

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

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

13 грудня 2021 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«Управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом  
застосування організаційно-економічних методів менеджменту»**

(на матеріалах «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»)

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Рак Анатолій Григорович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Людмила БЕРЕЗІНА

Полтава – 2021 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, зміст і значення управління конкурентоспроможністю підприємства.....	8
1.2. Методичні засади управління ефективністю діяльності та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» СЕМЕНІВСЬКОГО РАЙОНУ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».....	25
2.2. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	32
2.3. Діагностика рівня конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».....	41
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» СЕМЕНІВСЬКОГО РАЙОНУ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	50
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».....	50
3.2. Удосконалення конкурентного статусу та шляхи підвищення конкурентних переваг «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».....	58
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	85

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств свідчать про необхідність підвищення конкурентоспроможності, адже проблема ефективного управління конкурентоспроможністю є однією з головних проблем розвитку економіки, яка характеризується ліберальними умовами торгівлі, інтеграційними процесами, значною конкуренцією, збільшенням вимог до якості продукції.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавської державної аграрної академії за темою «Розробка теоретико-методологічних, науково-методичних і практичних засад розвитку виробничо-господарської, фінансово-економічної і соціальної діяльності та процесів ресурсо-енергозбереження і управління (менеджмент) підприємств з виробництва і переробки аграрної продукції в умовах ринку» (номер державної реєстрації 0117U003097, 2017–2022 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувалась напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» шляхом застосування організаційно-економічних методів менеджменту.

**Мета та завдання.** Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методологічних основ та практичних рекомендацій управління конкурентоспроможністю «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» шляхом застосування організаційно-економічних методів менеджменту.

Для досягнення поставленої мети потрібним є вирішення завдань:

- з'ясування сутності, змісту і значення управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідження методичних засад управління ефективністю діяльності та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- організаційно-економічна характеристика «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»;

- оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- діагностика рівня конкурентоспроможності;
- обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю;
- удосконалення конкурентного статусу та шляхи підвищення конкурентних переваг «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».

**Об'єктом дослідження** є процеси управління конкурентоспроможністю «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» шляхом застосування організаційно-економічних методів менеджменту

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади управління конкурентоспроможністю «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».

**Методи дослідження.** У кваліфікаційній роботі використано абстрактно-логічний – для теоретичних узагальнень, формування висновків і пропозицій; монографічний – для вивчення стану конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств; економічного аналізу – для характеристики та аналізу витрат та доходів виробництва; економіко-математичні – для дослідження зв'язку між витратами на виробництво та ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства; експертних оцінок – для встановлення вагомості чинників конкурентоспроможності.

**Інформаційну основу** кваліфікаційної роботи становили матеріали «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

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

*удосконалено:*

- конкурентний статус та переваги «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» через сформовані вигідні умови для розробки заходів та впровадження способів підвищення конкурентних переваг сільськогосподарської продукції, а саме поліпшення використання механізму просування через залучення реклами, технічних параметрів, скорочення витрат виробництва, удосконалення маркетингової і товарної політики, проведення стандартизації та сертифікації продукції;

– дієві стратегії для «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», при яких значною перевагою менеджменту якості порівняно з іншими управлінськими підходами, є процесний підхід. На основі якого повинно відбуватися впровадження системи менеджменту якості як складової частини загального стратегічного управління господарством.

*набули подальшого розвитку:*

– напрями та заходи підвищення конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» у рамках стратегії розвитку на основі загальнонаукових та спеціальних законів з врахуванням ринкових умов.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях у Полтавській державній аграрній академії у м. Полтава (17 листопада 2020 р. та 17-18 березня 2021 р.).

**Публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 1 науковій фаховій праці та 2 матеріалах конференцій:

1. Березіна Л. М., Рак А. Г. та ін. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42.

2. Рак А. Г. Тлумачення сутності бізнес-процесу. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : зб. матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Полтава: ПДАА, 2020. С.17- 18.

3. Рак А. Г. Сутність конфлікту інтересів. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Полтава: ПДАА, 2021. С. 72-73.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 66 сторінок друкованого тексту, робота містить 31 таблицю, 12 рисунків та 5 додатків. Список використаних джерел включає 145 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність, зміст і значення управління конкурентоспроможністю підприємства

Важливою умовою результативної діяльності будь-якого підприємства є своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, оскільки базою сучасного успіху вітчизняного підприємства на ринку є конкурентна раціональність, тобто вміння думати і швидше, етичніше, влучніше діяти.

Конкурентоспроможність характеризує складну комплексну концепцію, яка досліджувалася багатьма дослідниками. М. Портер визначав конкурентоспроможність на рівні організації, як зростання її продуктивності, яке проявляється у зниженні витрат або диференціації продуктів, що дозволяє встановлювати преміальні ціни на товари підприємства. Б. Скотт визначав конкурентоспроможність як засіб підвищення доходів організації, принаймні, так швидко, як конкуренти, й забезпечувати необхідний рівень інвестицій для підтримки цієї тенденції у майбутньому. Р. Пейс та Е. Стефан запропонували більш комплексне визначення, конкурентоспроможність – це здатність організації в обраній сфері бізнесу забезпечувати захист своїх інвестицій, отримувати від них прибуток та забезпечувати робочі місця в майбутньому [10].

Аналіз твердження «управління конкурентоспроможністю підприємства» (табл. 1.1) дозволяє зазначити, що цей процес відображає підфункцію менеджменту, яка має цілеспрямовану дію на існуючий та майбутній рівень конкурентоспроможності у порівнянні з підприємствами, які виробляють аналогічну продукцію [23].

**Дефініції поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»**

Автор	Визначення
Балабанова Л. В. [14]	сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Близнюк С.В. [24]	систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
Гаркавенко С.С. [37]	система заходів щодо впливу на рівень конкурентоспроможності з метою приведення його до бажаного та утримання у перспективі.
Єранкін О.О. [53]	функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
Ілляшенко С.М. [59]	сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів.
Куденко Н.В. [84]	певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта конкуренції.
Мостенська Т.Л. [109]	діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.

Теоретичною основою управління конкурентоспроможністю є концептуальні положення, норми управлінської та економічної теорії, а саме: ключові аспекти ринку, конкуренції і конкурентних переваг, концепції стратегічного планування, а також основні інструменти розроблені у рамках сучасних управлінських підходів.

Нинішня концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на використанні положень теорії управління, відповідно до яких основними елементами управління є мета, суб'єкт, об'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. За цим підходом на рис. 1.1 наведено елементи управління конкурентоспроможністю підприємства та зображено їх взаємозв'язок [10].



Рис. 1.1. Управління конкурентоспроможністю підприємства []

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює дії: моніторинг конкурентного середовища та аналіз конкурентної ситуації на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його суперників; конкурентне позиціонування підприємства; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Процесий підхід розглядає управління конкурентоспроможністю підприємства як процес реалізації сукупності управлінських функцій – планування, організації, мотивації і контролю діяльності відносно формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності

підприємства як суб'єкта економічної діяльності [].

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.2).

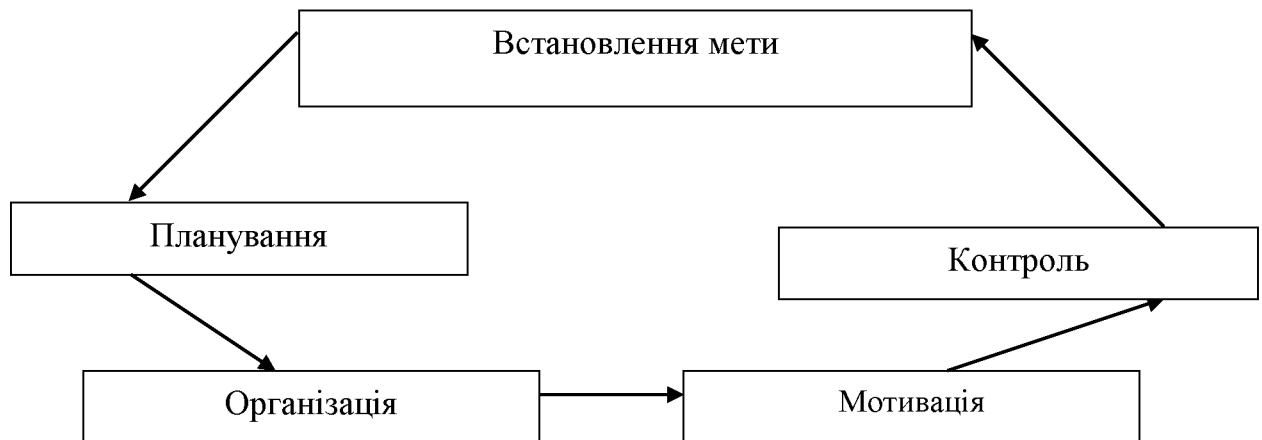


Рис. 1.2. Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства []

Функції управління конкурентоспроможністю підприємства передбачають:

– аналіз – дослідження існуючого рівня конкурентоспроможності підприємства, його продукції, пошук найістотних факторів впливу, які визначають позицію суб'єкта господарювання;

– планування – формування стратегії та тактики реалізації цілей, розробка програм, складання планів, графіків реалізації заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по структурних підрозділах;

– організація – реалізацію прийнятих планів та програм, а саме: розподіл ресурсів між напрямками операційної діяльності, забезпечення необхідної узгодженості дій операційних підрозділів;

– мотивація – використання економічних та психологічних мотиваційних регуляторів активності суб'єктів управління;

– контроль – забезпечує нагляд за реалізацією передбачених конкурентною стратегією заходів за рахунок використання планових показників;

– регулювання – внесення змін до конкурентної стратегії для досягнення вставленої мети.

У таблиці 1.2 у вигляді матриці наведено функції управління конкурентоспроможністю підприємства у розрізі головних напрямів діяльності підприємства, що дозволяє детально описати процес отримання конкурентних переваг.

Таблиця 1.2

**Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства  
[60; 64; 73]**

Функція \ Напрямок	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Аналіз	Рівень витрат та прибутковості, показники фінансування, платоспроможності	Матеріалоємність, обсяг виробництва, собівартість, фондоозброєність	Здатність фірми керувати змінами, патенти	Чисельність персоналу, професійні якості, рівень кваліфікації, продуктивності	Якість продукції, збутова політика, рівень постачання
Планування	Обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів	Розробка проектів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу	Планування обсягу та асортименту продукції, каналів збуту
Організація	Побудова ефективної фінансової структури, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації	Розробка оптимальної організаційної структури підприємства	Проведення маркетингових досліджень, моніторинг конкурентів
Мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінресурсів	Перевірка відповідності продукції виробничим умовам	Облік витрат, контроль за джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу	Контроль за виконанням річних планів збуту
Регулювання	Систематизовані та впорядковані корегувальні дії різних підрозділів підприємства протягом всього процесу управління конкурентоспроможністю та їх координація за різними напрямками діяльності. Інтерпретація причин відхилень плану від факту, розробка пропозицій щодо зменшення відхилень.				

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства у загальному випадку доцільно розглядати через етапи:

1. Дослідження конкурентоспроможності підприємства.
2. Визначення всіх конкурентних переваг, встановлення ключових факторів успіху.
3. Розробка конкурентної стратегії, вироблення тактики.
4. Впровадження положень стратегії у процесі здійснення підприємством господарської діяльності.
5. Оцінка результатів реалізації конкурентної стратегії, удосконалення виявлених невідповідностей.

Формування управління конкурентоспроможністю підприємства повинне базуватися на певних пріоритетах (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Парадигма пріоритетів управління конкурентоспроможністю підприємства []

Парадигма пріоритетів управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.3) передбачає:

- формування сучасного стратегічного мислення не повинне відображати стратегічне планування;

- забезпечення ієрархічності та наскрізності управління (організація як відкрита система досліджується як частина системи вищого порядку);
- розуміння фактора часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі;
- прийняття управління конкурентоспроможністю підприємства як інноваційного процесу (побудова стратегічних конкурентних переваг на основі формування та розвитку інноваційного типу поведінки);
- врахування глобальної інтелектуалізації економіки (успіх залежить від рівня інтелектуальних технологій);
- трансформація управління ресурсами у менеджмент знаннями, що видається логічним та взаємопов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу;
- самонавчання організацій (в організації має виявлятися діалектична єдність процесів єдиноначальності та групової самоорганізації, що дає змогу розкрити дійсну сутність діяльності керівника);
- перехід від ієрархічної моделі до мережевої (перспективна модель передбачає врахування процесів поширення сучасних форм організаційних утворень та форм конкуренції).

Кожна організація у процесі своєї діяльності є учасником конкурентної боротьби за споживача, а тому, важливим елементом є зосередження уваги на механізмі забезпечення конкурентоспроможності, розробка стратегій інноваційного розвитку.

Досягнення високого рівня управління конкурентоспроможності підприємства можливе перш за все при використанні системного підходу, тому доцільно запропонувати наступне схематичне зображення внутрішньої структури механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу(рис. 1.4).

Комплексність передбачає взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при схваленні управлінських рішень та урахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах підприємства.

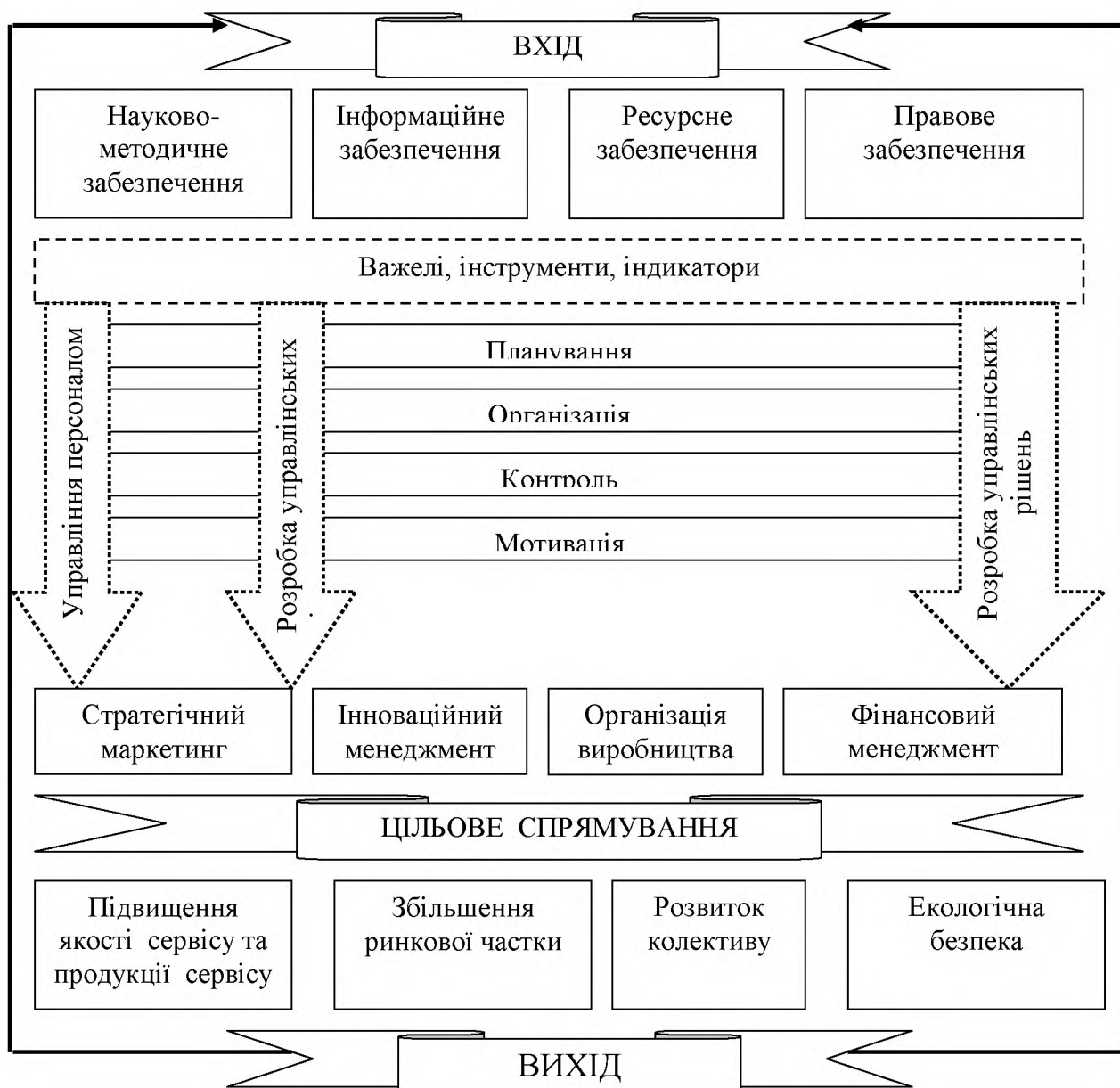


Рис. 1.4. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу [36; 39; 82]

Системність визначає необхідність представлення управління конкурентоспроможністю підприємства як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління конкурентоспроможністю на досягнення поставлених цілей.

Динамічність проявляється у прийнятті управлінських рішень з управління конкурентоспроможності підприємства на основі вивчення

чинників динамічних змін процесів підтримки потенційних можливостей та покращення конкурентних позицій підприємства.

Безперервність реалізується в необхідності постійного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Оптимальність зумовлює прийняття оптимального управлінського рішення щодо формування конкурентних переваг підприємства, досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення, яке найбільшою мірою відповідає системі ціннісних установок [13].

Конструктивність полягає у логічній послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтуванні їх вибору та на прями в реалізації.

Принцип еквіфінальності в теорії конкуренції передбачає існування різних шляхів досягнення бажаних характеристик об'єкта, стан якого змінюється у часі.

Відповідно до принципу інкременталізму, при прийнятті управлінського рішення відносно досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності, підприємство орієнтується на незначні, поступові, логічно пов'язані організаційні зміни, які слід ретельно оцінити в напрямку узгодженості зі змінами ринкового середовища (тобто існуючі організаційні заходи розвитку умов конкурентоспроможності необхідно проаналізувати з врахуванням змін ринкового середовища).

Реалізація принципу емерджентності полягає у досягненні відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства завдяки поєднанню основних елементів її формування в цілісну систему.

Отже, на сучасному етапі існування конкурентних переваг є передумовою його розвитку на ринку. Високий ступінь оцінки конкурентоспроможності підприємства має свідчити про результативність його функціонування, адаптивність та гнучкість до змін середовища.

## **1.2. Методичні засади управління ефективністю діяльності та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Адаптації підприємств до конкурентних умов нестабільного та мінливого зовнішнього середовища повинна бути врахована при процесі постійного та всебічного аналізу конкурентів, а також при пошуку місця підприємства на ринку, тобто оцінці конкурентоспроможності підприємства.

Неоднозначність функціонуючих методичних засад щодо дослідження управління конкурентоспроможності підприємства спричиняє і множинність підходів, методів оцінки.

Найпоширенішим методичним підходом до оцінки управління конкурентоспроможності підприємств є визначення на базі міжнародного розподілу праці. Передумовою цього підходу є порівняльні переваги, що забезпечують низькі витрати виробництва відносно конкурентів.

Використання критерію аналізу виробничих витрат не забезпечує комплексної оцінки конкурентних позицій, бо вони характеризують масштаб та рівень ефективності виробничої діяльності під впливом зовнішнього середовища, але практично не відображає специфіку механізму взаємодії товаровиробника з ринком. Тому при теорії порівняльних переваг краще використовувати такі критерії як обсяг продажу, обсяг і норма прибутку, частка на ринку та інше.

Зазвичай, оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства проводиться за рахунок співставлення зазначених показників підприємства та аналогічних підприємств-конкурентів. Високий рівень показника є достатньою умовою для аналізу підприємства як найконкурентоспроможного. Недоліком вищенаведеного методичного підходу є статичність отриманих оцінок, адже розвиток конкурентних переваг не є предметом вивчення та аналізу. Крім того, ця методика не може оцінити рівень ефективності адаптації підприємства до змінного зовнішнього середовища.

Заслуговує уваги оцінка рівня конкурентоспроможності виробника на базі теорії рівноваги фірми і галузі, та теорії факторів виробництва. Під рівновагою мається на увазі такий стан, при якому у виробника відсутні стимули для переходу в інший кількісно-якісний стан.

Критерієм конкурентоспроможності є наявність у товаровиробника тих факторів виробництва, які можуть бути використані продуктивніше ніж у конкурентів. Для оцінки доцільно використати відносну вартість устаткування і обладнання, що закупляється, вартість матеріальних ресурсів, відсоткові ставки за кредитами тощо. Чим менші показники у товаровиробника щодо конкурентів, тим сильніші конкурентні позиції і вищий рівень конкурентоспроможності. Недоліком є відображення зовнішніх умов роботи, що об'єктивно склалися, і не відображають здатності підприємства до адаптації щодо змін середовища.

Наступним методом є розрахунок конкурентоспроможності, побудованої на теорії ефективної конкуренції. Предметом є три групи показників, а саме: ефективність виробничо-збутової діяльності, фінансова стійкість підприємства, власна виробнича діяльність.

Для оцінки конкурентоспроможності також зіставляють одиничні та групові показники відносно конкурентів. На основі результатів формуються уявлення про порівняльну конкурентоспроможність. Недоліками є складність і узагальнення результатів, обґрунтування підсумкової оцінки.

Аналіз управління конкурентоспроможністю на основі теорії якості спричиняє вивчення споживчої цінності, причому, найважливіші параметри порівнюються з аналогічними конкурентів.

Недоліком методу є те, що він не враховує ефективність виробничо-збутової діяльності та ототожнює конкурентоспроможність послуги, товару з конкурентоспроможністю підприємства. Метод доцільно використовувати при диверсифікованому виробництві внаслідок не зіставності об'єктів порівняння.

Особливого інтересу набувають матричні методи оцінки конкурентоспроможності, що базуються на динамічних процесах

конкуренції. Згідно з цією концепцією з моменту проникнення на ринок до зникнення товар або технологія функціонує на стадіях життєвого циклу.

Метод є надійним інструментом для аналізу конкурентоспроможності, однак альтернативні стратегії є недоліком при даному методі.

Неоднозначність методичних засад до дослідження управління конкурентоспроможності підприємства спричиняє необхідність розробки сучасних методів, які спонукають дослідження конкурентоспроможності у динаміці розвитку підприємства.

Використання методу інтегральної оцінки управління конкурентоспроможністю диверсифікованих підприємств вимагає аналізу не одного виду товару, а всієї товарної маси, причому, номенклатура продукції може істотно відрізнятися. Негативним є те, що інтегральна оцінка не забезпечує глибокий аналіз та пошук резервів.

Потенціал підприємства має значний вплив на процес розробки стратегії. Покращуючи внутрішній склад, займаючись підтримкою збалансованості ресурсів, підприємство збільшує свої можливості. Таким чином, стратегічний потенціал визначається внутрішнім середовищем та залежить від зовнішніх факторів: споживчого попиту, дій конкурентів, відносин з постачальниками сировини, політики уряду тощо.

Сучасна теорія управління конкурентоспроможністю підприємства має й інші методи, інструменти, концепції підвищення рівня. Однак, вітчизняні підприємства використовують незначну частину методів, це відображається переважно через невідповідність конкурентного середовища та незначну кваліфікацію керівництва.

Конкурентний потенціал вітчизняного підприємства, з одного боку, забезпечує реалізацію конкурентної стратегії, а з іншого – створює умови для розвитку та покращення конкурентної позиції у майбутньому.

Досліджуючи значну кількість різних методів, доцільним є систематизувати їх за 3 групами (рис. 1.5):

- методи, які відображають ринкові позиції підприємства;

- методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства;
- методи, які оцінюють рівень фінансово-економічної діяльності підприємства [90, с. 72]:

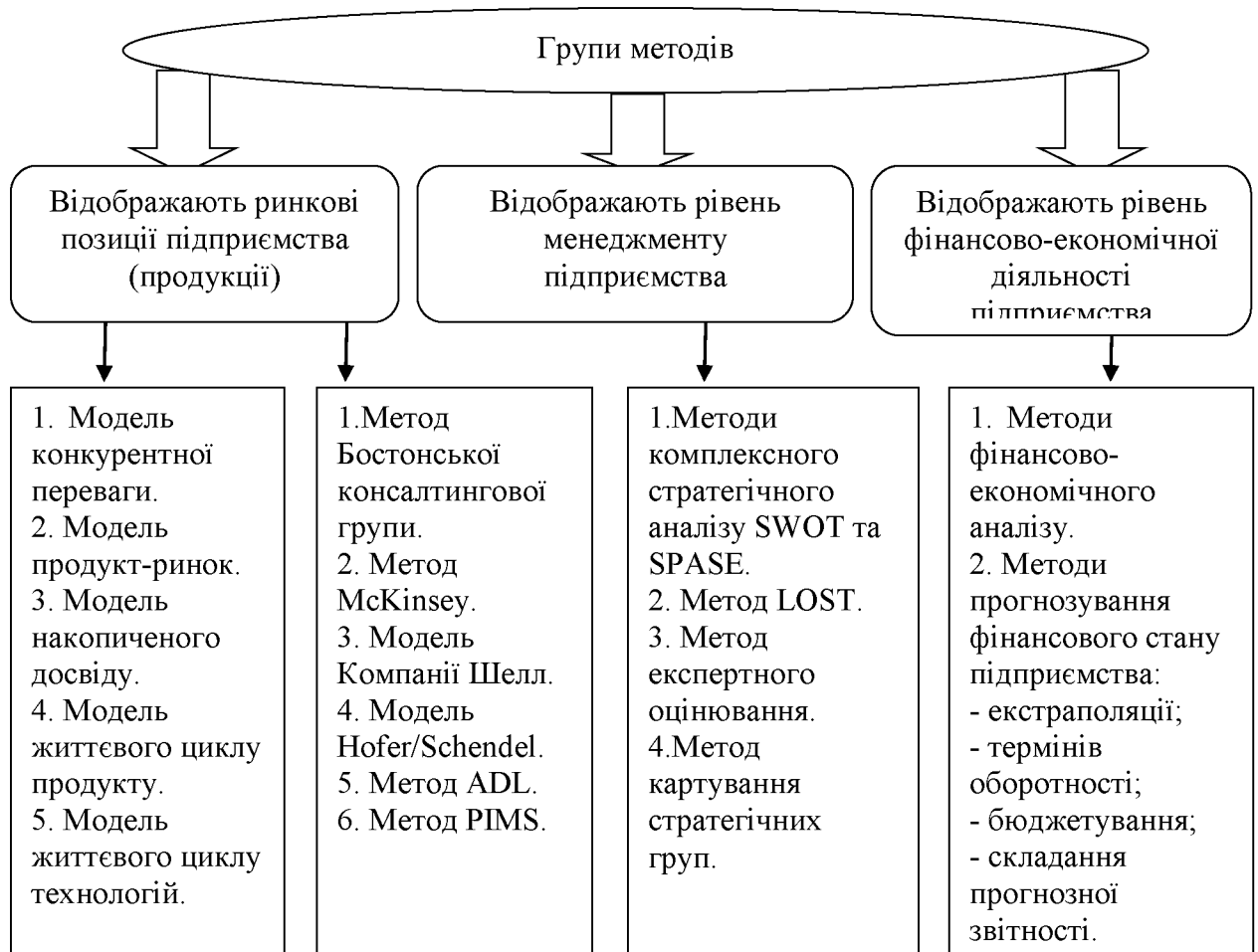


Рис. 1.5. Групи методів формування конкурентних стратегій [43; 90]

Доцільною є також класифікація методів аналізу конкурентоспроможності підприємства, що передбачає їх розподіл на групи за ознакою. Найчастіше такою ознакою може бути зображення результатів оцінки, відносно якої виокремлюють розрахункові, графічні, комбіновані та матричні методи.

Графічний метод аналізу управління конкурентоспроможністю ґрунтується на побудові «Багатокутника конкурентоспроможності» та «Радіальної діаграми конкурентоспроможності». Перевагою методу є наочність, а недоліком – неможливість встановити значення критерію.

Матричні методи управління конкурентоспроможністю підприємства

ґрунтуються на побудові матриці–таблиці. Найбільш показовим прикладом є матриця БКГ, побудована за принципом системи координат: по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – у логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку, а по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі [43, с. 28].

Критерії та показники конкурентоспроможності описані у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Критерії і показники конкурентоспроможності підприємства [49]

Назва	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
<b>Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>		
Витрати на виробництво одиниці продукції, грн/грн	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
Фондовіддача, грн/грн	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів
Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації*100 / Повна собівартість продукції
Продуктивність праці, тис. грн /осіб	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
<b>Фінансовий стан підприємства</b>		
Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування
Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює ймовірність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізуються / Короткострокові зобов'язання
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва і звернення	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів

Розрахунок рівня управління конкурентоспроможністю акумулює у собі найважливіші оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання показників, дозволяє своєчасно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку.

Таблиця 1.4

### Критерії і показники конкурентоспроможності продукції [49]

Назва	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
<b>Ефективність організації збуту та просування товарів</b>		
Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації x 100 / Обсяг продажу
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції/ Обсяг продажу
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
<b>Конкурентоспроможність товару</b>		
Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

До ключових методів належать методи, які базуються на використанні життєвого циклу товару, частки ринку, конкурентних переваг, методу бенчмаркінгу, споживчої вартості, теорії ефективної конкуренції тощо.

Згідно методу ефективної конкуренції, найконкурентоспроможними є ті підприємства, де ідеально організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності підрозділів, служб впливає безліч чинників – ресурсів організації. [16, с. 75].

Основою в дослідженні проблеми управління конкурентоспроможністю виступає системний підхід, який є однією із форм методологічного знання. Серед важливих понять та принципів системного підходу виділяють цілісність, зв'язок, структуру і організацію, рівні системи та ієрархію цих рівнів, управління, мету та доцільність поведінки системи, самоорганізацію, функціонування і розвиток системи [85].

Економічний механізм управління конкурентоспроможністю формується для реалізації цілей і характеризує сукупність методів, прийомів, засобів управління, принципів, а також економічних, адміністративно-правових важелів для досягнення цілей і отримання кінцевих результатів.

Основи методології механізму управління конкурентоспроможністю продукції ґрунтуються на основних принципах управління, які характеризуються як основоположні правила, вимоги, положення до управління конкурентоспроможністю продукції та базуються на принципах:

- принцип цільової стратегії управління;
- орієнтація товаровиробників на ринкову кон'юнктуру;
- комплексності управління конкурентоспроможністю;
- принцип системності;
- принцип кінцевих результатів;
- принцип мотивації.

На сучасному етапі існування конкурентних переваг є передумовою його розвитку на ринку. Високий ступінь оцінки конкурентоспроможності підприємства має свідчити про результативність його функціонування, адаптивність та гнучкість до змін середовища.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства характеризує сукупність заходів по вдосконаленню продукції, пошуку ефективніших каналів збуту та покращення після продажного сервісу. Управління конкурентоспроможністю на рівні підприємства ототожнюється з механізмом функціонування методів, принципів та технологій формування конкурентних переваг для життєздатності підприємства як головного суб'єкта виробничо-економічної діяльності.

## Висновки до розділу 1

1. В умовах посилення конкуренції, високого рівня невизначеності й ризику вітчизняних ринків вважається за доцільне рекомендувати українським підприємствам застосовувати не статичні, а стратегічно-орієнтовані адаптивні системи управління конкурентоспроможністю, що дасть змогу: забезпечити високу якість управління конкурентоспроможністю; підвищити надійність системи управління в умовах впливу неконтрольованих чинників; забезпечити інваріантність системи управління конкурентоспроможністю до різних типів підприємств; вдосконалити адаптацію системи на підприємствах; підвищити рівень гнучкості й мобільності системи управління конкурентоспроможністю.

2. Вагомість системного підходу відносно рівня управління конкурентоспроможністю підприємства базується на комплексному дослідженні конкурентоспроможності підприємства, його існуючої системи управління, рівня конкурентних переваг, оціненої ситуації у межах взятої системи, визначення характеру проблем.

3. Функціонуючих у сучасній економічній теорії методичних підходів відносно дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства спричиняє множинність застосовуваних методів та підходів до її оцінки. Для отримання потрібного результату необхідно розмірно підходити до вибору методу оцінки конкурентоспроможності, беручи до уваги всі переваги та недоліки, а також враховуючи витрати на проведення розрахунків і аналізу та терміни отримання результату.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» СЕМЕНІВСЬКОГО РАЙОНУ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»**

Аналіз управління конкурентоспроможністю шляхом застосування організаційно-економічних методів менеджменту ми проведемо за даними «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».

Основну частину земельного покриву становлять типові чорноземи із глибиною орного горизонту 25–30 см. Більше 20 % оброблюваної землі відносять до дерново-підзолистих та торф'яно-болотистих підзолистих ґрунтів. Клімат – різкоконтинентальний. Середньорічна кількість опадів коливається в межах від 280 до 530 мм, при чому близько 70 % із них припадає на вегетаційний період. Вітер переважно північно-східний. Землекористування підприємства відноситься до зони ризикового землеробства, оскільки часто бувають малосніжні морозні зими або тривала відсутність дощів у весняно-літній період. Середньорічна температура знаходиться приблизно на рівні  $+4,8^{\circ}\text{C}$ . Найбільш теплим місяцем є липень, середньомісячна температура становить  $+30\dots+34^{\circ}\text{C}$ . Мінімальна температура взимку досягає  $-28^{\circ}\text{C}$ .

Повний схід снігового покриву припадає на першу декаду квітня. Вегетаційний період становить 190...206 днів. Зимою – стійловий період тварин продовжується біля 7 місяців – із жовтня до половини травня, літній період – пасовищний, триває близько 5 місяців.

Землекористування входить до складу східного миргородсько-сумського агроґрунтового району лівобережної лісостепової зони України. Бази збуту і постачання продукції знаходяться в районному і обласному

центрах, хоча підприємство співпрацює також і з переробними та посередницькими фірмами Полтави, Кременчука, Гадяча, Лубен, Лохвиці та інших міст України.

Таблиця 2.1

**Склад земельного фонду «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2016 – 2020 рр., га**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	6593	6009	5901	5897	6347	-246	96,3
з них взято в оренду	6593	6009	5901	5897	6347	-246	96,3
в т.ч. рілля	6128	5408	5311	5307	5712	-415,7	93,2
з неї взято в оренду	6128	5408	5311	5307	5712	-415,7	93,2

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна зазначити, що площа землекористування «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є переважно орендованою і у 2020 р. складала 6347 га, з них 5712 га займає рілля (93,0 %). За період з 2016 по 2020 рр. на підприємстві площа земельних угідь зменшилась на 246 га (3,7 %). А у порівнянні з 2019 р. збільшилась на 450 га (7,6 %) така динаміка була зумовлена коливанням пайових часток членів підприємства.

Проаналізуємо динаміку чисельності трудових ресурсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів  
«НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2016 – 2020 рр., осіб**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	150	145	149	162	178	28	118,7
у т. ч. в рослинництві	150	138	140	153	166	16	110,7
тваринництві	-	7	9	9	12	12	x

Як свідчать дані табл. 2.2, у 2020 р. порівняно з 2016 р., у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» середньорічна чисельність працівників, зайнятих у

сільськогосподарському виробництві збільшилась на 28 осіб (18,7 %) за рахунок як рослинництва, так і розвитку галузі тваринництва, а саме бджільництва, та становила 178 осіб. У галузі рослинництва кількість працівників збільшилась на 16 осіб (10,7 %). У 2020 р. чисельність працівників у тваринництві становила 12 осіб.

Значну роль у нарощуванні сільськогосподарського виробництва відіграють оборотні матеріальні ресурси, що представлені активами, які призначені для виробничого споживання або реалізації протягом одного операційного циклу або протягом 12 місяців зі здачі балансу, а також сюди відносять грошові кошти та їх еквіваленти. Проаналізуємо наявність основних засобів на підприємстві за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка наявності основних засобів у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»,  
2016 – 2020 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	(+,-)	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	11529	11529	10738	10736	13957	2428	121,1
Машини та обладнання	7065	7970	8409	10212	12050	4985	170,6
Транспортні засоби	974	1199	2673	2673	3181	2207	у 3,3 рази
Інструменти, прилади	652	674	705	775	963	311	147,7
Всього	20220	21372	22525	24396	30151	9931	149,1
Фондозабезпеченість	6,1	6,2	6,6	6,6	8,2	2,2	135,4
Фондоозброєність праці	75,9	77,9	89,6	102,0	118,6	42,7	156,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,48	0,52	0,56	0,59	0,45	-0,03	93,1
Фондомісткість	0,9	0,8	0,8	0,8	1,1	0,2	125,9
Фондовіддача	1,1	1,2	1,2	1,2	0,9	-0,2	79,4
Одержано на 100 грн вартості основних фондів: товарної продукції	102,7	131,8	171,1	232,5	217,7	115,0	у 2,1 рази
прибутку (збитку)	2,9	5,5	11,1	6,0	5,5	2,6	191,5
Умовний строк окупності основних фондів, роки	17	10	5	9	10	-7	57,4

Аналізуючи дані, спостерігається динаміка збільшення основних виробничих засобів у підприємстві на 9931,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,6 %, інструментів і приладів – на 47,7 % та будинків і споруд – на 21,1 %. У

структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2020 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2020 р. порівняно з 2016 р. підвищилися такі показники як фондозабезпеченість та фондоозброєність праці на 35,4 % та 56,3 % відповідно, що свідчить про підвищення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається скорочення забезпеченості основних фондів оборотними та збільшення фондомісткості на 6,9 % та 25,9 % відповідно. На збільшення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також зниження строку окупності на 40,6 %. Зменшення фондовіддачі на 20,6 % вказує на неефективне використання основних засобів упродовж останніх років.

Щоб оцінити ефективність поєднання і використання ресурсів у процесі виробництва необхідно проаналізувати кінцеві результати діяльності господарства. Наявність певної суми прибутку та норма рентабельності свідчать про наявний потенціал розвитку підприємства у перспективі, а також ефективність його діяльності. Важливою складовою економічного аналізу діяльності аграрного підприємства є оцінка фінансових результатів його діяльності (табл. 2.4).

Як свідчать дані табл. 2.4 у результаті здійснення виробничо-комерційної діяльності у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» у 2020 р. було отримано 100124 тис. грн чистого доходу від реалізації, що за існуючого рівня витрат дозволило господарству отримати 40468 тис. грн валового прибутку. Порівняно з 2016 р. розмір виручки від реалізації у господарстві зріс на 72197 тис. грн (у 3,6 рази). Розмір чистого прибутку у 2020 р. складав 19399 тис. грн, що на 18897 тис. грн (у 38,6 рази) більше рівня 2016 р. Зростання рівня прибутку вказує на позитивні зміни у системі господарювання підприємства. Собівартість реалізованої продукції підвищилась на 35192 тис. грн (у 2,5 рази), що є допустимою динамікою при збільшенні інших досліджуваних показників.

**Аналіз фінансових результатів діяльності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»,  
2016 – 2020 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27927	29358	80396	58962	100124	72197	зб. у 3,6 рази
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	24464	20232	49329	40467	59656	35192	зб. у 2,5 рази
Валовий прибуток (збиток)	3463	9126	31067	18495	40468	37005	зб. у 11,7 рази
Чистий прибуток (збиток)	502	5290	22264	4369	19399	18897	зб. у 38,6 рази

Передумовою розвитку підприємства є забезпечення фінансової стійкості, яка відображає стабільне перевищення доходів над витратами, забезпечує вільний ефективний обіг грошових ресурсів, сприяє безперервному процесу виробництва і реалізації продукції.

Аналіз фінансової стійкості проводиться на основі дослідження джерел фінансових ресурсів, розрахунків абсолютних і відносних показників. Характеристика співвідношень між власним і позиковим капіталом розкриває сутність фінансового стану підприємства.

Проведений аналіз джерел формування капіталу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» Семенівського району представлено у таблиці 2.5.

**Джерела фінансових ресурсів «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2016 –  
2020 рр.**

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.	
1. Власні кошти										
Пайовий капітал	2150	20,7	2150	20,6	2150	20,4	2150	20,2	2150	19,8
Резервний капітал	123	1,2	120	1,1	129	1,2	132	1,2	137	1,2
Додатковий капітал	4931	47,5	4931	47,1	4931	46,8	4931	46,3	4931	45,2
Нерозподілений прибуток	773	7,4	754	7,2	882	8,4	924	8,7	1042	9,5
Всього	7977	76,8	7955	76,1	8092	76,8	8137	76,4	8260	75,7
2. Залучені кошти										
Короткострокові кредити банків	14	0,1	17	0,2	26	0,2	15	0,1	-	-
Поточна кредиторська заборгованість	1935	18,7	1987	19,0	2045	19,4	2134	20,0	2277	20,9
Інші поточні зобов'язання	461	4,4	501	4,8	373	3,6	370	3,5	375	3,4
Всього	2410	23,2	2505	23,9	2444	23,2	2519	23,6	2652	4,3
Всього коштів	10387	100	10460	100	10536	100	10656	100	10912	100

Як свідчать дані табл. 2.5, у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» змінилась структура джерел фінансування за досліджуваний період. Так, якщо проаналізувати динаміку показників власних коштів, то показник збільшився на 283,0 тис. грн (3,5 %). В основному таке підвищення відбулось за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку за 2016-2020 рр. на 269,0 тис. грн та резервного капіталу на 14 тис. грн, що є позитивним явищем у фінансовому стані.

Найбільшу частку у структурі займає додатковий капітал, обсяг якого не змінився за п'ять років, а загальна частка у величині капіталу перевищила 45 %. Зареєстрований капітал становить близько 20 % та займає другу позицію у структурі.

Слід також підкреслити, що у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» у структурі залучених фінансових ресурсів переважає поточна кредиторська заборгованість – приблизно 20 %. За досліджуваний період питома вага розрахунків з кредиторами зросла з 18,7 % до 20,9 %. Також слід звернути

увагу, що до 2020 року досліджуване підприємство користувалося короткостроковими кредитами банків.

Визначимо тип фінансової стійкості «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» Семенівського району у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Визначення типу фінансової стійкості «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» за  
2016-2020 роки, тис. грн**

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	(+;-)	%
Джерела формування власних коштів	7977	7999	8032	8092	8260	283	103,5
Необоротні активи	1179	1100	1095	1094	1034	-145	87,7
Наявність власних оборотних коштів	6798	6804	6914	6998	7226	428	106,3
Наявність власних оборотних коштів і довгострокових джерел формування оборотних коштів	6798	6804	6914	6998	7226	428	106,3
Короткострокові кредити	14	17	20	26	0	-14	0
Загальна величина основних джерел коштів	6812	6947	7011	7024	7226	414	106,1
Загальна сума запасів	6563	6642	6713	6733	6935	372	105,7
Надлишок (нестача)	235	242	258	265	291	56	123,8
Надлишок ВОК і довгострокових позикових джерел покриття запасів	235	242	258	265	291	56	123,8
Надлишок загальної величини основних джерел фінансування	249	256	279	291	291	42	116,9
Тривимірний показник типу фінстійкості	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	x	x
Тип фінансової стійкості	Абсолютна	Абсолютна	Абсолютна	Абсолютна	Абсолютна	x	x

Отже, «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» у 2016-2020 році мало абсолютну фінансову стійкість, що є позитивною тенденцією розвитку підприємства в сучасних умовах і дає уявлення про його стабільний подальший фінансовий розвиток та високу платоспроможність.

## 2.2. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Система управління конкурентоспроможністю «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є досить тонким і гнучким поняттям. При скороченні попиту на продукцію найбільші труднощі виникають при виробництві низькоякісної продукції.

Конкурентоспроможною системою управління є збалансований механізм, через який реалізуються головні цілі діяльності за допомогою функціональних методів на основі інформаційних технологій враховуючи зовнішнє середовище та потенційні можливості. Система повинна приймати управлінські рішення, так щоб використання фінансових, матеріальних, трудових, енергетичних та інформаційних ресурсів підприємства сприяли випуску висококонкурентоспроможної продукції.

Щоб зайняти успішну ринкову позицію на ринку, кожному підприємству необхідно розробити свою ефективну систему управління конкурентоспроможністю, яка являла б комплекс взаємопов'язаних підсистем, спрямованих на результативне прийняття рішень відносно бажаного рівня конкурентоспроможності залежно від масштабів діяльності.

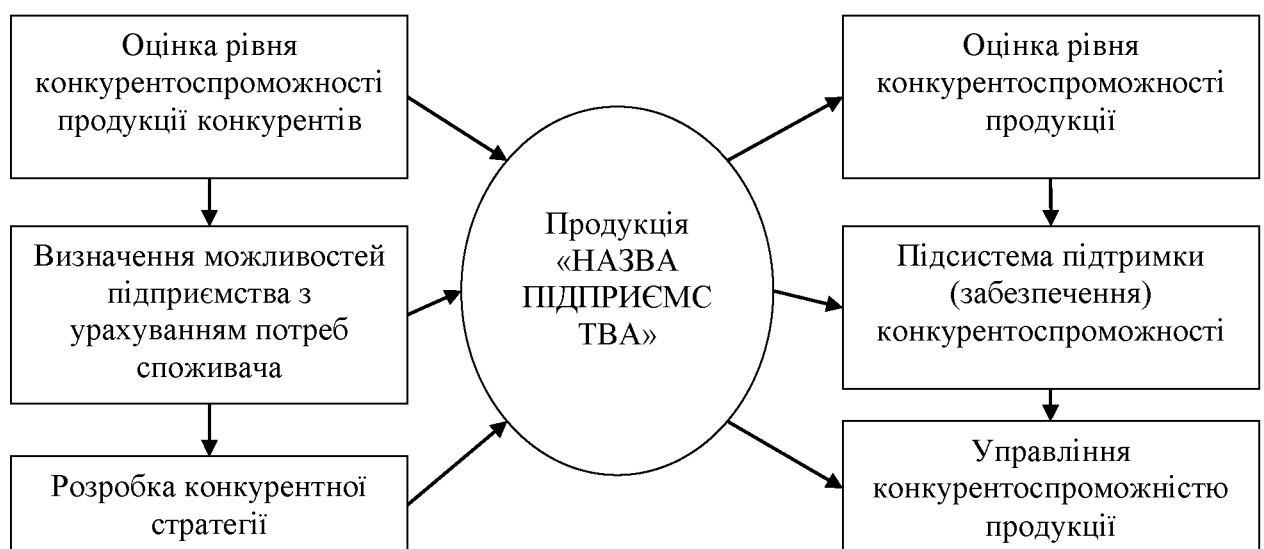


Рис. 2.1. Система управління конкурентоспроможністю у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2020 р.

Слід відмітити, що функціонування системи управління конкурентоспроможністю у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» відбувається у взаємодії існуючої системи та міжнародних стандартів ISO. Саме тому ця система є доповненням системи управління якістю. Вона оцінюється діагностикою конкурентів, розробкою оптимальної конкурентної стратегії, можливостями підприємства, що у комплексі дає змогу спланувати механізм виробничої діяльності і забезпечити високу конкурентоспроможність.

Важливими завданнями системи управління конкурентоспроможністю «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є:

- дослідження розвитку ринку;
- дослідження потреб споживачів;
- оцінка можливостей конкурентів;
- дослідження середовища;
- виробництво продукції кращої у порівнянні з конкурентами.

Система управління конкурентоспроможністю «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є багатофункціональною системою, яку доцільно зобразити відповідно взаємопов'язаних блоків, серед яких є блоки управління системою забезпечення конкурентоспроможності і блоки управління рівнем (рис. 2.2).

Досягнення синергетичного ефекту у системі управління конкурентоспроможністю «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» виникає при кардинальній перебудові організаційної структури, упровадження підприємства внутрішнього менеджменту та продуктивних центрів відповідальності, поліпшення організаційних методів і форм маркетингових досліджень, забезпечення загального підходу до реорганізації структури.

Комплексний підхід до покращення якості та поліпшення конкурентоспроможності продукції, який базується на технічному переозброєнні і модернізації виробництва, розвитку співробітництва на взаємовигідних умовах, упровадженню прогресивних технологічних

процесів, розробку стратегії зовнішньоекономічної діяльності, активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності, розробку комплексної системи управління якістю.

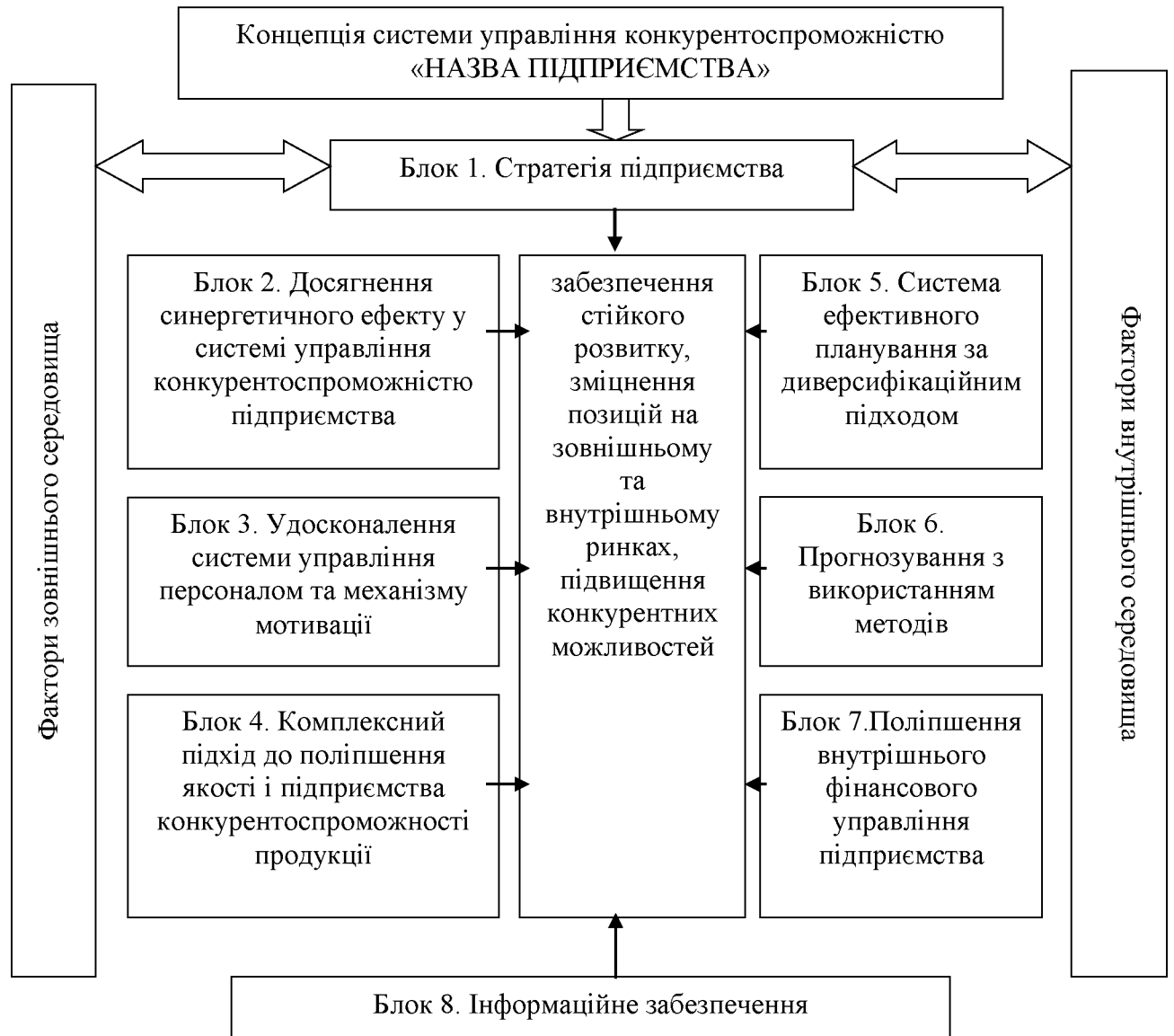


Рис. 2.2. Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2020 р.

Система планування за диверсифікаційним методом передбачає розробку перспективних і оперативних планів збуту, проведення диверсифікації продукції з урахуванням кон'юнктури ринку, розробку організаційно-економічних заходів, планування собівартості продукції,

вдосконалення методів аналізу та формування стратегічних, поточних бюджетів витрат.

Прогнозування з використанням методів: графічного, матричного, розрахункового (методи, що ґрунтуються на оцінюванні конкурентоспроможності продукції, на аналізі порівняльних переваг, на основі теорії ефективної конкуренції) та комбіновані методи.

Поліпшення внутрішнього фінансового управління дає змогу забезпечити керівництво фінансовою звітністю для контролю та ефективного прийняття управлінських рішень відносно покращення якості та конкурентоспроможності продукції.

Для результативного інформаційного забезпечення краще розробити інтегровану систему управління для вирішення завдань управління, розробити комп'ютерну систему управління якістю, удосконалити технічне забезпечення інформаційної системи зв'язку, впровадження нових інформаційних технологій, створити єдину інтегровану систему планування.

Щоб система управління конкурентоспроможністю була більш ефективною, а «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» могло результативно функціонувати, то краще з повною вигодою для себе реалізувати сільськогосподарську продукцію. В умовах конкуренції на ринку товаровиробнику краще переконати споживача у тому, що товар спроможний задовольнити вимоги.

Оцінка існуючої системи управління конкурентоспроможністю є вихідною складовою для оцінки виробничо-господарської діяльності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» в умовах ринкової економіки. При цьому, систематичному аналізу треба піддаватися не лише системі управління конкурентоспроможністю, а й системі управління конкурентоспроможністю виробленої сільськогосподарської продукції підприємством.

Структура системи управління конкурентоспроможністю виробленої продукції у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» побудована з врахуванням зовнішнього середовища, які мають вплив на діяльність (рис. 2.3).

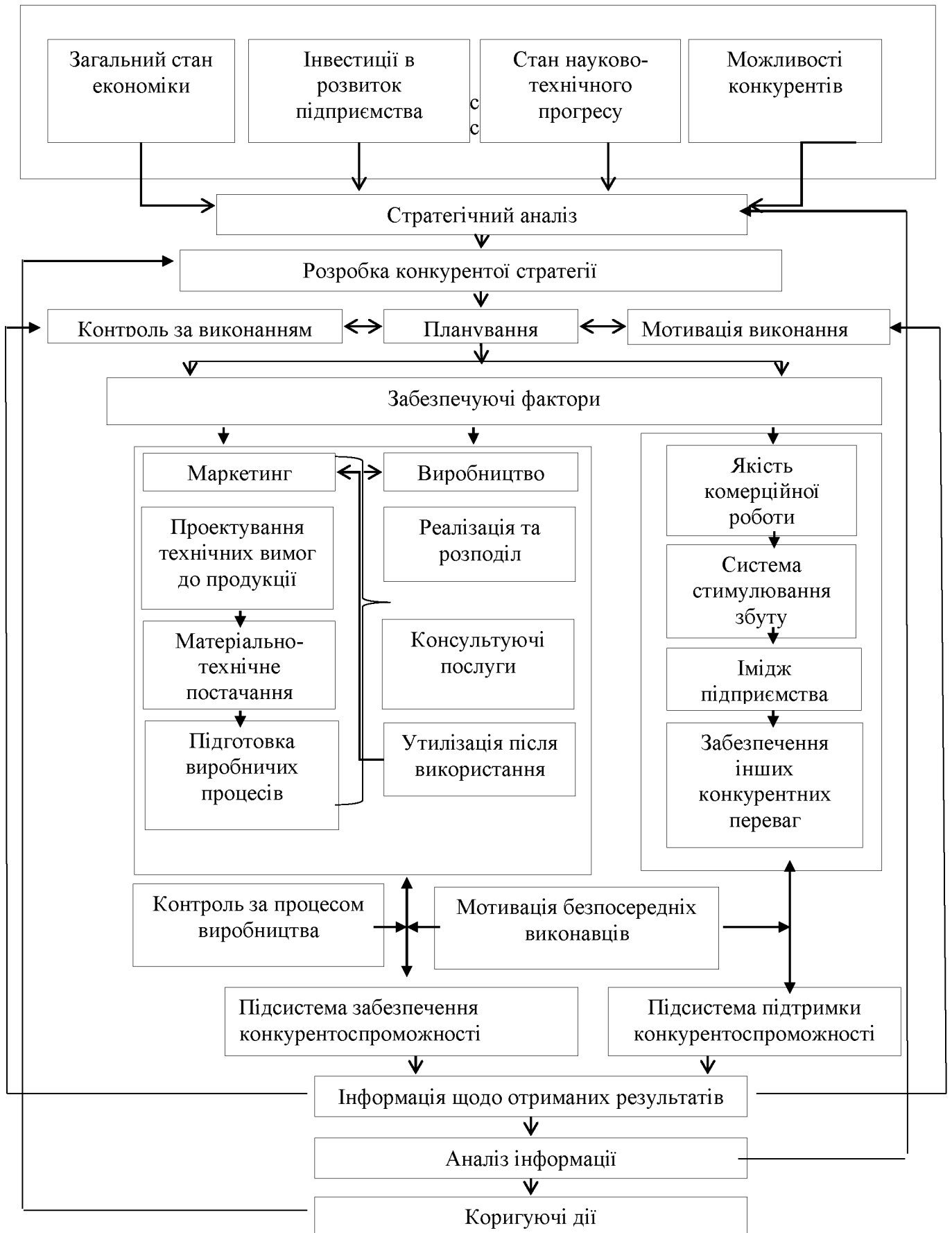


Рис. 2.3. Система управління конкурентоспроможністю виробленої продукції у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2020 р.

Висока конкурентоспроможність є необхідною умовою стабільного розвитку. Вона визначається сукупністю якісних та кількісних характеристик цієї продукції, здатністю задовольняти всі потреби споживачів.

Визначення рівня конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» та основних його конкурентів у районі наведено (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Рівень конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» та основних його конкурентів у районі, 2020 р.**

Фактори конкурентоспроможності	«НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»	Конкуренти			
		1	2	3	4
<b>Продукт</b>					
Якість	3	4	4	4	5
Технічні параметри	4	4	3	3	5
Гарантійний строк експлуатації	4	4	3	4	4
Унікальність	5	4	2	3	5
Надійність	4	3	4	3	5
Захищеність патентами	3	4	3	3	4
<b>Ціна</b>					
Розмір преїскурантної ціни	4	4	4	4	3
Строки платежів	4	5	4	4	4
Умови кредитування	3	4	3	4	4
<b>Канали розподілу</b>					
Розвиток системи оптових посередників	4	4	3	3	3
Кваліфікація торгового персоналу	3	3	4	4	4
Охоплення ринку	4	4	3	3	5
Розвиток складських площ	3	5	3	4	5
Система управління запасами	3	4	4	3	5
Система транспортування продукції	5	5	3	5	5
<b>Система комунікацій</b>					
Розвиток реклами	3	3	4	3	2
Індивідуальний продаж	5	4	5	5	4
Презентація товарів	4	3	4	3	4
Навчання і підготовка збутових служб	3	4	3	4	4
Система стимулювання збуту	3	4	4	3	4
Загальна кількість балів:	75	79	70	72	84

Подальшу оцінку ефективності системи управління конкурентоспроможністю «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» доцільно провести використовуючи метод теорії ефективної конкуренції.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції відноситься до комплексних методів оцінки. У якості основного інструменту аналізу конкурентоспроможності використовується співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів та з середньо галузевими показниками. Згідно теорії ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників чи критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника.

З метою переведення показників у відносні величини використовується 15-ти бальна шкала. При цьому, у 5-ть балів оцінюється показник, що має значення гірше, ніж базовий; у 10-ть балів – на рівні базового; у 15-ть – краще, ніж базовий.

Таблиця 2.9

**Оцінка показників конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» з основними конкурентами, 2020 р.**

Підприємство	«НАЗВА ПІДПРИЄМСТВ А»		1		2	
	Натуральні	Бали	Натуральні	Бали	Натуральні	Бали
Критерії та показники конкурентоспроможності						
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства						
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн	1,11	5	1,09	10	1,0951	10
1.2. Фондовіддача, тис. грн	601	15	4	10	3	5
1.3. Рентабельність товару, %	97,9	5	101,2	10	101,6	10
1.4. Продуктивність праці, тис. грн /особу	614	5	824	15	786	10
2. Фінансовий стан підприємства						
2.1. Коефіцієнт автономії	0,02	5	0,55	10	0,67	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	0,02	5	0,60	10	0,67	10
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	5	0,45	10	0,57	15

2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	6,67	5	12,58	15	10,50	10
3. Ефективність організації збуту та просування товарів						
3.1. Рентабельність продажу, %	38,4	5	45,7	10	42,4	10
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,02	5	0,08	15	0,03	10
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,46	5	0,94	15	0,86	10
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,83	5	0,135	15	0,18	10
4. Конкурентоспроможність товару						
4.1. Якість товарів	0,57	5	0,82	15	0,78	10
4.2. Ціна товару	0,95	10	0,97	10	0,92	10

Як свідчать дані табл. 2.9, то у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» найсильнішою стороною у порівнянні з конкурентами є показник фондівдачі 601 тис. грн, інші показники є найгіршими серед конкурентів. Найвищі конкурентні переваги у 1, які характеризуються найкращими результатами по всім розрахованим показникам.

Отже, система управління конкурентоспроможністю підприємства вирішує такі завдання як організація забезпечення конкурентоспроможності, формування частинних та інтегральних показників аналізу конкурентоспроможності, визначення для бізнес-процесів основних завдань з управління конкурентоспроможністю, формування структури та змісту системи управління конкурентоспроможністю, розробка регламентів системи управління конкурентоспроможністю. Вона повинна реалізуватися через конкретні функції, а управлінські рішення мають ґрунтуватися на інформації про об'єкти управління, яка залежить від ефективності інформаційної системи.

### 2.3. Діагностика рівня конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»

У сучасних умовах конкуренції зміцнюють свої конкурентні переваги ті підприємства, які виробляють сільськогосподарську продукцію з високою ціновою спроможністю, під якою мається на увазі можливе зменшення товаровиробником ціни на свій товар відносно ринкової ціни, за якої забезпечується беззбитковість. Для детальної діагностики конкурентоспроможності нами було обрано соняшник, як один з видів продукції, що виробляється більшістю сільськогосподарських підприємств у тому числі і «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».

Для дослідження цінової конкурентоспроможності соняшнику (табл. 2.11) проаналізуємо дані про ціну реалізації та повну собівартість, як у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», так і основного конкурента ПСП «Промінь», які збувають свою сільськогосподарську продукцію за однаковою реалізаційною ціною.

Таблиця 2.11

#### Вихідні дані для розрахунку цінової конкурентоспроможності соняшнику «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» та конкурента 1, 2016-2020 рр.

Роки	Ціна продажу 1 ц, грн	Повна собівартість, грн.	Цінова конкуренто- спроможність
<b>«НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»</b>			
2016	98,7	82,4	0,165
2017	99,2	83,6	0,173
2018	99,9	84,0	0,159
2019	100,4	84,2	0,161
2020	111,0	88,9	0,199
Відношення 2020 р. до 2016 р., %	112,5	107,8	120,6
<b>Конкурент 1</b>			
2016	98,7	87,4	0,114
2017	99,2	87,7	0,116
2018	99,9	88,0	0,119
2019	100,4	88,2	0,125
2020	111,0	99,8	0,122
Відношення 2020 р. до 2016 р., %	112,5	114,2	107,0

Виходячи з даних табл. 2.11, слід зазначити, що за 2016-2020 рр. відбулося збільшення як реалізаційної ціни, так і собівартості 1 ц продукції досліджуваних підприємств на 12,5 % або 12,3 грн та 7,8 % або 6,5 грн у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», та 12,5 % або 12,3 грн та 14,2 % або 12,4 грн у Конкурент 1 відповідно.

Показник цінової конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» збільшився з 0,165 до 0,199 чи 20,6 %, тоді як у Конкурент 1 він підвищився на 7 %, що стало внаслідок високої собівартості соняшнику.

Внаслідок таких змін цінова конкурентоспроможність «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» у 2020 р. складає 0,199 або 19,9 % - цей результат підтверджує, що «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» для завоювання ніші на місцевому ринку збуту має економічну можливість скоротити ціну соняшнику відносно рівня ринкової ціни на 19,9 % або 22,08 грн на 1 ц сільськогосподарської продукції і не зазнавати при цьому збитків. Для Конкурент 1 показник становить 0,122 або 12,2 %, тобто є можливість зменшити ціну відносно ринкової лише на 13,54 грн. Якщо аналізуючі підприємства перейдуть встановлену ціну, то виробництво соняшника буде збитковим.

Показник ступеня цінової конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції є прямим відображенням рівня ефективності його виробництва, а тому має аналізуватися і широко використовуватися для прийняття оптимальних управлінських рішень. При цьому загальний рівень цінової конкурентоспроможності соняшнику «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» становить 0,886, а отже на 4,3 в.п. зменшилась рентабельність продажу і цінова конкурентоспроможність. А завдяки зростанню ціни соняшнику на 11,2 в.п. відбулося підвищення цінової конкурентоспроможності. Аналогічно цьому, при збільшенні собівартості на 12,5 в.п. відбулося зменшення цінової конкурентоспроможності соняшнику.

Порівнюючи загальний показник конкурентоспроможності соняшнику,

виявлено, що «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» має показник кращий, чим основний конкурент – Конкурент 1 завдяки меншому рівню собівартості сільськогосподарської продукції.

Необхідно також зауважити, що на досліджувану продукцію впливає сезонність, що є її особливістю при формуванні ціни. Продукція хоч і є конкурентоспроможною, однак підвищення собівартості сільськогосподарської продукції здійснюється швидшими темпами чим ріст цін, що проявляє негативний вплив на діяльність.

Доцільно здійснити діагностику конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» з використанням індикаторів. Індикаторами конкурентоспроможності можна вважати: собівартість продукції; відносну частку ринку; особливі характеристики; рівень освоєння технології; конкурентоспроможність ціни. Критеріями будуть вагомість та характеристика, за допомогою яких буде здійснюватися наступна оцінка конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» для аналізу привабливості (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Індикатори конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2016-2020 рр.**

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Діапазон оцінок		
		Низька	Середня	Висока
Відносна частка ринку	0,15	< ½ лідера	> ½ лідера	лідер
Собівартість продукції	0,30	> прямого конкурента	= прямого конкурента	< прямого конкурента
Рівень освоєння технології	0,20	важко досягти	легко досягти	вже досягнуто
Особливі характеристики	0,15	типовий товар	товар слабо диференційований	унікальна пропозиція
Конкурентоспроможність ціни	0,20	< прямого конкурента	= прямого конкурента	> прямого конкурента
Всього	1,00	х	х	х

На основі зазначених критеріїв, дослідимо оцінку привабливості всіх сегментів ринку та конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» у цих сегментах. Привабливість краще оцінити за потенціалом ринку та

тривалістю існування. Потенціалом ринку є рівень кількісних і якісних характеристик, які забезпечують уявлення про можливості та загрози, з метою з'ясування економічної доцільності функціонування «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».

Наступним етапом необхідно здійснити аналіз привабливості ринку зерна, а саме озимої пшениці (табл. 2.13).

*Таблиця 2.13*

**Оцінка привабливості ринку зерна озимої пшениці для «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2016-2020 рр.**

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Розмір ринку	0,15	4	0,60
Темпи зростання	0,35	3	1,05
Галузева рентабельність	0,30	3	0,90
Інтенсивність конкуренції	0,10	5	0,50
Можливість нецінової конкуренції	0,10	3	0,30
Всього	1,00	x	3,35

Слід зазначити, що ринок зерна озимої пшениці має загальну оцінку привабливості – 3,35. Отримані результати підтверджують, що ринкова привабливість озимої пшениці для досліджуваного підприємства – середня, найвагомим чинником впливу є темп збільшення місткості ринку.

Далі здійснимо безпосередньо оцінку конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на ринку зерна озимої пшениці (табл. 2.14).

*Таблиця 2.14*

**Оцінка конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на ринку зерна озимої пшениці, 2016-2020 рр.**

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Відносна частка ринку	0,15	4	0,75
Собівартість продукції	0,30	3	0,90
Рівень освоєння технології	0,20	3	0,60
Особливі характеристики	0,15	2	0,30
Конкурентоспроможність ціни	0,20	4	0,80
Всього	1,00	x	3,35

Виходячи з даних розрахунків, оцінка конкурентоспроможності на ринку зерна становить 3,85, що є середнім показником, при цьому чинниками впливу є собівартість і конкурентоспроможність за ціною.

Перейдемо до діагностики привабливості ринку кукурудзи на зерно для «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Оцінка привабливості ринку зерна кукурудзи для «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2016-2020 рр.**

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Розмір ринку	0,15	4	0,6
Темпи зростання	0,35	3	1,05
Галузева рентабельність	0,20	4	0,80
Інтенсивність конкуренції	0,20	5	1,00
Можливість нецінової конкуренції	0,10	1	0,10
Всього	1,00	x	3,55

Ринок кукурудзи на зерно має оцінку привабливості – 3,55, дана оцінка є середнього рівня. Найвища оцінка – критерій інтенсивності конкуренції, а найнижча – можливість нецінової конкуренції.

Далі дослідимо конкурентоспроможність «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на ринку кукурудзи на зерно (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Оцінка конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на ринку кукурудзи на зерно, 2016-2020 рр.**

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Відносна частка ринку	0,15	3	0,45
Собівартість продукції	0,30	2	0,60
Рівень освоєння технології	0,20	3	0,60
Особливі характеристики	0,15	2	0,30
Конкурентоспроможність ціни	0,20	3	0,60
Всього	1,00	x	2,55

Загальний бал – 2,55, що свідчить про низьку конкурентоспроможність «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на цьому ринку та незначний рівень всіх критеріїв конкурентоспроможності.

Для ефективнішої діагностики конкурентної складової підприємства необхідно дослідити і тваринництво, у нашому випадку бджільництво як домінуючу галузь (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Оцінка привабливості «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на ринку меду, 2016-2020 рр.**

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Розмір ринку	0,15	4	0,6
Темпи зростання	0,35	4	1,4
Галузева рентабельність	0,30	4	1,20
Інтенсивність конкуренції	0,10	5	0,50
Можливість нецінової конкуренції	0,10	3	0,30
Всього	1,00	x	4,0

Згідно даних таблиці 2.17, привабливість ринку меду – 4,0, що є найвищою оцінкою серед всіх досліджуваних видів продукції яка формується за рахунок високих темпів зростання ринку та галузевої рентабельності.

Таблиця 2.18

**Оцінка конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на ринку меду, 2016-2020 рр.**

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Відносна частка ринку	0,15	4	0,60
Собівартість продукції	0,30	3	0,90
Рівень освоєння технології	0,20	4	0,80
Особливі характеристики	0,15	2	0,30
Конкурентоспроможність ціни	0,20	4	0,80
Всього	1,00	x	3,4

Підсумкова оцінка конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на ринку меду – 3,4. Зважений бал по привабливості ринку меду дає змогу зробити висновок, що привабливість висока, а конкурентоспроможність на цьому ринку середня.

Інші види сільськогосподарської продукції «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» займають незначну частку у структурі виробництва, тому детального аналізу не потребують.

Далі зобразимо матрицю, де схематично відобразимо отримані попередньо результати привабливості ринку (горизонтальна вісь) та конкурентоспроможності (вертикальна вісь) (рис. 2.4).

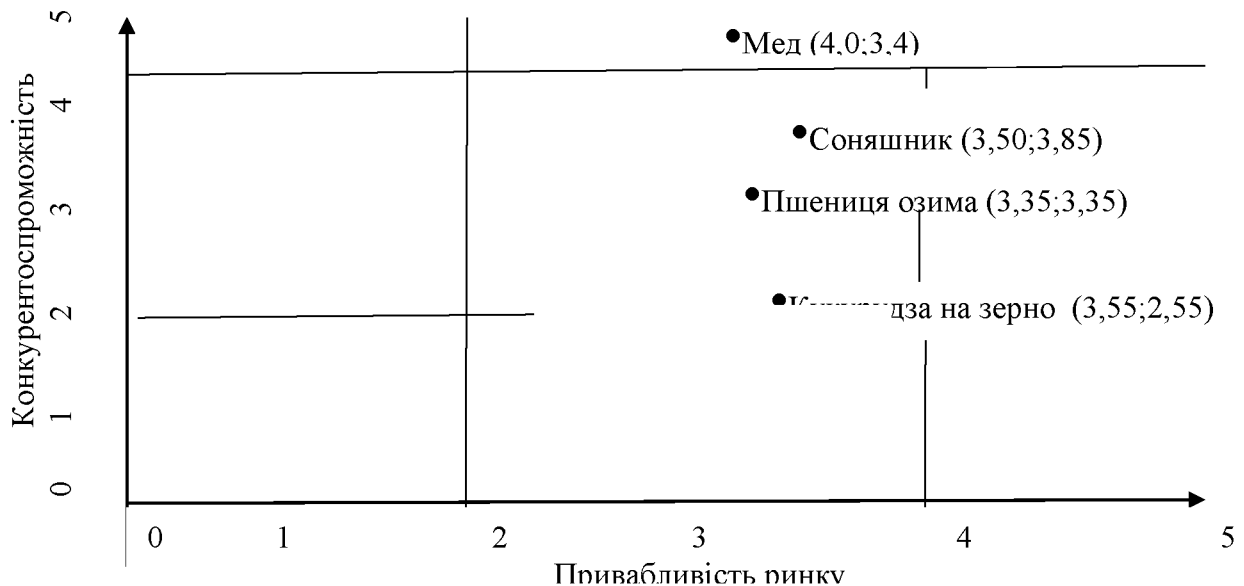


Рис. 2.4. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» для «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2016-2020 рр.

Для визначення рекомендованих заходів для кожного виду сільськогосподарської продукції «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» застосуємо також матрицю БКГ. У цій матриці індикатором привабливості ринку є один показник – темп зростання ринку та один індикатор конкурентоспроможності – відносна ринкова частка, яку розраховують як співвідношення абсолютної частки ринку господарства і частки ринку основного конкурента.

Насамперед розрахуємо вихідні дані для побудови матриці БКГ і відобразимо одержані результати в таблиці 2.19. Портфельний аналіз продукції здійснюватиметься в динаміці, при якому за базисний період беремо середні дані за 2016-2019 рр. та звітний 2020 р.

Відповідно до структури товарної продукції продуктовий портфель «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» формують чотири стратегічних його напрями з виробництва озимої пшениці, кукурудзи на зерно, соняшника та меду.

За термінологією БКГ кукурудза на зерно та озима пшениця належить до «важких дітей» (швидке зростання ринку – мала частка); мед - «собаки»

(повільне зростання ринку – мала частка), соняшник – «дійні корови» (швидке зростання ринку – мала частка).

Таблиця 2.19

**Вихідні дані для побудови матриці БКГ для «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2016-2020 рр.**

Показники	Стратегічні види виробництв								
	Озима пшениця			Кукурудза на зерно			Соняшник		Мед
	Роки								
	2016-2019	2020	2016-2019	2020	2016-2019	2020	2016-2019	2020	
Темпи зростання ринку	1,81	1,56	1,56	0,56	1,08	1,23	1,56	1,16	
Відносна частка ринку	0,33	0,15	0,15	2,12	0,27	1,36	0,15	0,62	
Частка у загальному обсязі, %	13,0	15,4	13,1	11,0	15,8	16,7	35,0	38,3	

Горизонтальна лінія щодо вісі темпу зростання ринку проходить через середнє значення показників темпу зростання товарних ринків, суб'єктом яких є дане господарство (рис. 2.5), при цьому частка ринку, яка перевищує цей рівень, вважається високою.

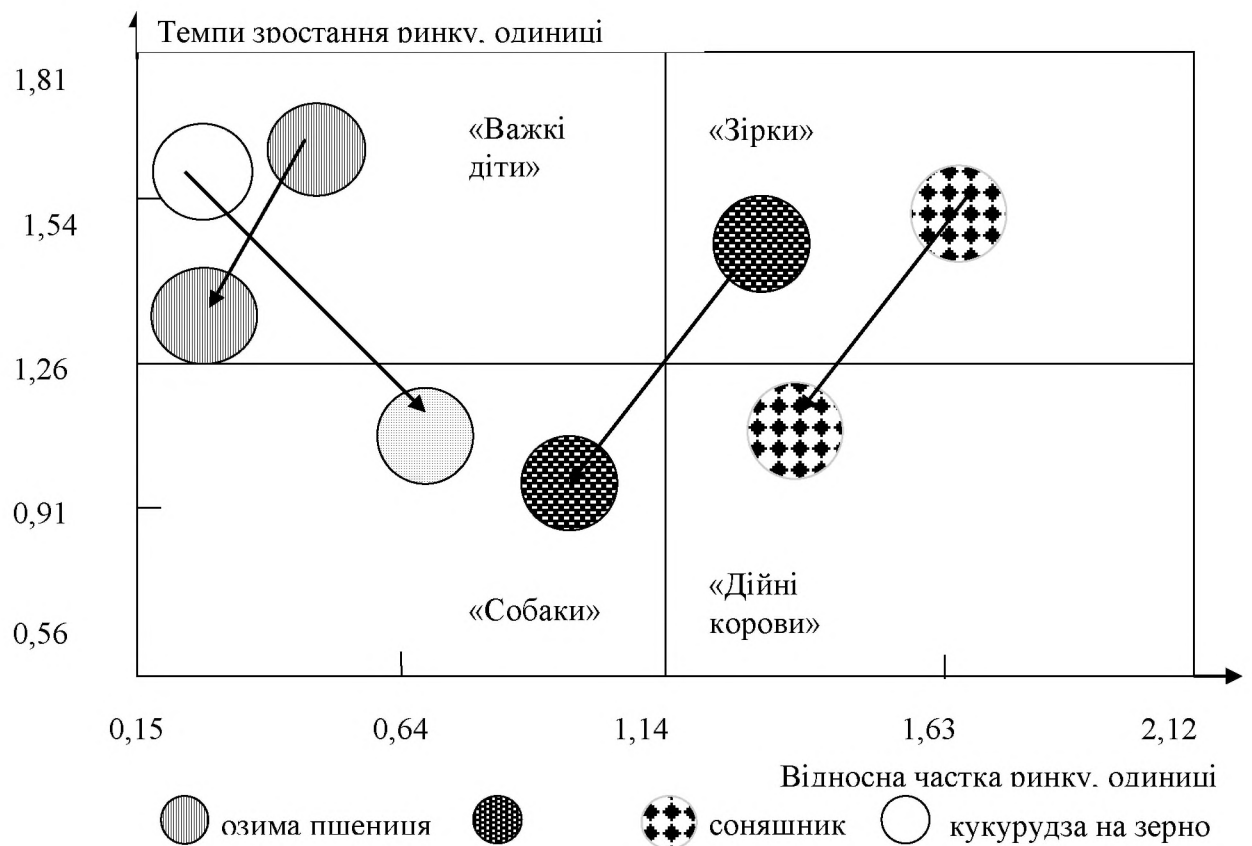


Рис. 2.5. Оцінка продуктового бізнес-портфеля «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»

## Висновки до розділу 2

1. «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є працюючим господарством, яке постійно поліпшує свою ефективність, цьому є підтвердженням позитивна динаміка показників виробничо-господарської діяльності за 2016-2020 рр.

2. Система управління конкурентоспроможністю «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» передбачає: дослідження потреб споживачів, виготовлення товару кращого ніж у конкурентів, дослідження середовища, дослідження розвитку ринку, оцінка можливостей конкурентів. Також вона вирішує такі завдання як: формування інтегральних і частинних показників оцінки конкурентоспроможності, організація забезпечення конкурентоспроможності, визначення для бізнес-процесів найважливіших завдань відносно управління конкурентоспроможністю, формування структури та змісту, розробка регламентів. Система менеджменту конкурентоспроможністю «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» повинна реалізуватися через конкретні функції, а ефективні управлінські рішення повинні ґрунтуватися на інформації щодо результативної інформаційної системи.

3. За 2016-2020 рр. відбулося збільшення як реалізаційної ціни, так і собівартості 1 ц продукції досліджуваних підприємств на 12,5 % або 12,3 грн та 7,8 % або 6,5 грн у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», та 12,5 % або 12,3 грн та 14,2 % або 12,4 грн у Конкурент 1 відповідно. Показник цінової конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» збільшився з 0,165 до 0,199 чи 20,6 %, тоді як у Конкурент 1 він підвищився на 7 %, що стало внаслідок високої собівартості соняшнику.

4. Загальний бал «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» становить 75, що свідчить про тісну конкуренцію між товаровиробниками сільськогосподарської продукції.

**РОЗДІЛ 3**  
**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»**  
**СЕМЕНІВСЬКОГО РАЙОНУ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ**  
**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»**

Проаналізувавши діяльність «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» слід зазначити, що основним завданням досліджуваного підприємства є виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції, збільшення конкурентоспроможності та покращення добробуту співробітників. Для забезпечення загальної мети, необхідна місія господарства – розуміння оптимального розподілу ресурсів і формування доданої вартості. Утворення місії «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» має містити елементи:

1) завдання з погляду виробництва та основних продуктів, ринків та технологій;

2) завдання з позиції зовнішнього господарського середовища, що визначає принципи, встановлює умови функціонування та формує обмеження;

3) культура господарської діяльності – робочий клімат, який функціонує всередині підприємства; тип людей, яких цей клімат влаштовує. Сюди доцільно віднести імідж та уявлення про ведення підприємницької діяльності.

Враховуючи вищезазначене, виокремимо основні цілі «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», де його завданнями є:

– раціональне використання обігових коштів, закріпленого майна, матеріальних і трудових ресурсів з ціллю виробництва сільськогосподарської

продукції;

– забезпечення високої культури виробництва та підвищення якості продукції;

– зберігання та оптимальне використання мінеральних добрив, паливно-мастильних матеріалів, засобів захисту рослин та інших матеріальних цінностей;

– дотримання санітарно-епідеміологічних правил та вимог при виробництві, переробці та доставці сільськогосподарської продукції;

– раціональне та економне використання коштів за цільовим призначенням, забезпечення збереження майна, дотримання фінансової дисципліни;

– правильне ведення обліку, формування і подання звітності;

– дотримання правил охорони праці, вимог чинного законодавства щодо охорони навколишнього середовища та техніки безпеки на виробництві.

Функціями діяльності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є:

1) виробництво і реалізація високоякісної сільськогосподарської продукції;

2) впровадження у виробництво новітніх технологій, систем оплати праці для зменшення собівартості сільськогосподарської продукції;

3) раціональне використання виробничих фондів, фінансових, матеріальних та трудових ресурсів;

4) реалізація заходів відносно охорони навколишнього середовища і оптимального використання природних ресурсів у процесі виробництва;

5) утворення відповідних умов праці, впровадження у встановленому порядку протипожежної безпеки та охорони майна, норм та типових інструкцій охорони праці, впровадження сучасних методів попередження порушень техніки безпеки;

6) здійснення всіх потрібних заходів із забезпечення соціального розвитку колективу, покращення трудових та культурно-побутових умов;

7) постійний соціальний розвиток колективу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» включаючи удосконалення умов праці, житлових умов, охорону здоров'я, пенсійне забезпечення та соціальний захист відповідно до чинного законодавства України.

Таким чином всі вищезазначені цілі «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» мають полягати у наступному:

- вказувати співробітникам на основні напрямки дій, які відповідно до досвіду господарської діяльності з високим рівнем ймовірності мають бути успішними та призвести до бажаних наслідків;
- збільшувати ефективність та оптимальність господарської діяльності виключенням зайвих повторів;
- передбачення керівництвом дій підлеглих у конкретних ситуаціях;
- точне порівняння з результатами інших груп чи минулими результатами.

Стратегічні цілі відносяться до головних напрямів зміцнення економічного стану «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» у векторі збереження та покращення конкурентних позицій на ринку у довгостроковій перспективі. Такі цілі, як правило, встановлюються на довгострокові періоди, формуються відносно фінансових цілей та орієнтуються на досягнення ефекту у майбутньому. Досягнення стратегічних цілей максимально важливе для досліджуваного господарства, тому особливо актуальними є стратегічні наміри зайняти нову конкуренту ринкову позицію. Головні цілі та основні завдання стратегічного характеру формуються вищим керівництвом «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», а їх виконання безпосередньо здійснюється всіма підсистемами підприємства (табл. 3.1).

У даному разі «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» для швидкого досягнення всіх цілей доцільно розробити ефективні методи управління, задовольнити соціальні потреби співробітників, використовувати сучасні, новітні технології для поліпшення економічної ефективності. Також важливими стратегічними цілями досліджуваного господарства є своєчасне розширення

ринків збуту і потужностей та асортименту, постійне задоволення всіх потреб споживачів та підвищення розміру прибутку.

Таблиця 3.1

**Стратегічні цілі розвитку «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на 2022 р.**

Підсистеми	Головна мета
Маркетинг	Зайняти позиції лідера на ринку
Виробництво	Висока економічна ефективність виробництва
Інновації	Лідерство у створенні та впровадженні новітніх технологій виробництва
Фінанси	Висока фінансова стійкість
Персонал	Максимальне задоволення соціальних потреб працівників
Менеджмент	Якісне управління

Тактичні цілі «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» мають полягати у наступному:

- завоювання потрібної ніші на ринку та затвердження існуючої позиції;

- формування позитивного іміджу;
- пошук резервів зменшення собівартості.

Основними каналами реалізації готової продукції «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» мають стати багаторівневі канали, які дозволять мінімізувати ціну на сільськогосподарську продукцію для кінцевого споживача та підтримувати великі обсяги реалізації на стабільному рівні.

Відповідно до рекомендованих цілей майбутньої господарської діяльності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» зазначимо найважливіші стратегічні фінансово-маркетингові напрямки:

- збільшення частки ринку, як у межах регіону, так і по Україні в цілому;
- досягнення стійкого положення у галузі;
- покращення якості продукції;
- збільшення можливостей росту;
- поліпшення репутації підприємства;
- підвищення конкурентоздатності;
- підвищення прибутку на вкладений капітал;

- задоволення потреб споживачів;
- швидке збільшення грошових надходжень;
- забезпечення фінансового положення;
- постійне впровадження диверсифікованої бази;
- збільшення можливостей отримання стабільного прибутку, навіть у періоди економічних спадів.

Розробка та своєчасна реалізація маркетингової програми, також як і вся стратегія, охоплює ключові фактори успіху, що мають бути встановлені та чітко сформульовані. Якщо не будуть швидко прийматися маркетингові міри, то варто очікувати скорочення продажів у майбутньому внаслідок захоплення його конкурентами. Заходи мають бути розроблені та представлені у виді конкретних результативних рекомендацій до виконання програми. При розробці успішної маркетингової програми «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» обов'язково треба оцінити ринкову ситуацію та вплив на підприємство по показникам:

#### 1. Оцінка ринкової ситуації.

1.1. Потрібно дати точну або експертну оцінку частки ринку. Провести оцінку щоквартальних обсягів реалізації та від чого вони залежить: чи від приходу та переробки сировини, чи від сезонного попиту. Якщо рівень продажів не залежить від ринкової кон'юнктури, то це тому, що підприємство не повністю задовольняє попит у секторі ринку з яким співпрацює, і має резерви для підвищення продажів, якщо буде активніше проробляти всі свої сегменти ринку.

1.2. Дослідження як ринок сільськогосподарської продукції змінюється. Попит буде залишатися стабільним, але буде коливатися під впливом демографічної ситуації у регіоні та країні.

1.3. Аналіз споживання продуктів (особливо продуктів харчування та масового попиту) на душу населення.

1.4. Галузь є сформованою, однак залежить від динамічному розвитку.

1.5. Оцінка змін, пов'язана з розвитком продуктового ринку.

1.6. Аналіз зміни цін. Які ціни на традиційні продукти, чи зміняться вони, чи передбачаються більш високі ціни лише на нові (модифіковані) продукти.

1.7. Чи можливий ріст вимог споживача до якості товару.

1.8. Нові продукти і ринки, на які в майбутньому необхідно звернути особливу увагу.

1.9. Перспективи виробництва товарів замінників.

1.10. Зовнішньоекономічна ситуація. Експорт, імпорт.

1.11. Макроекономічна ситуація в країні і передумови для розвитку.

Баланс ресурсів країни.

1.12. Обсяг виробництва продукції.

1.13. Аналіз конкуренції на ринку виробників.

1.14. Аналіз ринку постачальників.

Ринкові тенденції «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»:

- різке збільшення споживання;
- ріст продажів, попередня оцінка темпів росту ринку;
- ріст чи зниження конкуренції в галузі й окремих сегментах, зміна її структури.

2. Ринкова і товарна стратегії «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».

Якщо задачею є збільшення частки ринку, то необхідно вибрати наступальну стратегію розвитку. З огляду на той факт що товар не є новим і на даному ринку існує визначена кількість аналогів, а ріст у галузі не передбачається, то рекламну компанію необхідно зосередити на конкурентних перевагах товару. Це насамперед якість, і репутація продукції, а також використання передових технологій виробництва.

Сьогодні переважна більшість аграрних підприємств зіткнулися із проблемами розвитку комерційної діяльності: збут власної продукції, конкурентна боротьба, відсутність інформації про попит на власну продукцію, про споживачів тощо. З усього вищенаведеного, обґрунтованим є підхід щодо важливості створення у сільськогосподарських підприємствах

служби маркетингу, яка б цілеспрямовано займалася виконанням обов'язків у сфері маркетингу. Об'єктивною вимогою в сучасних ринкових умовах є використання маркетингу всіма суб'єктами господарювання. Не є виключенням і підприємства АПК.

При формуванні організаційної структури маркетингу слід враховувати вид сільськогосподарської продукції що виробляється чи переробляється, тривалість її життєвого циклу, схеми просування товару до споживача, ринки збуту агропромислової продукції, характер споживання й поведінки покупця при його виборі.

У «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є можливість запропонувати наступний варіант розвитку підсистеми управління конкурентоспроможністю. Структурне місцезоположення даної служби залежить від ступеня розвитку і особливостей господарства (рис. 3.1).

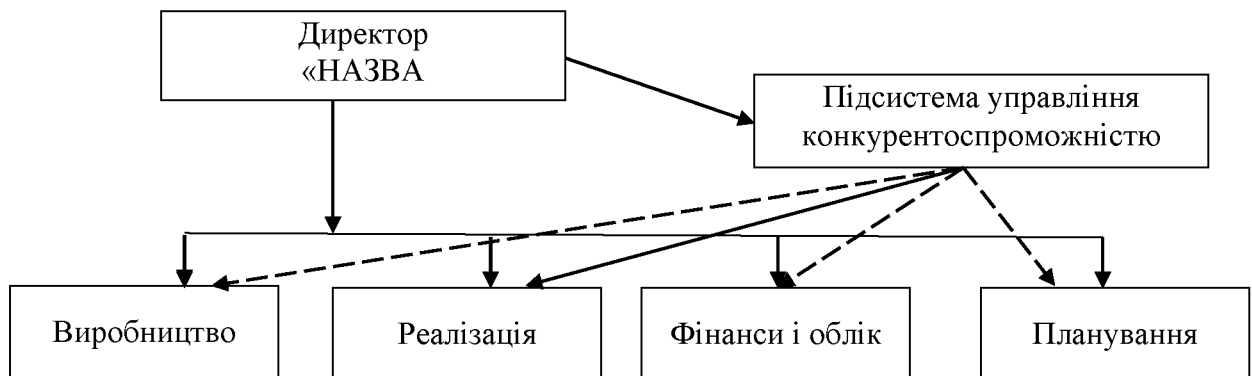


Рис. 3.1. Рекомендована система управління конкурентоспроможністю «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на 2022 р.

Формування організаційної структури системи управління конкурентоспроможністю «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» має включати наступні етапи:

- структуризація цілей системи управління збутом;
- визначення складу функцій управління що дозволяють реалізувати цілі системи;

- формування складу підсистем організаційної структури;
- встановлення зв'язків між підсистемами організаційної структури;
- визначення повноважень і відповідальності підсистем;
- розрахунок трудомісткості функцій і чисельності підсистем;
- побудова конфігурації організаційної структури.

Важливим етапом побудови організаційної структури управління є попереднє формування складу її підсистем. Під підсистемою організаційної структури можна розуміти підрозділ (ряд підрозділів) або посадовець, який реалізує певну мету за допомогою виконання функцій управління.

Пропонована організаційна структура системи управління конкурентоспроможністю «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» орієнтована на не досить великий організаційний масштаб який обмежений фінансовими можливостями господарства. У загальному випадку дану структурну побудову можна розглядати не тільки як організаційне закріплення різних підсистем, але і як можливу структуризацію виконуваних системою управління маркетингом основних функцій.

Особливості «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» визначають видозміну організаційної його структури системи управлінні маркетингом. Варіанти видозміни організаційної структури можуть залежати від можливостей господарства (в першу чергу фінансових) сформувати той або інший підрозділ. Крім того, важливу роль виконує досягнутий методичний, кадровий потенціал, який вимагає участі зовнішніх консультантів у реалізації тієї або іншої цільової задачі.

Ряд функцій може бути переданий іншим підрозділам, що не входять структурно в службу управління маркетингом. Окремі функції можуть виконувати підрозділи технічного розвитку. Деякі функції (наприклад інформаційною забезпечення системи управління маркетингом) можуть бути передані в компетенцію підрозділу з організації управління господарством.

### **3.2. Удосконалення конкурентного статусу та шляхи підвищення конкурентних переваг «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»**

Збільшення конкурентоспроможності є процесом змін, реалізація яких вимагає стратегічного підходу, адже зміни є дотичні до усіх основних організаційних складових, включаючи склад і структуру кадрів, кваліфікацію, устаткування, технологію, продукцію, ринки збуту тощо. Це викликає постійну потребу розробки напряму стратегії при зростанні конкурентоспроможності. Важливими шляхами вирішення питань стосовно поліпшення конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є:

- покращення якості управління;
- проведення стратегічного маркетингу «входу» та «виходу»;
- вдосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем;
- ефективна організація інноваційної діяльності;
- оцінка ресурсомісткості за стадіями життєвого циклу;
- поліпшення організаційно-технічного рівня;
- впровадження нових фінансових, інформаційних, облікових технологій;
- розвиток тактичного маркетингу і логістики.

Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції, яку «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» пропонує споживачам, формується за інтегральним показником конкурентоспроможності. Це вимагає певної діагностики продукції, де аналіз конкурентоспроможності проводиться за критеріями: продукція рослинництва (товар А) та тваринництва (товар Б) (табл. 3.2).

Розрахунки у табл. 3.2 свідчать про те, що із 17 параметрів, які аналізують конкурентоспроможність рослинництва, 15 відповідають сучасним вимогам національного та міжнародного ринку, а інтегральний показник конкурентоспроможності складає 0,88.

Щодо тваринництва, то з 10 параметрів лише 8 відповідають сучасним вимогам ринку, тоді як інтегральний показник – 0,80.

Таблиця 3.2

**Проектна оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2022 р.**

Найменування параметрів	Відповідність стандартам	
	А	Б
<b>1. Технічні показники</b>		
Відповідність міжнародним параметрам якості	1	0
Відповідність національним параметрам якості	2	2
Відповідність міжнародним нормативам	1	1
Відповідність національним нормативам	2	1
Відповідність діючим міжнародним законодавчим актам	0	0
Відповідність діючим національним законодавчим актам	1	1
Відповідність упаковки діючим міжнародним стандартам	1	-
Відповідність упаковки діючим національним стандартам	1	-
Відповідність дизайну міжнародним стандартам	1	-
Відповідність дизайну національним стандартам	1	-
<b>2. Економічні показники</b>		
Ціна виробу	1	1
Витрати на транспортування	1	-
Вартість упаковки	1	-
Вартість установки	1	1
Вартість навчання персоналу	0	1
Вартість технічного обслуговування	1	1
Додатковий податок, страхування	1	-
Сума Р	15	8
Сума С	17	10
Інтегральний показник	0,88	0,80

Згідно критеріїв аналізу сільськогосподарська продукція «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є конкурентоспроможною, адже вона відповідає всім вимогам національного ринку, однак не відповідає вимогам міжнародного ринку. Аналіз відбувався за такими показниками як міжнародні параметри та нормативи, тому, для збільшення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, підприємству потрібно досягти відповідності міжнародним нормативам на сільськогосподарську продукцію для відповідності міжнародному законодавству.

Після дослідження конкурентного статусу «НАЗВА

ПІДПРИЄМСТВА», сформуємо висновок відносно всіх можливостей чи загроз впливу факторних тенденцій, як сприятливих, так і несприятливих (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Потенційний вплив зміни факторів зовнішнього середовища на діяльність «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2022 р.**

Фактор зовнішнього середовища	Тенденції зміни фактору	Вплив зміни фактору на діяльність «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»		
		Характеристика	Можливість (+)	Загроза (-)
Економіка	Зростання національного доходу	Можливість	+	
	Підвищення рівня доходів та купівельної спроможності населення	Можливість	+	
Політика, законодавство	Регіональні політичні зміни	Загроза		-
	Підвищення рівня законодавчої стабільності	Можливість	+	
Екологія	Вимоги стосовно утилізації та вторинного використання	Загроза		-
Науково-технічний прогрес	Поява нової технології виробництва у конкурентів	Загроза		-
Демографія	Зменшення чисельності населення	Загроза		-
Соціально-культурний фактор	Поява різноманітних масових релігійних течій	Можливість – продукція відповідає вимогам; загроза – не відповідає	+ (-)	- (+)

Сильними сторонами «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є його певні особливості господарського процесу з виробництва сільськогосподарської продукції, що дають змогу своєчасно визначати й формувати конкурентні переваги у розрізі факторного прямого впливу зовнішнього середовища на господарську діяльність. Слабкими ж сторонами є показники, що визначають конкурентну вразливість. Об'єктом дослідження слабких і сильних сторін були й внутрішні фактори.

Отже, на першому етапі було виокремлено показники, за якими аналізувалися сильні/слабкі сторони «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», було виділено п'ять головних розділів: виробництво, організація, фінанси,

маркетинг, кадри, що потрібні для встановлення переліку показників за якими визначається конкуренція. На другому етапі досліджувалася позиція показників щодо діяльності. Далі присвоювався відповідний ранг, залежно від важливості для цільового ринку. Позиції і ранги визначалися методом експертних оцінок.

Узагальнення сфер впливу і показників за якими визначається конкурентоспроможність «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Сфери та показники визначення конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2022 р.**

Функціональні підсистеми	Показники	Тенденціям змін показника	Перевага	Слабкість
Маркетинг	Знання ринку та споживачів	Добрі знання	+	
	Ринкова частка господарства	Невелика ринкова частка		-
	Імідж господарства	Позитивний імідж	+	
	Якість товару	Висока якість	+	
	Рівень інноваційної активності	Низький рівень		-
	Ефективність збутової діяльності	Висока ефективність	+	
	Рівень сервісного обслуговування	Низький рівень		-
	Ефективність системи просування	Висока ефективність	+	
Виробництво	Економія на масштабах виробництва	Невелика економія		-
	Мобільність виробництва	Достатня мобільність	+	
	Матеріально-технічна забезпеченість	Низький рівень забезпеченості		-
	Технологія	Застаріла технологія		-
Фінанси	Наявність капіталу	Обігових коштів не вистачає		-
	Загальні витрати	Низькі загальні витрати	+	
	Прибутковість	Високий рівень прибутковості	+	
	Рентабельність	Господарство є рентабельним	+	
	Фінансова стабільність	Фінансово стабільне	+	
Менеджмент	Ефективність організаційної структури управління	Ефективна організаційна структура	+	
	Ефективність менеджменту	Довгострокові	+	

		перспективи		
Кадри	Рівень професійної підготовки	Високий рівень	+	
	Досвід практичної діяльності	Великий практичний досвід працівників	+	
	Система стимулювання праці	Система неефективна		-

Одним з важливих завдань, яке було поставлене при аналізі «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» було визначення конкурентної переваги. Нею є показник, що відповідає за випередження конкурентів на цільовому ринку. Формування оптимальної конкурентної переваги є базисом стратегії «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», яке забезпечить досягнення зростання прибутковості та покращення позиції на ринку.

Сильна сторона «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» трансформується у конкурентну перевагу, що є дуже важливим для ринку. Підприємство може випереджувати своїх конкурентів за такими напрямками:

- організаційні переваги (набутий досвід діяльності, високий рівень мобільності, фінансова стабільність, ефективність менеджменту);
- функціональні переваги (маркетинг, фінанси, персонал, виробництво);
- переваги, які ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішніми суб'єктами.

Показники, що відображають ринкову перевагу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» у задоволенні потреб споживача є зовнішніми конкурентними перевагами. Тобто зовнішні конкурентні переваги формують цінність для споживача. До них відносять якість товару, імідж господарства, високий рівень інновацій, сервісне обслуговування, знання споживачів тощо. До внутрішніх конкурентних переваг належать ефективність виробництва, технологія, ефективність менеджменту, економія на масштабах виробництва, ефективні контакти з постачальниками матеріально-технічних ресурсів тощо.

Дослідження економічного потенціалу, оцінка існуючої у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» системи управління, аналіз слабких та сильних сторін діяльності, а також загроз і можливостей розвитку з боку зовнішнього

середовища на основі SWOT-аналізу, дали змогу визначити головні стратегічні зони господарювання для «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА». Такими зонами є виробничий менеджмент, маркетингова політика та управління персоналом (рис. 3.2).

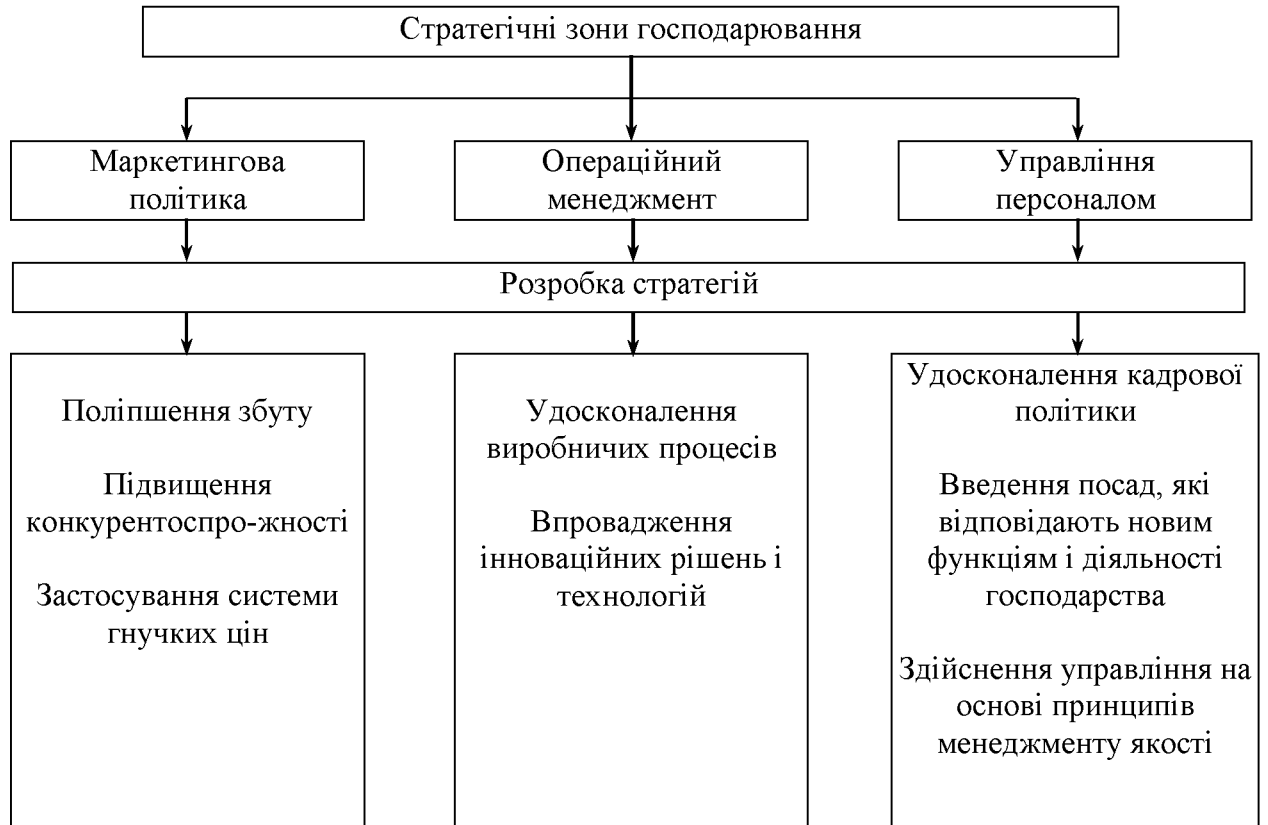


Рис. 3.2. Визначення основних стратегій розвитку «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» 2022 р.

У складі маркетингової політики «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» пропонується здійснити комплекс заходів які пов'язані з покращенням збуту продукції, її конкурентоспроможності, застосуванням системи гнучких цін. Головними діями в цій сфері можуть бути поглиблене вивчення ринку збуту з метою пошуку нових покупців, підвищення конкурентоспроможності продукції на основі розробки і впровадження менеджменту якості, застосування особливої цінової стратегії і тактики, що спрямована на розширення ринків збуту за рахунок зниження цін за умови відшкодування поточних витрат.

У сфері виробничого менеджменту пропонується здійснити

впровадження інноваційних рішень і технологій у виробничий процес, впровадження і вдосконалення менеджменту якості у господарстві.

Як ми можемо бачити, всі три найголовніші стратегічні зони господарювання «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» містять у переліку заходів складові, що передбачають використання принципів менеджменту якості. Прийняття системи якості відноситься до стратегічних рішень господарства. На її структуру впливає динаміка потреб замовників, особливості продукції, що виготовляється, розміри й організаційна побудова господарюючого суб'єкта.

Отже, однією із дієвих стратегій для «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» має бути прийняття сучасної системи управління якістю. Значною перевагою менеджменту якості порівняно з іншими управлінськими підходами, є процесний підхід. На основі якого повинно відбуватися впровадження системи менеджменту якості як складової частини загального стратегічного управління господарством. Даний підхід визначає головні стратегії «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», які впливають із основних цілей господарства (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

**Характеристика цілей і стратегій розвитку діяльності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на 2022 р.**

Цілі	Стратегія
Підтримання завойованого сегменту ринку і розширення його обсягів за рахунок диверсифікації виробництва, підвищення якості продукції.	Впровадження менеджменту якості Розширення маркетингової діяльності Впровадження ефективних цінкових стратегій Впровадження інноваційних рішень і технологій
Оптимізація використання земельних ресурсів підприємства	Застосування енергозберігаючих технологій у виробництві Повне завантаження виробничих потужностей Оптимізація посівних площ культур
Нарощення обсягів прибутку і ефективний його розподіл	Залучення кредитних фінансових ресурсів на освоєння нових видів продукції Жорсткий контроль за станом дебіторської заборгованості і підвищення рівня поточної

Таким чином, визначення основних стратегій розвитку діяльності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», придатні для застосування в його управлінні.

Для успіху даних стратегій суттєве значення мають умови з яких складаються потенційні можливості управління господарством. Необхідною тут умовою є гнучка координація внутрішньої поведінки агропромислових формувань в залежності від змін факторів зовнішнього середовища. Формування організаційних структур управління має відбуватися на основі цілей, які ставить перед собою господарство, а потім – механізм їх досягнення.

Одним із найважливіших аспектів повної стратегії «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є його маркетингова стратегія конкуренції (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Маркетингові стратегії за різними типами господарських операцій для «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на 2022 р.**

Тип операції	Тип продукту	Характеристика процесу	Ринкова стратегія
Виробництво продукції	Створення продукту відповідно до вимог замовника	Залучення спеціалістів широкого профілю та використання високотехнологічного обладнання. Акцентування уваги на якості, гнучкості та правильно організованому плануванні роботи на початкових етапах	Реалізаційна здатність господарства, яка може змінюватись відповідно до побажань споживачів. Підвищення якості роботи та досягнення мінімальних термінів поставки
Реалізація	Надання якісного продукту	Використання інноваційних агротехнологій	Продаж продукції яка користуються попитом
Виробничий процес	Виробництво продукції відповідно до широких вимог потенційних споживачів	Залучення працівників, які мають певну спеціалізацію та використання спеціального обладнання. Акцентування уваги на ефективності та контролі витрат. Налагоджена система дистрибуції, яка завжди має запаси необхідної продукції.	Продаж продукції яка користуються попитом, плюс відповідність ціни та асортименту. Дослідження ринку є дуже важливим для забезпечення відповідності характеристик продукції вимогам ринку.

Отже, для зміцнення конкурентних можливостей слід здійснити значну роботу по зростанню кількості споживачів через рекламування виробничої

діяльності і асортименту сільськогосподарської продукції «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА». До рекламування потрібно віднести оформлення флаєрів, використання щитів з рекламою продукції, подання оголошеня у засоби масової інформації. Для противаги маркетинговим ризикам необхідно постійно здійснювати рекламну кампанію. На першій стадії рекламної кампанії необхідно виділити близько 70 тис. грн. Для реклами буде задіяно денне радіо, білборди та верічне телебачення. Дослідженнями рекламних кампаній, зазначено, що ефективність реклами знижується спочатку після 10-го оголошення, а потім після 30-го. Кількість споживачів придбавших сільськогосподарську продукцію ТОВ «Сенча» після кожного рекламного оголошення.

Таблиця 3.7

**Статистичні дані ефективності роботи реклами для «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на 2022 р.**

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

Крім того, «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» може досягти домовленості із керівництвами ЗМІ, щодо зменшення вартості оголошень у випадку збільшення кількості замовлень. Тобто, ціна одного рекламного оголошення може бути зменшено починаючи з 11 оголошень, а потім з 31. Витрати на рекламу у кожному ЗМІ для кожного з зазначених сегментів наведено у табл. 3.8. Керівництво рекламної кампанії вважає, що рекламна акція має відповідати таким критеріям: у кожному ЗМІ має бути розміщено не більше 35 оголошень; не менше ніж 25,0 % рекламних оголошень повинно вийти на вечірньому телебаченні.

**Вартість рекламування для «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на 2022 р.**

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

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

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

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

Необхідно визначити максимальну кількість споживачів сільськогосподарської продукції «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» після рекламних оголошень:

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

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

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

Отже, вплив ціни конкурентів на ціну «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» можна врахувати коригуванням її максимального рівня у рамках мінімальної та максимальної ціни на одиницю продукції такої ж якості залежно від кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції. При цьому, рівень якості продукції чи її цінність в очах споживачів, інших аграрних підприємств, уже врахований у ціні на цей продукт. спіх підприємства, його керівництва залежить не тільки від матеріально-економічної величини, а й від того, як розподілено найцінніше надбання — час. Керівник повинен свідомо і системно використовувати свій час, щоб досягти поставленої мети.

Таким чином, різноманітність типологій стратегії діяльності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» можуть конкурувати за трьома основними характеристиками його продукції, це:

- 1) якість – показниками якості є відповідність характеристик продукту до вимог та зручність для використання замовником за призначенням;
- 2) ціна – відповідність вартості продукту можливостям реальних та потенційних клієнтів, а також, її прийнятність у порівнянні з якістю або іншими співвідношеннями «ціни та якості» подібної продукції, що є на ринку;
- 3) наявність або можливість створення організацією продукції в межах прийняттого, конкурентно необхідного часу.

### Висновки до розділу 3

1. Основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» у рамках стратегії розвитку мають бути побудовані відповідно загальнонаукових та спеціальних законів з врахуванням ринкових умов ефективного ведення господарської діяльності, бути прогресивними, комплексними, гнучкими та комфортними.

2. Для «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» рекомендованою є «стратегія переваг», яка передбачає утворення стабільної переваги над конкурентами за рахунок зміни технологій сільськогосподарського виробництва та логістики, що забезпечує ведення нецінової конкуренцію за рахунок продукції, яка «помітна» на ринку через свої унікальні характеристики (диференційований маркетинг).

3. До важливих шляхів підвищення конкурентоспроможності доцільно віднести: ґрунтовне вивчення потреб споживачів, точний аналіз конкурентів, ефективну рекламну політику, створення нової продукції, покращення якісних характеристик сільськогосподарської продукції, модернізацію обладнання, залучення нової техніки, використання сучасних технологій у виробництві, зниження витрат, вдосконалення обслуговування споживачів у процесі купівлі, забезпечення післяпродажного сервісу.

4. Конкурентна спроможність «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є найсуттєвішим фактором, який вагомо впливає на конкурентоспроможність всього підприємства. Тому спочатку доцільно сформулювати вигідні умови для розробки заходів і впровадження способів підвищення конкурентних переваг сільськогосподарської продукції, а саме поліпшення використання механізму просування через залучення реклами, технічних параметрів, скорочення витрат виробництва, удосконалення маркетингової і товарної політики, проведення стандартизації та сертифікації продукції.

## ВИСНОВКИ

Проведені дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом застосування організаційно-економічних методів менеджменту «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» дають можливість зробити такі висновки:

1. Площа землекористування «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є переважно орендованою і у 2020 р. складала 6347 га, з них 5712 га займає рілля (93,0 %). За період з 2016 по 2020 рр. на підприємстві площа земельних угідь зменшилась на 246 га (3,7 %). А у порівнянні з 2019 р. збільшилась на 450 га (7,6 %) така динаміка була зумовлена коливанням пайових часток членів підприємства. У 2020 р. порівняно з 2016 р., у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві збільшилась на 28 осіб (18,7 %) за рахунок як рослинництва, так і розвитку галузі тваринництва, а саме бджільництва, та становила 178 осіб. У галузі рослинництва кількість працівників збільшилась на 16 осіб (10,7 %). У 2020 р. чисельність працівників у тваринництві становила 12 осіб.

2. Функціонування системи управління конкурентоспроможністю у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» відбувається у взаємодії існуючої системи та міжнародних стандартів ISO. Саме тому ця система є доповненням системи управління якістю. Вона оцінюється діагностикою конкурентів, розробкою оптимальної конкурентної стратегії, можливостями підприємства, що у комплексі дає змогу спланувати механізм виробничої діяльності і забезпечити високу конкурентоспроможність.

3. Показник цінової конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» збільшився з 0,165 до 0,199 чи 20,6 %, тоді як у Конкурент 1 він підвищився на 7 %, що стало внаслідок високої собівартості соняшнику. Внаслідок таких змін цінова конкурентоспроможність «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» у 2020 р. складає 0,199 або 19,9 % - цей результат підтверджує, що «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» для завоювання ніші на

місцевому ринку збуту має економічну можливість скоротити ціну соняшнику відносно рівня ринкової ціни на 19,9 % або 22,08 грн на 1 ц сільськогосподарської продукції і не зазнавати при цьому збитків. Для Конкурент 1 показник становить 0,122 або 12,2 %, тобто є можливість зменшити ціну відносно ринкової лише на 13,54 грн. Якщо аналізуючі підприємства перейдуть встановлену ціну, то виробництво соняшника буде збитковим.

5. Відповідно до структури товарної продукції продуктивний портфель «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» формують чотири стратегічних його напрями з виробництва озимої пшениці, кукурудзи на зерно, соняшника та меду. За термінологією БКГ кукурудза на зерно та озима пшениця належить до «важких дітей» (швидке зростання ринку – мала частка); мед - «собаки» (повільне зростання ринку – мала частка), соняшник – «дійні корови» (швидке зростання ринку – мала частка).

З метою підвищення конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» доцільно застосовувати наступні пропозиції:

- створення стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» підприємства;
- впровадження нових інформаційних систем та технологій;
- удосконалення взаємозв'язків внутрішнього із зовнішнім середовищем;
- удосконалення інноваційної діяльності;
- аналіз ресурсомісткості сільськогосподарської продукції за стадіями його життєвого циклу;
- впровадження нових облікових і фінансових технологій;
- збільшення якості управління;
- поліпшення організаційно-технічного рівня виробництва;
- впровадження ресурсозберігаючих та енергозберігаючих технологій;
- зміна порядку проектування сільськогосподарської продукції;

- зміна методів випробувань;
- зміна порядку збуту продукції на ринку;
- удосконалення системи контролю збереження, якості, упакування, транспортування;
- зміна структури, складу і розміру інвестицій у виробництво та збут сільськогосподарської продукції;
- зміна системи стимулювання та мотивації постачальників;
- зміна обсягів коопераційних постачань при виробництві і цін на комплектуючі вироби;
- зміна цінової політики на продукцію, корегування цін на послуги.

Варто також зазначити, що основними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємства є: вибір конкурентних стратегій, комплексний підхід до механізму управління підприємством, удосконалення системи управління персоналом, забезпечення ефективності конкурентоспроможності продукції підприємства, комплексний підхід до планування виробництва та диверсифікації, реорганізація системи аналізу та обліку витрат, удосконалення системи управління фінансовим станом підприємства, удосконалення інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства, удосконалення маркетингової стратегії підприємства, удосконалення інформаційно-консультаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства, техніко-технологічне оновлення підприємства.