

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
_____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Міняйло Анастасія Дмитрівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	29
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні виклики, що постають наразі перед бізнесом, вимагають швидкого реагування, а вимоги до діяльності стають дедалі жорсткішими. Це вимагає постійного підвищення ефективності виробництва, якості продукції, оновлення матеріально-технологічної бази, впровадження нових технологій, раціонального використання всіх ресурсів, швидкої адаптації існуючих систем управління до воєнного стану, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Значущий доробок у дослідження питань конкурентоспроможності здійснено як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. До їх числа відносяться: О. Виноградова О. Гавриш, В. Гуменюк, Л. Євчук, О. Жидяк, О. Куценко, Б. Мізюк, Б. Погріщук, Н. Сіренко З. Шершньова та багато інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційне дослідженням виконане відповідно до плану науково-дослідних робіт випускової кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою написання кваліфікаційного дослідження є оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства й на його основі обґрунтування заходів щодо підвищення рівня його функціонування. Згідно сформульованої мети дослідження, передбачається виконання завдань:

- визначення теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства;
- з'ясування особливості управління конкурентоспроможністю підприємства за сучасних умов;
- аналіз діяльності господарюючого суб'єкту;
- внесення пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю на рівні окремого суб'єкта господарювання.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічні процеси управління конкурентоспроможністю господарства за сучасних умов.

Предметом дослідження є методи та механізми управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. При вирішенні поставлених у даному дослідженні завдань на різних етапах роботи використовувалися специфічні методи та методики дослідження: монографічний; абстрактно-логічний; економіко-статистичні методи та інші.

Інформаційною базою є законодавство України, дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, періодичні видання, річні звіти, баланси та статистична звітність про основні економічні показники виробничо-господарської діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичне значення та можуть бути використані суб'єктами господарювання для розробки актуальних шляхів підвищення рівня управління конкурентоспроможністю підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою даної роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства», «Концепція управління розвитком підприємства у збірниках науково-практичних конференцій, 2023-2024 рр.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 42 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 39 найменувань. Робота містить 7 таблиць, 6 рисунків та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Останніми роками більшість експертів з питань розвитку відзначають наявність стійкої тенденції до посилення конкуренції між суб'єктами ринку та підвищення вимог до економічної поведінки підприємств. Для подальшого збереження зазначених тенденцій необхідно підвищити ефективність виробництва та забезпечити конкурентоспроможність підприємств.

Проте, в сучасних умовах постійних змін, багатовекторних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємств, коливань попиту та пропозиції, дефіциту ресурсів, негативних наслідків економічних кризових явищ, проблем збереження конкурентоспроможності тощо функціонування бізнес-підприємства є актуальним. Тому розробка ефективних алгоритмів управління конкурентоспроможністю підприємства є пріоритетною.

Як показує практика, багато вітчизняних господарюючих суб'єктів не готові до активної конкуренції, виявлення та отримання конкурентних переваг. Основною причиною такої ситуації є відсутність ефективних управлінських, організаційних та економічних механізмів, які дозволяють підприємствам реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [7, с. 23].

Зрозуміло, що конкурентоспроможність як економічна категорія є пріоритетною для систем господарювання, а сучасні динамічні зміни характеризуються швидким переходом від адміністративних до ринкових методів регулювання, відповідним розвитком конкуренції на підприємствах та формуванням висококонкурентоспроможних організацій [9; 11; 14, с. 84].

Поняття конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є складним питанням, яке може мати різні трактування. Загалом конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства можна трактувати як його порівняльну перевагу порівняно з іншими аналогічними підприємствами галузі як усередині країни, так і за її межами [13, с. 123].

З точки зору конкуренції, зрозуміло, що конкурентоспроможність є

фундаментальною характеристикою будь-якого бізнесу. Вона визначає рівень життєздатності в сучасних умовах і результати таких видів діяльності, як виробництво, організація, збут тощо.

Динамічність конкурентних переваг потребує розробки комплексних заходів та систематичного моніторингу тенденцій розвитку щодо підтримки та розвитку наявних конкурентних переваг підприємств та формування нових конкурентних переваг відповідно до вимог ринку (рис. 1.1).

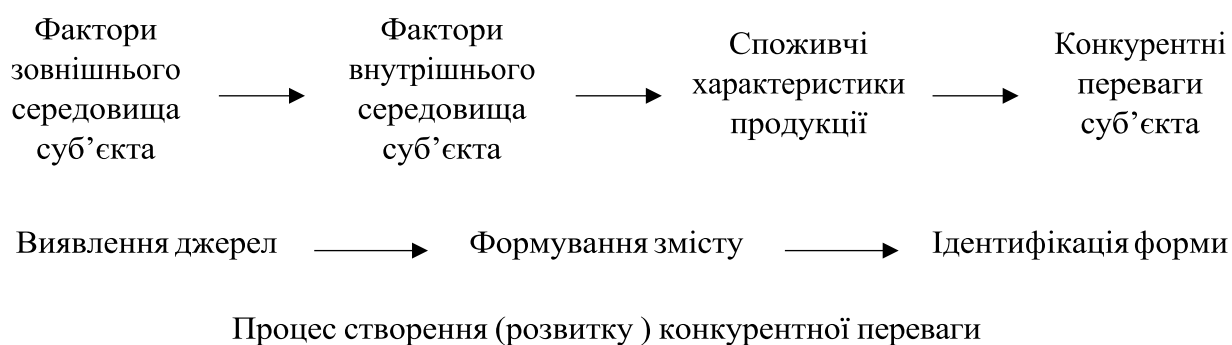


Рис. 1.1. Факторна модель формування та розвитку конкурентних переваг підприємства [1; 7, с. 22].

Конкуренція зосереджує увагу керівництва підприємства на таких аспектах, як безперервний моніторинг попиту та пропозиції, витрати ресурсів, зниження собівартості продукції, підвищення якості продукції та послуг, що продаються на ринку, підвищення конкурентоспроможності тощо [8, с. 60].

Отже, «конкурентоспроможність підприємства» – це життєздатність підприємства, результат його виробничо-збутової діяльності за певних динамічних умов [35, с. 118].

Таким чином, конкуренція є специфічним процесом реакції на нові сили та способом досягнення нового балансу, сутністю якого є змагання за конкурентну перевагу (рис. 1.2).

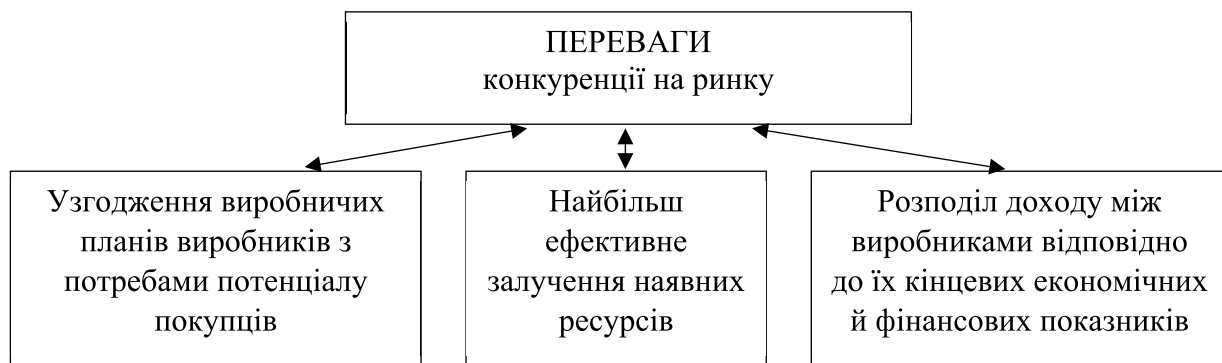


Рис. 1.2. Переваги конкуренції на ринку [37]

Науковий доробок вітчизняних та зарубіжних вчених доводить слушність їхніх думок щодо конкурентоспроможності бізнесу в цілому, складності та багатоаспектності проблем конкуренції.

Відповідно дослідники розвинули погляд, що конкуренція – це наявність на ринку кількох покупців і продавців і водночас можливість для покупців і продавців вільно входити на ринок і виходити з нього [19; 32, с. 119].

Експерти відзначають нову рису природи сучасної конкуренції, підкреслюючи, що мова йде вже не про окремі товари, які можна протиставити іншим, а насамперед про «ефективність проти неефективності» тощо [28; 36, с. 86].

Водночас, дослідник вважає, що в умовах розвинутого товарного виробництва конкуренція є суттєвим явищем, яке викликає у господарств прагнення збільшити прибуток за рахунок підвищення продуктивності праці, збільшення масштабів виробництва, вдосконалення форм організації виробничих процесів тощо [39, с. 270].

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність виробляти і продавати продукцію (послуги), привабливішу за ціною і неціновою якістю, ніж у конкурентів. У цьому контексті це означає, що якість і ціна продукції, яку виробляють сільськогосподарські підприємства, будуть більш привабливими для вітчизняного та іноземного покупця, ніж продукція інших виробників [36, с. 87].

Акцентуємо увагу на тому, що існує два класичних підходи до реалізації

стратегічного управління конкурентоспроможністю: формалізований (жорсткий) і недетермінований (гнучкий) підходи.

Сучасні умови свідчать про використання формалізованих правил і процедур гнучкої системи стратегічного планування, що характеризується раціональною поведінкою виконавців. Таким чином, такий підхід збільшує здатність керівництва адаптувати компоненти плану до умов ринку, що швидко змінюються.

Однак деякі умови виправдовують використання суворого підходу. Наприклад, підприємство знаходиться на стадії становлення, не має достатнього досвіду стратегічного планування, не має стабільності в збуті продукції, має команду спеціалістів [33, с. 17].

Безперечно, конкуренція має місце в найрізноманітніших сферах суспільного життя. Одним із найпопулярніших визначень конкуренції є її аспект боротьби, тобто змагання за найкращі результати в окремій сфері [4, с. 110].

Деталі функціонування сільськогосподарських підприємств (залежність від природно-кліматичних умов, тривалість виробничих процесів, сезонність виробництва, нерухомість виробничих ресурсів тощо) формують певні умови для застосування гнучких систем. Здатність застосовувати сценарний підхід до планування. В основі цього методу лежить твердження, що якщо неможливо з упевненістю передбачити майбутнє, то можемо принаймні розглянути різноманітні варіанти та визначити з них найбільш імовірний [2; 13, с. 121].

Продукція, яку виробляють українські аграрії, є конкурентоспроможною на аграрному ринку, а її частка у світовому виробництві стратегічно важливих видів продукції зростає з кожним роком. Виходячи з цього, стратегічний розвиток є основою побудови дієвої та ефективною системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Отже, без сталої конкурентної переваги підприємств неможливо досягти конкурентоспроможності продукції на регіональних і міжнародних ринках, а також розвитку аграрного сектору в самій Україні [14, с. 87].

Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України є ключовим стратегічним питанням. При цьому необхідно враховувати

стрімке зростання його частки у валовому внутрішньому продукті (ВВП) країни, формування дохідної частини державного бюджету та його експортний потенціал [15, с. 169].

Це питання є актуальним, оскільки аграрний комплекс відіграє важливу роль у розвитку всієї економіки України, тому забезпечення ефективності його функціонування є одним із головних завдань.

Нині сільськогосподарські підприємства з потужним потенціалом не можуть їх ефективно реалізувати через низку проблем, серед яких брак управлінських навичок та вміння вищого керівництва грамотно використовувати зміни зовнішнього середовища, а також збитковість діяльності. Сам АПК є вразливим і характеризується недостатнім рівнем конкурентоспроможності [21, с. 13].

Від ефективного функціонування українського АПК та його галузей залежить розвиток економіки України. Зокрема, конкурентоспроможність є важливим фактором, що забезпечує сталий розвиток галузей і окремих господарюючих суб'єктів. Нині питання посилення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є особливо актуальним [12, с. 18].

Специфіка конкуренції зумовлена низкою специфічних факторів, насамперед тим, що земля є одночасно об'єктом і знаряддям виробництва. Оскільки існують різні типи ведення сільського господарства, існують різні види конкуренції, серед яких домінує нецінова конкуренція.

В умовах ринкової економіки конкуренція в аграрному секторі набуває все більшого значення. Однак варто зазначити, що вона має певні характеристики порівняно з іншими секторами економіки (рис. 1.3).

Проаналізуємо підходи до класифікації конкурентних переваг та згрупуємо їх за основними ознаками (додаток Б).

Класифікація, яка запропонована, додає можливість класифікувати агроформування відповідно до типу ефекту, який вони отримують, і їхньої ролі в забезпеченні конкурентоспроможності, дозволяючи їм отримати якомога більше конкурентних переваг на основі їх конкретного потенціалу підприємств. Оскільки підприємства належать до складних соціально-економічних систем,

така класифікація є виправданою з точки зору системного підходу.

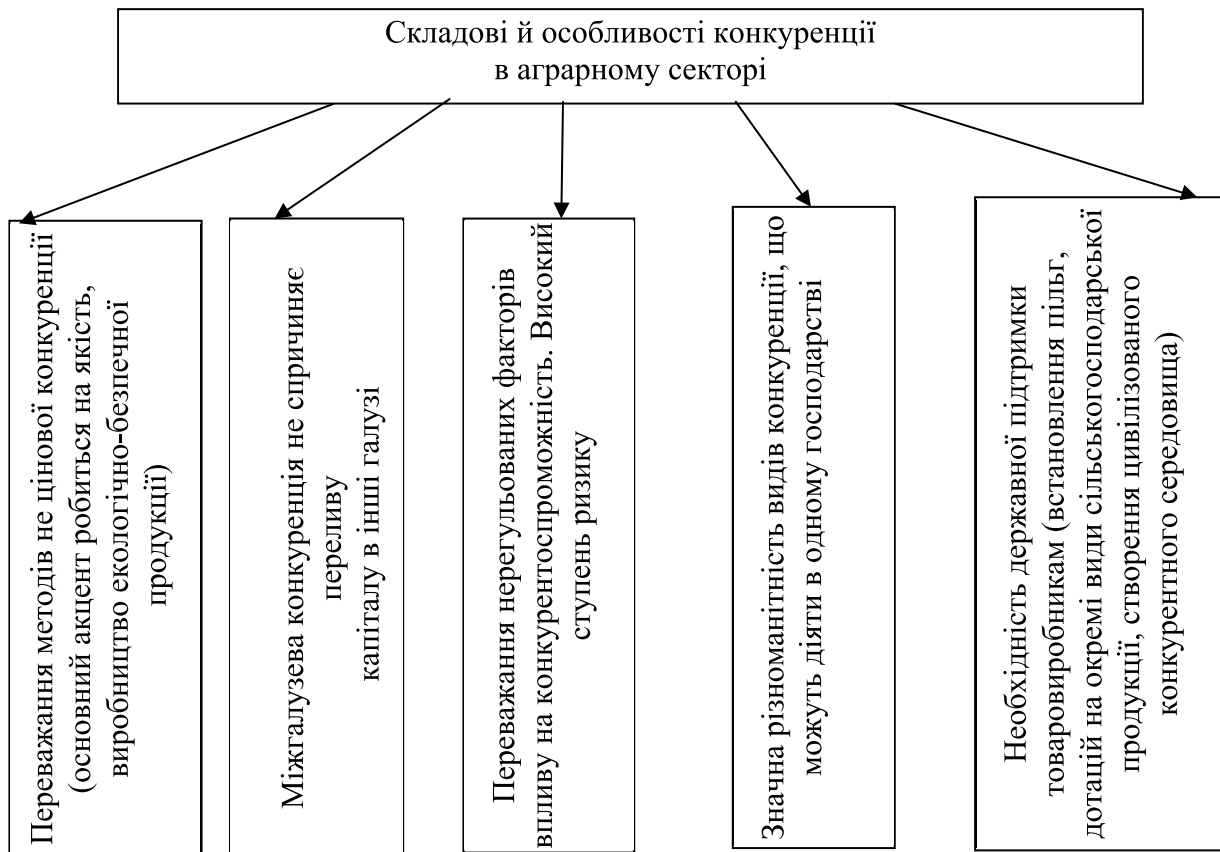


Рис. 1.3. Основні складові конкуренції в аграрному секторі [31, с. 215; 34, с. 298; 39, с. 271]

Наукові дослідження свідчать про різний характер поняття «конкурентна стратегія». Зокрема, дослідники аналізують конкурентну стратегію як специфічний тип організаційної стратегії, яка відповідає на запитання: «Як організації конкурувати на цільовому ринку, щоб протистояти конкурентному тиску та виграти конкуренцію?» [2; 6, с. 64].

Водночас, деякі вчені визначають це поняття як «... розроблену програму дій щодо адаптації підприємства до змін або досягнення певної конкурентної позиції на ринку» [11; 14, с. 83].

З іншого боку, І. Яценко аналізує конкурентну стратегію як план дій організації для успіху в конкуренції на конкретному ринку [39, с. 270]. З іншого боку, конкурентні стратегії – це стратегії, які зосереджені на діях, спрямованих на забезпечення успішного функціонування.

Тому важливо відзначити, що багато експертів визначають конкурентну стратегію як низку управлінських рішень, спрямованих на формування та зміцнення конкурентних позицій компанії у своїй галузі в довгостроковій перспективі.

Можна сказати, що підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності вимагає не лише безперервних зусиль, а й виважених і зважених дій стратегічного характеру. Слід зазначити, що відносність конкурентоспроможності зустрічається в абсолютно неконкурентоспроможних організаціях на різних ринках.

На різке зниження конкурентоспроможності та ефективності підприємств впливає сукупність зовнішніх факторів: політична нестабільність, сильна зовнішня конкуренція виробників сільськогосподарської продукції, відсутність належної державної підтримки вітчизняних виробників продукції, зниження продуктивності сільського господарства. Попит на продукцію зумовлений низькою платоспроможністю населення та іншими складовими і внутрішніми факторами [31, с. 213].

Як показує практика, багато вітчизняних підприємств не готові до активної конкуренції, виявлення та отримання конкурентних переваг. Основною причиною такої ситуації є відсутність ефективних управлінських, організаційних та економічних механізмів, які дозволяють підприємствам реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Відтак, розвиток економіки України залежить від вирішення широкого кола взаємозалежних техніко-економічних, організаційних і соціальних проблем, серед яких можна виділити проблему оцінки та формування конкурентоспроможності українських підприємств [15, с. 220].

Важливо зазначити, що сутність конкурентоспроможності підприємства в широкому розумінні полягає в здатності підприємства досягати поставлених цілей в умовах активної діяльності конкурентів протягом певного часу. Дослідимо класифікацію типів конкурентних переваг за допомогою даних табл. 1.1.

Класифікація типів конкурентних переваг [10; 25, с. 169; 27]

Конкурентна позиція на внутрішньогалузевому ринковому сегменті					
<i>мінімальна</i>			<i>максимальна</i>		
Вартісні параметри	низький рівень	фіксовано низькі витрати	низькі витрати	низький рівень (непривабливі)	Якісні параметри
		фіксоване поєднання диференціації та низьких витрати	поєднання диференціації та низьких	високий рівень (привабливі)	
	високий рівень (непривабливі)	відсутність переваг	відсутність переваг	низький рівень (непривабливі)	
		фіксована диференціація	диференціація	високий рівень (привабливі)	

Таким чином, конкурентна стратегія – це специфічна система, яка формує стійкі цілі підприємства за допомогою відповідних засобів і планів їх досягнення [3, с. 100; 5].

Отже, ринкова система в сучасних умовах продовжує функціонувати і динамічно розвиватися до моменту відтворення конкурентних умов і відповідних конкурентних відносин. Тому в той момент, коли зникає принцип конкуренції, усталена ринкова економіка перестає існувати. Відтак, щоб підприємства були успішними в сучасній економіці, їм необхідно детально планувати свій ефективний розвиток і мати інформацію про перспективи, можливості, якість, кон'юнктуру ринку та позицію конкурентів тощо.

У сучасних умовах підприємства створюють корпоративні системи управління, засновані на принципах сталого розвитку, і спрямовують свою діяльність на підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення фінансової стійкості, забезпечення ефективного функціонування на ринку та зниження матеріаломісткості продукції, що виробляється. Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом багатьох факторів різної природи, характеру та ступеня поведінки. Це потребує детального збору, узагальнення, систематизації та аналізу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Усі різноманітні економічні процеси, що відбуваються в суспільстві, реалізуються через взаємозв'язки суб'єктів господарювання. Серед них особливу роль відіграють малі та середні підприємства. Конкурентоспроможність суб'єктів малого підприємництва є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує ефективність й можливість адаптації суб'єктів малого підприємництва до умов ринкового середовища.

Проаналізуємо детальніше конкурентоспроможність одного з торгівельних підприємств Полтавської області. Зокрема, підприємство, яке займається оптовою торгівлею хімічних продуктів, оптовою торгівлею зерна, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, а також вирощуванням таких культур як пшениця, соняшник, соя, кукурудза на зерно та іншими видами роздрібною торгівлі поза магазинами.

Майно господарства складається з основних фондів, оборотних коштів та інших засобів, які відображаються в самостійному балансі. Майно перебуває на праві власності.

Досліджуване підприємство самостійно планує і здійснює господарську та фінансову діяльність, розпоряджаються виробленою продукцією та прибутком. Досліджуване господарство здійснює незалежну, активну та систематичну діяльність для отримання прибутку та досягнення економічних і соціальних результатів.

Вся господарська діяльність регулюється статутом. Підприємство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп.

Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання з правами та обов'язками юридичної особи і має право здійснювати господарську діяльність

відповідно до своєї мети і завдань, укласти договори і нести відповідальність за своїми зобов'язаннями.

Організаційна структура торговельного підприємства демонструє впорядковане розташування елементів управління та форму їх взаємозв'язку, при цьому, перетворюючи існуючу структуру на систему. Директор вирішує всі питання діяльності, несе відповідальність за виконання рішень.

Щоб отримувати прибуток і бути достатньо конкурентоспроможним, підприємству потрібен чіткий план. Зокрема, необхідні чіткі та недвозначні заходи, спрямовані на посилення конкурентоспроможності підприємства.

Варто зауважити, що важливим завданням кожного господарства є найбільш повне і раціональне використання на протязі року працездатних робітників з урахуванням віку, статі, кваліфікацій та індивідуальних особливостей.

Таблиця 2.1

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу в підприємстві за категоріями зайнятих, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Штатні працівники (кадри), осіб	4	6	5	125,0
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	x
Управлінські кадри – всього, осіб	1	1	1	100,0
до загальної кількості працівників, %	25,0	16,7	20,0	x

Згідно даних розрахунку табл. 2.1 частка управлінського персоналу в загальній структурі становить в 2021 р. – 25,0 %, в 2022 р. – 16,7 %, в 2023 р. – 20,0 %, при цьому спостерігається динаміка до незначного коливання загальної кількості працівників загалом (5 осіб у 2023 р.).

Проаналізуємо віковий склад працівників (табл. 2.2).

Дослідивши дані табл. 2.2, дійшли висновку, що керівництво підприємства надає перевагу в наданні робочих місць досвідченим працівникам. Відтак, за

2021-2023 рр. найбільша частка в віковій структурі належить працівникам вікових категорій 25-40 років та 41-50 років (по 34,4 % за досліджуваний період).

Таблиця 2.2

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємстві, 2021-2023 рр.

Показники	Роки						2023 р. до 2021р., (+, -)
	2021		2022		2023		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Молодь віком 15-24 роки	0	0,0	1	16,7	2	40,0	2
25-40 років	2	50,0	2	33,3	1	20,0	-1
41-50 років	1	25,0	2	33,3	2	40,0	1
Передпенсійні роки	1	25,0	1	16,7	0	0,0	-1
Разом	4	100,0	6	100,0	5	100,0	1

Найменша частка належить молодим працівникам у віці 15-24 роки (0,0 % – в 2021 р., 16,7 % – в 2022 р., 40,0 % – у 2023 р.). Працівників передпенсійного віку до підприємства також залучають, зокрема, 16,7 % у 2022 р. та 40,0 % у 2023 р. складає дана категорія працівників.

Охарактеризуємо персонал за статтю у торговельному підприємстві (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка характеристики персоналу підприємства за статтю, 2021-2023 рр.

Показники	Роки						2021 р. до 2019 р., (+, -)
	2021		2022		2023		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Чоловіки	2	50,0	4	66,7	3	60,0	+1
Жінки	2	50,0	2	33,3	2	40,0	0
Разом	4	100,0	6	100,0	5	100,0	+1

Дані табл. 2.3 свідчать про значну частку чоловіків у структурі персоналу: 59,0 % – у 2019 р., 65,6 % – у 2020 р., 64,3 % – у 2021 р. Нерівномірна частка чоловіків в структурі персоналу пов'язана з специфікою виробництва.

Вартісний показник продуктивності праці виражає вартість виробленої продукції на одного середньооблікового працівника за певний період часу. При застосуванні вартісних показників позитивним є зв'язок з господарською діяльністю підприємства.

Показник собівартості характеризує собівартість продукції, виробленої за певний період і із розрахунку на одного робітника. При застосуванні вартісних показників діагностика господарської діяльності підприємства є позитивною.

Проаналізуємо показники продуктивності праці у досліджуваному господарстві за допомогою даних наступної табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників продуктивності праці підприємства,
2021-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+, -)
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	10635,40	14699,40	17036,30	+6400,90
на 1 середньорічного працівника	2658,85	2449,90	3407,26	+748,41
Чистий прибуток (+), збиток (-)	280,60	379,50	9,90	-270,7
на 1 середньорічного працівника	70,15	63,25	1,98	-68,17

Проаналізувавши дані табл. 2.4, необхідно зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємства зріс з 10635,40 тис. грн у 2021 р. до 17036,30 тис. грн, або на 6400,90 тис. грн 60,2 %, за рахунок зростання обсягу реалізації продукції, послуг за даний період.

Чистий прибуток протягом 2021-2023 рр. знизився на 270,7 тис. грн або на 96,5 %, зокрема, у 2021 р. чистий прибуток підприємства склав 280,60 тис. грн, у 2023 р. – 9,90 тис. грн відповідно. Проте, даний показник в розрахунку на одного працівника зазнав зменшення на 68,17 тис. грн (97,2 %) внаслідок зниження чистого доходу та чистого прибутку відповідно.

У сучасних умовах рушійною силою розвитку підприємства є конкуренція між суб'єктами ринку. Кінцевою метою будь-якого бізнесу є досягнення бажаних результатів у конкурентній боротьбі на основі конкурентоспроможності

його послуг і продуктів. Крім того, поточна діяльність сучасних підприємств обов'язково має бути підпорядкована досягненню стратегічних цілей.

Оцінимо динаміку виробничо-комерційної діяльності торгового підприємства за даними табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн	10635,40	14699,40	17036,30	160,2
Вартість товарів і послуг, придбаних підприємством для перепродажу, тис. грн	8992,5	13115,5	9951,8	110,7
на 1 працівника, зайнятого у виробництві, тис. грн	2658,85	2449,90	3407,26	128,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	7990,40	9838,30	11621,60	173,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	280,60	379,50	9,90	3,5
Рівень рентабельності (збитковості), %	3,5	3,9	0,1	-

Проаналізувавши дані табл. 2.5, необхідно зазначити, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. виробництво товарної продукції підприємства зросло на 60,2 %, одночасно, зростання вартості товарів і послуг, придбаних господарством для переропродажу становить 11,7 % або 959,3 тис. грн. На величину прибутку впливають багато факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності торгового підприємства. Зокрема, чистий прибуток у 2021 р. становив 280,60 тис. грн, а в 2023 р. чистий прибуток склав 9,90 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості господарства на 96,5 % відповідно.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 11621,60 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на 3631,2 тис. грн або на 73,1 % відповідно. Рівень рентабельності протягом досліджуваного періоду коливався, у середньому за три роки складає 2,5 %, так 2021 р. даний показник склав 3,5 %, тоді як у 2023 р. рівень рентабельності склав 0,1 % відповідно.

Проаналізувавши рівень забезпеченості господарства основними факторами виробництва й, дослідивши його фінансовий стан суб'єкта господарювання за досліджуваний нами період дає змогу удосконалювати господарську діяльність підприємства, розраховувати економічну ефективність

від заходів, що нами рекомендуються у перспективі.

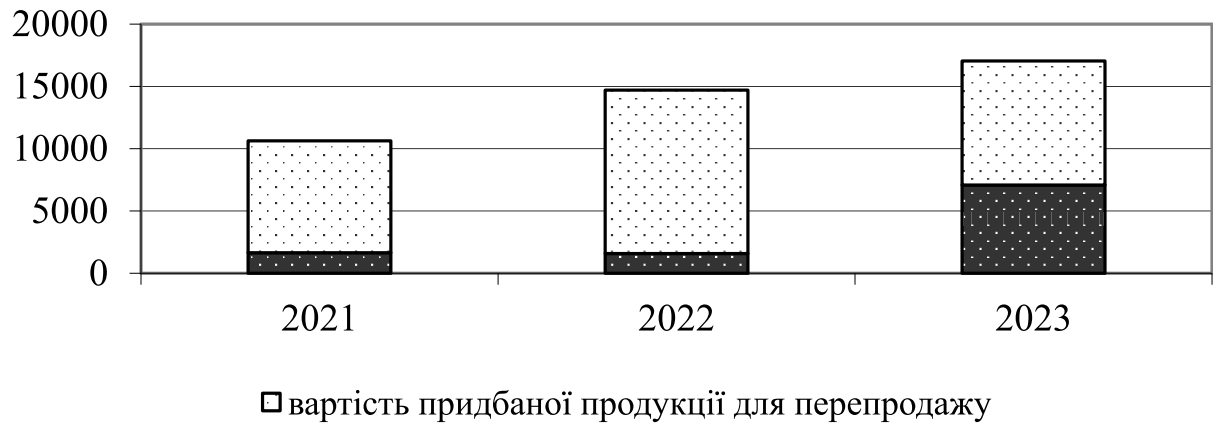


Рис. 2.1. Динаміка вартості продукції та послуг підприємства, 2021-2023 рр., тис. грн

Сучасні умови вимагають від керівників, менеджерів підприємств пошуку або формування нового підходу до діагностики у системі менеджменту на предмет розроблення ефективних, результативних управлінських рішень, спрямованих на ліквідацію проблем або використання шансів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування в контексті його розвитку й формування різнострокових перспектив.

Отож, конкурентоспроможність підприємства забезпечує його здатність впливати на ринкову кон'юнктуру шляхом збереження або розширення конкурентних позицій на цільовому ринку, надання високоякісної продукції чи послуг, задоволення конкретних вимог споживачів та забезпечення ефективності своїх функцій.

З'ясовано, що діяльність торгового підприємства пов'язана з необхідністю завоювання і укріплення власних позицій. Оцінка конкурентоспроможності проводиться у підприємстві з метою подальшого визначення напрямів її підвищення при формуванні стратегії розвитку за сучасних умов.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Сучасна адаптація малого підприємництва до конкурентних умов нестабільного та мінливого внутрішнього середовища має здійснюватися в процесі ретельного та постійного аналізу діяльності конкурентів, оцінки власного стратегічного потенціалу та ефективності його використання. Визначення позиції малого підприємства на ринку товарів і послуг порівняно з конкурентами, тобто оцінка потенціалу малого підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства доцільно досліджувати як його здатність реалізовувати певні конкурентні переваги, що дозволяють йому стабільно та ефективно розвиватися в процесі протистояння з іншими товаровиробниками на ринку.

З точки зору конкурентоспроможності, пріоритетною характеристикою торгового підприємства є конкурентоспроможність. Ці категорії визначають життєздатність суб'єктів господарювання, результати виробництва та комерційної діяльності в сучасних умовах.

Конкуренція вимагає від господарюючих суб'єктів постійного моніторингу змін попиту та пропозиції, вартості ресурсів, зниження собівартості, підвищення якості продукції та послуг, що продаються на ринку, підвищення економічної конкурентоспроможності.

Отже, можна сказати, що основною метою управління конкурентоспроможністю є забезпечення умов, за яких виробництво та реалізація може успішно функціонувати в конкурентному середовищі, та створення конкурентних переваг, які забезпечать майбутнє зростання.

При цьому суб'єктом управління є керівник, який бере участь у розробці та реалізації управлінських рішень у сфері формування підприємства та забезпечення конкурентоспроможності, а суб'єктом – процес формування та розвитку конкурентоспроможності.

Тому управління конкурентоспроможністю на підприємстві розглядається як процес реалізації певного комплексу функцій: постановка цілей, планування, організація, мотивація та контроль діяльності та забезпечення можливостей,

пов'язаних з формуванням ключових конкурентних переваг (додаток Д).

Отже, метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його життєздатності та стабільного функціонування в умовах політичних, економічних, соціальних та інших змін зовнішнього середовища.

При розгляді часового інтервалу досягнення цілей торгового підприємства виділяється оперативний (формування конкурентоспроможності продукції), тактичний (забезпечення відповідних фінансово-економічних умов), стратегічний (створення інвестицій та привабливості інновацій) рівні.

Отже, метою управління конкурентоспроможністю підприємства є визначення рівня конкурентоспроможності, необхідного та достатнього для забезпечення життєздатності економічної конкуренції підприємства. Відтак, цілями управління конкурентоспроможністю є не тільки продукція, а й фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність, кадрове, технологічне та технічне забезпечення, а також організація та структура управління досліджуваної організації.

Управління конкурентоспроможністю торгового підприємства є головним пріоритетом в організаційному управлінні, оскільки воно визначає здатність господарства існувати на ринку. На цій підставі можна стверджувати, що цей процес передбачає обов'язкове виконання загальновідомих функцій управління.

У результаті оцінка ефективності підприємницької діяльності та виявлення тенденцій зміни має можливість визначити перспективи формування конкурентних переваг суб'єкта підприємницької діяльності та виявити проблеми, які цьому заважають.

Оцінимо конкурентоспроможність досліджуваного господарства шляхом визначення конкурентних переваг, досягнутих за допомогою конкурентного аналізу. Конкурентний аналіз виконується в три етапи:

- 1) діагностика факторів конкурентного середовища та оцінка ринкової привабливості;
- 2) аналіз конкурентів;
- 3) оцінка конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентних переваг.

Водночас, підприємство інвестують у виробництво та реалізацію найбільш перспективних видів продукції. Якщо фінансування припиняється, це означає, що підприємство не отримає достатнього доходу. У майбутньому можливо спостерігати вищі норми прибутку, що може означати нижчу конкурентоспроможність продукції.

Оцінки виставляються за шкалами експертних оцінок, включаючи частку ринку, обсяг продажів, балансовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність, рівень собівартості, продажі, продуктивність праці, рентабельність ресурсів, співвідношення власних коштів і позик. Якісні показники також оцінюють експерти (керівництво господарства). Якісними показниками є широта асортименту, адаптивність каналів збуту, додаткові послуги, якість обслуговування, упаковка, рівень обслуговування, корпоративний імідж.

Аналіз сильних і слабких сторін визначає конкурентні переваги торгового підприємства. Є три основні конкурентні переваги: функціональний; організаційний; ті, що засновані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем.

Серед сильних сторін організації можна віднести: досвід маркетингової діяльності; організаційна структура управління маркетингом, умови ефективної взаємодії маркетингових служб з іншими структурними підрозділами. Функціональні переваги також включають вимірювання маркетингової діяльності та функцій, тобто знання про споживачів, їхні потреби та переваги в сегментах ринку; конкурентоспроможність продукції, ефективна дистрибуція, ефективна збутова політика, гнучка цінова політика, ефективна комунікаційна політика.

Зрозуміло, що якщо елементи макросередовища (політичні, організаційні, економічні та соціальні компоненти) та мікросередовища поєднуються для формування оптимального взаємозв'язку, тобто можна отримати вигоди, що є результатом відносин із зовнішнім середовищем. Безпосереднє оточення (споживачі, постачальники, маркетингові посередники, контакти зі споживачами тощо).

Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства по відношенню до підприємств-конкурентів розраховується відносний рівень

конкурентоспроможності підприємства за формулою:

$$ВРК = \frac{\Delta \sum n}{\sum \delta} \times 100, \quad (2.1)$$

де ВРК – відносний рівень конкурентоспроможності;

$\sum \delta$ – сума зважених оцінок за всіма показникам базового підприємства;

$\sum n$ – сума зважених оцінок за всіма показникам n-ного підприємства.

$$\Delta \sum n = \sum \delta - \sum n, \quad (2.2)$$

При аналізі результатів пропонуємо шкалу оцінювання на основі значень показників:

0-25 % – низький рівень конкурентоспроможності;

26-50 % – середній рівень конкурентоспроможності;

51 % і вище – високий рівень конкурентоспроможності.

Фінансові результати діяльності є важливим показником у діагностиці економічної конкурентоспроможності. Існуючі методи комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяють охарактеризувати конкурентоспроможність підприємства на тактичному рівні. Однак, як зазначають дослідники, єдиного стандарту оцінювання чи єдиної методології не існує.

Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства вимагає оцінки наявного рівня. Для управління конкурентоспроможністю цей рівень бажано вимірювати за допомогою кількісних параметрів, що відображають вплив ключових факторів. Як показує практика, проведення такої оцінки пов'язане з певними труднощами, особливо суб'єктивний характер оцінки, кожен суб'єкт має власний погляд на характеристики підприємства, що використовуються для встановлення конкурентоспроможності.

На першому етапі цього аналізу вибираються основні господарства. У цьому випадку досліджуються і визначаються основні конкуренти (Конкурент 1 і Конкурент 2, які також займаються виробництвом і продажем). Він має умови

функціонування, подібні до досліджуваного господарства. Додаток Е містить дані, необхідні для аналізів, описаних вище.

Після аналізу даних у додатку Е та розрахунку відносних рівнів конкурентоспроможності можна зробити відповідні висновки. Таким чином, спостерігається високий рівень конкуренції між дослідженим підприємством та конкуруючою компанією 2, із сумою вагових коефіцієнтів 97 та 146 балів відповідно (максимальна можлива оцінка – 170 балів).

Зрозуміло, що порівняння показників, що характеризують ефективність досліджуваного бізнесу, з його основними конкурентами дозволяє не тільки визначити рівень його конкурентоспроможності, а й виявити його основні недоліки.

Відповідно, у процесі конкурентного аналізу виявлено основні недоліки, які перешкоджають ефективній діяльності та конкурентоспроможності торгового підприємства. В першу чергу, це пов'язано з відсутністю досвіду маркетингової діяльності (за маркетингову діяльність даного підприємства відповідає директор). В результаті погіршується загальний імідж, в тому числі, знижується адаптивність каналів збуту, знижується ефективність збутової політики, знижується гнучкість цінової політики, знижується конкурентоспроможність продукції.

Загальна зважена оцінка досліджуваного підприємства-конкурента 2 становить лише 70 балів. Водночас, низький рівень рентабельності та частки ринку та загалом недостатній рівень іміджу підприємства можна пояснити організаційною структурою управління маркетингом та відсутністю загального відділу маркетингу. Вибір ефективної стратегії розвитку та врахування основних недоліків, виявлених під час аналізу, забезпечить цьому господарству конкурентну позицію в найближчому майбутньому.

Отже, проаналізувавши діяльність обраних господарств, можна запропонувати наступні організаційно-економічні заходи щодо забезпечення та підвищення конкурентоспроможності.

– впровадження сучасних систем обробки, поширення та зберігання інформації на підприємстві;

– в основі вибору довгострокової стратегії розвитку має бути: впровадження передових технологій, мінімізація витрат по всьому технологічному циклу та диверсифікація виробництва, розширення зони стратегічного управління;

– обов'язкове застосування алгоритмів у процесі адаптації до динамічних умов бізнесу формує систему управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

– підтримання відкритої політики спілкування зі співробітниками та партнерами;

– удосконалення механізмів мотивації та підзвітності для забезпечення конкурентоспроможності продукції та компаній.

Отож, у ході дослідження виявлено, що фактори, які визначають здатність підприємства конкурувати, включають частку ринку, ресурси, доступ до каналів збуту, якість продукції та якість послуг. Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного середовища має на меті визначення стратегічних та оперативних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності та мінімізації ринкових ризиків тощо.

Таким чином, провівши дослідження, доведено, що досліджуване підприємство має всі умови для успішної конкуренції на ринку. Зрозуміло, що управління, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства, є складною системою, спрямованою на пошук стратегії розвитку для збільшення можливостей, зміцнення конкурентних позицій на ринку та забезпечення сталого розвитку в умовах господарювання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кожне підприємство в конкурентному середовищі зобов'язане не тільки зосередити увагу на внутрішньому середовищі, але й розробити стратегії довгострокового виживання, які дозволять господарюючому суб'єкту адаптуватися до мінливих обставин. Раніше багато підприємств мали можливість працювати безпечно та зосереджуватися лише на внутрішньому середовищі та повсякденній діяльності. Незважаючи на те, що залишається завдання раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, найважливішим є впровадження такого управління, яке забезпечує адаптацію підприємства до мінливого зовнішнього середовища.

Очевидно, що за сучасних умов основними викликами у сфері підвищення корпоративної конкурентоспроможності є: усунення перешкод для підприємницької діяльності, зменшення податкового тиску; удосконалення законодавства у сфері підприємницької діяльності, розвиток антимонопольного законодавства; забезпечення потреби населення у високоякісній продукції; державна підтримка бізнесу; створення інформаційних сервісів щодо новітніх технологій, законодавчих змін та потенційних ринків збуту; фінансове стимулювання інноваційної діяльності підприємств.

Дослідження особливостей функціонування підприємства, проведене в розділі 2 кваліфікаційного дослідження, показало, що стратегія посилення конкурентоспроможності підприємства повинна бути спрямована на зміцнення позицій підприємства на ринку. Тому нами рекомендовано імплементувати систему формування конкурентної стратегії, яка складається з чотирьох основних взаємопов'язаних кроків:

- 1) оцінка існуючої структури в галузі та рушійних сил;
- 2) аналіз конкурентів, стратегічний потенціал бізнесу та споживачів; аналіз існуючих конкурентних стратегій, а також виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги, вибір оптимальних альтернатив

і формування конкретної системи конкурентної стратегії, ідентифікація та оцінка альтернатив для досягнення конкурентної переваги, аналіз конкурентних стратегій;

3) вибір оптимальних альтернатив та формулювання відповідних конкурентних стратегій (рис. 3.1).

Саме тому необхідно оцінити стратегічний рівень суб'єкту господарювання з метою визначення реального рівня розвитку та подальшого підвищення рівня його конкурентоспроможності.

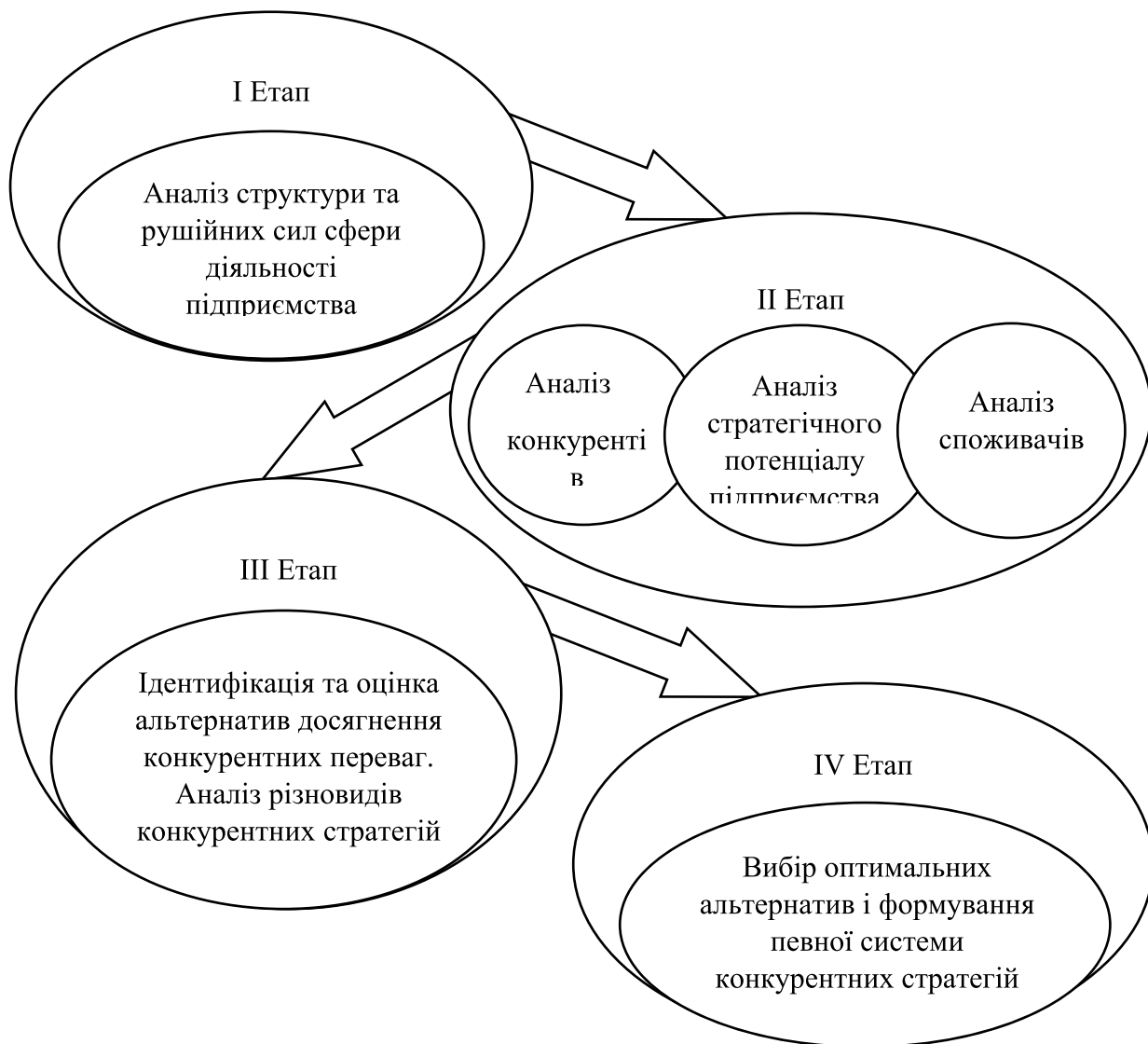


Рис. 3.1. Прогнозована система формування конкурентної стратегії підприємства, 2025-2029 рр.

Реалізація стратегії на досліджуваному підприємстві залежить від часу, тому було б доречно звести її до конфігурації календарного розкладу. Це

календарний графік, який дозволяє визначити чіткі терміни виконання окремих завдань, розподілити повноваження між співробітниками та, за можливості, скоротити терміни виконання.

Отже, для досліджуваного господарства нами запропоновано використання методу ранжування стратегічних завдань. При цьому, необхідно пам'ятати, що цей метод ефективний в умовах швидкого реагування з боку керівництва формування. Відповідно до цього методу всі завдання можна розділити на такі категорії:

- 1) найважливіші, тобто ті, що потребують негайної реакції.
- 2) важливі, тобто ті, що можна вирішити за місяць-рік;
- 3) важливі, тобто ті, що потребують постійного моніторингу, але не є терміновими;
- 4) завдання, які можна вирішити без вищого керівництва підприємства.

Тому після формування конкретного переліку першочергових стратегічних завдань доцільно розробити стратегічну програму, в якій визначено проекти, плани, бюджети, органи контролю, виконавців (додаток Ж).

Варто відзначити, що при розробці плану деякі завдання можна починати і виконувати одночасно.

Щоб визначити, як краще спланувати корпоративний календар, потрібно вирішити, як це реалізувати. Його суть полягає в тому, щоб розглянути придатність кожного критерію, для якого пропонується стратегія, і оцінити пропозицію за кожним критерієм. Цей метод дозволяє визначити всі плюси і мінуси стратегії та гарантує, що критерії, які необхідно враховувати, враховуються.

У той же час критерії можуть відрізнитися від конкретних функцій і стратегічного напрямку галузі або бізнесу. При складанні списку критеріїв використовуються тільки ті критерії, які безпосередньо відповідають сформованим цілям, завданням і стратегії досліджуваного підприємства.

У сучасних умовах кадровий потенціал підприємства відображає кількісні та якісні характеристики працівників щодо досягнення поставлених перед ними цілей і завдань. Ефективність господарської діяльності та виконання завдань для

досягнення цілей вимагають відповідного забезпечення працівників відповідним досвідом, знаннями, кваліфікацією тощо.

Нині дефіцит кадрів на підприємствах є однією з найважливіших проблем управління конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема, проведене дослідження демонструє, що в проаналізованому нами підприємстві певна частина співробітників не має достатнього рівня знань та не володіє необхідними знаннями у сфері організаційного менеджменту, комерційного менеджменту, навичок продажів, стратегічного планування, їх компетентність та досвід роботи у відповідній сфері є недостатніми.

Відповідно, необхідно вирішити такі проблеми:

постійно підвищувати кваліфікаційний рівень наявних співробітників шляхом стажування, участі в тренінгах і досвіді в компаніях-лідерах галузі;

залучати випускників вищої освіти (навіть, без досвіду роботи або з мінімальним досвідом);

систематично оцінювати персонал.

Для підвищення загальної ефективності кадрової стратегії досліджуваного підприємства окремі етапи професійного розвитку (базова підготовка, професійне та непрофесійне навчання, навчання та підвищення кваліфікації, самопідготовка) повинні бути взаємоузгодженими та логічно структурованими.

Одним із найефективніших способів обміну знаннями, набуття та розвитку професійних компетенцій, безперечно, є стажування та курси підвищення кваліфікації.

Стажування – це форма навчання без відриву від роботи, яка передбачає засвоєння нового досвіду та отримання практичних навичок і навичок для виконання завдань на поточному або вищому рівні. Водночас, серед основних проблем організації практики на досліджуваному підприємстві варто відзначити невирішеність практичних питань щодо умов проходження. Перш за все, основні питання стажування полягають у безпосередньому визначенні характеру процесу навчання, наявності стажиста певного рівня, умов проходження стажування та формування індивідуального робочого місця та заробітної плати, додаткове працевлаштування тощо.

З іншого боку, пріоритетними питаннями для організації виробничого навчання та професійного розвитку є тривалість і частота. У результаті аналізу експертів встановлено, що наразі «середній цикл підвищення кваліфікації в 10 разів нижчий від нормативного».

Саме тому, щоб підтримувати високий рівень конкурентоспроможності співробітників всередині підприємства, кожен співробітник повинен проходити навчання або стажування не рідше одного разу на п'ять років. Проте, ці умови можуть коригуватися в залежності від динаміки забезпечення бізнес-процесів підприємства.

Зокрема, у додатку 3 вказані можливі курси підвищення кваліфікації для керівників, менеджерів та їх вартість. Як показують дані в додатку 3, ці курси можна знайти в залежності від профілю та бажань співробітника, і їх ціни значно відрізняються, але вони доступні для організацій.

Сучасний етап розвитку сфери торгівлі пов'язаний з розробкою економічної політики України та вибором пріоритетних напрямів інтеграції до Європейського співтовариства. При цьому планомірний та повноцінний розвиток підприємств не гарантується через фактичне усунення держави від контролю за використанням ресурсів та відсутність державних інвестицій у розвиток сучасних технологій та технологічне переозброєння.

Завдяки ресурсозбереженню підприємство може досягти стійких рівнів економічного розвитку та суттєво покращити стан навколишнього середовища за рахунок зменшення антропогенного навантаження. На сучасному етапі існує потреба у використанні передових та інноваційних ресурсозберігаючих технологій, але через брак коштів з кожним роком стає все більш гострою проблема раціонального використання ресурсів у торговельному процесі, що знижує рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Основні причини низької ефективності діяльності підприємства та його підприємства є не стільки відсутність теоретичних, технічних і технологічних розробок, скільки відсутність фінансових ресурсів для впровадження таких розробок та інертність мислення, зокрема керівників усіх рівнів.

Водночас, основні причини, чому, на нашу думку, політика

конкурентоспроможності підприємства є неефективною, як їх можна усунути та очікувані результати вдосконалення політики представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні причини та рекомендовані шляхи усунення неефективності політики конкурентоспроможності підприємства, 2024-2029 рр.

Причини неефективної конкурентоспроможності діяльності підприємства	Рекомендовані шляхи усунення неефективного процесу конкурентоспроможності	Прогнозовані результати
Відсутність фінансових ресурсів, необхідних для придбання новітньої техніки та обладнання	Стратегічний напрям конкурентоспроможності компанії підприємства на	Усунення існуючих причин втрат різноманітної сировини під час комерційної діяльності
Невиконання операційних рішень щодо конкурентоспроможності, які не потребують значних капітальних витрат і можуть бути реалізовані в короткостроковій перспективі	Формування комплексної системи економії ресурсів підприємства, яка не входить до питань, пов'язаних з удосконаленням технічних або технічних аспектів збуту	Забезпечення максимального ефекту економії ресурсів при застосуванні комплексу оперативних заходів, що враховують різні види діяльності підприємства
Неефективна політика щодо підтримки проєктів підприємства, рівня інновацій та економічних факторів	Планування та систематизація процесів організації, контролю та ресурсозбереження	Під час впровадження стратегії оптимізації ресурсозбереження певні типи ресурсів вивільняються та зберігаються для використання в наступних робочих циклах
Відсутня комплексна система конкурентоспроможності, яка забезпечує функціонування окремих підрозділів, підприємства в цілому	Дотримання умов виконання оптимальної структури ресурсів в підприємстві, на довгострокову перспективу	Оптимізація процесів забезпечення ресурсами, вдосконалена технологія продажу продукції (товарів, послуг) на основі порядку використання відповідно до прогнозованої вартості використання
Відсутність інструментів ефективною системи впровадження конкурентоспроможності	Прогноз наявних запасів і можливостей зростання обсягів за окремими видами ресурсів	

Для будь-якого підприємства зниження ресурсомісткості продукції безпосередньо пов'язане з власними показниками ефективності. Ключовим фактором підвищення показників ефективності є зниження собівартості продукції, оскільки зниження витрат збільшує дохід господарства.

Проаналізуємо фактичні та перспективні канали збуту продукції досліджуваного формування, визначивши обсяги реалізованих поставок продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Фактичні й прогнозні канали збуту та обсяги реалізації основних видів продукції підприємства, 2023 р., 2025-2026 рр., тис. грн

Продукція	Канали реалізації	Роки		Відхилення (+; -)
		2023	2025-2026 (прогноз)	
Непродовольчі товари	ТОВ «Ерідон»; ТОВ «КІР»; ПП «ІМЕНІ КАЛАШНИКА»; ССТ «Краяни»	1803,2	2578,0	+ 774,8
Насіння олійних культур	ТОВ СП «Нібулон»; ТОВ «Кернел Трейд» ТОВ «Полтаванасінняпром»	1754,5	2550,0	+ 795,5
Добрива, агрохімічна продукція	ТОВ «Агро ВМ»; ДП «ЛАН»; ТОВ «АГЛ Груп»; ПП «Довіра»	8576,0	9399,0	+ 823,0

Проаналізувавши дані табл. 3.2, можна зробити висновки, що основними каналами збуту для суб'єкта господарювання Полтавського району є ТОВ «АГЛ Груп», ТОВ «Агро ВМ» ТОВ «КІР», ПП «Довіра», ДП «ЛАН», куди збувають добрива та агрохімічну продукцію; ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Кернел Трейд», ТОВ «Полтаванасінняпром» – насіння олійних культур, ТОВ «Ерідон», ССТ «Краяни», ПП «ІМЕНІ КАЛАШНИКА», ТОВ «КІР» – непродовольчі товари.

За даними головних спеціалістів підприємства, у 2025-2026 рр. планується освоєння нових каналів збуту, куди буде реалізовуватись продукція. Є очевидним, що при виборі каналів руху продукції основною умовою є їх доступність для товаровиробника. За даними наведеної табл. 3.2 передбачається зростання обсягів реалізації продукції, зокрема, непродовольчої продукції – на 774,8 тис. грн, насіння олійних культур – на 795,5 тис. грн, добрив, агрохімічної продукції – на 823,0 тис. грн відповідно. Варто відзначити, що для господарства перспективним є розгляд варіантів отримання значної частки продукції будь-яким іншим шляхом (окрім власного виробництва) з метою подальшої реалізації.

Крім того, порівняльна оцінка вартості окремих каналів збуту також повинна узгоджуватися з перспективами зростання продажів продукції.

Важливо відзначити, що вибір каналу збуту передбачає укладення довгострокового контракту між контрагентами. Крім того, вибір каналу збуту є важливим фактором для підтримки прийняттого рівня конкурентоспроможності.

Таблиця 3.3

Прогнозовані результати від реалізації напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства, 2025-2026 рр., тис. грн

Перспективні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства	Прогнозовані результати
Збільшення доходів за рахунок розширення асортименту та підвищення якості продукції, що реалізується підприємством	13,27
Впровадження системи інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства	9,81
Впровадження методів управління підприємством та підвищення рівня організації торгових процесів, у тому числі управління підвищення ефективності управління товарними ресурсами	11,50
Зменшення витрат на ремонт і модернізацію торгового обладнання	17,52
Удосконалення системи управління та якості обслуговування клієнтів	-
Разом	52,1

Відтак, при комплексній реалізації вищезазначених напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства можна збільшити дохід підприємства на 52,1 тис. грн.

Отже, виходячи з розрахованих резервів посилення конкурентоспроможності, видно, що підприємство має потенціал для посилення конкурентоспроможності. Такими резервами є збільшення продажів за рахунок виходу на нові ринки збуту; зниження обсягів продажів нерентабельної (низькорентабельної продукції); зниження собівартості реалізованої продукції, оптимізація витрат на оплату праці; удосконалення системи господарювання, що призведе до збільшення оборотності оборотних коштів, підвищення продуктивності праці, якості продукції, поліпшення соціальних умов праці тощо.

У сучасних умовах доведено, що неможливість проведення детального аналізу та планування ринку часто призводить до неефективних стратегій розвитку продукту та ринку, що знижує конкурентоспроможність формування.

Резерви підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язані з напрямком діяльності керівництва підприємства, директорів, що входять до його складу та відповідних спеціалістів, детального змісту сфери дій, форм контролю і, головне, використання внутрішньої інформації. Важливе значення в управлінні різними рівнями діяльності досліджуваного підприємства мають зовнішні фактори ефективності.

Отже, можна сказати, що для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та отримання конкурентних переваг керівники господарства повинні акумулювати, адаптувати та розвивати весь наявний потенціал.

Зрозуміло, що система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна включати етап розвитку підприємства та характеристику галузі залежно від мети його діяльності, що має передбачати створення функціональної структури управління конкурентоспроможністю підприємства. Розробка організаційних положень систем та діяльності, формування відповідної бази інформаційного забезпечення та прийняття управлінських рішень щодо конкурентоспроможності бізнесу тощо.

Відтак, конкурентоспроможність підприємства орієнтована на демонстрацію його переваг над конкурентами в економічній, технологічній та організаційній сферах діяльності підприємства, які можна визначити за економічними показниками (додатковий прибуток, частка ринку, обсяг продажів). Від вирішення проблеми використання наявних резервів залежить проблема підвищення конкурентоспроможності окремих видів продукції, бізнес-процесів і підприємства в цілому.

Управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств має базуватися на системному підході до цілеспрямованого пошуку, аналізу всіх резервів та потенціалу їх використання для розвитку. Склад резервів може змінюватися.

Інновації, пов'язані з виробництвом, організацією та управлінням підприємством, призводять до появи нових видів резервів. Жодна організація не може отримати перевагу над своїми конкурентами в будь-якій сфері діяльності, але вона може скористатися можливостями для досягнення конкурентної

переваги в довгостроковій перспективі. Наявність невикористаних можливостей зумовлена появою нових виробничих можливостей та зміною ринкової кон'юнктури внаслідок безперервного науково-технічного прогресу, який безпосередньо впливає на підвищення вимог до кваліфікації персоналу та освоєння нової техніки та технологій.

Підсумовуючи висновки, слід зазначити, що для довгострокової ефективної реалізації сьогоденних стратегій економічного розвитку важливо не лише орієнтуватися на ринкові зміни, а й орієнтуватися на внутрішнє середовище підприємства та існуючі резерви. Саме поєднання цих двох компонентів може передбачити очікуваний результат формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що сутність конкурентоспроможності підприємства в широкому розумінні полягає в здатності підприємства досягати поставлених цілей в умовах активної діяльності конкурентів протягом певного часу.

2. Розраховано, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. виробництво товарної продукції підприємства зросло на 60,2 %, одночасно, зростання вартості товарів і послуг, придбаних господарством для переропродажу становить 11,7 % або 959,3 тис. грн.

3. На величину прибутку впливають багато факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності торгового підприємства. Зокрема, чистий прибуток у 2021 р. становив 280,60 тис. грн, а в 2023 р. чистий прибуток склав 9,90 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості господарства на 96,5 %.

4. Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 11621,60 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на 3631,2 тис. грн або на 73,1 % відповідно. Рівень рентабельності протягом досліджуваного періоду коливався, у середньому за три роки складає 2,5 %, так 2021 р. даний показник склав 3,5 %, тоді як у 2023 р. рівень рентабельності склав 0,1 % відповідно.

5. У процесі дослідження розраховано відносний рівень конкурентоспроможності господарства. Так, високий рівень конкуренції спостерігається між підприємством та підприємством-конкурентом 2, сума зважених оцінок 97 та 146 балів відповідно (максимальна оцінка – 170 балів). Порівняння показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства, з основними конкурентами дозволяє не тільки визначити рівень конкурентоспроможності, а й виявити основні недоліки.

6. Обґрунтовано, що досліджуване підприємство займає другу позицію серед обраних для аналізу господарств Полтавського району. Зокрема, господарство поступається за загальним іміджем, а також за адаптивністю каналів збуту, ефективністю збутової політики, гнучкістю цінової політики, конкурентоспроможність продукції в цілому.

7. Оскільки недостатня кількість кадрів є однією з найважливіших управлінських проблем конкурентоспроможності підприємства, розглядаються програми підвищення кваліфікації працівників. Зокрема, проведене опитування показало, що деяким співробітникам бракує достатніх і необхідних знань у сферах організаційного менеджменту, комерційного менеджменту, навичок продажів, стратегічного планування та достатнього досвіду роботи. Відтак, представлено план підвищення якості кадрового забезпечення підприємства на 2025-2026 роки.

8. Обґрунтована зручність застосування методу ранжування стратегічних завдань для визначення рівня розвитку підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

9. Запропоновані перспективні канали збуту продукції досліджуваного господарства. Так, основними каналами збуту для суб'єкта господарювання Полтавського району є ТОВ «АГЛ Груп», ТОВ «Агро ВМ» ТОВ «КІР», ПП «Довіра», ДП «ЛАН», куди збувають добрива та агрохімічну продукцію; ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Кернел Трейд», ТОВ «Полтаванасінняпром» – насіння олійних культур, ТОВ «Ерідон», ССТ «Краяни», ПП «ІМЕНІ КАЛАШНИКА», ТОВ «КІР» – непродовольчі товари.

10. У 2025-2026 рр. планується освоєння нових каналів збуту, куди буде реалізовуватись продукція. Є очевидним, що при виборі каналів руху продукції основною умовою є їх доступність для товаровиробника. За даними передбачається зростання обсягів реалізації продукції, зокрема, непродовольчої продукції – на 774,8 тис. грн, насіння олійних культур – на 795,5 тис. грн, добрив, агрохімічної продукції – на 823,0 тис. грн відповідно. Варто відзначити, що для господарства перспективним є розгляд варіантів отримання значної частки продукції будь-яким іншим шляхом (окрім власного виробництва) з метою подальшої реалізації.

11. Обґрунтовано доцільність комплексної реалізації вищезазначених напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства, яка дасть змогу додатково збільшити дохід підприємства на 52,1 тис. грн.