

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

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

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Підвищення ефективності ведення бізнесу через формування
конкурентних переваг»**

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Приходько Любов Валентинівна

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

Олена ТАРАН-ЛАЛА

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	9
1.1. Сутність конкурентоспроможності та принципи формування конкурентних переваг бізнесу	9
1.2. Методичні підходи до інструментів аналізу конкурентного середовища підприємства	15
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2. Оцінка ефективності ведення бізнесу підприємства на основі формування конкурентних переваг	37
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1. Підвищення ефективності ведення бізнесу через удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства	48
3.2. Обґрунтування шляхів удосконалення управління конкурентоспроможності підприємства щодо підвищення ефективності ведення бізнесу	54
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах ринку більшість підприємств працюють в конкурентному середовищі, де кожен гравець намагається зайняти найвигіднішу позицію. У такому середовищі ефективність ведення бізнесу тісно пов'язана з розробкою та використанням конкурентних переваг. Конкурентні переваги – це найбільш вагомі характеристики підприємства, які можуть відрізнитися від конкурентів та зайняти лідируючу позицію на його ринку. Існує безліч інструментів та стратегій формування конкурентних переваг, а саме: інновації, ефективний маркетинг, оптимізація виробничих процесів та управління персоналом. Використання цих інструментів дозволяє підприємствам збільшити ефективність ведення бізнесу, залучити нових клієнтів та збільшити свій прибуток на ринку.

Питанням конкуренції та конкурентних переваг розглядалися у роботах таких зарубіжних та вітчизняних вчених як: Портера М., Котлера Ф., Вайсмана О., Діхтля Є., Ламбена Ж., Хайека Ф., Азоева Г., Анисимова О., Аптекаря С., Виханського О., Кокорева В., Балабанової Л., Афанасьєва С., Крєтова Г., Соловійова Б., Хруцького В., Шелегеди Б., Шишкової Е., Фалмера Р.

Саме забезпечення конкурентних переваг діє на ефективне ведення бізнесу на кожному етапі розвитку підприємства. Тому тема підвищення ефективності ведення бізнесу через формування конкурентних переваг підприємств є актуальною.

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

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій щодо ефективності ведення бізнесу

через формування його конкурентних переваг.

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

- вивчити сутність конкурентоспроможності та принципів формування конкурентних переваг бізнесу;
- провести аналіз методичних підходів до інструментів аналізу конкурентного середовища підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- оцінити ефективність ведення бізнесу підприємства на основі формування конкурентних переваг;
- визначити напрями підвищення ефективності ведення бізнесу через удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- обґрунтувати шляхи удосконалення управління конкурентоспроможності підприємства щодо підвищення ефективності ведення бізнесу.

Об’єкт дослідження кваліфікаційної роботи – це процес підвищення ефективності ведення бізнесу через формування конкурентних переваг.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності ведення бізнесу через формування конкурентних переваг.

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи є фундаментальні положення основ ефективності ведення бізнесу, дослідження особливостей формування конкурентних переваг українських підприємств та їх взаємодії в сучасних умовах господарювання. Теоретичне узагальнення стало основою для аналізу конкурентоспроможності та принципів формування конкурентних переваг бізнесу, визначення методичних підходів до інструментів аналізу конкурентного середовища підприємства.

Методи дослідження. У дослідженні були використані основні методи дослідження: теоретичні – вивчення теоретичних джерел, нормативних документів, узагальнення підходів; емпіричні: економіко-статистичні методи збору і обробки інформації, порівняльний, структурний аналіз.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи стали дані статистичної звітності аналізованого підприємства за 2018-2022 рр., наукові публікації вітчизняних та зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій, інтернет-ресурси, власні спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретичних та методичних досліджень ефективності ведення бізнесу аналізованого підприємства через формування конкурентних переваг.

набуло подальшого розвитку:

систематизація принципів формування конкурентних переваг які включають в себе ряд стратегій і тактик, які втрачають ефективність конкурувати на ринку і здобувати переваги ринку над конкурентами.

системні підходи до аналізу конкурентоспроможності та виявлення ключових факторів, що впливають на успішність у формуванні конкурентних переваг.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у використанні теоретичних й методологічних положень аналізованої теми до практичного використання для підвищення ефективності ведення бізнесу через формування конкретних переваг аналізованого підприємства на ринку.

Апробація результатів роботи. Основні результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях та відображені у науковій статті [42–44].

Приходько Л.В., Калюжна Ю.П. Конкурентні переваги збуту продукції через біржові структури. *Вчені записки. Збірник наукових праць Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана*. 2023. Випуск 30 (1). С. 62–69.

Приходько Л.В. Конкурентні переваги збуту органічної продукції. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик*. Випуск 16. Полтава: ПДАУ, 2023. 250 с. С. 171–173.

Приходько Л.В. Конкурентоспроможність підприємств у сфері торгівлі.

Матеріали науково-практичної інтернет-конференції. Том 1. Дніпро: УМСФ, 2023. С.247-249

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Список використаних джерел становить 61 найменування. Обсяг текстової частини складається зі 72 сторінок та містить 23 таблиці, 7 рисунків, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1. Сутність конкурентоспроможності та принципи формування конкурентних переваг бізнесу

Останнім часом саме конкуренція є однією із найголовніших проблем з якими стикаються всі підприємства на початку та під час свого розвитку.

Конкуренція та конкурентоспроможність є найбільшими питаннями для будь-якої компанії, яка бажає успішно працювати на ринку [52]. Особливо важливо розуміти, що конкуренція є невід'ємною частиною бізнесу, і її не можна уникнути. Конкуренція може бути досить жорсткою, але в той же час вона може стимулювати розвиток та підвищення якості продуктів і послуг [16].

Одним із ключових питань, які вирішуються в рамках конкуренції, є конкурентоспроможність. Шершньова З.Є., Оборська С.В. визначають: «Конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетенції відносно інших підприємств конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо [58]. Щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинно відповідати потребам та очікуванням своїх клієнтів, забезпечувати якість та доступність своїх продуктів або послуг, ефективно управляти витратами та мати здатність інноваційно діяти.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємствам необхідно розробляти стратегії та тактики, які дозволяють їм ефективно конкурувати на

ринку. Це може включати такі підходи, як диференціація продукту, зниження витрат, забезпечення якості та інновацій. Крім того, підприємства повинні вивчати своїх конкурентів, їх стратегії та тактики, щоб знати, як ефективно реагувати на важливі зміни ринку.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити тільки серед підприємств, які належать до однієї галузі або випускають однакову (аналогічну) продукцію, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним [44]. Нині відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства.

У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ці методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої відноситься досліджуваний об'єкт.

Конкурентоспроможність – це здатність підприємства конкурувати з іншими компаніями на ринку та досягати успіху в бізнесі [60]. Це важливий аспект для будь-якого підприємства, після чого він дозволяє збільшити прибуток та ринкову торгівлю. Для досягнення конкурентоспроможності необхідно мати добре підготовлений бізнес-план, який охоплює стратегію, маркетингову політику, розробку продукту, фінансовий план та управління персоналом [40]. Крім того, підприємство повинно мати ефективну систему управління, яка дозволяє прогнозувати та реагувати на зміни в ринкових умовах. Для досягнення конкурентоспроможності також важливий якісний продукт або послуга, які задовольняють потреби клієнтів та відповідають їх вимогам. Крім того, підприємство має розвинути мережу постачальників та партнерів, що дозволяє швидко та ефективно вирішувати інші завдання [50].

Конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження в виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату

виробників-монополістів по відношенню до споживача (рис.1.1.).



Рис. 1.1. Ознаки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором за [20]

Конкуренція, один з найважливіших елементів ринкового процесу, визначається суперництвом суб'єктів ринку за найбільш ефективні фактори виробництва [55]. До основних функцій конкуренції належать

1) Регулююча – контролює структуру та обсяг товарів, що виробляються для максимізації благополуччя через взаємодію попиту та пропозиції;

2) Позиціонування – ефективний розподіл товарів і ресурсів, що забезпечує максимальну віддачу та ефективне використання виробничих потужностей. В результаті конкуренції економічні ресурси концентруються там, де вони приносять максимальну віддачу;

3) Стимулююча (адаптивна) – заохочує виробників впроваджувати інновації;

4) Контролююча - відповідає за дотримання учасниками ринку норм і правил конкурентної поведінки [34].

Існують наступні види конкуренції:

1) Цінова-змагання через зниження цін;

2) Нецінова (якісна) – підвищення якості товару, продовження терміну придатності, гарантій та умов продажу при тій самій ціні.

3) Чиста конкуренція (досконала конкуренція) - конкуренція між кількома продавцями і покупцями взаємозамінних товарів без суттєвого впливу на ціну або кількість;

4) Недосконала конкуренція - виробник може контролювати ціну та кількість товару;

5) Монополістична - товари продаються значній кількості покупців, продавців і за різними цінами.

6) Олігополістична - змагання з обмеженою кількістю продавців і товарів, які можуть суттєво впливати на ціни [8].

Конкурентоспроможність підприємств забезпечується, сучасним обладнанням, технологіями, високою виробничою ефективністю, кваліфікованим персоналом, та умінням здобувати та підтримувати стійку позицію на ринку на основі ефективного використання принципів маркетингових стратегій.

Основні умовами забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві включають:

використання наукових підходів у стратегічному менеджменті;

єдність розвитку техніки, технології, економіки та управління;

застосування сучасних методів досліджень та розробок;

аналіз взаємозв'язків функцій управління на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;

формування системи заходів для забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Принципи формування конкурентних переваг полягають у використанні ефективного управління, інновацій, розвитку персоналу та партнерських відносин, а також у підвищенні якості продукції та послуг.

Принципи формування конкурентних переваг включають в себе ряд стратегій і тактик, які втрачають ефективність конкурувати на ринку і здобувати переваги ринку над конкурентами, а саме [42]:

1. Фокус на клієнта. Концентруйтеся на потребах та вимогах своїх

клієнтів і пропонуйте їм якісні товари і послуги, які задовольняють їхні потреби. Також важливо знати, що цінності та потреби клієнтів можуть змінюватися з часом, тому важливо постійно аналізувати ринок та пристосовуватися до змін.

2. Інновації. Розробка нових технологій, товарів і послуг може забезпечити переваги на ринку. Інновації можуть знизити витрати на виробництво, підвищити якість продукту або дозволити пропонувати нові можливості для клієнтів.

3. Ефективне управління витратами. Контролюйте витрати та знижуйте їх, де це можливо, без витрат на якість товарів і послуг. Це дозволяє збільшити прибуток і знизити ціну для клієнтів.

4. Концентруйтеся на сильних сторонах компанії. Розробка та збереження сильних сторінок компанії дозволяє забезпечити конкурентну перевагу. Наприклад, якщо компанія має сильну логістику, то вона може пропонувати доставку товарів швидше та ефективніше, ніж конкуренти.

5. Гнучкість. Здатність швидко пристосовуватися до змін на ринку та реагувати на них є важливою складовою конкурентної переваги.

6. Низькі витрати: Оптимізація виробничих процесів і зниження витрат може дозволити знизити ціну продукту або послуги, що зробить їх більш доступними для більш широкої аудиторії.

7. Ефективний маркетинг: Реклама та просування продукту або послуг може збільшити усвідомленість бренду та залучити нових клієнтів.

8. Клієнтська підтримка: Відповідна підтримка клієнтів, включаючи якість обслуговування та швидкість відповіді на запити клієнтів, може збільшити лояльність та задоволеність клієнтів [43].

Якщо на ринку домінують підприємства, які пропонують високоякісний продукт, то вони можуть зосередитись на розробці нових технологій, які забезпечать їм конкурентну перевагу. Якщо на ринку вже є підприємства, які пропонують нові технології, то вони можуть зосередитись на зниженні вартості свого продукту чи послуги [25].

Крім того, принципи формування конкурентних переваг можуть змінюватись у відношенні змін у споживчому попиті, нових тенденцій та технологій, а також змін конкурентного середовища. Підприємства повинні постійно аналізувати свій ринок та конкурентне середовище, щоб використовувати принципи формування конкурентних переваг та конкурентоспроможних змін на ринку.

Ключовим фактором у формуванні конкурентних переваг є постійна робота над удосконаленням продукту або послуги, ефективне управління ресурсами та здатність швидко адаптуватися до змін на ринку. Крім того, підприємства повинні звертати увагу на нові технології та тенденції, співпрацювати з клієнтами та партнерами та постійно аналізувати конкурентне середовище, щоб успішно конкурувати на ринку [11].

Підсумовуючи вищенаведене, зазначимо, що конкуренція виступає важливим регулюючим фактором, який впливає на ціни, стимулює інновації та контролює дотримання норм та правил конкурентної поведінки на ринку. Зрозуміння конкуренції та конкурентоспроможності є важливим для підприємств, оскільки ці аспекти впливають на їхній успіх та довгострокову життєздатність на ринку. Визначення та аналіз конкурентоспроможності допомагають підприємствам розробляти ефективні стратегії та тактики, які дозволяють їм ефективно конкурувати та досягати успіху у бізнесі.

Отже, однією з ключових задач керівництва підприємства є збереження та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Для досягнення цієї мети важливо аналізувати конкурентне середовище та визначати стратегічні переваги. У наступному підрозділі розглянемо різні підходи та інструменти для проведення аналізу конкурентного середовища підприємства.

1.2. Методичні підходи до інструментів аналізу конкурентного середовища підприємства

Аналіз конкурентного середовища є етапом формування стратегії підприємства. Це констатує, як впливають зовнішні фактори на бізнес, оцінюють потенційних конкурентів, застосовують сильні та слабкі сторони власної компанії та розробляють ефективну стратегію [10].

Інструмент аналізу конкурентного середовища – це різноманітні методи та підходи, які втрачають оцінку конкурентної шкоди, виявити сильні та слабкі сторони ринку підприємства, а також можливості та загрози, які впливають з діяльності конкурентів.

Існує кілька методичних підходів до інструментів аналізу конкурентного середовища підприємства, серед них [26]:

1. Модель «П'яти сил Портера» – ця модель дозволяє оцінити ступінь конкуренції в галузі та розмістити стратегічні можливості для підприємства. За допомогою цієї моделі аналізуються наступні п'ять факторів: потужність конкурентів, загроза нових учасників, загроза заміни ринку продукту, вплив постачальників та вплив покупців.

2. Аналіз SWOT. Цей підхід включає визначення сильних та слабких сторінок підприємства, а також його можливих та загроз, які можуть вплинути на діяльність.

3. Аналіз конкурентів. Цей підхід зосереджений на вивчених конкурентів підприємства та їхніх стратегій. Аналіз конкурентів може допомогти підприємству зрозуміти, що зробити конкурентів для забезпечення своєї успішності та як можна використати ці знання для вдосконалення своїх власних стратегій.

4. Аналіз витрат. Це підхід до управління витратами, які зосереджуються на вивчених витратах на виробництво та діяльність підприємства з метою зниження цих витрат і підвищення рентабельності бізнесу.

5. Диференціація продукту. Диференціація продукту дозволяє підприємству створити унікальний продукт або послугу, яка буде відрізнятися від продукту конкурентів. Це може бути досягнуто за допомогою розробки нових функцій або характеристик продукту, унікального дизайну або застосування нових технологій.

6. Співпраця та партнерство. Співпраця та партнерство з іншими підприємствами може допомогти підприємству збільшити його конкурентні переваги. Це може включати спільне використання ресурсів, технологій та інших можливостей, а також спільні розвідки на та спільні маркетингові кампанії.

7. Аналіз потреб та очікувань клієнтів – визнати потреби та очікування клієнтів та знайти способи задовольнити свої потреби краще, ніж конкуренти.

8. Збереженню та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Ці методичні підходи можна використовувати окремо або в комбінації, залежно від потреб підприємства [23].

Важливо пам'ятати, що аналіз конкурентного середовища повинен бути постійним процесом, що сприяє. Також варто зазначити, що кожен інструмент аналізу конкурентного середовища має свої переваги та недоліки, тому їх необхідно використовувати комплексно для отримання максимально об'єктивної та повної інформації про конкурентну ринок на ринку.

Також важливим аспектом є постійне оновлення та корекція стратегії підприємства з урахуванням змін ринку та в конкурентному середовищі. Тому аналіз конкурентного середовища повинен бути вбудований у стратегічне планування та управління підприємством [14]. Це дозволяє підприємству оцінювати свої конкурентні переваги та недоліки, визначати найбільші загрози та можливості розвитку, розробляти ефективні стратегії конкурентної боротьби та забезпечувати його стабільний розвиток. Результати аналізу можуть бути використані для прийняття рішень з питань розвитку бізнесу, розробки нових продуктів і послуг, маркетингових дій та інших стратегічних і тактичних рішень. Однак важливо пам'ятати, що аналіз конкурентного

середовища не є само цільовим процесом, а має бути інтегрований у загальну стратегію підприємства.

Також варто зазначити, що кожен інструмент аналізу конкурентного середовища має свої переваги та недоліки, тому їх необхідно використовувати комплексно для отримання максимально об'єктивної та повної інформації про конкурентне середовище на ринку. У табл. 1.1 наведено фактори конкурентного середовища підприємства.

Таблиця 1.1

Фактори конкурентного середовища підприємства

Фактори	
Макросередовище	Мікросередовище
1. Політичні: політична стабілізація; доступність системи стандартизації; ступінь державного контролю та втручання.	професійний ріст персоналу; набуття навичок; участь у вирішенні проблем; командне вирішення тих чи інших питань торговельного підприємства; оптимізація трудової мотивації; формування цінності роботи; залучення працівників до участі управління підприємством; організаційна гнучкість; підвищення трудової та виробничої дисципліни; удосконалення демографічної структури персоналу.
2. Економічні: тенденції розвитку населення; рівень цін на сировину; рівень насиченості ринків збуту.	
3. Технологічні: розвиток комп'ютерної та телекомунікаційної техніки; зміни у продуктах та процесах їх виробництва.	
4. Соціально-культурні: потреба участі працівників в управлінні; соціальні запити; гуманізація робочих місць.	

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Як зазначають Футало Т.В. та Львівська К.А., необхідність адаптації до нестабільного динамічного масштабу зовнішніх умов, до умов конкуренції та обмеженої раціональності вимушує підприємства до поступових змін. Для того, щоб зберегти та підвищити свої позиції в конкурентному середовищі, підприємство повинно не тільки підтримувати конкурентоспроможність, але й постійно її підвищувати. Класифікація конкурентного середовища повинна бути більш диференційованою (табл. 1.2).

Слід зазначити, що в більшості випадків конкурентне середовище в умовах нинішньої кризи не завжди призводить до утворення

конкурентоспроможності.

Таблиця 1.2

Класифікація конкурентного середовища

Ознака класифікації	Види конкурентного середовища
За об'єктом купівлі-продажу	товарів; послуг; інформації; науково-технічних розробок; капіталів; трудових ресурсів.
За територіальною ознакою та рівнем економічних відносин	світове; міжнародне; національне; міжрегіональне; регіональне; міжрайонне; районне; місцеве; підприємства.
За моделями конкуренції на ринку	досконалої конкуренції; чистої монополії; олігополії; монопольстичної конкуренції.
За природою конкурентних відношень, що виникають	ділове; ринкове.
За співвідношенням між попитом і пропозицією	продавця; покупця.
За галузевою ознакою	галузеве; міжгалузеве.
За характером конкурентних відношень	явного суперництва; прихованого суперництва.
За ступенем втручання держави	регульоване; нерегульоване.
За динамікою ринкових змін	активне; пасивне.
За ступенем впливу на стан і можливості забезпечення конкурентоспроможності підприємств	абсолютно сприятливе; малосприятливе; несприятливе.

Джерело: побудовано автором на основі [30]

Залежно від цієї умови та власних можливостей, щоб отримати конкурентну перевагу, підприємство прагне або завоювати невикористанні ринкові ніші, або певні пільгові умови роботи [53]. В Україні отримала розвиток саме остання модель конкуренції. Це пов'язано з несприятливими умовами для підприємництва, обмеженими кредитними ресурсами, вузьким і

нерозвиненим внутрішнім ринком, відсутністю ефективних механізмів забезпечення платіжної дисципліни. Все це перешкоджає утворенню нових підприємств та інноваційному розвитку вже існуючих, що безпосередньо впливає на положення підприємств у конкурентному середовищі [21].

Оскільки середовище, в якому працює підприємство, охоплює багато галузей народного господарства, що відрізняються як за економічними характеристиками, так і за темпами та перспективами розвитку, то в кожній галузі формується особисте конкурентне середовище. З огляду на вищевикладене конкурентне середовище класифікується за різними ознаками, що необхідно, з одного боку, для виявлення факторів, що впливають на нього, а з іншого боку – для виявлення елементів, на які може впливати. Система класифікаційних ознак дозволяє розробити певні підходи до формування управлінських рішень щодо успішної діяльності в ній суб'єктів господарювання.

Сутність конкурентоспроможності може в здатності підприємства ефективно конкурувати на ринку та досягти успіху в умовах зростання конкуренції. Для досягнення конкурентних переваг бізнес слід налаштувати свою унікальність, яка включає в себе якість продукту чи послуги, низьку вартість виробництва, ефективне управління, інновації та інші фактори. Принципи формування конкурентних переваг включають аналіз зовнішнього середовища, розробку стратегії, внутрішню оптимізацію процесів та постійне вдосконалення [24].

Методичні підходи до інструментів аналізу конкурентного середовища підприємства включають у себе зовнішній та внутрішній аналіз. Зовнішній аналіз виявляється в оцінці факторів, що впливають на підприємство, таких як економічні, соціокультурні, політичні та технологічні, а також в аналізі конкурентів та клієнтів. Внутрішній аналіз аналізу дослідження внутрішніх ресурсів та здатності підприємства для виявлення його конкурентних переваг [61].

Загалом, формування конкурентних переваг є складним процесом, який

вимагає глибокого розуміння ринкового середовища, уміння адаптуватися до змін, інноваційного підходу та постійного вдосконалення. Іншими словами, конкурентоспроможність бізнесу вимагає поєднання теоретичних знань з практичною діяльністю для досягнення успіху на ринку.

Отже, дослідження теоретичних основ конкурентного середовища показало, що воно є складною категорією, що базується на системі відносин між окремими суб'єктами ринку і має набір основних елементів і відмінних характеристик у певний момент часу. Конкурентне середовище базується на поняттях конкуренції та складових її внутрішнього та зовнішнього середовища. Можна визначити, що конкурентоспроможність підприємства є ключовим чинником його успішності на ринку. Для формування конкурентних переваг необхідно враховувати різні аспекти та фактори, що впливають на ефективність підприємства. Це стосується як внутрішніх чинників, так і зовнішнього середовища.

За висновками експертів та дослідників, питання конкурентоспроможності є актуальними для будь-якого підприємства, незалежно від галузі та масштабу його діяльності. Для досягнення успіху на ринку підприємству слід дбати про підтримання та розвиток своїх конкурентних переваг, аналізуючи зміни в суспільстві, технологічних процесах, економічних умовах та вимогах споживачів. Розуміння та впровадження теоретичних та методичних аспектів конкурентоспроможності допоможе підприємству досягти стійкого успіху та зберегти лідируючі позиції на ринку.

Таким чином, аналіз ведення бізнесу підприємством через формування конкурентних переваг є важливим завданням для досягнення успіху та стійкості в умовах сучасного бізнес-середовища. У наступному розділі проведемо дослідження застосування теоретичних та методичних аспектів конкурентоспроможності підприємства у контексті відзначення його на ринку та забезпечення стабільного розвитку в умовах конкурентної боротьби.

Висновки до розділу 1

Досліджуючи теоретико-методичні основи ведення бізнесу через формування конкурентних переваг, доцільно відзначити наступне:

1. Виокремивши ключові аспекти поняття «конкурентні переваги», було ретельно проаналізовано фактори, які впливають на створення та підтримання конкурентних переваг на ринку.

2. Розглядаючи різні підходи до формування конкурентних переваг, було проведено аналіз найбільш ефективних інструментів та стратегій, що дозволяють підприємствам забезпечувати стійке конкурентне перевагу у своїй галузі.

3. Вивчення методики оцінки конкурентоспроможності підприємства та визначення його сильних та слабких сторін дало можливість зрозуміти, що успішна бізнес-стратегія базується на унікальних перевагах, які дозволяють підприємству виходити поза межі традиційного конкурентного простору.

4. Аналіз теоретико-методичних аспектів конкурентних переваг дозволив зрозуміти інструменти та стратегії, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств на ринку та розвитку бізнесу в умовах зростаючої конкуренції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Базою дослідження обрано підприємство, що розташоване в м. Полтава Полтавського району, Полтавської області. Підприємство є високотехнологічним виробником медичного скла марки УСП–1 першого гідролітичного класу, спеціалізується на виробництві скло трубки та виробів із неї.

Головною діяльністю підприємства є:

виготовлення продукції гарантованої якості;

постійне вивчення потреб та очікувань споживачів;

відмінна якість обслуговування клієнтів на підприємстві;

дотримання умов виробництва та доставки продукції;

підтримка взаємовигідних відносин з постачальниками сировини, матеріалів та комплектуючих;

постійне вдосконалення системи управління якістю, що діє на підприємстві.

виробництво й оброблення інших скляних виробів, у тому числі технічних;

виробництво промислових газів;

виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів;

оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення;

вантажний автомобільний транспорт [48].

Підприємство в силу своєї технологічної винятковості і сформованою практикою організації виробництва займається одним видом діяльності – виробництвом та продажам скляних виробів. Дохід отриманий по цьому сегменту суттєвий (більше 90 %) по відношенню до загальної суми отриманих

доходів.

У табл. 2.1 представлено огляд асортименту, який включає в себе різноманітні товари та послуги, що задовольняють потреби клієнтів.

Таблиця 2.1

Аналіз асортименту виготовленої продукції підприємства за 2018-2022 рр.

№ з/п	Найменування товару (продукції), тис. грн.(собівартість)	Звітні роки					Відхилення 2022 р. до 2018 р.	
		2018	2019	2020	2021	2022	(+, -)	%
1	Трубка скляна	29 099,5	6 458,9	614,2	8 674,4	8 885,6	-20 246,9	30,4
2	Ампули	359 645,6	386 247,6	373 823,1	394 225,8	358 735,9	-909,7	99,7
3	Пробірки	711,3	179,3	135,8	78,9	670,7	-40,6	94,3
4	Кисень	527,6	757,3	205,9	367,0	1 767,0	1 239,4	334,9
5	Азот	8 380,8	10 247,0	17 965,4	27 609,5	18 075,5	9 694,7	215,7
	Всього	398 364,8	403 889,9	392 744,4	430 955,6	388 101,7	-10 263,1	97,4

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

З аналізу асортименту виготовленої продукції підприємства за період з 2018 по 2022 рр. можна зробити такі висновки: трубки скляні за аналізованим періодом значно збільшили свою вартість, досягнувши 8 885,6 тис. грн у 2022 р., що є найвищим показником серед усіх товарів. Проте, з 2018 р. відбувся великий спад вартості на 20 246,9 тис. грн; ампули лише незначно збільшили свою вартість протягом років і залишаються основним продуктом підприємства; пробірки втратили свою вартість, зменшившись на 94,3% за період з 2018 по 2022 рр.; кисень та азот стали більш вигідними продуктами, зросли вартість у 2019-2022 рр., але найбільше збільшення було в азоті, який збільшив свою вартість на 215,7%.

Загалом, аналіз показує, що асортимент продукції підприємства зазнав певних змін у цей період, з яких виділяється трубка скляна та азот як товари, що зростають у вартості. Для виробництва цих товарів потрібно велика кількість світла. Через те, що вартість світла різко зросла, собівартість товарів теж зазнала змін. І це привело до того, що товар зріс в ціні.

Структура управління підприємства повинна забезпечувати реалізацію його стратегії, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективно

вирішення основних задач. І в широкому розумінні задача менеджерів при цьому полягає в тому, щоб обрати ту структуру, яка найкраще відповідає цілям і задачам підприємства, а також внутрішнім і зовнішнім чинникам, що впливають на нього [41].

Кожній організаційній будові підприємства відповідає певна структура управління, яка визначається системою взаємо підлеглості та характером відносин між управлінськими працівниками різних рівнів управління. Структурні підрозділи підприємства в умовах відносної економічної самостійності дістають можливість самостійно виконувати замовлення сторонніх підприємств, а також здійснювати спільну діяльність на принципах прямих договірних відносин. Структура управління служить матеріальною основою системи управління підприємством і багато в чому визначає ефективність його діяльності [33].

Досліджуване підприємство не має дочірніх підприємств, філій, представництв, не належить до об'єднань підприємств, не проводить спільну діяльність з іншими суб'єктами права, в порядку передбаченому ЗУ «Про спільну діяльність». Для кращого розуміння впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства був зроблений SWOT-аналіз. (рис. 2.1.).

З рис. 2.1. видно, що підприємство має позитивну тенденцію, але існують також недоліки й загрози. Для цього необхідно розробити і дотримуватись чіткого стратегічного напрямку розвитку з розробкою маркетингових програм. Опираючись на сильні сторони необхідно знижувати загрози, шляхом дослідження ринку та його змін, діяльності конкурентів, своєчасно реагувати на зміни, а також використовуючи наявні матеріальні і трудові ресурси та залучивши інвестиції, збільшувати обсяги виробництва, підвищувати якість продукції, розширити асортимент, вийти на нові ринки.

Кадрова програма підприємства спрямована на підвищення рівня кваліфікації її працівників та тісно пов'язана із стратегією розвитку, є стабільною, динамічною і коригується відповідно до виробничої та

економічної ситуації. Найголовнішим завданням у кадровий робота залишається формування високопрофесійного колективу, здатного працювати на перспективу [56].

Внутрішнє середовище Зовнішнє середовище	Можливості:	Загрози:
	– залучення інвестора – покращення техніки та технології – можливість росту потужностей і прибутку – поліпшення якості продукції – залучення кваліфікованих працівників	– зміни в політичному управлінні – наявність конкурентів на зовнішньому ринку, що займають досить стійке становище
Сильні сторони:	Поле СІМ (10)	Поле СІЗ (7)
– наявність необхідних ресурсів – вигідне розташування підприємства – висока конкурентоспроможність – кваліфікований кадровий потенціал – стабільний фінансовий стан	– використовуючи наявні матеріальні і трудові ресурси та залучивши інвестиції, збільшити обсяги виробництва, підвищити якість продукції, розширити асортимент, вийти на нові ринки	– використовуючи досвід та залучивши кваліфікованих працівників, стежити за змінами на ринку, діяльністю конкурентів, за прийняттям нових законодавчих актів та своєчасно реагувати на зміни
Слабкі сторони:	Поле СЛМ (8)	Поле СЛЗ (5)
– моральна зношеність технологічного обладнання – слабо розвинена маркетингова служба – відсутність досліджень в області передових технологій	– використовувати інвестиції для оновлення обладнання – збільшити прибуток за рахунок використання нової техніки, диверсифікації, виходу на нові ринки	– організувати більш жорсткий контроль за використанням матеріальних та фінансових ресурсів, щоб зменшити небажані витрати – своєчасно виконувати ремонт техніки, щоб не допустити порушення технологічних вимог

Рис. 2.1. SWOT-аналіз підприємства станом на 15 вересня 2023 р.

Джерело: побудовано автором за [4]

Проаналізуємо динаміку персоналу підприємства за останні роки (табл. 2.2). За аналізом структури персоналу підприємства протягом періоду з 2018 по 2022 рр. можна зробити наступні висновки: загальна кількість працівників на підприємствах зменшилася з 479 осіб у 2018 р. до 383 осіб у 2022 р. Ці зміни відбулись за рахунок оптимізації кадрових ресурсів; управлінський персонал підприємства також скоротився в поточному аналізованому періоді з 78 осіб у 2018 р. до 68 осіб у 2022 р.

Таблиця 2.2

**Загальна структура персоналу підприємства за категоріями
працівників за 2018-2022 рр.**

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020		2021		2022 р.		Відхилення питомої ваги 2022 р. до 2018 р.:	
	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	(+;-)	%
Управлінський персонал	78	16,3	80	18,69	81	19,06	81	19,06	68	17,75	-10	+1,45
У тому числі:												
керівники	45	9,4	45	10,51	45	10,59	45	10,59	40	10,44	-5	1,04
спеціалісти	33	6,9	35	8,18	36	8,47	36	8,47	28	7,31	-5	0,41
Виробничий персонал	401	83,7	348	81,31	344	80,94	344	80,94	315	82,25	-86	-1,45
Разом	479	100	428	100	425	100	425	100	383	100	-96	0
Виробничий персонал на одного управлінського персоналу, осіб	6		5		5		5		6		-	-

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

Відсоткове відхилення питомої ваги управлінського персоналу від загальної кількості працівників становить -10%. Отже, результатом зміни кількості управлінського персоналу стала компенсована сума за зменшення кількості спеціалістів та керівників. На виробничому персоналі зниження з 401 особи у 2018 р. до 315 осіб у 2022 р. Це обумовлено можливими оптимізаційними заходами та покращеннями в ефективності виробництва. Відсоткове відхилення питомої ваги виробничого персоналу становить -1,45%. У розрахунку на одного управлінського працівника виробничого персоналу за аналізований період особливих змін не зафіксовано.

Отже, загальною тенденцією є скорочення кількості працівників на підприємствах та оптимізація структури персоналу. Тому необхідно важливу увагу приділяти питанням ефективного управління ресурсами та збалансованому розподілу кадрових ресурсів між управлінським та

виробничим персоналом.

Однак у кожного підприємства є проблеми з рухом персоналу. Тобто персонал може звільнятись, прийматись на роботу, переводитись в інші відділи. І щоб побачити ці зміни, слід побачити динаміку відносних показників руху персоналу.

Динаміка відносних показників руху персоналу підприємства відображає зміни в структурі та кількості працівників на підприємстві протягом певного періоду часу [38]. Ці показники демонструвати та оцінювати, як змінюється складений персонал та його кількість у різні роки або аналізу (табл. 2.3). Аналіз динаміки відносних показників руху персоналу на підприємстві за період 2018-2022 рр. вказує на декілька важливих тенденцій. Коефіцієнт поновлення персоналу за цей період залишився на одному рівні, що закінчився проблемою нових наймань або вибуття працівників.

Таблиця 2.3

**Динаміка відносних показників руху персоналу підприємства
за 2018-2022 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, (+, -) 2022 р. від 2018 р.
1. Коефіцієнт поновлення персоналу, %	0	0	0	0	0	0
2. Коефіцієнт вибуття персоналу, %	11,2	0,7	0	0	2,5	-8,7
3. Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,6	0,7	0	0	10,9	+0,3
4. Коефіцієнт абсентеїзму, %	5,8	6,5	6,5	6,5	7,3	+1,5

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

Значне зниження коефіцієнта вибуття персоналу на 8,7% від 2018 р. є позитивним сигналом. Воно вказує на стабільність та прив'язаність працівників до підприємства. Коефіцієнт плинності кадрів зріс на 0,3%, що також свідчить про стійкість робочої сили на підприємствах.

Зростання коефіцієнта абсентеїзму на 1,5% за останній рік може бути ознакою можливих проблем із відсутністю на робочому місці. Підприємство

має звернути увагу на умови праці та заходи щодо збереження здоров'я працівників. Загалом, динаміка показників руху персоналу вказує на стійкість колективу, але вимагає уваги до питань абсентеїзму та умов праці на підприємстві.

Фінансова стійкість підприємства тісно пов'язана із його платоспроможністю. Її аналіз дає змогу визначити фінансові можливості підприємства на відповідну перспективу [45].

Оцінка фінансової стійкості підприємства має на меті об'єктивний аналіз величини та структури активів і пасивів підприємства і визначення на цій основі міри його фінансової стабільності й незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності. Досліджуване підприємство базується на основі різних фінансових показників та інформації про його фінансовий стан. Підприємство проводить свою фінансову політику як в оптовому сегменті так і в роздрібному, орієнтуючись на кінцевого споживача (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка основних показників фінансової діяльності підприємства
за 2018-2022 рр.**

Показники	Звітні роки					Відхилення (+;-) 2022 р. до 2018 р.
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	398 365	403 890	392 744	430 956	388 102	-10 263
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	237 857	223 677	217 041	305 634	279 238	41 381
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	160 508	180 213	175 703	125 322	108 864	-51 644
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн	49 493	55 549	47 599	22 380	20 249	-29 244
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн	124 428	152 351	147 633	102 741	99 245	-25 183
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	22 491	27 513	27 038	17 733	18 091	-4 400
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	101 937	124 838	120 595	75 703	81 154	-20 783

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

За результатами аналізу динаміки фінансових показників підприємства з

2018 по 2022 рр. можна зробити наступні висновки: чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 10 263 тис. грн, або на 2,57% у порівнянні з роком 2018 р. Це свідчить про труднощі у підтриманні рівня продажу продукції. Собівартість реалізованої продукції значно зросла на 41 381 тис. грн, або на 17,39% протягом аналізованого періоду. Це може вказувати на збільшення витрат на виробництво, що впливає на грошовий потік підприємства. Валовий прибуток (збиток) скоротився на 51 644 тис. грн, або на 32,17%. Це може бути наслідком зменшення рентабельності виробництва та/або зростання витрат. Інші витрати (операційні, фінансові) зменшилися на 29 244 тис. грн, або на 59,08%. Зменшення цих витрат може бути позитивним сигналом, але також може вказувати на скорочення інвестицій чи обмеження у розвитку підприємства. Витрати (дохід) з податку на прибуток зменшилися на 4 400 тис. грн, або на 19,56%. Це можна бути наслідком змін у податковому законодавстві, а також можна вплинути на чистий прибуток. Чистий прибуток (збиток) скоротився на 20 783 тис. грн, або на 20,39%. Це відомо про те, що підприємство зазнало збитків у звітному періоді (рис. 2.2.).

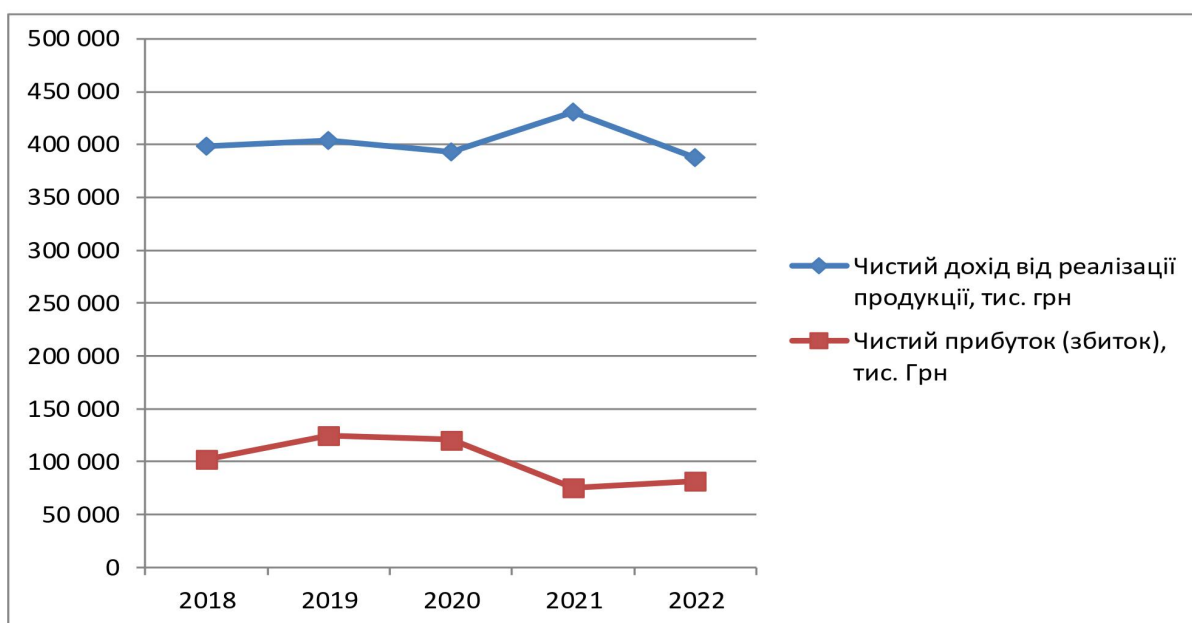


Рис. 2.2. Порівняння показників чистого доходу та чистого прибутку підприємства

Джерело: побудовано автором на основі річних звітів підприємства

Узагальнюючи, можна сказати, що протягом періоду з 2018 по 2022 рр. підприємство стикнулося зі складними економічними умовами, які вплинули на його фінансовий стан. Для покращення зовнішнього вигляду підприємства може бути корисно відзначити можливість оптимізації витрат та стратегічного розвитку, щоб збільшити конкурентоспроможність та прибутковість.

За цими даними можна побачити, що підприємство стикається з певними фінансовими викликами, зокрема, зниженням доходів та прибутковості. Для покращення фінансового стану підприємства може бути корисним розглянути можливості зниження витрат, розвитку нових продуктів та послуг, а також покращення управління брендом і залучення нових клієнтів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Відносні показники оцінювання фінансової стійкості підприємства
за 2018–2022 рр.**

Показники	Нормативне значення	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2018 р. (+/-)
Показники структури джерел формування капіталу							
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,97	0,98	0,97	0,97	0,97	0
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	0,03	0,02	0,02	0,03	0,02	-0,01
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\geq 0,1$	33,85	54,49	44,55	36,5	45,09	11,24
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,5$	0,42	0,39	0,41	0,47	0,50	0,1
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	0,93	0,94	0,94	0,94	0,95	0,02
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	Підвищення	3,74	4,72	4,76	4,41	4,03	0,29
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Підвищення	0,30	0,39	0,48	0,55	0,46	0,16
Показники стану основного капіталу							
Коефіцієнт майна виробничого призначення	Підвищення	0,67	0,67	0,65	0,61	0,60	-0,07
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	Підвищення	0,77	0,68	0,74	0,96	1,07	0,3

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

За результатами аналізу показників структури джерел формування

капіталу та стану основного капіталу підприємства можна зробити наступні висновки: коефіцієнт автономії в аналізованому періоді залишаються менше ніж 0,5, що може вказувати на те, що підприємство використовує більшу частину залучених коштів для фінансування своєї діяльності, ніж має власних ресурсів; Спостерігається зниження коефіцієнта фінансового ризику від 2018 до 2022 р., що позначається на поліпшенні фінансової стійкості підприємства. Це може вказувати на збільшення зобов'язань підприємства та підвищення фінансового ризику.

Коефіцієнт фінансової стабільності зазнав певних змін, але в цілому залишається на високому рівні, більше ніж 0,1, що може показати на стабільність фінансового стану підприємства. Коефіцієнт маневреності власного капіталу практично не змінювався в результаті аналізованого періоду, залишаючись менше ніж 0,5. Це можна свідчити про обмеження можливості використання власних ресурсів для фінансування розвитку. Коефіцієнти забезпечення оборотних активів власними оборотними витратами зростають незначно, вказуючи на певне покращення ліквідності підприємства. Коефіцієнти забезпечення запасів власними оборотними витратами також зростають, вказуючи на більшу готовність підприємства до фінансування своєї оборотної діяльності. Коефіцієнти маневреності власних оборотних коштів зросли на 0,16 відносно 2018 р., що можна віднести до більшої готовності використовувати власні ресурси для оборотних потреб. Коефіцієнт майна виробничого призначення зменшувався протягом поточного періоду, що може вказувати на зміни в структурі основних активів підприємства. Коефіцієнти оборотних і необоротних активів зріс на 0,3 порівняно з 2018 р., що може вказувати на збільшення активів, призначених для обороту.

Узагальнюючи, можна сказати, що підприємство має стабільну фінансову структуру та більше зобов'язань, що може нести певний фінансовий ризик. Проте, воно також збільшило ліквідність та готовність використовувати власні ресурси для фінансування оборотних потреб.

Загальний аналіз показників ефективності про певні позитивні тенденції,

такі як покращення фінансової стійкості та ліквідності, а також підвищення можливостей управління власним капіталом. Однак підвищення фінансового ризику та зміни в структурі основного капіталу вимагають уваги та управлінських рішень для подальшого зростання стабільності та конкуренції.

Господарська діяльність охоплює різноманітні види діяльності, включаючи підприємницьку, пов'язану з виробництвом, обміном та обробкою матеріальних і нематеріальних благ у формі товарів [28]. У Господарському кодексі України, господарська діяльність визначається як діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виробництво та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг з визначеною ціною характеристикою.

Господарська діяльність складається з виробничої, яка включає в себе виробництво товарів народного споживання та інших матеріальних цінностей, та невиробничої, пов'язаної з виконанням різних робіт, включаючи науково-дослідні процеси та надання послуг, які стають товаром. Якість результатів господарської діяльності залежить від професійних знань, навичок та досвіду суб'єктів господарювання, що можна досягти, проводячи таку діяльність систематично та професійно [37].

Інформація наведена в табл. 2.6, рис. 2.3. допоможе краще розібратися у сферах діяльності підприємства, його спеціалізації та обсязі діяльності. Таблиця включає ключові показники та параметри, що характеризують господарську діяльність аналізованого підприємства.

На основі заданих показників в табл. 2.6 можна зробити наступні висновки: чистий дохід від реалізації продукції без ПДВ зменшився на 10,26% протягом періоду з 2018 р. до 2022 р. Це вказує на труднощі в генерації прибутку підприємства, можливо, через підвищення собівартості або зменшення обсягу продажів.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 84 особи з 2018 р. Це свідчить про зменшення обсягу праці на підприємствах, що може бути пов'язано з великими факторами, такими як автоматизація виробництва

чи реструктуризація бізнесу. Оплата праці та відрахування на соціальні потреби зросла на 16 631 тис. грн з 2018 р., що може бути результатом збільшення заробітної плати або соціальних витрат. Матеріальні витрати зменшилися на 146 830 тис. грн з 2018 р. Це вказує на оптимізацію витрат на закупівлю матеріалів або зменшення виробництва. Основні засоби зменшилися на 35 621 тис. грн з 2018 р. Це є результатом продажу або зносу основних засобів. Амортизація зросла на 16 272 тис. грн з 2018 р. внаслідок збільшення кількості та вартості основних засобів. Оборотні активи значно зросли на 246 439 тис. грн з 2018 року. Це є результатом розширення бізнесу або збільшення запасів.

Таблиця 2.6

**Динаміка кількісних показників господарської діяльності
підприємства за 2018-2022 рр.**

Показники	Звітні роки					Відхилення (+;-) 2022 р. до 2018 р. :
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Чистий дохід від реалізації продукції без ПДВ, тис. грн	398 365	403 890	392 744	430 956	388 102	-10 263
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	467	445	344	344	383	-84
Оплата праці та відрахування на соціальні потреби, тис. грн	66 812	84 094	82 315	94 112	83 443	16 631
Матеріальні витрати, тис. грн	165 930	141 101	145 663	17 724	19 100	-146 830
Основні засоби, тис. грн	358 487	403 321	373 104	365 317	322 886	-35 621
Амортизація, тис. грн	28 683	28 307	34 839	44 995	44 955	16 272
Оборотні активи, тис. грн	249 013	254 193	305 481	381 011	495 452	246 439

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

Оптова торгівля є важливою ланкою дистрибуції, яка вирішує маркетингові завдання виробника. Основними оптовими покупцями, загалом, виступають регіональні представники. З погляду організації оптової торгівлі підприємство використовує дві загальні категорії: оптова торгівля виробника та роздрібна торгівля підприємств – посередників.

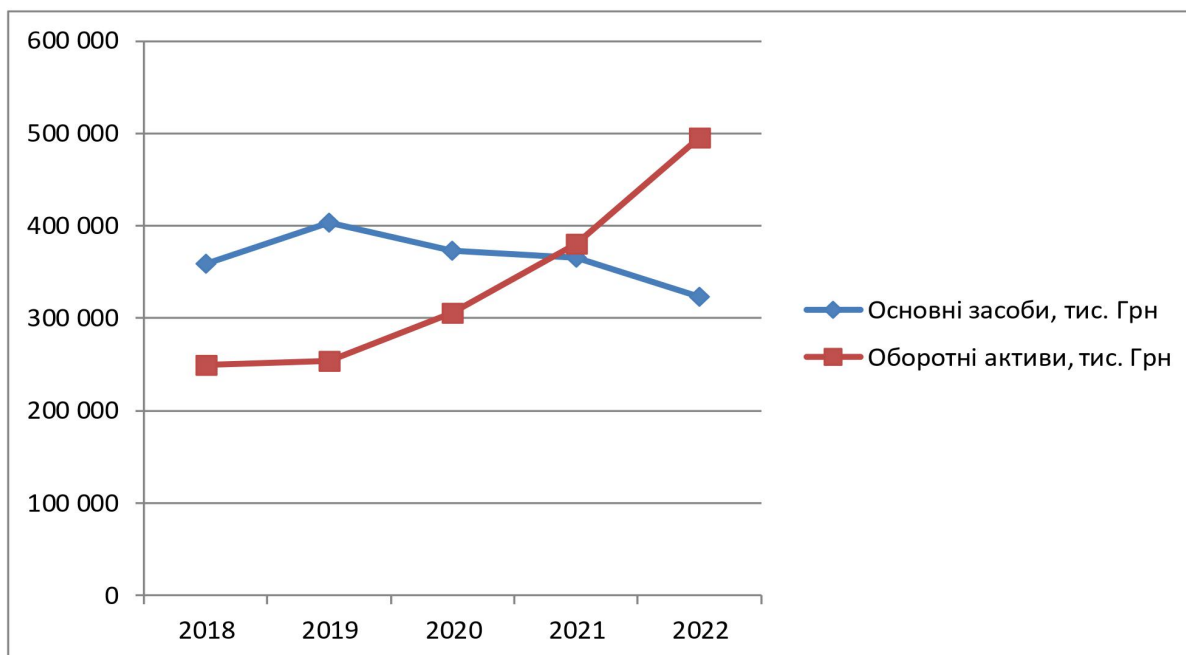


Рис. 2.3. Порівняння показників основних засобів та оборотних активів підприємства

Джерело: побудовано автором на основі річних звітів підприємства

Оцінка динаміки рентабельності підприємства є важливою частиною аналізу фінансового стану підприємства та визначення його фінансової ефективності [57]. Рентабельність показує, наскільки прибутковим є бізнес і який прибуток він генерує від своєї діяльності (табл. 2.7).

З табл. 2.7 видно, що протягом п'яти років спостерігалася динаміка рентабельності підприємства, деякі показники зростали, інші зменшувалися. Отже, на основі отриманих результатів зроблено висновки, що: чистий прибуток зазнав коливань, зростаючи впродовж 2019 та 2022 рр., але втративши прибуток у 2021 р. Відхилення за 2022 р. в порівнянні з 2018 р. становить -20 783 тис. грн. Вартість активів виросла на 216 475 тис. грн., що свідчить про розвиток підприємства і збільшення активів. Витрати впали на 41 381 тис. грн., що свідчить про оптимізацію витрат. Обсяг реалізації продукції зменшився на 10 263 тис. грн., що є наслідком складнощів на ринку або конкуренції. Власний капітал зріс на 215 764 тис. грн., що також вказує на

позитивну динаміку. Рентабельність активів та рентабельність витрат суттєво покращилися, вказуючи на оптимізацію діяльності підприємства. Рентабельність реалізації продукції та рентабельність власного капіталу зазнали незначного погіршення, але залишаються на прийнятному рівні.

Таблиця 2.7

Оцінка динаміки рентабельності підприємства за 2018-2022 рр.

Показники	Звітні роки:					Відхилення (+;-) 2022 р. до 2018 р. :
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	101 937	124 838	120 595	75 703	81 154	-20 783
Вартість активів, тис. грн.	569 996	627 095	714 435	777 196	786 471	216 475
Витрати, тис. грн.	237 857	223 677	217 041	305 634	279 238	41 381
Обсяг реалізації продукції (виручка), тис. грн.	398 365	403 890	392 744	430 954	388 102	-10 263
Власний капітал, тис. грн.	553 644	615 794	698 751	765 525	769 408	215 764
Рентабельність (збитковість) активів, %	17,0	18,6	16,2	9,7	10,0	-7,0
Рентабельність (збитковість) витрат, %	42,9	55,8	55,6	24,8	29,1	-13,8
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	25,6	30,9	30,7	17,6	20,9	-4,7
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	17,4	19,0	16,6	9,9	10,2	-7,2

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

У загальному можна зробити висновок, що підприємство зазнало змін у різних аспектах своєї діяльності протягом п'яти років. Деякі показники поліпшилися, інші погіршилися, але загальна тенденція свідчить про певний розвиток підприємства.

Динаміка показників платоспроможності підприємства є аспектом для оцінки фінансового стану та можливості підприємства забезпечити своєчасні платежі та виконати фінансові зобов'язання [49] (табл. 2.8).

На основі наведених показників фінансової звітності досліджуваного підприємства можна зробити висновки: грошові кошти та їх еквіваленти значно зросли на 112 372 тис. грн з 2018 р., що сприяє покращенню фінансового стану підприємства та збільшення ліквідованих ресурсів;

дебіторська заборгованість також зросла на 12 595 тис. грн, що може вказувати на збільшення кількості клієнтів, які заборгували перед підприємством. Це може потребувати уваги щодо політики кредитування та контролю за заборгованістю.

Таблиця 2.8

Динаміка показників платоспроможності підприємства за 2018-2022 рр.

Показники	Звітні роки:					Нормативне значення	Відхилення (+;-) 2022 р. до 2018 р.
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.		
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	70 101	95 391	139 846	200 533	182 473	x	112 372
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	100 722	94 125	90 712	88 342	113 317	x	12 595
Оборотні активи всього, тис. грн.	249 013	254 193	305 481	381 011	407 498	x	158 485
Необоротні активи всього, тис. грн.	320 983	372 902	408 954	396 185	378 973	x	57 990
Власний капітал, тис. грн.	553 644	615 794	698 751	756 525	769 408	x	215 764
Поточні зобов'язання, тис. грн.	16 352	11 301	15 684	20 671	17 063	x	711
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	15,22	0,04	19,47	18,43	23,88	>0,2	8,66
Коефіцієнт поточної ліквідності	15,2	22,5	19,4	18,4	23,8	>1,0	8,6
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,93	0,95	0,94	0,94	0,95	>0,1	0,02

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

Оборотні активи всього значно зросли на 158 485 тис. грн з 2018 р., що свідчить про розширення діяльності підприємства та збільшення обсягу активів. Необоротні активи всього зросли на 57 990 тис. грн, що є результатом інвестицій в основні засоби та інші необоротні активи. Власний капітал зріс на 215 764 тис. грн з 2018 р., що сприяє збільшенню власних ресурсів підприємства та його фінансовій стійкості. Поточні зобов'язання забезпечені стабільними активами, що є позитивним фактором. Коефіцієнти абсолютної та поточної ліквідності перевищують нормативні значення, які свідчать про

здатність підприємства легко виконати свої поточні зобов'язання та наявність достатньо ліквідних активів. Загалом, хоча є деякі позитивні тенденції, такі як зростання грошових ресурсів та власного капіталу, а також питання, пов'язані з дебіторською заборгованістю та матеріальними витратами, які вимагають уваги та подальшого аналізу.

Отже можна зробити висновок, що проведена організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства показала, що чистий прибуток має тенденцію до зростання, і це показує про збалансованість фінансової діяльності. Значне підвищення власного капіталу є показником довгострокової стабільності. Проте зменшення рентабельності активів та рентабельності витрат за останні п'ять років вказує на неефективне використання ресурсів та зростання витрат. Це потребує додаткового аналізу та удосконалення стратегій зменшення витрат та проведення оцінки ефективності ведення бізнесу підприємства на основі формування конкурентних переваг, що буде здійснено у наступному підрозділі.

2.2. Оцінка ефективності ведення бізнесу підприємства на основі формування конкурентних переваг

Оцінка ефективності ведення бізнесу підприємства на основі формування конкурентних переваг є важливим інструментом для визначення його успішності на ринку. Цей процес включає аналіз різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення сильних сторін, слабкостей, можливостей та загроз, а також порівняння його з конкурентами.

Для визначення конкурентного профілю аналізованого підприємства проведемо дослідження на основі моделі п'яти сил конкуренції М. Портера [2].

Модель «П'ять сил Портера» є бізнес-аналітичним інструментом, розробленим професором Майклом Портером, який дозволяє досліджувати

конкурентне середовище підприємства та визначати його конкурентні переваги [3]. Ця модель визначає п'ять основних сил, що впливають на конкурентну боротьбу в галузі:

1. Нові гравці (Entrants): Ця сила оцінює ступінь загрози, яку створюють потенційні нові гравці, які можуть увійти на ринок. Чим вище бар'єри для входу (наприклад, високі витрати на виробництво, патенти, доступ до дистрибуції), тим менше ймовірність появи нових конкурентів.

2. Влада постачальників (Suppliers): ця сила впливає на постачальників на підприємство. Якщо постачальники мають сильну позицію (наприклад, вони є монополістами або мають унікальні ресурси), вони можуть встановлювати високі ціни або обмежувати доступ до деяких ресурсів.

3. Влада покупців (Consumers): ця сила оцінює вплив покупців на підприємство. Якщо покупці мають сильну позицію (наприклад, великі обсяги закупівлі, інформованість про ринок), вони можуть вимагати знижки чи інші умови від постачальників.

4. Товари-замінники (Substitutes): ця сила враховує ступінь загрози, яку створюють замінні товари або послуги. Якщо існують доступні альтернативи, це може обмежити здатність підприємства утримувати ціни на свої товари або послуги на високому рівні.

5. Конкурентна боротьба (Rivalry Among Existing Competitors): ця сила визначає ступінь конкурентної боротьби в галузі. Чим більше конкурентів і чим більше вони борються за ринок, тим більше це вплив на ціни, якість і прибутковість.

Аналіз за моделлю «П'ять сил Портера» допоможе підприємству зрозуміти власне конкурентне середовище, ідентифікувати ключові фактори, що впливають на його конкурентоспроможність і розробити стратегії для досягнення конкурентних переваг (рис. 2.4.).

Результати дослідження оформимо у вигляді таблиць та позначимо аналізоване підприємство літерою А, а конкурентів відповідно Б і В (табл. 2.10-2.14).

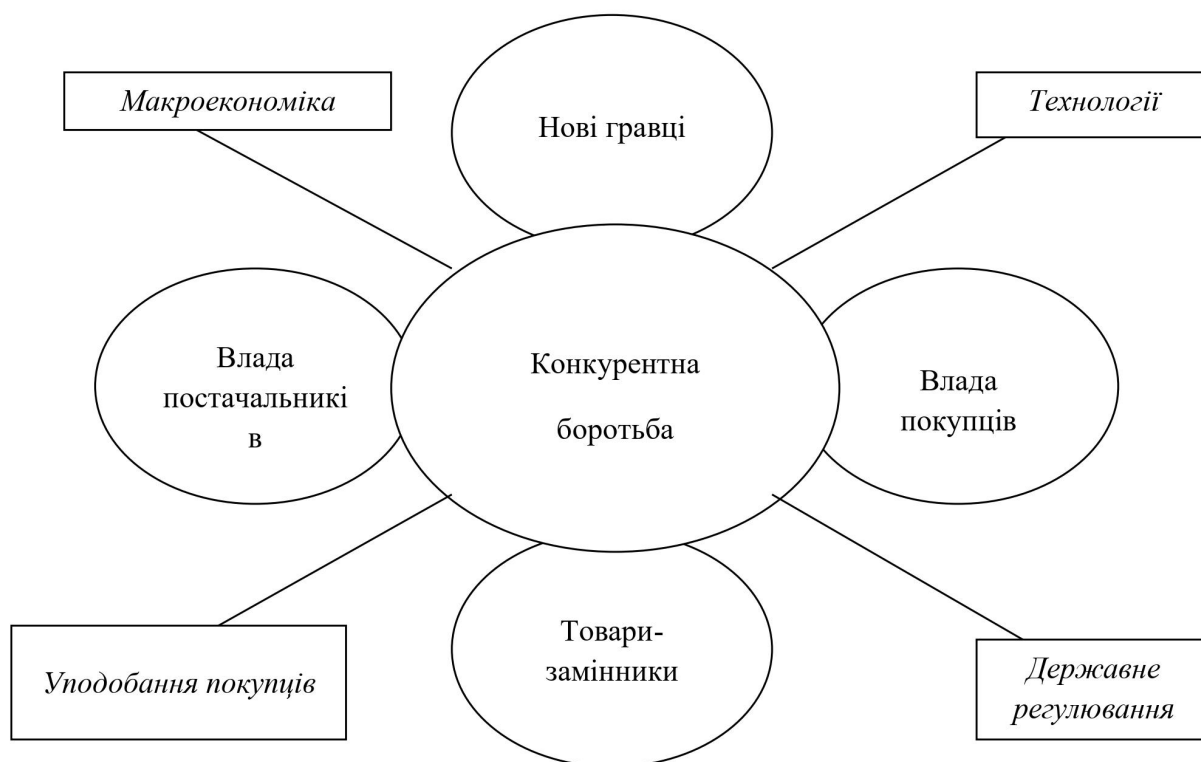


Рис. 2.4. Модель «П'ять сил Портера»

Джерело: побудовано автором за [2]

Конкурентів досліджуваного підприємства в Україні не має, оскільки воно є лише одним по всій території. Однак за межами країни конкуренція все таки є. Першим конкурентом є Ardagh Group (Б). Він є глобальним постачальником екологічно безпечної металевої та скляної упаковки, яка підлягає нескінченній переробці, для власників брендів у всьому світі. Другим конкурентом виступає Gerresheimer (Б). Він розробляє та виробляє первинну упаковку для ліків і косметики. Ці підприємства лише частково займаються виробництвом пробірок та ампул.

Для проведення оцінки ефективності було використано різні методи і підходи, включаючи аналіз фінансових показників, дослідження ринку та конкурентів, збирання та аналіз даних про клієнтів, оцінку якості продукції, вивчення тенденцій та інші інструменти. Отже, проведемо аналіз підприємств конкурентів та досліджуваного підприємства для їх порівняння (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Аналіз сили «Товари-замінники» що мають вплив на підприємство
за моделлю М. Портера**

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра								
		3			2			1		
		А	Б	В	А	Б	В	А	Б	В
Товари-замінники «ціна-якість»	здатні забезпечити те ж саме якість за нижчими цінами	існують і займають високу частку на ринку			існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка мала			не існують		
						√	√	√		
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		А- 1 Б- 2 В-2								
1 бал		низький рівень загрози з боку товарів-замінників								
2 бали		середній рівень загрози з боку товарів-замінників								
3 бали		високий рівень загрози з боку товарів-замінників								

Джерело: побудовано автором

Загроза появи товарів-замінників досить низька, бо продукція стандартизована. Різниця може проявлятися в якості продукції та ціні на неї, проте споживачі не готові «переходити» до іншого «не перевіреного» виробника, навіть якщо у того знижена ціна.

Таблиця 2.10

**Аналіз сили «Конкурентна боротьба» що мають вплив на
підприємство за моделлю М. Портера**

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра								
		3			2			1		
А	Б	В			Г			Д		
		А	Б	В	А	Б	В	А	Б	В
Кількість гравців	<i>Чим більше гравців на ринку, тим вище рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку</i>	Високий рівень насиченості ринку			Середній рівень насиченості ринку (3-10)			Невелика кількість гравців (1-3)		
						√	√	√		
Темп росту ринку	<i>Чим нижче темп зростання ринку, тим вище ризик постійного переділу ринку</i>	Стагнація або зниження обсягу ринку			Сповільнюється, але зростаючий			Високий		
					√	√	√			

Продовження табл. 2.10

А	Б	В	Г	Д
Рівень диверсифікації продукту на ринку	<i>Чим нижче диференціація продукту, чим вище стандартизація продукту - тим вище ризик переключення споживача між різними компаніями ринку</i>	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється по додаткових переваг	Продукти компаній значимо відрізняються між собою
		√	√	√
Обмеження в підвищенні цін	<i>Чим менше можливостей у підвищенні цін, тим вище ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат</i>	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість для підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
		√	√	√
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		А- 5 Б- 10 В- 10		
4 бали		Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів		Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів		Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: побудовано автором

Рівень конкурентної боротьби для даного підприємства оцінюється на середньому рівні. Це свідчить про низький рівень конкурентної боротьби в галузі, в якій діє дане підприємство. Такий рівень конкурентної боротьби може створювати сприятливі умови для підприємства і дозволяти йому зберігати стабільність та прибутковість.

Таблиця 2.11

Аналіз сили «Нові гравці» що мають вплив на підприємство за моделлю М. Портера

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра								
		3			2			1		
А	Б	В			Г			Д		
		А	Б	В	А	Б	В	А	Б	В
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	<i>Чим більше обсяг виробництва, тим нижче вартість матеріалів для виробництва товару, тим в меншій мірі постійні витрати виробництва впливають на одиницю продукції</i>	відсутній			існує тільки у декількох гравців ринку			значна		
		√				√				√

Продовження табл. 2.11

А	Б	В	Г	Д
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Чим сильніше відчують себе існуючі торгові марки в галузі, тим складніше новим гравцям в неї вступити.	відсутні крупні гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
		√	√	
Диференціація продукту	Чим вище різноманітність товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу	низький рівень різноманітності товару	існують мікроніші	всі можливі ніші зайняті гравцями
			√	√
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям.	низький (окупиться за 1-3 місяці роботи)	середній (окупиться за 6-12 місяці роботи)	високий (окупиться більш ніж за 1 рік роботи)
			√	√
Доступ до каналів розподілу	Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
		√		√
Політика уряду	Уряд може лімітувати і закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини і іншим важливим ресурсам, регламентування рівня цін	немає обмежують активів з боку держави	державна втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	державна повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
		√		
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку - це значущий бар'єр для входу нових гравців	гравці не підуть на зниження цін	великі гравці не підуть на зниження цін	при будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
		√	√	
Темп зростання галузі	Чим вище темп зростання галузі, тим охочіше нові гравці бажають увійти на ринок	високий і зростаючий	сповільнюється	стагнація чи падіння
		√	√	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		А- 18 Б- 17 В- 17		
8 балів		Низький рівень загрози входу нових гравців		
9-16 балів		Середній рівень загрози входу нових гравців		
17-24 бали		Високий рівень загрози входу нових гравців		

Джерело: побудовано автором

Загроза нових гравців є середня, оскільки галузь, в якій працює підприємство, значною мірою концентрована. Бар'єри входу істотно вище, ніж

у більшості інших галузей, що пов'язано з високими вимогами до якості продукції цієї галузі, затратним технологічним оснащенням, налагодженням мережі збуту, високий ефект масштабу виробництва.

Таблиця 2.12

Аналіз сили «Влада покупців» що мають вплив на підприємство за моделлю М. Портера

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра								
		3			2			1		
		А	Б	В	А	Б	В	А	Б	В
Частка покупців з великим обсягом продажів	<i>Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія буде змушена постійно йти їм на поступки</i>	більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів			Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів			Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами		
								√	√	√
Схильність до використання товарів субститутів	<i>Чим нижче унікальність товару компанії, тим вище ймовірність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків</i>	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги			товар компанії частково унікальний, є відмінні хар-ки, важливі для клієнтів			товар компанії повністю унікальний, аналогів немає		
			√	√	√					
Чутливість до ціни	<i>Чим вище чутливість до ціни, тим вище ймовірність того, що покупець купить товар за нижчою ціною у конкурентів</i>	покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною			покупець буде перемикається тільки при значній різниці в ціні			покупець абсолютно не чутливий до ціни		
			√	√				√		
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку	<i>Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом</i>	незадоволеність ключовими характеристикам и товару			незадоволеність другорядними характеристиками товару			повна задоволеність якістю		
								√	√	√
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		А- 5 Б- 8 В- 8								
4 бали		Низький рівень загрози втрати клієнтів								
5-8 балів		Середній рівень загрози втрати клієнтів								
9-12 балів		Високий рівень загрози втрати клієнтів								

Джерело: побудовано автором

Ринкова влада покупців має середній рівень. До покупців продукції підприємства, можна віднести лікарні, підприємства з виготовленням ліків та медичні заклади з середнім і високим рівнем доходів, які основну увагу віддають високій якості і з високим ступенем прихильності до торговельної

марки.

Таблиця 2.13

Аналіз сили «Влада постачальників» що мають вплив на підприємство за моделлю М. Портера

Параметри оцінки	Коментарі	Оцінка параметра					
		2			1		
		А	Б	В	А	Б	В
Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим вище ймовірність необґрунтованого підвищення цін	Незначна кількість постачальників або монополія			Широкий вибір постачальників		
		√				√	√
Обмеженість ресурсів постачальників	Чим вище обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вище ймовірність зростання цін	обмеженість в обсягах			необмеженість в обсягах		
					√	√	√
Витрати в разі зміни постачальника	Чим вище витрати переходу, тим вища загроза щодо зростання цін	високі			низькі		
				√	√	√	
Пріоритетність спрямування для постачальника	Чим нижче пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги і зусиль він в неї вкладає, тим вище ризик неякісної роботи	низька пріоритетність галузі для постачальника			висока пріоритетність галузі для постачальника		
					√	√	√
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		А- 5 Б- 4 В- 5					
4 бали		Низький рівень впливу постачальників					
5-6 балів		Середній рівень впливу постачальників					
7-8 балів		Високий рівень впливу постачальників					

Джерело: побудовано автором

Влада постачальників на підприємстві забезпечується дотриманням необхідних стандартів у якості та безпеці наданих продуктів і послуг, з метою уникнення використання ризикованих або неприпустимих товарів. Ця мета досягається через визначення і установлення конкретних вимог до постачальників, створення системи для їх оцінювання та постійного контролю, що дозволяє чітко відслідковувати процеси відбору та угод щодо співпраці з ними.

Таким чином, проведений аналіз п'яти сил Портера для досліджуваного підприємства дозволив сформулювати висновки щодо конкурентного середовища підприємства.

1. Товари-замінники: «Низька оцінка» цього показника про те, що на ринку важко знайти товари, які можуть повністю замінити продукцію підприємства. Це може свідчити про унікальність або специфічність товару, яку виробляє підприємство, і про відсутність безпосередніх аналогів на ринку. Низька оцінка товарів-замінників може створювати конкурентну перевагу для підприємства і забезпечувати стабільний попит на його продукцію.

2. Оцінка конкурентної боротьби: «Помірна оцінка» цього показника вказує на те, що конкуренція в галузі є, але не є сильною. Це може дати можливість підприємству зберегти свою ринкову позицію та конкурентоспроможність.

3. Оцінка загрози появи нових конкурентів: «Висока оцінка» цього показника щодо значної загрози від появи нових гравців на ринку. Це може посилити конкуренцію та підвищити вимоги до ефективності підприємства для збереження своєї конкурентоспроможності.

4. Оцінка влади споживачів: «Середня оцінка» цього показника вказує на те, що споживачі мають обмежений вплив на ціну та якість продукції, але вони все можуть впливати на бренд і репутацію підприємства. Середній рівень загрози споживачам втрати про те, що підприємство повинно бути важливим для потреб та вимог своїх споживачів, а також підтримувати високу якість продукції та якісне обслуговування, щоб зберегти свою лояльність і позицію на ринку.

Щодо інших конкурентів досліджуваного підприємства, то Ardagh Group досягає високого рівня конкуренції на ринку, а Gerresheimer опинився у висококонкурентній галузі з великою кількістю виявлених конкурентів і значною внутрішньогалузевою конкуренцією.

Для кращого бачення результатів та порівняння цих підприємств представлено на рис. 2.5.

Отже, підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати, що щоб бути конкурентоспроможним на ринку, підприємство повинно володіти унікальними конкурентними перевагами стратегічного рівня. Тому, важливим

напрямом формування конкурентних переваг є розробка підприємством ефективної стратегії розвитку, яка базуватиметься на унікальному позиціонуванні підприємства, організації на унікальні види діяльності. Саме це дасть змогу забезпечити довгострокові конкурентні переваги. Оцінка ефективності ведення бізнесу підприємства на основі формування конкурентних переваг показує, що за останні п'ять років підприємство досягло певних позитивних результатів, але одночасно відображаються проблемні точки, які вимагають уваги та корекції.

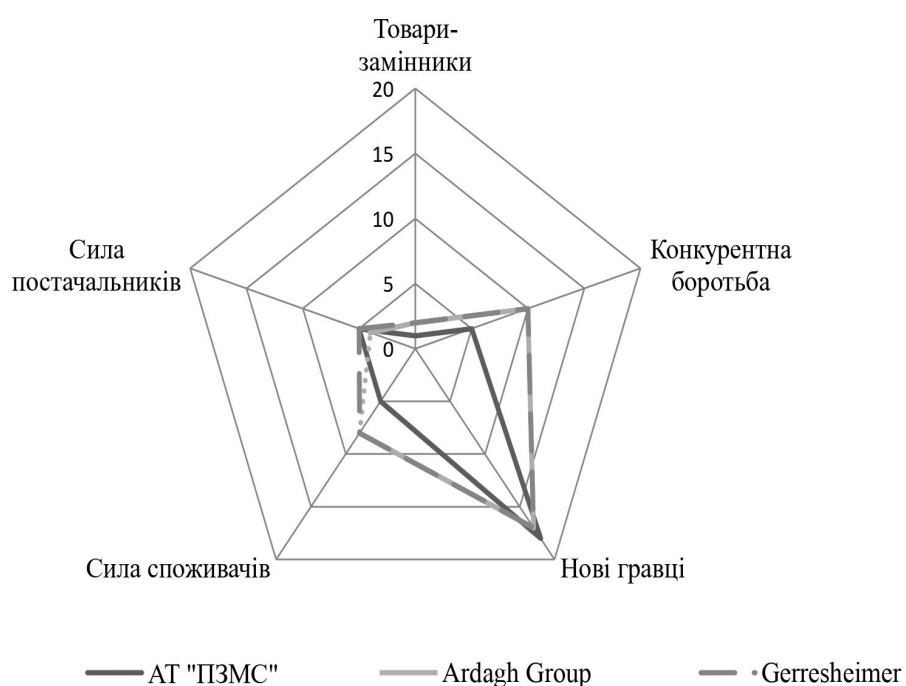


Рис. 2.5. Результати аналізу П'яти сил Портера

Джерело: побудовано автором

У підсумку можна стверджувати, що підприємство має потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх конкурентних переваг. Важливо активно працювати над зниженням витрат і підвищенням рентабельності, а також вдосконалювати стратегію маркетингу для збільшення обсягів продажів. Таким чином, підприємство може зберегти стабільність та

конкурентоспроможність на ринку медичного скла.

Отже, напрями формування конкурентних переваг підприємства які дозволять підвищити ефективність ведення бізнесу розглянемо у наступному розділі.

Висновки до розділу 2

Після проведення аналізу ведення бізнесу підприємства через формування конкурентних переваг доцільно відзначити наступні аспекти:

1. Під час надання організаційно-економічної характеристики підприємству було виявлено, що підприємство має чітку стратегію та визначені конкурентні переваги, які сприяють його успішності на ринку. Важливими факторами є стабільність управління та високий рівень професіоналізму колективу.

2. Проведена комплексна оцінка ефективності ведення бізнесу підприємства на основі формування конкурентних переваг за моделлю М. Портера дозволила зробити висновок, що підприємство знаходиться в гарному стані і має чіткі переваги над конкурентами на ринку. Його стратегія базується на унікальних особливостях продукції та ефективному управлінні, що сприяє сталому росту та розвитку. Результати аналізу свідчать про успішне ведення бізнесу підприємства через формування конкурентних переваг та його готовність до подальшого розвитку на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Підвищення ефективності ведення бізнесу через удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства є невід'ємною складовою стратегії розвитку та досягнення стійкого успіху на ринку. Сучасний бізнес вимагає постійної адаптації та інновацій, а управління конкурентоспроможністю стає ключовим чинником, що забезпечує здатність підприємства до ефективної конкуренції.

Основні переваги удосконалення системи управління конкурентоспроможністю включають [29]:

1. Збільшення ефективності: вдосконалення процесів та стратегій дозволяє підприємству досягти кращих результатів і оптимізувати внутрішні операції.

2. Зниження ризиків: система управління дозволяє вчасно виявити ризики та прийняти заходи для їх зниження.

3. Підвищення якості продукції та послуг: управління конкурентоспроможністю покращення якості та властивостей продукції, що задовольняє потреби клієнтів.

4. Адаптація до змін: зміни на ринку та у внутрішньому середовищі можуть бути краще сприйняті та використані за допомогою гнучкої системи управління.

5. Підвищення конкурентоспроможності: усі ці заходи допомагають підприємству підтримувати свою конкурентоспроможність і забезпечення стійкості на ринку.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві є:

застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;

застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень тощо);

розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;

формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [51].

На основі отриманих результатів у розділі 2 можна запропонувати такі напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства:

1. Мінімізація впливу товарів-замінників: розробити стратегію, спрямовану на підвищення унікальності та цінності продукції, яка б зробила її менш замінюваною. Це може включати в себе вдосконалення якості, додаткові послуги або інновації, які роблять продукт унікальним.

2. Підвищення внутрішньогалузевої конкуренції: сприяти конкуренції всередині компанії, щоб стимулювати підвищення ефективності та творчості персоналу. Впровадити систему стимулювання та мотивації для співробітників.

3. Попередження появи нових конкурентів: провести аналіз ринку та конкурентів, виявіть їх слабкі місця та використовувати це на своєму прикладі. Збільшити власні бар'єри для входу на ринок, такі як патенти, технологічний аванс тощо.

4. Розширення логістичної мережі. Збільшити доступні ринки збуту шляхом розширення логістичних каналів [6].

З цих напрямів був обраний найголовніший для підприємства на даний момент напрям це розширення логістичних меж. Ця стратегія передбачає розширення можливостей підприємства щодо досягнення нових ринків збуту і залучення великої кількості клієнтів через поліпшення логістичної мережі.

Основна ідея полягає в покращенні системи доставки та постачання товарів. Це можна зробити наступними способами:

1. Розвиток нових постачальників: шукаючи нових постачальників для сировини або компонентів, підприємство може розширити асортимент продукції або покращити умови закупівель.

2. Відкриття нових складів: створення нових складів або розширення існуючих допомагає збільшити доступність товарів для клієнтів на різних ринках.

3. Пошук нових транспортних маршрутів: оптимізація транспортних маршрутів та використання різних видів транспорту дозволяють підприємству швидше доставляти товари та зменшити витрати на логістику.

4. Розробка нових ринків: пошук нових ринків збуту в інших географічних областях або країнах дозволяє залучити нових клієнтів.

5. Вдосконалення інформаційних систем: використання сучасних інформаційних систем допомагає контролювати всі логістичні процеси та підтримувати ефективну взаємодію з різними партнерами [47].

Розширення логістичної мережі є важливим етапом для досягнення нових ринків та забезпечення сталого росту підприємства. Ця стратегія може бути особливо ефективною, коли ринок стає все більш конкурентним, і підприємство шукає нові можливості для розширення своєї клієнтської бази і збільшення прибутковості.

Для покращення логістики підприємства і відкриття нових логістичних маршрутів (рис 3.1) можна виконати ряд заходів, які допоможуть збільшити ефективність і покращити обслуговування клієнтів:

1. Аналіз і оптимізація існуючих маршрутів:
 - вивчення та аналіз існуючих логістичних маршрутів для ідентифікації можливостей для їх оптимізації;
 - визначення маршрутів з найменшою кількістю зупинок і найкоротшими відстанями між ними;
 - впровадження сучасних технологій маршрутизації та моніторингу для

постійного відстеження руху вантажів.

2. Розвиток нових логістичних інфраструктур:

розширення мережі складів та дистриб'юторських центрів в різних географічних областях;

розгляд можливостей для створення нових перевалочних пунктів та терміналів для спрощення переміщення товарів.

3. Диверсифікація транспортних засобів:

розглянути можливість використання різних видів транспорту (автотранспорту, морського, залізничного, авіаційного) для різних видів вантажів та ринків збуту;

оцінка і вибір транспортних засобів, які дозволять оптимізувати витрати і зменшити терміни доставки [39].

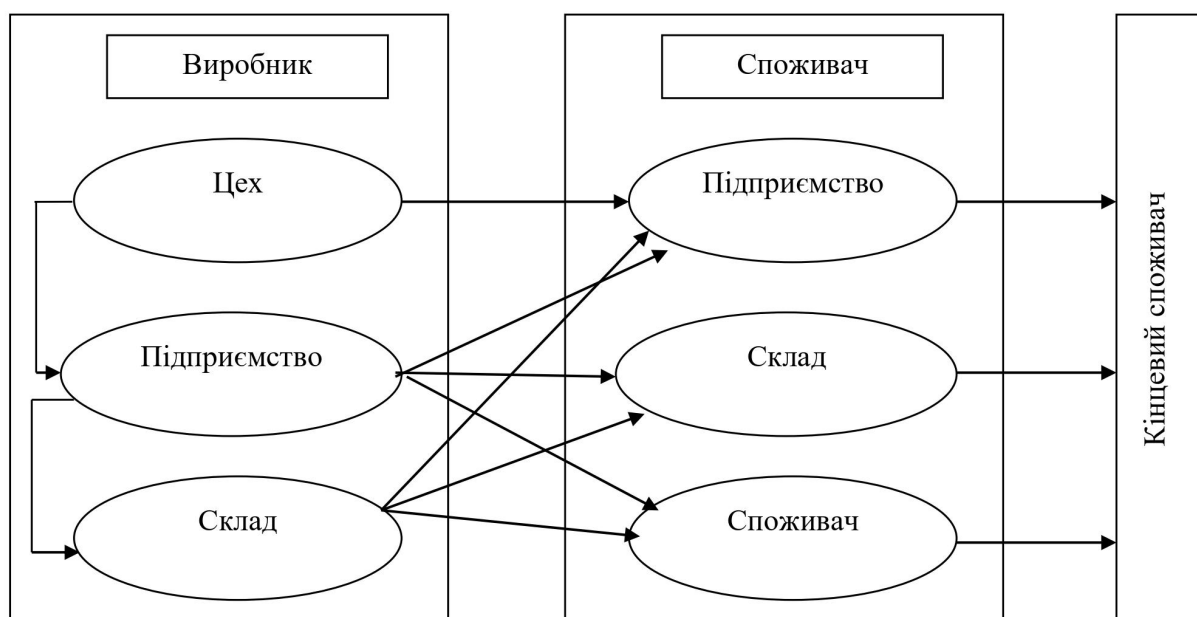


Рис. 3.1. Схема удосконалення логістики – логістичних маршрутів

Джерело: побудовано автором за [54]

Для перевезення ампул та пробірок медичного призначення можна використовувати різні види транспорту. Вибір транспортного засобу може залежати від різних факторів, включаючи відстань, терміни доставки, вид та об'єм товару тощо. Оцінка переваг і недоліків різних видів

транспорту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка переваг і недоліків різних видів транспорту

Транспортний Засіб	Переваги	Недоліки
Автотранспорт	Гнучкість та швидкість доставки на короткій відстані.	Може бути обмеженою для довгих відстаней.
Морський Транспорт	Здатність перевозити великий об'єм товару.	Повільна доставка, особливо для внутрішнього транспорту.
Залізничний Транспорт	Здатність перевозити великий об'єм товару.	Обмеженість маршрутів і гнучкості.

Джерело: побудовано автором

Якщо ампули та пробірки потрібно доставити на великі відстані, особливо за кордон, авіаційний транспорт може бути найшвидшим і найефективнішим вибором. Однак він дорожчий у порівнянні з іншими видами транспорту. Якщо потрібно перевезти великі об'єми товару на середні відстані, морський або залізничний транспорт може бути більш вигідними, адже вони здатні перевозити більше вантажу за один раз. Автотранспорт підходить для коротких відстаней і термінової доставки. Отже, вибір оптимального транспорту залежатиме від конкретних потреб, відстані та бюджету [15].

4. Використання сучасних технологій:

впровадження системи GPS для моніторингу руху вантажів та транспортних засобів;

використання програмного забезпечення для планування маршрутів і управління логістикою.

5. Забезпечення надійності та безпеки:

збільшення заходів безпеки для вантажів та транспорту, щоб уникнути втрат та пошкоджень;

застосування страхування для покриття можливих ризиків [36].

Відкриття нових логістичних маршрутів дозволить підприємству здійснювати поставки на нові ринки та покращити сервіс для існуючих

клієнтів.

Вартість та умови поставки ампул можуть значно відрізнятися в залежності від ринку та обраного виду транспорту. Приблизні приклади цін і умов поставки для різних ринків наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Приклади цін і умов поставки для різних ринків

Види ринків	Внутрішній ринок (автотранспорт)	Міжнародний ринок (авіаційний транспорт)	Міжнародний ринок (морський транспорт)
Вартість за одиницю продукції	0,2 грн за ампулу	0,5 грн за ампулу	0,3 грн за ампулу
Терміни поставки	доставка в межах міста протягом 1-2 днів.	міжнародна доставка, 5-15 днів залежно від місця призначення.	міжнародна доставка, 15-30 днів залежно від порту призначення.

Джерело: побудовано автором

Для покращення умов поставки та зниження вартості, можна розглянути такі заходи:

1. Оптимізація логістичних маршрутів: шукаючи оптимальні маршрути, можна скоротити час доставки та знизити витрати на транспорт.
2. Об'єднання вантажів: групування вантажів для спільної доставки може зменшити вартість перевезення.
3. Використання місцевих партнерів: партнерство з місцевими логістичними компаніями може забезпечити більш ефективну доставку на різних ринках.

Потенційні результати покращення можуть бути такими:

зниження витрат на логістику на 15-20%;

скорочення часу доставки на 10-15%;

збільшення обсягів продажів на 10-20% завдяки покращеній доступності продукції.

Це може призвести до збільшення обсягу продажів та покращення конкурентоспроможності підприємства. Однак важливо ретельно планувати ці розширення і впевнитися, що вони вигідні та відповідають стратегічним цілям

підприємства [46].

Також на сьогоднішній день через Війну в Україні підприємство не може повноцінно продавати свої товари через перекриті логістичні шляхи. Оскільки більшість товарів потрапляла до покупців через країну агресора, то зараз такі поставки припинились і підприємству потрібно шукати нові шляхи. Однак не усі шляхи є вигідними та безпечним. Також через це страждає і цінова політика підприємства. Оскільки через велику вартість оплати за транспортування товарів підприємству не вигідно продавати покупцям товари якщо немає кращого маршруту. Саме тому, підприємству на даний період найголовніше це налаштувати свої логістичні шляхи, щоб повноцінно функціонувати на ринку.

3.2. Обґрунтування шляхів удосконалення управління конкурентоспроможності підприємства щодо підвищення ефективності ведення бізнесу

Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства щодо підвищення ефективності ведення бізнесу на прикладі отриманих результатів аналізу, проведеного у п. 2.2:

1. Мінімізація впливу товарів-замінників: розвиток унікальних продуктів і послуг. Інвестиції в дослідження та розробку нових продуктів або покращення існуючих, щоб вони були важко замінюваними.

Для розрахунку економічного ефекту від виробництва ампули УСП-1-сз, спочатку розрахуємо витрати на обидва види ампул:

Вартість УСП-1-сз ампули за 1000 шт.: $1000 \text{ ампул} * 0,5 \text{ грн/шт.} = 500 \text{ грн.}$

Вартість УСП-1 ампул за 1000 шт.: $1000 \text{ ампул} * 0,3 \text{ грн/шт.} = 300 \text{ грн.}$

Прибуток УСП-1-сз ампул за продаж 1000 ампул становитиме: $1000 * 0,8 = 800 \text{ грн.}$

Прибуток УСП-1ампул за продаж 1000 ампул становитиме:
 $1000 \cdot 0,5 = 500$

Чистий прибуток УСП-1 сз ампул = $800 - 500 = 300$ грн

Чистий прибуток УСП-1 ампул = $500 - 300 = 200$ грн

Рівень рентабельності УСП-1-сз ампул = $500/800 \cdot 100 = 62,5\%$

Рівень рентабельності УСП-1 ампул = $300/500 \cdot 100 = 60\%$

Тепер порівняємо ці показники у (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Економічний ефект від впровадження ампули AMBER

Показники/види ампул	УСП-1	УСП 1-сз
Вартість, грн.	0,3 грн	0,5 грн
Кількість, шт.	1 000	1 000
Витрати, тис. грн	300	500
Прибуток, тис. грн	500	800
Чистий прибуток	200	300
Рівень рентабельності, %	60	62,5

Джерело: побудовано автором

Виходячи з цих даних, можна зазначити, що обидва продукти є прибутковими, але УСП 1-сз демонструє трошки вищий рівень рентабельності. Це відомо про те, що прибуток від продажу УСП 1-сз вищий за вартість його продукції, що є позитивним економічним показником.

2. Посилення бренду: підсилити імідж та репутацію бренду, щоб підвищити лояльність клієнтів і зробити їх меншою частиною переходу до аналогічних товарів-замінників.

3. Підвищення внутрішньогалузевої конкуренції: система мотивації. Впровадити систему стимулювання та преміювання для співробітників, що сприяє більш активній конкуренції всередині підприємства. Навчання та розвиток: забезпечити навчання та розвиток персоналу, щоб підвищити їхню кваліфікацію та конкурентоспроможність (табл. 3.4).

4. Попередження появи нових конкурентів: захист інтелектуальної власності. Захищати підприємство патентами, авторськими правами та іншими засобами інтелектуальної власності. Розширення бар'єрів для входу:

встановити високу вартість входу на ринок для нових конкурентів шляхом розвитку мережі постачальників та дистриб'юторів.

Таблиця 3.4

Методи мотивації праці робітників підприємства

Метод заохочення	Опис
Збільшення заробітної плати	Збільшення зарплати або надання премій працівникам.
Бонуси та премії	Видання грошових бонусів або подарунків за досягнення цілей.
Зростання кар'єрних можливостей	Пропозиція можливостей для покращення кар'єри на підприємстві
Спеціальні навчальні курси	Надання доступу до додаткової освіти та навчання
Системи відзнак і визнання	Введення систем відзнак та подяк для визнання досягнень.
Здоровий спосіб життя	Пропозиція програм для покращення здоров'я співробітників
Партнерство та участь	Залучення співробітників до управління та прийняття рішень.
Забезпечення комфорту	Створення комфортних умов на робочому місці.

Джерело: побудовано автором

5. Залучення та утримання споживачів: відповідь на потреби. Постійно вивчати потреби та бажання споживачів та пропонувати їм рішення, які задовольняють ці потреби. Покращення обслуговування клієнтів: забезпечити високий рівень обслуговування та спілкування з клієнтами [31].

Досягнення ефективності у веденні бізнесу через формування конкурентних переваг вимагає впровадження ряду стратегічних заходів, орієнтованих на мінімізацію ризиків та максимізацію прибутковості. У цьому контексті розглядаємо ключові аспекти методів мотивації праці робітників підприємства, які впливають на загальний успіх і конкурентоспроможність. Зокрема, важливими є збільшення заробітної плати, використання бонусів та премій, створення можливостей для кар'єрного росту та інші методи заохочення [17].

Табл. 3.5 надає змогу оцінити загальний економічний ефект від впровадження комплексу стратегічних заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, по результатам даної таблиці можна зробити висновок, що:

1. За період з 2022 по 2025 рр. прибуток зросте на 14 298 тис. грн., що

свідчить про позитивну динаміку фінансових показників підприємства.

2. Витрати підприємства зростають на 45 946 тис. грн., що може бути результатом збільшення обсягів виробництва, розширення бізнесу чи інших факторів.

3. Рівень рентабельності значно зростає за аналізований період, з 20,9% до 39,5%, що свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства. Це вказує на успішність стратегій управління прибутковістю та ефективного використання ресурсів.

4. Відхилення рівня прибутку та витрат показує, що підприємство досягає більшого прибутку при збільшенні витрат. Позитивне відхилення рентабельності свідчить про те, що підприємство успішно управляє своєю фінансовою діяльністю.

Таблиця 3.5

Економічний ефект від впровадження усіх заходів

Показники	2022	2025	Відхилення (+;-) 2025 р. до 2022 р.
Прибуток	81 154	95 452	14 298
Витрати	279 238	325 186	45 946
Рівень рентабельності	20,9	39,5	18,6

Джерело: побудовано автором

Таким чином, результати аналізу та дослідження теоретико-методичних основ ведення бізнесу через формування конкурентних переваг демонструють необхідність та перспективність застосування комплексу заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

При здійсненні заходів з управління підприємств та організацій використовуються різні форми і методи. В ряді випадків використовується метод моделювання, зокрема, аналіз статистичних показників з використанням трендових моделей. Як відомо, тренд – це дослідження динаміки змін рівня показника в часі. Лінія тренду – графічне подання напрямку зміни ряду даних. Проведемо дослідження та аналіз рентабельності (збитковості) реалізації продукції, як показника підвищення ефективності ведення бізнесу і

подальший прогноз цих показників з використанням трендових моделей.

Рентабельність (збитковість) реалізації продукції є ключовим визначником в підвищенні ефективності ведення бізнесу. Саме тому, вибрано було цей показник для дослідження, аналізу та подальшого прогнозування ефективності ведення бізнесу [19].

Динаміку рентабельності (збитковості) реалізації продукції за останні п'ять років представлено в (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Динаміка рентабельності (збитковості) реалізації продукції, 2018-2022 рр.

Роки	Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %
2018	25,60
2019	30,90
2020	30,70
2021	17,60
2022	20,90

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

Обробку даних, аналіз отриманих результатів та прогнозування рентабельності (збитковості) реалізації продукції проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, використовуючи п'ять моделей тренду: лінійну, логарифмічну, степеневу, експонентну та поліноміальну (Додаток А). Коротко охарактеризуємо трендові моделі. Лінійна модель – це пряма лінія, що щонайкраще описує набір даних. Рівняння прямої $Y = a_1 X + a_0$, де a_1 та a_0 – коефіцієнти рівняння.

Логарифмічну лінію тренду слід використовувати для випадків коли дані мають тенденцію до швидкого росту чи спаду з наступним вирівнюванням. Логарифмічна лінія тренду може використовувати як додатні так і від'ємні значення. Рівняння логарифмічної лінії тренду має вигляд: $Y = a_1 \ln(X) + a_0$.

Степенева лінія тренду є кривою, яка ефективно використовується для аналізу даних, які порівнюються та зростають у певній пропорції. Степеневу лінію тренду створити не можна, якщо дані містять нульові або від'ємні

значення. Рівняння степеневі лінії тренду має вигляд: $Y = a_1 X^{a_0}$.

Експонентна лінія тренду є кривою, яка використовується для аналізу даних, що мають властивість зростати або спадати. Експонентну лінію тренду, так як і степеневу створити не можна, якщо дані містять нульові або від'ємні значення. Рівняння експонентної лінії тренду в загальному вигляді: $Y = a_1 EXP^{a_0 X}$.

Поліноміальна лінія тренду є кривою, що застосовуються, якщо дані коливаються. Порядок поліноміальної лінії можна визначити за кількістю коливань даних або за кількістю вигинів (вершин і западин) на кривій. Поліноміальна лінія тренду порядку 2 загалом має лише одну вершину або западину. Лінія порядку 3 має одну або дві вершини або западини. Лінія порядку 4 загалом має до трьох вершин чи западин.

Поліноміальна лінія тренда будується відповідно до рівняння $Y = a_0 + a_1 X + a_2 X^2 + \dots + a_n X^n$, де коефіцієнти $a_0, a_1, a_2 \dots a_n$ – константи, значення яких визначаються в ході побудови; n – ступінь поліному.

Результати проведеного дослідження рентабельності (збитковості) реалізації продукції можна згрупувати, порівняти коефіцієнти детермінації, ранжувати та скласти прогноз на наступний період (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Результати дослідження рентабельності (збитковості) реалізації продукції за допомогою моделей тренду, 2018-2022 рр.

Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	
Модель тренду	Коефіцієнт детермінації R^2
Лінійна $Y = -2,27x + 31,95$	0,90
Логарифмічна $Y = -4,44 \ln(x) + 29,39$	0,66
Степенева $Y = 29,64x^{-0,196}$	0,88
Експонентна $Y = 32,84 EXP^{-0,097x}$	0,86
Поліноміальна $Y = -1,21x^2 + 4,98x + 23,50$	0,77

Джерело: розраховано автором

Найкращою моделлю для економічного аналізу та подальшого прогнозу є та лінія тренду, де коефіцієнт детермінації R^2 найближче до одиниці і характеризує достовірність значень лінії тренду до фактичних даних.

Порівнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що для дослідження та прогнозування рентабельності (збитковості) реалізації продукції за допомогою моделей тренду доцільно використовувати лінійну модель тренду при статистичному аналізі результативного показника ефективності діяльності підприємства: виробнича модель $Y = -2,27x + 31,95$, коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,90$, так як ця модель більш точно показує та порівнює фактичні і теоретичні значення досліджуваного показника та має досить високий коефіцієнт детермінації, що у порівнянні з іншими моделями найближче до 1 та свідчить про якість вибраної моделі. Хоча слід відмітити, що при дослідженні рентабельності (збитковості) реалізації продукції і інші виробничі функції мають досить високі коефіцієнти детермінації.

Наступний етап дослідження – прогнозування рентабельності (збитковості) реалізації продукції на 2025 р. Для цього використовуємо лінійну модель тренду рентабельності (збитковості) реалізації продукції. В результаті отримано прогноз рентабельності (збитковості) реалізації продукції на 2025 р. 31,95% за допомогою лінійної моделі тренду, відбувається зростання цього показника у порівнянні з 2022 р. на 11,05 в.п, що може бути позитивною тенденцією в підвищенні ефективності ведення бізнесу та управлінні підприємством взагалі.

Дані табл. 3.8 надали змогу оцінити загальний економічний ефект від впровадження комплексу стратегічних заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства та порівняти отримане значення рентабельності (збитковості) реалізації продукції спрогнозоване за допомогою лінійної моделі тренду та рентабельності (збитковості) реалізації продукції від впровадження комплексу стратегічних заходів (табл.3.8). Спостерігаємо в обох випадках зростання рентабельності (збитковості) реалізації продукції підприємства, тому даний прогноз може бути оптимістичним.

Таблиця 3.8

**Прогноз рентабельності (збитковості) реалізації продукції
підприємства, 2025 р.**

Роки	Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	Рентабельність (збитковість) реалізації продукції від впровадження комплексу стратегічних заходів, %
2025	31,95	39,50

Джерело: розраховано автором

Графічно фактичні, теоретичні та прогнозне значення рентабельності (збитковості) реалізації продукції, як показника підвищення ефективності ведення бізнесу з використанням лінійної трендової моделі, 2018-2022, 2025 рр. представлено на рис. 3.2.

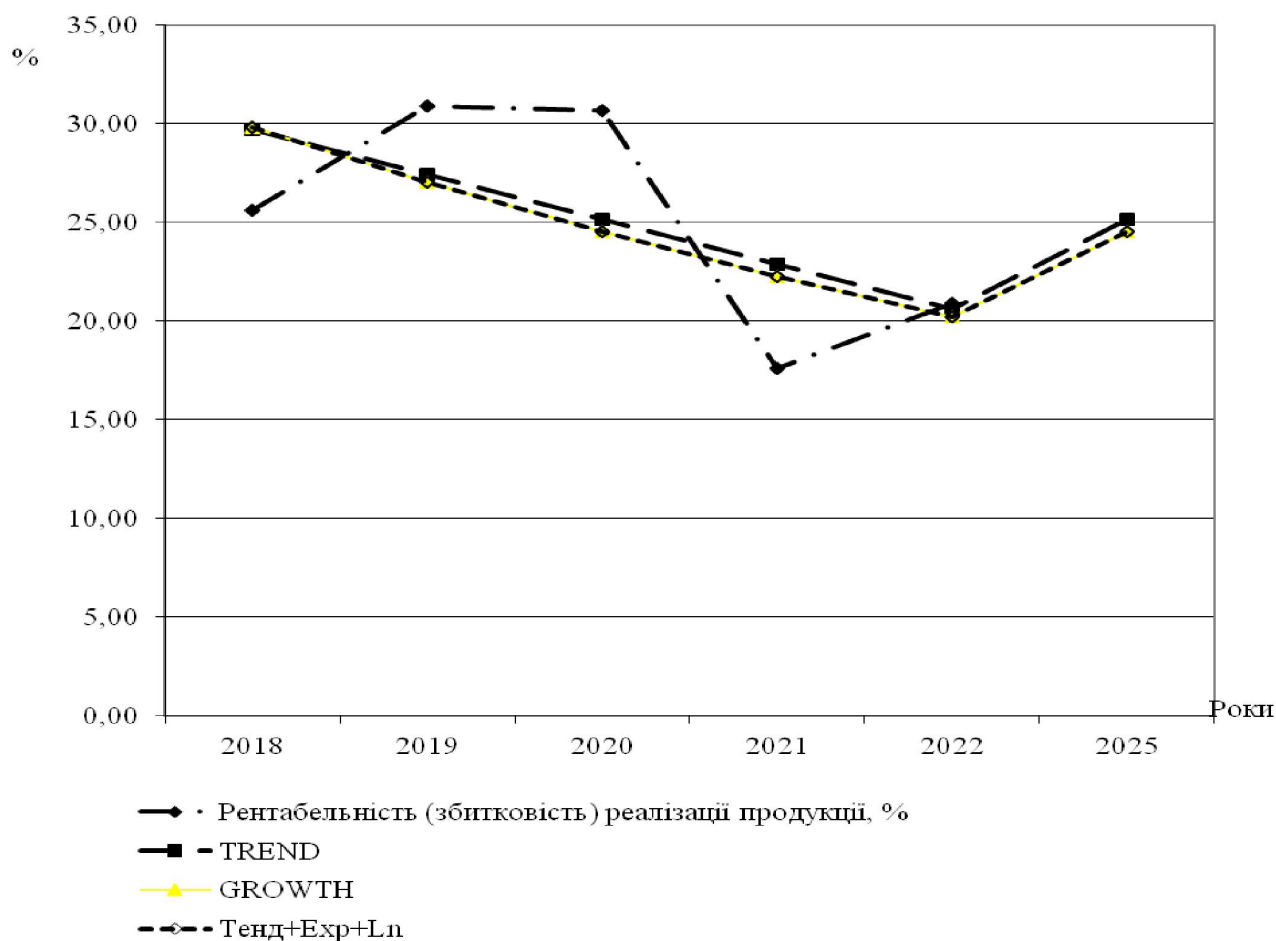


Рис. 3.2. Фактичні, теоретичні та прогнозне значення рентабельності (збитковості) реалізації продукції, як показника підвищення ефективності ведення бізнесу, 2018-2022, 2025 рр.

Джерело: побудовано автором

Далі проведемо дослідження та прогнозування рентабельності (збитковості) реалізації продукції за допомогою вбудованих статистичних та математичних функцій за останні п'ять років та на наступний період. Стисла характеристика функцій, що будуть використані при дослідженні та прогнозуванні рентабельності (збитковості) реалізації продукції:

вбудована статистична функція TREND точно відображає динаміку економічних процесів;

вбудована статистична функція нелінійного характеру GROWTH точна ілюстрація напрямку економічного розвитку;

комбінація математичних функцій EXP та LN та функції TREND порівнює прогнозну лінію з прогнозою лінією функції GROWTH.

В результаті обчислень різними методами отримано теоретичне та прогнозне значення рентабельності (збитковості) реалізації продукції (Додаток А).

Наприкінці дослідження та прогнозування рентабельності (збитковості) реалізації продукції проведено ранжування цих показників по виробничим моделям з використанням вбудованої функції RANK (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Ранжування прогнозного значення рентабельності (збитковості)
реалізації продукції, 2025 р.**

Модель тренду	Прогнозне значення рентабельності (збитковості) реалізації продукції, %	Ранжування прогнозного значення рентабельності (збитковості) реалізації продукції
Лінійна $Y = -2,27x + 31,95$	31,95	1
Логарифмічна $Y = -4,44\ln(x) + 29,39$	26,31	4
Степенева $Y = 29,64x^{-0,196}$	25,87	5
Експонентна $Y = 32,84EXP^{-0,097x}$	27,05	3
Поліноміальна $Y = -1,21x^2 + 4,98x + 23,50$	28,62	2
Вбудована статистична функція TREND	25,14	6
Вбудована статистична функція GROWTH	24,56	7
Вбудовані математичні функції	24,56	7

Джерело: розраховано автором

Якщо, аналізувати отримані результати, то визначено рейтингову трійку з високим прогностним значенням рентабельності (збитковості) реалізації продукції на 2025 р.:

1 місце рейтингової оцінки лінійна $Y = -2,27x + 31,95$; 31,95% – найкращий результат;

2 місце рейтингової оцінки поліноміальна $Y = -1,21x^2 + 4,98x + 23,50$; 28,62%;

3 місце рейтингової оцінки експонентна $Y = 32,84EXP^{-0,097x}$; 27,05%.

Тому, їх також можна враховувати і ці прогностні значення рентабельності (збитковості) реалізації продукції можуть бути достовірними, реалістичними та вдалимими.

Отже, на основі економіко-математичного моделювання спрогнозовано очікуваний чистий дохід (або ефект) який може зрости на певний відсоток внаслідок впровадження запропонованих заходів. В результаті отримано прогноз рентабельності (збитковості) реалізації продукції на 2025 р. – підвищення показника на 31,95%, що може бути позитивною тенденцією в підвищенні ефективності ведення бізнесу та управлінні підприємством взагалі.

Висновки до розділу 3

Надавши рекомендації щодо напрямів підвищення ефективності ведення бізнесу через формування конкурентних переваг підприємства, доцільно відзначити:

1. З метою підвищення ефективності ведення бізнесу через удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства запропоновано ряд конкретних заходів, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів, розвиток інновацій, та підвищення якості продукту чи послуг.

2. Проведення економічного обґрунтування доцільності впровадження

заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможності підприємства на основі підвищення ефективності ведення бізнесу дозволило визначити, що реалізація запропонованих заходів дозволить зменшити витрати, підвищити якість та забезпечити більшу конкурентоспроможність на ринку. Так, за період з 2022 по 2025 рр. прибуток зростає на 14 298 тис. грн., що свідчить про позитивну динаміку фінансових показників підприємства; витрати підприємства зростають на 45 946 тис. грн., що може бути результатом збільшення обсягів виробництва, розширення бізнесу чи інших факторів; рівень рентабельності значно зростає за аналізований період, з 20,9% до 39,5%, що свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства. Це вказує на успішність стратегій управління прибутковістю та ефективного використання ресурсів.

3. На основі економіко-математичного моделювання спрогнозовано очікуваний чистий дохід (або ефект) який може зрости на певний відсоток внаслідок впровадження запропонованих заходів. В результаті отримано прогноз рентабельності (збитковості) реалізації продукції на 2025 р. – підвищення показника на 31,95%, що може бути позитивною тенденцією в підвищенні ефективності ведення бізнесу та управлінні підприємством взагалі.

ВИСНОВКИ

На основі обґрунтування теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій щодо ефективності ведення бізнесу через формування його конкурентних переваг зроблено наступні висновки:

1. Розглянувши сутність конкурентоспроможності та принципів формування конкурентних переваг бізнесу, визначено, що конкурентоспроможність є критичним аспектом діяльності підприємства, вимагаючим постійного удосконалення і адаптації. Принципи формування конкурентних переваг включають стратегічне планування, інновації, оптимізацію витрат та вивчення ринкового середовища.

2. Під час проведення аналізу методичних підходів до інструментів аналізу конкурентного середовища підприємства виявлено, що важливо враховувати не тільки внутрішні, але й зовнішні чинники, які впливають на конкурентоспроможність. Систематичне використання інструментів аналізу дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни у своєму оточенні.

3. Надавши організаційно-економічну характеристику підприємства, зроблено висновок, що підприємство має потенціал для поліпшення конкурентоспроможності через оптимізацію бізнес-процесів, вдосконалення продукту та активну участь в інноваційних проектах. Результати оцінки ефективності ведення бізнесу підприємства на основі формування конкурентних переваг показали, що прибуток зріс на 14 298 тис. грн., витрати збільшилися на 45 946 тис. грн., а рівень рентабельності підвищився на 18,6%. Це свідчить про позитивний вплив прийнятих заходів на фінансові показники.

4. На основі комплексного аналізу конкурентоспроможності підприємства визначено, що конкурентоспроможність є визначальним фактором успіху, вимагаючим постійного вдосконалення та адаптації до змін у бізнес-середовищі. Висвітлено, що основні принципи формування конкурентних переваг включають стратегічне планування, інновації, оптимізацію витрат та аналіз ринкового середовища. Акцентовано увагу на

важливості врахування не тільки внутрішніх, але й зовнішніх факторів при аналізі конкурентного середовища. Визначено, що систематичне використання інструментів аналізу дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни у своєму оточенні та підвищує його адаптивність.

5. Проведення економічного обґрунтування доцільності впровадження заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможності підприємства на основі підвищення ефективності ведення бізнесу дозволило визначити, що реалізація запропонованих заходів дозволить зменшити витрати, підвищити якість та забезпечити більшу конкурентоспроможність на ринку. Так, за період з 2022 по 2025 рр. прибуток зросте на 14 298 тис. грн., що свідчить про позитивну динаміку фінансових показників підприємства; витрати підприємства зростуть на 45 946 тис. грн., що може бути результатом збільшення обсягів виробництва, розширення бізнесу чи інших факторів; рівень рентабельності значно зросте за аналізований період, з 20,9% до 39,5%, що свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства. Це вказує на успішність стратегій управління прибутковістю та ефективного використання ресурсів.

6. На основі економіко-математичного моделювання спрогнозовано очікуваний чистий дохід (або ефект) який може зрости на певний відсоток внаслідок впровадження запропонованих заходів. В результаті отримано прогноз рентабельності (збитковості) реалізації продукції на 2025 р. – підвищення показника на 31,95%, що може бути позитивною тенденцією в підвищенні ефективності ведення бізнесу та управлінні підприємством взагалі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48375> (дата звернення: 29.10.2023).
2. Michaux, Stéphanie. П'ять сил Портера: Розуміти конкурентні сили та випереджати конкурентів. 50Minutes.com, 2023.
3. Robben, Xavier. "Ланцюжок створення вартості Майкла Портера: Розкрийте конкурентні переваги вашої компанії." 50Minutes. com, 2023.
4. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL:http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm (дата звернення: 29.10.2023).
5. Бугас В.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 34–37.
6. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. №2. 2015. С. 50–53.
7. Гаркуша Н.М., Цуканова О.В. "Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навчальний посібник." Видавництво "Знання", 2012. 591 с.
8. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. *Вісник української академії банківської справи*. №2. 2016. С. 3–10.
9. Дергачова В.В., Мельник В.О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102731> (дата звернення: 13.10.2023).
10. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007, № 6, с. 29–35.
11. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю

підприємств: підручник. Харків: Основа, 2008. 367 с.

12. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навчальний посібник. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No2/41.pdf> (дата звернення: 26.10.2023).

13. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ. Центр навчальної літератури. 2016. 384 с.

14. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККиМ, 2006. 160 с.

15. Дятлов В.А., Управління стратегічним розвитком підприємства. Київ: Гардарики, 2006. 365 с.

16. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 66–71.

17. Загорянська О.Л., Косенко О.П., Перерва П.Г. Формування конкурентних переваг машинобудівних підприємств в сучасних умовах розвитку. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Збірник наукових праць. 2012. №4. С. 80–86.

18. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Ефективна економіка*. № 5. 2014. С. 61–70.

19. Карачина Н. П., Перната Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 164–172.

20. Качмарик Я.Д., Куцик П.О., Лупак Р.Л., Качмарик І.Я. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства: монографія. Львів: Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.

21. Качмарик Я.Д., О. Верещинська. Витрати підприємства та шляхи їх оптимізації. *Науковий вісник НЛТУ*: збірник науково-технічних праць. Львів, 2007. Т. 17, Вип. 4. С. 174–177.

22. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності

підприємства. *Наукові записки*. Серія: Економічні науки. 2017. № 1(54). С. 111–118.

23. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. № 2. 2017. С. 6-12.

24. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 527 с.

25. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посібник. Київ: Зовнішня торгівля, 2013. 304 с.

26. Колмакова О.М., Андріянова О.А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 5.1 (57.1). С. 37 – 41.

27. Конкурентоспроможність України 2020-2021. Інформаційний огляд та ситуаційний аналіз. Департамент розвитку електронних комунікацій. Київ, 2021. 71 с.

28. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю: підручник. Київ: Видавничий Дім “Слово”, 2009. 168 с.

29. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2009. № 36. С. 90–96.

30. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

31. Лужецький А.І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 125–128.

32. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

33. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

34. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2010. № 2. С. 5–17.
35. Майнулович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2013, Вип. 4, С. 274-280.
36. Маковоз О.С. Взаємозалежність моделі управління конкурентоспроможності підприємства та сталого розвитку. Diss. Київський національний університет культури і мистецтв, 2022.
37. Михайленко О.В. Управління витратами і цінова політика підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. №. 27(3). С. 116–120.
38. Міненко С.І. Діагностика конкурентоспроможності в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019, Вип. 200, С. 209–217.
39. Нурімов Н.Т. Стратегія розвитку організації: запитання та відповіді. Харків: Фактор, 2004. 247 с.
40. Партута Т.О., Фесенко Т.В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід* 2012. № 12. С. 91–96.
41. Петренко Л.А., Трейтяк М.М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. *Теорія і практика стратегічного управління*. № 107. 2017. С. 15–25.
42. Приходько Л.В. Конкурентні переваги збуту органічної продукції. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик*. Випуск 16. Полтава: ПДАУ, 2023. 250 с. С. 171–173.
43. Приходько Л.В. Конкурентоспроможність підприємств у сфері торгівлі. *Матеріали науково-практичної інтернет-конференції*. Том 1. Дніпро: УМСФ, 2023. С.247–249

44. Приходько Л.В., Калюжна Ю.П. Конкурентні переваги збуту продукції через біржові структури. *Вчені записки. Збірник наукових праць Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана*. 2023. Випуск 30 (1). С. 62–69.
45. Рак Ю.А. Підходи до оцінки конкурентного середовища на ринках різних видів благ. *Ефективна економіка*. № 11. 2017. С. 9–15.
46. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. *Науковий вісник академії муніципального управління*. Серія: Економіка. 2009. № 3. 2017. С. 29–35.
47. Смерічевський С.Ф., Петропавловська С.Є., Радченко О.А. Бренд-менеджмент: навч. посібник. Київ: НАУ, 2019. 156 с.
48. Смирнов Є.М. Визначення та класифікації основних видів конкурентоспроможності підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. № 2. 2010. С. 190–198.
49. Соловійов С.М. Основи наукових досліджень: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 176 с.
50. Таран-Лала О.М., Павленко Я.В. Особливості конкурентоспроможності підприємств та їх взаємодія в сучасних умовах господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 23–24. С. 47–52.
51. Таран-Лала О.М., Сафаров М.З. Змістовна характеристика стратегічного управління підприємством. *Агросвіт*. 2022. № 11–12. С. 29–34.
52. Терещенко І.О., Білецька Д.І. Конкурентні стратегії управління підприємством. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 82–87.
53. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4(95). С. 14 – 21.
54. Україна опустилася на 85-е місце в щорічному рейтингу конкурентоспроможності WEF. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/617843.html> (дата звернення: 18.10.2023).
55. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.О. Управління

конкурентоспроможністю організації: підручник. Київ: Кондор, 2009. 470 с.

56. Фіщук Б.П., Жевега В.П., Войтенко О.І. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія: Економічні науки. 2012. № 4 (70). Том 2. С. 206–211.

57. Царенко О.В. Генезис концепцій і методів управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка & держава*. 2007. № 8. С. 53–56.

58. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.

59. Шапурова О.О. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. *Журнал Вісник ХДУ*. Серія: Економічні науки. 2018. № 31. С. 152–155.

60. Шульга М.О. Оцінка перспективи розвитку підприємства на основі рівня конкурентоспроможності. *Modern Economics*. 2020. №22. С. 125–130.

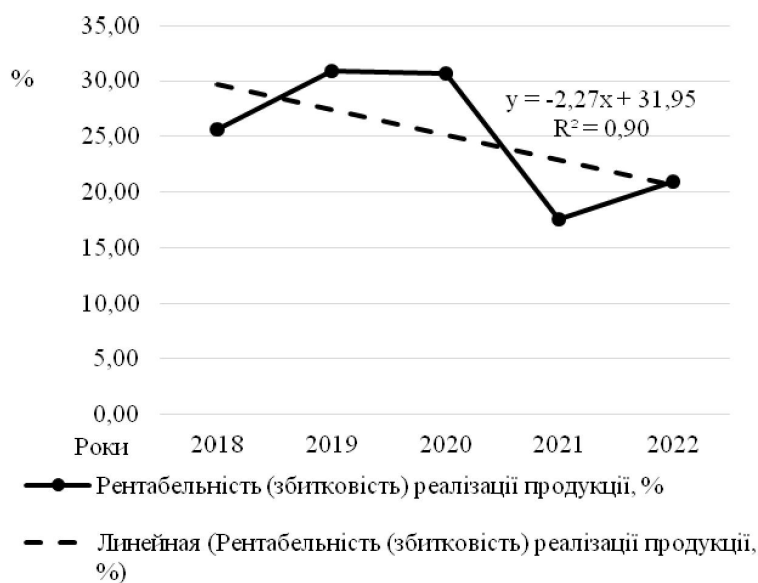
61. Юдін М. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. *Економіст*. № 6. 2018. С. 40–42.

ДОДАТКИ

Додаток Б

Дослідження та прогнозування рентабельності (збитковості) реалізації продукції, як показника підвищення ефективності ведення бізнесу за допомогою трендових моделей, 2018–2022, 2025 рр.

Роки	Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %
2018	25,60
2019	30,90
2020	30,70
2021	17,60
2022	20,90



Дослідження рентабельності (збитковості) реалізації продукції, як показника підвищення ефективності ведення бізнесу за допомогою лінійної трендової моделі, 2018-2022 рр

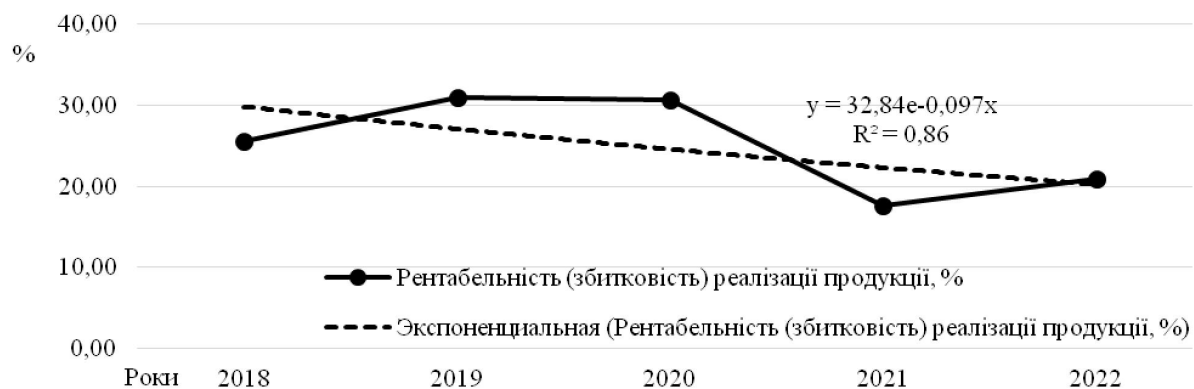
Роки	Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	Рентабельність (збитковість) реалізації продукції від впровадження комплексу стратегічних заходів, %
2025	31,95	39,50



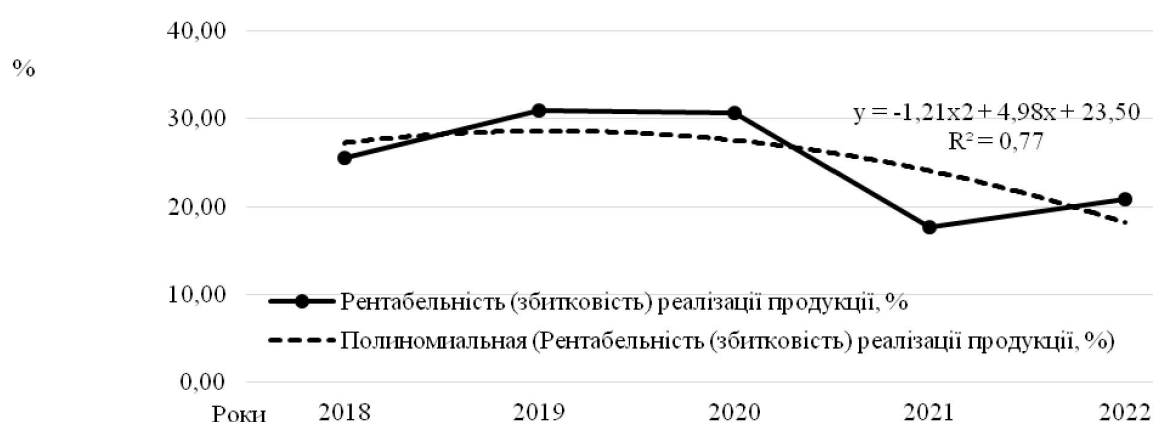
Дослідження рентабельності (збитковості) реалізації продукції, як показника підвищення ефективності ведення бізнесу допомогою логарифмічної трендової моделі, 2018-2022 рр



Дослідження рентабельності (збитковості) реалізації продукції, як показника підвищення ефективності ведення бізнесу за допомогою степенної трендової моделі, 2018-2022 рр



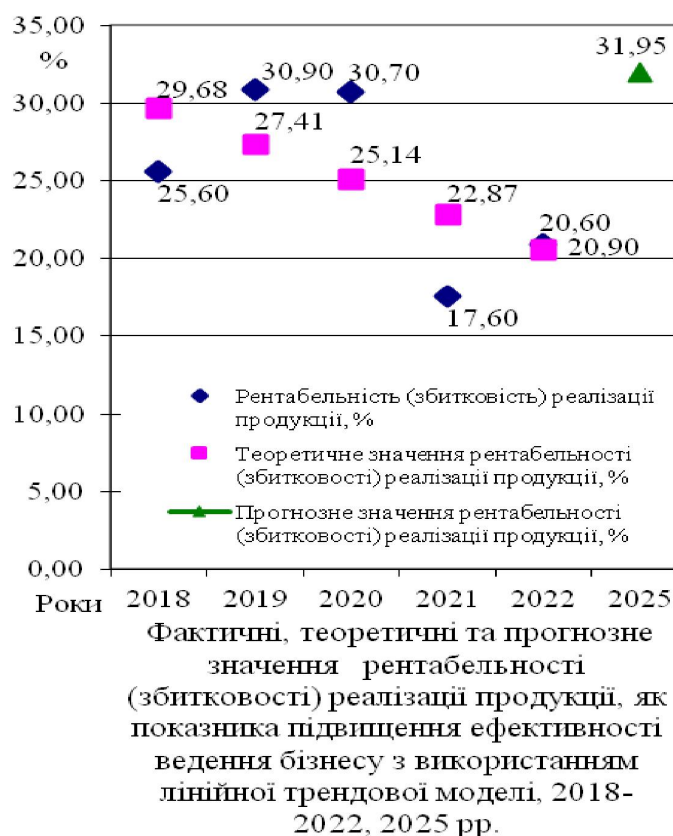
Дослідження рентабельності (збитковості) реалізації продукції, як показника підвищення ефективності ведення бізнесу за допомогою експонентної трендової моделі, 2018-2022 рр



Дослідження рентабельності (збитковості) реалізації продукції, як показника підвищення ефективності ведення бізнесу за допомогою поліноміальної трендової моделі, 2018-2022 рр

Вихідні дані для побудови графіка

Роки	Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	Теоретичне значення рентабельності (збитковості) реалізації продукції, %	Прогнозне значення рентабельності (збитковості) реалізації продукції, %
2018	25,60	29,68	
2019	30,90	27,41	
2020	30,70	25,14	
2021	17,60	22,87	
2022	20,90	20,60	
2025			31,95



Дослідження та прогнозування рентабельності (збитковості) реалізації продукції, як показника підвищення ефективності ведення бізнесу за допомогою вбудованих статистичних та математичних функцій, 2018-2022, 2025 рр.

Роки	Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	TREND	GROWTH	Тенд+Ex p+Ln
2018	25,60	29,68	29,81	29,81
2019	30,90	27,41	27,06	27,06
2020	30,70	25,14	24,56	24,56
2021	17,60	22,87	22,29	22,29
2022	20,90	20,60	20,23	20,23
2025		25,14	24,56	24,56

Ранжування прогнозного значення рентабельності (збитковості)
реалізації продукції, %, 2025 р.

Модель тренду	Прогнозне значення рентабельності (збитковості) реалізації продукції, %	Ранжування прогнозного значення рентабельності (збитковості) реалізації продукції
Лінійна $Y = -2,27x + 31,95$	31,95	1
Логарифмічна $Y = -4,44\ln(x) + 29,39$	26,31	4
Степенева $Y = 29,64x^{-0,196}$	25,87	5
Експонентна $Y = 32,84EXP^{-0,097x}$	27,05	3
Поліноміальна $Y = -1,21x^2 + 4,98x + 23,50$	28,62	2
Вбудована статистична функція TREND	25,14	6
Вбудована статистична функція GROWTH	24,56	7
Вбудовані математичні функції	24,56	7