

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО - НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Підприємництво
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
д.е.н., професор Ханлар МАХМУДОВ
11 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх
забезпечення**»

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Джакелі Нателла Суліковна

Керівник кваліфікаційної роботи,
д.е.н., професор

Олена ТАРАН-ЛАЛА

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	8
1.1. Особливості формування конкурентної політики підприємства	8
1.2. Система конкурентних стратегій підприємства – основа забезпечення конкурентних переваг підприємства	17
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2. Оцінка процесу формування конкурентних переваг підприємства	34
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	41
3.1. Напрями удосконалення конкурентної політики підприємства	41
3.2. Обґрунтування стратегій забезпечення конкурентних переваг підприємства	48
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження визначається тим, що конкурентна політика підприємства визначає напрями підтримки та розвитку конкурентоспроможності підприємства, визначення конкурентних переваг в умовах сформованого в країні конкурентного середовища.

Конкурентна політика є складовою теорії конкуренції, значний внесок у розвиток якої зробили зарубіжні та вітчизняні вчені: Аакер Д., Амблер Т., Ансофф І., Должанський І., Котлер Ф., Клеланд Д., Ламбен Ж.-Ж., Мінцберг Г., Портер М., Таран-Лала О. та інші. Проте критичний аналіз наукових праць дозволяє зробити висновок про необхідність дослідження конкурентної політики та стратегії підприємництва, механізму розвитку підприємництва шляхом реалізації стратегій, можливостей інституційних перетворень.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Розвиток підприємництва: управлінські, економічні, інноваційні та інвестиційні аспекти» (номер державної реєстрації 0121U114522, 2022-2027 рр.).

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи у роботі було поставлено такі **завдання**:

- визначити особливості формування конкурентної політики підприємства;
- розглянути систему конкурентних стратегій підприємства як основу забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємству;
- оцінити процес формування конкурентних переваг підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення конкурентної політики

підприємства;

– обґрунтувати стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти дослідження конкурентних переваг підприємства та стратегій їх забезпечення.

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи стало фундаментальне узагальнення конкурентної політики підприємства, що визначило контекст аналізу його конкурентних переваг, визначення підходів до трактування стратегій забезпечення конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувався комплекс загальнонаукових та специфічних методів. Для визначення конкурентних переваг та формування конкурентної політики підприємства використовувалися методи причинно-наслідкового та абстрактно-логічного зв’язку. Під час аналізу фінансової звітності підприємства застосовано статистичний метод дослідження. Для визначення конкурентоспроможності підприємства використовувався метод експертних оцінок. Для оцінки конкурентної стратегії на підприємстві використано графічний метод. Матричний метод – для обґрунтування стратегії конкурентних переваг підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали чинна вітчизняна законодавча база, статистичні дані, праці вітчизняних та зарубіжних учених, які займалися питаннями підвищення конкурентоспроможності підприємства, офіційні дані аналізованого підприємства за останні п’ять років, а також матеріали, представлені в глобальній мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці теоретико-методичних досліджень конкурентних переваг аналізованого підприємства та обґрунтуванні стратегії їх забезпечення.

набуло подальшого розвитку:

систематизація конкурентних стратегій підприємства як основи забезпечення конкурентних переваг підприємства, які базуються на методах і

принципах, що забезпечують комплексний набір інструментів для визначення рівня ефективності конкурентоспроможності підприємства;

обґрунтування напрямів удосконалення конкурентних переваг підприємства, які спрямовані на визначення механізму формування конкурентної політики підприємства, що впливає на функціонування підприємства, а також розробка напрямів удосконалення формування конкурентної політики підприємства та обґрунтування стратегії забезпечення своїх конкурентних переваг.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані та обґрунтовані заходи, які спрямовані на виявлення конкурентних переваг підприємства, знайшли своє застосування в практичній діяльності підприємства та можуть бути використані іншими вітчизняними підприємствами, які здійснюють свою діяльність у сфері виробництва та переробки продуктів рослинного і тваринного походження.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи відображені у науковій статті та оприлюднені у фаховому виданні, а також у формі доповіді на Міжнародній науково-практичній конференції [51–52]:

Таран-Лала О., Джакелі Н. Система конкурентних стратегій підприємства – основа забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Агросвіт*. 2023. № 24. С. 146–149.

Таран-Лала О., Джакелі Н. Важливість гнучкого управління ланцюгом постачання для досягнення конкурентних переваг підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 28 вересня 2023 р.) Полтава: ПДАУ, 2023. С. 146–149.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та списку використаних джерел. Обсяг основного тексту складає 71 сторінку. Робота містить 22 таблиці, 14 рисунків, 68 літературних джерел та 1 додатку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1.1. Особливості формування конкурентної політики підприємства

Забезпечення конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємств на галузевих ринках є однією з найактуальніших проблем. Удосконалення методів і засобів конкуренції спонукає суб'єктів господарювання до пошуку якісно нових, стратегічних підходів до управління підприємством, використання інструментів забезпечення ефективної та успішної діяльності, створення механізмів забезпечення економічної безпеки. Одним із таких інструментів є обґрунтована конкурентна політика підприємства.

Конкурентна політика є своєрідним Кодексом поведінки підприємства в його конкурентному середовищі. Конкурентне середовище описує характер конкурентної політики підприємства – систему принципів, засобів і методів ведення конкурентної боротьби [35, с. 71].

Основними елементами конкурентного середовища є конкурентні сили підприємства: можливі конкуренти, постачальники, прямі конкуренти, покупці, товари-замінники. Система принципів взаємодії підприємства з основними конкурентними силами є базовою основою для формування його конкурентної політики. При формуванні конкурентної політики також враховуються фундаментальні правила конкуренції, зумовлені специфікою діяльності підприємства в галузі та конкурентним законодавством.

За результатами теоретичного дослідження встановлено, що конкурентна політика підприємства – це система принципів, фундаментальних правил і закономірностей конкуренції, які формуються відповідно до характеру конкурентного середовища підприємства та його внутрішнього середовища. потенціал. На рис. 1.1. зображено складові конкурентної політики підприємства.



Рис. 1.1. Компоненти конкурентної політики

Джерело: побудовано автором за [35, с. 72]

Конкурентна політика підприємств формується на рівні вищої освіти, а також на рівні державних підприємств діючих підприємств. На рівні вищої партійної установи регламентуються основні принципи, правила і закони конкурентної політики, а на рівні республіканських функціональних підприємств деталізуються визначені елементи конкурентної політики [51, с. 147]. Така конкурентна політика підприємств формується своєрідно відповідно до природи конкурентоспроможного середняка та з посиленням проявів конкурентного потенціалу. Процес формування конкурентної політики підприємств до реалізації наступних етапів, який представлено на рис. 1.2.

Першим етапом є формулювання виробництва конкурентних законів. Закони конкуренції — це розумові правила, взаємозалежні між конкурентами. Такі правила не повинні поширюватися на технічні характеристики продукції, на тому чи іншому підприємстві, а тим не менш на всі суб'єкти діяльності. Формування конкурентних законів призводить до їх формалізації, уточнення в рамках детально розробленої конкурентної політики та конкурентної стратегії підприємств.

Інший етап – застосування правил конкуренції у галузі. Галузеві правила

змагань – це розумові правила постави, які взаємодіють з учасниками міжрегіональних змагань. Такі правила сформульовані на рівні підприємств, які працюють у галузі. Формування законодавчих правил конкуренції на рівні підприємства призводить до їх формалізації та уточнення (за необхідності).



Рис. 1.2. Етапи формування конкурентної політики підприємства

Джерело: побудовано автором за [53, с.112]

Третій етап – розробка політики взаємодії підприємства з прямими конкурентами. Політика взаємодії підприємства з безпосередніми конкурентами визначає лінію поведінки підприємства по відношенню до компаній-конкурентів і спрямована на забезпечення стійких конкурентних переваг.

Четвертий етап — формування політики взаємодії підприємства з основними силами в галузі (за винятком прямих конкурентів). Політика взаємодії підприємства з основними силами в галузі (за винятком прямих конкурентів) – це

обґрунтована і чітко структурована система принципів взаємодії підприємства зі споживачами, постачальниками, товарами-замінниками, бар'єрами, які є основними конкурентними силами в галузі (за винятком прямих конкурентів). Процес формування політики взаємодії підприємства з основними силами галузі передбачає формування політики його взаємодії зі споживачами, постачальниками, товарами-замінниками, вхідними бар'єрами.

П'ятий етап – агрегування політик, сформованих на етапах 1–4, в єдину форму, їх аналіз, групування та усунення надмірності. Після розробки основних складових конкурентної політики встановлені принципи та правила необхідно звести в єдиний документ і піддати детальному аналізу (з метою уточнення для усунення надмірності).

Шостий етап – порівняння отриманих результатів з наявним конкурентним потенціалом та їх коригування. Розроблені положення конкурентної політики необхідно адаптувати до наявного потенціалу підприємства. На нашу думку, адаптації підлягають лише дві складові конкурентної політики – політика взаємодії підприємства з основними конкурентними силами та політика взаємодії підприємства з безпосередніми конкурентами, оскільки зміст конкурентного законодавства та галузевих правил конкуренції робить істотно не залежать від потенціалу конкретного підприємства – оператора ринку. Процес адаптації передбачає уточнення «проблемних» положень конкурентної політики.

Сьомий етап – визначення основних положень конкурентної політики підприємства та затвердження їх вищим керівництвом. Розробка конкурентної політики (як і будь-якої іншої функціональної політики) здійснюється на рівні керівників функціональних відділів, після чого вона переглядається, доповнюється та затверджується на рівні вищого керівництва підприємства [57, с. 112].

Реалізація конкурентної політики дозволяє підприємству забезпечити конкурентоспроможність і стабільну роботу на галузевих ринках. Кожна галузь має свою особливу комбінацію ключових факторів успіху, але для успішного бізнесу в будь-якій галузі кожен може бути інструментом перемоги над

конкурентами. Однак конкурентоспроможність, заснована на одному ключовому факторі успіху, як відомо, ненадійна.

Конкурентна перевага — одна з основних категорій теорії конкуренції, яка визначає конкурентоспроможність країни, регіону, підприємства, підприємства, його продукції та є основою її забезпечення. У загальному розумінні конкурентна перевага – це ті характеристики або властивості, які створюють певну перевагу для суб'єктів господарювання над їхніми прямими конкурентами. Тобто конкурентна перевага – це відносне поняття, яке визначається в порівнянні з конкурентом, який займає певну позицію на ринку або в сегменті ринку.

Порівняльний аналіз застосованих визначень конкурентної переваги наведено в табл. 1.1. Узагальнюючи наведені підходи до сутнісних характеристик конкурентних переваг, можна дати наступне визначення цього поняття. Під конкурентною перевагою слід розуміти позитивні відмінності суб'єктів господарювання від конкурентів в окремих або всіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді та виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до середовища та конкурентні умови змінюється.

Для систематичного та більш глибокого вивчення сутності конкурентних переваг велике значення мають результати аналізу існуючих класифікацій. Найбільш вдалу, на нашу думку, класифікацію конкурентних переваг пропонують у своїй роботі А. Войчак та Р. Камишнікова (рис. 1.3.).

Таким чином, можна сформулювати визначення поняття забезпечення конкурентних переваг як механізму створення умов, необхідних для найбільш повного і всебічного використання позитивних відмінностей підприємства від його конкурентів, які в короткостроковому періоді забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства. підприємства. діяльності, а в довгостроковій перспективі - виживання, що реалізується через постійний пошук нових можливостей і швидку адаптацію до навколишнього ринкового середовища і мінливих умов конкуренції.

Підходи до визначення поняття «конкурентна перевага»

Автор, джерело	Визначення поняття «конкурентна перевага»
Компаративний підхід	
Куденко Н. [66, с. 48]	Конкурентна перевага – показник, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами на цільовому ринку.
Азоев Г., Челенков А. [1, с. 15]	Конкурентна перевага – концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства, який можна виміряти економічними показниками.
Забелін П., Моїсєєва Н. [13, с. 120]	Конкурентна перевага – інтегральна величина по відношенню до конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу, яка характеризує здатність підприємства успішно конкурувати в коротко- та довгостроковому періодах.
Шевченко Л. [14, с.45]	Конкурентна перевага – це характеристика товару (споживчого майна), специфічний стан виробництва та реалізації, додаткова послуга, що вирізняє діяльність підприємства та створює його переваги перед прямими конкурентами.
Ресурсний підхід	
Портер М. [40, с. 300]	Конкурентна перевага – сукупність факторів, що визначають успіх чи невдачу підприємств у конкурентній боротьбі; продуктивність використання ресурсів.
Градов А. [11, с. 113]	Конкурентна перевага – продуктивність використання ресурсів, яка проявляється при порівнянні з іншими суб'єктами господарювання (підприємствами, галузями економіки, національними економіками інших країн), є глобальною метою економічної стратегії підприємства та галузі народного господарства.
Маркова В. [18, с. 83]	Конкурентна перевага – це унікальний матеріальний і нематеріальний ресурс, яким володіє підприємство, а також стратегічно важлива для даного підприємства сфера діяльності, що дозволяє йому перемагати в конкурентній боротьбі.
Карлоф Б. [17, с. 59]	Конкурентна перевага – це те, на що спрямовані всі бізнес-стратегії; формується численними чинниками: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, ставленням до споживачів
Ціннісно-компетентнісний підхід	
Фатхутдінов Р. [61, с. 153]	Конкурентна перевага – певна виняткова цінність, притаманна системі, висока компетентність підприємства в будь-якій сфері діяльності або у виробництві товарів порівняно з підприємствами-конкурентами.
Ламбен Ж.-Ж. [60, с. 23]; Нємцов В., Довгань Л. [61, с. 153]	Конкурентна перевага – характеристика або властивість (атрибут) товару або торговельної марки, що забезпечує підприємству перевагу над прямими конкурентами.
Шегда А. [66, с. 48]	Конкурентною перевагою є висока компетентність підприємства в будь-якій сфері, яка забезпечує підприємству найкращі можливості для залучення та утримання клієнтів.

Джерело: систематизовано автором

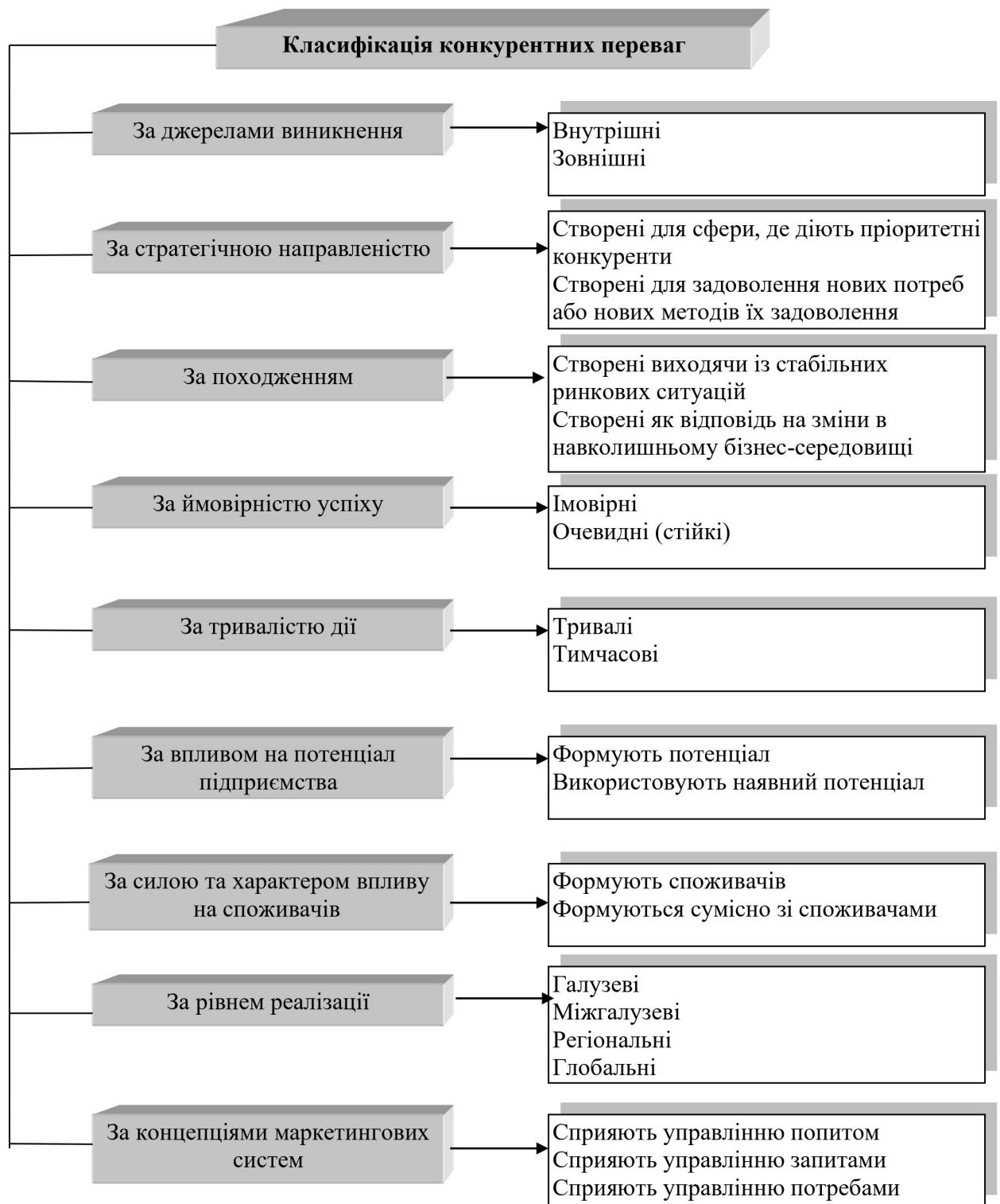


Рис. 1.3. Класифікація конкурентних переваг

Джерело: побудовано автором за [60, с.51]

Усі показники конкурентоспроможності також поділяються на

характеризують внутрішнє та характеризують зовнішнє середовище. Традиційні показники конкурентоспроможності внутрішнього середовища включають характеристики та динаміку розвитку підприємства, його привабливість для іноземних інвестицій. Це, насамперед, місткість внутрішнього ринку, споживання на одну особу, показники демографічного зростання, загальна структура населення, рівень заробітної плати, ставки податків, тарифи, сировинна база (обсяги розвіданих корисних копалин), наявність відтворювальних природних ресурсів [63, с. 428]. Основні етапи процесу забезпечення конкурентних переваг підприємства та його продукції наведено на рис. 1.4.

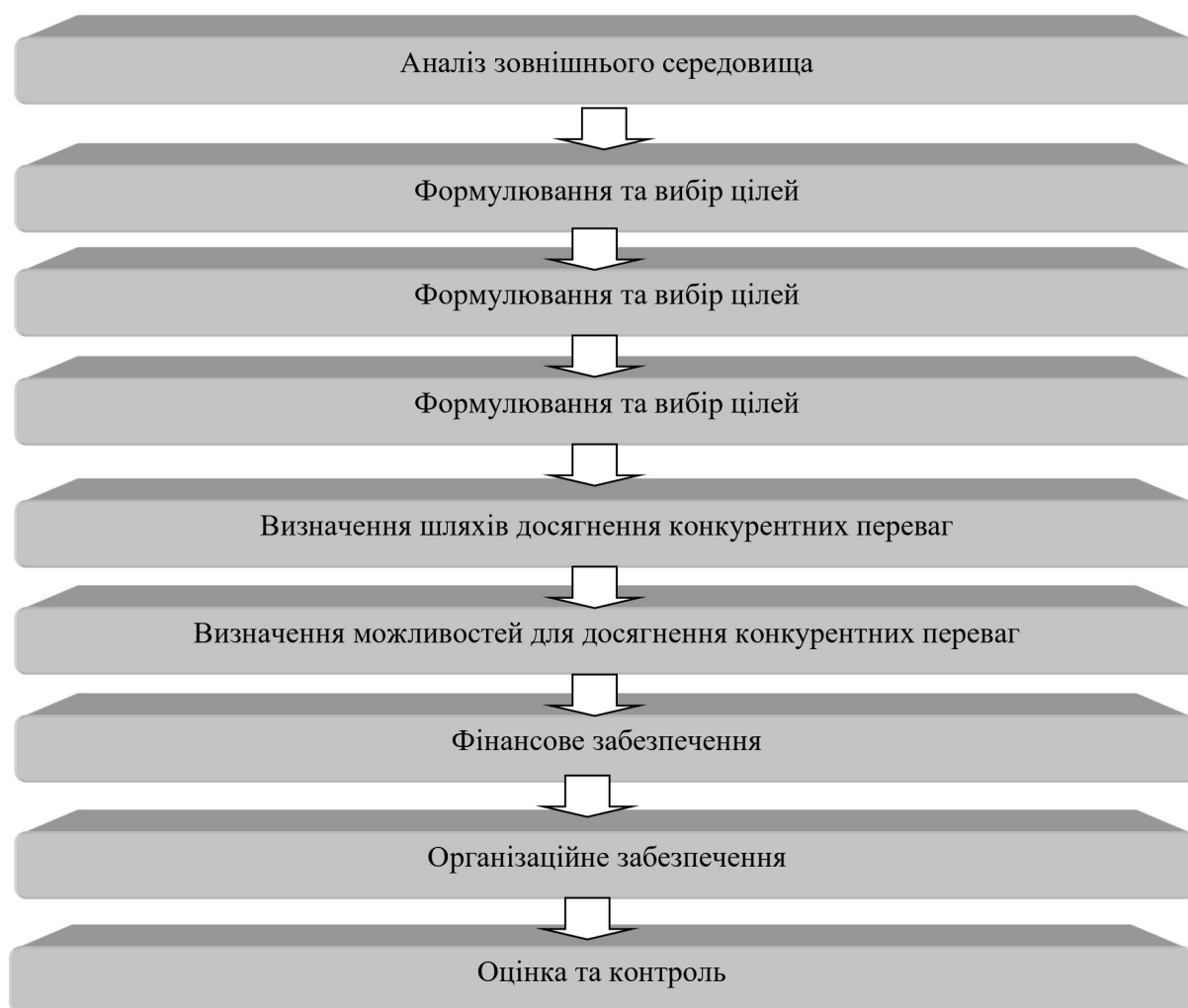


Рис. 1.4. Основні етапи процесу забезпечення конкурентних переваг підприємства та його продукції

Джерело: систематизовано автором за [65, с.29]

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти і сформулювати цілі, яких ви хочете досягти шляхом досягнення конкурентних переваг. Залежно від результатів першого етапу основні цілі можуть бути зосереджені на збільшенні обсягів реалізації продукції підприємства, збільшенні ринкової вартості, максимізації прибутку, мінімізації витрат тощо.

Досягнення певних цілей підприємства може бути досягнуто різними шляхами. Для цього третій етап включає огляд існуючих підходів і методів досягнення конкурентних переваг та їх вибір. Тобто на цьому етапі приймається рішення про засоби, за допомогою яких підприємство буде досягати поставлених цілей.

Після вибору необхідного варіанту слід переходити до визначення можливостей підприємства для досягнення конкурентних переваг. На цьому етапі визначаються можливості і потенціал, на які може розраховувати підприємство в процесі досягнення конкурентних переваг. На цьому етапі оцінюється вся система управління підприємством та її підсистеми.

Далі йде розробка фінансового та організаційного забезпечення процесу досягнення конкурентних переваг. Фінансове забезпечення цього процесу передбачає використання власних або позикових коштів. Організаційне забезпечення включає розвиток мотивації персоналу, управління матеріальними і трудовими потоками тощо.

Завершальним етапом процесу є оцінка та контроль результатів, який відбувається шляхом порівняння результатів із цілями. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення конкурентних переваг і реальними цілями, які стоять перед підприємством.

Отже, конкурентна політика передбачає насамперед підвищення конкурентоспроможності підприємства. А це можливо лише шляхом застосування принципово нових (відмінних від традиційних) підходів до розуміння та оцінки конкурентоспроможності підприємства, розробки та впровадження інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю, вибору системи конкурентних стратегій підприємства на товарному ринку та ринку технологій, спрямованого на

сучасний і правильний шлях, рівень мінливості середовища в період глобалізації. Більш детально ці аспекти будуть розглянуті в наступному підрозділі.

1.2. Система конкурентних стратегій підприємства – основа забезпечення конкурентних переваг підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це певний аспект управління підприємством, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні основних положень науки менеджменту, згідно з якими основними елементами системи менеджменту є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія і принципи, процес і функції менеджменту.

Складовими процесів управління конкурентоспроможністю підприємства є: моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі та на ринку;

діагностика конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів;

конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних бізнес-одиниць з конкурентними перевагами;

розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;

реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Загальна процедура дослідження, оцінки та загального управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює наступні етапи [34, с. 9]:

виявлення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства та оцінка їх значущості;

групування факторів, аналіз їх внутрішньогрупових і міжгрупових зв'язків;
оцінка впливу відібраних для дослідження факторів (або груп факторів) на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;

прогнозування змін факторів, включених у модель, у зв'язку з можливими змінами зовнішніх і внутрішніх умов середовища;

прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;

уточнення шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності;

розроблення комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;

оцінка прямих і непрямих витрат на реалізацію розроблених заходів;

вибір критеріїв ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;

визначення ефективності розроблених заходів та вибір оптимального комплексу регулюючих впливів;

прийняття відповідних управлінських рішень.

Система конкурентних стратегій підприємства – це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до мінливих умов конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку [38, с. 232]. Система конкурентних стратегій включає: стратегію отримання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки (рис. 1.5).

Запропонований М. Портером підхід до класифікації стратегій створення конкурентних переваг неодноразово доповнювався та модифікувався. Відповідно до однієї з цих модифікацій існує не три, а п'ять основних стратегій конкуренції:

стратегія зниження витрат;

стратегія фокусування;

стратегія розширення ринку;

стратегія диференціації;

стратегія розвитку нового продукту.



Рис.1.5. Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: побудовано автором за [38, с.232]

Стратегія зниження собівартості орієнтована на масове виробництво стандартної продукції, що є більш ефективним і потребує менших питомих витрат, ніж виробництво невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до його використання є значна економія на масштабах і залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним фактором у момент покупки.

Стратегія фокусування спрямована на забезпечення переваг над конкурентами в окремому, часто єдиному сегменті ринку, визначеному за географічним, психографічним, поведінковим, демографічним або іншим принципом сегментації.

Стратегія розширення ринку спрямована на швидке задоволення потреб, що виникають у різних сферах бізнесу. Основним принципом поведінки є відбір і реалізація проектів, найбільш вигідних в існуючих ринкових умовах.

Стратегія диференціації продукту заснована на спеціалізації на

виготовленні спеціальних (іноді незвичайних) продуктів, які є модифікаціями стандартного продукту.

У стратегії розробки нової продукції виробники не зобов'язуються здешевлювати свою продукцію, диференціювати її і т. д. Головна мета – обігнати конкурентів і самостійно зайняти ринкову нішу, де її немає або її дуже мало.

Розглянемо більш детально стратегії конкурентної поведінки [60, с. 152]. Конкурентна перевага майже завжди досягається шляхом агресивних стратегічних дій підприємства. Скільки часу потрібно, щоб успішна наступальна стратегія створила перевагу, залежить від конкуренції в галузі. Існує шість основних типів стратегії наступу:

- дії, спрямовані на протидію або трансформацію сильних сторін конкурента;
- дії, спрямовані на використання слабких місць конкурента;
- одночасний наступ на кількох фронтах;
- захоплення незайнятих просторів;
- партизанський;
- профілактичні синці.

На конкурентних ринках усі компанії можуть бути атаковані конкурентами. Такі атаки можливі як з боку новачків, які бажають вийти на ринок, так і з боку вже діючих підприємств, які прагнуть зміцнити свої позиції. Мета оборонної стратегії полягає в тому, щоб зменшити ризик нападу, бути в змозі протистояти нападу з мінімальними втратами та чинити тиск на суперників, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами. Є кілька способів захистити свою конкурентну перевагу, зокрема:

- спроби перешкодити конкурентам вчиняти наступальні дії;
- інформування конкурентів про те, що їхні дії не залишаться без відповіді і компанія готова до наступу;
- спроба зменшити прибуток, що приваблює і спонукає конкурентів до наступальних дій.

Досить поширеним, хоча й дивним на перший погляд, є такий варіант конкурентної поведінки підприємств, як кооперація [61, с. 153]. Серед форм

співпраці між конкурентами слід назвати, перш за все, стратегічні альянси – довгострокові угоди між підприємствами, які виходять за межі звичайних ділових відносин, але не призводять до їх злиття.

Основними цілями об'єднання підприємств в альянси є:

- досягнення ефекту масштабу виробництва та/або маркетингу;
- скорочення часу та витрат на впровадження продукції;
- доступ до місцевих ринків і необхідних технологій;
- розподіл ризиків тощо.

Участь в альянсах дозволяє боротися зі стратегічними недоліками, а іноді і досягати стратегічних переваг.

Партнери зазвичай взаємодіють, вдаючись до:

- створення спільних підприємств;
- укладання ліцензійних договорів;
- підписання довгострокових договорів про закупівлю та пов'язаних з ними угод постачання;
- формування спільних науково-дослідних програм.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності – це комплексна стратегія підприємства, що охоплює довгострокові програми дій у всіх функціональних сферах його діяльності, спрямовані на створення належного рівня конкурентоспроможності. Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є [63, с. 429]:

товарно-ринкова стратегія включає рішення щодо таких аспектів, як номенклатура та асортимент продукції та ступінь їх оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживачів, ціноутворення;

ресурсно-ринкова стратегія включає рішення щодо таких аспектів, як обсяг запасів ресурсів, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

технологічна стратегія - включає рішення щодо таких аспектів, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології,

технологічні прогалини;

стратегія інтеграції – включає рішення з таких аспектів, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;

інвестиційно-фінансова стратегія – включає рішення щодо таких аспектів, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

соціальна стратегія – включає рішення щодо таких аспектів, як кількість працівників, взаємозамінність працівників, диференціація працівників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

стратегія управління - включає рішення з таких аспектів, як тип управління, організаційна структура, структура управління.

Перелічені види конкурентних стратегій не виключають, а доповнюють одна одну. Найбільш логічною послідовністю розробки та реалізації системи конкурентних стратегій видається:

1. Визначення прийнятої стратегії створення конкурентних переваг.
2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, визначення довгострокових програм дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація цих програм дій має забезпечити формування відповідних конкурентних переваг.
3. Використання окремих видів стратегій конкурентної поведінки залежно від ринкової ситуації та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегій створення конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
4. Реалізація системи конкурентних стратегій, що супроводжується систематичною оцінкою та аналізом результатів, виявленням відхилень від цільових показників та швидким реагуванням на непередбачені зовнішні та внутрішні зміни.

Основними принципами формування конкурентної стратегії є:

- принцип ринкової орієнтації;
- принцип цільової спрямованості;

принцип комплексності;
 принцип багатоваріантності;
 принцип інтерактивності;
 принцип гнучкості;
 принцип реалізму

Процес формування конкурентної стратегії підприємства схематично представлено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Процес формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: побудовано автором за [63, с.428]

У процесі розробки системи конкурентних стратегій використовуються різноманітні інструменти, короткий перелік яких наведено на рис. 1.7. Тому система конкурентних стратегій підприємства є основою для розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Передумовами, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, є:

необхідність змін у конкурентній позиції підприємства та їх усвідомлення

керівництвом;

наявність відповідної організаційної стратегії;

чітко визначені цілі;

відповідний тип мислення для керівника.

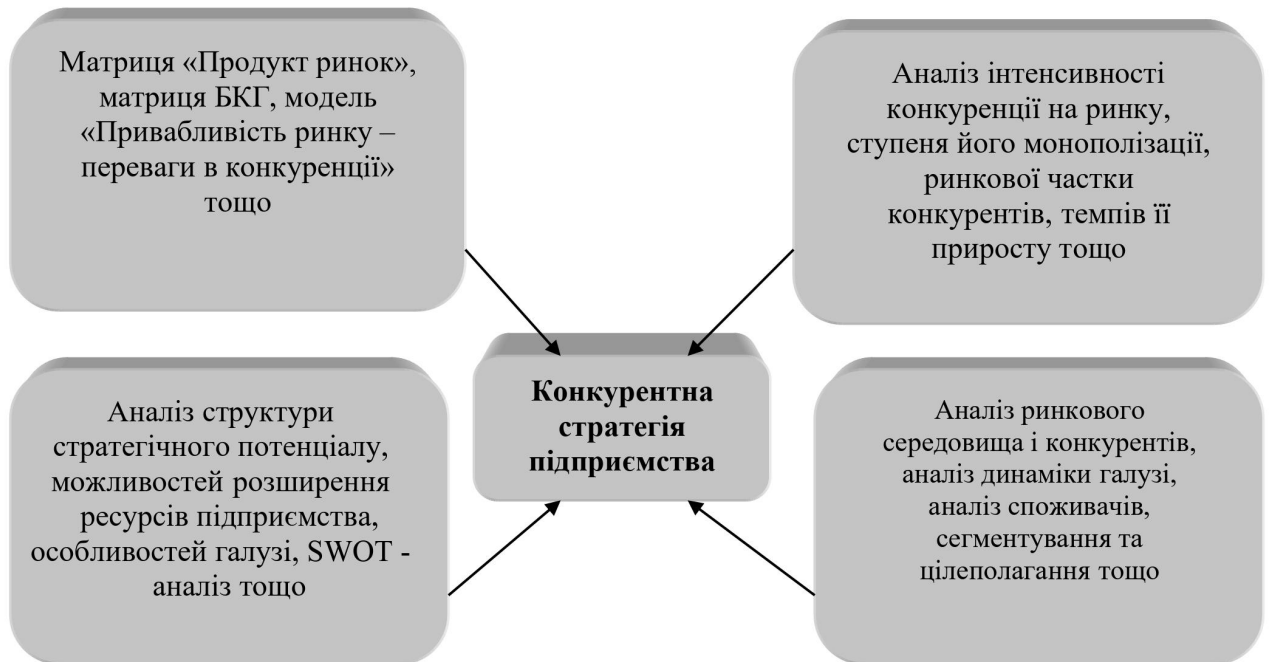


Рис. 1.7. Інструментарій, що застосовується в процесі формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: побудовано автором за [16, с.112]

Загальний централізований контроль за розробленням і виконанням програми, оперативне керівництво роботою виконавців зі своєчасним коригуванням їх діяльності на всіх етапах забезпечується ефективним управлінням програмою. Робота над структурою та змістом програми розпочинається після видання наказу керівника підприємства про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами організаційної структури управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, підсумовуючи вищесказане, слід зробити такі висновки:

Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції в контексті подальшого економічного розвитку пов'язана, насамперед, із розробкою системи управління конкурентоспроможністю. Основним елементом цієї системи є конкурентна стратегія підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямоване на: нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом створення захисту від них; використання позитивних зовнішніх впливів на підвищення та реалізацію конкурентних переваг підприємства; забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою негативних і позитивних факторів конкуренції на конкретному ринку.

Система конкурентних стратегій підприємства тісно пов'язана з іншими стратегіями підприємства. Розробка конкурентних стратегій має свої особливості для підприємств різних розмірів, сфер діяльності та організаційно-правових форм. Конкурентні стратегії підприємства повинні бути адаптовані до особливостей структури конкурентного середовища, а також до особливостей динаміки ринку.

Таким чином, пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснювати одночасно в кількох спектрах його діяльності, де позиції є найбільш сильними або можуть виявитися такими при виборі правильного стратегічного курсу. Тому в наступному розділі ми оцінимо процес формування конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи результати дослідження теоретичних засад формування конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення, необхідно зазначити таке:

1. Конкурентна перевага – це, насамперед, здатність підприємства

використовувати свої обмежені ресурси найкращим чином, досягаючи більш стабільного та довгострокового становища на ринку порівняно з конкурентами.

2. Забезпечення конкурентних переваг як механізму створення умов, необхідних для найбільш повного і всебічного використання позитивних відмінностей підприємства від конкурентів, що в короткостроковому періоді забезпечує підвищення ефективності його діяльності, а в довгостроковому – його виживання, що реалізується через постійний пошук нових можливостей і швидку адаптацію до мінливого ринкового середовища та умов конкуренції.

3. Основні етапи процесу забезпечення конкурентних переваг підприємства та його продукції: аналіз зовнішнього середовища, формулювання та вибір цілей, визначення шляхів досягнення конкурентних переваг, визначення можливостей досягнення конкурентних переваг, фінансове забезпечення, організаційне забезпечення, оцінка та контроль.

4. Конкурентна стратегія – це модель поведінки підприємства, яка спрямована на досягнення конкурентних переваг на міжнародному ринку на основі наявних ресурсів та з урахуванням умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування. Очевидно, що розробка та реалізація стратегій конкуренції на рівні підприємств, галузей і національних економік є одним із пріоритетних завдань управління. Від того, наскільки ефективно буде обрана та реалізована стратегія, залежатиме успіх підприємства як на національному, так і на міжнародному ринках.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

За основу дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю, засноване на недержавній формі власності, статутний капітал якого поділено на частки, розмір яких визначається статутом товариства.

Досліджуване підприємство – це фермерське господарство, яке було створене в 2003 році для вирощування продукції рослинництва і тваринництва та її подальшої переробки. Вже готова продукція, яка виготовляється безпосередньо на підприємстві в цехах, готується до продажу на полицях магазинів мережі «Рідне село». Підприємство є найбільшим платником податків Котелевської громади. Підприємство націлене на задоволення потреб населення, створення нових робочих місць, набуття позитивного іміджу та отримання максимального прибутку. Прибутковий капітал здійснює посередницьку діяльність у випадках, передбачених законодавством, державними планами та наказами.

Товариство з обмеженою відповідальністю має організаційну структуру лінійно-функціонального типу. Така структура забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва та консультаційних служб функціональних служб, не порушуючи прав та обов'язків лінійних керівників. За організаційною структурою структура управління підприємством є дворівневою. Функціональні служби господарства, всі виробничі та обслуговуючі відділи на чолі з керівником безпосередньо підпорядковуються заступнику директора підприємства, оскільки він керує роботою. Директор займається більш глобальними питаннями, пов'язаними з підприємством: стратегічним управлінням, організацією зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем, представляє місцевий і регіональний рівні.

Склад землі характеризується структурою, під якою розуміють процентне співвідношення і динаміку змін її складу. Від характеру і рівня ефективності

використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне життя працівників сільського господарства. Для аналізу забезпеченості підприємства земельними ресурсами скористаємося табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад земельного фонду підприємства за 2018–2022 рр., га

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	3349	3349	3306	3306	3306	-43	98,7
у т.ч. рілля	3326	3326	3287	3287	3287	-39	98,8
пасовища	4	4	4	4	4	0	100,0
багаторічні насадження	19	19	15	15	15	-4	78,9

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.1 видно, що територія землекористування підприємства є власністю фермерського господарства. Порівнюючи площу сільськогосподарських угідь підприємства у звітному 2022 р. порівняно з 2018 р., бачимо, що вона зменшилась на 43 га (1,3%) за рахунок зменшення ріллі, яка значно зменшилась на 39 га (1,2%), а також багаторічних насаджень, показники яких зменшилися на 4 га (21,1%).

Розвиток підприємства, зростання його конкурентних переваг, якості обслуговування споживачів і задоволення їх попиту, зростання ефективності підприємства в цілому були б неможливі без трудового персоналу підприємства. Є одним із основних елементів виробничого потенціалу підприємства. Для підприємства головною метою є забезпечення виконання поставлених завдань, а відповідно отримання прибутку та забезпечення робочими місцями громади, де розташоване господарство, тому необхідно забезпечити підприємство кваліфікованими працівниками, які буде зацікавлений у розвитку та процвітанні підприємства. Тому, виходячи з цього, проаналізуємо динаміку чисельності трудових ресурсів на підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка кількості працівників та елементів операційних витрат підприємства за 2018–2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)
Середньорічна кількість працівників	500	507	498	499	490	-10
Витрати на оплату праці	47 434	48 594	63 538	68 139	68 559	+21 125
Матеріальні витрати	347 625	349 644	424 058	366 293	366 876	+19 251
Відрахування на соціальні заходи	10 150	10 705	13 894	14 923	15 150	+5 000
Амортизація	34 105	34 851	45 093	43 603	43 432	+9 327

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

За даними табл. 2.2 порівняно з 2018 р. середньорічна чисельність працівників підприємства зменшилась на 10 осіб (2,7%), по відношенню до зайнятих у сільськогосподарському виробництві чисельність працівників збільшилась на 2 особи (1,5%). У цілому за досліджуваний період таку динаміку зумовила чисельність працівників тваринництва, яка зросла на 6 осіб (6,8%), тоді як у рослинництві відбулося зменшення на 5 осіб (4,3%). Порівнюючи динаміку елементів операційних витрат підприємства за 2018–2022 рр., можна зробити висновок, що підприємство достатньо забезпечене працівниками. Ці показники свідчать про те, що підприємство постійно розвивається та наповнене кваліфікованим персоналом, який зацікавлений у розвитку підприємства.

Засоби виробництва, які економіка може контролювати і виражати у формі вартості, є засобами виробництва підприємства. Виробничі фонди поділяються на основні та оборотні. Основною характеристикою оборотних коштів підприємства є специфічний характер перенесення вартості на продукт. Основні засоби поступово перекидають свою вартість на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань. Друга особливість основних засобів полягає в тому, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді. За призначенням основні засоби поділяються на дві категорії: основні засоби та

необоротні активи. Проаналізуємо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання за 2018–2022 рр., тис. грн

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та передавальні пристрої	192449	192449	211475	214361	214361	+21912	111,3
Машини та обладнання	146791	146791	164412	179022	179022	+32231	121,9
Транспортні засоби	22850	22850	26705	28071	28071	+5221	122,8
Інструменти, прилади	10521	10521	11281	12088	12088	+1567	114,8
Разом	372611	372611	413873	433542	433542	+9931	116,3
Фондозабезпеченість	111,2	111,2	125,1	131,1	131,1	+19,9	117,8
Фондоозброєність праці	734,9	734,9	831,07	868,8	868,8	+133,9	118,2

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.3 динаміка збільшення основних фондів виробництва на підприємстві на 9931 тис. грн., або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та устаткування – на 70,6 %, інструментів та приладів – на 47,7 %. % та будівель і споруд – на 21,1 %. У структурі основних фондів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, які у 2022 р. становили 46,3%, значну частку займають машини та обладнання – 40,0%, транспортні засоби – 10,5%.

У 2022 р. порівняно з 2018 р. такі показники як фондоозброєність та озброєність працею зросли відповідно на 19,9% та 133,9%, що свідчить про покращення якості матеріально-технічної бази. Отже, виробничий процес підприємства здійснюється за відповідної взаємодії визначальних його факторів: людей, засобів і предметів праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для виробництва суспільно корисної продукції. Це означає,

що, з одного боку, є витрати життя і фізичної праці, а з іншого – результати виробництва.

Спеціалізація підприємства залежить від структури його грошових надходжень і реалізації продукції. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину нетоварної продукції, воно характеризується додатковими показниками: загальною структурою виробництва, виробничими і трудовими витратами, основними фондами.

Ефективність сільськогосподарського виробництва підприємства залежить від низки показників та умов його ведення. Рациональне використання коштів і ресурсів, застосування нових технологій дозволяє досягти високого прибутку при виробництві сільськогосподарської продукції, знизити собівартість, безпосередньо впливає на зростання прибутку підприємства. Основною галуззю є галузь із найбільшою часткою асортименту продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напрямку підприємства за 2018-2022 рр.

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 років	Структура, %	Місце продукції
	2018	2019	2020	2021	2022			
Пшениця озима	3953	4553	6756	11157	12107	7705,2	10,3	4
Ячмінь ярий	2964	3064	2103	810	990	1986,2	2,7	7
Овес ярий	17	18	45	30	45	31	0,04	10
Кукурудза на зерно	8382	8832	19648	18870	19345	15015,4	20,2	3
Соняшник	13995	14295	12672	24770	25170	18180,4	24,4	2
Соя	1525	1625	956	4167	4890	2632,6	3,5	6
Велика рогата худоба	1515	1615	617	758	903	1081,6	1,5	8
Свині	0	0	1248	3139	4155	2847,3	3,8	5
Молоко	21128	21958	23540	28332	29562	24904,0	33,4	1
Мед	68	69	61	88	90	75,2	0,16	9
Всього	55565	56029	67646	92121	94878	74458,9	100,0	x

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

Дані табл. 2.4 свідчать, що значення коефіцієнта спеціалізації становить 0,25, що свідчить про середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок досліджуваного господарства – молочно-технічний.

Структура продукції аналізованого підприємства представлена на рис. 2.1.

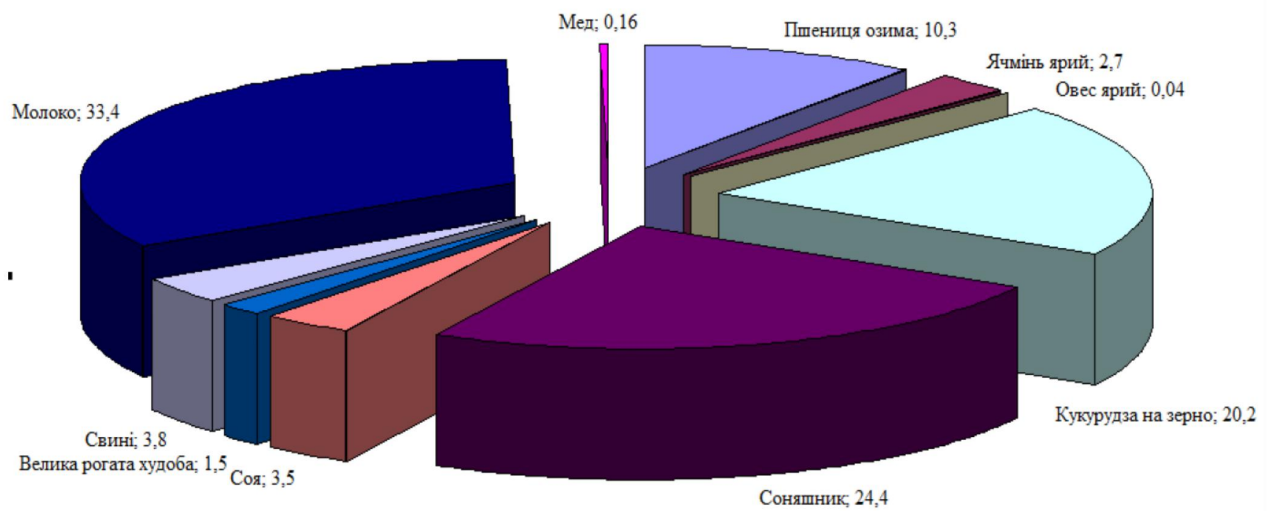


Рис. 2.1. Структура товарної продукції підприємства за 2018-2022 рр., %

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

Фінансові результати займають центральне місце в системі управління підприємством, тому на основі звіту про фінансові результати за 2019–2021 рр. доцільно проаналізувати фінансові результати підприємства в тис. грн за останні п'ять років у табл. 2.5.

Дані табл. 2.5 видно, що протягом 2018–2022 рр. фінансові результати підприємства зросли. Зокрема, показник виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) порівняно з 2018 р. зріс на 42347 тис. грн., а також зріс показник чистого прибутку на 1113 тис. грн., що свідчить про ефективність управління фінансовими ресурсами. Собівартість реалізованої продукції зросла на 38444 тис. грн. Ці результати свідчать про те, що підприємство нарощує свої потужності та постійно вдосконалює продукцію, яку виробляє.

Таблиця 2.5

**Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства
за 2019–2021 рр., тис. грн**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2018 р., +/-
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	296 236	329 152	334 841	371 499	427 323	+131 087
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	252 585	280 651	280 235	319 095	366 959	+114 374
Валовий прибуток	43 651	48 501	54 606	52 404	60 364	+16 713
Фінансовий результат від операційної діяльності	21 359	23 733	28 761	25 238	29 023	+ 7 664
Чистий прибуток	14 406	16 007	22 151	17 120	19 688	+ 5 282

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

Для більшої наочності представимо показники собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку підприємства на рис. 2.2.

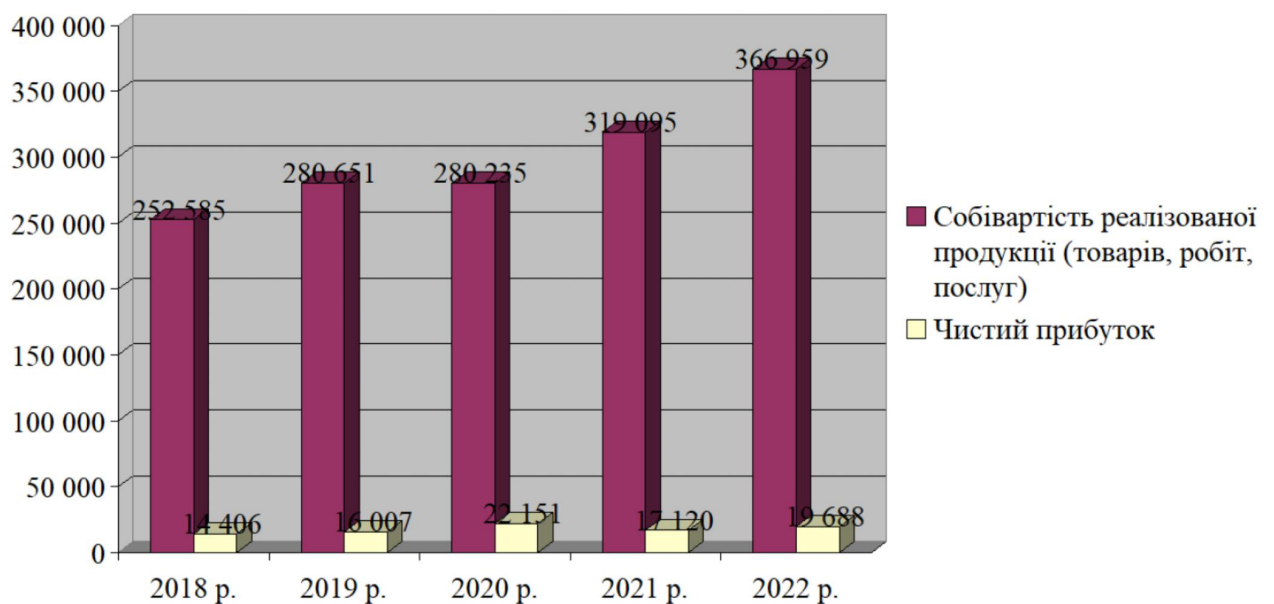


Рис. 2.2. Показники собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку підприємства за 2018-2022 рр.

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

Отже, завдяки цілеспрямованій діяльності підприємство досягло значних економічних показників і має відповідні засоби та значні можливості для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. Загалом важливі показники господарської діяльності у 2022 р. зросли порівняно з 2018 р. Це свідчить про постійний економічний розвиток об'єкта дослідження, а також підтверджує основні фінансові показники підприємства.

Отже, після надання організаційно-економічної характеристики підприємства наступним етапом дослідження буде оцінка процесу формування конкурентної політики досліджуваного підприємства.

2.2. Оцінка процесу формування конкурентних переваг підприємства

Більшість продукції сільськогосподарських товаровиробників становить сировина зі стандартизованими характеристиками, яка реалізується за цінами, визначеними покупцями – переробними та заготівельними підприємствами. У процесі його реалізації мало задіяні такі фактори, як марка товару і ексклюзивна вартість. Таким чином, конкурентна перевага, яка реалізується в нижчих витратах – нижча вартість одиниці продукції, оптимальні накладні витрати – має особливе значення в галузі. На ринках, де ціни диктують покупці, наявність нижчих витрат означає можливість отримати більший прибуток і інвестувати його в розвиток підприємства-виробника.

Унікальна цінність не часто зустрічається в асортименті сільськогосподарської продукції, а коло виробників, які могли б орієнтуватися на неї як на конкурентну перевагу, надзвичайно обмежений. У той же час диференціація продукції в галузі існує через відмінності в якості продукції. Більш привабливий товар як вид конкурентної переваги відображається в його вищій якості, а показником наявності цієї переваги є вища ціна реалізації [42, с. 29].

Прямий збут сільськогосподарської продукції та збутової продукції здійснюється через мережу фірмових магазинів, які є основними каналами збуту

виробництва сільськогосподарської продукції досліджуваного підприємства. Виготовлені натуральні продукти харчування в першу чергу відправляються ексклюзивному партнеру ДП «Торговий дім «Маяк» з роздрібною торгівлі в продуктову сім'ю РОДНОЕ СЕЛО та іншим партнерам підприємства.

Одними з основних конкурентів досліджуваного підприємства (1) в Полтавській області є ПП «ім. Калашника» (2) та ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» (3), а також інших сільськогосподарських товаровиробників, що конкурують на ринку. Визначимо основні конкурентні позиції досліджуваного підприємства та цих конкурентів за 10-бальною шкалою в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Конкурентні позиції сільськогосподарських виробників

Конкурентні позиції	Конкуренти та стійкість позицій					
	Підприємство (1)		Підприємство (2)		Підприємство (3)	
	Наявність	Оцінка	Наявність	Оцінка	Наявність	Оцінка
Широкий асортимент продукції	-	6	-	6	+	8
Розгалужена мережа збуту	+	8	+	8	+	8
Висока якість продукції	+	9	+	9	+	9
Система контролю якості	+	9	+	9	+	8
Маркетингові дослідження ринку	+	9	+	6	+	5
Наявність реклами	+	6	+	8	-	0
Власна доставка	+	7	+	8	-	0
Наявність власного земельного банку	+	10	+	7	+	7
Великі складські приміщення	+	9	+	7	+	4
Зовнішньоекономічна діяльність	+	9	+	8	+	8
Агротехнологічна підтримка	+	10	+	8	+	8
Агрохімічний супровід	+	8	+	8	+	8
Сума балів		100		92		73
Середній бал		9,1		8,4		7,3
Кількість позицій (скільки +)	11		11		10	

Джерело: складено автором за [40-43, 46-48]

Аналізуючи таблицю. 2.6, можна зробити висновок, що найбільш конкурентними перевагами підприємств є досліджуване підприємство та ПП «ім. Калашника». Середній бал для цих підприємств становить 9,1 і 8,4 з 10 відповідно, що свідчить про те, що 91% і 84% потенціалу задіяно в конкуренції. ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» має менше конкурентних переваг – 10 із 12 опитаних. Середня оцінка конкурентної переваги становить 8,2 з 10.

Такі дані свідчать про те, що дане підприємство використовує у своїй діяльності більшу частину своїх можливостей.

Проаналізуємо конкурентну позицію підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз конкурентних позицій підприємства

Конкурентні позиції	Вага	Рейтинг	Цінність
Широкий асортимент продукції	0,05	6	0,3
Розгалужена мережа збуту	0,1	8	0,8
Висока якість продукції	0,1	9	0,9
Система контролю якості	0,1	9	0,9
Маркетингові дослідження ринку	0,05	9	0,45
Наявність реклами	0,05	6	0,3
Власна доставка	0,05	7	0,35
Наявність власного земельного банку	0,1	10	1
Великі складські приміщення	0,05	9	0,45
Зовнішньоекономічна діяльність	0,15	9	1,35
Агротехнологічна підтримка	0,1	10	1
Агрохімічний супровід	0,1	8	0,8
Разом	1,00	100	8,6

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи табл. 2.7, середній коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства становить 8,6, це пов'язано з тим, що підприємство має високорозвинені конкурентні переваги, які є найбільш важливими в цій сфері. Найбільший вплив має рівень конкурентоспроможності, судячи з табл. 2.7 високий рівень якості продукції, розгалужена збутова мережа, зовнішньоекономічна діяльність та земельний банк, що робить це підприємство лідером серед галузевих конкурентів Полтавської області. Також на підприємстві створено проект агротехнічного супроводу, який дозволяє проводити аудит технологічних карт і систем обробітку ґрунту, підбирати та аналізувати сорти відповідно до кліматичних умов, проводити моніторинг посівів, а також навчає братів планувати бізнес на наступні сезони.

Також оцінка конкурентних переваг підприємства має бути доповнена аналізом сильних і слабких сторін. Для цього ми проведемо SWOT-аналіз, який складається з двох етапів.

1 етап – з урахуванням конкретної ситуації, в якій знаходиться

підприємство, складемо список його слабких і сильних сторін, а також перелік загроз і можливостей.

2 етап – встановлення взаємовідносин між ними. Для цього складемо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця SWOT – аналізу підприємства

Можливості	Сильні сторони
Спрямування політики підприємства на розвиток ринкових відносин Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків Міжнародне науково-технічне співробітництво Низький рівень конкуренції на внутрішньому ринку Розширення мережі дистриб'юторів, в тому числі за кордоном	Лідерство на внутрішньому ринку Позитивний образ Наявність бази та досвіду для розробки нового обладнання та продукції Автоматизація виробництва Сучасне обладнання та технології Високий рівень професійної підготовки та практичний досвід Висока (світова) якість продукції
Загрози	Слабкі сторони
Загроза високих темпів інфляції Падіння виробництва Високі податкові ставки Нестабільність законодавства Складність залучення фінансових ресурсів Загроза пошкодження землі внаслідок бойових дій	Відсутність коштів для виявлення потенційних потреб споживачів Відсутність коштів для проведення масштабної рекламної кампанії Зосередження досліджень лише на поточних потребах виробництва Вищі витрати, ніж у конкурентів Недостатньо ефективна система оплати праці та стимулювання

Джерело: розроблено автором

Простежити взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, інтерпретованих у категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис. 2.3.).

За результатами попередніх розрахунків можна скласти матрицю SWOT-аналізу підприємства (рис. 2.4.). Відповідно до рис. 2.4. можна зробити висновок, що досліджуване підприємство знаходиться в полі «Сильні сторони та загрози» в матриці SWOT-аналізу. Це означає, що в майбутньому підприємство має зосередитися на цілях і стратегії стабілізації своєї діяльності.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Рішення: використовувати?	Рішення: пом'якшити?
	Рішення: підтримувати? розвивати?	Поле СіМ	Поле СіЗ
	Рішення: ліквідувати? що саме? в якому порядку?	Рішення: використовувати? яким чином? (перелік заходів)	Рішення: «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)
	Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
	Рішення: ліквідувати? що саме? в якому порядку?	Рішення: аналізувати «доступність» можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

Рис. 2.3. Матриця SWOT-аналізу

Джерело: розроблено автором

Таким чином, активно розвиваючи наявні конкурентні переваги, а також намагаючись уникнути наявних слабких позицій (насамперед маркетингової пасивності), підприємство може реально розраховувати на успіх як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Внутрішнє середовище		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
	Сильні сторони	Поле СіМ $7 + 5 = 12$	Поле СіЗ $7 + 6 = 13$
	Слабкі сторони	Поле СлМ $5 + 5 = 10$	Поле СлЗ $6 + 5 = 11$

Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу підприємства

Джерело: розроблено автором

Отже, визначено основні конкурентні позиції підприємства, найважливішими з яких є розгалужена збутова мережа, висока якість продукції, система контролю якості та зовнішньоекономічна діяльність. Також проведено аналіз, завдяки якому визначено коефіцієнт конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, який становить 8,6, що свідчить про наявність у підприємства високорозвинених конкурентних переваг, які є найбільш важливими

в даній сфері.

У наступному розділі кваліфікаційної роботи будуть запропоновані пріоритетні напрямки підвищення конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення.

Висновки до розділу 2

Підсумовуючи результати дослідження конкурентних переваг підприємства, необхідно відзначити наступне:

1. Об'єктом дослідження було фермерське господарство, що спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва і тваринництва та її подальшій переробці. Встановлено, що завдяки цілеспрямованій діяльності підприємство досягло значних економічних показників та має відповідні засоби та значні можливості для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. Загалом важливі показники господарської діяльності у 2022 р. зросли порівняно з 2018 р. Це свідчить про постійний економічний розвиток об'єкта дослідження, а також підтверджує основні фінансові показники підприємства.

2. При оцінці процесу формування конкурентних переваг підприємства за 10-бальною шкалою враховувалися його основні конкурентні позиції, а саме: широкий асортимент продукції, розгалужена торговельна мережа, висока якість продукції, система контролю якості, дослідження ринку, наявність реклами, власна доставка, наявність земельного банку, великих складів, зовнішньоекономічна діяльність, агротехнічне та агрохімічне забезпечення.

3. Проведено аналіз, за результатами якого встановлено, що середній коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства становить 8,6. Це пов'язано з тим, що підприємство має високорозвинені конкурентні переваги, які є найважливішими в цій галузі. Визначено, що на рівень конкурентоспроможності найбільше впливають високий рівень якості продукції, розгалужена збутова мережа, зовнішньоекономічна діяльність та земельний банк, що виводить дане

підприємство лідера серед галузевих конкурентів Полтавської області.

4. Проведено аналіз сильних і слабких сторін підприємства на основі SWOT-аналізу та зроблено висновок, що досліджуване підприємство знаходиться в полі «Сильні та загрози» в матриці SWOT-аналізу. Це означає, що в майбутньому підприємство має зосередитися на стабілізаційних цілях і стратегіях. Таким чином, активно розвиваючи наявні конкурентні переваги, а також намагаючись уникнути наявних слабких позицій (насамперед маркетингової пасивності), підприємство може реально розраховувати на успіх як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

3.1. Напрями удосконалення конкурентної політики підприємства

Важливою складовою конкурентної політики підприємства є управління конкурентоспроможністю та якістю продукції. Отже, розглянемо особливості та напрями управління конкурентоспроможністю та якістю продукції на підприємстві.

З метою управління конкурентоспроможністю та якістю продукції в рамках стратегії розвитку підприємства пропонується запровадити рейтингову систему управління конкурентоспроможністю підприємства, яка є невід'ємною частиною системи управління підприємством і ґрунтується на науковій основі. принципи організації управління. При розробці системи рейтингового управління конкурентоспроможністю підприємство використовувало підходи теорії ефективної конкуренції, на основі яких можна зробити висновок, що чим вища конкурентоспроможність продукції, тим більш конкурентоспроможне підприємство в цілому. Система рейтингового управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає принцип змагальності між трудовими колективами окремих підрозділів за досягнення вищих показників ефективності та високої конкурентоспроможності продукції. Ця система спрямована на забезпечення конкурентоспроможності окремих підрозділів підприємства.

Для перемоги в конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції необхідно, перш за все, знизити ціни на продукцію, а відповідно і витрати підприємства на її реалізацію. Зниження всіх видів витрат, особливо матеріальних, при збереженні та підвищенні досягнутого рівня якості продукції є найбільш ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тому система управління рейтингом конкурентоспроможності

компанії орієнтована на контроль споживання всіх видів ресурсів, стимулювання їх економії та оптимального використання.

У табл. 3.1. наведено комплекс вимог до рейтингової системи управління конкурентоспроможністю підприємства, який поділяється на три групи: загальні вимоги, вимоги до організаційної структури управління та організації процесу управління підприємством.

Таблиця 3.1

Вимоги до системи рейтингового управління конкурентоспроможністю підприємства

Загальні вимоги	Вимоги до організаційної структури управління	Вимоги до організації процесу управління
Гнучкість – прийняття технічних та організаційних нововведень	Відповідність меті організації	Своєчасність управлінського впливу
Адаптивність – це пристосування до умов, що змінюються	Оптимальність складу ланок управління та їх взаємозалежності	Рівномірний розподіл роботи за етапами та ланками управління
Економічність – забезпечення мети при оптимальних витратах на управління	Чіткий і збалансований розподіл обов'язків, прав і відповідальності	Узгодженість процедур, дій і цілей, виключення непотрібних дій
Самовдосконалення – це наявність і реалізація потенційних можливостей випереджаючого розвитку	Раціональне поєднання централізації та децентралізації, спеціалізації та інтеграції функцій управління	Надійність і безперервність, достовірність передачі інформації

Джерело: складено автором

Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна бути гнучкою, тобто швидко перебудовувати свою діяльність для підвищення конкурентоспроможності відповідно до змін зовнішнього середовища, сприйнятливою до технічних та організаційних інновацій. Крім того, система має бути адаптивною – швидко адаптуватися до нових умов, а також економічною – забезпечувати мінімізацію витрат на управління. Потребує самовдосконалення й система рейтингового управління конкурентоспроможністю підприємства, що означає наявність і реалізацію потенційних можливостей випереджаючого розвитку та здійснення на її основі управління з постійним переглядом і вдосконаленням виробничо-управлінських структур.

Схема системи рейтингового управління конкурентоспроможністю підприємства наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Схема системи рейтингового управління конкурентоспроможністю

Джерело: складено автором

Як видно на рис. 3.1. система включає орган і об'єкт управління, прямі і зворотні інформаційні зв'язки між ними, функції управління та інформаційну базу. Підприємство розглядається як відкрита система. Управління в системі рейтингу управління конкурентоспроможністю здійснюється керівництвом підприємства. Для визначення стратегії і тактики конкуренції, вирішення питань

аналізу конкурентоспроможності, розробки заходів, спрямованих на її підвищення, регулювання та стимулювання її рівня, необхідно створити підсумкову комісію з питань конкуренції та конкурентоспроможності на підприємстві, до складу якої увійдуть керівники та кер. спеціалісти підприємства.

За інформаційне забезпечення відповідає відділ маркетингу, а за необхідні розрахунки – бухгалтерія. Система рейтингового управління конкурентоспроможністю підприємства матиме матричну структуру, яка поєднує цільове та функціональне управління, тобто поряд із постійними функціональними відділами загальної структури управління передбачається наявність тимчасових проектних груп, які, у разі потреби створюються наказом керівництва, до складу яких входять спеціалісти різних функціональних підрозділів для проведення робіт з підвищення конкурентоспроможності підприємства. Взаємодія керівників проектів з менеджерами функціональних відділів створює нові мережі горизонтальних і вертикальних комунікацій. Тимчасові проектні групи можуть відповідати за продаж продукції, інновації та дослідницькі пропозиції.

Одним із найважливіших питань є інформаційне забезпечення системи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Усю інформацію, яку необхідно передати до інформаційної бази даних конкурентоспроможності підприємства, можна розділити на стандартну та специфічну (рис. 3.2.). Показано на рис. 3.2. відображено, як має бути впроваджена система управління конкурентоспроможністю та якістю продукції. Усі необхідні розрахунки для прийняття вищевказаних рішень на підсумковій комісії проводить головний бухгалтер. Інформація для розрахунків надається відділами бухгалтерії, праці та заробітної плати, технічного контролю, маркетингу та збуту.

Відповідальність за достовірність цієї інформації та своєчасність її подання несуть керівники структурних підрозділів. Оскільки конкурентоспроможність підприємства є комплексним поняттям, яке передбачає кілька рівнів конкурентних переваг, то для того, щоб підприємство стало лідером ринку, йому необхідно випереджати конкурентів у всіх інноваціях у системі дистрибуції та

збуту, у встановленні нових ціни, а також у зниженні витрат.

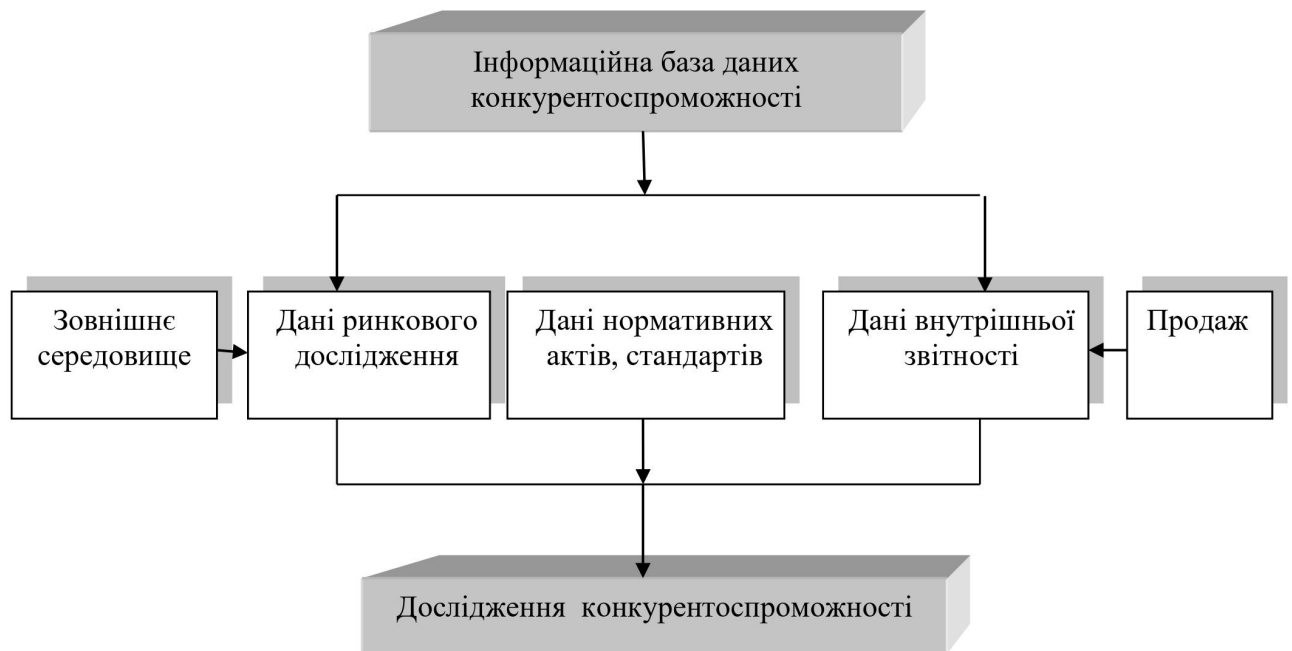


Рис. 3.2. Інформаційна база даних конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором

Розрахунки необхідно проводити щомісяця. Регулювання витрат на якість є обов'язковим елементом системи управління якістю, основні вимоги до впровадження та функціонування якої встановлено в стандартах серії ISO 180 9000:2000. Для оцінки витрат на забезпечення якості продукції можна використовувати два підходи: визначення фактичних витрат за системою бухгалтерського обліку та визначення витрат розрахунково-аналітичними методами.

Основними цілями кількісного аналізу витрат підприємства повинні бути: порівняння сукупних витрат на забезпечення якості продукції з різними показниками фінансово-господарської діяльності підприємства; дослідження структури витрат на забезпечення якості продукції за різними ознаками класифікації; оцінка впливу конструкторських, технологічних та інших факторів на рівень загальних витрат; ранжування витрат за їх рівнем; вивчення зміни рівня витрат у часі в межах однієї групи; ранжування витрат за їх ефективністю (внеском у забезпечення якості продукції); виявлення тенденцій у конфігураціях

витрат за допомогою методу групування; прогнозування новітніх напрямів фінансових вкладень у забезпечення якості продукції.

Удосконалення конкурентної політики підприємства неможливе без ефективної політики маркетингових комунікацій та комплексу її заходів (рис. 3.3.).



Рис. 3.3. Алгоритм формування комплексу маркетингових комунікацій підприємства

Джерело: складено автором

1 етап – визначення цілей комплексу маркетингових комунікацій – стимулювання попиту, збільшення обсягів продажів, поліпшення іміджу підприємства, збереження частки ринку та ін.

2 етап – вивчення цільової аудиторії та бажаних відгуків – це поточні та потенційні покупці товару.

3 етап – вибір форми контакту зі споживачами (реклама, інформація, стимулювання збуту, персональний продаж, прямий маркетинг). У цьому випадку найбільш дієвими методами є реклама та стимулювання збуту, оскільки це найефективніші методи впливу на кінцевих споживачів, на яких розрахована продукція підприємства.

4 етап – формування бюджету. Бюджет на здійснення комунікаційної діяльності підприємства (разом – 100 тис. грн.): реклама – 80 тис. грн.; стимулювання збуту – 20 000 грн.

З 5 основних засобів маркетингових комунікацій підприємства для підвищення популярності його продукції серед споживачів лише 2 є найефективнішими, а саме реклама та стимулювання збуту. Обґрунтовуючи цей вибір, можна відзначити, що інші 3 типи (інформаційний, прямий маркетинг і персональний продаж) не підходять для використання в тій сфері діяльності, в якій працює компанія. А суттєву різницю у формуванні бюджету комунікаційної діяльності між рекламою та стимулюванням збуту можна пояснити тим, що стимулювання збуту є певним короточасним заходом підвищення популярності товару, тоді як реклама постійно впливає на вибір споживача, тому необхідно використовувати постійно.

У ринковій боротьбі підприємству пропонується застосовувати стратегію конкурентної диференціації, яка полягає у значному розширенні та оновленні асортименту за рахунок випуску продукції з унікальними якісними та смаковими характеристиками, реалізації відповідної цінової політики (підвищення націнок), активного продажу та рекламна діяльність (збільшення витрат на збут, розширення географії збуту).

Використання цього виду конкурентної стратегії є економічно доцільним для підприємства з урахуванням специфіки конкуренції на ринку, де важливі методи нецінової конкуренції. Тенденції розвитку ринку призводять до поступового підвищення вимог споживачів до асортименту та якості продукції

тваринництва та рослинництва. Тому подальше ефективне використання даної стратегії дозволить збільшити прибуток підприємства та досягти стратегічних цілей. Крім шляхів удосконалення конкурентної політики підприємства доцільно обґрунтувати стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.

3.2. Обґрунтування стратегій забезпечення конкурентних переваг підприємства

До основних формальних методів розробки стратегій забезпечення конкурентних переваг підприємства можна віднести модель М. Портера та товарно-ринкову модель (І. Ансофф). Проаналізуємо підприємство за допомогою цих методів. Модель М. Портера є важливим інструментом стратегічного планування, який використовується для бізнес-планування з метою визначення рівня конкурентоспроможності підприємства в певній галузі. Аналіз цієї моделі здійснюється за такими факторами: поява нових гравців; поява нових товарів-замінників; сила покупця; влада продавців; конкуренція в галузі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показники загрози появи нових конкурентів

Показник	Характеристика
Економія на масштабі і потреба в капіталі	Основним обмеженням є необхідність значних капіталовкладень для виходу на ринок: купівля акцій або їх оренда, придбання сільгосптехніки, складів, цехів тощо. Також слід зазначити, що конкуренти, як і компанія, є вертикально інтегрованими холдингами, які є суттєвим обмеженням для нових гравців. Все це призводить до того, що собівартість продукції для нового гравця буде набагато вищою, ніж для вже існуючих підприємств
Диференціація продукції	Товари класифікуються за класами
Доступ до каналів збуту	Цей бар'єр відсутній, оскільки продукція торгується на біржі
Переваги в положенні на кривій придбання знань	Має багаторічний досвід роботи в сільському господарстві свого регіону. Для нового конкурента собівартість продукції в перші роки буде значно вище через незнання специфіки виробництва в цьому регіоні

Джерело: складено автором за [41]

1. Поява нових гравців: рівень загрози низький, оскільки підприємство є лідером агропромислового комплексу Полтавської області. Оскільки рівень постійних витрат у галузі досить високий, новачкам буде важко отримати прибуток. Велику роль відіграють і заходи, які можна вжити при появі на ринку нового гравця. Рослинництво є специфічним, оскільки має один природний обмежуючий фактор – землю. В історично сільськогосподарських районах землі були освоєні в минулому столітті. Підприємства, які зараз діють на місцях, є або спадкоємцями радянських господарств, або новими підприємствами, створеними в результаті поглинань та злиття. Тому відразу варто зазначити, що поява нового гравця буде складною.

2. Влада продавців. Переговорна сила постачальників відображається в їхній здатності підвищувати ціну або знижувати якість товарів і послуг, що постачаються. Наприклад, у структурі витрат агрофірми основну частку витрат займає насіннєвий матеріал. Коливання цін і недооцінка якості насіннєвого матеріалу в основному постачанні може збільшити його вартість, і навіть при дотриманні агротехніки буде отримано низький урожай. Подібна ситуація складається і з постачанням паливно-мастильних матеріалів. Великі паливні компанії створюють систему знижок і знижок для своїх клієнтів, тим самим убезпечуючи компанію за собою. При цьому якість палива не завжди відповідає заявленій. При низькій якості палива зростає витрата палива, швидше засмічуються фільтри, відповідно зростає вартість витратних матеріалів. Переговорна сила постачальників може також включати наймання працівників, які фактично продають свої навички та час підприємству. У сільському господарстві завжди гостро стояло питання підготовлених кадрів. Існуючі системи мотивації не завжди задовольняють працівників.

3. Потужність покупців: переговорна сила покупців проявляється в здатності впливати на підприємство, а також у реакції чутливості споживачів на зміни цін. Галузь виробляє сільськогосподарську продукцію, що продається за біржовими або договірними цінами, тому ціна для всієї галузі однакова.

4. Поява нових товарів-замінників. Для продукту, який виробляє

підприємство, загроза появи замінників є незначною, оскільки суттєвих відмінностей між сортами продукції немає, а у разі появи принципово нового сорту підприємство має можливість придбати посівний матеріал на вільному ринку.

5. Конкуренція в галузі. Підприємство є лідером агропромислового комплексу.

Тому ця галузь приваблива тим, що тут високі бар'єри входу, слабкі позиції постачальників і споживачів (більшість таких підприємств виробляє власну продукцію), а загроза товарів-субститутів незначна.

Продуктово-ринкова модель (І. Ансофф) – це модель, яка описує можливі стратегії зростання підприємства на ринку. Матрицю також називають «продукт-ринок». І. Ансофф у своїх моделях виділяє 4 можливі стратегії, а саме:

стратегія проникнення на ринок передбачає, що зростання відбуватиметься в напрямку збільшення частки поточного продовольчого ринку;

стратегія розвитку ринку визначає, що підприємство буде рости за рахунок розвитку попиту на нових ринках;

стратегія розвитку продукту визначає, що джерелом зростання підприємства буде збільшення попиту на нові товари;

стратегія диверсифікації передбачає одночасне оновлення продуктової лінійки та вихід на нові ринки.

Використовуючи цю матрицю, можна вибрати одну з чотирьох можливих стратегій розвитку підприємства. 2 характеристики використовуються для:

1. Ринок, на якому підприємство бажає працювати. Під ринком тут мається на увазі окремий споживчий сегмент або цільова аудиторія підприємства:

Існуючий ринок – це ринок, на якому підприємство працює певний час і має власну репутацію. Існуючий ринок – це наявні споживачі, тобто цільова аудиторія, яка вже купує товар і на цю аудиторію споживачів спрямована рекламна кампанія.

новий ринок – це ринок, на якому компанія ще не має досвіду, але хоче зайняти на ньому певні позиції. Нові споживачі – це група людей, які в певний

момент з будь-якої причини не зацікавилися цим продуктом. Новими ринками можуть бути споживачі в нових регіонах або споживачі в існуючому регіоні, але тепер вони представляють інший сегмент.

2. Продукція, яку підприємство планує продавати:

новий вид продукту – продукт, якого ще немає в продуктовому портфелі компанії, його запуск планується для привернення уваги нових споживачів; новинки не мають історії продажів;

наявні продукти – це продукти, які вже є в продуктовому портфоліо і вже мають історію продажів [40].

Розробимо модель І. Ансоффа на прикладі досліджуваного підприємства, але не у вигляді матриці, а у вигляді таблиць, що дозволить отримати більш комплексну оцінку.

1. Розглянемо можливість реалізації стратегії проникнення. Щоб відповісти на запитання «Чи є можливості та перспективи для розвитку підприємства на сучасному ринку?» необхідно оцінити: темпи зростання ринку; рівень споживання продукції; частота використання продукту; рівень розподілу продукції; рівень знання продукції компанії; унікальність продукції порівняно з конкурентами; можливість реалізації високого рівня інвестицій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегія проникнення

Стратегія проникнення	Чи є можливості та перспективи зростання на поточному ринку підприємству?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
Описати поточний ринок та поточну продукцію	Поточний ринок: вирощування та переробка продукції рослинництва, її реалізація Поточна продукція: пшениця озима, кукурудза та зерно, соняшник, молоко, ячмінь ярий, овес ярий, соя, велика рогата худоба, мед		
Темпи зростання ринку	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Рівень споживання продукції	Вище, ніж у середньому за ринком	На рівні середньо ринкових показників	Нижче, ніж у середньому по ринку
Частота використання продукції	Максимальна	Помірна	Низька

Продовження табл. 3.2

Рівень дистрибуції продукції	Вище, ніж у середньому за ринком	На рівні середньо ринкових показників	Нижче, ніж у середньому по ринку
Рівень знань продукції підприємства	Вище, ніж у середньому за ринком	На рівні середньо ринкових показників	Нижче, ніж у середньому по ринку
Унікальність продукції порівняно з конкурентним	Так		Ні
Можливість здійснення високого рівня інвестицій	Так		Ні

Джерело: складено автором за [53]

2. Розглянемо можливість реалізації стратегії розвитку ринку. Стратегія розвитку ринку передбачає поширення успіху поточної продукції на нові ринки, якими можуть бути як нові території, так і нові групи споживачів. Щоб зрозуміти, чи може продукція вийти на нові ринки, необхідно оцінити успішність підприємства в його поточній діяльності; сила внутрішньогалузевої конкуренції на новому ринку; міцність бар'єрів для входу на новий ринок; унікальність продукту (порівняно з ключовими конкурентами нового ринку); можливість реалізації високого рівня інвестицій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Стратегія розвитку ринку

Стратегія розвитку ринку	Чи зможе підприємство вийти із поточною продукцією на нові ринки?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
Описати новий ринок та поточний товар	Новий ринок: оптова торгівля сільськогосподарськими культурами в країнах Сходу та Азії Поточний товар: пшениця озима, кукурудза та зерно, соняшник, молоко, ячмінь ярий, овес ярий, соя, велика рогата худоба, мед		
Підприємство успішне в поточній діяльності (продукція підприємства є затребуваною на поточному ринку або висока лояльність до нього)	Так	Є дрібні недоліки	Ні, необхідно удосконалювати продукт
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців	Середній рівень насичення ринку	Високий рівень токсичності ринку

Продовження табл. 3.3

Темпи зростання ринку	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Продукція має унікальні властивості, має конкурентну перевагу (порівняно з великими гравцями ринку) або підприємство володіє унікальною технологією або компанія має унікальну прибуткову модель ведення бізнесу	Так		Ні
Підприємство має додатковий капітал для інвестування розвитку нових ринків	Так		Ні

Джерело: складено автором за [53]

3. Розглянемо можливість реалізації стратегії розвитку продукту. Стратегія розвитку продукту базується на збільшенні частки ринку за рахунок випуску нових продуктів. Нові види можуть бути вдосконаленим типом товару, товаром у новій упаковці, товаром у новому обсязі або повністю новим товаром. Щоб відповісти на запитання: «Чи може компанія успішно розширити асортимент продукції на поточному ринку?» необхідно оцінити: темпи зростання та розмір поточного ринку; конкурентоспроможність поточної продукції; внутрішньогалузева конкуренція; загроза входу нових гравців; інноваційність поточного ринку; рівень оновлення асортименту та поява нових товарів ключовими конкурентами на поточному ринку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Стратегія розвитку продукції

Стратегія розвитку продукції	Чи зможе підприємство успішно розширити асортимент продукції на поточному ринку?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
Описати поточний ринок та новий вид продукції	Поточний ринок: вирощування та переробка продукції рослинництва, її реалізація Новий вид продукції: субпродукти цукру та цукрові буряки		
Темпи зростання поточного ринку	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Стагнація чи зниження обсягу ринку

Продовження табл. 3.4

Розмір поточного ринку (для бізнесу підприємства)	Великий	Середній	Малий
Поточна продукція застаріла, має недоліки або перебуває на останній стадії життєвого циклу товару	Ні	Намічаються тенденції до зниження попиту на поточну продукцію	Так
Внутрішньогалузева конкуренція	Низький рівень	Тенденції до жорсткості	Високий рівень
Загроза входу нових гравців	Ні		Так
Успіх у галузі залежить від інноваційності та постійної пропозиції нових продуктів	Так		Ні
Рівень оновлення асортименту та появи новинок у ключових конкурентів	Високий		Низький

Джерело: складено автором за [53]

4. Розглянемо можливість стратегії диверсифікації. Стратегія диверсифікації полягає в тому, щоб забезпечити зростання підприємства шляхом створення нових напрямків бізнесу на нових ринках. Щоб відповісти на питання «Чи потрібна підприємству диверсифікація портфеля?» необхідно оцінити: темпи зростання поточних ринків підприємства; конкуренція на поточних ринках; інвестиційні можливості підприємства; рівень компетенції підприємства; конкурентоспроможність поточної продукції (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Стратегія диверсифікації

Стратегія диверсифікації	Чи є потреба підприємства в диверсифікації портфеля?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
Описати новий ринок та новий вид продукції	Новий ринок: оптова торгівля сільськогосподарськими культурами в країнах Сходу та Азії Новий вид продукції: субпродукти цукру та цукрові буряки		
Темпи зростання поточних ринків підприємства	Стагнація чи зниження обсягу ринку	Уповільнений, але зростаючий	Високий
Конкуренція на поточних ринках	Низький рівень	Тенденції до жорсткості	Високий рівень

Продовження табл. 3.5

Підприємство має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Підприємство має певний рівень компетенції (або може досягти її) для ведення бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Можливості зростання на поточних ринках та за допомогою поточної продукції	Так		Ні

Джерело: складено автором за [53]

Останнім етапом аналізу є узагальнення результатів (табл. 3.6). Необхідно об'єднати результати всіх стратегій в одній таблиці та описати шанси реалізації кожної з них і розробити ключові напрямки в роботі досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.6

Висновки та ключові напрямлення розвитку підприємства згідно з моделлю І. Ансоффа

Варіант стратегії	Можливість	Опис	Ключові джерела зростання
Стратегія проникнення	Можливо	Є всі шанси реалізувати таку стратегію, оскільки підприємство відоме і є можливості інвестувати в розвиток виробництва	1. Проведення рекламної кампанії з урахуванням колориту країн, на ринки яких підприємство планує виходити. 2. Освоєння нових ринків на Сході та в Азії. 3. Розширення асортименту: виробництво і реалізація цукру та продуктів цукрових буряків.
Стратегія розвитку ринку	Можливо	Вихід на ринки Сходу та Азії є відмінним джерелом зростання. Підприємство має всі ресурси та можливості для його реалізації	
Стратегія розвитку продукції	Ймовірно	Підприємство має всі ресурси для розширення виробництва, але необхідно враховувати, що внутрішньогалузева конкуренція дуже висока.	
Стратегія диверсифікації	Ймовірно	Підприємство має можливості для зростання на нових ринках за допомогою поточних і нових видів продукції, оскільки підприємство має певний рівень компетенції (або може його досягти) для ведення бізнесу на новому ринку.	

Джерело: складено автором за [53]

Наступним кроком є обґрунтування стратегії розвитку асортименту досліджуваного підприємства. Таким чином, одним із основних матричних методів портфельного аналізу, який використовується для розробки стратегії розвитку асортименту підприємства, є метод McKinsey від General Electric Corporation та консалтингової компанії McKinsey & Co. Основною особливістю використання цієї моделі є використання вагових коефіцієнтів при побудові моделі та врахування тенденцій галузі. На практиці матриця General Electric (GE) / McKinsey дозволяє відповісти на такі питання:

Який напрямок діяльності компанії необхідно розвивати?

Який напрямок може бути збитковим у довгостроковій перспективі?

Які види продукції є пріоритетними у розвитку підприємства?

Як ефективніше розподілити ресурси компанії між відділами?

У яких сферах використання ресурсів підприємства краще скоротити через їх непривабливість?

Проведемо поетапний аналіз асортименту підприємства за цією матрицею.

1. Визначити рівень конкурентоспроможності продукції. Рівень конкурентоспроможності продукції є першим ключовим параметром матриці McKinsey. Маркетингова стратегія підприємства залежить від того, наскільки сильні позиції товару на ринку і наскільки впевнено він може конкурувати з товарами-замінниками (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Критерії конкурентоспроможності продукції

Критерій	Вага критерію
Продукція підприємства має унікальну перевагу (унікальні властивості, унікальні технології, унікальну бізнес-модель)	25%
Продукція підприємства задовольняє потреби цільової аудиторії від споживання продукції	20%
Продукція відповідає всім технічним характеристикам	20%
Сила бренду, під яким реалізується продукція порівнянна або вища, ніж у конкурентів (бренд має добрий імідж, високий рівень знання, лояльність аудиторії)	10%
Підприємство має достатні ресурси для функціонування на новому ринку (фінансові, трудові, тимчасові, кваліфікація)	10%
Підприємство є гнучким і може швидко адаптуватися до ринкових змін	10%

Продовження табл. 3.7

Рівень конкуренції у сегменті	5%
Разом	100%

Джерело: автором складено за [60]

Найважливішими факторами конкурентоспроможності товару є: унікальність продукції; рівень задоволення потреб цільової аудиторії; відповідність продукції технічним умовам.

2. Оцінимо критерії оцінки привабливості ринку. Привабливість бізнес-сегменту є другим ключовим параметром у матриці McKinsey. Привабливість сегмента визначає доцільність високого рівня інвестицій для розвитку продукту. Критерії привабливості ринку включають оцінку чинників внутрішнього ринку, оцінку попиту та тенденцій розвитку ринку (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Критерії оцінки привабливості ринку

Критерій	Вага критерію
Обсяг продажів у сегменті	25%
Кількість гравців у сегменті	15%
Існують можливості для розширення асортименту у сегменті	20%
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні	10%
На ринку існують незадоволені та приховані потреби	10%
Прогнозується довгострокове зростання сегменту	10%
Ризики впливу зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціальних тенденцій)	10%
Разом	100%

Джерело: складено автором за [60]

3. Оцінимо привабливість продукції, конкурентоспроможність продукту та розрахуємо загальний рейтинг. Для розрахунку критеріїв конкурентоздатності використаємо Microsoft Excel та вбудовані функції Microsoft Excel. Оцінка здійснюється шляхом присвоєння кожному фактору оцінки від 1 до 10, де 1 – найнижча оцінка, яка означає, що цей фактор визначає низьку ринкову привабливість і конкурентоспроможність підприємства в сегменті, а 10 – максимальна оцінка, яка означає, що сегмент дуже привабливий і конкурентоспроможність підприємств у цьому сегменті потенційно висока. Після

присвоєння балів необхідно розрахувати підсумкову оцінку фактору з урахуванням його ваги. Загальний бал розраховується як добуток усіх факторів відповідного балу (табл. 3.9–3.10).

Таблиця 3.9

Оцінка критеріїв конкурентоспроможності продукції

Критерії	Вага фактору	Оцінка виразності фактору		Загальна оцінка	
		Поточна продукція	Цукор, цукровий буряк та субпродукти цукру	Поточна продукція	Цукор, цукровий буряк та субпродукти цукру
Продукція підприємства має унікальну перевагу (унікальні властивості, унікальні технології, унікальна бізнес-модель)	25%	10	8	2,5	2
Продукція підприємства задовольняє потреби цільової аудиторії від використання продукту	20%	9	9	1,8	1,8
Продукція відповідає всім технічним характеристикам	20%	9	9	1,8	1,8
Сила бренду, під яким продається продукція, порівнянна або вища, ніж у конкурентів (марка має хороший імідж, високий рівень знань, лояльність аудиторії)	10%	7	6	0,7	0,6
Підприємство має достатні ресурси для функціонування на новому ринку (фінансові, трудові, тимчасові, кваліфікаційні)	10%	9	7	0,9	0,7
Підприємство гнучке і може швидко адаптуватися до змін ринку	10%	7	5	0,7	0,5
Рівень конкуренції в сегменті	5%	8	4	0,4	0,2
Загальна оцінка	100%			8,8	7,6

Джерело: складено автором за [60]

4. Розмістимо аналізовані сегменти та продукти в матрицю за кількістю набраних балів. Від їх позиції в матриці залежить загальна оцінка товару з точки зору конкурентоспроможності та ринкової привабливості.

Інтерпретація отриманих результатів: 0-3 бали – низький; 4-7 балів – середній; 8-10 балів – це високо (табл. 3.11).

Сегменти в цій матриці займають позиції 3 і 5. Позицію 3 займає сегмент

виробництва і реалізації поточної продукції. Підприємство давно займається цією діяльністю і є абсолютним лідером у цьому сегменті. Тут залучено високий рівень інвестицій. Іншим напрямом діяльності підприємства може бути виробництво цукру та цукрових виробів. У матриці цей розділ займає 5 позицію.

Таблиця 3.10

Оцінка критеріїв привабливості ринку

Критерії	Вага фактору	Оцінка виразності фактору		Загальна оцінка	
		Поточна продукція	Цукор, цукровий буряк та субпродукти цукру	Поточна продукція	Цукор, цукровий буряк та субпродукти цукру
Обсяг продажів у сегменті	25%	9	8	2,25	2
Кількість гравців у сегменті	15%	8	3	1,2	0,45
Існують можливості для розширення асортименту у сегменті	20%	7	5	1,4	1
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні	10%	4	4	0,4	0,4
На ринку існують незадоволені та приховані потреби	10%	6	6	0,6	0,6
Прогнозується довгострокове зростання сегменту	10%	7	7	0,7	0,7
Ризики впливу зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціальних тенденцій)	10%	7	7	0,7	0,7
Загальна оцінка	100%			7,25	5,85

Джерело: складено автором за [60]

Тому, щоб увійти в цей сектор, необхідно детально розглянути можливість посилення конкурентних переваг і правильно знайти, яку частину галузі хоче зайняти досліджуване підприємство. Для цього рекомендуються помірні інвестиції для зміцнення нашої позиції на ринку.

Таким чином, вибір конкурентної стратегії обґрунтовано формальним і матричним методами. Серед формальних обрано модель М. Портера та продуктово-ринкову модель (І. Ансофф).

Модель М. Портера показала, що сектор сільськогосподарського виробництва є інвестиційно привабливим. Відповідно до матриці І. Ансоффа

ключовими джерелами зростання підприємства можуть бути рекламна кампанія для збільшення прибутку; освоєння ринків Сходу та Азії та розширення асортименту продукції підприємства.

Таблиця 3.11

Зведена матриця «McKinsey»

Привабливість ринку	Висока (8-10 балів)			Поточна продукція
	Середня (4-7 балів)		Цукор, цукровий буряк та субпродукти цукру	
	Низька (0-3 бали)			
		Низька (0-3 бали)	Середня (4-7 балів)	Висока (8-10 балів)
		Конкурентоспроможність продукції підприємства у сегменті		

Джерело: розроблено автором

Модель М. Портера показала, що сектор сільськогосподарського виробництва є інвестиційно привабливим. Відповідно до матриці І. Ансоффа ключовими джерелами зростання підприємства можуть бути рекламна кампанія для збільшення прибутку; освоєння ринків Сходу та Азії та розширення асортименту продукції підприємства. Серед матричних методів була обрана матриця McKinsey, яка показала, що для того, щоб зайнятися виробництвом цукру, цукрових буряків і цукрових продуктів, необхідно здійснювати помірні інвестиції для поступового зміцнення позицій на ринку.

Висновки до розділу 3

Підсумовуючи результати представленого дослідження, необхідно відзначити наступне:

1. При визначенні напрямків удосконалення конкурентної політики підприємства пропонується застосовувати стратегію конкурентної диференціації, яка полягає у значному розширенні та оновленні асортименту за рахунок випуску

продукції з унікальними якісними та смаковими характеристиками, реалізації відповідної цінової політики (збільшення націнок), активна збутова та рекламна діяльність (збільшення витрат на збут, розширення географії продажів).

2. Обґрунтовано стратегію забезпечення конкурентних переваг підприємства на основі використання формальних та матричних методів. Серед формальних обрано модель М. Портера та продуктово-ринкову модель (І. Ансофф). Модель М. Портера показала, що сектор сільськогосподарського виробництва є інвестиційно привабливим. Відповідно до матриці І. Ансоффа ключовими джерелами зростання підприємства можуть бути рекламна кампанія для збільшення прибутку; освоєння ринків Сходу та Азії та розширення асортименту продукції компанії. Серед матричних методів була обрана матриця McKinsey, яка показала, що для того, щоб зайнятися виробництвом цукру, цукрових буряків і цукрових продуктів, необхідно здійснювати помірні інвестиції для поступового зміцнення позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

За результатами обґрунтування теоретичних аспектів та розробки практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення зроблено наступні висновки.

1. На основі визначення особливостей формування конкурентної політики підприємства встановлено, що конкурентна політика підприємства – це система принципів, основних правил і законів конкуренції, сформована відповідно до характеру конкурентної діяльності, середовище підприємства та його внутрішній потенціал. Конкурентна політика передбачає, перш за все, підвищення конкурентоспроможності підприємства. А це можливо лише шляхом застосування принципово нових (відмінних від традиційних) підходів до розуміння та оцінки конкурентоспроможності підприємства, розробки та впровадження інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю, вибору конкурентної стратегії на товарному ринку та ринку технологій, спрямованої на сучасну і правильний шлях, що відповідає рівню мінливості середовища в період глобалізації.

2. Під час експертизи системи конкурентних стратегій підприємства як основи забезпечення конкурентних переваг підприємства встановлено, що система конкурентних стратегій підприємства – це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення своєї довгострокової конкурентної позиції на ринку. Система конкурентних стратегій включає: стратегію отримання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки.

3. Надано організаційно-економічну характеристику підприємства. Встановлено, що завдяки цілеспрямованій діяльності підприємство досягло значних економічних показників та має відповідні засоби та значні можливості для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. Загалом важливі показники господарської діяльності у 2022 р. зросли порівняно з 2018 р. Це свідчить про постійний економічний розвиток об'єкта дослідження, а також

підтверджує основні фінансові показники підприємства.

4. При оцінці процесу формування конкурентних переваг підприємства було зазначено, що середній коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства становить 8,6, що пов'язано з тим, що підприємство має високорозвинені саме ці конкурентні переваги, які є найбільшими значеннями в цій галузі. На рівень конкурентоспроможності найбільше впливає високий рівень якості продукції, розгалужена збутова мережа, зовнішньоекономічна діяльність та земельний банк, що робить підприємство лідером серед галузевих конкурентів Полтавської області.

SWOT-аналіз сильних і слабких сторін компанії показав, що, активно розвиваючи наявні конкурентні переваги, а також намагаючись уникнути наявних слабких позицій (насамперед маркетингової пасивності), підприємство реально може розраховувати на успіх як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

5. Визначено напрями вдосконалення конкурентної політики підприємства. Для управління конкурентоспроможністю та якістю продукції в рамках стратегії розвитку підприємства пропонується запровадити рейтингову систему управління конкурентоспроможністю підприємства, яка є невід'ємною частиною системи управління підприємством і базується на наукових засадах організації управління.

Доведено, що в умовах ринкової боротьби підприємству доцільно застосовувати стратегію конкурентної диференціації, яка полягає у значному розширенні та оновленні асортименту за рахунок випуску продукції з унікальними якісними та смаковими характеристиками, реалізації відповідної цінової політики (збільшення націнок), активна збутова та рекламна діяльність (збільшення витрат на збут, розширення географії збуту).

6. Для обґрунтування вибору конкурентної стратегії використовуються формальні та матричні методи. Серед формальних обрано модель М. Портера та продуктово-ринкову модель (І. Ансофф). Модель М. Портера показала, що сектор сільськогосподарського виробництва є інвестиційно привабливим. Згідно з матрицею І. Ансоффа, ключовими джерелами зростання компанії можуть бути рекламна кампанія для збільшення прибутку; освоєння ринків Сходу та Азії та

розширення асортименту продукції підприємства. Серед матричних методів була обрана матриця McKinsey, яка показала, що для того, щоб зайнятися виробництвом цукру, цукрових буряків і цукрових продуктів, необхідно здійснювати помірні інвестиції для поступового зміцнення позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О. Стратегічний аналіз основних факторів макро- і мікросередовища аграрного виробництва на шляху до екологізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. № 12. С.14–19.
2. Бліщук К.М. Сучасні маркетингові стратегії. *Ефективність державного управління*. 2016. № 49. С. 301–308.
3. Бугай В.З., Сидоренко В.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 33–38.
4. Бугас В.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 34–37.
5. Визначено 24 найбільші приватні компанії АПК України за 2020 р. URL: https://latifundist.com/novosti/57154-opredeleny-24-krupnejshie-chastnye-kompanii_apk-ukrainy-za-2020-g (дата звернення 28.10.2023).
6. Використовуємо матрицю Mckinsey/General Electric (GE) на практиці. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/praktika/> (дата звернення 25.10.2023).
7. Вініченко І.І. Генезис історичних форм розвитку конкуренції. *Економічна наука*. 2014. № 5. С. 10–13.
8. Волошанюк Н.В. Аграрний сектор України: тенденції, суб'єкти, перспективи реформування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. № 13. С. 45–49.
9. Денисенко М.П. Сучасний стан та перспективи розвитку сільського господарства України. *Агросвіт*. 2019. №12. С. 15–21.
10. Державна служба статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_pdpb2017_2020_u.htm (дата звернення 26.10.2023).
11. Дудник О.В. Економічна природа понять «конкуренція» та

«конкурентоспроможність». *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 29. С.112–116.

12. Залуцький Р.О. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства: дипломна робота ... бакалавра: 6.030601 Менеджмент. Київ, 2019. 102 с.

13. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність підприємства. *Фінанси України*. 2001. № 2. С.119–125.

14. Злидник М.І. Теоретичні основи конкуренції та підходи до її трактування. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 36. С. 43–49.

15. Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8063> (дата звернення: 10.12.2023).

16. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. № 1(54). Харків, 2017. С. 111–118.

17. Келічавий А.В. Еволюція конкуренції: від зародження поняття до сучасних особливостей. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. № 5. С. 58–63.

18. Кириченко О.М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. С. 25–31.

19. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 29.11.2023).

20. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти. URL: http://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy_diyalnosti-teoretichni-aspekti.html (дата звернення 13.10.2023).

21. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічний маркетинг». URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9686/1/конспект%20лекцій.pdf> (дата звернення 09.10.2023).

22. Косар Н.С., Селюченко Н.Є., Гринів Н.Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення (на прикладі соняшникової олії). *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51. С.90–95.
23. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2009. №. 36. С. 90–96.
24. Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48631> (дата звернення 25.10.2023).
25. Матриця Ансоффа та стратегії зростання бізнесу. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa/> (дата звернення 18.10.2023).
26. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2009. № 3. С. 213–219.
27. Михайленко О.В. Управління витратами і цінова політика підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. №. 27(3). С. 116–120.
28. Муқан О.В., Шарук А.М. Концептуальні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на нові міжнародні ринки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. Вип. 3, № 2. С. 91–98.
29. Муха Р.А. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку сільськогосподарської галузі України. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2019/34.pdf (дата звернення 15.10.2023).
30. Огляд ринку зернових культур 2022 року: експорт, виробництво, тенденції. URL: https://latifundist.com/analytics/23-obzor-rynka-zernovyh-kultur-2021-eksport_proizvodstvo-tendentsii (дата звернення 21.10.2023).
31. Олійник О.С. Тенденції конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 135–139.
32. Павлова В.А., Губарєв Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. *Економічні науки*. 2014. №. 2. С. 168–176.

33. Паламарчук О.М. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ПХДПУ ім. Г. Сковороди*. 2012. № 19. С. 1–6.

34. Пантелєєва В.Д. Підвищення конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг. *Студентські наукові студії*. Серія: Економіка. Миколаїв «ЧНУ ім. Петра Могили». 2017. № 13. С. 8–11.

35. Пантелєєва В.Д. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в Україні. *Соціально-економічний розвиток регіонів: стратегії, моделі, інновації*. 2021. № 3. С.71–79.

36. Пастухова Т.Ю. Метод розрахунку конкурентоспроможності підприємства, заснований на теорії ефективної конкуренції. *Альянс наук: вчений вченому: матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (15–16 березня 2012 р.)*. URL: http://www.confcontact.com/2012_03_15/ek1_pastuhova.php (дата звернення: 29.10.2023).

37. Пілявоз Т.М. Сучасний стан та тенденції розвитку аграрного сектору України. *Modern Economics*. 2020. № 24. С.143–150.

38. Подольна В.В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. *Економічний простір*. 2013. № 72. С. 230–239.

39. Полякова Ю.В. Циклічність інноваційної діяльності та конкурентоспроможність: макро- і мезорівень. *Економіка та суспільство*. 2018. №15. С. 555–560.

40. П'ять сил Портера. URL: https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil_portera (дата звернення 25.10.2023).

41. П'ять сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48375> (дата звернення 25.10.2023).

42. Рибаківа Т., Костєв О. Аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. С. 28–31.

43. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки.

URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm (дата звернення 26.10.2023).

44. Селюченко Н.Є. Оцінювання тренду економічної діяльності підприємства як складника його сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 40. С.284–291.

45. Соколова Л., Іванова В., Верясова Г. Сучасна інноваційна економіка: від піраміди Маслоу до глобальної конкурентоспроможності країни. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-43> (дата звернення: 29.10.2023).

46. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2018 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/Zb_sg_2018%20.pdf (дата звернення 25.10.2023).

47. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2019 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/09/zb_sg_Ukr_2019.pdf (дата звернення 25.10.2023).

48. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2020 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/09/zb_sg_20.pdf (дата звернення 25.10.2023).

49. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю торгівельного підприємства. *Конкурентні стратегії*. URL: https://elearning.sumdu.edu.ua/free_content/lectured:960b8322df1d49fbd5f8190cc7832c7e608a93af/20171019115204/487522/index.html (дата звернення 15.10.2023).

50. Таран-Лала О.М., Павленко Я.В. Особливості конкурентоспроможності підприємств та їх взаємодія в сучасних умовах господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 23–24. С. 47–52.

51. Таран-Лала О., Джакелі Н. Система конкурентних стратегій підприємства – основа забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Агросвіт*. 2023. № 24. С. 146–149.

52. Таран-Лала О., Джакелі Н. Важливість гнучкого управління ланцюгом постачання для досягнення конкурентних переваг підприємства. *Стратегічний*

менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 28 вересня 2023 р.) Полтава: ПДАУ, 2023. С. 146–149.

53. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.

54. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю.Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О.М. Тищенко. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

55. Теорії досконалої й недосконалої конкуренції. Б. Чемберлін, Дж. Робінсон. URL: https://pidru4niki.com/1419110553968/politekonomiya/teoriyi_doskonaloynedoskonaloynalkonkurenciyi_chemberlin_robinson (дата звернення 12.10.2023).

56. Топ-10 найбільших агрохолдингів України в одній інфографіці. URL: <https://bakertilly.ua/news/id49433> (дата звернення 28.10.2023).

57. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. та ін. Київ: КНЕУ, 2018. 520 с.

58. Усова Г.В. Концептуальні основи процесу досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2009. № 3. С. 265–269.

59. Федосєєва Г.С. Конкурентний розвиток виробників сільськогосподарської продукції: сучасні наукові інтерпретації. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 10. С. 150–153.

60. Філюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 404 с.

61. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 2 (58). С. 152–155.

62. Фучеджи В.І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. Вип. 9(2). С. 156–161.

63. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 427–432.
64. Шіковець К.О. Моделювання конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2017. №13. С.108–111.
65. Шіковець К.О. Конкурентне середовище підприємств АПК. *Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку*. 2017. № 13. С. 28–36.
66. Шульга Л.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. С. 47–53.
67. Шульга М.О. Оцінка перспективи розвитку підприємства на основі рівня конкурентоспроможності. *Modern Economics*. 2020. № 22. С. 125–130.
68. Яців І.Б. Особливості формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. 2018. № 28. С. 278–285.

ДОДАТКИ