

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства в  
умовах конкурентного середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 2  
денної форми здобуття освіти  
Нестеренко Владислав Володимирович

Керівник:  
Олійник Аліна Сергіївна  
Рецензент:  
Полегенька Марина Анатоліївна

**Полтава 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Сутність виробничо-комерційної діяльності підприємства	8
1.2. Вплив конкурентного середовища на підприємство	17
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Діагностика виробничо-комерційної діяльності підприємства	33
2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства	40
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	52
3.1. Моделювання процесу виробничо-комерційної діяльності підприємства	52
3.2. Напрями формування конкурентних переваг підприємства	59
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	77

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У ринковій економіці для будь-якого підприємства прибуток є однією з ключових цілей. Для забезпечення прибутковості підприємство використовує різні стратегії, такі як удосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції, розробка ефективних маркетингових кампаній та інноваційні підходи до розвитку бізнесу. Постійний пошук нових способів утримання позицій на ринку та збільшення обсягу продажів є важливим елементом стратегії росту підприємства.

Керування та пошук шляхів підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємств, зокрема орієнтованість на покупця, стають важливими в сучасних умовах бізнесу. Варто звертати увагу на потреби, бажання та можливості споживачів, а також вчасно реагувати на їхні зміни, щоб успішно конкурувати на ринку. Такі підходи сприяють покращенню якості товарів і послуг, залученню нових клієнтів та підвищенню задоволеності і вірності існуючих.

Питанням управління виробничо-комерційною діяльністю підприємств присвячені роботи закордонних та вітчизняних учених: Н.М. Богацька, М.В. Височина, Т.С. Голубєва, О.В. Григор'єва, Г.О. Дудукало, Ю.Г. Ємець, М.В. Макаренко, В.С. Марцин, Л.І. Піддубна, Ю.М. Уткіна, А.В. Черкашина та інші.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувалося управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства в умовах конкурентного середовища.

**Мета та завдання.** Метою є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних основ управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства в умовах конкурентного середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування сутності виробничо-комерційної діяльності підприємства;
- оцінка вплив конкурентного середовища на підприємство;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- діагностика виробничо-комерційної діяльності підприємства;
- аналіз конкурентоспроможності підприємства;
- моделювання процесу виробничо-комерційної діяльності підприємства;
- напрями формування конкурентних переваг підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було використано такі методи, як абстрактно-логічний (при визначенні сутності, узагальненні показників оцінки ефективності та конкурентоспроможності); прогнозування (при розробці внутрішньогосподарських резервів збільшення виробництва продукції); графічний (для наочного представлення статистичного матеріалу та схематичного подання теоретичних та практичних положень роботи); логічного узагальнення (у процесі формулювання висновків).

**Інформаційну основу** магістерської дипломної роботи становили матеріали підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:**

*удосконалено:*

- внутрішньогосподарські резерви збільшення виробництва продукції за рахунок повного використання виробничих потужностей, збільшення

виручки від реалізації продукції за рахунок розширення географічних сегментів, збільшення частки споживачів продукції власного виробництва на внутрішньому та зовнішньому ринках за рахунок проведення модернізації ліній по виробництву продукції.

*набули подальшого розвитку:*

– стабілізація фінансового стану за рахунок адаптації до змін, що відбулися у зовнішньому середовищі.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження за темою магістерської дипломної роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету.

**Публікації.** Основні положення магістерської дипломної роботи опубліковано у 1 науковій фаховій статті та 2 матеріалах конференцій:

1. Нестеренко В.В. Оптимізація виробничих витрат при формуванні стратегії розвитку підприємства в бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 21. 2023. С. 84–90.

2. Нестеренко В.В. Фактори впливу на землекористування підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 119–121.

3. Нестеренко В.В. Обґрунтування концепції вибору стратегії розвитку підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р.* Полтава : ПДАУ, 2024. С. 112–114.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 65 сторінок друкованого тексту, робота містить 22 таблиці, 11 рисунків та 5 додатків. Список використаних джерел включає 70 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

### 1.1. Сутність виробничо-комерційної діяльності підприємства

Загальна тенденція глобалізації та зближення ринків змушує вітчизняні підприємства адаптуватися до нових умов господарювання. Це може включати удосконалення виробничих процесів, зміну стратегій маркетингу та реалізації, а також впровадження новітніх технологій. Важливо знати, як ефективно використовувати ринкові відносини для підвищення конкурентоспроможності та успішного розвитку бізнесу.

Економічні кризи та інші фактори, можуть суттєво ускладнити ситуацію для підприємств. Ефективне управління стає критично важливим в умовах коливань кон'юнктури та інших негативних чинників. Підприємствам варто розглянути можливість застосування стратегій управління, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів та комерційних операцій з метою забезпечення стійкості та успішності в умовах негативних впливів на економіку [9, с. 2].

Виробничо-комерційна діяльність підприємства полягає у виготовленні продукції або наданні послуг з метою задоволення потреб споживачів і продажу цих товарів чи послуг на ринку для отримання прибутку. Головна мета такої діяльності – задоволення попиту на ринку та забезпечення прибутковості підприємства.

У науковій літературі відсутній універсальний підхід до визначення ефективності, особливо в контексті виробничо-комерційної діяльності підприємства. Це обумовлено багатогранністю поняття ефективності, що залежить від специфіки діяльності підприємства, його цілей, ринкових умов та інших факторів.

Основні підходи до визначення ефективності можна узагальнити таким чином:

1) співвідношення результату та витрат (ресурсів): ефективність оцінюється як відношення отриманих результатів (виручка, прибуток, продуктивність) до витрачених ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових). Цей підхід дозволяє оцінити рентабельність або продуктивність ресурсів, що використовуються;

2) співвідношення результату з цілями: підхід орієнтований на виконання стратегічних або операційних планів підприємства. Наприклад, якщо підприємство встановило мету досягти певного обсягу виробництва чи продажів, ефективність визначається ступенем досягнення цих цілей;

3) комплексний підхід: застосовується, коли одночасно враховуються декілька критеріїв ефективності, зокрема економічні, соціальні, екологічні тощо. Такий підхід часто використовується у стратегічному управлінні, де важливе збалансування інтересів різних зацікавлених сторін.

Отже, підхід до визначення ефективності завжди має враховувати специфіку діяльності підприємства та його стратегічні цілі. Це дозволяє отримати не тільки кількісну оцінку, але й аналітичну базу для ухвалення управлінських рішень.

Ефективність господарювання є ключовою категорією для будь-якої економічної системи. Це відображає здатність підприємств, секторів або всієї нації до досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах. Підвищення ефективності може бути досягнуто шляхом оптимізації процесів, використання новітніх технологій, підвищення кваліфікації працівників та інших заходів. Також важливо враховувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність, які можуть включати економічну кон'юнктуру, політичні реформи, соціальні та екологічні фактори [7, с. 74].

Проблеми, які виникають у підприємств в сучасних умовах, можуть виникати з різних причин, таких як нестабільність на ринку, конкуренція, зміни в законодавстві, а також недостатня ефективність управління. Для

вирішення цих проблем важливо мати чіткий план дій, а також використовувати сучасні технології, які сприяють покращенню управління підприємством. Наприклад, використання спеціалізованих програмних рішень для управління ланцюгом поставок може допомогти зменшити проблеми з закупівлями матеріальних ресурсів, а також полегшити взаємодію з контрагентами. Також важливо постійно аналізувати ринок та відстежувати зміни у споживчих уподобаннях, щоб забезпечити економічно вигідний збут.

Проблема підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності полягає в тому, щоб на кожен одиницю ресурсів (витрат) – трудових, матеріальних і фінансових – досягти максимально можливого збільшення обсягу виробництва і прибутку. Тому важливо сформулювати критерії, які мають найточніше і найповніше характеризувати суть ефективності як економічної категорії і бути єдиним для всіх ланок суспільного виробництва.

На рівень економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства мають вплив багато чинників і умов. Визначимо вплив чинників на виробничо-комерційну діяльність за допомогою рис. 1.1.

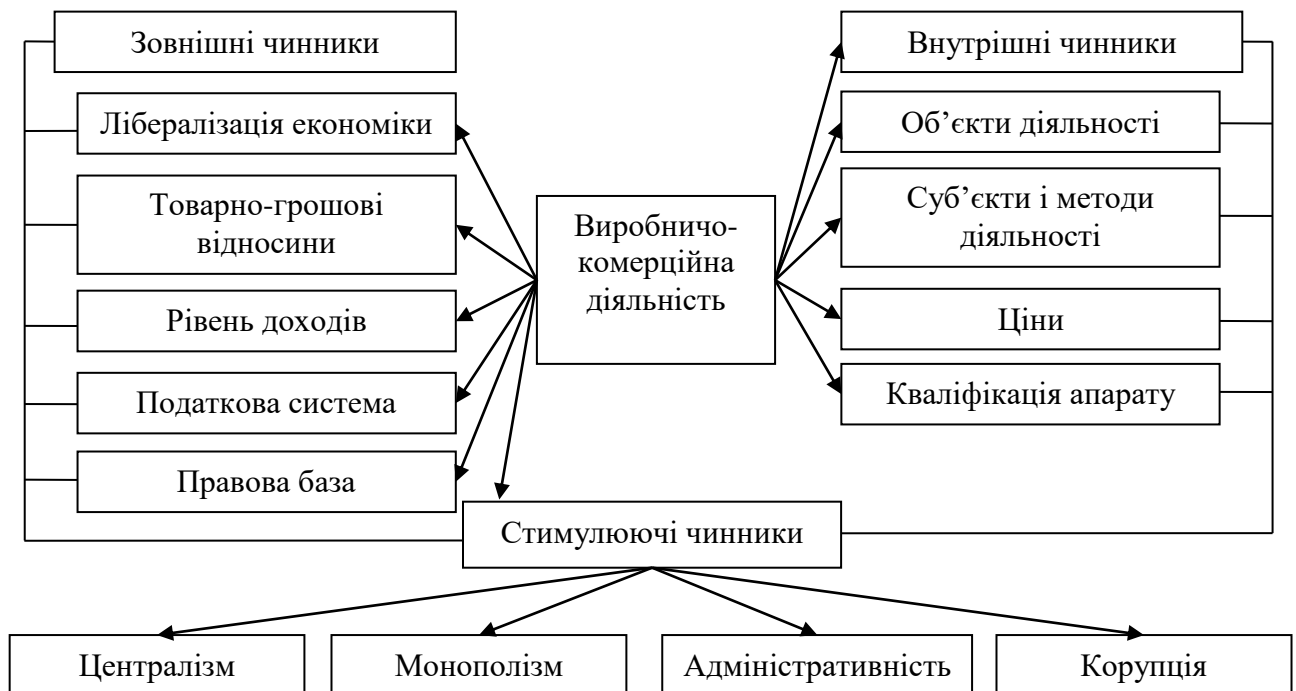


Рис. 1.1. Чинники впливу на виробничо-комерційну діяльність підприємства [10; 17; 21]

Умови ринкової економіки вимагають від підприємства правильного функціонування механізму повернення вкладених коштів, ефективного просування продукції та послуг на ринку. Основними завданнями підприємства в таких умовах є прогнозування попиту, вивчення ринку споживачів та конкурентів, рекламна діяльність, оптимальна організація господарської діяльності та надання інших послуг. Всі ці аспекти сприяють підвищенню конкурентоздатності та прибутковості підприємства.

Керівництво підприємства повинне мати здатність аналізувати та реагувати на перспективні ринкові можливості, оптимізувати асортимент продукції та розглядати можливість розширення на нові ринки збуту. Це допоможе забезпечити стабільний розвиток та конкурентоспроможність підприємства [19, с. 84].

У програмі підвищення ефективності виробничої діяльності важливу роль відіграє устаткування, оскільки саме воно визначає продуктивність праці, якість продукції та рентабельність виробництва. Для забезпечення максимальної ефективності використання устаткування необхідно звернути увагу на такі аспекти:

1) ремонтно-технічне обслуговування:

– плановий ремонт та обслуговування: регулярне проведення технічного огляду та своєчасний ремонт мінімізують ризики поломок і зупинок виробництва;

– використання сучасних методів діагностики: автоматизовані системи моніторингу дозволяють виявляти проблеми на ранніх стадіях;

– резервні частини та матеріали: підтримка оптимального запасу необхідних матеріалів для ремонту скорочує час простою.

2) оптимізація строків експлуатації:

– ефективне управління життєвим циклом устаткування забезпечує його використання до максимальної продуктивності без перевищення економічно доцільних строків;

– рішення про заміну або модернізацію устаткування повинні базуватися на аналізі витрат на утримання та очікуваної продуктивності.

3) пропускна здатність технологічних груп:

– забезпечення збалансованості між різними групами устаткування є ключовим для уникнення «вузьких місць» у виробничому процесі;

– проведення технологічного аудиту допомагає ідентифікувати та усунути диспропорції в пропускній спроможності.

4) планування завантаження устаткування:

– раціональне планування робочих завдань і графіків завантаження устаткування сприяє рівномірному використанню ресурсів;

– використання спеціалізованих програмних рішень дозволяє автоматизувати процеси планування.

5) підвищення змінності роботи:

– збільшення кількості змін роботи устаткування (наприклад, перехід на тризмінний графік) сприяє зростанню обсягів виробництва без значного збільшення постійних витрат;

– важливою умовою є забезпечення якісного обслуговування та належного технічного стану обладнання.

б) скорочення внутрішньозмінних витрат робочого часу:

– виявлення причин внутрішньозмінних простоїв (через недостатнє постачання матеріалів, налаштування устаткування, збої в логістиці).

Відповідно до обмеженості ресурсів і важливості їх економії, основними чинниками, які визначають ефективність виробничої діяльності, є трудомісткість, матеріаломісткість і фондомісткість продукції. З цього випливає, що підприємство в своїй діяльності повинно приділяти значну увагу вдосконаленню технології, спеціалізації та концентрації виробництва, організації й оплаті праці, впровадженню досягнень науково-технічного прогресу і набутому досвіду [30, с. 218].

Проблема ефективного використання ресурсів на підприємстві дійсно важлива. Для зменшення споживання сировини, матеріалів та енергії можна

впровадити ряд заходів, таких як упровадження маловідходних та безвідходних технологій, оптимізація процесів виробництва для збільшення виходу продукції, використання дешевих видів сировини, підвищення якості матеріалів через первинну обробку, раціоналізація управління виробничими запасами та розвиток ефективних джерел постачання. Всі ці заходи спрямовані на збереження ресурсів, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

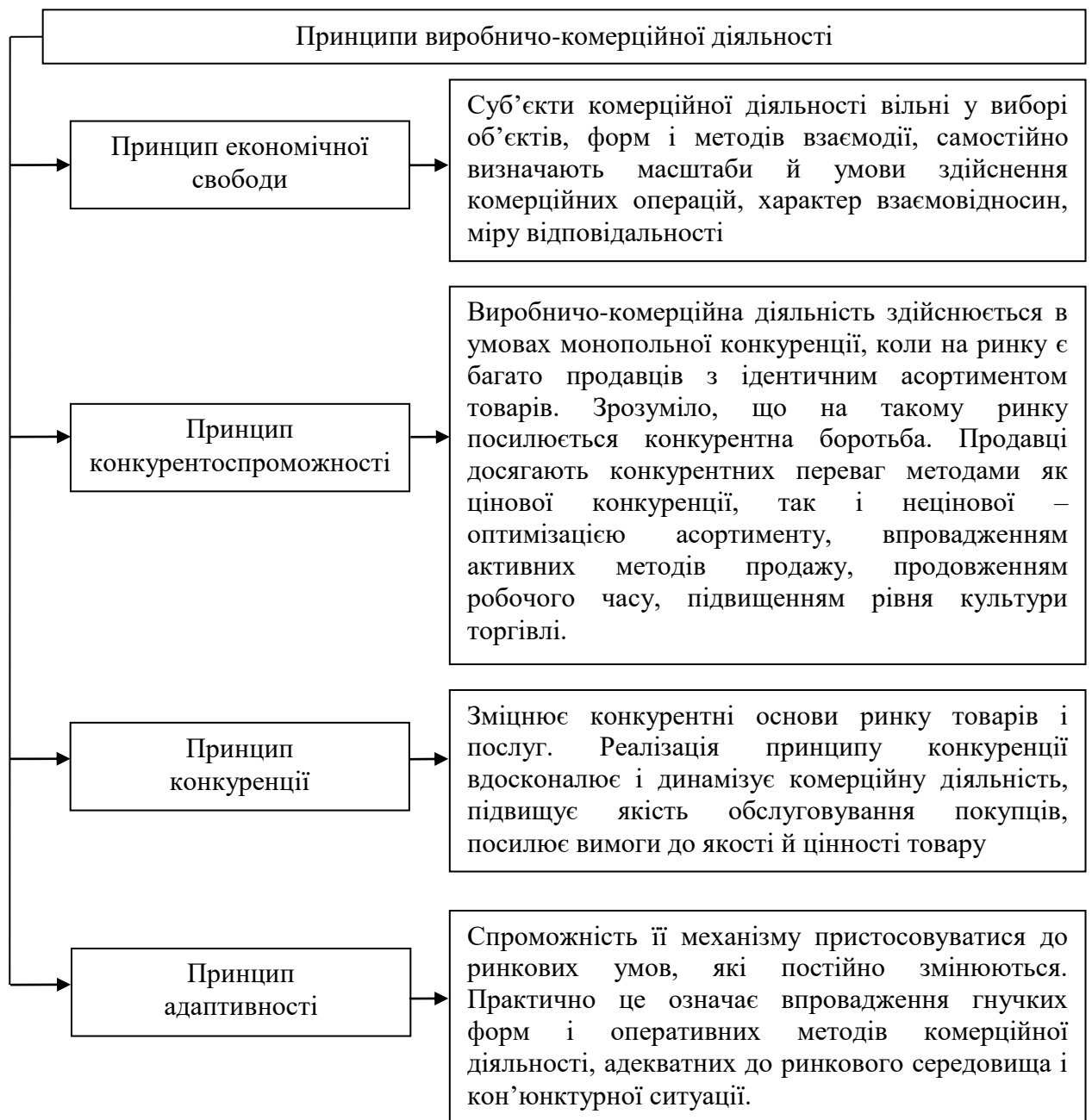


Рис. 1.2 Принципи виробничо-комерційної діяльності [29; 41; 55]

Ефективний вибір постачальників є дуже важливим для підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. Проведення порівняльної характеристики постачальників за важливими критеріями допоможе забезпечити оптимальний вибір тих постачальників, які забезпечать максимальну винагороду за мінімального ризику. Такий підхід допоможе підприємству забезпечити стабільні поставки товарів і послуг, оптимізувати витрати та збільшити ефективність його діяльності.

Управління потоками товарів і послуг – це одна з ключових функцій підприємства у виробничо-комерційній діяльності. Воно включає в себе процеси планування, контролю, організації та координації руху товарів від постачальників до споживачів. Для успішного функціонування підприємства важливо ефективно керувати цими процесами, забезпечуючи збалансованість між попитом і пропозицією, забезпечуючи якість продукції, організовуючи систему зберігання та доставки товарів, а також мінімізуючи комерційний ризик [43, с. 82].

Ефективне виробництво та реалізація продукції підвищеної якості грають важливу роль у успішній виробничо-комерційній діяльності підприємства. Це дозволяє не лише задовольняти потреби споживачів, а й позитивно впливати на економіку та соціальні аспекти. Інвестування в якість продукції може призвести до збільшення конкурентоспроможності підприємства, залучення нових клієнтів та розширення ринкових можливостей (рис. 1.3).

Якість продукції відіграє важливу роль у конкурентній боротьбі підприємства. Якість товарів або послуг впливає на репутацію підприємства, задоволеність клієнтів, їх лояльність та вірогідність повторних покупок. Крім того, якість може мати прямий вплив на цінову політику підприємства, оскільки висока якість продукції може дозволити компанії управляти цінами на рівній основі і навіть встановити преміальні ціни за свої товари. Також успіх у комерційній справі та розміри прибутку можуть бути безпосередньо пов'язані з якістю продукції, особливо у випадку, коли вона задовольняє

потреби та очікування клієнтів.



Рис. 1.3. Соціально-економічні інтереси підприємства виробника продукції та торгівлі обумовлені виробництвом та реалізацією продукції підвищеної якості [57; 60; 69]

Ціна є критерієм, що визначає купівельні сприйняття, і впливає на рішення про покупку товарів. Вона впливає на комерційні результати і прибуток підприємства і знаходиться в тісній взаємодії з факторами ринку. Їй властиві такі ознаки:

- виступає як дієвий засіб конкурентної боротьби за споживачів;
- розрахована на спільні інтереси;

- впливає на реакцію і поведінку покупців, їх платоспроможність;
- зумовлює обсяг виробництва і продажів товарів.

Класифікація чинників підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємств відображена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Класифікація чинників підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємств [10; 13; 20]

Таким чином, задля покращення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства необхідно проводити наступні заходи, як та рівні підприємства, так і на рівні держави. На рівні підприємства: забезпечити ефективну систему набору, мотивації та навчання кадрів підприємства; вдосконалювати форми та методи праці на підприємстві тощо). На рівні держави: проведення державної економічної та соціальної політики; забезпечення достатнього розвитку виробничо-господарської інфраструктури).

## 1.2. Вплив конкурентного середовища на підприємство

Секторальність економіки справді потребує постійного оновлення та модернізації, особливо у наш час. Запровадження принципів ринкового господарювання може допомогти забезпечити більш ефективну роботу економічних систем. Конкуренція, безумовно, важлива для стимулювання розвитку ринків та виключення неефективних учасників. Важливо також враховувати новітні методології та інструменти для досягнення успіху в цьому процесі.

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як поєднання ціни та якості його товарів або послуг. Якщо підприємство має однакову якість і репутацію, воно може бути конкурентоспроможним, якщо його ціни на продукцію нижчі, ніж у конкурентів. Підприємства, які пропонують високу якість за доступну ціну, зазвичай мають більші шанси на успіх на ринку [39, с. 140].

Якість продукції і репутація підприємства грають важливу роль у конкурентоспроможності на ринку. Клієнти завжди шукають високу якість і надійність, навіть якщо ціна вища, так як вони хочуть бути впевнені у якості товару або послуги, яку вони придбають. Тому важливо, щоб підприємство інвестувало в якість продукції, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку.

Конкурентоспроможність є важливим аспектом для будь-якого підприємства. Вона покликана забезпечити успішність та стійкість бізнесу в умовах жорсткої конкуренції. Для досягнення конкурентоспроможності необхідно мати якісні товари та послуги, ефективну стратегію, високий рівень обслуговування клієнтів, а також вміння ефективно управляти всіма аспектами діяльності підприємства. Також важливо мати практичні навички і знання, що допомагають розвивати бізнес і адаптуватись до змін на ринку.

Ефективна конкуренція є дуже важливою складовою для стимулювання інновацій та підвищення продуктивності. Коли підприємства змагаються за

увагу споживачів, вони змушені працювати на поліпшення своїх товарів і послуг, що в результаті може призвести до зростання якості продукції, зниження цін та загального підвищення рівня життя споживачів. Також конкуренція спонукає підприємців до більш ефективного використання ресурсів і інноваційних рішень.

Конкуренція дійсно є одним із ключових елементів ринкової економіки, який сприяє її динамічному розвитку та ефективності. Вона виконує низку важливих функцій, які позитивно впливають як на виробників, так і на споживачів [10, с. 79].

Основні функції конкуренції:

1) мотивує до вдосконалення товарів та послуг: під тиском конкурентів виробники прагнуть підвищити якість, впроваджувати інновації, знижувати собівартість та створювати товари, які краще відповідають потребам споживачів;

2) стимулює зниження цін: конкуренція змушує виробників оптимізувати свої витрати, щоб запропонувати кращі умови для покупців. Це забезпечує доступність товарів для ширшого кола споживачів;

3) сприяє ефективному розподілу ресурсів: у конкурентному середовищі ресурси спрямовуються туди, де вони використовуються найбільш ефективно, забезпечуючи зростання економічної продуктивності;

4) забезпечує різноманітність: завдяки конкуренції на ринку з'являється широкий вибір товарів і послуг, що дозволяє споживачам знайти те, що найкраще відповідає їхнім потребам;

5) підтримує економічне зростання: прагнення до вдосконалення і технологічних інновацій у конкурентній боротьбі сприяє розвитку як окремих галузей, так і всієї економіки.

Конкуренція – це рушійна сила, яка забезпечує розвиток економіки, стимулює виробників до вдосконалення і дарує споживачам більше можливостей для задоволення їхніх потреб. Для ефективного функціонування ринку важливо створювати умови для чесної конкуренції, що захищатиме інтереси як виробників, так і споживачів.

Виробництво якісної продукції та здатність підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі є важливими аспектами для успіху підприємства. Дотримання високих стандартів якості дозволяє привернути клієнтів та забезпечити їх задоволення, що може призвести до збільшення продажів та позитивного іміджу бренду. Крім того, постійне вдосконалення та інновації у продукції допомагають займати провідні позиції на ринку і уникати втрати конкурентоспроможності.

Конкурентні переваги підприємства грають важливу роль у його успішності на ринку. Вони допомагають підприємству виділятися серед конкурентів шляхом надання унікальних послуг, знижок, якості товарів або інших переваг. Підтримка конкурентних переваг дозволяє підприємству залучати клієнтів, збільшувати обсяги продажів та збільшувати прибуток.

Ефективна конкуренція важлива для стимулювання інновацій та розвитку економіки. Шляхом постійного змагання на ринку суб'єкти господарювання спонукаються до пошуку нових шляхів покращення продуктів і послуг, що в результаті призводить до поліпшення якості життя споживачів. В цілому, конкуренція стимулює ефективне використання ресурсів та розвиток індустрії [1, с. 8].

Механізм регулювання конкурентних відносин включає в себе різні інструменти і методи, які застосовуються для контролю та регулювання ринкових відносин у ситуаціях з жорсткою конкуренцією між різними економічними суб'єктами. Ці інструменти та методи сприяють ефективному функціонуванню ринку та максимальному задоволенню інтересів учасників підприємницької діяльності в умовах постійного розвитку бізнесу.

Конкурентне середовище є складною системою, в якій взаємодіють різні учасники на ринку, які прямо чи опосередковано конкурують один з одним за здобуття сприятливих позицій на цьому ринку. Структура конкурентного середовища включає в себе порівняної аналіз учасників ринку, взаємодію між ними, стратегії, які вони використовують, а також вплив зовнішніх чинників на їх діяльність. Поняття «середовище» в

конкурентному контексті описує всі організації, особи, законодавчі акти, технології, соціокультурні чинники та інші обставини, які можуть впливати на діяльність учасників ринку.

Концепція управління, що базується на вивченні відносин між середовищем та підприємством, дійсно сприяє спрямуванню досліджень. Шляхом аналізу впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність підприємства, можна зрозуміти, як оптимізувати його функціонування для досягнення успіху. Аналіз відносин середовища та підприємства дозволяє виявляти можливості для покращення ефективності управління та прийняття кращих стратегічних рішень.

Управління відкритими системами – це підхід до управління, який базується на тому, що підприємство розглядається як система, що взаємодіє з різними елементами зовнішнього середовища. Цей підхід допомагає підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, взаємодіяти з ним та досягати своїх стратегічних цілей [8, с. 227].

Зовнішнє середовище для підприємства є критичним аспектом, оскільки воно може впливати на всі аспекти діяльності підприємства. Динаміка і склад зовнішнього середовища утворюють унікальні виклики і можливості для підприємства. Підприємство повинно постійно аналізувати ці фактори і приймати стратегічні рішення на їх основі, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність.

Зовнішнє оточення підприємства грає важливу роль у його успіху. Воно не лише надає можливості для розвитку та росту, але й може стати джерелом нових знань про потреби клієнтів та ринкові тенденції. Підприємство, яке вміє адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, здатне забезпечити свій успіх у конкурентному бізнес-середовищі.

Внутрішнє середовище підприємства включає в себе різноманітні фактори, такі як керівництво, структура організації, корпоративна культура, ресурси, технології та ефективність управління. Ці внутрішні чинники

можуть впливати на функціонування підприємства і визначати його успішність на ринку.

При цьому, чинники конкурентного середовища можна поділити на дві групи. Перша група – економічні (кількість та поведінка споживачів, кількість та поведінка конкурентів, кількість та поведінка постачальників, державна політика у сфері регулювання конкуренції). Друга група чинників, що визначають конкурентне середовище, має опосередкований вплив на його формування та функціонування. Це загальноекономічна ситуація в країні, наявність та структура ресурсів, екологічний стан, рівень інноваційності виробництва, якість та розвиненість правового поля функції суб'єктів господарювання, культурні традиції, цінності.

Для дослідження конкурентного середовища та його аналізу, нами запропоновано використовувати класифікацію відображену в табл. 1.1, де на нашу думку до основних елементів конкурентного середовища підприємства слід віднести: ринок певного товару, його товарні та географічні границі, саме товар, конкуренція, а також конкурентоспроможність як мету та результат взаємодії підприємств.

*Таблиця 1.1*

### **Класифікація конкурентного середовища [11; 17; 20]**

Ознака класифікації	Види конкурентного середовища
За об'єктом купівлі-продажу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкурентне середовище товарів: засобів виробництва та предметів споживання (товарів тривалого та короткочасного використання);</li> <li>– конкурентне середовище послуг (ресторанного господарства; охорони здоров'я; середовище освіти тощо);</li> <li>– конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних і науково-технічних об'єднань, державних установ, навчальних закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її за необхідності різним установам, підприємствам та організаціям);</li> <li>– конкурентне середовище науково-технічних розробок;</li> <li>– конкурентне середовище капіталів (грошей та цінних паперів);</li> <li>– конкурентне середовище трудових ресурсів</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.1

За територіальною ознакою	<ul style="list-style-type: none"> <li>– світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції);</li> <li>– міжнародне конкурентне середовище (яке включає виробників декількох країн);</li> <li>– національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції);</li> <li>– міжрегіональне конкурентне середовище (формується на межі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у граничному ринковому просторі регіонів);</li> <li>– регіональне конкурентне середовище;</li> <li>– міжрайонне конкурентне середовище (формується на межі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів);</li> <li>– районне конкурентне середовище;</li> <li>– місцеве (локальне) конкурентне середовище;</li> <li>– конкурентне середовище підприємства</li> </ul>
За моделями конкуренції на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкурентне середовище досконалої конкуренції;</li> <li>– конкурентне середовище чистої монополії (види: конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетареальної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії);</li> <li>– конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними);</li> <li>– конкурентне середовище монополістичної конкуренції</li> </ul>

Елементи конкурентного середовища товарного обігу є важливими для розуміння та аналізу ринкових умов. Вони включають в себе різноманітні аспекти, такі як кількість та якість суб'єктів торговельної діяльності, поведінку покупців, конкуренцію між учасниками ринкового процесу, конкурентну стратегію та маркетингову політику, а також інституційну та ринкову інфраструктуру.

Ці елементи формують складне середовище, в якому діють підприємства та організації. Вони визначають можливості і обмеження на шляху досягнення успіху на ринку. Важливо аналізувати ці фактори, щоб розробляти ефективні стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Нами визначено етапи здійснення аналізу конкурентного середовища підприємства (рис. 1.5).

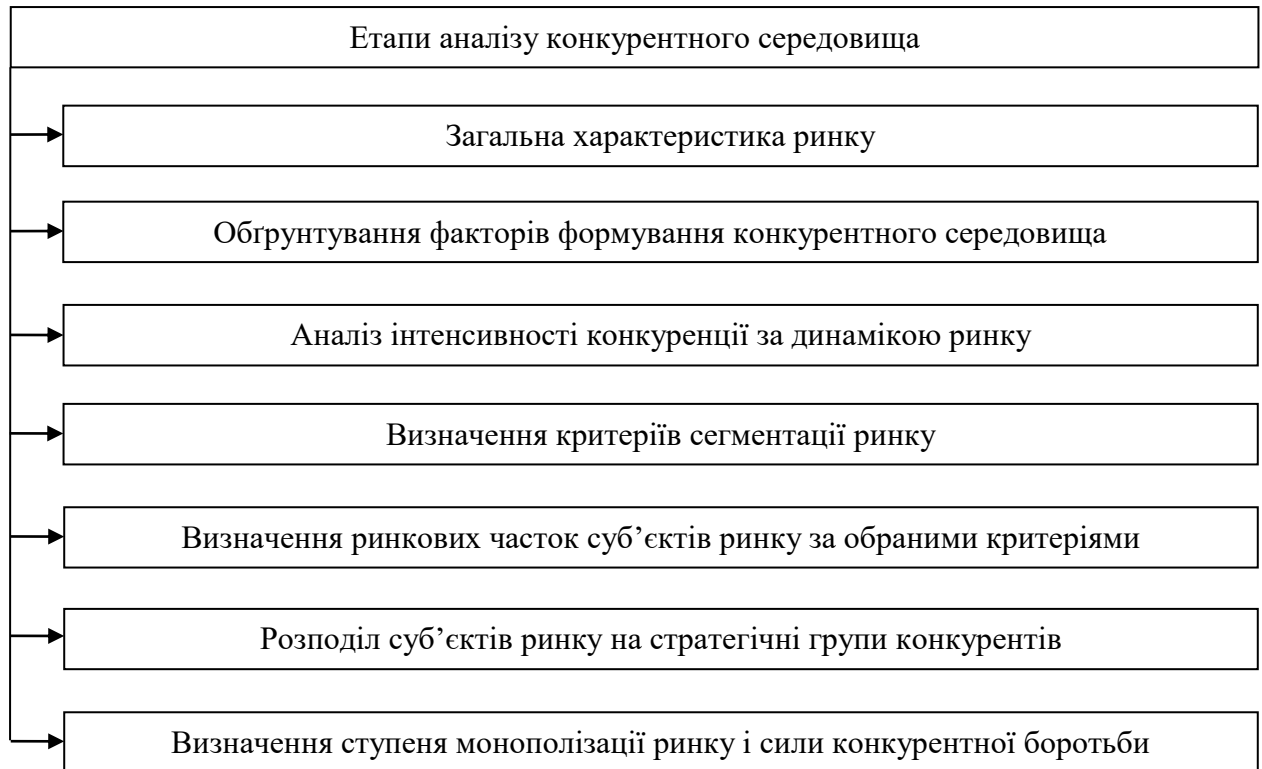


Рис. 1.5. Етапи здійснення аналізу конкурентного середовища [12; 21]

Оцінка конкурентоспроможності підприємства сьогодні виступає важливим елементом забезпечення ефективного ведення діяльності та передумовою здобуття стійких конкурентних переваг у довготерміновій перспективі. Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, визначені у процесі оцінювання конкурентоспроможності, дають змогу виявити та мобілізувати приховані можливості для отримання вигідних позицій на ринку. Також оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливою процедурою під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності та виходу на зарубіжні ринки.

Оцінити конкурентоспроможність підприємства означає здійснити розрахунки комплексу показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства та стан ринкового середовища, оцінити їх рівень та інтерпретувати отримані результати.

При виборі методу оцінки конкурентоспроможності підприємства треба враховувати можливість – за короткий час та з найменшими витратами отримати повну і достовірну інформацію, яка дозволить з мінімальною погрішністю об'єктивно, кількісно і якісно оцінити формування та управління конкурентними перевагами підприємства і їх потенціалом.

Нами визначено вимоги до методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, які відображено в табл. 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Вимоги до методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [31; 57]**

Назва вимоги	Зміст
Достатність і адекватність параметрів оцінювання	Вимірювані параметри не повинні передбачати додаткові виміри і розрахунки і вимагати додаткового коректування
Гнучкість	Можливість оцінювання конкурентоспроможності підприємства на всіх етапах його життєвого циклу
Оперативність отримання результатів	Отримання результатів оцінки в короткий часовий проміжок
Формалізованість	Можливість отримання кількісної оцінки досліджуваного показника
Порівнянність і однорідність	Критерії оцінки підприємств, об'єднаних загальними характеристиками і ознаками оцінки, повинні бути однакові
Адекватність результатів оцінки	Результати, отримані на одному підприємстві (або групі підприємств) різними дослідниками, повинні бути однаковими
Врахування параметрів якості	Відбивання відповідності умов діяльності підприємств вимогам міжнародних стандартів якості
Стратегічність	Створювати умови розробки ефективних управлінських рішень, дозволяти керувати станом підприємства з урахуванням довгострокової перспективи розвитку
Модельованість і практична значущість	Забезпечення можливості моделювання КС при зміні умов зовнішнього середовища, отримання практичних рекомендацій щодо застосування результатів оцінки

Згідно з вищевказаним, конкурентне середовище грає важливу роль у ринковій економіці, оскільки воно впливає на стратегічні маркетингові рішення підприємства. Аналіз конкурентного середовища допомагає підприємствам у формуванні їхньої діяльності на ринку, враховуючи дії конкурентів та їхні інтереси. Отже, розуміння конкурентного середовища допомагає підприємствам приймати обґрунтовані стратегічні рішення для успішної діяльності на ринку.

## Висновки до розділу 1

1. Виробничо-комерційна діяльність – це комплексна діяльність підприємства, яка охоплює процеси виробництва товарів і надання послуг, а також їх реалізацію з метою задоволення потреб споживачів і досягнення економічної вигоди.

2. Цілями виробничо-комерційної діяльності є максимізація прибутку (підприємство прагне досягти високого рівня рентабельності, оптимізуючи витрати та підвищуючи обсяги реалізації), задоволення потреб споживачів (головна мета – створити конкурентоспроможний продукт, який відповідає вимогам ринку), підтримка конкурентоспроможності (використання сучасних технологій, маркетингових стратегій та якісного управління для збереження або підвищення ринкових позицій).

3. Факторами ефективності виробничо-комерційної діяльності є якість продукції (задоволення вимог споживачів впливає на лояльність і рівень продажів), рівень організації виробництва (раціональне використання ресурсів, мінімізація втрат і збоїв), маркетингова стратегія (актуальність рішень щодо ціноутворення, реклами та збуту), управління фінансами (контроль витрат, оптимізація цінової політики, управління ризиками).

4. Основними складовими виробничо-комерційної діяльності є виробнича частина (планування, організація та контроль за виробничими процесами, забезпечення сировиною, матеріалами, обладнанням, виробництво продукції відповідно до стандартів якості та запитів ринку), комерційна частина (розробка маркетингових стратегій (ціноутворення, реклама, аналіз ринку), організація продажів (робота з дистриб'юторами, мережами, прямими клієнтами), логістика та управління ланцюгами постачання), інноваційна складова (впровадження нових технологій для вдосконалення продукції або зниження собівартості, розширення асортименту з урахуванням змін у попиті), фінансово-економічний блок (управління витратами на виробництво та реалізацію, контроль прибутковості та рентабельності).

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство займається виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції рослинництва та тваринництва. Місія – зберегти традиції та стати кращим сучасним ефективним сільськогосподарським товаровиробником півночі Полтавської області, забезпечити будь-якого споживача якісною та екологічно-чистою сільськогосподарською продукцією, досягти високих фінансових результатів, які б задовольнили власників підприємства.

Головною метою підприємства є задоволення потреб споживачів в сільськогосподарській продукції і, на основі цього отримання прибутку шляхом сільськогосподарського виробництва, переробкою та реалізацією, а також здійснення інших видів господарської діяльності, які спрямовані на задоволення потреб населення при постійному нарощуванні виробництва.

Підприємство має організаційну структуру лінійного функціонального типу. Така структура (додаток А) забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва та консультаційних послуг функціональних служб, не порушуючи при цьому прав та обов'язків лінійних керівників.

За організаційною структурою структура управління підприємством є дворівневою (додаток Б). Функціональні служби господарства, усі виробничо-обслуговуючі відділи на чолі з керівником безпосередньо підпорядковуються заступнику директора підприємства, оскільки саме він керує роботою. Директор займається більш глобальними питаннями, пов'язаними з підприємства: стратегічне управління, організація

взаємовідносин компанії із зовнішнім середовищем, що представляє місцевий та регіональний рівні.

Склад землі характеризується структурою, що означає відсоток і динаміку зміни її складу. Від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне життя працівників сільського господарства.

Для діагностики забезпеченості земельними ресурсами на підприємстві скористаємося табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2019–2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа, га	1201,0	1199,0	1190,0	1190,0	1120,0	93,3
Всього сільськогосподарських угідь, га	1102,0	1079,0	1068,0	1068,0	1045,9	94,9
з них: рілля	1096,0	1072,0	1057,3	1057,3	1036,5	94,6
питома вага, %	99,5	99,4	99,0	99,0	99,1	99,6
пасовища	6,0	7,0	10,7	10,7	9,4	156,7
питома вага, %	0,5	0,6	1,0	1,0	0,9	165,1

Аналіз даних табл. 2.1 показують, що площа сільськогосподарських угідь, що використовує підприємство, зменшилась у 2023 р. у порівнянні з 2019 р. на 56,1 га, що обумовлено зменшенням площі ріллі до 1036,5 га і пов'язано із зниженням кількості орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ зросла на 3,4 га або 56,7 % відповідно.

За сучасних умов трудові ресурси представлені людьми зі свідомістю, волею, економічними та соціальними потребами і тому повинні враховувати та узгоджувати економічні та соціальні інтереси соціальних класів людей.

Залучення персоналу у підприємстві відповідає його цілям, одночасно, не зачіпає інтереси особистості та забезпечує дотримання законодавства про працю.

Аналізоване підприємство спеціалізується на виробництві товарної продукції рослинництва, тваринництва. Основний вид економічної діяльності

є вирощування зернових культур, бобових культур та насіння олійних культур.

Проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства, станом на 2023 р. у підприємстві працює 44 особи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2019–2023 рр., осіб**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+, –)	%
Середньорічна кількість працівників	44	41	41	45	44	0	100,0
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	41	39	39	43	42	1	102,4
у т. ч. в рослинництві	38	36	36	40	39	1	102,6
тваринництві	3	3	3	3	3	0	100,0
Матеріальні витрати, тис. грн	7711,0	5934,0	9158,0	12279,0	12660,0	4949,00	164,2
Витрати на оплату праці, тис. грн	5179,0	5450,0	6649,0	7887,0	8373,0	3194,00	161,7
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	117,70	132,93	162,17	175,27	190,30	72,59	161,7
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	67,2	91,8	72,6	64,2	66,1	x	98,5

При цьому за останні 5 років кількість працівників коливалася, проте в 2023 р. дорівнювала чисельності працівників у 2019 р., в тому числі у рослинництві – збільшилася на 1 особу (2,6 %). Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві складає 94,9 % середньорічної кількості працівників. Матеріальні витрати за досліджуваний період зросли на 64,2 % або на 4949,0 тис. грн, витрати на оплату праці – на 61,7 % або 3194,0 тис. грн. У цілому питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства знизилася на 1,5 % при відносній

стабільності кількості працівників підприємства, що є негативним явищем.

Діяльність підприємства нерозривно пов'язана з наявністю та використанням основних засобів, які повинні характеризуватися відповідною організацією та структурою виробничого процесу. З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання необхідного прибутку необхідно проводити постійний аналіз ефективності використання основних фондів та вивчати фактори, що впливають на ці зміни. Підприємство повністю забезпечено як основними, так і оборотними засобами для ведення господарської діяльності (табл. 2.3), ефективність використання яких за 2019-2023 рр. зросла.

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2019–2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+, –)	%
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	23070,0	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	8287,0	135,9
Наявність основних засобів на кінець року, тис. грн	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	32229,0	8600,0	136,4
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	524,32	576,32	581,46	558,18	712,66	188,34	135,9
Фондовіддача, грн	0,92	0,81	1,07	1,05	1,13	0,22	123,7
Фондомісткість, грн	1,09	1,23	0,93	0,95	0,88	0,21	80,8
Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн товарної продукції	90,61	80,81	104,40	93,49	111,91	170,82	123,5
чистого прибутку	4,46	10,52	34,37	0,58	0,42	10,74	x

Аналіз табл. 2.3 доводить, що протягом досліджуваного періоду зросли показники: фондоозброєності праці – на 188,34 тис. грн (35,9 %), показники фондовіддачі – на 0,22 грн (23,7 %); знизилися показники фондомісткості – на 0,21 грн (19,2 %). Позитивним стало збільшення товарної продукції на 170,82 грн (23,5 %), одержаного на 100 грн вартості основних засобів, при

цьому чистий прибуток на 100 грн вартості основних засобів зменшився на 10,74 грн (90,5 %).

Згідно із коефіцієнтом спеціалізації, що дорівнює – 0,536, підприємство має багатогалузевий рівень спеціалізації (боби сої, зернові, соняшник, насіння ріпаку). На діяльність підприємства впливають велика кількість факторів, що підвищують ризик діяльності, ступінь невизначеності в майбутніх умовах роботи підприємства, основний з яких це війна і, відповідно, зменшення логістичних можливостей. Особливе значення у зв'язку з цим набуває виробничо–комерційна діяльність підприємства.

Розглянемо результати виробничо–комерційної діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка результатів виробничо–комерційної діяльності підприємства,  
2019–2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+, –)	%
Чистий дохід, тис. грн	21156,0	19179,0	25557,0	26400,0	35579,0	14423,0	168,2
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	480,8	467,8	623,3	586,7	808,6	327,8	168,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15711,0	12822,0	12800,0	22283,0	30201,0	14490,0	192,2
Операційний прибуток, тис. грн	2398,0	3704,0	9482,0	2009,0	38170,0	35772,0	1591,7
Чистий прибуток, тис. грн	1042,0	2497,0	8414,0	165,0	135,0	907,0	13,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	5771,0	5817,0	14480,0	19288,0	19361,0	13590,0	335,5
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,252	2,432	2,038	1,587	1,597	0,655	70,9
Власний капітал, тис. грн	20407,0	22904,0	31318,0	31453,0	31588,0	11181,0	154,8
Сума пасивів, тис. грн	31345,0	31474,0	47302,0	51247,0	50949,0	19604,0	162,5
Коефіцієнт автономії	0,651	0,728	0,662	0,614	0,62	0,031	95,2
Рівень рентабельності, %	6,6	19,5	65,7	0,7	0,4	6,2	x
Норма прибутку, %	5,1	10,9	26,9	0,5	0,4	4,7	x

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що в порівнянні з 2019 р. в 2023 р.

чистий дохід збільшилося на 14423,0 тис. грн (68,2 %), в тому числі на 1 середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Чистий прибуток зменшився на 907,0 тис. грн (на 87,0 %). Рівень рентабельності зменшився на 6,2 % та у 2023 р. становив 0,4 %, а норма прибутку – на 4,7 % та у 2023 р. становила 0,4 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність у підприємстві є рентабельною та прибутковою, але через війну ефективність господарювання суттєво зменшилася.

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди.

Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Визначення виробничого напрямку підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2019	2020	2021	2022	2023			
Продукція рослинництва	15414,3	12452,2	12205,0	21131,5	28999,9	18040,6	99,8	х
Культури зернові та зернобобові	7845,2	6714,3	6424,4	14883,1	19161,6	11005,7	60,9	1
Соя	7203,2	3896,2	2321	650,5	2009,1	3216,0	17,8	3
Соняшник	365,9	1841,7	3459,6	4074,2	6726,6	3293,6	18,2	2
Продукція тваринництва	26,4	26,7	61,5	-	62,9	35,5	0,2	х
вівці	1,1	2,4	1,9	-	53,9	11,9	0,1	5
Мед	25,3	24,3	54,8	-	9,0	22,7	0,1	4
Всього	15440,7	12478,9	12266,5	21131,5	29062,8	18076,1	100,0	х

Аналізуючи дані табл. 2.5 можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,28 – це аргументує середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – зерно-технічний.

Ефективність сільськогосподарського виробництва підприємства залежить від багатьох показників, таких як доступність землі, використання сучасних технологій, якість насіння та добрив, управління ресурсами, умови клімату та інші фактори. Важливо постійно вдосконалювати ці показники для підвищення продуктивності та прибутковості сільськогосподарського підприємства.

Раціональне використання коштів і ресурсів, а також застосування нових технологій дозволяють підприємствам отримувати високі прибутки та знижувати собівартість. Це стимулює ефективність діяльності та допомагає збільшити конкурентоспроможність на ринку.

Цілеспрямована діяльність підприємства може допомогти досягти значних економічних показників. Важливо мати чітку стратегію, плани та спрямованість у вирішенні поставлених завдань для досягнення успіху в економіці. Цілеспрямована діяльність і наявність засобів є важливими чинниками для успіху в конкурентному середовищі. Загалом важливі показники економічної діяльності зросли у 2023 році відносно 2019 року, що свідчить про те, що економіка об'єкта дослідження продовжує розвиватися, а також підтверджує основні показники фінансової діяльності.

Важливо, щоб підприємство мало чіткий контроль над своїми витратами і доходами, щоб забезпечити оптимальне використання доступних ресурсів. Такий контроль допомагає виявити ефективні та неефективні напрямки діяльності, а також забезпечити фінансову стабільність.

Отже, ефективність діяльності підприємства полягає у здатності досягати максимальних результатів за мінімальних витрат. Це може охоплювати такі аспекти, як оптимізація ресурсів, підвищення продуктивності праці, зменшення витрат і втрат, вдосконалення процесів та бізнес-моделі, а також забезпечення якісного управління та стратегічного планування. Підприємство може досягати ефективності шляхом впровадження кращих практик у всіх аспектах своєї діяльності.

## 2.2. Діагностика виробничо-комерційної діяльності підприємства

Досліджуване підприємство – складна система, що об'єднує різні підсистеми для успішної реалізації продукції. Контроль допомагає відстежувати та забезпечувати якість продукції, фінансові та ринкові дослідження визначають стратегію розвитку підприємства, а складування та транспортування важливі для забезпечення ефективного ланцюга постачання. Успіх підприємства залежить від гармонійної роботи всіх цих підсистем.

Комерційна діяльність підприємства дійсно є багатоетапною. Вона включає в себе не лише безпосередній (основний) процес виробництва або надання послуг, а й ряд додаткових процесів, які спрямовані на доведення товару до споживача. Ці додаткові процеси можуть включати у себе маркетинг, логістику, продажі, обслуговування клієнтів та інші аспекти. Головною метою всіх цих процесів є забезпечення цільових функцій бізнесу, таких як задоволення потреб споживачів, збільшення продажів, отримання прибутку та підтримання конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Постійний моніторинг та аналіз діяльності дозволяють підприємству підтримувати ефективність своєї роботи, виявляти можливість для оптимізації процесів та прийняття обґрунтованих рішень. Грамотно побудований діловий контроль є важливим елементом успішної діяльності підприємства.

Вартість бізнесу грає важливу роль у підприємницькій діяльності. Вона може впливати на комерційну діяльність шляхом визначення ціни продуктів або послуг, встановленням стратегій ціноутворення та конкурентоспроможності. Додатково, вартість бізнесу може визначати швидкість зростання підприємства, його ринкову стійкість та прибутковість. Розрахунок вартості бізнесу може допомогти підприємству оптимізувати свою діяльність та досягти поставлених цілей.

Собівартість підприємства є важливим показником ефективності діяльності, оскільки вона визначає витрати на виробництво продукції. Цей

показник формується під впливом різних факторів, таких як вартість сировини та матеріалів, оплата праці, амортизація обладнання та інші витрати. Норма прибутку та рентабельність виробництва і реалізації продукції в значній мірі залежать від рівня собівартості. Тому важливо добре контролювати цей показник, щоб забезпечити прибутковість підприємства.

Господарська діяльність підприємства включає в себе різноманітні витрати, прямо пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції. Облік собівартості реалізації важливий для визначення витрат, які несе підприємство в процесі виробництва. Це допомагає не лише визначити собівартість продукції, але й забезпечує формування статистичних даних про витрати підприємства в цілому. Цей підхід допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо управління фінансами і виробництвом.

Мета управління операційними витратами підприємства полягає у оптимізації обсягу і рівня витрат, щоб забезпечити швидкий розвиток операційної діяльності та досягнення прогнозованого операційного прибутку. Це означає ефективне планування, контроль і аналіз витрат, а також пошук шляхів зменшення надмірних витрат, оптимізації процесів та підвищення продуктивності. Оптимізація операційних витрат є ключовим аспектом успішного управління підприємством і допомагає досягти бажаних фінансових результатів.

Ефективне управління операційними витратами включає врахування широкого спектру факторів, включаючи внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори можуть включати ефективне управління запасами, оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат на виробництво. Зовнішні фактори можуть включати економічну ситуацію на ринку, конкуренцію, регулятивні обмеження та інші.

Шляхи оптимізації операційних витрат можуть включати удосконалення процесів, використання технологій, підвищення продуктивності праці, ефективне управління ресурсами та інші стратегії.

А також інфляція в країні, рівень розвитку окремих частин товарного ринку, зміни державних (муніципальних) орендних ставок, зміни видів податків і ставок податків у складі операційних витрат і пов'язаних з витратами або виробничими витратами.

Система внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на операційні витрати підприємства наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Система внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на операційні витрати підприємства, 2019-2023 рр.**

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
<p>1. Обсяг реалізації продукції – цей фактор має найбільший вплив на операційні витрати, так як змінні їх види прямо пов'язані зі зміною цього показника. Зростання обсягу виробництва і реалізації продукції призводить до збільшення загальної суми операційних витрат.</p> <p>2. Тривалість операційного циклу – чим менший період обертання оборотних активів, тим відповідно нижче на підприємстві: рівень витрат по зберіганню сировини, матеріалів і готової продукції.</p> <p>3. Рівень продуктивності праці – чим вище обсяг реалізації продукції, що припадає на одного працівника підприємства, тим відповідно нижче рівень операційних витрат з оплати праці та інших витрат.</p> <p>4. Стан використовуваних основних фондів – чим вище ступінь їх зносу, тим більший обсяг операційних витрат несе підприємство по їх ремонту, тим вище рівень витрат окремих видів сировини, матеріалів і готової продукції.</p> <p>5. Забезпеченість власними оборотними активами – чим вище цей показник, тим меншим обсягом позикових коштів користується підприємство в процесі здійснення операційної діяльності.</p>	<p>1. Темпи інфляції в країні – чим вище цей показник, тим швидше зростає сума операційних витрат з: оплати праці персоналу; обслуговування використовуваних в процесі операційної діяльності позикових коштів; оплаті послуг транспортних, ремонтних та інших сторонніх підприємств.</p> <p>2. Рівень розвитку окремих сегментів товарного ринку – відмінності в швидкості обертання запасів готової продукції, в рівні витрат на її рекламу, в рівні витрат на збут виробленої продукції і т. п.</p> <p>3. Зміна рівня державних (муніципальних) орендних ставок – частина підприємств орендують приміщення у державних (муніципальних) органів управління майном.</p> <p>4. Зміна видів і ставок податкових платежів, що входять до складу операційних витрат (що відносяться на витрати або собівартість продукції). У складі операційних витрат податкові платежі (особливо пов'язані з нарахуваннями на фонд оплати праці) займають досить суттєву питому вагу. Тому зміна видів цих платежів або рівня податкових ставок по ним відбивається на загальній сумі і рівні операційних витрат підприємства.</p>

Операційні витрати є важливою складовою загальних витрат підприємства, оскільки вони відображають витрати, пов'язані з його щоденною діяльністю. Ці витрати включають в себе оплату праці, витрати на матеріали та обладнання, комунальні послуги, орендні платежі та інші

витрати, пов'язані з виробництвом товарів або наданням послуг. До операційних витрат можна віднести також витрати на маркетинг, рекламу та інші видатки, спрямовані на забезпечення бізнесу можливості здійснювати свою діяльність. Важливо ефективно керувати операційними витратами для забезпечення прибутковості підприємства.

Проаналізуємо склад, структуру та динаміку операційних витрат підприємства за 2019-2023 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Аналіз складу, структури та динаміки операційних витрат підприємства, 2019-2023 рр.**

Елемент операційних витрат	2019 р.		2023 р.		2023 р. у % до 2019 р.
	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	
Матеріальні затрати	98335	61,5	143152	62,3	145,6
Витрати на оплату праці	28483	17,8	43026	18,7	151,1
Відрахування на соціальні заходи	10327	6,5	11054	4,8	107,0
Амортизація	8221	5,1	19625	8,5	у 2,4 рази
Інші операційні витрати	14649	9,2	12792	5,6	87,3
Усього	160015	100,0	229649	100,0	143,5

За даними 2023 року, у структурі операційних витрат найбільшу частку мають матеріальні затрати, що становлять 62,3 %. На другому місці знаходяться витрати на оплату праці – 18,7 %, далі йдуть амортизація – 8,5 %, інші операційні витрати – 5,6 %, і відрахування на соціальні заходи – 4,8 %.

Виходячи з наданої інформації, зрозуміло, що операційні витрати зазнали значного зростання з 2019 по 2023 рік. Найбільше зросли амортизаційні витрати, які зросли в 2,4 рази. Це вказує на те, що підприємство, ймовірно, інвестувало в нові активи чи обладнання.

Крім того, витрати на оплату праці зросли на 51,1%, а витрати на матеріали – на 45,6%, що вплинуло на загальне зростання операційних витрат. Загальні операційні витрати за період зросли на 69634 тис. грн (43,5%), що суттєво впливає на фінансову стійкість підприємства.

Ці дані свідчать про те, що підприємство, можливо, розширювала або модернізувала свою діяльність протягом цього періоду часу, що могло мати позитивні довгострокові наслідки для її зростання та конкурентоспроможності.

Фінансова стійкість залежить від ефективного управління та аналізу грошових потоків підприємства. Контроль надходження та витрат грошових коштів допомагає забезпечити своєчасну реалізацію фінансових зобов'язань та уникнути потенційних проблем з ліквідністю. Важливо мати план по оптимізації та використанню грошових ресурсів для забезпечення стабільності й успішності бізнесу.

Відсутність грошових резервів може свідчити про можливі фінансові труднощі або збитки. Невикористані грошові активи, які не інвестовані або використовані ефективно, можуть втрачати свою вартість через інфляцію та інші фактори. З іншого боку, надмірні грошові резерви також можуть бути знаком неефективного управління грошовими потоками та ресурсами.

Проаналізуємо рух грошових коштів у підприємстві за 2019-2023 рр. у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Комплексний аналіз руху грошових коштів підприємства, 2019-2023 рр.,  
тис. грн**

Показники	Роки					Відхилення (+;-) 2023 р. до 2019р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий рух коштів від операційної діяльності	45159	90713	64191	85719	95236	50077
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	2566	-80700	-18859	42982	104823	102257
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-28509	-32084	-32004	-31924	-31844	-3335
Чистий рух коштів за звітний період	19216	-22071	13328	48727	84126	64910
Залишок коштів на початок року	66079	77935	56145	34355	12565	-53514
Вплив змін валютних курсів на залишок коштів	-827	281	628	975	1322	2149
Залишок коштів на кінець року	84468	56145	70101	84057	98013	13545

Дані у табл. 2.8 свідчать, що з урахуванням показників чистого грошового потоку від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності чистий притік грошових коштів у 2019 році становив 19216 тис. грн, який у 2023 році зріс до 84126 тис. грн. На кінець 2019 року залишок капіталу збільшився з 84468 до 98013 тис.грн, або 13545 тис.грн, що узгоджується з даними балансу.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції	214784	244320	281197	318074	354951	165,3
працівника	381	586	599	613	626	164,5
Середньорічна вартість основних виробничих засобів	69578	-22525	67384	157293	247202	зб. у 3,5 рази
Середньорічна первісна вартість	153979	49414	152187	254960	357733	зб. у 2,3 рази
знос	84402	71937	84802	97667	110532	131
Середньорічна вартість оборотних засобів	163373	258693	234558	210423	186288	114
Валовий прибуток від реалізації продукції	83786	158080	152599	147118	141637	169
працівника	143	269	272	276	279	195,1
Собівартість реалізованої продукції	128013	127795	152116	176437	200758	156,8
на 1 середньорічного працівника	238	317	327	337	347	146
на 1000 грн основних виробничих засобів	2	2	2	1	1	35,5
Чистий прибуток	50518	86778	98826	110874	122922	зб. у 2,4 рази
на 1 середньорічного працівника	99	192	200	209	218	зб. у 2,2 рази
Середньооблікова чисельність працівників	586	586	560	534	508	86,7
Коефіцієнт автономії	1	1	1	1	1	x
Загальний коефіцієнт ліквідності	1	1	1	1	1	x
Рівень рентабельності, %	34	34	34	33	32	x

Аналіз даних табл. 2.9 підтверджує, що за період 2019-2023 рр. у підприємстві відбулися позитивні зміни. Так, валовий прибуток від реалізації

сільськогосподарської продукції зріс на 57851 тис. грн (69,0 %) та на 1 середньорічного працівника 135,9 тис. грн (95,1 %). Із-за проведеної модернізації виробничого обладнання собівартість реалізованої сільськогосподарської продукції збільшилась на 72745 тис. грн (56,8 %) на 1 середньорічного працівника 109,4 тис. грн (46,0 %). Середньорічна вартість оборотних засобів збільшилась на 22915 тис. грн (14,0 %). Чистий прибуток збільшився на 72404 тис. грн (у 2,4 рази). Коефіцієнт загальної ліквідності збільшився з 1,001 у 2019 р. до 1,007 у 2023 р., що вказує на поліпшення майнової платоспроможності підприємства.

Отже, у досліджуваному підприємстві за 2019-2023 рр. підвищилася ефективність комерційної діяльності. Підприємство має необхідний потенціал для створення ефективної системи управління. Для цього важливо враховувати відповідність метою та стратегією розвитку, а також впроваджувати сучасні підходи до управління, які допоможуть оптимізувати процеси і забезпечити успішний розвиток бізнесу. Конкурентний потенціал включає можливості всіх наявних фізичних, трудових, фінансових і нематеріальних ресурсів та об'єктів та/або суб'єктів господарювання, які дають змогу отримати конкурентну перевагу над іншими суб'єктами ринку. Крім того, конкурентний потенціал може включати інновації, розвиток унікальних продуктів або послуг, ефективне управління та стратегічне спрямування підприємства. Важливо розуміти, що конкурентний потенціал є ключовим фактором успіху бізнесу у сучасних умовах глобальної конкуренції. Виробничо-комерційний потенціал підприємства визначає його можливість ефективно конкурувати на ринку за допомогою використання різних ресурсів, як матеріальних, так і нематеріальних. Формування конкурентної переваги є важливим елементом стратегії бізнесу, оскільки допомагає створити унікальність продукту або послуги, що робить підприємство привабливим для споживачів. Це дозволяє зайняти сильну позицію на ринку і залучити більше клієнтів, що в свою чергу сприяє зростанню бізнесу та прибутковості.

### **2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства**

Для того щоб підприємство було ефективним і успішним, необхідно мати чіткі довгострокові плани і цілі. Це допомагає підприємству зорієнтуватися на майбутнє, розвивати стратегії та визначати шлях до досягнення поставлених цілей. Довгострокове планування допомагає підприємству пристосовуватися до змін в економічному середовищі та уникати можливих ризиків.

Поточний і оперативний плани допомагають поступово просуватися в напрямку досягнення поставленої мети. Вони дозволяють розподіляти завдання на конкретні кроки і контролювати виконання їх в часових рамках. Така систематизація сприяє ефективному управлінню процесами і досягненню успіху.

Визначення продуктів, які відповідають потребам ринку, дійсно є складним аспектом процесу планування. Це вимагає аналізу ринкових тенденцій, конкуренції і вимог споживачів, щоб зрозуміти, які продукти будуть популярними та ефективними на ринку. Успішні підприємства зазвичай вкладають багато часу і зусиль у дослідження ринку, щоб створити продукти, які задовольняють потреби споживачів і відповідають їхнім очікуванням.

Цільова аудиторія, обсяг продукції та ціна продажу є ключовими елементами для успішного господарювання та соціально-економічного розвитку колективу. Для визначення цільової аудиторії варто провести дослідження ринку та врахувати потенційних покупців продукції. Далі варто розрахувати оптимальний обсяг продукції, який забезпечить попит на ринку, а також визначити конкурентоспроможну ціну, за якою продукція може бути продана з прибутком. Правильне визначення цих показників допоможе забезпечити стійкі умови для успішного господарювання та розвитку колективу.

Оптимізація використання ресурсів є ключовим чинником у досягненні конкурентоспроможності. Це дозволяє компаніям максимізувати ефективність своєї діяльності та досягати більш високих результатів. Правильне використання ресурсів дозволяє забезпечити оптимальне функціонування бізнесу і підвищити його прибутковість.

Створення виробничого плану дійсно пов'язане з розрахунками потужності та ринковими показниками. Розрахунок потужності дозволяє визначити, яку кількість товарів або послуг може виробляти підприємство за певний період часу. Ринкові показники, у свою чергу, вказують на попит на ці товари або послуги на ринку. Шляхом аналізу цих факторів економіка може розробити відповідний виробничий план, що відповідає потребам ринку і можливостям виробництва.

Бізнес можна порівняти із відкритою системою, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем, включаючи клієнтів, конкурентів, законодавство, соціальні тенденції та інші фактори. Ця взаємодія впливає на діяльність бізнесу і його існування в цілому. Щоб протистояти цим викликам, бізнес повинен бути гнучким, адаптивним і готовим до змін.

Зміни в зовнішньому середовищі можуть дійсно мати значний вплив на діяльність будь-якого підприємства. Непередбачуваність цих змін може ускладнити прогнозування та прийняття стратегічних рішень. Важливо адаптуватися до нових умов і швидко реагувати на можливі загрози або можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, щоб забезпечити стійкість та успішність підприємства.

Об'єкт дослідження знаходиться у постійному взаємодії з зовнішнім середовищем, яке включає внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на господарську діяльність на ринках споживання. Це важливий аспект для розуміння стану і перспектив розвитку підприємства.

Ефективність системи управління дійсно залежить від різних факторів, які можуть впливати на її результативність. Недооцінка чи неправильне урахування навіть одного з цих факторів може призвести до негативних

наслідків і справді призвести до провалу системи управління. Тому важливо бути уважним і дбайливим при аналізі та врахуванні усіх можливих чинників у процесі управління.

Знання зовнішнього середовища має ключове значення для успішної діяльності підприємства. Класифікація факторів на макросередовище і мікросередовище може допомогти зорієнтуватися в найважливіших аспектах, що впливають на бізнес. Фактори макросередовища можуть включати економічні та політичні умови країни, соціокультурні та технологічні тренди, а фактори мікросередовища – конкуренцію на ринку, споживацькі вподобання, постачальників та інші внутрішні аспекти підприємства. Розуміння цих факторів допоможе підприємствам приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Керівництво підприємства повинно враховувати цю непередбачуваність зовнішнього середовища і розвивати стратегії, які дозволять ефективно реагувати на будь-які зміни. Для прогнозування якісних, кількісних і часових змін можна використовувати різні методи, такі як аналіз трендів, сценарійне планування, SWOT-аналіз та інші інструменти стратегічного менеджменту. Ключовою складовою успіху буде постійний моніторинг зовнішнього середовища і оперативна реакція на зміни, щоб зберегти конкурентні переваги підприємства.

Підприємство стикається з багатьма зовнішніми факторами, SWOT-аналіз може бути дуже корисним інструментом. SWOT-аналіз допоможе зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливість і загрози в зовнішньому середовищі.

SWOT-аналіз є цінним інструментом для швидкої оцінки стратегічної позиції економіки. Його основна мета полягає в оптимізації поєднання внутрішніх можливостей і зовнішніх обставин. SWOT-аналіз класифікує фактори навколишнього середовища як зовнішні або внутрішні та розглядає їх вплив на діяльність підприємства з позитивної або негативної точки зору. Ця інформація представлена в таблиці 2.10.

**Аналіз чинників зовнішнього середовища підприємства, 2019-2023 рр.**

Фактори	Можливості	Загрози
Середовище непрямого впливу		
Економічні	Стабільні норми оподаткування. Стабільність національної валюти. Задовільний рівень освіченості робочої сили.	Низький рівень економічного розвитку. Інфляція. Циклічні зміни в економіці. Високі ставки кредитування.
Правові	Сприятливі традиції правової системи в державі. Розроблені різноманітні програми підтримки розвитку сільськогосподарського виробництва.	Недосконале законодавство. Обмеженість дій господарства у стосунках з державними органами та з іншими вітчизняними і закордонними бізнес-підприємствами.
Політичні	Сприятлива політична ідеологія в державі. Є постійна підтримка галузі діяльності з боку держави.	Високий ступінь суспільного невдоволення державною політикою. Зміна уряду.
Технологічні	Модернізація технологій Можливості впровадження нових прогресивних технологій	Швидке удосконалення технологій. Старіння техніки та обладнання.
Соціальні	Сприятливі традиції, цінності та вірування суспільства	Низький рівень життя населення. Зниження чисельності населення.
Середовище прямого впливу		
Покупці	Наявність потенційних споживачів	Значна кількість інших продавців аналогічної продукції на внутрішньому ринку.
Постачальники	Доступна вартість продукції постачальників. Пунктуальність постачальників.	Високий ступінь залежності від постачальників
Конкуренти	Слабкі сторони конкурентів	Поява нових конкурентів. Наявність виробників низькоякісної продукції.

Проблема скорочення чисельності населення може суттєво впливати на сільськогосподарське підприємство через нестачу кваліфікованих працівників. Це може призвести до зниження врожайності, збільшення витрат на оплату праці та загалом погіршення умов праці на підприємствах. Важливо вирішувати цю проблему шляхом розвитку програм підвищення кваліфікації працівників, стимулювання молоді обирати сільське господарство як професійну сферу, а також шляхом сприяння міграції робочої сили з інших регіонів.

У таблиці 2.11 проаналізуємо сильні та слабкі сторони внутрішнього

середовища об'єкта дослідження при виробництві продукції.

Таблиця 2.11

**Аналіз чинників внутрішнього середовища підприємства, 2019-2023 рр.**

Виробництво	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень якості продукції	Недостатньо ефективна система контролю якості продукції
Поступове переоснащення виробництва	Велика матеріалоемність продукції
Прогресивні виробничі технології, що дозволяють швидко відреагувати на запити споживачів	Висока енергоемність продукції
Конкурентоспроможність продукції	
Кадри	
Високий професіоналізм управлінського персоналу	Відносно низька продуктивність праці
Орієнтація на молодих ініціативних спеціалістів	Недостатньо високий рівень комп'ютеризації функцій управління
Відносно високий рівень заробітної платні	Велика плинність кадрів
Маркетинг	
Цінові переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках	Відсутність політики збуту продукції
Вдала організація цінової політики	Відсутність рекламної діяльності
Відносно високий рівень сервісу	Неефективна організація проведення маркетингових досліджень
Організація	
Перевірений часом менеджмент	Неефективно побудована організаційна структура підприємства
Вдало розроблені плани на довгострокову перспективу	Недостатній рівень управлінського обліку
Добра репутація у ділових партнерів	
Фінанси	
Нарощування темпів зростання	Дефіцит коштів на вивчення нових ринків
Підвищення прибутковості діяльності	Дефіцит коштів на інвестиції в модернізацію виробництва
Вдалі умови отримання кредитів для сільськогосподарських підприємств	Дефіцит коштів на інвестиції в розвиток виробництва

Маркетингові дослідження та правильна стратегія збуту грають важливу роль у розвитку будь-якого бізнесу. Для підвищення конкурентоспроможності продукції, рекомендується приділити увагу цим аспектам і розглянути можливості вдосконалення організації маркетингових досліджень та стратегії збуту продукції. Це допоможе залучити більше клієнтів та збільшити попит на продукцію, що в свою чергу позитивно позначиться на бізнесі.

Для того, щоб узагальнити результати дослідження, важливо провести ретельну оцінку сильних і слабких сторін (як показано в таблиці 2.12). Це передбачає аналіз усіх 16 характеристик, наведених у таблиці, та визначення підприємств, які мають найвищі та найнижчі бали, із зазначенням сильних і слабких сторін оцінюваного об'єкта дослідження та конкурентів відповідно.

Таблиця 2.12

**Оцінка сильних і слабких сторін діяльності підприємства, 2019-2023 рр.**

Показник	Підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2
Ступінь регіонального розвитку	1,0	1,0	2,0
Забезпеченість сировиною й енергією	1,0	0,8	1,0
Використання нової техніки і технологій	-0,5	-0,5	0,3
Попередження забруднення відходами оточуючого середовища	0,7	0,7	0,7
Структура покупців	0,3	0,2	0,2
Якість продукції	1,5	0,9	0,8
Організація збуту	-0,7	0,4	1,7
Рівень цін	1,8	1,2	1,0
Собівартість продукції	1,5	1,1	1,0
Реклама (маркетинг)	0,2	0,3	1,7
Ефективність використання виробничих потужностей	1,2	1,2	1,7
Кадровий потенціал	1,6	1,4	1,5
Продуктивність праці	1,3	1,2	1,6
Рівень рентабельності	0,8	-0,1	1,3
Імідж як партнера	1,8	0,5	0,8
Рівень управління фінансовою діяльністю	1,3	0,9	0,8

Прийняття стратегічних рішень щодо вдосконалення організації збуту та інвестицій у нове обладнання та передові технології дійсно може допомогти підприємству зміцнити свою позицію на ринку. Ці напрямки можуть позитивно позначитися на підвищенні конкурентоспроможності підприємства, ефективності виробництва та якості продукції. Важливо враховувати також наявні ресурси та конкурентні переваги, щоб раціонально розподілити інвестиції та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Вивчення перспектив зовнішнього середовища та ризиків дало наступні висновки, які представлені в таблиці 2.13: розширення асортименту продукції та диверсифікація ринкової ніші збуту – це можливості, які можуть принести користь економіці. Проте промислове повторне використання має бути ретельно позиціоноване, а конкурентоспроможність продукції має підвищуватися, що змушує відділ економічного менеджменту уважно стежити за тенденціями та приймати обґрунтовані рішення. Одним з таких рішень може бути диверсифікація в окремих сферах діяльності.

Таблиця 2.13

### Можливості і загрози діяльності підприємства, 2019-2023 рр.

Показник	Підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2
Розширення асортименту	1,2	1,0	2,0
Розширення ринків збуту	1,2	0,8	1,3
Модернізація обладнання	1,0	0,9	1,5
Впровадження нових технологій	0,5	0,6	1,2
Зниження цін	0,7	0,5	1,0
Покращення управління	0,5	0,4	0,7
Перепрофілювання підприємств галузі	0,2	0,3	0,7
Удосконалення роботи з покупцями	0,7	0,7	0,7
Зниження конкурентоспроможності продукції	0,2	0,3	1,2

Для узагальнення результатів аналізу використовується матриця SWOT-аналізу з двома векторами, що представляють зовнішнє та внутрішнє середовище відповідно. По горизонтальній осі відкладено стан зовнішнього середовища, а по вертикальній – стан внутрішнього середовища (рис. 2.1). Обидва вектори поділяються на два рівні.

Досліджуючи зовнішнє середовище, важливо розрізнити можливості та загрози. Водночас, якщо оцінювати внутрішнє середовище, то підприємство має слабкий потенціал міцності. Матриця аналізу SWOT містить критичні компоненти, визначені на етапі позиціонування. Через перетин різних груп елементів утворюються чотири квадрати. Кожен квадрат представляє стратегічні директиви, які враховуються під час формулювання загальної економічної стратегії.

Розширення ринку збуту через сферу «можливостей» і сферу «загроз» – це дві взаємопов’язані стратегії, які залежать від ефективного використання внутрішнього потенціалу підприємства та адаптації до зовнішніх умов.

Сфера «можливостей» охоплює позитивні зовнішні фактори, які підприємство може використати для зміцнення своїх позицій на ринку. Ключові складові:

1) високий комерційний імідж (довіра до бренду спрощує вихід на нові ринки та залучення нових клієнтів, сильний імідж дозволяє використовувати стратегії преміум-ціноутворення);

2) прийнятні ціни та гнучка система ціноутворення (встановлення конкурентоспроможних цін із можливістю адаптації до умов ринку дозволяє залучити більше покупців, знижки, акції та спеціальні пропозиції підвищують привабливість для нових споживачів);

3) висока якість продукції (якісний продукт гарантує задоволення потреб споживачів, створюючи довгострокові відносини, можливість позиціювати товар як преміум-бренд на нових ринках);

4) розширення ринку збуту (використання нових каналів продажів (онлайн, партнерські мережі), географічна експансія – вихід на нові регіональні чи міжнародні ринки).

Сфера «загроз» акцентує увагу на викликах, які потрібно подолати для ефективного використання можливостей. Вона пов’язана з діями, спрямованими на усунення недоліків або слабких місць підприємства:

1) недоліки внутрішнього потенціалу (недостатній рівень підготовки персоналу або відсутність досвіду роботи на нових ринках, недосконалий маркетинг або низький рівень інвестицій у просування);

2) реалізація маркетингової стратегії (проведення детального аналізу ринку, включаючи вивчення конкурентів і споживацьких вподобань, використання сучасних інструментів маркетингу, таких як цифрові кампанії, соціальні медіа, таргетована реклама);

3) усунення слабких місць (зміцнення виробничого потенціалу для забезпечення стабільного постачання продукції, вирішення фінансових обмежень через залучення інвестицій або оптимізацію витрат);

4) підготовка до конкуренції (врахування дій конкурентів і відповідне реагування, формування унікальної торгової пропозиції).

Взаємозв'язок сфер «можливостей» і «загроз» полягає у:

– сфера можливостей створює платформу для розвитку, використовуючи сильні сторони підприємства;

– сфера загроз спонукає керівництво до вдосконалення внутрішнього потенціалу та вирішення проблем, які можуть завадити реалізації можливостей.

Ефективне поєднання роботи зі сферами «можливостей» і «загроз» дозволяє підприємству не тільки розширювати ринки збуту, але й підвищувати свою стійкість до зовнішніх викликів. Ключем до успіху є добре спланована маркетингова стратегія, яка базується на аналізі ринку, сильних сторонах підприємства та раціональному використанні ресурсів.

		Стан зовнішнього середовища	
		<u>Можливості:</u> Розширення ринків збуту Розширення асортименту	<u>Загрози:</u> Зниження конкурентоздатності продукції. Перепрофілювання господарства.
Стан внутрішнього середовища	<u>Сильні сторони:</u> Рівень цін. Імідж як партнера. Якість продукції. Кадровий потенціал.	Розширення ринків збуту за рахунок високого ділового іміджу, прийнятної рівня цін, високої якості продукції, гнучкої системи ціноутворення. Зниження собівартості виробництва продукції.	Підтримувати високий діловий імідж, якість продукції і прийнятний рівень цін
	<u>Слабкі сторони:</u> Організація збуту. Використання нової техніки і нових технологій. Організація маркетингу. Відсутність ефективного стратегічного управління.	Формування стратегії маркетингової діяльності товариства. Розширення ринків збуту за рахунок впровадження ефективного маркетингу.	Впровадження системи стратегічного управління, застосування нової техніки і технологій. Організація збуту на базі ефективного маркетингу.

Рис. 2.1. Матриця SWOT-аналізу для підприємства, 2019-2023 рр.

Після проведення SWOT-аналізу стає очевидним, що підприємство, яке оцінюється, має потужний потенціал для процвітаючого зростання. Це пояснюється поєднанням його сильних сторін і можливостей, а також його здатністю протистояти будь-яким потенційним загрозам і слабким сторонам. Дослідження показує, що вирішальною стратегічною ініціативою для управління конкурентоспроможністю є впровадження системи управління якістю. Таким чином, підприємство може забезпечити високий рівень стабільності та сталості у виробництві кращої продукції, що прямо корелює із загальним рівнем його конкурентоспроможності.

Підсумовуючи, важливо визнати, що на ціноутворення цього продукту впливає його схильність до сезонних коливань. Хоча ці продукти стикаються з жорсткою конкуренцією, зростання витрат на виробництво випереджає зростання цін, що призводить до згубних наслідків для роботи підприємства.

Концепція системи управління конкурентоспроможністю підприємства є складною та адаптивною. Виробники, які випускають неякісні товари чи послуги, стикаються з найбільшими труднощами, коли на них знижується попит. Система управління конкурентоспроможним підприємством – це механізм, який функціонує з використанням інформаційних технологій з урахуванням вимог зовнішнього середовища та можливих можливостей підприємств. Він використовує функціональні методи для досягнення цілей діяльності. Система управління конкурентоспроможністю повинна приймати обґрунтовані управлінські рішення, які дозволяють ефективно використовувати матеріальні, трудові, енергетичні, фінансові та інформаційні ресурси фірми для збільшення виробництва конкурентоспроможної продукції.

Щоб будь-яке підприємство зайняло сильну позицію на ринку, необхідно створити ефективну систему управління конкурентоспроможністю, яка є комплексною та взаємопов'язаною. Ця підсистема повинна мати можливість визначати відповідний рівень конкурентоспроможності для масштабу бізнесу.

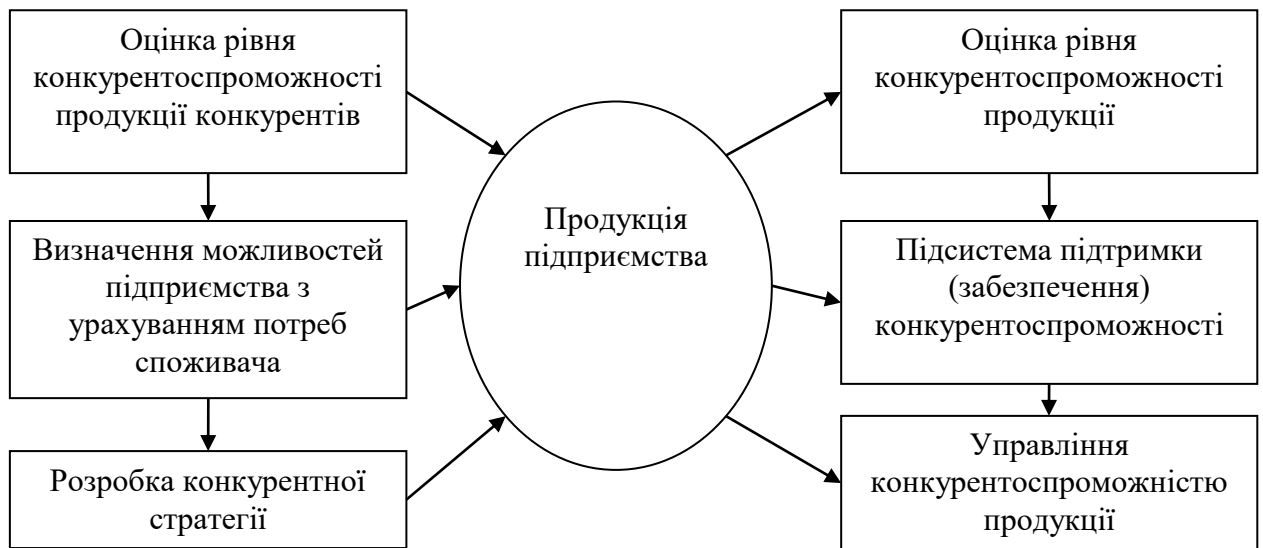


Рис. 2.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства, 2019–2023 рр.

Система управління конкурентоспроможністю на підприємстві працює через взаємодію між поточною системою управління всієї організації та глобальними стандартами ISO. Саме тому система управління компетентністю служить доповненням до системи управління якістю. Він передбачає оцінку конкурентів, розробку конкурентних стратегій та оцінку можливостей підприємства з метою планування механізмів виробництва та підтримки конкурентоспроможності.

Для аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах ринкової економіки необхідно почати з оцінки існуючої системи управління його конкурентоспроможністю. Ця оцінка має бути систематичною і охоплювати не лише систему управління конкурентоспроможністю підприємства, а й систему управління конкурентоспроможністю продукції.

Таким чином, для будь-якого підприємства, яке прагне довголіття, життєво важливо, щоб його продукція була високо конкурентоспроможною. Ця конкурентоспроможність ґрунтується на численних якісних і кількісних характеристиках, які визначають здатність продукції задовольняти потреби споживачів. Зрештою, стабільність підприємства залежить від конкурентоспроможності його продукції.

## Висновки до розділу 2

1. У ринкових умовах конкурентоспроможність підприємства є ключовим фактором, який визначає його здатність виживати, розвиватися та отримувати прибуток. Конкурентоспроможність відображає здатність підприємства ефективно працювати в умовах ринкової конкуренції, задовольняти потреби клієнтів і адаптуватися до змін у середовищі.

2. Конкурентні ринки можуть бути дуже динамічними і вимагати швидкого реагування від підприємств. Це може спонукати підприємства до зусиль у розвитку нових продуктів і послуг, а також до постійного підвищення якості своїх пропозицій, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. В таких умовах інновації можуть виявитися ключовим конкурентним перевагою для підтримки позицій у конкурентному середовищі.

3. Системне стратегічне управління конкурентоспроможністю є дієвим інструментом для підприємства, що діє в умовах сучасного конкурентного середовища. Цей підхід дозволяє адаптуватися до змін на ринку, визначати свою конкурентну перевагу і діяти стратегічно для забезпечення стабільності та успіху на ринку. Головною метою такого управління є підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом визначення стратегічних цілей, аналізу конкурентного середовища, ідентифікації переваг і недоліків компанії, а також визначення оптимальних стратегій розвитку.

4. Розроблення та впровадження стратегії ресурсозбереження у сільськогосподарське підприємство є важливим аспектом їхньої діяльності. Це допомагає зменшити витрати на енергію, воду та інші ресурси, що сприяє підвищенню ефективності виробництва. Крім того, збереження ресурсів сприяє зниженню негативного впливу виробництва на навколишнє середовище, що є важливим аспектом сталого розвитку сільськогосподарських підприємств.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

#### **3.1. Моделювання процесу виробничо-комерційної діяльності підприємства**

Комерційна діяльність грає важливу роль у виробництві та має безпосередній вплив на ефективність підприємства. Вона визначає прибутковість бізнесу, ринкову конкурентоспроможність, споживчі уподобання та інші показники діяльності. Грамотно побудована комерційна стратегія може допомогти підприємству досягти успіху на ринку. Вона впливає на ефективність виробництва, продажі продукції та послуг, управління фінансами та інші аспекти діяльності компанії. Грамотно організована комерційна діяльність може допомогти підприємству досягти поставлених цілей і забезпечити стабільний розвиток.

Виробничо-комерційна діяльність підприємства є важливою у забезпеченні зв'язку між виробниками та кінцевими споживачами. Вона допомагає у вирішенні запитів і потреб клієнтів, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності угод для всіх сторін. Головною метою комерційної діяльності є створення вигідних торгових угод, які задовольняють потреби всіх партнерів у процесі виробництва та збуту товарів.

Моделювання виробничо-комерційної діяльності є багатофакторним процесом, який базується на аналізі та обробці великого обсягу інформації, що надходить з різних джерел. Воно включає систематизацію та узгодження змін у різних аспектах внутрішнього та зовнішнього середовища, щоб приймати обґрунтовані рішення для досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Нами було запропоновано модель процесу організації виробничо-комерційної діяльності для досліджуваного підприємства, яка представлена в

табл. 3.1. За вихідні позиції в моделі нами прийняті: фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, стратегія комерційної діяльності, освіта комерційної служби, розвиток матеріально-технічної бази, розширення цільових ринків, створення банку даних для інформаційного забезпечення.

Таблиця 3.1

**Модель процесу організації виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2025-2029 рр.**

Фактори	Зміст
Фактори зовнішнього середовища підприємства	Соціально-економічне середовище, постачальники, покупці, кон'юнктура ринку, суб'єкти комерційних зв'язків, законодавчі та нормативні акти та ін.
Фактори внутрішнього середовища підприємства	Виробничі, фінансові, економічні, товарно-матеріальні, інформаційні та кадрові ресурси
Розроблена стратегія комерційної діяльності підприємства	Отримання реального прибутку на основі цілей і можливостей підприємства, умов зовнішнього середовища, стану та розширення цільових ринків
Освіта комерційної служби підприємства	Відповідно до стратегічних цілей комерційної діяльності та поставленими комерційними та господарськими завданнями
Розвиток матеріально-технічної бази підприємства	Оновлення засобів виробництва, вдосконалення технологій, торгових і складських процесів
Розширення цільових ринків продукції підприємства	Орієнтація на платоспроможність і мотиви споживачів, пропозиція торгового асортименту
Створення банку даних підприємства	Формування комерційних управлінських рішень

Виробничо-комерційна діяльність є суттєвою для успішної роботи підприємства. Вона включає в себе виробництво товарів або послуг, їх реалізацію на ринку та отримання прибутку від цих операцій. Якщо ця діяльність проводиться ефективно і економічно, це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства і забезпечує стабільний фінансовий стан.

Ефективна виробничо-комерційна діяльність є дуже важливою для сталого розвитку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності.

Це означає здатність підприємства ефективно ведення своїх бізнес-операцій, максимізацію прибутків та зменшення витрат. Ефективна комерційна діяльність також включає в себе розуміння потреб споживачів і вміння пристосовувати продукти та послуги до їх вимог.

Для визначення основних напрямів вдосконалення виробничо-комерційної діяльності підприємства, скористаємося моделлю дерево цілей, рис. 3.1.



Рис. 3.1. Формування заходів спрямованих на вдосконалення виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2025-2029 рр.

Після визначення основних напрямків розробки заходів спрямованих на вдосконалення виробничо-комерційної діяльності за допомогою моделі дерево цілей, необхідно визначити пріоритетні цілі.

**Ранжування пріоритету цілей підприємства, 2025-2029 рр.**

Пріоритет	Найменування цілі	Пояснення
1	Проведення оптимізації асортименту продукції	Щодо інших цілей ця є пріоритетною, тому що саме асортимент продукції є основним показником діяльності та впливає на товарообіг та прибуток підприємства.
	Регулярне вивчення і аналіз попиту покупців	Від цього залежить ефективність комерційної діяльності підприємства, яка в першу чергу обумовлюється структурою реалізованого асортименту.
	Аналіз структури асортименту продукції	Проводять для детального аналізу асортименту певної групи продукції. Метод ABC, є одним з ефективних методів аналізу асортименту. XYZ-аналіз створює більш повну картину торгових процесів.
2	Проведення рекламно-інформаційно діяльності зі збуту продукції	Рекламно-інформаційна діяльність по збуту продукції виступає як засіб боротьби з конкурентами за свою частку на ринку. Одночасно рекламно-інформаційна діяльність створює навколо певних видів продукції громадську думку, тим самим впливає на формування потреб..
3	Проведення роботи з дослідження основних конкурентів і постачальників	Від цього залежить якість роботи підприємства, тому необхідно звернути увагу на досягнення даної цілі, хоча вона і не пріоритетна.
	Проведення роботи з вивчення основних конкурентів	Виявлення та моніторинг цін, реклами, асортименту та якості.
	Проведення роботи з аналізу постачальників	Оцінка та відбір потенційних об'єктів для укладення договору про взаємодію.

Отже, для досягнення поставленої мети, за допомогою визначення пріоритету цілей були виділені наступні рекомендації для підприємства:

- проведення оптимізації асортименту;
- проведення рекламно-інформаційної діяльності зі збуту товарів;
- проведення роботи з дослідження основних конкурентів і постачальників.

Беручи за основу наведені рекомендації, необхідно розробити план з формування заходів, спрямованих на вдосконалення виробничо-комерційної діяльності підприємства. Даний план наведено в табл. 3.3.

**Заходи спрямовані на вдосконалення виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2025-2029 рр.**

Заходи	Способи реалізації	Принципи реалізації	Дії по реалізації запропонованих заходів
Подальша оптимізація асортименту продукції	Купівля програмного забезпечення «Konsi Assortment Optimization»	Розгляд наданих продуктів з точки зору клієнта. Використання принципу «офіс під ключ»	За допомогою програми «Konsi Assortment Optimization» можна регулярно здійснювати вивчення і аналіз попиту покупців. Аналіз структури асортименту продукції методом ABC і XYZ
Посилення рекламно-інформаційної діяльності по збуту продукції та підвищення її якості	Участь у виставці «Public health 2020»	Укладення договору з адміністрацією виставки	Необхідно прийняти рішення про участь у виставці (визначення цілей); здійснити підготовчо-організаційний етап; на стадії роботи виставки; після проведення виставки необхідно провести аналіз і підвести підсумки
Посилення роботи з дослідження конкурентів і постачальників	Виявлення та моніторинг цін, реклами, асортименту та якості. Проведення оцінка та відбір потенційних об'єктів для укладення договору про взаємодію		

Всі заходи, що впроваджуються в рамках вдосконалення виробничо-комерційної діяльності, повинні виконуватися паралельно, оскільки вони охоплюють різні сфери діяльності підприємства, але є частинами єдиної системи. Такий підхід дозволяє досягти синергії та значного підвищення ефективності бізнесу.

Основні причини та переваги паралельного впровадження заходів:

1) комплексний вплив на всі аспекти бізнесу (оптимізація витрат у виробництві має супроводжуватися вдосконаленням маркетингових стратегій для максимального ефекту);

2) покращення управління часом (одночасне виконання заходів скорочує час, необхідний для досягнення цілей, що особливо важливо у конкурентному середовищі);

3) підтримка конкурентоспроможності (постійне вдосконалення у різних напрямках (технології, маркетинг, фінанси, кадрове управління) дозволяє підприємству залишатися гнучким та швидше реагувати на виклики);

4) зниження ризиків (у разі збоїв або проблем в одній сфері, інші ініціативи можуть компенсувати негативні наслідки, забезпечуючи стабільність);

5) стратегічна спрямованість (узгоджені дії у різних сферах підтримують загальну стратегію підприємства, яка зосереджена на досягненні кінцевої мети – збільшення прибутку та вдосконалення бізнес-процесів).

Оптимізація асортименту продукції шляхом розширення номенклатурного ряду може дійсно призвести до появи нових джерел фінансування для підприємства. Важливо зберігати профіль діяльності підприємства, щоб нові товари або послуги відповідали його стратегії. Також важливо бути уважним до потреб клієнтів та забезпечувати їх повне задоволення, оскільки це допоможе залучити нових клієнтів та утримати існуючих.

У підприємства є все необхідне, а саме трудові і матеріально-технічні ресурси, однак будуть потрібні додаткові витрати на придбання програмного забезпечення «Konsi Assortment Optimization».

Кращі програми для оптимізації асортименту, такі як «Konsi Assortment Optimization», допомагають підприємствам визначити оптимальний список продукції для досягнення успіху у торгівлі. Вони також допомагають у плануванні закупівель, забезпечуючи високу оборотність і фінансову віддачу продукції.

Програма розроблена як універсальний інструмент менеджера, має вражаючі можливості для проведення різноманітних аналізів. Вона допоможе не лише з аналізом продажів по продукції, а й з рентабельністю, структурним, динамічним, рейтинговим та порівняльним аналізом.

Вартість програмного забезпечення «Konsi Assortment Optimization» становить 27450 грн. В табл. 3.4 проведемо розрахунок витрат на покупку програмного забезпечення «Konsi Assortment Optimization». Переваги використання даного інструменту для оптимізації асортименту в підприємстві наступні: швидке впровадження системи аналізу продажів на підприємстві, ефективний аналіз даних про продажі, простота використання, можливість розширення системи з використанням Microsoft Excel.

Таблиця 3.4

**Розрахунок витрат на покупку програмного забезпечення «Konsi Assortment Optimization»**

Захід	Варіанти інформаційно-технічного супроводу програмного забезпечення		Витрати, грн
	Варіанти	Вартість в місяць, грн	
Оптимізація асортименту продукції	Консультавання по телефону і надсилання оновлень по електронній пошті без виїздів до замовника	600	27450 одноразове вкладення + 2000 один виїзд до замовника в місяць (2 години)
	Один виїзд до замовника в місяць (2 години)	2000	
	Два виїзди до замовника на місяць (по 2 години)	3600	
	Три виїзди до замовника на місяць (по 2 години)	5200	
	Чотири виїзди до замовника на місяць (по 2 години)	6000	

Спільне використання фінансових показників разом з оцінкою потенціалу може допомогти виокремити стратегічні групи продукції. Це дозволяє підприємству легше ідентифікувати продукти або послуги, які мають великий потенціал для розвитку і прибутковості. Аналіз фінансових даних дозволить визначити ефективність виробництва та здійснити ретельну стратегічну оцінку цих продуктів.

Отже, використання «Konsi Assortment Optimization» підвищить в цілому якість системи управління асортиментом за рахунок виключення людського фактора. Аналіз стратегічного положення окремих товарів в асортименті дозволяє прийняти обґрунтовані рішення по раціоналізації.

### 3.2. Напрями формування конкурентних переваг підприємства

Сучасні умови функціонування підприємства характеризуються високим ступенем невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Це означає, що підприємству необхідно постійно адаптуватися до змін на ринку, шукати нові можливості та конкурентні переваги. Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках також вимагає від підприємства розробки нових стратегій та підходів до управління, щоб забезпечити їхню конкурентоспроможність.

В умовах непередбачуваного та хаотично зміненого зовнішнього середовища важливо, щоб підприємство могло ефективно реагувати на зміни і швидко адаптуватися до нових умов. Постійний моніторинг змін у зовнішньому середовищі, гнучкі стратегії та оперативне планування є ключовими компонентами успішної реакції на непередбачені обставини.

Конкурентні переваги є ключовими для успіху будь-якого бізнесу. Це дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів на ринку, забезпечуючи їй можливість залучати більше клієнтів, збільшувати прибуток і розвиватися. Наявність конкурентних переваг може включати унікальність продукту, низьку ціну, високу якість обслуговування, швидку доставку або інші фактори, які роблять підприємство більш привабливим для споживачів.

Формування конкурентоспроможності є важливим для успішної діяльності підприємства. Для досягнення конкурентних переваг необхідно аналізувати та визначати джерела і фактори, що впливають на діяльність і продукцію підприємства. Це може включати інновації виробництва, використання новітніх технологій, вдосконалення процесів управління та маркетингу, а також розробку стратегій розвитку. Відповідна стратегія конкурентоспроможності може допомогти підприємству збільшити свою частку на ринку і забезпечити стійке місце серед конкурентів.

Нами пропонуються принципи формування конкурентних переваг підприємства, які забезпечать результативність та ефективність конкурентних процесів, що відбуваються (рис. 3.2).

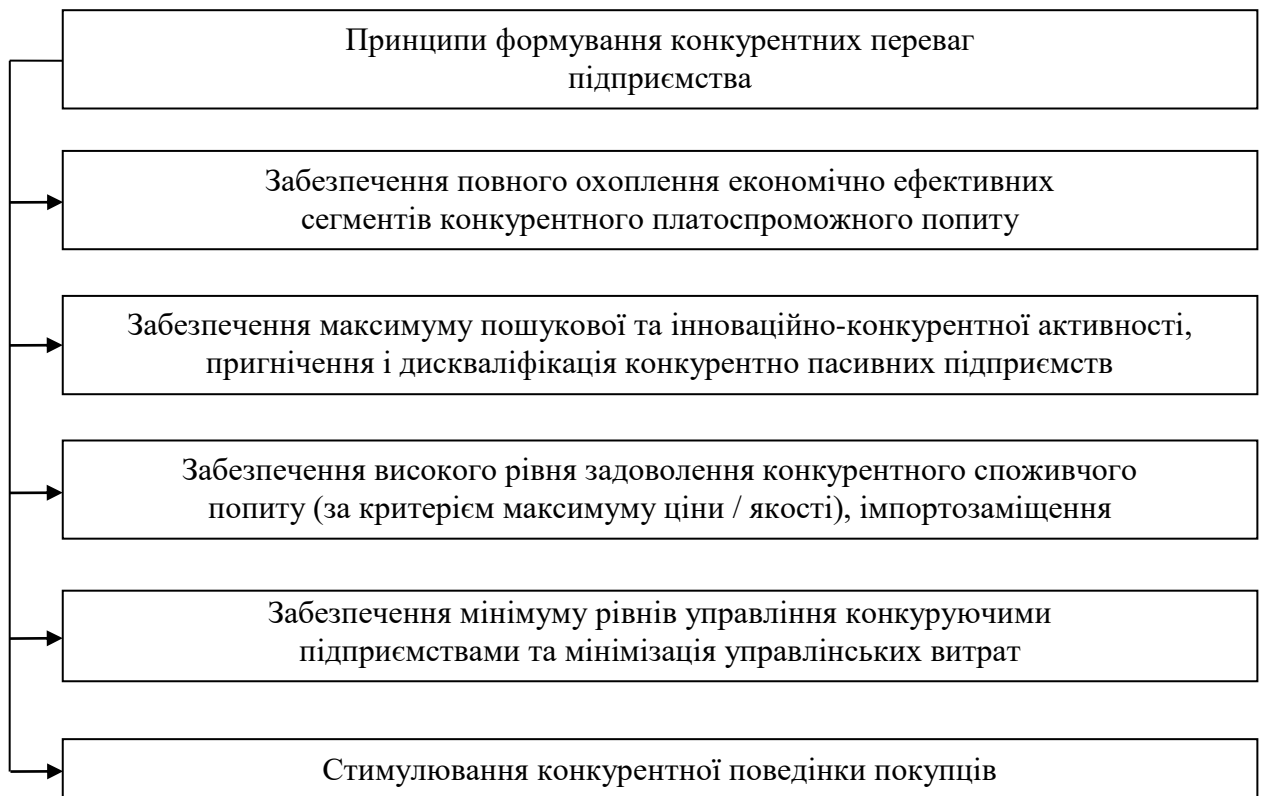


Рис. 3.2. Принципи формування конкурентних переваг підприємства, 2025-2029 рр.

Конкурентоспроможність підприємства, яке в свою чергу являє собою відкриту соціально-економічну систему, залежить від великої кількості факторів. Їх виявлення, визначення ступеня впливу, встановлення способів їх обліку та використання з метою поліпшення конкурентної позиції підприємства.

Внутрішні фактори займають значну роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. Наприклад, ефективне управління людськими ресурсами, технологічні інновації, якість продукції та послуг, рекламні стратегії та реакція на зміни на ринку можуть допомогти підприємству вирізнитися від конкурентів. Такі внутрішні чинники можуть допомогти створити стійку конкурентну перевагу, яка дозволить підприємству зайняти сильне позиції на ринку.

Ефективність і стійкість конкурентних переваг досліджуваного підприємства визначається впливом внутрішніх факторів різного

спрямування, які цілком визначені його керівництвом. Основні внутрішні фактори та показники конкурентних переваг узагальнено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Внутрішні фактори та показники конкурентних переваг підприємства,  
2025-2029 рр.**

Фактори конкурентних переваги		Показники конкурентних переваг	
Організаційні фактори		Розміри підприємства, форма власності	
		Ресурси підприємства	
Функціональні та конкурентні переваги	Фінанси	Фінансові ресурси підприємства	Структура джерел ресурсів (співвідношення власних і позичених коштів), забезпеченість підприємства оборотними коштами
		Фінансовий стан	Показники прибутковості, платоспроможності, ліквідності, ділової активності
	Маркетинг	Якість і характеристики продукції	Соціальна значимість і пріоритетність продукції для споживача
			Відповідність стандартам якості та безпечності
			Унікальні властивості
			Екологічність продукції
			Цінова політика/рівень цін
			Репутація підприємства
	Виробництво	Оновлення матеріально-технічної бази	Рівень зносу основних засобів
		Ефективність виробництва	Обсяг реалізації
			Рентабельність виробництва
	Персонал	Чисельність працівників	
Ефективність системи управління персоналом		Система мотивації персоналу	
		Підвищення кваліфікації працівників	

Конкурентоспроможність підприємства повинна зосереджуватися на таких факторах, щоб забезпечити: високий рівень конкурентоспроможності забезпечує певну гарантію успішного функціонування та розвитку підприємства на певному ринку; ефективність, позитивний сигнал характеристики підприємства; це комплексний результат його діяльності, що свідчить про високий рівень розвитку менеджменту та створення конкурентних переваг підприємства; подальший успішний розвиток.

Взаємозалежність і взаємообумовленість різних факторів конкурентоспроможності дійсно важливі для управління підприємством. Врахування цих факторів допомагає краще зрозуміти сильні та слабкі сторони бізнесу, а також визначити стратегії для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Нами запропоновано напрями вдосконалення конкурентних відносин підприємства (рис. 3.3).

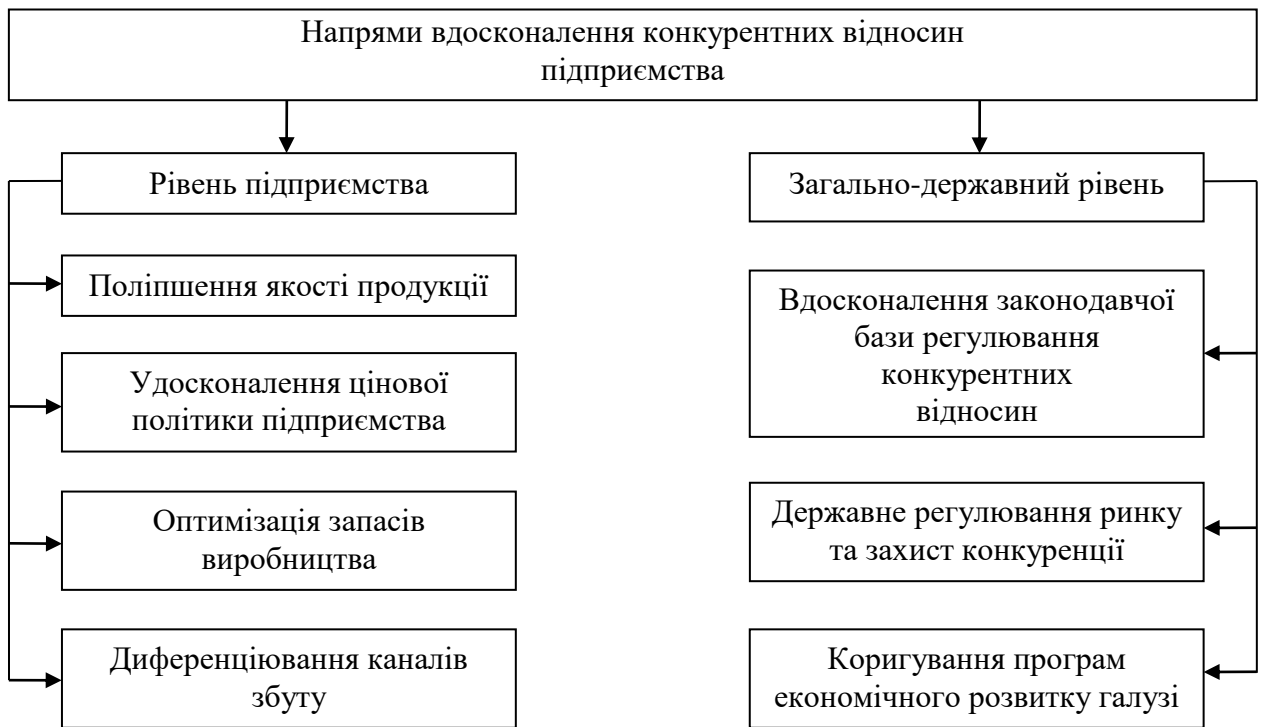


Рис. 3.3. Напрями вдосконалення конкурентних відносин підприємства, 2025-2029 рр.

Групи інструментів, які створюють стійку конкурентну перевагу, є ключовими для успіху підприємства. Унікальний продукт дозволяє виділитися на тлі конкурентів і привертає увагу споживачів. Орієнтовані на споживача послуги грають важливу роль у задоволенні потреб клієнтів. Безперервний технологічний та творчий процес допомагає підприємству залишатися актуальними та інноваційними на ринку.

Складність або неможливість імітації продукту чи послуги забезпечує захист від підробок та копіювання конкурентами. Співпраця з усіма

зацікавленими сторонами, а також підтримання сильного бренду та іміджу підприємства, грають важливу роль в побудові довгострокових відносин зі споживачами та партнерами.

Переваги над конкурентами можуть включати в себе інновації, ефективний маркетинг, високу якість продукції або послуг, інтелектуальну власність, доступ до унікальних ресурсів та інше. І, звичайно, стабільне положення на ринку дозволяє підтримувати та зміцнювати конкурентну перевагу впродовж часу (рис. 3.4).

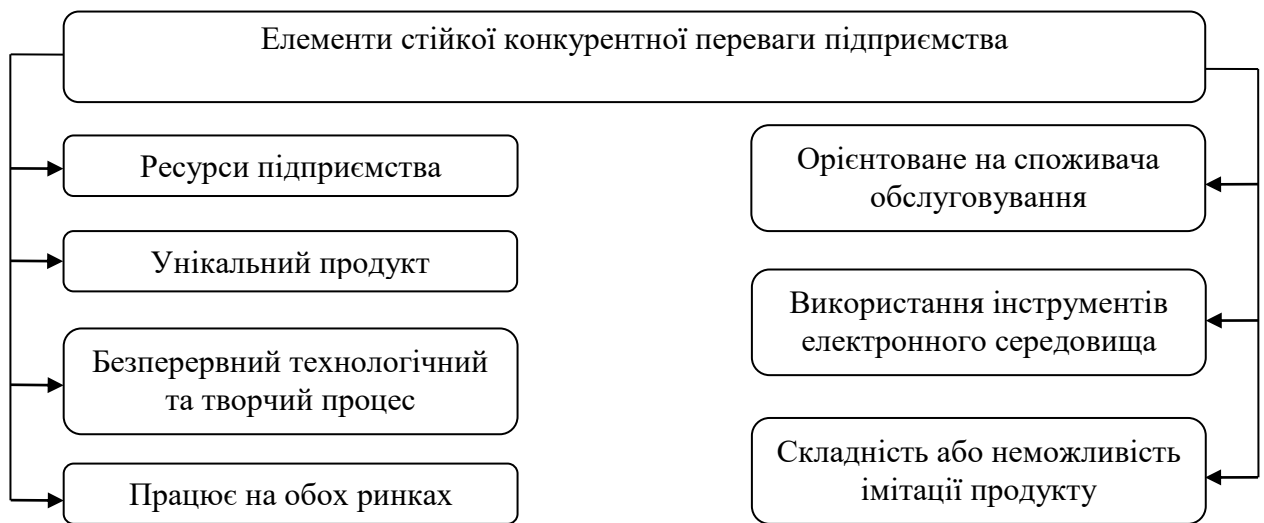


Рис. 3.4. Елементи стійкої конкурентної переваги підприємства, 2025-2029 рр.

Всі ці елементи, поряд з поєднанням окремих елементів, можуть бути використані для створення стійких конкурентних переваг підприємства:

1. Унікальний продукт – підприємство має унікальний продукт або кілька продуктів, які виняткові і пропонуються тільки досліджуваним підприємством.

2. Орієнтоване на споживача обслуговування – підприємство надає своїм клієнтам сервісне обслуговування в період продажів. Перед продажем продукту підприємство надає клієнтам всю необхідну інформацію про продукти, затребувані клієнтами. Підприємства, які мають клієнтоорієнтований сервіс, надають клієнтам різні консультації по продукту.

Для забезпечення якісного сервісу підприємство може використовувати різні інструменти: програми лояльності, системи управління взаємовідносинами з клієнтами та ін.

3. Безперервний технологічний та творчий процес – цей процес складається з творчого процесу і технологічного процесу. В результаті технологічного процесу виходять нові або вдосконалені товари та/або послуги, технології виробництва, продажу, обслуговування. Саме регулярність та безперервність цього процесу може забезпечити стійку конкурентну перевагу підприємства перед конкурентами.

4. Використання інструментів електронного середовища – використовуючи різні інструменти електронного середовища, підприємство може компенсувати обмеженість ресурсів.

5. Працює на обох ринках: звичайному та електронному – підприємство може збільшити обсяг продажів, а також створювати нові бізнес-моделі, працюючи на обох ринках.

6. Складність або неможливість імітації продукту – чим складніше конкурентам імітувати продукт, тим більше часу буде потрібно для того, щоб підприємство стало більш конкурентоспроможним. Щоб забезпечити цю функцію, підприємство може використовувати різні рішення – унікальні технології виробництва (ноу-хау), унікальні компоненти, вироби, та інші якості, а також може приймати різні захисні заходи – патенти, ліцензії.

7. Ресурси підприємства – для створення стійкої конкурентної переваги потрібні різні ресурси, які можна розділити на чотири основні групи і які, по суті, є виробничими факторами. В даний час інформацію та знання можна розглядати як ресурси, проте одним з важливих традиційних факторів виробництва є зобов'язання, яке полягає у здатності раціонально та ефективно використовувати виробничі фактори для забезпечення створення стійких конкурентних переваг.

8. Імідж підприємства – складається з різних елементів, таких як репутація, якість, впізнаваність і т. д.

9. Стабільне становище на ринку – підприємство займає стабільну позицію на ринку, включаючи частку ринку, постійні клієнти, довіру до продукту і т. д.

10. Співпраця з усіма зацікавленими сторонами – підприємство повинно виявити всіх зацікавлених сторін, які беруть участь в процесі створення конкурентних переваг, наприклад, постачальників, споживачів, партнерів, канали збуту та ін.

11. Перевага над конкурентами – забезпечується поєднанням унікальних здібностей, умінь і досвіду людських ресурсів при експлуатації. Крім того, сприятливе географічне положення серед інших особливостей може бути однією із переваг над конкурентами.

Отже, для зміцнення конкурентних переваг потрібно виконати значну роботу по збільшенню кількості споживачів через рекламування виробничої діяльності і асортименту сільськогосподарської продукції.

До рекламування слід віднести оформлення флаєрів, виготовлення щитів з рекламою продукції, оголошення у засобах масової інформації. Для протидії маркетинговим ризикам доцільно постійно здійснювати рекламну кампанію.

На першій стадії рекламної кампанії необхідно виділити близько 70 тис. грн. Для реклами буде задіяно денне радіо, білборди та верічне телебачення.

Дослідженнями рекламних кампаній, зазначено, що ефективність реклами знижується спочатку після 10-го оголошення, а потім після 30-го. Кількість споживачів придбавших сільськогосподарську продукцію після кожного рекламного оголошення наведені у табл. 3.6.

Крім того, підприємство може досягти домовленості із керівництвами ЗМІ, щодо зменшення вартості оголошень у випадку збільшення кількості замовлень. Тобто, ціна одного рекламного оголошення може бути зменшено починаючи з 11 оголошень, а потім з 31. Витрати на рекламу у кожному ЗМІ для кожного з зазначених сегментів наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.6

### Статистичні дані ефективності роботи реклами

Кількість споживачі, тис. осіб	Радіо	Телебачення	Білборд	Границя сегменту ефективності (кількість оголошень)
Сегмент ефективності 1	4	2	5	$\leq 10$
Сегмент ефективності 2	7	3	4	$\leq 30$
Сегмент ефективності 3	5	8	4	$< 30$

Керівництво рекламної кампанії вважає, що рекламна акція має відповідати таким критеріям:

- у кожному ЗМІ має бути розміщено не більше 35 оголошень;
- не менше ніж 25,0 % рекламних оголошень повинно вийти на вечірньому телебаченні.

Таблиця 3.7

### Вартість рекламних послуг для підприємства

Витрати на 1 рекламне оголошення, тис. грн	Радіо	Телебачення	Білборд	Границя сегменту ефективності (кількість оголошень)
Сегмент ефективності 1	1,5	5,8	0,5	$\leq 10$
Сегмент ефективності 2	1,8	6,4	1,0	$\leq 30$
Сегмент ефективності 3	2,0	7,2	2,0	$< 30$

Отже, потрібно розрахувати кількість оголошень, яку необхідно розмістити у ЗМІ, щоб досягти максимального обсягу продажу сільськогосподарської продукції.

Зображуючи модель у середовищі MS Excel необхідно межі ефективності оголошень прийняти як 3 сегменти: 1 – оголошення, кількість яких не перевищує 10 штук; 2 – оголошення, кількість яких більше 10, але не перевищує 30; 3 – оголошення, кількість яких перевищує 30, але не перевищує 35 (вимога щодо сумарної кількості оголошень у кожному із ЗМІ).

Тоді, змінними величинами буде кількість оголошень у кожному сегменті по кожному ЗМІ –  $x_{ij}$ ,  $i$  – сегмент ефективності ( $i = 1, 2, 3$ ),  $j$  – вид ЗМІ ( $j = 1, 2, 3$ ).

Необхідно визначити максимальну кількість споживачів сільськогосподарської продукції підприємства після рекламних оголошень:

$$Z_{\max} = 4x_{11} + 2x_{12} + 5x_{13} + 7x_{21} + 3x_{22} + 4x_{23} + 5x_{31} + 8x_{32} + 4x_{33} \text{ за таких умов:}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} x_{11} + x_{12} + x_{13} \leq 10; \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} \leq 20; \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} \leq 5; \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} \geq 0,25 (x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{31} + x_{32} + x_{33}); \\ 1,5x_{11} + 5,8x_{12} + 0,5x_{13} + 1,8x_{21} + 6,4x_{22} + 1,0x_{23} + 2,0x_{31} + 7,2x_{32} + 2,0x_{33} \leq 70; \\ \left\{ \begin{array}{l} x_{ij} = \text{цел} (i = 1, 2, 3; j = 1, 2, 3); \\ x_{ij} \geq 0 (i = 1, 2, 3; j = 1, 2, 3). \end{array} \right. \end{array} \right.$$

Модель задачі у середовищі MS Excel наведена у додатку В. Виходячи з даних додатку отримаємо розв'язок: для максимальної кількості споживачів сільськогосподарської продукції потрібно провести наступні рекламні кампанії: для отримання 1-го етапу ефективності потрібно надати 1 оголошень на вечірньому телебаченні та 9 – на білборді, на 2-му етапі необхідно подати 10 оголошень на денному радіо та 1 – на вечірньому телебаченні і на 3-му етапі достатньо подати 5 оголошень на вечірньому телебаченні.

Сумарна кількість рекламних оголошень становитиме 26 шт, при цьому буде витрачено 70 тис. грн і чисельність споживачів сільськогосподарської продукції підприємства буде до 161 тис. осіб.

Таким чином, конкурентні переваги досліджуваного підприємства визначаються сукупним впливом множини факторів, крім того, ті ж самі фактори в різних умовах можуть як підсилювати, так і послабляти вплив конкурентної переваги. Сукупність конкурентних переваг в комплексній взаємодії складає конкурентоспроможність підприємства, яка є проявом їх наявних і потенційних можливостей, змушуючи підвищувати якість своєї продукції.

### Висновки до розділу 3

1. Для покращення конкурентних відносин важливо надати увагу декільком напрямкам, таким як інновації, маркетинг та обслуговування клієнтів. Постійні інновації дозволять бізнесу залишатися впереду конкуренції, а кращий маркетинг допоможе залучати нових клієнтів та зберігати існуючих. Ефективне обслуговування клієнтів також відіграє ключову роль у довгострокових відносинах з клієнтами.

2. Формування конкурентних переваг підприємства є ключовим елементом успішної стратегії бізнесу. Для досягнення конкурентної переваги важливо бути унікальними на ринку, пропонуючи споживачам щось, що інші підприємства не можуть. Це може бути інноваційний продукт, висока якість обслуговування, ефективна система постачання або низька цінова стратегія.

3. Важливо постійно аналізувати ринок та конкурентів, щоб бути в курсі новітніх тенденцій та змін на ринку. Також варто інвестувати у власний розвиток та підвищення кваліфікації персоналу, щоб забезпечити конкурентну перевагу у сфері кадрів.

4. Створення сильного бренду та ефективна маркетингова стратегія також можуть допомогти підприємству вирізнитися на ринку та домогтися конкурентних переваг. Нарешті, важливо бути гнучкими та швидко реагувати на зміни, що відбуваються у суспільстві та в бізнес-середовищі, щоб не втрачати свою конкурентоспроможність.

5. Моделювання процесу виробничо-комерційної діяльності підприємства – це інструмент, який допомагає аналізувати та оптимізувати виробничий процес, взаємодію між виробництвом та комерційною діяльністю, а також вплив різних факторів на ефективність підприємства. Цей процес включає в себе створення математичних моделей, які відображають різні аспекти діяльності підприємства, такі як виробництво, продажі, логістика, фінанси та інші. Моделі дозволяють аналізувати та передбачати розвиток підприємства, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення.

## ВИСНОВКИ

1. Вивчення і прогнозування обсягів реалізації продукції на ринку, розвиток і вдосконалення маркетингового аспекту діяльності та координація роботи є важливими завданнями для підприємств агропродовольчої сфери. Ці аспекти допомагають підприємствам залучати клієнтів, розширювати ринки збуту та ефективно конкурувати на ринку. Такі дії сприяють підвищенню прибутковості та стабільності бізнесу.

2. Виробничо-комерційна діяльність визначається як широка сфера функціонування та організаційної діяльності підприємства агропродовольчої галузі, спрямована на здійснення процесу закупівлі та реалізації продукції для задоволення потреб споживачів.

3. Комерційна діяльність підприємства спрямована на управління та організацію процесів купівлі-продажу товарів і послуг в умовах конкурентного середовища. Головною метою комерційної діяльності є задоволення потреб споживачів та збільшення капіталізації суб'єкта ринкових відносин.

4. Площа сільськогосподарських угідь, що використовує підприємство, зменшилась у 2023 р. у порівнянні з 2019 р. на 56,1 га, що обумовлено зменшенням площі ріллі до 1036,5 га і пов'язано із зниженням кількості орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ зросла на 3,4 га або 56,7 % відповідно. За останні 5 років кількість працівників коливалася, проте в 2023 р. дорівнювала чисельності працівників у 2019 р., в тому числі у рослинництві – збільшилася на 1 особу (2,6 %). Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві складає 94,9 % середньорічної кількості працівників. Матеріальні витрати за досліджуваний період зросли на 64,2 % або на 4949,0 тис. грн, витрати на оплату праці – на 61,7 % або 3194,0 тис. грн.

5. В порівнянні з 2019 р. в 2023 р. чистий дохід збільшилося на 14423,0 тис. грн (68,2 %), в тому числі на 1 середньорічного працівника – на

327,8 тис. грн (68,2 %). Чистий прибуток зменшився на 907,0 тис. грн (на 87,0 %). Рівень рентабельності зменшився на 6,2 % та у 2023 р. становив 0,4 %, а норма прибутку – на 4,7 % та у 2023 р. становила 0,4 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність у підприємстві є рентабельною та прибутковою, але через війну ефективність господарювання суттєво зменшилася.

6. Основними шляхами вдосконалення виробничо-комерційної діяльності є:

- підвищення ефективності виробництва шляхом інвестування в технології та автоматизацію для оптимізації процесів і зниження витрат виробництва;
- проведення дослідження ринку, щоб виявити нові можливості, зрозуміти потреби клієнтів і випередити конкурентів;
- поліпшення якості продукції та обслуговування клієнтів, щоб підвищити рівень задоволеності та лояльності клієнтів;
- впровадження ефективних маркетингових стратегій для охоплення ширшої аудиторії та збільшення продажів;
- розвиток робочої сили для підвищення продуктивності та адаптації до мінливих вимог ринку;
- створення міцних партнерств, щоб розширити охоплення та отримати доступ до нових ринків;
- регулярна перевірка й аналіз ефективності бізнесу, щоб визначити сфери, які потрібно вдосконалити, і приймати рішення на основі даних.

7. Удосконалення управління виробничо-комерційною діяльністю передбачає ряд заходів, включаючи впровадження сучасних систем управління виробництвом, вдосконалення маркетингових стратегій, оптимізацію логістичних процесів та підвищення якості продукції. Для досягнення успіху в цих сферах важливо провести аналіз ринку, виявити конкурентні переваги, розробити ефективну стратегію розвитку та впровадити інноваційні рішення.