування товариства суттєвий вплив має організаційна структура управління (рис. 2.1), за допомогою якої можна побачити всі рівні управління та зрозуміти характер взаємозв'язку між ними.

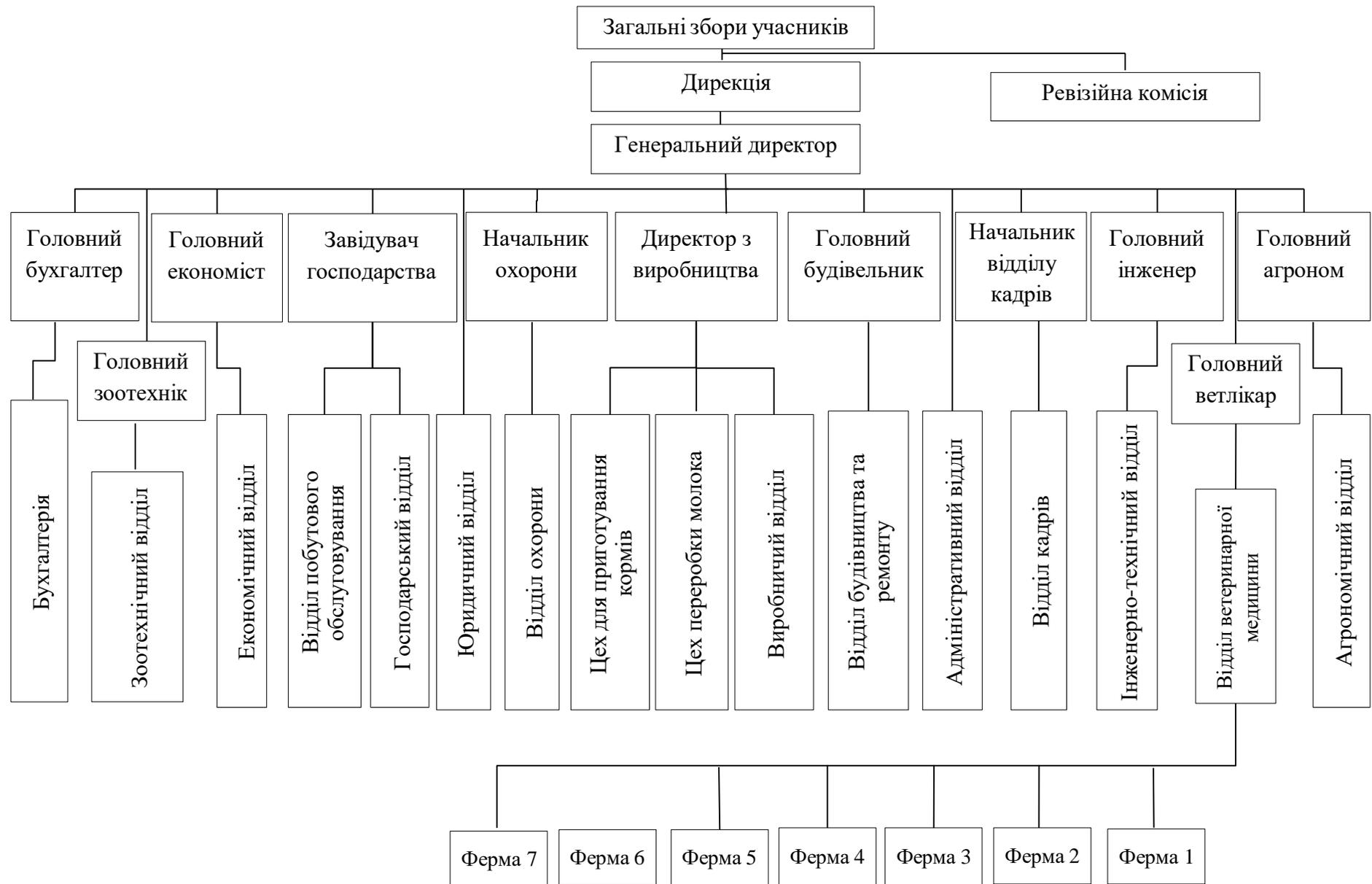


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління СТОВ «Воскобійники»

Як бачимо з рис. 2.1, від правильної побудови організаційної структури залежить швидкість передавання та отримання інформації, оперативність прийняття управлінських рішень та своєчасність їх доведення до виконавців. Ретельно продумана та побудована ієрархія, розподіл обов'язків та повноважень, дозволять товариству працювати ефективно, злагоджено та безперебійно.

Організаційна структура управління СТОВ «Воскобійники» є лінійно-функціональною. На наш погляд, для даного підприємства саме такий вид організаційної структури є найкращим рішенням, адже на підприємстві є лінійні та функціональні зв'язки між структурними підрозділами. Головним органом управління є Загальні збори учасників товариства, які скликаються для обговорення і прийняття ключових рішень щодо діяльності та розвитку товариства. На Зборах учасникам товариства представляють річний звіт, в якому знаходять своє відображення основні результати діяльності товариства.

Даний тип структури доцільно застосовувати на підприємствах з масовим виробництвом та відносно стабільним виробництвом продукції. У нашому випадку товариство займається багатьма видами діяльності, тому для кожного напрямку необхідним є окремий функціональний підрозділ та відповідний керівник, який відповідатиме за належне функціонування підрозділу. Завдяки чіткому розподілу по підрозділах, визначені посадові інструкції, тому кожний підрозділ має свої обов'язки. Така лінійно-функціональна структура ідеально підходить для багатопрофільного СТОВ «Воскобійники».

Згідно зі Статутом (Додаток А), вищим органом товариства є Загальні збори учасників, у яких беруть участь учасники або призначені ними представники. До виключної компетенції такого органу управління належать: визначення основних напрямів діяльності товариства, затвердження його планів і звітів про їх виконання; внесення змін до Статуту товариства, зміна його статутного капіталу; створення та відкликання виконавчого органу товариства; затвердження річних звітів, розподіл прибутку та збитків товариства і таке інше.

Виконавчим органом товариства (колегіальним), який здійснює поточне керівництво його діяльністю і є підзвітним загальним зборам його учасників, є

Дирекція, яка обирається / призначається загальними зборами учасників на період до 5 років.

Генеральний директор товариства: організує виконання рішень загальних зборів учасників товариства; забезпечує функціонування товариства; розробляє і подає на затвердження загальним зборам проекти перспективних планів; організовує бухгалтерський облік, фінансову і статистичну звітність товариства; здійснює керівництво його оперативною діяльністю в межах своєї компетенції, визначеної Статутом; затверджує внутрішні документи – штатний розпис, посадові інструкції працівників; укладає та підписує колективний договір.

Контрольним органом товариства є ревізійна комісія, яка обирається з числа учасників товариства у кількості 3 осіб строком на 5 років загальними зборами учасників.

У таблиці 2.2 наведено характеристику та динаміку структури персоналу за категоріями зайнятих.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу СТОВ «Воскобійники» за категоріями зайнятих за 2020-2022 рр.

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2022 р. від	
	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Чисельність, осіб	Питома вага, %	2020 р.	2021 р.
Управлінський персонал,	50	11,4	48	11,2	50	11,2	0,0	(0,2)
у тому числі:								
керівники	6	1,4	6	1,4	6	1,3	(0,1)	(0,1)
спеціалісти	19	4,3	19	4,4	21	4,7	0,3	0,4
технічні	25	5,7	23	5,4	23	5,2	(0,2)	(0,5)
Виробничий персонал	388	88,6	382	88,8	400	88,8	0	0,2
Разом	438	100	430	100	450	100	-	-
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	7,8		8,0		8,0		0	0,2

Провівши аналіз структури персоналу товариства за період 2020-2022 рр., бачимо, що відбувались незначне скорочення чисельності робітників. У 2020 році кількість працівників становила 438 осіб, у 2021 році кількість персоналу зменшилася на 8 осіб і становила 430 осіб, це може бути пов'язано з негативним впливом пандемії COVID-19 на діяльність підприємства, яка припала на період 2020-2021 рр. Після стабілізації епідемії з 2021 року, товариство розпочало виробництво молочної продукції, що вимагало нарощування виробничих потужностей. Тому у 2022 році спостерігалось збільшення загальної чисельності персоналу на 20 осіб, та загальна кількість персоналу становила вже 450 осіб. Збільшення відбулось переважно за рахунок розширення виробничого складу для забезпечення нового напрямку діяльності. Управлінський персонал при цьому залишився відносно стабільним.

Проаналізуємо вікову структуру персоналу СТОВ «Воскобійники», яке було обрано нами для дослідження (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу СТОВ «Воскобійники» за 2020-2022 рр.

Вікові категорії	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2022 р. від	
	Чисель- ність, осіб	Питома вага, %	Чисель- ність, осіб	Питома вага, %	Чисель- ність, осіб	Питома вага, %	2020 р.	2021 р.
Молодь віком 15-28 років	41	9,4	35	8,1	23	5,1	(4,3)	(3,0)
29-40 років	297	67,8	284	66,0	262	58,2	(9,6)	(7,8)
41-50 років	80	18,3	91	21,2	124	27,5	9,2	6,3
Передпенсійні роки	20	4,6	20	4,7	41	9,1	4,5	4,4
Пенсійного віку	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	438	100	430	100	450	100	-	-

У період з 2020 по 2022 роки спостерігаємо значні зміни у віковій структурі персоналу: чисельність молодих працівників віком 15-28 років стрімко скоротилася – з 41 особи у 2020 році до 23 осіб у 2022 році. Це відбулося через

високу плинність кадрів серед молоді, їх перехід на інші підприємства. Категорія працівників 29-40 років, у 2022 р. суттєво скоротилася – з 297 до 262 осіб. Причиною цього могли стати скорочення чи переведення частини працівників цієї вікової групи на інші посади або проєкти. Натомість значно зросла чисельність працівників 41-50 років – з 80 осіб у 2020 році до 124 осіб у 2022 році. Кількість працівників передпенсійного віку також зросла більш ніж удвічі – з 20 осіб до 41 особи у 2022 році. Це може бути пов'язано з потребою в досвідченому персоналі та збереженням кваліфікованих кадрів, які не поспішають завершувати свою професійну кар'єру та виходити на пенсію.

Щоб оцінити стан СТОВ «Воскобійники» використаємо найпоширеніший метод SWOT-аналіз, який дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози для нього (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз діяльності СТОВ «Воскобійники»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Потужний природно-ресурсний потенціал 2. Вигідне географічне розташування 3. Досвідчені кваліфіковані працівники 4. Висока родючість земель 5. Наявність сучасної техніки та обладнання 6. Сучасні агротехнології та методи ведення господарства 7. Наявність власних торгових точок для реалізації продукції 8. Великий земельний банк 9. Інвестування в розвиток інфраструктури та технічного оновлення 10. Наявність великої кількості поголів'я та їх розведення 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність маркетингу та офіційного сайту товариства 2. Високий рівень зносу технічних засобів 3. Висока енергоємність та ресурсоємність 4. Недостатньо розвинені канали збуту 5. Залежність від сезонності 6. Низька впізнаваність 7. Залежність від зовнішніх джерел фінансування
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринків збуту 2. Вихід на нові ринки 3. Розвинений маркетинг та створення власного офіційного сайту 4. Виготовлення нової продукції 5. Відкриття нових торгових точок 6. Підвищення попиту на якісну сільськогосподарську продукцію 7. Удосконалення сільської інфраструктури 8. Поповнення земельного банку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження родючості земель 2. Низький рівень державної підтримки 3. Нестабільна економічно-правова політика країни 4. Висока конкуренція 5. Погодні умови 6. Військові дії в країні 7. Зростання ціни на ресурси

Після того, як ми визначили сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для товариства, можемо визначити взаємозв'язок між ними. Для цього створимо відповідну матрицю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу СТОВ «Воскобійники»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
$8+10 = 18$	$8+7 = 15$
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
$7+10 = 17$	$7+7 = 14$

На основі проведеного аналізу, можемо зробити висновок, що для СТОВ «Воскобійники» було б доцільно використати стратегію зростання, адже сильних сторін та можливостей для підприємства більше, ніж слабких та загроз. Підприємству потрібно вдосконалювати свої конкурентні переваги, розвивати маркетинг задля впізнаваності серед споживачів, розширення каналів збуту, здійснення інвестицій у розробку нових продуктів та освоєння нових ринків.

Як підсумок, можемо стверджувати, що СТОВ «Воскобійники» є успішним і процвітаючим підприємством, яке спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур. Компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру, що забезпечує злагоджену і ефективну роботу. Проте, як і всі сільгосп підприємства України, обране нами для дослідження підприємство також зіштовхнулося з серйозними викликами через повномасштабну війну з росією. Постійні обстріли створюють загрозу втрати ресурсів, людських життів та пошкодження логістичної інфраструктури. Додатковою проблемою є мобілізація працездатних чоловіків віком 25-60 років, внаслідок чого компанія ризикує втратити цінні кадри – досвідчених фахівців та кваліфікованих працівників. Значний негативний вплив також має стрімке підвищення курсів валют і галопуюча інфляція, що призводить до різкого здорожчання сировини, матеріалів і пального. З урахуванням цих всіх негативних явищ, які мають вплив на функціонування товариства, керівництву

потрібно безперервно здійснювати моніторинг зовнішнього середовища, та намагатися адаптуватися до нього, або зменшити їхній вплив для того, щоб незважаючи на будь-які виклики утримувати свої лідируючі позиції на ринку та зберегти свої конкурентні переваги. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи проведемо фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Воскобійники»

Для об'єктивної оцінки поточного стану підприємства здійснюють фінансово-економічний аналіз, який проводиться на основі показників фінансової звітності. Фінансово-економічний аналіз підприємства дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно воно функціонує. Завдяки цьому аналізу визначається рівень рентабельності компанії, її здатність генерувати прибуток. Він демонструє чи раціонально використовуються наявні ресурси: основні засоби, матеріали, трудові ресурси. Крім того, фінансово-економічний аналіз дає змогу відстежити обсяги реалізації продукції, частку підприємства на ринку, а також стан товарно-матеріальних запасів. Ретельне вивчення всіх цих показників дозволяє комплексно оцінити життєздатність та ефективність функціонування компанії, спрогнозувати перспективи її подальшого розвитку.

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства» базується на даних річної фінансової звітності, зокрема: форма № 1 «Баланс («Звіт про фінансовий стан»))» (Додаток Б); форма № 2 «Звіт про фінансові результати («Звіт про сукупний дохід»))» (Додаток В); форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів»; форма № 4 «Звіт про власний капітал»; форма № 5 «Примітки до фінансової звітності»; форма №1-ПВ «Звіт з праці»; форма № 1-підприємство «Структурне обстеження підприємства». форма № 11-ОЗ (річна) «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію (знос)».

Розрахуємо та проаналізуємо фінансово-економічні показники СТОВ «Воскобійники» на основі даних фінансової звітності товариства за 2020-2022 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Фінансово-економічні показники діяльності СТОВ «Воскобійники» за 2020-2022 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2020	2021	2022	2022 р. до 2020 р.		2022 р. до 2021 р.	
						Абсолютне	Темп приросту, %		Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8		10
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	614 052	639 839	745 491,5	131 439,5	21,4	105 652,5	16,5
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	555 571	586 287	659 544,5	103 973,5	18,7	73 257,5	12,5
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	288 402	262 868,5	298 175,5	9 773,5	3,4	35 307	13,4
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	26 383	27 740,5	27 710	1 327	5,0		(0,1)
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	216 910,5	250 536,5	312 131	95 220,5	43,9		24,6
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1- підприємство, форма 1-ПВ	438	430	450	12	2,7		4,7
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	367 928	374 276	408 239	40 311	11	33 963	9,1
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	форма 1 - підприємство	367 928	374 276	408 239	40 311	11	33 963	9,1

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	264 552	294 797	339 615	75 093	28,4	44 818	15,2
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	форма 1-ПВ	51 304	62 750	72 667	21 363	41,6	9 917	15,8
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(п. 3.3 / п. 2.4 / 12) × 100	5 033,3	5 713,1	6 289,1	1 255,8	24,9	576	10,1
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	143 228	133 483	117 457	(25 771)	(18)	(16 026)	(12)
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	111 849	104 485	65 280	(49 569)	(44,3)	(39 205)	(37,5)
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	111 337	102 036	62 556	(48 781)	(43,8)	(39 480)	(38,7)
4.4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	111 337	102 036	62 556	(48 781)	(43,8)	(39 480)	(38,7)
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис. грн. / особу	п. 3.2 / п. 2.4	840	870,4	907,2	67,2	8	36,8	4,2
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		сума зносу/первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,37	0,51	0,53	0,16	43,2	0,02	3,9
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		введені ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на кінець року (форма 1)	0,17	0,16	0,15	(0,02)	(11,8)	(0,01)	(6,3)

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		вибуло ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на початок року (форма 1)	0,014	0,026	0,003	(0,01)	(78,6)	(0,02)	(88,5)
5.5. Фондовіддача	грн./грн.	п. 3.2 / п. 2.1	1,3	1,4	1,4	0,1	7,7	-	-
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п. 3.1 / п. 2.3	2	2	2	-	-	-	-
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 днів / п. 5.6	180	180	180	-	-	-	-
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п. 4.1 / п. 1.1	1	1	1	-	-	-	-
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п. 3.3 / п. 3.2 * 100	71,9	78,7	83,2	11,3	15,7	4,5	5,7
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п. 4.3 / п. 1.1 * 100	18,1	15,9	8,4	(9,7)	-	(7,5)	-
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п. 4.4 / п. 1.2 * 100	20	17,4	9,5	(10,5)	-	(7,9)	-
6.3. Рентабельність продукції	%	п. 4.2 / п. 3.2 * 100	30,4	27,9	15,9	(14,5)	-	(12)	-

З проведеного дослідження бачимо, що протягом періоду 2020-2022 рр., середня вартість сукупного капіталу постійно зростає (рис. 2.1), так у 2022 році, порівняно з 2020 роком його вартість зросла на 21,40 % і склала 639839 тис. грн., а порівняно з 2021 роком, збільшився на 16,51 %, та становив вже у 2022 році - 745 491,5 тис. грн. Це є хорошою тенденцією, адже таке зростання може бути наслідком як залучення додаткових коштів, так і нарощування прибутку та резервів підприємства. Водночас, спостерігається зростання середньої вартості власного капіталу (рис. 2.1) у 2022 році порівняно з 2020 роком на 18,71 %. Збільшення цього показника в динаміці свідчить про фінансову стійкість підприємства, таким чином підприємство менше залежить від кредитів.

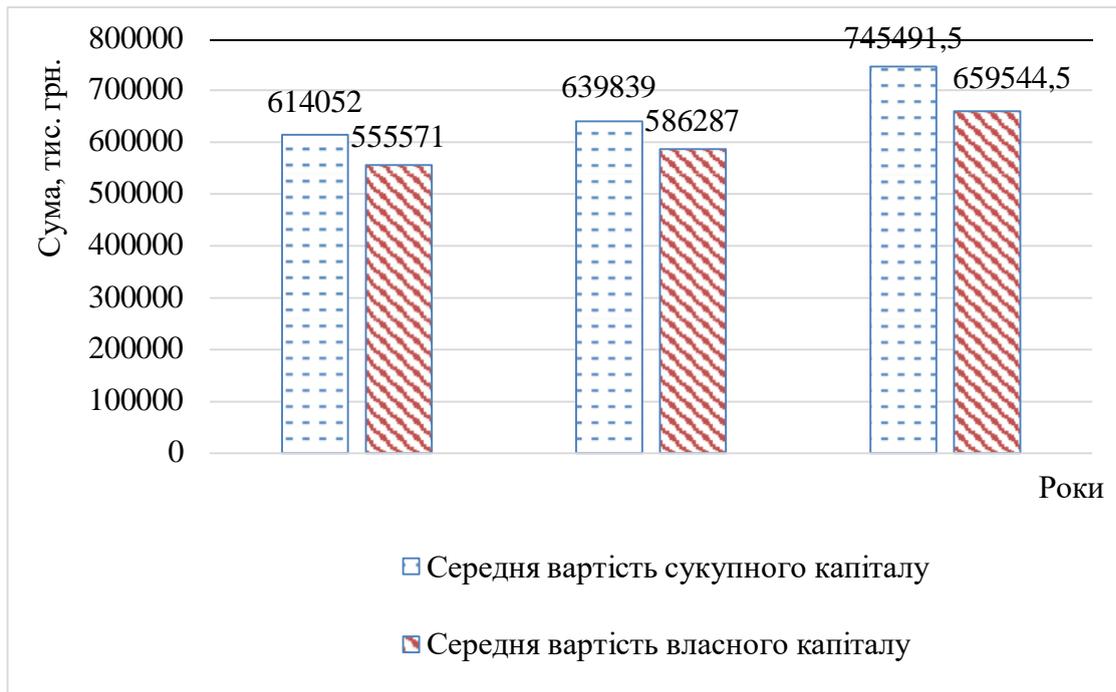


Рисунок 2.1 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу СТОВ «Воскобійники» у 2020-2022 рр.

Показник середньорічної вартості основних засобів за період, що аналізується, зазнав значних коливань. У 2020 році він становив 288402 тис. грн., але у 2021 році відбулося його зниження до 262868,5 тис. грн., що може свідчити про відсутність оновлення технічного обладнання підприємства в цей період. Можливими причинами цього могли бути брак фінансування або вплив пандемії

COVID-19, яка спровокувала зменшення коштів для придбання нової техніки. Проте у 2022 році спостерігається позитивна тенденція - середньорічна вартість основних засобів зросла на 13,43 %. Це може пояснюватися тим, що починаючи з кінця 2021 року підприємство розпочало виробництво молочних продуктів, що вимагало необхідного обладнання для такого виробництва, тому були залучені відповідні інвестиції для оновлення наявної техніко-технологічної бази.

Середньорічна вартість нематеріальних активів демонструє загалом позитивну тенденцію. У 2020 році вона становила 26383 тис. грн., а у 2021 році відбулося її зростання до 27740,5 тис. грн. Хоча у 2022 році спостерігалось незначне зниження на 0,1%, проте в цілому цей показник зберігає високий рівень. Зростання вартості нематеріальних активів в динаміці свідчить про інноваційну активність підприємства, яка може полягати у придбанні ліцензій, патентів, впровадженні нових технологій та інших інноваційних рішень. Це є позитивним фактором, адже підвищує конкурентоспроможність та ефективність діяльності компанії в сучасних умовах.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції демонструє позитивну динаміку протягом 2020-2022 років. У 2022 році цей показник зріс на 10,95 % порівняно з 2020 роком і становив 408239 тис. грн. Таке зростання може свідчити про те, що підприємство збільшує обсяги реалізації своєї продукції з кожним роком. Зокрема, у 2021 році досліджуваний суб'єкт господарювання розпочав виробництво молочних продуктів та вийшов на новий ринок, що сприяло підвищенню чистого доходу. Зростання чистого доходу також пояснюється збільшенням вартості оборотних активів підприємства, які є необхідним ресурсом для забезпечення операційної діяльності. Зокрема, вартість оборотних активів зросла з 216910,5 тис. грн у 2020 році до 250536,5 тис. грн у 2021 році та 312131 тис. грн у 2022 році. Отже, нарощування обсягів реалізації продукції та збільшення оборотних активів є взаємопов'язаними позитивними тенденціями, що сприяють зростанню чистого доходу підприємства.

Згідно результатів проведених розрахунків, на СТОВ «Воскобійники» спостерігається значне зменшення декількох економічних факторів: чистий

прибуток (збиток), валовий прибуток (збиток), прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування. Чистий прибуток зменшився на 43,81% і становив лише 62556 тис. грн у 2022 році порівняно з 111337 тис. грн у 2020 році. Валовий прибуток скоротився на 17,99% - з 143228 тис. грн у 2020 до 117457 тис. грн у 2022 році. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування також зменшився на 43,81 % і становив 62556 тис. грн у 2022 році проти 111337 тис. грн у 2020 році (рис. 2.2).

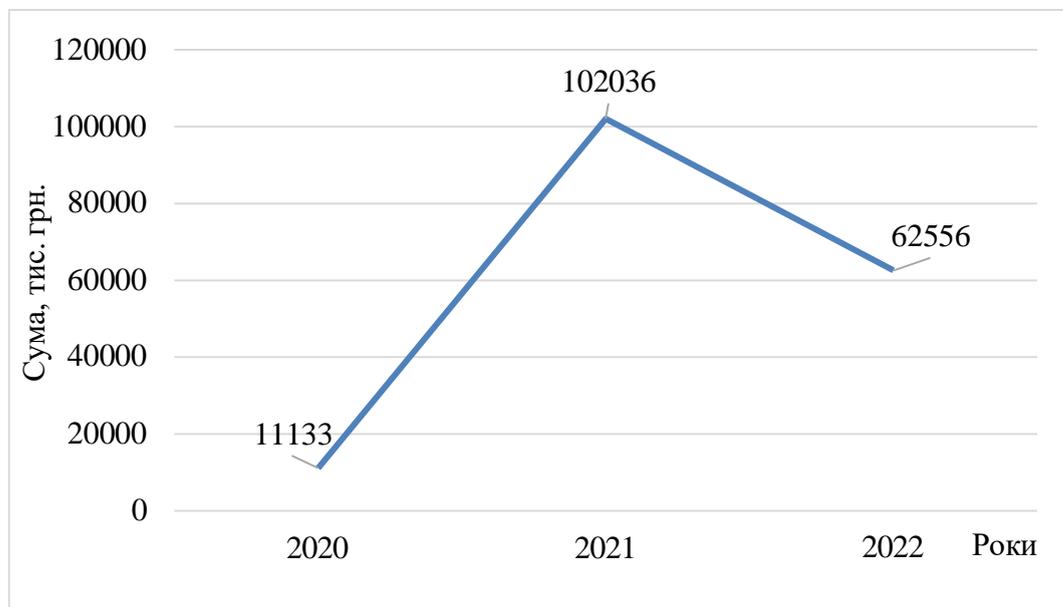


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку СТОВ «Воскобійники» за 2020-2022 рр.

Таке істотне падіння прибутковості може бути пов'язане із зростанням операційних витрат підприємства, які у 2022 році зросли на 28,38 % порівняно з 2020 роком і досягли 339615 тис. грн. Збільшення витрат могло бути спричинене інфляційними процесами, зростанням цін на сировину, матеріали, енергоносії тощо.

Показник фондівдачі також поступово зростає. У 2020 році становив – 0,77 грн./грн., у 2021 зріс та становив – 0,91 грн./грн., та у 2022 році становить 0,97 грн./грн. Зростання фондівдачі свідчить про ефективніше використання основних виробничих засобів підприємства. Це може бути результатом оновлення обладнання, впровадження нових технологій, кращого завантаження

потужностей, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізації розміщення обладнання та зростання випуску продукції при відносно сталій вартості основних засобів.

Отже, підприємство СТОВ «Воскобійники» демонструє певний розвиток, про що свідчить зростання чистого доходу від реалізації, обсягів реалізованої продукції та підвищення показника фондівіддачі. Однак, на фінансово-економічні показники негативно вплинула низка таких зовнішніх факторів, як пандемія, політична ситуація в країні, військові дії, інфляція, зростання цін на ресурси та збільшення. Позитивним для підприємства є ефективне використання основних засобів, нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції, а також підвищення продуктивності праці працівників. Однак, критично важливим є негайне вжиття заходів для стабілізації фінансового стану шляхом оптимізації витрат, пошуку шляхів зниження собівартості, підвищення ефективності діяльності та відновлення прибутковості і рентабельності. Різне падіння прибутку, чистого доходу та рентабельності капіталу є тривожним сигналом, що вимагає термінового реагування керівництва для забезпечення стійкого розвитку підприємства в складних економічних умовах. В наступному підрозділі кваліфікаційної роботи вважаємо за доцільне здійснити оцінку факторів конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

2.3. Оцінка факторів конкурентоспроможності СТОВ «Воскобійники» та ефективності управління ними

Агропромисловий ринок є одним із найбільш конкурентних на сьогоднішній день. Тому для СТОВ «Воскобійники» надзвичайно важливо ретельно визначити коло своїх основних конкурентів перед тим, як проводити оцінку власних факторів конкурентоспроможності. Для досліджуваного підприємства слід віднайти конкурентів за такими ключовими критеріями: географічне розташування – Полтавська область; вид діяльності – вирощування зернових, олійних та бобових культур та тваринництво; переробка молока –

підприємство повинно виробляти молочні продукти власного бренду; кількість ресурсів – кількість поголів'я худоби, розмір земельного банку.

Після ретельного дослідження агропромислового ринку Полтавської області та аналізу діяльності потенційних конкурентів за ключовими критеріями, було визначено трьох головних конкурентів для СТОВ «Воскобійники». До переліку основних суперників увійшли:

Агрохолдинг «Астарта-Київ» (м. Київ) – провідний агропромисловий холдинг, що поєднує рослинництво, молочне тваринництво та переробку молока на великих потужностях;

Агрофірма «Маяк» (сmt Котельва, Котелевський район, Полтавська область) – одне з найбільших сільськогосподарських підприємств області, яке спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, а також розвиває молочне скотарство і молокопереробку;

ПрАТ «Агро-Союз» (с. Майське, Синельниківський район, Дніпропетровська область) – потужне агропромислове об'єднання, що охоплює всі етапи виробничого циклу від вирощування сільгоспкультур до виробництва молочної продукції під власним брендом.

Для реальної оцінки факторів конкурентоспроможності нами було використано найпоширеніший метод рейтингової оцінки, який заснований на теорії ефективної конкуренції. Він передбачає визначення рейтингу підприємства за допомогою окремих критеріїв, кожен з яких оцінюється певною кількістю балів. Наприклад, розмір земельного банку (20 балів), поголів'я ВРХ, зокрема дійного стада (20 балів), продуктивність молочного стада (15 балів), потужності з виробництва молочної продукції (15 балів), наявність власної торгівельної мережі (10 балів), впровадження інновацій (10 балів), фінансова стійкість (10 балів). Оцінювання підприємств (табл. 2.7) здійснювалося за аналізом їхньої офіційної звітності, яка розміщена на веб-сайтах підприємств, та на основі результатів проведеного опитування споживачів. Ваги критеріїв було визначено таким способом: 1 критерій – 0,2; 2 критерій – 0,2; 3 критерій – 0,15; 4 критерій – 0,15; 5 критерій – 0,1; 6 критерій – 0,1; 7 критерій – 0,1.

Для кожного підприємства рейтингову оцінку розраховуємо як зважену суму балів за формулою:

$$\text{Рейтинг} = \text{Бал1} \times \text{Вага1} + \text{Бал2} \times \text{Вага2} + \dots + \text{Бал7} \times \text{Вага7} \quad (2.1)$$

Таблиця 2.7 – Рейтингова оцінка сільськогосподарських підприємств Полтавської області за показниками їх фінансового стану за 2022 рік

Критерії	СТОВ «Воскобійники»	Агрофірма «Маяк»	ПрАТ «Агро-Союз»	Агрохолдинг «Астарта-Київ»
Земельний банк	18	18	15	19
Поголів'я ВРХ	18	15	14	17
Продуктивність	13	12	10	12
Виробничі потужності	13	9	10	14
Торгова мережа	8	3	4	6
Інновації	9	6	5	7
Фінансова стійкість	7	7	6	9

Підставляємо у формулу 2.1 бали з таблиці 2.7, та перемножуємо на відповідну вагу коефіцієнта. Відповідно отримуємо такий результат:

$$\text{СТОВ «Воскобійники»} = 18 \times 0,2 + 18 \times 0,2 + 13 \times 0,15 + 13 \times 0,15 + 8 \times 0,1 + 9 \times 0,1 + 7 \times 0,1 = 13,5.$$

$$\text{Агрофірма «Маяк»} = 18 \times 0,2 + 15 \times 0,2 + 12 \times 0,15 + 9 \times 0,15 + 3 \times 0,1 + 6 \times 0,1 + 7 \times 0,1 = 11,35.$$

$$\text{ПрАТ «Агро-Союз»} = 15 \times 0,2 + 14 \times 0,2 + 10 \times 0,15 + 10 \times 0,15 + 4 \times 0,1 + 5 \times 0,1 + 6 \times 0,1 = 10,3.$$

$$\text{Агрохолдинг «Астарта-Київ»} = 19 \times 0,2 + 17 \times 0,2 + 12 \times 0,15 + 14 \times 0,15 + 6 \times 0,1 + 7 + 0,1 + 9 \times 0,1 = 13,3.$$

Зважена сума балів за всіма критеріями дає підсумкову рейтингову оцінку конкурентоспроможності для кожного підприємства. Отже, за результатами рейтингової оцінки найвищий рівень конкурентоспроможності 13,5 балів має

СТОВ «Воскобійники». Фактично це свідчить про те, що за сукупністю критеріїв, які включали розмір земельного банку, поголів'я ВРХ, продуктивність стада, виробничі потужності, торгову мережу, інноваційність та фінансову стійкість, дане підприємство має кращі показники порівняно з конкурентами. На другому місці – Агрохолдинг «Астарта» з 13,3 балами. Далі йдуть Агрофірма «Маяк» (11,35 балів) та ПрАТ «Агро-Союз» (10,3 бали).

Визначимо та оцінимо конкурентоспроможність підприємства графічним методом використовуючи метод багатокутника. Як відомо, багатокутник конкурентоспроможності є корисним інструментом, який дозволяє візуалізувати профіль конкурентоспроможності компанії та її конкурентів за ключовими факторами успіху в галузі, що допомагає швидко визначити сильні та слабкі сторони кожного гравця. Він також дає змогу проводити порівняльний аналіз між компаніями на основі форми та площі багатокутників, де більші та більш рівномірні багатокутники зазвичай вказують на вищу конкурентоспроможність. На основі розрахованих даних в табл. 2.7 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності для тих сільськогосподарських підприємств, які було обрано нами для дослідження (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Багатокутник конкурентоспроможності СТОВ «Воскобійники» та його основних конкурентів у 2022 році

Аналізуючи форму та площу багатокутників, можна помітити, що СТОВ «Воскобійники» має найбільшу площу та найбільш рівномірну форму, що вказує на його загальну перевагу в конкурентоспроможності порівняно з іншими компаніями. Агрохолдинг «Астарта-Київ» також демонструє відносно високі показники за більшістю критеріїв, хоча відстає за торговою мережею та інноваціями. ПрАТ «Агро-Союз» та Агрофірма «Маяк» мають менші площі багатокутників, що може свідчити про слабші конкурентні позиції в галузі. Загалом, цей багатокутник конкурентоспроможності надає наочне уявлення про сильні та слабкі сторони кожної компанії, дозволяючи визначити потенційні можливості для покращення та розробки ефективних стратегій підвищення конкурентних переваг на ринку.

Отже, за результатами комплексного аналізу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств Полтавської області, проведеного з використанням рейтингової оцінки та методу багатокутника конкурентоспроможності, можна зробити такі висновки. СТОВ «Воскобійники» продемонструвало найвищий загальний рівень конкурентоспроможності із загальною оцінкою 13,5 балів за сукупністю критеріїв, випереджаючи Агрохолдинг «Астарта-Київ» (13,3 бали), Агрофірму «Маяк» (11,35 балів) та ПрАТ «Агро-Союз» (10,3 бали). Побудова багатокутника також візуально підтвердила перевагу СТОВ «Воскобійники» завдяки його найбільшій площі та найбільш рівномірній формі.

Проте, оцінка фінансової стійкості підприємства виявилася не найвищою серед конкурентів, що може створювати певні ризики для стабільності бізнесу та можливостей для інвестицій і розвитку. Тому СТОВ «Воскобійники» доцільно переглянути стратегію фінансового управління, оптимізувати структуру капіталу, підвищити ефективність використання активів та скоротити непродуктивні витрати. Водночас, досліджуваний нами суб'єкт господарювання демонструє відмінні результати за такими ключовими чинниками, як розмір земельного банку, поголів'я ВРХ, продуктивність та

виробничі потужності. Це забезпечує міцну ресурсну базу для ефективного ведення сільськогосподарського виробництва та отримання високих обсягів продукції. Проте менеджменту підприємства необхідно ретельно контролювати ефективність використання наявних ресурсів та постійно шукати можливості для її підвищення.

Загалом, незважаючи на деякі слабкі місця, СТОВ «Воскобійники» є конкурентоспроможним учасником ринку, що підтверджується провідними позиціями у рейтингу та відповідною оцінкою багатокутника конкурентоспроможності. Однак для збереження та зміцнення своїх конкурентних переваг підприємству необхідно впроваджувати комплексну стратегію покращення виявлених слабких сторін, ефективно управляти наявними ресурсами та активно розвивати маркетинг. Тільки системний та збалансований підхід до управління всіма ключовими факторами конкурентоспроможності дозволить СТОВ «Воскобійники» утримувати лідерські позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

У другому дослідницько-аналітичному розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз ефективності управління факторами конкурентоспроможності на СТОВ «Воскобійники» та зроблено такі висновки:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СТОВ «Воскобійники» та визначено, що воно є досить успішним і процвітаючим підприємством, яке спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур. Компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру, що забезпечує її злагоджену і ефективну роботу. На діяльність підприємства неабияк вплинули політичні та військові події України. Постійні обстріли загрожують ресурсам, життям і логістиці. Мобілізація призводить до втрати цінних кадрів. Підвищення курсів валют і інфляція зробили матеріали набагато дорожчими. З огляду на це, керівництво вищої ланки управління

СТОВ «Воскобійники» має бути готовим до того, щоб адаптувати діяльність підприємства до викликів нестабільного середовища для збереження вже досягнутих конкурентних переваг.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Воскобійники» за 2020-2022 рр. Визначено, що підприємство демонструє певний прогрес: зростання чистого доходу, обсягів продукції та фондівіддачі у динаміці. Однак зовнішні фактори, такі як пандемія, політична нестабільність, війна, інфляція та зростання цін, негативно впливають на фінансові показники. Позитивною є ефективність у використанні ресурсів та зростання продуктивності працівників. Проте необхідні негайні заходи для стабілізації фінансового стану, включаючи оптимізацію витрат та пошук шляхів зниження собівартості. Різке падіння прибутку та рентабельності є тривожним сигналом і вимагає негайної реакції керівництва для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах складної економічної ситуації.

3. Здійснено оцінку факторів конкурентоспроможності СТОВ «Воскобійники» та ефективності управління ними. Така оцінка проводилась методом рейтингової оцінки та методу багатокутника конкурентоспроможності. За результатами проведених розрахунків встановлено, що СТОВ «Воскобійники» є сильним гравцем на ринку, як свідчать його провідні позиції у рейтингах і аналізі багатокутника. Проте для збереження та посилення його конкурентних переваг потрібно вдосконалювати виявлені слабкі сторони, раціонально управляти ресурсами і активно розвивати маркетинг. Лише цілісний та збалансований підхід до управління усіма ключовими факторами конкурентоспроможності забезпечить СТОВ «Воскобійники» лідерство на ринку у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФАКТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТОВ «ВОСКОБІЙНИКИ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Пріоритетні напрями удосконалення управління факторами конкурентоспроможності на СТОВ «Воскобійники»

На основі проведеного аналізу господарської діяльності СТОВ «Воскобійники» у другому розділі кваліфікаційної роботи було виявлено низку пріоритетних напрямів, які потребують невідкладного розгляду та першочергового вирішення. Досліджуване підприємство є досить сильним гравцем на ринку, воно має свої конкурентні переваги та може гідно вести конкурентну боротьбу.

У СТОВ «Воскобійники» спостерігається тенденція до зниження чистого прибутку, що є серйозним викликом для підприємства та вимагає невідкладних заходів з удосконалення виробничо-господарської діяльності. Одним із пріоритетних напрямків, на наш погляд, має стати оптимізація витрат виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів. Слід ретельно проаналізувати структуру витрат підприємства та виявити можливості для їх скорочення без шкоди для якості продукції. Це може включати впровадження енергозберігаючих технологій, оптимізацію логістичних процесів, перегляд договорів з постачальниками та пошук більш вигідних умов закупівель сировини і матеріалів. Підприємству необхідно зосередитись на нарощуванні обсягів реалізації продукції. Це можна досягти шляхом розширення присутності на існуючих ринках, виходу на нові регіональні та міжнародні ринки, удосконалення маркетингових стратегій та каналів збуту.



Рисунок 3.1 – Пріоритетні напрямки удосконалення факторів конкурентоспроможності СТОВ «Воскобійники»

Недоліком даного підприємства є низька впізнаваність серед споживачів. Причиною цієї проблеми є відсутність на підприємстві маркетингового відділу. Наразі, лише мешканці чотирьох міст – Зінькова, Миргорода, Полтави та Шишак, де розташовані фірмові магазини, добре обізнані з продукцією та діловим іміджем компанії. Таке обмежене географічне охоплення ринку не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал підприємства та зростати його ринковій частці.

За проведеним нами маркетинговим дослідженням споживчих уподобань ми виявили цікаву тенденцію: мешканці великих міст все частіше надають перевагу екологічно чистим продуктам, які виготовлені на фермах. Цей тренд на «фермерську продукцію» сьогодні активно набирає обертів, і споживачі готові платити більше за якість та натуральність, купуючи продукцію переважно у спеціалізованих фермерських магазинах. Водночас, у сільській місцевості спостерігається абсолютно протилежна ситуація. Приблизно кожна десята родина має власну худобу і використовує отримане молоко як для особистих потреб, так і на продаж. Це завдає своєїрідної конкуренції підприємству, адже жителі сільської місцевості майже не купують молочні продукти в магазинах, а тому надають перевагу своєму домашньому виробництву. Тому, враховуючи тренд на екологічно чисту продукцію у великих містах, підприємству варто задуматися над відкриттям точок у більш великих містах.

Вибір СТОВ «Воскобійники» розмістити фірмові точки в чотирьох невеликих містах – Зінькові, Миргороді, Полтаві та Шишаках – цілком логічний. Ключовим фактором цього рішення є логістика. Близькість цих міст до виробничих потужностей підприємства дозволяє здійснювати поставки свіжої продукції кожні два дні. Це суттєва конкурентна перевага, особливо для молочної продукції, де свіжість є критичною для споживача. Якби підприємство вирішило розширити свою мережу на більші, віддалені міста, воно б зіткнулося з низкою викликів: високою конкуренцією, значними логістичними витратами, ризиком зниження якості продукції через більш тривале транспортування, а також складністю управління та контролю якості. Тому на нашу думку, для

підприємства критично важливо не тільки впроваджувати маркетингові стратегії, але й постійно їх розвивати. Ефективне управління маркетингом, як ключовим фактором конкурентоспроможності вимагає регулярного аналізу ринкової ситуації, моніторингу новітніх трендів та інноваційних методів просування продукції, активного залучення рекламних інтеграцій та створення власного сайту компанії.

Розширення збутової мережі та просування продукції підприємства в інші роздрібні торговельні точки та мережі супермаркетів може стати одним із пріоритетних напрямків вдосконалення управління факторами конкурентоспроможності СТОВ «Воскобійники». Обмежена збутова мережа підприємства не дозволяє повною мірою задовольнити попит споживачів та розширити свою присутність на ринку. Для збільшення обсягів реалізації та охоплення нових сегментів споживачів доцільно, на наш погляд, налагодити довгострокову співпрацю із роздрібними торговельними мережами. Представленість продукції СТОВ «Воскобійники» на полицях великих супермаркетів неодмінно забезпечить їй більшу видимість та доступність для споживачів, що може суттєво підвищити рівень впізнаваності бренду та стимулювати попит на продукцію даного суб'єкта господарювання. Крім того, вихід на нові канали збуту дозволить підприємству диверсифікувати ризики та зменшити залежність від власної роздрібною мережі.

Наступним напрямком, який слід удосконалити, є модернізація наявного технічного парку обладнання. За результатами попередньо проведених розрахунків, які були відображені у табл. 2.6, ми бачимо, що протягом 2020-2022 років, коефіцієнт зносу основних засобів постійно зростає, а коефіцієнт оновлення цих засобів, навпаки, має тенденцію до зменшення. Ця ситуація свідчить про те, що підприємство недостатньо коштів інвестує в оновлення своєї техніко-технологічної бази, що може призвести до серйозних наслідків у перспективі. Для такого потужного сільськогосподарського підприємства, яким сьогодні ми бачимо СТОВ «Воскобійники», сучасна та ефективна техніка є не просто суттєвою конкурентною перевагою, але й гострою необхідністю. На

відміну від інших галузей, сільське господарство жорстко прив'язане до сезонності та погоди. Кожен день простою через несправну техніку може коштувати значної частини врожаю, особливо під час посіву, обробки чи збору сільськогосподарських рослин і культур.

Застаріла техніка не лише знижує продуктивність праці через часті поломки та простої, але й збільшує витрати на ремонт та паливо. Використання зношеного обладнання може призвести до втрат врожаю через несвоєчасну обробку полів. У довгостроковій перспективі це загрожує втратою конкурентоспроможності СТОВ «Воскобійники» на ринку, особливо в умовах, коли конкуренти активно впроваджують новітні агротехнології, тому підприємству слід негайно розглянути дане питання.

Розвиток персоналу є також пріоритетним напрямком вдосконалення управління факторами конкурентоспроможності СТОВ «Воскобійники». Висококваліфіковані та вмотивовані працівники є ключовим ресурсом для забезпечення ефективної діяльності та подальшого зростання підприємства. Це передбачає комплексний підхід, який охоплює підвищення кваліфікації та навчання співробітників. Регулярне проведення тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації дозволить працівникам удосконалювати професійні навички, опановувати нові технології та методи роботи, що безпосередньо впливатиме на продуктивність праці та якість виробництва продукції. Важливим аспектом, на нашу думку, має бути мотивація та стимулювання персоналу. Створення ефективної системи мотивації, що поєднує у собі матеріальні та нематеріальні стимули, у кінцевому підсумку, неодмінно сприятиме підвищенню лояльності співробітників, підвищенню рівня їх залученості та прагненню до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Як підсумок, вважаємо за необхідне зазначити, що для підтримання належного рівня конкурентоспроможності та подальшого розвитку СТОВ «Воскобійники» в умовах нестабільності необхідно дотримуватись стратегічного підходу у плануванні та реалізації заходів, спрямованих на удосконалення цього багатогранного процесу. Одним із ключових аспектів має

стати формулювання чітких стратегічних цілей та відповідних завдань. Це дозволить підприємству зосередити зусилля на найбільш пріоритетних напрямках діяльності, ефективно розподіляти наявні ресурси та відстежувати прогрес у досягненні поставлених орієнтирів. З огляду на це, досить важливо приділити увагу вивченню конкретних шляхів зміцнення конкурентних позицій досліджуваного підприємства на ринку.

3.2. Шляхи зміцнення конкурентних позицій на СТОВ «Воскобійники» в умовах нестабільного середовища

На попередньому етапі даного наукового дослідження ми виявили найбільш пріоритетні напрямки, які слід розвивати для підвищення конкурентоспроможності підприємства, тому надалі пропонуємо розглянути конкретні шляхи зміцнення конкурентних позицій СТОВ «Воскобійники» в умовах нестабільного і складно прогнозованого зовнішнього середовища.

Як свідчать результати проведених нами розрахунків, даний суб'єкт господарювання час від часу стикається із проблемою зниження чистого прибутку, тому керівництву необхідно розробити комплексну стратегію для виправлення ситуації, що склалася. Ключовими напрямками у даному випадку, на наш погляд, мають стати: оптимізація витрат, нарощування доходів та підвищення ефективності виробничих процесів. Відповідно для скорочення витрат варто переглянути вартість сировини, матеріалів, енергоресурсів, оптимізувати існуючу організаційну структуру управління, автоматизувати основні бізнес-процеси. Збільшити доходи можна шляхом оновлення асортименту продукції, реалізації активних маркетингових заходів, пошуку можливостей для виходу на нові ринки збуту, здійснення диверсифікації власної фінансово-господарської діяльності. Все це вказує на те, що модернізація наявного обладнання, впровадження інновацій, раціональна логістика та ефективна мотивація персоналу з великою ймовірністю сприятимуть подальшому підвищенню продуктивності праці.

Для успішної реалізації стратегії розвитку СТОВ «Воскобійники» доцільно сформулювати конкретні SMART-цілі підвищення прибутковості. Такий підхід до формулювання та постановки цілей, передбачає, що вони мають бути:

конкретними (Specific) – чіткими та зрозумілими;

вимірюваними (Measurable) – повинні містити кількісні показники для оцінки прогресу;

досяжними (Achievable) – мають бути реалістичними і такими, які цілком можливо досягти завдяки наявним ресурсам;

релевантними (Relevant) – мають відповідати стратегічним пріоритетам та цінностям підприємства;

обмеженими в часі (Time-bound) - повинні мати чіткі терміни виконання. З огляду на викладене, можемо стверджувати, що формулювання SMART-цілей суттєво полегшує моніторинг виконання певних видів робіт та оцінку відповідних досягнень. Це сприяє ефективному плануванню та реалізації завдань підприємства, яке було обрано для дослідження. SMART-цілі для СТОВ «Воскобійники» було розроблено нами з урахуванням всіх факторів, які впливають на чистий прибуток (рис.3.1).



Рисунок 3.1 - SMART-цілі СТОВ «Воскобійники» [розроблено автором]

Впровадження SMART-цілей СТОВ «Воскобійники» на 2024 рік має стратегічне значення для збільшення чистого прибутку. Очікується, що зменшення витрат на виробництво на 10 % безпосередньо підвищить маржинальність продукції. Відповідно оновлення 25 % техніки та обладнання зменшить витрати на ремонт і простої, підвищивши при цьому загальний рівень ефективності господарської діяльності. Водночас, розробка двох нових продуктів сприятиме розширенню ринку збуту і збільшенню позитивного фінансового результату. Впровадження маркетингового відділу та стратегії підвищить впізнаваність бренду і конверсію продажів. Розширення каналів збуту збільшить доступ до клієнтів і обсяги продажів. Синергія цих цілей призведе до суттєвого зростання виручки при зниженні операційних витрат, що значно підвищить чистий прибуток СТОВ «Воскобійники».

Для даного суб'єкта господарювання створення маркетингового відділу має стати дійсно першочерговим завданням. Наразі підприємство стикається з проблемою низької впізнаваності бренду через відсутність маркетингового відділу, який би відповідав за просування продукції, дослідження та розробку стратегій. Відділ маркетингу зможе провести ґрунтовний аналіз ринку, виявити перспективні сегменти та розробити ефективні стратегії виходу на них.

Крім того, маркетинговий відділ буде відповідальним за проведення різноманітних промо-акцій, рекламних кампаній у різних медіа-каналах, включаючи традиційні та цифрові платформи, для ефективного охоплення цільової аудиторії.

Структура маркетингового відділу, зображена на рисунку 3.1, передбачає наявність кваліфікованих співробітників, які будуть відповідати за різні напрямки діяльності.

Відділ маркетингу має очолювати завідувач відділу, який несе повну відповідальність за роботу даного структурного підрозділу. Завідувач відділу також розробляє та впроваджує маркетингову стратегію, визначаючи конкретні напрямки розвитку та способи взаємодії з ринком. Крім того, завідувач контролює бюджет відділу, забезпечуючи ефективне використання ресурсів. Під

керівництвом завідувача працюють фахівці з маркетингових досліджень.

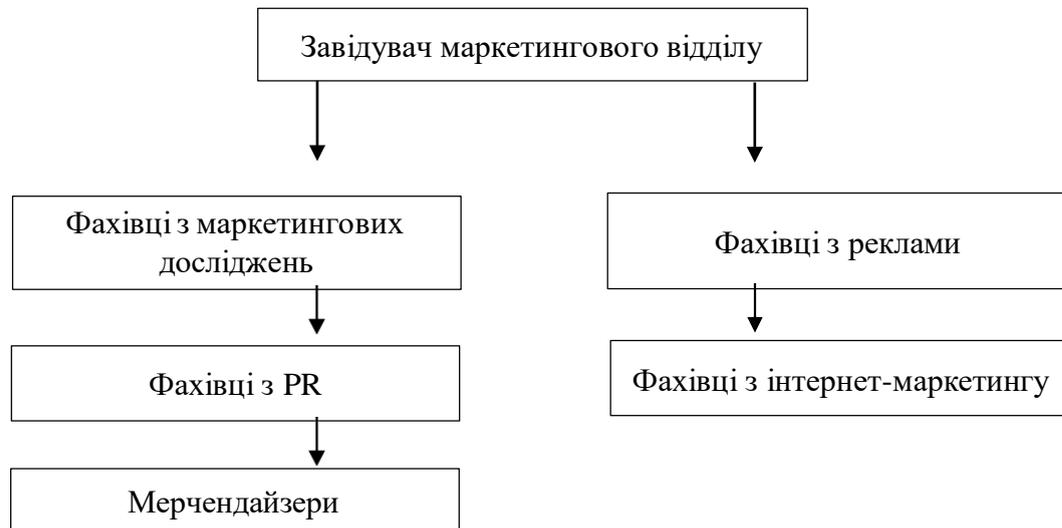


Рисунок 3.2 – Структура маркетингового відділу СТОВ «Воскобійники»
[розроблено автором]

За даними рис. 3.2 можемо стверджувати, що фахівці з маркетингових досліджень – це справжні аналітики, які ґрунтовно вивчають ринок, поведінку конкурентів та реальні потреби споживачів. Вони проводять опитування, аналізують тренди та прогнозують зміни ринкового попиту на продукцію, що виготовляється. На основі відповідних досліджень вони готують детальні звіти, які стають основою для прийняття основних стратегічних рішень. Іншою важливою ланкою є фахівці з реклами, які відповідають за розробку та розміщення рекламних матеріалів, що привертають увагу споживачів та мотивують їх до купівлі. Ці креативні професіонали планують та організують рекламні кампанії, вибираючи найбільш ефективні канали комунікації. Вони також налагоджують співпрацю з рекламними агентствами, щоб забезпечити найвищу якість та інноваційність рекламних продуктів.

У сучасному бізнесі незамінними є фахівці з PR (зв'язків з громадськістю), головним завданням яких є створення та підтримування позитивного іміджу підприємства. Вони взаємодіють зі ЗМІ, організують прес-конференції, беруть участь у благодійних акціях та галузевих подіях. Завдяки їхній роботі компанія

сприймається як надійний та соціально відповідальний діловий партнер. В епоху цифрових технологій ключову роль у бізнесі відіграють фахівці інтернет-маркетингу. Вони розробляють та ведуть веб-сайт компанії, роблячи його привабливим та зручним для користувачів. Ці спеціалісти також керують присутністю компанії в соціальних мережах, створюючи контент, який залучає та утримує цільову аудиторію. Крім того, вони займаються SEO-оптимізацією, щоб сайт компанії був добре видимим у пошукових системах.

Завершують структуру маркетингового відділу мерчендайзери, які працюють безпосередньо в точках продажу – магазинах, супермаркетах. Їхнє головне завдання полягає у тому, щоб забезпечити оптимальну наявність та презентацію продукції на полицях. Мерчендайзери також навчають персонал торгових точок, допомагаючи їм краще розуміти та представляти товари компанії покупцям. Тож вважаємо, що впровадження потужного маркетингового відділу в діяльності СТОВ «Воскобійники» значно зміцнить конкурентні позиції даного підприємства в умовах нестабільного середовища. Завдяки глибокому розумінню ринку, а також досить ефективному просуванню продукції, сильному бренду та безпосередній взаємодії з клієнтами в точках продажу, компанія зможе не лише збільшити продажі та прибутковість, але й стати лідером у своїй галузі, випереджаючи при цьому конкурентів у інноваціях, якості обслуговування та лояльності споживачів.

Також, доцільно застосувати для підприємства стратегію диференціації, яка передбачає надання продуктам або послугам унікальних характеристик, які відрізняють їх від пропозицій конкурентів і роблять більш привабливими для споживачів. Вона зосереджується на створенні додаткової цінності для клієнтів, що дозволяє встановлювати вищі ціни та формувати лояльність споживачів.

Відтак, метою стратегії диференціації для даного підприємства є: створення унікальної пропозиції цінності для споживачів шляхом акценту на високу якість, свіжість, смакові характеристики та інновації продуктів; формування сильного бренду та високої впізнаваності серед споживачів; завоювання лояльності клієнтів та зміцнення ринкових позицій;

підвищення рівня прибутковості за рахунок можливості встановлення більш високих цін на диференційовані продукти.

Така стратегія диференціації дозволить підприємству вигідно відрізнитися від конкурентів, сформувати лояльну базу споживачів і досягти стійкого зростання на ринку, незважаючи на наявні недоліки, такі як низька поточна впізнаваність та відсутність маркетингового відділу. Просування продукції підприємства у такі великі торговельні мережі, як «Маркетопт», «АТБ», «Сільпо» може допомогти підвищити впізнаваність товару серед споживачів. Однак, це також несе певні ризики та виклики з точки зору конкурентоспроможності.

Серед основних переваг від просування продукції через торговельні мережі нами було виділено наступні:

- значно більша видимість та доступність товару для споживачів;
- збільшення обсягів продажів через широку торговельну мережу;
- посилення впізнаваності бренду завдяки присутності на полицях відомих роздрібних магазинів.

Підприємству варто зважити на можливість паралельного просування через альтернативні канали збуту, зокрема, через фірмові магазини, онлайн-продажі, співпрацю з локальними торговцями, щоб диверсифікувати власну збутову мережу. Реалізувавши ці заходи, підприємство зможе значно підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, зміцнюючи наявні сильні сторони та мінімізуючи при цьому недоліки. Справжнім ключем до успіху, за нашим переконанням, має бути ефективне позиціонування бренду і максимальне задоволення потреб споживачів.

Наступним фактором, який необхідно удосконалити, є модернізація технічного парку обладнання. Так, зокрема, для оновлення застарілого машинного парку СТОВ «Воскобійники» необхідно застосувати комплексний підхід. По-перше, підприємству варто активно залучати інвестиції як з власних джерел засновників, так і з зовнішніх – шукати інвесторів, готових вкласти кошти в модернізацію техніки. Це може бути вигідно обом сторонам, оскільки інвестори отримують частку в перспективному бізнесі, а підприємство –

необхідні кошти для подальшого розвитку. Крім того, вартим уваги є варіант залучення кредитних коштів на вигідних умовах.

Альтернативним шляхом є укладання лізингових угод на придбання нової високопродуктивної сільгосптехніки. Лізинг, як відомо, передбачає тривалу оренду обладнання з подальшим викупом. Це дозволить уникнути значних одноразових витрат та розтягнути платежі на декілька років. Водночас, СТОВ «Воскобійники» відразу отримає доступ до новітньої техніки. Варто також відстежувати наявні державні програми підтримки аграрного сектору – можливо, підприємство зможе скористатися дотаціями чи пільговими кредитами на закупівлю нової техніки.

Доречним, на наш погляд, може бути налагодження партнерських відносин з безпосередніми виробниками сільгосптехніки. Це може забезпечити вигідні умови купівлі – знижки, розстрочки платежу тощо. Додатковим джерелом коштів для інвестування в нову техніку може стати продаж або обмін застарілого обладнання, що вже морально чи фізично зношене. Акумуляовані кошти підприємство зможе спрямувати на власну модернізацію. Комплексне поєднання перелічених підходів допоможе СТОВ «Воскобійники» ефективно модернізувати застарілу техніку, підвищити продуктивність та зміцнити конкурентні позиції на аграрному ринку України.

Для ефективної роботи СТОВ «Воскобійники» та підвищення його конкурентоспроможності у перспективі досить важливим аспектом може бути постійне навчання і розвиток персоналу. Це означає, що на самому підприємстві варто створити окремий навчальний підрозділ або призначити відповідальних працівників, які організовуватимуть внутрішні тренінги, семінари та майстер-класи для різних категорій штатних працівників. Також варто залучати досвідчених працівників в якості наставників для передачі накопичених знань та навичок молодшим фахівцям.

Для проведення навчання з окремих напрямків, таких як управління персоналом, фінансовий менеджмент, маркетинг, новітні агротехнології тощо, доречно запрошувати висококваліфікованих зовнішніх тренерів та викладачів з

профільних галузей. Їх можна знаходити через навчальні центри, консалтингові компанії або безпосередньо через відкриті оголошення у мережі Інтернет. Ефективним кроком у даному напрямку має бути налагодження співпраці з провідними аграрними університетами та коледжами, що дозволить залучати їхніх викладачів для організації курсів підвищення кваліфікації, семінарів та майстер-класів для працівників СТОВ «Воскобійники». Також це відкриє можливості для стажування здобувачів вищої освіти на виробництві з подальшим працевлаштуванням кращих випускників.

Важливою є також організація відвідування працівниками виставок, конференцій, обмін досвідом з колегами з інших підприємств для ознайомлення з новітніми тенденціями та інноваціями в галузі. Для покращення кваліфікації фахівців СТОВ варто передбачати їхнє стажування на передових агропідприємствах, відвідування тематичних тренінгів та курсів підвищення кваліфікації. Застосовуючи різноманітні форми та методи навчання, а також залучаючи зовнішніх експертів високого рівня, СТОВ «Воскобійники» зможе сформувати висококваліфікований персонал, який забезпечить ефективну роботу та конкурентні переваги підприємства.

Висновки до 3 розділу

У третьому рекомендаційному розділі кваліфікаційної роботи запропоновано шляхи вдосконалення процесу управління факторами конкурентоспроможності СТОВ «Воскобійники» в умовах нестабільного середовища та зроблено наступні висновки:

1. Досліджено та розглянуто основні пріоритетні напрями удосконалення управління факторами конкурентоспроможності на СТОВ «Воскобійники». Виявлено, що для даного підприємства критично необхідним є вдосконалення та розробка стратегії для підвищення чистого прибутку, як одного з критеріїв конкурентоспроможності підприємства. На підприємстві відсутній маркетинговий відділ, що в свою чергу робить

підприємство та виготовлену ним продукцію маловпізнаваною для споживачів. Навчання та підвищення кваліфікації для персоналу також відсутнє на підприємстві, та головною проблемою все ж є застаріла сільгосптехніка, що використовується у діяльності підприємства.

2. Запропоновано шляхи зміцнення конкурентних позицій на СТОВ «Воскобійники» в умовах нестабільного середовища. Було виявлено основні недоліки в управлінні факторами конкурентоспроможності та запропоновано наступні заходи щодо їх зміцнення та удосконалення: впровадження маркетингового відділу та розробка маркетингової стратегії; створення відповідного відділу для навчання персоналу або ж призначення для цього відповідного працівника для навчання персоналу, проведення різних тренінгів; оновлення машинного парку підприємства, для цього слід шукати інвесторів, розглянути варіант взяття техніки в лізинг чи під можливі знижки; також слід вивести продукцію на нові ринки збуту, для цього підприємству запропонована стратегія диференціації. Для досягнення всіх цих запропонованих заходів щодо вдосконалення конкурентних переваг підприємства створено SMART-цілі, за допомогою яких можливим є оптимальне покращення конкурентних позицій підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему кваліфікаційної роботи «Управління факторами конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища», яка виконувалася на матеріалах СТОВ «Воскобійники», вважаємо за доцільне зробити такі висновки:

1. Розглянуто сутність конкурентоспроможності підприємства та необхідність управління нею в умовах нестабільного середовища. Визначено, що конкурентоспроможність підприємства – це одна з головних ланок управління підприємством, яка дозволяє йому бути стійким, гнучким та в першу чергу конкурентоздатним, до виборювання свого місця на ринку. У сучасній науковій літературі немає чітко сформульованого визначення, яке б пояснювало всю багатогранну сутність конкурентоспроможності, яка дозволяє забезпечити стійкі ринкові позиції, отримати вагомні конкурентні переваги та створити здатність ефективно захищати власні інтереси в конкурентній боротьбі та протистояти викликам нестабільного середовища. Щоб підприємство було стійким та мало змогу бути конкурентоспроможним, потрібно враховувати всі фактори, які можуть впливати на даний показник. Нестабільне середовище – це середовище, у якому події швидко змінюються. Для того, щоб передбачити всі ці події та бути готовим до викликів, підприємству слід використовувати одну з виділених стратегій: зовнішня стратегія, стратегічний аналіз, метод ключових рішень при формуванні стратегії та стратегічне позиціонування.

2. Охарактеризовано зовнішні і внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства. Виявлено, що до зовнішніх факторів належать: політична ситуація, економічні зв'язки, наявність конкурентів, розміщення виробничих сил, наявність сировинних ресурсів, рівень техніки та технологій, система управління та законодавча база. Натомість, до внутрішніх факторів конкурентоспроможності включають: систему та методи управління підприємством, рівень організації процесу виробництва, прогнозування та планування, орієнтацію на маркетингову концепцію, інноваційні технології

виробництва та ступінь задоволення потреб споживача.

3. Визначено сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, розглянуто їх класифікацію, згідно з якою слід розрізняти відповідні методи оцінки залежно від низки ознак: за способом оцінювання: кількісні, якісні та матричні; за формою представлення результатів: індексні (аналітичні) та графічні; за показниками і змінними, що використовують під час аналізу: методи, що характеризують ринкові позиції, методи, що характеризують рівень менеджменту та методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність; за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства: спеціальні та комплексні; за рівнем ухвалення рішення: стратегічні та тактичні. Доведено, що вказані методи дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства, зрозуміти рівень його конкурентних переваг та виявити наявні недоліки. Оцінка конкурентоспроможності підприємства дозволить розробити ефективну стратегію для зміцнення своїх лідируючих позицій та підвищення конкурентоспроможності.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СТОВ «Воскобійники» та визначено, що воно є досить успішним і процвітаючим підприємством, яке спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур. Компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру, що забезпечує її злагоджену і ефективну роботу. На діяльність підприємства неабияк вплинули політичні та військові події України. Постійні обстріли загрожують ресурсам, життям і логістиці. Мобілізація призводить до втрати цінних кадрів. Підвищення курсів валют і інфляція зробили матеріали набагато дорожчими. З огляду на це, керівництво вищої ланки управління СТОВ «Воскобійники» має бути готовим до того, щоб адаптувати діяльність підприємства до викликів нестабільного середовища для збереження вже досягнутих конкурентних переваг.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Воскобійники» за 2020-2022 рр. Визначено, що підприємство демонструє певний прогрес: зростання чистого доходу, обсягів продукції та

фондовіддачі у динаміці. Однак зовнішні фактори, такі як пандемія, політична нестабільність, війна, інфляція та зростання цін, негативно впливають на фінансові показники. Позитивною є ефективність у використанні ресурсів та зростання продуктивності працівників. Проте необхідні негайні заходи для стабілізації фінансового стану, включаючи оптимізацію витрат та пошук шляхів зниження собівартості. Різке падіння прибутку та рентабельності є тривожним сигналом і вимагає негайної реакції керівництва для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах складної економічної ситуації.

6. Здійснено оцінку факторів конкурентоспроможності СТОВ «Воскобійники» та ефективності управління ними. Така оцінка проводилась методом рейтингової оцінки та методу багатокутника конкурентоспроможності. За результатами проведених розрахунків встановлено, що СТОВ «Воскобійники» є сильним гравцем на ринку, як свідчать його провідні позиції у рейтингах і аналізі багатокутника. Проте для збереження та посилення його конкурентних переваг потрібно вдосконалювати виявлені слабкі сторони, раціонально управляти ресурсами і активно розвивати маркетинг. Лише цілісний та збалансований підхід до управління усіма ключовими факторами конкурентоспроможності забезпечить СТОВ «Воскобійники» лідерство на ринку у довгостроковій перспективі.

7. Досліджено та розглянуто основні пріоритетні напрями удосконалення управління факторами конкурентоспроможності на СТОВ «Воскобійники». Виявлено, що для даного підприємства критично необхідним є вдосконалення та розробка стратегії для підвищення чистого прибутку, як одного з критеріїв конкурентоспроможності підприємства. На підприємстві відсутній маркетинговий відділ, що в свою чергу робить підприємство та виготовлену ним продукцію маловпізнаваною для споживачів. Навчання та підвищення кваліфікації для персоналу також відсутнє на підприємстві, та головною проблемою все ж є застаріла сільгосптехніка, що використовується у діяльності підприємства.

8. Запропоновано шляхи зміцнення конкурентних позицій на

СТОВ «Воскобійники» в умовах нестабільного середовища. Було виявлено основні недоліки в управлінні факторами конкурентоспроможності та запропоновано наступні заходи щодо їх зміцнення та удосконалення: впровадження маркетингового відділу та розробка маркетингової стратегії; створення відповідного відділу для навчання персоналу або ж призначення для цього відповідного працівника для навчання персоналу, проведення різних тренінгів; оновлення машинного парку підприємства, для цього слід шукати інвесторів, розглянути варіант взяття техніки в лізинг чи під можливі знижки; також слід вивести продукцію на нові ринки збуту, для цього підприємству запропонована стратегія диференціації. Для досягнення всіх цих запропонованих заходів щодо вдосконалення конкурентних переваг підприємства створено SMART-цілі, за допомогою яких можливим є оптимальне покращення конкурентних позицій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 31.05.2024).
2. Податковий кодекс України від 23 грудня 2020 №2856-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 1.06.2024).
3. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 року № 1577-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 1.06.2024).
4. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07 червня 1996 р. № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-ВР#Text> (дата звернення: 2.06.2024).
5. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 2.06.2024).
6. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647> (дата звернення: 01.06.2024).
7. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42.
8. Биба В.В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України на міжнародних ринках. *Науковий вісник ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка. Серія: Економіка і регіон*. 2017. Вип. 1 (62). С. 95-100.
9. Богацька Н.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. С. 6–13.
10. Брутман А.Б. Категорія конкурентоспроможності як узагальнення поняття економічного потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2.

С. 127-134.

11. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Economics*. 2023. № 4 (64). С. 83–88.

12. Воронкова А., Теплинський Т., Комісаренко В. Підтримка конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес-інформ*. 2023. № 3-4. С. 102-103.

13. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського університету*. 2022. № 33. С.431–436.

14. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико–методологічний аспект): монографія. Київ: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. 2021. 212 с.

15. Денисенко М.П. Конкурентоспроможність підприємництва в умовах інноваційно-інвестиційної модернізації економіки. *Економіка та держава*. 2020. Вип. 4. С. 19–24.

16. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб.. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

17. Должанський, І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури. 2021. 384 с.

18. Зось-Кіор М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. URL: <https://www.modhoster.com/mods/massey-ferguson-698-old-edition> (дата звернення: 3.06.2024).

19. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки*. 2021. №54. С. 111–118.

20. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: Видавництво «Хімджест», 2022. 720 с.

21. Красностанова Н.Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва. *Фінансова консультація*. 2021. № 21 – 22. С. 55-59.

22. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та

діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2021. 180 с.

23. Макарюк О.В. Обґрунтування управлінських рішень в умовах неповної визначеності в системі менеджменту підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Суми: Сумський державний університет. 2021. 21 с.

24. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 4. С. 274–282.

25. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: підручник. Дніпро: ДУЕП. 2022. 276 с.

26. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ: Наш формат, 2020. 624 с.

27. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 2021. 390 с.

28. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ. 2022. 528 с.

29. Скрипник С.В. Підвищення конкурентоспроможності продукції фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств як організаційно-економічний пріоритет їх функціонування та розвитку. *Науковий вісник: Сумського національного аграрного університету*. 2020. №3 (81). С. 152-161.

30. Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю: навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2023. 156 с.

31. Ткаченко А.М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка й управління підприємствами*. 2021. № 4. С. 14–21.

32. Філіппова С.В. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності промислових підприємств як основні функції управління процесом її організаційно-економічного забезпечення. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 3. С. 110–115.

33. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності

підприємства: сутність та еволюція поняття. *Бізнес Навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 155.

34. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. 2020. №10. С. 59-61.

35. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: НУА, 2018. 320 с.

36. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 245–248.

37. Чайкіна А.О. Актуальні проблеми та виклики міжнародної економічної діяльності України в умовах глобалізації та посилення конкуренції. Інтернет-конф. 2023. С. 125–127.

38. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів: Український бестселер. 2020. 427 с.

39. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. URL: <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/card.php?lang=en&id=26779>.

40. Офіційний web-сайт Агропромисловий холденг «Астарта-Київ». URL: <https://astartaholding.com/> (дата звернення: 18.05.2024).

41. Офіційний web-сайт Агрофірма «Маяк». URL: <https://afmayak.com.ua/> (дата звернення: 18.05.2024).

42. Офіційний web-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2024).

43. Управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162869563.pdf>.

44. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3629>.

45. Chorna M., Smolnyakova N., Volosov A. Assessment of the competitive advantages of retail enterprises at the stages of their life cycle. *Journal of European*

Economy. 2020. Vol. 19 (4). P. 694–710.

46. Fashiev H. (2020) Ocenka konkurentosposobnosti novoj tehniki [Assessment of the competitiveness of new technology]. *Marketing*, no. 6, pp. 25–35.

47. Ivanov, Yu.B. (2020), Konkurentosposobnost' predpriyatiya v usloviyakh formirovaniya rynochnoy ekonomiki [The competitiveness of enterprises in the conditions of market economy], RIO HGJeU, Kharkiv, Ukraine, 246 p

48. Prichard, M. W., Porter, M. E. et al. (2020). *Product Strategy for High Technology Companies*. Boston: Arthur D. Little, Inc.

49. Shynkarenko, V.H., & Bondarenko, A.S. (2021). *Upravleniie konkurentosposobnostiu predpriiatia* [Management of competitiveness of enterprises]. Kharkov: Izd-vo KhNADU [in Ukrainian].

50. Skudar, H.M. (2020). *Upravlenie konkurentosposobnostiu krupnoho AO: problemy i resheniia* [Management of competitiveness of a major company: problems and solutions]. Kyiv: Nauk. dumka [in Ukrainian].

51. Yanovskyi, A. (2021). *Konkurentosposobnost tovara i tovaroproizvoditelia* [The competitiveness of the goods and producers]. *Biznes-Inform – Business-Inform*, 5, 21-23 [in Ukrainian]. 59-61.

ДОДАТКИ