

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
18 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Забезпечення конкурентоспроможності аграрного
підприємства»**

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Маркін Микита Євгенович

Керівник
кваліфікаційної роботи

Микола ЗОСЬ-КІОР

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	17
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	17
2.2. Визначення конкурентоспроможності підприємства та аналіз конкурентів.....	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	33
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. Конкуренентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. У зв'язку з цим обґрунтування підходів до її дослідження з метою подальшої розробки системи управління конкурентоспроможністю підприємств є актуальним. Проблеми підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на внутрішньому і на міжнародних ринках є важливими як у сучасних умовах, так і в майбутньому. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах посилення інтенсивності конкуренції на окремих ринках, де від підприємств-виробників продукції потрібно постійно відслідковувати зміни попиту, вартості сировинних ресурсів, а питання рентабельності активів прямо залежить від ступеня використання новітніх підходів у сфері менеджменту, що в умовах сучасних змін є вкрай актуальним.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти системи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства досліджували визнані менеджери: Андросова Т. В., Березіна Л.М., Вакулєнко Ю. В., Вараксіна О.В., Галич О. А., Діденко Є. О., Євтушенко Н.О., Зянько В. В., Івасишина Н.В., Костриченко В. М., Лєськів Г. З., Мельничук Л. С., Олійник А.С., Посохов І. М., Радченко О. П., Ставська Ю.В., Терещенко І. О., Ткачук О.М., Фролова В. Ю., Храпкіна В.В., Шаповалова І.В., Якубів В.М., Berezivskyi Y., Zbarsky V., Zbarska A. та ін. Однак, нерозглянутими залишаються дані питання за міграційних проблем, проблем з постачанням оборотних засобів, руху робочої сили тощо. Саме це і обумовлює важливість узагальнення та систематизації актуальних знань, пошук більш універсальних підходів у системі забезпечення управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційної робота виконана відповідно до плану науково-

дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах даної тематики обґрунтовувалася система забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико–методичних основ і актуалізація практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Для досягнення даної мети кваліфікаційної роботи визначено наступні **завдання**:

дослідити теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;
провести аналіз актуальної системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства;

запропонувати напрямки підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Предметом дослідження є особливості забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Методи наукових досліджень. Для реалізації даних завдань в роботі використано загальноекономічні та спеціальні методи економічних досліджень: економіко-статистичний – для відбору факторів, що впливають на систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства, аналізу даних підприємства; графічний – для наочного відображення певних узагальнень за кваліфікаційною роботою; теоретичного узагальнення – для визначення особливостей системи управління ма конкурентоспроможності підприємства;

економіко–математичний – для проведення аналізу показників господарської діяльності підприємства та оцінки системи управління конкурентоспроможності підприємства; системний підхід – для характеристики моделі управління конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи представлена у вигляді багатьох вітчизняних і закордонних літературних, у тому числі електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну основу дослідження становлять дані річних звітів підприємства за 2020–2022 роки.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у прикладній спрямованості розробок і визначається впровадженням на підприємстві комплексної моделі забезпечення управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, пропозицій зі змін до існуючої системи.

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати дослідження по темі кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією на міжнародних науково–практичних конференціях [20; 28]:

1. Лінський С., Маркін М., Захаров С. Посилення конкурентоспроможності підприємства інструментами бренд-менеджменту. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 174-175.

2. Зось-Кіор М., Горобець І., Лінський С., Маркін М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку сучасних організацій. *Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах*: збірник тез доповідей міжнар. наук. конф., 10 жовт. 2023 р. Київ: НТУ, 2023. Ч.1. С. 558.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 52 сторінки. Містить 15 таблиць, 5 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

На конкурентоспроможність підприємств впливає доволі широкий спектр факторів. Для подальшого формулювання їх сукупної системи, необхідно проаналізувати роботи різних дослідників для виявлення позитивних і негативних ключових моментів.

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства необхідно визначити критерії для її аналізу і фактори, що її визначають.

Під фактором конкурентоспроможності розуміють безпосередню причину, яка є необхідною і достатньою для зміни одного або кількох критеріїв конкурентоспроможності. Фактор (від лат. factor – той, що обумовлює) – це рушійна сила або причина будь-якого процесу чи явища, що визначає його характер або окремі риси. Звідси випливає, що факторами конкурентоспроможності є ті чи інші причини (суттєві обставини), що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або ж повністю визначають його [45]. Аналіз причин зниження значення окремих критеріїв конкурентоспроможності і установа факторів, що підвищують конкурентоспроможність називається факторним аналізом.

Під критерієм конкурентоспроможності (від давньогрец. Κριτήριον – здатність розрізнення, засіб судження, мірило) розуміють ознаку вимірювання в оцінці показника конкурентоспроможності на відповідність заданим вимогам [40]. Нами виявлено множину різних підходів щодо визначення переліку факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств. При формуванні критеріїв класифікації даних факторів, можна виділити десять основних груп. Не дивлячись на те, що автор врахував широке коло чинників впливу, запропонована класифікація в основному відображає зовнішні умови функціонування підприємств, відповідно аналіз його

конкурентоспроможності щодо даного набору факторів не надасть досить повної і вичерпної інформації для управління конкурентоспроможністю. Окрім того, всі показники є якісними, слабо формалізуються, а це є перешкодою для одержання кількісних оцінок (рис. 1.1).

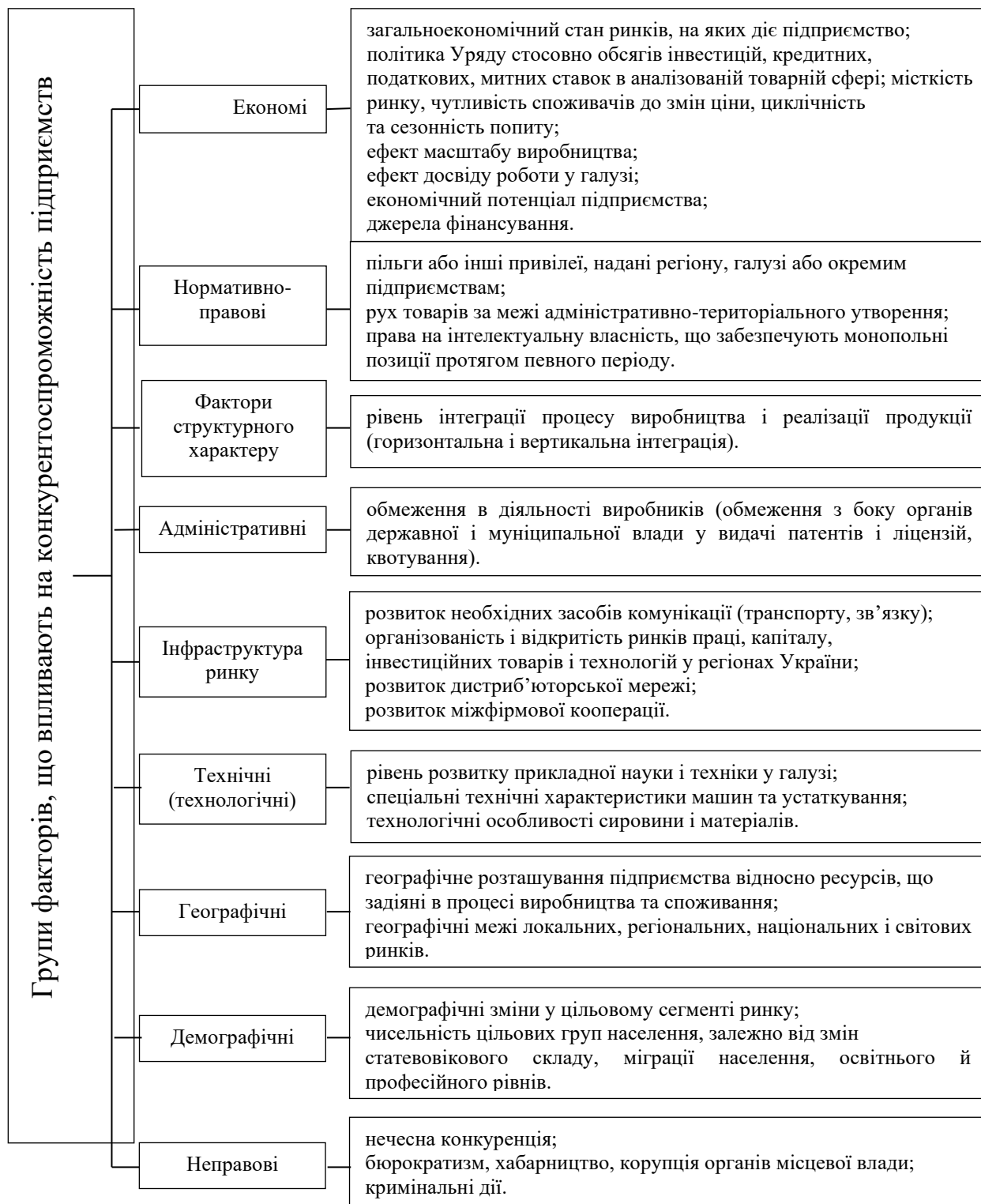


Рис. 1.1. Схема факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства [складено автором за матеріалами]

Підходи до оцінки факторів конкурентоспроможності змінювалися впродовж розвитку економічної думки відповідно до підходів. Окремі дослідники виділяють три етапи в еволюції визначення рівня конкурентоспроможності та факторів її оцінки:

1) в період домонополістичного капіталізму рівень конкурентоспроможності учасника ринку обумовлювався забезпеченістю факторами виробництва, тобто ресурсним потенціалом – землею, працею та капіталом;

2) у період монополістичного капіталізму рівень конкурентоспроможності визначався можливістю залучення інвестиційних ресурсів;

3) на сучасному етапі рівень конкурентоспроможності переважно визначається кількістю і якістю конкурентних переваг [10].

Фактори конкурентоспроможності формують і визначають характер конкурентоспроможності [10]. Аналіз факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони діяльності як самого підприємства, так і його конкурентів, розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На сьогодні існує багато підходів до визначення сукупності чинників формування конкурентоспроможності. В економічній літературі найбільш розповсюдженою є вузька класифікація факторів формування конкурентоспроможності підприємств, яка поділяється на зовнішні та внутрішні [10]. Це пояснюється тим, що при такому розмежуванні враховуються не лише результати та діяльність підприємства, але й зміни, що пов'язані із зовнішнім середовищем. Розглянемо фактори, які визначають різні автори у своїх дослідженнях конкурентоспроможності (табл. 1.1).

Проведений аналіз факторів, наведених у табл. 1.1, свідчить про те, що:

різні автори в залежності від своїх поглядів і області досліджень обґрунтовують різний набір факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства;

в цілому, загальною тенденцією є те, що конкурентоспроможність визначається сукупністю факторів, що характеризують результативність її діяльності на ринку, атрибути якості продукції та ефективність маркетингової діяльності;

визначальним фактором оцінки конкурентоспроможності організації можна вважати частку ринку, що належить даній організації і пов'язані з нею показники;

перераховані фактори, зазвичай, не мають системного зв'язку між собою, що знижує ефективність використання цих факторів при подальшій оцінці;

зведені до одних груп фактори є уточненнями один одного.

Таблиця 1.1

Основні набори факторів конкурентоспроможності підприємства, запропоновані різними авторами [складено автором за матеріалами 2; 7; 16; 24; 27; 32; 43; 45; 47]

Автор	Ключові фактори конкурентоспроможності
Андросова Т. В., Чернишова Л. О. [2]	продукт; ціна; доведення продукту до споживача; просування продукту на ринок або маркетингові комунікації; ділова активність; ефективність діяльності.
Булах І. В., Надтока Т. Б. [7]	ресурси (потенціал); вміння продуктивно їх використовувати.
Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. [16]	якість товарів, умови їх продажу і доставки, рівень їх до продажного та після продажного сервісу, ефективність реклами; імідж товару, його виробника; інші чинники, що прямо чи опосередковано пов'язані з властивостями товару.
Костриченко В. М. [24]	ефективність виробничої діяльності; фінансовий стан; ефективність організації збуту і просування товару на ринку;

	конкурентоспроможність продукції.
Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. [27]	факторів результативності діяльності підприємства (імідж, концепція продукту, якість продуктів, рівень диверсифікації видів бізнесу, сумарна ринкова частка головних видів бізнесу, потужність науково-дослідної і конструкторської бази, потужність виробничої бази та ін)
Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А. А. [45]	товар; положення на ринку; збут; просування товарів; виробництво.

Продовження табл. 1.1

Автор	Ключові фактори конкурентоспроможності
Омельченко Т. [32]	універсальність (конкурентна перевага в різних ситуаціях); складність дублювання; угруповання компетенцій (факторів) згідно зі спрямованістю функціональних процесів – зовнішні (спрямовані із зовнішнього оточення всередину організації), внутрішні (що йдуть зсередини організації) і двосторонні. Зовнішні процеси пов'язують організацію з її зовнішнім оточенням, забезпечуючи зворотний з нею зв'язок і формуючи зовнішні зв'язки. Внутрішні процеси спрямовані на задоволення потреб споживачів. Зовнішні процеси задають також спрямованість компетенцій організації, обумовленим внутрішніми і двосторонніми функціональними процесами. Дані процеси характеризуються безліччю компетенцій (факторів).
Храпкіна В.В. [43]	якість і характеристики продукції; репутація (імідж); виробничі потужності; використання технологій; дилерська мережа і можливості поширення; інноваційні можливості; фінансові ресурси; витрати в порівнянні з конкурентами; обслуговування клієнтів.
Berezivskiy Y., Zbarsky V., Zbarska A. [47]	використання доступних і дешевих ресурсів; прозорість ринку; система підготовки кадрів; рівень інтеграції всередині країни; низькі процентні ставки; якісне правове регулювання; сприяння місцевих органів; гармонізація системи сертифікації.

Ключові фактори успіху (КФУ) – це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма повинна забезпечувати (або прагнути до цього), щоб бути конкурентоспроможною й домагатися фінансового успіху. КФУ – це ті фактори, яким фірма повинна

приділяти особливу увагу, тому що вони визначають успіх (або провал) підприємства на ринку, її конкурентні можливості, що безпосередньо впливають на її прибутковість [4; 8; 20; 26; 42; 44].

У зв'язку з цим найважливішим аналітичним завданням підприємства є визначення цих ключових факторів успіху з урахуванням переважних і прогнозованих умов розвитку країни або секторів економіки.

Всі фактори конкурентоспроможності підприємства діляться на кілька типів [3; 19; 33; 39].

По-перше, на основні та розвинуті фактори. Основними факторами є природні ресурси, кліматичні умови, некваліфікована та напівкваліфікована робоча сила, дебетний капітал тощо. Розвинуті фактори – сучасна інфраструктура обміну інформацією на підприємстві, висококваліфіковані кадри і дослідні відділи.

Іншою ознакою розподілу факторів конкурентоспроможності є рівень спеціалізації. Всі фактори конкурентоспроможності поділяють на спеціалізовані та загальні. До спеціалізованих факторів належать вузькоспеціалізований персонал, специфічна інфраструктура, бази даних у певних галузях знань тощо. Загальні фактори зустрічаються часто і дають обмежені конкурентні переваги, а спеціалізовані фактори створюють довгострокові умови для забезпечення конкурентоспроможності. Існує ще один принцип класифікації – розподіл факторів конкурентоспроможності на природні і штучно створені. Природні включають географічне положення, природні ресурси. Штучно створені фактори – це фактори вищого порядку, які забезпечують більш стійку і високу конкурентоспроможність.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, є інтегральні і специфічні. До інтегральних факторів, які впливають як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище підприємства, відносяться інноваційні, інвестиційні, фінансові, соціальні й економічні. Водночас до групи специфічних факторів, характерних для зовнішнього середовища підприємства, на його думку,

відносяться законодавчі, правові, транспортні, а для внутрішнього середовища – нормативні, науково-технічні та виробничі [6; 11; 25; 46].

Підбиваючи підсумки щодо класифікації факторів на зовнішні і внутрішні різних авторів, варто відзначити, що вони мають багато спільного, а різняться, в основному, за рівнем деталізації.

Фактори конкурентоспроможності підприємства залежать від конкурентного рівня: макро-, мезо- і мікрорівневі фактори [5; 9; 31].

Незважаючи на значну кількість підходів до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємств, доцільно використовувати наведений підхід. Фактори можна поділити на три групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств
[складено автором за матеріалами 12; 28; 41; 48]**

Фактори	Складові
Техніко-економічні фактори	Інноваційний потенціал
	Виробничий потенціал
	Якість
	Ціна
	Конкурентоспроможність продукції та послуг
	Витрати на експлуатацію або споживання продукції, послуг
Комерційні фактори	Фінансовий потенціал
	Кон'юнктура ринку
	Конкурентне середовище
	Сервіс
	Реклама
	Імідж підприємства
Нормативно-правові фактори	Вимоги технічної, екологічної безпеки використання продукції
	Патентно-правові вимоги

Техніко-економічні фактори включають: якість, продажну ціну та витрати на експлуатацію (використання) або споживання продукції / послуги. Ці компоненти залежать від продуктивності й інтенсивності праці, витрат виробництва тощо.

Комерційні фактори визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку, і включають:

1) кон'юнктуру ринку (рівень конкуренції, співвідношення між попитом і пропозицією конкретного товару, національні та регіональні особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на продукцію або послугу);

2) сервіс (наявність дилерсько-дистрибуторських пунктів виробника і станцій обслуговування в регіоні покупця, якість технічного обслуговування, ремонту та інших послуг);

3) рекламу (наявність і дієвість реклами й інших засобів впливу на споживача з метою формування попиту);

4) імідж підприємства (популярність торговельної марки, репутація підприємства, компанії, країни) [29; 34-36; 38].

Нормативно-правові фактори відображають вимоги технічної, екологічної та іншої (можливо, морально-етичної) безпеки використання товару на конкретному ринку, а також патентно-правові вимоги (патентної чистоти і патентного захисту). У випадку невідповідності товару чинним у розглянутий період на конкретному ринку нормам і вимогам, стандартам і законодавству товарне може бути проданий на цьому ринку.

Всі вище названі фактори також можна класифікувати на внутрішні і зовнішні. До внутрішніх відносяться: інноваційний, виробничий та фінансовий потенціал; якість і ціна товару; сервіс, реклама й імідж підприємства; конкурентоспроможність продукції / послуг; витрати на експлуатацію або споживання продукції / послуг [22-23; 30; 37].

До зовнішніх: кон'юнктура ринку; конкурентне середовище; нормативно-правові та патентні вимоги і стандарти. Розглянуті фактори

являють собою систему, що забезпечує конкурентоспроможність продукції і, відповідно, організації в цілому. Значення кожного окремого фактору різне залежне від ринку, характеру конкуренції, стадії життєвого циклу продукції тощо. При цьому слід зазначити наявність певного синергетичного ефекту взаємовпливу розглянутих факторів. Впливаючи на конкурентоспроможність продукції, фактори приводять до зміни один одного.

Висока конкурентоспроможність підприємства є гарантом одержання високого прибутку в ринкових умовах. При цьому підприємство має за мету досягти такого рівня конкурентоспроможності, що допомагав би їй виживати протягом тривалого періоду. Управління конкурентоспроможністю передбачає вжиття ряду заходів для систематичного вдосконалювання продукції, постійний пошук нових каналів її збуту, нових груп покупців, шляхів поліпшення сервісу, реклами. Для визначення взаємозв'язку між факторами і рівнем конкурентоспроможності підприємства використовується наступна схема, наведена на рис. 1.2.

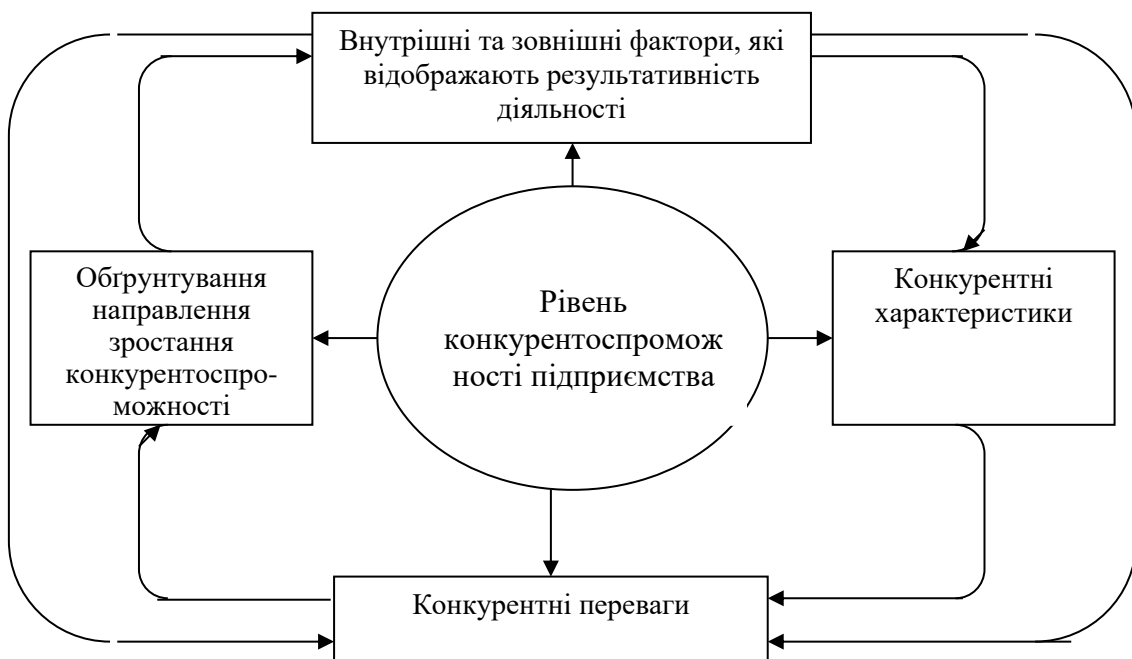


Рис. 1.2. Алгоритм оцінки взаємозв'язку факторів і рівня конкурентоспроможності [складено автором за матеріалами 13; 17-18; 21]

Дана схема демонструє взаємозв'язок рівня конкурентоспроможності підприємства із наявними ресурсами, ефективністю управління ними, майстерністю створення на їх підставі конкурентних переваг [1; 14-15].

Фактори визначають необхідні характеристики, які в свою чергу складаються із елементів, що формують конкурентоспроможність. Розглянуті в єдності та взаємозв'язку елементи, характеристики, фактори дають змогу найбільш об'єктивно обґрунтувати методологічні підходи до формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Підприємство зареєстроване як Товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса підприємства: Семенівський район, Полтавська область. Підприємство зареєстровано за юридичною адресою у с. Пузирі, де знаходяться також його виробничі потужності. Організаційна структура управління підприємством наведена в рис. 2.1.

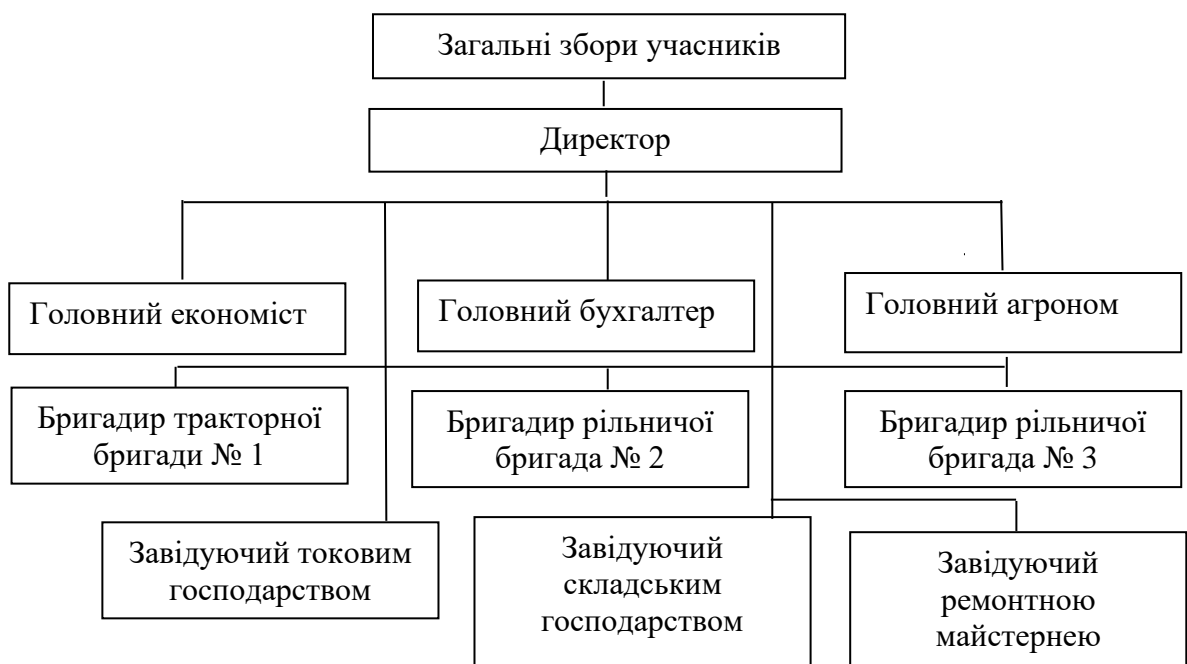


Рис. 2.1. Структура управління підприємства, 2022 р. [складено автором]

Органами управління підприємства є: вищий орган – загальні збори учасників; виконавчий орган – директор. Представники учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному капіталі товариства. Учасники зборів, які беруть участь у зборах, реєструються з зазначенням кількості голосів, яку має кожний учасник. Цей перелік підписується головою та секретарем зборів. Виконавчий орган товариства – директор підприємства, який здійснює поточне керівництво діяльністю товариства і є підзвітним загальним зборам учасників (рис. 2.2).

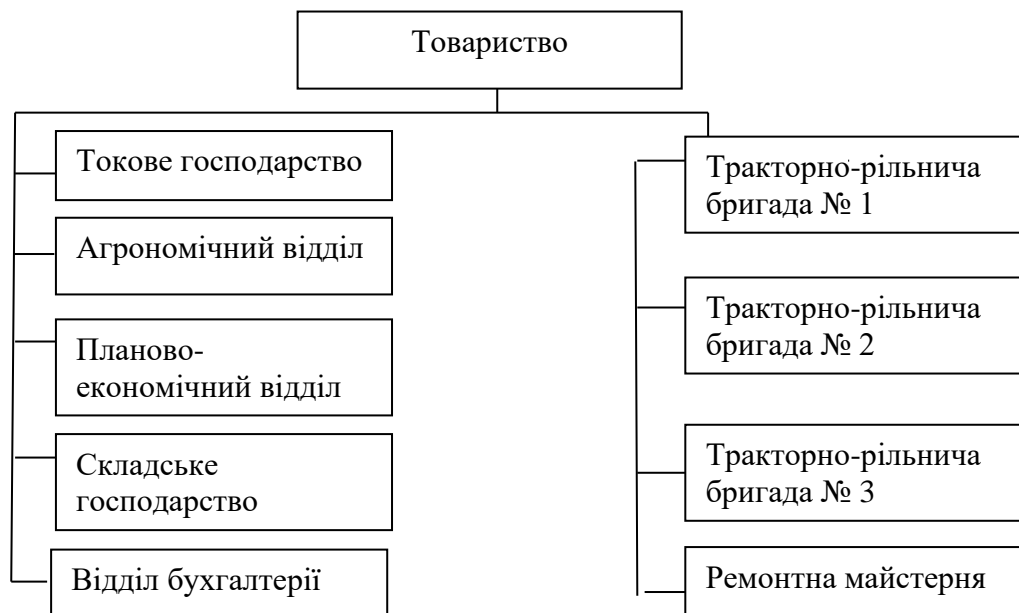


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства, 2022 р. [складено автором]

Згідно із коефіцієнтом спеціалізації, що дорівнює – 0,2, підприємство має багатогалузевий рівень спеціалізації. На діяльність підприємства впливають різні фактори, що підвищують ризик діяльності, ступінь невизначеності в майбутніх умовах роботи підприємства.

Проаналізуємо динаміку складу і структури сільськогосподарських угідь підприємства (Додаток А, табл. 2.1). Аналіз табл. 2.1 свідчить, що протягом досліджуваного періоду площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 2096 га (20,2 %), а площа ріллі – на 702 га (9,4 %). В структурі сільськогосподарських угідь питома вага ріллі протягом досліджуваного періоду збільшилася на 10,8 % та в 2022 р. становила 8138 га. Землезабезпеченість працівників підприємства збільшилася, зокрема, площа сільськогосподарських угідь, що припадає на одного працівника – на 45,2 га (97,2 %), а ріллі – на 26,5 га (79,6 %). Дані показники свідчать про збільшення навантаження на одного працівника.

Таблиця 2.1

Динаміка складу і структури земельних угідь підприємства, 2020-2022 рр. [розраховано автором]

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Загальна земельна площа, га	12846,3	20457	17285	134,6
у т. ч. сільськогосподарських угідь, га	10376	15650	12472	120,2
з них – рілля, га	7436	8300	8138	109,4
Структура угідь, %:				
загальна земельна площа, га	100,0	100,0	100,0	x
у т. ч. сільськогосподарських угідь	80,8	76,5	72,2	x
з них – рілля	57,9	40,6	47,1	x

Проаналізуємо середньооблікову чисельності працівників на підприємстві (табл. 2.2). Аналіз таблиці 2.2 показує, що середньооблікова чисельність працівників зайнятих в сільському господарстві зменшилася на 87 осіб (на 39 %), що пов'язано із призовом чоловіків на війну.

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників та їх завантаженість на підприємстві, 2020-2022 рр. [розраховано автором]

Показники	Роки	
-----------	------	--

	2020	2021	2022	2022 р. до 2020 р., %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	223	223	136	61,0
у т.ч. у рослинництві	223	223	136	61,0
Навантаження на одного середньорічного працівника земельних угідь, га	57,6	91,7	127,1	220,7
сільськогосподарських угідь	46,5	70,2	91,7	197,2
ріллі	33,3	37,2	59,8	179,6

Аналіз даних табл. 2.2 показує, що всі працівники зайняті у галузі рослинництва, при цьому навіть збільшення земельного фонду не може позитивно вплинути на чисельність працівників через війну, бо значна кількість працівників була мобілізована.

Наявність та показники використання основних та оборотних засобів наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад активів підприємства та ефективність їх використання, 2020-2022 рр. (на кінець року), тис. грн [розраховано автором]

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Усього активів	460828	670221	699264	151,7
Необоротні активи	74848	56492	124482	166,3
з них основні засоби	54289	46944	104948	193,3
Основні засоби за первісною вартістю	178217	180236	251119	140,9
Знос основних засобів	123928	133292	146171	117,9
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,70	0,74	0,58	82,9
Оборотні активи	385980	613364	574417	148,8
Власний капітал	445577	545934	675698	151,6
Коефіцієнт покриття	30,22	5,39	32,59	107,8
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	5,23	3,00	8,41	160,8
Фондоозбросеність, тис. грн./чол	243,4	210,5	771,7	317,1
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	7,11	13,07	5,47	76,9
Фондовіддача	5,84	6,96	3,93	67,3
Фондомісткість	0,17	0,14	0,25	147,1
Операційний прибуток, одержаний на 100 грн вартості основних засобів, грн	102,8	223,1	140,5	136,7

Визначимо забезпеченість підприємства основними засобами на основі показників фондозабезпеченості, фондоозброєності праці, забезпеченості основних фондів оборотними (табл. 2.3). Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що протягом досліджуваного періоду зросли показники фондозабезпеченості – на 3,18 тис. грн/га (на 60,8 %), фондоозброєності – на 528,3 тис. грн./чол (на 217,1 %), фондомісткості – на 0,08 грн (на 47,1 %). Зменшились показники забезпеченості основних засобів оборотними коштами – на 1,64 грн (на 23,1 %), фондovіддача – на 1,91 грн (на 32,7 %). Позитивним стало збільшення прибутку на 37,7 грн (на 36,7 %), одержаного на 100 грн вартості основних засобів.

Дані табл. 2.3 свідчать, що протягом 2020-2022 рр. величина активів збільшилась на 238436 тис. грн або на 51,7 %. Приріст активів є свідченням зміцнення економічного потенціалу підприємства, його ваги на ринку. Приріст активів забезпечується збільшенням обсягу необоротних активів (на 49634 тис. грн або на 66,3 %), основні засоби у 2022 р., порівняно з 2020 р., збільшились на 72902 тис. грн або в 40,9 % більше. Позитивним є збільшення вартості оборотних активів у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 188437 тис. грн або на 48,8 % більше, що зменшує ризик компенсації авансованого капіталу.

Коефіцієнт зносу показує, що 58 % вартості основних засобів була списана на витрати виробництва у попередніх періодах. Високий коефіцієнт зносу основних засобів свідчить про зношеність виробничих засобів. У підприємстві коефіцієнт зносу має тенденцію до зменшення (на 0,12 у 2022 р. порівняно з 2020 р.), що можна вважати позитивним для діяльності підприємства. Коефіцієнт покриття становить 32,59 в. п. і є важливим показником платоспроможності підприємства. Він визначається співвідношенням усіх поточних активів (за вирахуванням витрат майбутніх періодів) до короткострокових зобов'язань і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року. У 2022 р. він збільшився на 7,8 в. п., що демонструє достатність оборотних коштів. Фондозабезпеченість зросла до 8,41 тис. грн/га, що на 3,18 тис. грн,

або в 60,8 % більше, ніж у 2020 р. Фондоозброєність підприємства зросла до 771,7 тис. грн/чол, що на 528,3 тис. грн більше, ніж у 2020 р.

Аналіз фінансових результатів є одним із найважливіших напрямків оцінки ефективності діяльності сучасного підприємства. Проаналізуємо фінансові результати діяльності підприємства у табл. 2.4.

Отже, протягом 2020-2022 рр. показники рентабельності діяльності свідчать про високий рівень прибутковості господарювання. Рентабельність активів показує, що підприємство з кожної гривні, вкладеної в активи отримує 0,188 грн чистого прибутку. Показник використовується для оцінки інвестиційних рішень. У підприємства цей показник за досліджуваний період збільшився на 6,9 %, що є позитивною тенденцією.

Таблиця 2.4

Результати фінансово-господарської діяльності підприємства, 2020-2022 рр. [розраховано автором]

Показники	Роки			2022 р. від 2020 р., (+, -)
	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	316978	326701	412168	231,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	203251	165698	181368	145,0
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	55836	104714	147453	753,8
Чистий прибуток, тис. грн	54850	100597	131208	981,7
Рентабельність активів, %	11,9	15,0	18,8	-
Рентабельність виробництва, %	27,5	63,2	81,3	-

Рентабельність виробництва підприємства збільшилася на 53,8 % і становила в 2022 р. 81,3 %. Протягом 2020-2022 рр. рівень та динаміка основних показників господарської діяльності підприємства, свідчать про високий рівень ефективності господарювання.

2.2. Визначення конкурентоспроможності підприємства та аналіз

конкурентів

Процес управління конкурентоспроможністю передбачає послідовне виконання всіх управлінських функцій, являє собою послідовну зміну етапів логічного розвитку управління конкурентоспроможністю, і базується на зворотному зв'язку кожного етапу і елементів управління, що реалізуються в його рамках. В роботі діагностику процесу управління конкурентоспроможністю

підприємства було проведено за наступними етапами: планування в управлінні конкурентоспроможністю; організація в управлінні конкурентоспроможністю; мотивація в управлінні конкурентоспроможністю; контроль в управлінні конкурентоспроможністю.

Планування в управлінні конкурентоспроможністю охоплює формулювання місії та довгострокових цілей підприємства, оцінку забезпеченості ресурсами процесу управління конкурентоспроможністю, а також загальну оцінку системи планування на підприємстві.

Проаналізуємо рівень забезпеченості ресурсами підприємства для виявлення можливостей досягнення поставлених цілей. Основними ресурсами для високої ефективності реалізації стратегій підприємства є: матеріально-технічні, фінансові, трудові та інформаційні.

Підприємство має середній рівень забезпеченості ресурсами процесу управління конкурентоспроможністю. Найвищий рівень забезпеченості у підприємства трудовими ресурсами; найнижчий – інформаційними; достатня забезпеченість матеріально-технічними ресурсами та фінансовими. Для отримання високого рівня забезпеченості ресурсами, рекомендується підвищити критерії оцінки фінансових та інформаційних ресурсів.

Організація процесу управління конкурентоспроможністю підприємства базується на відповідній організаційній структурі, що здатна успішно реалізовувати обрані маркетингові стратегії, забезпечує злагоджений розподіл ресурсів для успіху; створює робоче оточення та корпоративну

культуру, що підтримують стратегії. На основі вивчення основних регламентуючих документів підприємства (статут, штатний розклад, посадові інструкції), проведення спостереження за змістом діяльності працівників можна проаналізувати організацію управління підприємства.

Оцінка концепції організації управління конкурентоспроможністю підприємства показала, що організаційна структура управління підприємства за характеристикою стабільна та орієнтована зовні. Стабільність організаційної структури управління підприємства характеризується відсутністю змін, навіть від настання певних подій. Орієнтація організаційної структури управління зовні через високий імідж в очах контактних аудиторій та добре відношення до конкурентів. Для підприємства характерна концепція «раціоналізація ідей», що свідчить про необхідність удосконалення методів і організації праці для забезпечення підвищення продуктивності праці й економії трудових ресурсів.

Таким чином, можна зробити висновки, що підприємство має середній рівень конкурентної спрямованості організаційної структури. Проблему складає відсутність спеціалістів з розробки конкурентних стратегій; низький ступінь відповідності конкурентним стратегіям; відсутність універсальної ланки, створеної під ціль; відсутність корпоративної культури, що підтримує стратегії; відсутність доцільної організаційної структури конкурентній маркетинговій спрямованості; консервативність структури; низька інтеграція структури.

Мотивація в управлінні конкурентоспроможністю підприємства спрямована на забезпечення результативності роботи персоналу. Оцінка мотивації персоналу проводилася експертним шляхом за 5-ти бальною шкалою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка рівня мотивації в управлінні конкурентоспроможністю підприємства [розраховано автором]

Критерії	Розрахунок
----------	------------

	Вага	Експертна оцінка	Зважена оцінка
Застосовувана тарифна система оплати праці	0,1	5	0,5
Обґрунтованість кваліфікації й ставок оплати праці	0,1	5	0,5
Гарна заробітна плата	0,1	4	0,4
Можливість додаткової оплати (приробіток)	0,1	4	0,4
Доплати за сполучення професій, ступінь, знання	0,1	3	0,3
Винагорода за кінцевий результат	0,1	5	0,5
Премії за підсумками кварталу й року	0,1	5	0,5
Премії за вислугу років, за віком	0,1	2	0,2
Відчуття справедливості в оплаті праці	0,1	4	0,4
Відчуття економічного добробуту	0,1	4	0,4
Разом	1		4,1
Рівень мотивації персоналу	Високий		

Аналіз мотивації персоналу системи управління трудовими ресурсами підприємства показав високий рівень умотивованості (4,1 бали), що свідчить про високу зацікавленість працівників у гарних результатах та показниках власної діяльності. У повній мірі керівництво використовує у якості мотивації такі показники: застосовувана тарифна система оплати праці; обґрунтованість кваліфікації й ставок оплати праці; винагорода за кінцевий результат; премії за підсумками кварталу й року. Майже не використовуються у якості мотивації премії за вислугу років, за віком (2 бали) та доплати за сполучення професій, ступінь, знання (3 бали).

Функція мотивації в управлінні конкурентоспроможністю передбачає формування мислення у керівників і працівників підприємств. Зміни, що супроводжують процес впровадження управління конкурентоспроможністю, є своєрідними носіями новацій, які змінюють звичайний хід подій або містять потенційну загрозу ситуації, що склалася на підприємстві, отже вони нерідко зустрічають опір з боку співробітників підприємств. Причини опору змінам як небажаним нововведенням можна згрупувати у чотири групи: особисті, економічні, соціально-психологічні, організаційні. Проаналізуємо можливі причини опору змінам на підприємстві (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика причин опору змінам на підприємстві [розраховано автором]

Групи	Причини опору змінам	Результат	Реакція
1. Організаційні	Неправильне розуміння цілей стратегії	Низький ступінь довіри менеджерам, що викладають план змін	Чутки
	Небажання порушувати систему відносин і розстановку сил, що склалася	Очікування втрати свого положення чи посилення положення суперника	Відкрита незгода
	Невизначеність у майбутньому, нечіткі, нереалістичні вимоги	Низький ступінь довіри до вищого керівництва, упереджене сприйняття змін	Чутки
2. Економічні	Потенційна загроза зменшення винагороди	Можливе виконання роботи у менших обсягах або менш ефективно, ніж до змін	Відкрита незгода, саботування роботи
	Високі витрати на самі зміни	Страх скорочення зарплатні за рахунок спрямування коштів на проведення змін	Чутки
	Потенційне скорочення робочого дня	Очікування меншої зайнятості і відповідно меншої зарплатні	Чутки

Продовження табл. 2.6

Групи	Причини опору змінам	Результат	Реакція
3. Соціально-психологічні	Різна оцінка наслідків здійснення стратегії	Неадекватне сприйняття планів; можливість існування інших джерел інформації	Відкрита незгода
	Різне сприйняття сутності змін	Неадекватне сприйняття планів	Відкрита незгода
	Невпевненість у необхідності проведення змін	Спроби переконати інших у відсутності необхідності проведення змін	«Бунтарство»
	Почуття втрати «точок опори»	Стихийне виникнення неформальних груп	Чутки
4. Особисті	Страх перед невідомим	Порушення особистої психологічної рівноваги у зв'язку з проведенням змін	«Бунтарство»
	Сила звички, інерційність	Бажання залишити все по-старому, неадекватне сприйняття планів	«Гальмування» змін
	Емоційність	Страх людей, що зміни порушать їх емоційний стан	Неявна незгода

На основі табл. 2.6 визначено, що основними причинами опору змінам на підприємстві є наступні: небажання порушувати систему відносин і розстановку сил, що склалася; невизначеність у майбутньому, нечіткі, нереалістичні вимоги, високі витрати на самі зміни, невпевненість у необхідності проведення змін, сила звички, інерційність, страх перед

невідомим.

Керівництву рекомендовано донести до працівників усі переваги, що прийдуть після змін, донести працівникам необхідність впроваджуваних змін і пояснити те, що вони не втратять своїх позицій на підприємстві, а становище тільки вдосконалиться; винагороджувати працівників, які брали участь у впровадженні змін; створити атмосферу спокою і відсутності хвилювання перед змінами. Контроль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства полягає у спостереженні та оцінці процесу здійснення управління конкурентоспроможністю, який забезпечує досягнення поставлених цілей та реалізацію обраних конкурентних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку. Він проводиться за наступними напрямками: оцінка маркетингової активності підприємств конкурентів, SNW-аналіз конкурентоспроможності підприємств, оцінка джерел виникнення конкурентних ризиків, загальна оцінка системи контролю в управлінні конкурентоспроможністю.

Важливим напрямком здійснення контролю в управлінні конкурентоспроможністю підприємства є вивчення маркетингового аспекту їх діяльності, оскільки саме маркетинговий підхід дозволяє вирішувати ринкові проблеми найбільш раціональним шляхом, планувати й організовувати діяльність на ринку з урахуванням передбачуваних тенденцій споживчого попиту, вчасно виявляти ринкові можливості і використовувати їх, перетворюючи в конкурентні переваги (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Оцінка маркетингової активності підприємства та конкурента
[розраховано автором]**

Критерії оцінки	Підприємство	Конкурент
Товарна політика		
Глибина асортименту	6	7
Ступінь поновлення асортименту	4	4
Якість товарів з точки зору покупця	8	8
Темп зростання обсягів продажу	7	7
Стадія ЖЦП	7	7
Ступінь задоволеності покупців асортиментом	8	8

Вигода придбання	6	6
Облік побажань споживачів при формуванні асортименту	7	8
Імідж товарної марки	7	8
Сервісна політика	6	8
Можливість індивідуального замовлення	3	5
Разом	69	76
<i>Рівень товарної політики</i>	<i>62,7</i>	<i>69,1</i>
Цінова політика		
Забезпечення узгодження цінової політики із загальною стратегією розвитку підприємства	8	7
Ретельне урахування попиту покупців, цінності товару, що сприймається споживачем при прийнятті рішення по цінах	7	6
Урахування кон'юнктури ринку, цін конкурентів і особливостей ринкових сегментів у процесі ціноутворення	6	5
Забезпечення використання ціни як інструмента маркетингової політики підприємства	5	5
Узгодження ціни з іншими елементами комплексу маркетингу	5	5
Здійснення гнучкої та активної цінової політики	7	6
Задоволеність покупця ціною підприємства	7	7
Разом	45	41
<i>Рівень цінової політики</i>	<i>64,3</i>	<i>58,6</i>
Збутова політика		

Продовження табл. 2.7

Критерії оцінки	Підприємство	Конкурент
Збільшення обсягу продажу при забезпеченні оптимальної структури збуту з урахуванням вимог ринку і можливостей підприємства	8	7
Використання можливостей збуту на всіх доступних сегментах ринку	4	7
Розробка довгострокових прогнозів збуту	4	6
Використання прогресивних форм і методів продажу	2	7
Координація збутової, рекламної і сервісної політики	5	8
Розширення сегменту споживчого ринку, який обслуговується підприємством	7	8
Зниження рівня збутових ризиків	5	5
Скорочення часу звороту товарів і фінансових коштів для підвищення фінансової стійкості підприємства	5	4
Активне вивчення збутової політики конкурентів	4	5
Активізація рекламних кампаній і заходів щодо стимулювання збуту	3	8
Разом	47	65
<i>Рівень збутової політики</i>	<i>47,0</i>	<i>65,0</i>
Комунікаційна політика		
Визначення цілей системи просування	4	5
Визначення потенційного сегменту споживачів	3	7
Визначення стану купівельної готовності	5	6
Розробка повідомлення	6	5
Визначення складу засобів розповсюдження інформації	5	6
Збір та оцінка інформації від каналів зворотного зв'язку	4	8

Визначення загального бюджету системи просування товарів та послуг просування	3	7
Використання реклами	2	8
Використання заходів зі стимулювання збуту	3	9
Використання пропаганди	2	4
Разом	37	65
<i>Рівень комунікаційної політики</i>	<i>37,0</i>	<i>65,0</i>
<i>Рівень використання маркетингового аспекту підприємствами, %</i>	<i>57,5</i>	<i>64,4</i>

Проблемними ділянками підприємства при реалізації маркетингової політики є: низький ступінь оновлення асортименту; відсутність можливості індивідуального замовлення; низький ступінь використання ціни як інструмента маркетингової політики; низький ступінь узгодження ціни з іншими елементами комплексу маркетингу; неефективне використання можливостей збуту на всіх доступних сегментах ринку. Також на підприємстві виявили: відсутність практики розробки довгострокових прогнозів збуту; відсутність прогресивних форм і методів продажу у діяльності підприємства; низька координація збутової, рекламної, сервісної політики; низький рівень вивчення збутової політики конкурентів; відсутність рекламних кампаній і заходів щодо стимулювання збуту; відсутність визначення цілей системи просування; відсутність системи визначення потенційного сегменту споживачів; відсутність визначення загального бюджету системи просування товарів просування; відсутність використання реклами, пропаганди та заходів зі стимулювання збуту.

Для узагальнення результатів дослідження конкурентоспроможності підприємства доцільно скористатися SNW-підходом (табл. 2.8), який дозволяє визначити конкурентні активи і ключові компетенції (S), конкурентні критичні точки (нейтральні позиції – N і слабкі сторони – W).

Таблиця 2.8

SNW-аналіз підприємства та конкурента [розраховано автором]

Фактори	Підприємство			Конкурент		
	S	N	W	S	N	W
1. Організація управління						
1.1 Рівень розуміння юридичних зобов'язань підприємства		+			+	

1.2 Доступність і контроль інформації			+	+		
1.3 Участь підприємства у стратегічних об'єднаннях і торговельних організаціях			+		+	
1.4 Формування та розвиток самоорганізуючих і самокерованих інноваційних елементів системи управління			+		+	
1.5 Рівень централізованості вертикальних структур управління підприємства та посилення горизонтальних зв'язків		+		+		
1.6 Раціональність організації управління підприємства	+			+		
1.7 Ступінь удосконалення технології виконання робіт, умов праці та використання робочого часу керівників і спеціалістів			+	+		
1.8 Рівень гуманізації процесів праці		+			+	
1.9 Рівень нарощення потенціалу трудових ресурсів для перетворення «управлінської» економіки у «підприємницьку»			+			+
1.10 Використання концепції управління за результатами в підприємстві	+			+		
1.11 Відношення підприємства до природокористання та екології			+		+	
2. Маркетинг						
2.1 Організація маркетингової діяльності			+	+		
2.2 Гнучкість цінової політики		+		+		
2.3 Адаптація товарної політики підприємства до споживчих переваг			+		+	

Продовження табл. 2.8

Фактори	Підприємство			Конкурент		
	S	N	W	S	N	W
2.4 Стандартизація і сертифікація товарів, контроль рівня якості товарів	+			+		
2.5 Якість обслуговування і професійний рівень консультаційної допомоги торговельно-оперативного персоналу		+			+	
2.6 Реклама і дистрибуція товарів підприємства			+	+		
2.7 Задоволення потреб споживачів на основі сегментації ринку			+			+
2.8 Використання методів СТІЗ			+	+		
2.9 Використання прогресивних методів збуту			+		+	
2.10 Використання власної торговельної марки	+			+		
3. Дослідження та розробки						
3.1 Участь і витрати на науково-дослідну і досвідно-конструкторську роботу			+			+
3.2 Розробка інноваційних пропозицій підприємствам-продуцентам			+			+
3.3 Відстеження змін на ринку функціональних і технологічних новинок і оновлення асортиментного переліку товарів			+		+	
4. Технологія						
4.1 Місце розташування підприємства	+			+		
4.2 Стан матеріально-технічної бази підприємства	+			+		
5. Персонал						

5.1 Участь персоналу підприємства у розробці стратегічних маркетингових планів		+			+	
5.2 Участь персоналу підприємства в отриманні частини його прибутку			+			+
5.3 Рівень делегування повноважень і встановлення відповідальності за допомогою складання посадових і робочих інструкцій	+			+		
5.4 Процедура визначення потреби в кадрах на перспективу		+			+	
5.5 Процедура кар'єрного просування персоналу в підприємстві	+			+		
5.6 Процедура навчання та підвищення кваліфікації у підприємстві	+				+	
5.7 Регулювання роботи щодо оцінки оплати праці у підприємстві		+			+	
5.8 Динаміка продуктивності кадрів у підприємстві		+			+	
5.9 Рівень освіченості персоналу підприємства	+			+		
5.10 Динаміка руху кадрів у підприємстві		+				+
6. Фінанси						
6.1 Характер управління вартістю продукції	+			+		
6.2 Динаміка накладних витрат			+			+
6.3 Динаміка дебіторської заборгованості			+	+		
6.4 Динаміка кредиторської заборгованості			+			+
6.5 Рівень товарних запасів	+			+		

Продовження табл. 2.8

Фактори	Підприємство			Конкурент		
	S	N	W	S	N	W
6.6 Здатність підприємства розплачуватися за своїми борговими зобов'язаннями		+			+	
6.7 Оцінка майнового стану підприємства			+	+		
6.8 Оцінка фінансової стабільності підприємства			+	+		
6.9 Рівень загрози банкрутства		+		+		
7. Організаційна культура та імідж підприємства						
7.1 Престижний рейтинг		+		+		
7.2 Діловий рейтинг		+		+		
7.3 Споживчий рейтинг		+		+		
7.4 Соціально-психологічний клімат у колективі	+					+
7.5 Інноваційність мислення персоналу підприємства		+				
Разом за всіма показниками внутрішнього потенціалу	13	17	21	24	15	9

SNW-аналіз підприємств-конкурентів показав, що має більше слабких сторін (21 бали) підприємства, коли конкурент має більше сильних сторін (24 бали) і навпаки, Підприємство найменше володіє сильними сторонами (13 бали), а конкурент – слабкими (9 бали). Проаналізуємо більш детально критерії підприємств-конкурентів за SNW-аналізом (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SNW-аналіз підприємств-конкурентів [розраховано автором]

Фактори	Підприємство			Конкурент		
	S	N	W	S	N	W
1. Організація управління	2	3	6	5	5	1
2. Маркетинг	2	2	6	6	3	1
3. Дослідження та розробки	0	0	3	0	1	2
4. Технологія	2	1	0	2	1	0
5. Персонал	4	5	1	3	5	2
6. Фінанси	2	2	5	6	1	2
7. Організаційна культура та імідж підприємства	1	4	0	3	0	1
Разом за всіма показниками внутрішнього потенціалу	13	17	21	24	15	9

Таким чином можна зробити висновок, що підприємство володіє слабшим внутрішнім конкурентним потенціалом за конкурента. Підприємство має кращий персонал (4 бали), у порівнянні з конкурентом (3 бали), проте за всіма останніми показниками підприємство програє: організаційна система управління – 2 бали, у конкурента – 5 балів; маркетингова діяльність оцінюється у 2 бали, у конкурента – 6 балів; фінансовий стан підприємства дуже слабкий – 2 бали, а у конкурента це сильна сторона – 6 балів.

Також підприємство не звертає уваги до зміцнення організаційної культури та іміджу, тому має лише 1 бал, а конкурент – 3 бали. Через діяльність конкурентів на одному ринку, вони однаково слабкі у технологіях та у дослідженнях та розробках – 2 та 0 балів відповідно.

Підприємство у першу чергу доцільно підвищувати конкурентний потенціал усіх слабких сторін, а саме: фінанси, організацію управління та маркетинг.

Підприємству слід приділити увагу наступним напрямкам діяльності в сфері контролю конкурентоспроможності: відсутність здійснення оцінки ефективності реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю; неефективна маркетингова система інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю; відсутність діагностики конкурентних ризиків в діяльності підприємства; відсутність системи виявлення й підтримки

конкурентних переваг підприємства в сфері управління конкурентоспроможністю; відсутність практики розробки заходів щодо коректування й уточнення планів і завдань в сфері управління конкурентоспроможністю; відсутність практики розробки пропозицій з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Детермінантами конкурентних цілей виступають: масштаб конкуренції; цільова частка ринку підприємств; конкурентна бізнес-позиція підприємств; наміри підприємств; претензії підприємств (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендований перелік маркетингових функцій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства [розроблено автором]

Функції	Маркетингові елементи щодо управління конкурентним потенціалом
Дослідницька функція	Проведення маркетингових досліджень: опитувань, експериментів, спостережень; кабінетних досліджень на основі використання статистичних збірників, бюлетенів, інформації. Визначення конкурентних цін. Дослідження конкурентоспроможності різних видів продукції. Визначення закономірностей поведінки покупців, типологія споживачів і сегментація ринку, визначення поточних і перспективних потреб покупців.
Управління асортиментом і якістю товарів	Формування асортиментної політики з урахуванням життєвого циклу виробництва продукції. Формування асортименту із забезпеченням пріоритету споживача. Здійснення контролю якості продукції. Розробка пропозицій з вдосконаленням асортименту з урахуванням вимог споживачів і стадій життєвого циклу продукції. Розробка пропозицій щодо створення нової продукції, вдосконалення існуючої.
Управління збутом і розподілом товарів	Складання планів збуту товарів. Розробка заходів щодо підвищення ефективності роботи торгового персоналу. Розробка рекомендацій з вдосконалення організації, плануванню й управлінню збутовою діяльністю підприємства. Визначення ефективності методів продажу товарів і форм обслуговування споживачів.
Управління рекламою і стимулюванням збуту	Визначення об'єктів реклами і сегментів ринку, на яких необхідно рекламувати продукцію. Вибір і застосування найбільш ефективних методів проведення реклами, що враховує особливості товарів, а також особливості ринку. Організація реклами за допомогою засобів масової інформації. Підготовка статей і інформаційних матеріалів, сценаріїв для рекламних роликів. Організація участі підприємства у виставках, ярмарках, виставка-продажах. Підготовка необхідних документів і матеріалів. Організація виставок, ярмарок, виставок-продажів. Розробка пропозицій щодо формування фірмового стилю, організація реклами за допомогою фірмових виробів (плакатів, буклетів, афіш). Організація зв'язків із громадськістю.

Дефініція стратегічних конкурентних цілей підприємства показала, що досліджуване підприємство конкурує у національному масштабі: утримання існуючої частки ринку через створення унікальної торговельної пропозиції; підприємство має помітну конкурентну бізнес-позицію; використовує захисні стратегічні наміри; претензії – посилення конкурентної позиції на ринку; конкурентна ціль – стабілізувати фінансове положення та збільшити частку ринку на 9 % за рахунок збільшення витрат на заходи комплексу просування на 25 % до 2025 року.

Організаційна структура підприємства включає наступні елементи: організацію ради маркетингу; укомплектування відділу відповідними кадрами; встановлення функціональних прав, обов'язків та відповідальності робітників відділу маркетингу; встановлення ефективної системи взаємодії відділу маркетингу з іншими структурними підрозділами підприємства.

Однією з важливих умов удосконалення діяльності підприємства є забезпечення організаційного управління конкурентоспроможністю на підприємстві. Основна задача відділу (фахівця) по організації маркетингу на підприємстві – забезпечення всіх підрозділів необхідною ринковою інформацією, координування їхньої роботи з ціллю орієнтації на потреби ринку, конкретних споживачів, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Досліджуваному підприємству доцільно використовувати функціональну організацію маркетингового відділу, так як в даний час перехід до маркетингу на торговельних підприємствах тільки почався, тому необхідно відпрацьовувати елементи маркетингової діяльності між відділами по функціях. До переваг даної структури можна віднести простоту функціональної спеціалізації, легкість координації дій.

Проведемо оцінку кадрових ресурсів та кадрового потенціалу підприємства та визначимо стратегії управління кадровими ресурсами (табл. 3.2). Таким чином, для підприємства рекомендовано використовувати стратегію обмеженого зростання серед корпоративних стратегій, а також

стратегію диференціації серед бізнес-стратегій.

Таблиця 3.2

**Стратегії управління кадровими ресурсами підприємства
[розроблено автором]**

Рівень стратегій	Види стратегій	Види стратегій управління кадровими ресурсами
Корпоративні стратегії	Стратегія зростання	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на: створення належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання
	Стратегія обмеженого зростання (стабілізації)	Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій
	Стратегія скорочення	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулювання дотермінового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікацію
	Комбінована стратегія	Включає у залежності від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій
Бізнес-стратегії (конкурентні)	Стратегія лідерства за витратами	Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації
	Стратегія диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації
	Стратегія фокусування	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації

Організаційна структура підприємства може сприяти стратегічному розвитку підприємства і заважати йому. Зміни у конкурентному середовищі обумовили пошук більш гнучких організаційних структур управління, які адекватно би реагували на ці зміни. Для підвищення ступеню обґрунтованості стратегії підприємства і забезпечення її ефективної реалізації доцільно в організаційній структурі підприємства створити відділ стратегічного розвитку. Проте, досліджуване підприємство на даному етапі не володіє необхідними для цього ресурсами, отже, пропонуємо ввести на Підприємстві посаду консультанта або помічника зі стратегії, ключовими функціями якого стануть: становлення і вдосконалення всіх робіт по стратегічному

менеджменту; зведення всіх стратегічних наробіток, підготовлених різними підрозділами, в єдину цілісну стратегію; розробка пропозицій щодо корекції стратегії, що реалізується; аналіз ефективності конкретних заходів і методів, зв'язаних з розробкою і реалізацією стратегії.

Одним з творчих або руйнівних умов успішного виконання стратегії є рівень керівництва цим процесом. Для ефективного керівництва процесом реалізації стратегії менеджери вищого рівня повинні здійснювати наступні дії: своєчасне і чітке делегування повноважень; тісний взаємозв'язок між директором підприємства і керівниками відділів та між самими керівниками відділів та цехів; особисте управління послідовністю виконання стратегії; розвиток спонукальних мотивів у виконавців стратегії; розробка системи оцінки результатів; визнання заслуг і винагорода тих, хто досягнув визначених результатів; особисте керівництво процесом стратегічних змін.

Процес поетапного управління стратегічними змінами в підприємстві дозволить ефективно працювати персоналу підприємства, досягати поставлених стратегічних цілей, ефективно виконувати стратегічні завдання, з найменшими втратами пристосуватися до встановлених змін на підприємстві.

Необхідно відмітити, що головним підходом при управлінні реалізації стратегічних змін повинен бути – чемпіонський підхід, тобто високий ступінь мотивації працівників у процесі реалізації стратегічних змін. Запропоновані заходи сприятимуть досягненню поставленої мети підприємства, підвищать ефективність встановлених стратегій підприємства і забезпечать довгострокові конкурентні переваги.

При реалізації певних змін у діяльності підприємства, у персоналу може виникнути опір. Причини можливого опору ми вже розглянули у другому розділі кваліфікаційної роботи. Із метою подолання можливих причин опору, застосовується концепція «силового поля». Вона включає в себе картину бажаної ситуації та наявну картину на даний момент, а також сили, що можуть довести підприємство до визначеної бажаної ситуації. При цьому необхідно

брати до уваги сили, що протидіють досягнення бажаної ситуації.

Концепція «силового поля» показує, що можливо подолати опір перед змінами, для досягнення бажаної ситуації, за допомогою повного роз'яснення необхідності даних змін та переваг, що отримає підприємство та кожен співробітник.

Таким чином, концепція управління підприємством на основі динамічного бачення відповідає сучасним вимогам провідного управлінського досвіду та дозволяє ефективно адаптуватися, забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність на основі передбачення.

Гнучкий підхід до організації і перерозподілу стратегічних ресурсів є ключовим фактором успішності реалізації стратегії. Виділяють наступні підходи до розподілу стратегічних ресурсів: ресурси розподіляються за всіма напрямками порівну; ресурси розподіляються пропорційно потребам; ресурси, в першу чергу, спрямовуються на вирішення найбільш важливих для підприємства проблем.

Найбільш раціональний, на наш погляд, останній пріоритетний підхід розподілу стратегічних ресурсів, який ми і пропонуємо до застосування на підприємстві.

Тісний зв'язок між стратегією та культурою веде до досягнення максимальних результатів, так як корпоративна культура формує корпоративний дух підприємства, забезпечує персонал системою правил, визначаючих як їм поводитися і працювати, забезпечує прихильність персоналу до системи норм і цінностей підприємства.

Створенню корпоративної культури, що сильно впливає на стратегію, можуть сприяти фактори: наявність сильного лідера, який визначає правила, встановлює основні цінності і норми поведінки; твердий намір керівництва діяти відповідно встановлених традицій; прояв постійної турботи про співробітників підприємств; управління на основі максимальних контактів з персоналом.

Необхідною умовою розробки ефективної конкурентної стратегії, яка

забезпечує одержання конкурентних переваг, є наявність належної інформаційної підтримки управління конкурентоспроможністю. Дана підсистема дозволяє порівнювати відносні переваги і недоліки конкурентів з погляду їх здібностей і можливостей, здійснювати моніторинг дій конкурентів, попереджати керівництво підприємства про поточні і прогнозовані дії конкурентів, розробляти стратегії конкуренції. Її створення спрямовано на забезпечення підприємства надійною і достовірною інформацією про ринок, конкурентне середовище, конкурентів, структуру і динаміку попиту, смаки і бажання споживачів та інше.

Головна задача управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у створенні власного конкурентного потенціалу з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію з урахуванням конкурентного ризику. Цю загальну задачу можна розбити на дві окремі задачі принципового значення. У короткостроковому плані на перше місце висувається проблема поточної ефективності, тобто перетворення існуючих ресурсів і компетенції у ринкові конкурентні переваги, тоді як у довгостроковій перспективі проблема полягає в розвитку нових ресурсів і компетенції, які дозволили б використовувати ринкові шанси.

Доцільно підвищувати конкурентний потенціал таких показників, як технології, фінанси, організацію управління та маркетинг.

Ринок передбачає розвиток конкуренції, а для того, щоб підприємства були конкурентоспроможними, їм необхідно впроваджувати нові технології, використовуючи нові системи збуту, здійснювати різноманітні фінансові операції, які безумовно посилюють ризик. У цій ситуації підприємство може побоюватися, але не відходити від ризику взагалі, необхідно передбачати і знижувати його до мінімального рівня.

Управління конкурентними ризиками – це управління ризиками та економічними відносинами, що виникають у процесі бізнесу, а також система оцінки ризиків та розробки методів їх переборювання і стратегій, спрямованих на оптимізацію співвідношення між рентабельністю фінансового-

господарської діяльності та існуючими ризиками для оптимізації прибутку підприємств.

Стратегії управління конкурентним ризиком дозволяють знизити вірогідність його виникнення, тому й знизити можливість отримання збитків унаслідок активних дій конкурентів чи несприятливого впливу конкурентного середовища. Надамо рекомендації щодо управління конкурентними ризиками підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані стратегії управління конкурентними ризиками для підприємства [розроблено автором]

Рівень ризику	Стратегія	Зміст стратегії	Напрямок реалізації стратегії
Високий рівень ризику	Диверсифікація	Диверсифікація видів господарської діяльності	Оптова реалізація товарів, надання посередницьких, консультаційних, маркетингових послуг, комісійна торгівля
		Диверсифікації постачальників товарів	Залучення до закупівлі однотипових товарів великої кількості постачальників
		Інвестиційна диверсифікація	Купівля частки акцій, інших цінних паперів підприємств, купівля цінних паперів у банках чи в інших фінансових інститутах
	Зовнішнє страхування	Страхування майнових ризиків	Страхування ризиків, що виникли унаслідок форс-мажорних обставин (різкі коливання курсу валют, інфляція)
		Страхування ризиків, пов'язаних із відповідальністю	Страхування ризиків, що виникли унаслідок невиконання обов'язків постачальниками і маркетинговими посередниками

Таким чином, запропонований алгоритм процесу управління конкурентними ризиками дозволить обмежити кількість ризикованих ситуацій у діяльності Підприємство, знизити рівень ризику в цілому, зменшити збитки, а отже буде сприяти завоюванню та утриманню стійких конкурентних переваг досліджуваним підприємством на ринку. Управління конкурентними активами передбачає: розгляд еволюції конкурентної взаємодії; вибір альтернативи пошуку ексклюзивної конкурентоспроможності; визначення напрямків досягнення стійких конкурентних переваг. Визначено, що модифікований товар досить без ризиковано ввести на ринок, доцільно

визначити можливості отримання довгострокових конкурентних переваг.

Можливості збереження конкурентних переваг залежать від низки факторів:

джерела конкурентних переваг. Види конкурентних переваг: набір стратегічних навичок (технологічна перевага, якість обслуговування споживачів); набір стратегічних активів (виробництво якісної продукції, престиж торговельної марки, висококваліфікований персонал); переваги високого рангу (високий імідж, розвинутий маркетинг, сучасний менеджмент) – довше зберігаються і дозволяють досягти високої прибутковості; переваги низького рангу (дешева робоча сила, доступність джерел сировини, не настільки стійкі, тому що можуть бути скопійовані конкурентами).

очевидність конкурентних переваг. При наявності явних джерел переваг зростає імовірність того, що конкуренти намагатимуться позбавити фірму цих переваг.

швидкість інновацій. Для утримання лідируючого положення, термін впровадження інновацій повинний перевершувати термін можливого повторення інновацій конкурентами чи дорівнювати йому.

здатність відмовлення від наявної конкурентної переваги для придбання нової. Відмовлення від конкурентної переваги важливе для реалізації стратегії, тому що створює бар'єри для імітаторів. Наприклад, фірма відмовилася від більш дешевої пластикової пляшки на користь скляної, тим самим створила бар'єри для імітаторів.

Конкурентні переваги повинні бути: значимими з погляду умов конкуренції і відповідати ключовим факторам успіху; стійкими в нестабільному ринковому середовищі і недоступні для легкого відтворення конкурентами.

Для визначення конкурентних переваг застосовується наступна система показників, що відбивають сильні та слабкі сторони в конкурентній позиції фірми. До основних ознак «конкурентної сили» відносяться: ступінь унікальності товару; лідируюче положення на ринку; високий ступінь

диференціації товару; інноваційні переваги; гнучкий менеджмент.

До ознак «конкурентної слабкості» відносяться: зростання доходів повільніше, ніж у середньому по ринку; падіння репутації у покупців; відносно високі витрати; незначний вплив фірми на ринок; неможливість протистояти погрозі поглинання.

Визначення стратегічних напрямків досягнення стійких конкурентних переваг базується на принципах стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю: підтримання конкурентних переваг потребує глобального підходу до стратегій – підприємство не може підтримувати переваги в конкуренції, не розширяючи їх за допомогою розробки портфелю конкурентних маркетингових стратегій; основою досягнення конкурентних переваг є стратегічне маркетингове управління інноваціями, що реалізує певні покращання, нововведення і зміни; конкурентні переваги перетворюють систему створення цінності, тобто весь набір видів діяльності, залучених у процес створення товару і його використання, що охоплює ланцюжок цінностей підприємства, постачальників, посередників, споживачів, тісний і безперервний обмін з якими складає невід’ємну частину створення і підтримання переваг; перевищення регламентаційних бар’єрів і стандартів з метою підвищення якості життя споживачів; ставлення до персоналу як до найважливішого стратегічного ресурсу підприємств; виділення як пріоритетних найбільш сильних конкурентів у якості взірця для порівняння, джерела нових знань і стратегічної мотивації, стимулу для вдосконалення.

Для розробки програми дій щодо створення довгострокових конкурентних переваг для підприємства доцільно скористатися матрицею придбання конкурентних переваг (рис. 3.1), що ставить певні питання до кожної з чотирьох позицій використання конкурентних активів і ключових компетенцій, а також враховує амбіційність планів підприємства відносно завоювання конкурентних переваг.

Конкурентна перевага

		Нова	Існуюча
Конкурентні активи і ключові компетенції	Нові	Конкурентні мегаможливості	Незайняті конкурентні простори
	Існуючі	Заповнення конкурентних пробілів	Конкурентна інерційність

Рис. 3.1. Матриця придбання довгострокових конкурентних переваг підприємства [розроблено автором]

Визначено, що конкурентна перевага модифікованого товару є новою, а також необхідні нові конкурентні активи і ключові компетенції. Відповідно до матриці довгострокових конкурентних переваг, для підприємства характерні конкурентні мегаможливості, при якій стратегічна далекоглядність підприємств дозволяє визначити нові конкурентні переваги, що мають реалізуватися у майбутньому, і знайти нові конкурентні активи і ключові компетенції, що будуть сприяти створенню цих переваг (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця можливих результатів впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможністю у практику діяльності підприємства [розроблено автором]

Стратегічне динамічне бачення	Планування управління конкурентоспроможністю	Організація і мотивація управління конкурентоспроможністю	Управління конкурентними перевагами	Контроль управління конкурентоспроможністю	Бажані зміни конкурентної позиції підприємства
ні	Планування управління конкурентоспроможністю	Організація і мотивація управління конкурентоспроможністю	Управління конкурентними перевагами	Контроль управління конкурентоспроможністю	Конфлікт бачення і опортунізму
Стратегічне динамічне бачення	ні	Організація і мотивація управління конкурентоспроможністю	Управління конкурентними перевагами	Контроль управління конкурентоспроможністю	Фальстарт, дезорієнтованість
Стратегічне динамічне бачення	Планування управління конкурентоспроможністю	ні	Управління конкурентними перевагами	Контроль управління конкурентоспроможністю	Непевненість і невдоволення
Стратегічне динамічне бачення	Планування управління конкурентоспроможністю	Організація і мотивація управління конкурентоспроможністю	ні	Контроль управління конкурентоспроможністю	Фрустрація і апатія
Стратегічне	Планування	Організація і	Управління	ні	Дисонанс,

динамічне бачення	управління конкурентоспроможністю	мотивація управління конкурентоспроможністю	конкурентними перевагами		відсутність зворотного зв'язку
-------------------	-----------------------------------	---	--------------------------	--	--------------------------------

Якщо розглядати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі для підприємства рекомендується: створити раду маркетингу, для розвитку маркетингової складової на підприємстві та досягнути підвищення ефективності діяльності підприємства; відкрити нульовий рівень збуту продукції: сервісний магазин забезпечить високий імідж підприємства, рейтинг, надасть можливість використовувати маркетингову політику у найбільш повному обсязі; вертикальна інтеграція із постачальниками для зменшення витрат, попередження браку, оптимізації робочого процесу, збільшення власних фінансових, ресурсних, матеріальних, кадрових, інформаційних та інших ресурсів; вести активну конкурентну боротьбу.

Система контролю управління конкурентоспроможністю охоплює підсистему аналітико-контрольної роботи та підсистему реалізації коригувальних дій. Розроблена матриця можливостей результатів впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможністю у практику діяльності підприємства свідчить, що тільки при умові функціонування всіх компонентів ланцюжку цінностей управління конкурентоспроможністю «стратегічне динамічне бачення – планування управління конкурентоспроможністю – організація і мотивація управління конкурентоспроможністю – управління конкурентними перевагами – контроль управління конкурентоспроможністю» можлива реалізація бажаних змін конкурентної позиції підприємств.

Якщо у підприємства відсутня перша ланка – стратегічне динамічне бачення, має місце конфлікт бачення і опортунізму. Відсутність механізму планування управління конкурентоспроможністю приводить до фальстарту і дезорієнтованості підприємства. Незадовільна організація і мотивація управління конкурентоспроможністю є наслідком невпевненості і невдоволення.

Через непрофесійне управління конкурентними перевагами у підприємства може розвинутися стратегічна фрустрація і апатія. Неефективний контроль управління конкурентоспроможністю може привести до дисонансу у підприємствах, відсутності зворотного зв'язку.

Таким чином, комплексна система управління конкурентоспроможністю заслуговує першочергової уваги при вирішенні проблем довгострокового існування та перспективного розвитку підприємства у складних динамічних умовах трансформації економіки України.

Впровадження у практику діяльності підприємств комплексну систему управління конкурентоспроможністю, реалізація всіх елементів, що входять до складу їх функціональних рівнів, забезпечать комплексний, системний підхід до управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності ринкової економіки і маркетингової орієнтації підприємства, сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства у турбулентному конкурентному маркетинговому середовищі, підвищенню конкурентоспроможності та отриманню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі на основі ефективного використання конкурентних активів і ключових компетенцій.

ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційної роботу за темою «Забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства» доцільно зробити такі висновки:

1. На підставі узагальнення теоретичного матеріалу та використання загальнонаукових методів: системного, програмно-цільового і комплексного підходів, визначено, що конкурентоспроможність підприємства – це відносна категорія, яка вказує на відмінності процесу розвитку даного підприємства від конкурента як за ступенем задоволеності його продукцією суспільних потреб, так й за ефективністю комерційної діяльності, тобто мається на увазі співставлення конкурентних позицій декількох підприємств на одному ринку.

2. Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня і підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. Управління конкурентоспроможності підприємства є частковою функцією його загального менеджменту.

3. Проведено організаційно–економічну характеристику підприємства. Групування факторів управління розвитком персоналу підприємства за 2020–2022 рр. дало можливість визначити цільові фактори, фактори-індикатори та фактори важелі. Факторна оцінка задоволеності працею робітників підприємства за 2020–2022 рр. демонструє, що рівень використання ресурсів підприємства високий. Рентабельність виробництва підприємства збільшилася на 53,8 % і становила в 2022 р. 81,3 %. Протягом 2020-2022 рр. рівень та динаміка основних показників господарської діяльності підприємства, свідчать про високий рівень ефективності господарювання.

4. Підприємству у першу чергу доцільно підвищувати конкурентний потенціал усіх слабких сторін, а саме: фінанси, організацію управління та маркетинг. Також необхідно приділяти увагу наступним напрямкам діяльності в сфері контролю конкурентоспроможності: відсутність здійснення оцінки ефективності реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю; неефективна маркетингова система інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю; відсутність діагностики конкурентних ризиків в діяльності підприємства; відсутність практики розробки заходів щодо коректування й уточнення планів і завдань в сфері управління конкурентоспроможністю; відсутність практики розробки пропозицій з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю.

5. Впровадження у практику діяльності підприємства комплексної системи управління конкурентоспроможністю, реалізація всіх елементів, що входять до складу їх функціональних рівнів, забезпечать комплексний, системний підхід до управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності ринкової економіки і маркетингової орієнтації підприємства, сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства у турбулентному конкурентному маркетинговому середовищі, підвищенню конкурентоспроможності та отриманню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі на основі ефективного використання конкурентних активів і ключових компетенцій.

6. Основними заходами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням управління конкурентоспроможністю Підприємство, є удосконалення: маркетингового менеджменту, стратегічного управління й екологічного менеджменту. Отже, ці заходи дадуть змогу: забезпечити високу якість управління конкурентоспроможністю; підвищити надійність системи управління в умовах впливу неконтрольованих чинників; вдосконалити адаптацію системи; підвищити рівень гнучкості й мобільності системи управління конкурентоспроможністю; оптимізувати негативні показники, що покращать фінансову стійкість, ділову активність й ліквідність підприємства.