

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ  
ВІДНОСИН**

Освітньо-професійна програма Економіка підприємства  
Спеціальність 051 ЕКОНОМІКА  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

Петро МАКАРЕНКО

12 грудня 2023 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

На тему: «Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства»

виконав здобувач вищої освіти очної форми навчання

**Харко Максиміліан Володимирович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Інна МИКОЛЕНКО

Полтава – 2023 року

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах глобалізації та постійної трансформації бізнес-середовища, управління конкурентоспроможністю стає невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством. Кожен сегмент ринку вимагає від підприємства не лише ефективного виробництва, але й вміння визначити свою унікальність та переваги у порівнянні з конкурентами. У цьому контексті конкурентна стратегія, яка розглядається як комплекс стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стає необхідним інструментом для досягнення успіху на сучасних ринках.

Однією з ключових цілей формування стратегії конкурентної боротьби є визначення унікальних факторів, що визначають підприємство та відмінюють його від інших гравців на ринку. Це може бути інноваційна продукція, висока якість обслуговування, низькі витрати виробництва або ефективна маркетингова стратегія. Забезпечення цих унікальних елементів дозволяє підприємству створювати вартість для споживачів та виступати в ролі лідера на ринку.

Однак, крім визначення своєї унікальності, конкурентна стратегія передбачає аналіз і реакцію на дії конкурентів. Суперництво може виявитися як у формі цінової конкуренції, так і в інших аспектах, таких як інновації, реклама, розширення ринків тощо. Отже, підприємство повинно бути готовим до відповідей на зміни на ринку та адаптації своїх стратегій відповідно до визначених тенденцій.

Важливою складовою конкурентної стратегії є також гнучкість та можливість швидкої реакції на нові умови ринку. Уміння адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, технологічних та економічних трендах визначає ступінь успіху підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Конкурентна стратегія стає стратегічним орієнтиром для підприємства, визначаючи його позицію на ринку та шлях до досягнення стійкої конкурентної переваги. Такий підхід відкриває можливості для

розвитку, інновацій та створення цінності для клієнтів, що є фундаментальними аспектами успішного підприємництва в сучасному світі.

Проблемам удосконалення системи управління конкурентоспроможністю національних підприємств присвячені праці вітчизняних і зарубіжних учених: В. Я. Амбросова, О. В. Березіна, І. О. Бланка, М. Я. Дем'яненко, В. Н. Косинського, І. І. Лукінова, П. М. Макаренка, Л. О. Мармуль, Д. С. Молякова, С. О. Нікітіна, Б. Й. Пасхавера, В. В. Писаренка, В. Я. Плаксієнка, О. М. Файчука, П. Т. Саблука, В. Й. Шияна, О. М. Шпичака та ін. Однак дана проблема залишається невирішеною з огляду на недостатній рівень конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери. Тому виникає необхідність розробок ефективних конкурентних стратегій підприємств.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Полтавського державного аграрного університету з тем «Розробити наукові напрямки організаційного, економічного, фінансового і соціального розвитку, управління та регулювання в агропромисловому комплексі, на галузевому рівні та в організаційно-правових формах ринкового господарювання» (0111U002780) та «Розробити напрямки розвитку і підвищення економічної ефективності малих форм аграрного господарювання, матеріально-технічного, фінансового та інформаційно-консультаційного забезпечення» (0111U002781).

**Метою** кваліфікаційної роботи є обґрунтування конкурентної стратегії аграрного підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі **завдання**:

- виявити сутність економічного змісту понять «конкурентна стратегія», «конкурентна перевага», «конкурентоспроможність»;
- охарактеризувати передумови формування конкурентної стратегії у бізнес-середовищі;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання

конкурентоспроможності підприємства;

- здійснити діагностику досягнутого рівня ефективності господарської діяльності підприємства;

- виявити причинно-наслідкові зв'язки, що виникають у процесі формування конкурентних переваг підприємства;

- розробити ефективну конкурентну стратегію підприємства.

**Об'єктом** дослідження є господарська діяльність та конкурентні переваги підприємства.

**Предметом** дослідження є теоретичні, методичні практичні аспекти господарської діяльності та формування конкурентних переваг підприємства.

**Теоретичною і методологічною** основою досліджень стали основні положення економічної теорії. У процесі дослідження використані такі **методи** економічних досліджень: монографічний, аналізу і синтезу, розрахунково-конструктивний, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз господарської діяльності та конкурентних переваг підприємства) та експериментальний (розробка конкурентної стратегії підприємства).

**Джерела інформації** наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем теорії і практики щодо формування конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства, законодавчі та нормативні акти, аналітичні і статистичні матеріали сільськогосподарських підприємств.

**Наукова новизна** роботи полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства, а саме:

*удосконалено:*

- теоретичні підходи щодо визначення сутності категорії «стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства», яке, на відміну від існуючих, трактується як узагальнена програма діяльності, спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу,

координації та використанню ресурсів для формування переваг над аналогічними підприємствами в довгостроковому періоді.

**Практична цінність одержаних результатів.** Результати дослідження характеризуються достатнім ступенем готовності щодо використання в практичній діяльності сільськогосподарських підприємств. Застосування результатів дослідження дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

**Публікації.** Результати кваліфікаційної роботи опубліковані у фаховому виданні: Самойлик Ю. В., Магда О.С., Харко М.В., Гасанов Е.Р. Стратегія імплементації концепції циркулярної економіки в систему агробізнесу. Вісник Хмельницького національного економічного університету. 2023. № 5. С. 58-67.

А також у збірниках тез наукових конференцій:

Харко М. В. Особливості диверсифікації аграрних підприємств в умовах перманентних змін. Наукове забезпечення економічного розвитку, правового регулювання, управління, енергоефективності та провайдингу екоінновацій в аграрній і суміжних галузях в умовах глобалізації. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 28 квітня 2022 р.). Полтава : кафедра економіки та міжнародних економічних відносин ПДАА, 2022. 198 с. С. 44-47.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 78 сторінок, робота містить 5 рисунків, 17 таблиць, список використаних джерел (101 найменування), 19 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Сутність конкуренції та конкурентної стратегії, та чинники її формування**

Конкуренція є неодмінною частиною сучасного бізнес-середовища і визначає взаємодію між підприємствами на ринку. Цей феномен є стимулом для підприємств підвищувати ефективність, інноваційність та забезпечувати вищий стандарт продукції з метою привертання клієнтів і завоювання конкурентних переваг. У цьому контексті конкурентна стратегія виступає як важливий інструмент для формування та управління конкурентоспроможністю підприємства.

Конкуренція представляє собою процес взаємодії між різними суб'єктами ринку, який полягає в боротьбі за обмежені ресурси, споживачів та ринкові позиції. Це явище визначається більше, ніж лише ціновими аспектами, оскільки охоплює якість продукції, інновації, обслуговування клієнтів та інші елементи, що впливають на рішення споживачів. Конкуренція підтримує ефективність ринку, стимулює розвиток та сприяє вдосконаленню продуктів та послуг.

Конкурентна стратегія – це система планів та дій, спрямованих на визначення унікальних переваг підприємства на ринку для досягнення і утримання конкурентоспроможності. Основна мета полягає в тому, щоб вирізнитися від конкурентів, привертати увагу споживачів та забезпечувати стабільний розвиток. Конкурентна стратегія може бути спрямована на різні аспекти, такі як низькі витрати, диференціація продукції, фокусування на конкретному сегменті ринку або інші стратегічні підходи.

Ретельний аналіз конкурентного положення, потреб споживачів, тенденцій ринку та дій конкурентів є важливим кроком у формуванні

конкурентної стратегії. Оцінка власних сильних сторін та унікальних можливостей дозволяє підприємству визначити, як вони можуть використовувати свої ресурси для отримання конкурентних переваг. Здатність до постійної інновації та досліджень дозволяє підприємству реагувати на зміни у вимогах ринку та випереджати конкурентів.

Конкуренція – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку [11, с. 95]. Об'єктивною необхідністю, що на практиці виступає як наслідок економічної конкуренції товаровиробників, є постійне прискорення процесів оновлення виробництва й продукції. Отже, конкуренція диктує жорстку технологічну дисципліну, вимагає високої якості виробів, сучасного дизайну, здатності передбачати перспективні потреби, а не лише торгувати тим, що виробляється і поки що знаходить попит. Перші праці, присвячені розвитку теорії конкуренції, належать Адаму Сміту, який визначив конкуренцію як «суперництво, що підвищує і знижує ціну» та обґрунтував принцип «невидимої руки», під дією якої відбувається урівноваження попиту та пропозиції.

Подальший розвиток теорія конкуренції набула у працях Д. Рікардо, Дж.С. Мілля, К.Р. Макконела, С.Л. Брю, Ф. Найта, М. Портера, Й. Шумретера, Ф. Хайека. Основний акцент у дослідженнях зазначених науковців був поставлений на засадах, принципах, законах функціонування досконалої конкуренції. Рікардо відзначили, що конкуренція є змаганням заради прибутку. У наукових працях І. Ансоффа та М. Портера закладено теоретичні основи щодо розуміння понять «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги», їх взаємозв'язок та вплив на процеси планування та стратегічного управління підприємством [69, с. 221]. У роботах М. Портера також детально досліджено міжнародну конкуренцію як економічну категорію, її форми та шляхи підвищення. З розвитком неокласичної економічної школи з'явилися вчення про

монополістичну конкуренцію, основоположником яких можна вважати А.Маршалла. Френк Найт визначав конкуренцію «як ситуацію, при якій безліч незалежних індивідуумів мають на ринку справу з безліччю інших індивідуумів, вибирають кращі, на їх думку, умови купівлі-продажу товарів».

Йозеф Шумпетер стверджував, що «конкуренція – це суперництво старого і нового: нових товарів, нових технологій, нових джерел задоволення потреб, нових типів організації» [99, с.169].

Протягом XVI – XIX століть конкуренція характеризувалася хаотичною формою, що полягала в застосуванні жорстких методів боротьби за споживача. Наприкінці XIX століття у найрозвинутіших країнах світу вводиться механізм регулювання конкуренції. Його суть полягає в тому, що підприємці діють не витісняючи силою один одного з ринку, а за допомогою маркетингу детально вивчають ринкові можливості, його кон'юнктуру. Це значною мірою зменшує напругу виникнення кризи надвиробництва, оскільки зі споживачем наперед узгоджуються обсяги, номенклатура, умови й термін реалізації продукції.

Однак вільна конкуренція зумовила розвиток спеціалізації та концентрації виробництва, що створило передумови для виникнення монополій. У наш час для конкуренції властиве поширення на великі інтернаціональні об'єднання різних форм власності, що користуються, як правило, ціновими методами економічного суперництва [7, с.135].

Отже, можна зазначити, що в сучасних умовах конкуренція виступає не лише основним регулятором ринку, а й спонукальним чинником розвитку суб'єктів господарської діяльності та суспільства.

Файчук О.М. зазначає, що «конкуренція в широкому розумінні виступає як одна із рушійних сил розвитку економічної системи і суспільства в цілому, що в кінцевому результаті веде до підвищення продуктивності праці, стимулює розвиток науково-технічного прогресу, значно поліпшує рівень життя населення» [75, с. 134]. Доречний також вислів англійський економіста Шумпетер Й: «Суспільства, які покладаються на конкуренцію,

успішніше за інших досягають своєї мети» [99, с. 85]. Щодо самого визначення терміну «конкуренція», то в сучасній літературі зустрічаються різні його трактування. Виноградський М.Д. зазначає, що «конкуренція» походить від латинського слова «concurrentia», що означає «зіткнення, змагання» [16, с. 478]. Мочерний С.В. визначає конкуренцію як економічну категорію: «Конкуренція – це боротьба між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва та збуту товарів і послуг, за привласненням найбільших прибутків» [34, с. 127]. Осовська Г.В. стверджує, «що конкуренція – це форма взаємного суперництва господарюючих суб'єктів ринку» [64, с. 705]. Викликає інтерес точка зору Л.А. Євчука: «Конкуренція є економічною трансформацією біологічного явища природного відбору живих організмів на суб'єкти підприємницької діяльності» [32, с. 120].

Узагальнюючи, можна зазначити, що конкуренція – це суперництво між учасниками ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва, продажу і купівлі товарів та послуг, за привласнення найбільших прибутків.

Сучасні підходи щодо трактування категорії «конкуренція» можна проаналізувати за даними табл. 1.1. Конкурентоспроможність є одним з головних вимірювачів успішної діяльності підприємства. В умовах глобалізації світової економіки глобалізується і конкуренція підприємств. Практично, це завжди конкуренція з відомими світовими виробниками. Сьогодні не можна розраховувати на те, що знайдеться ринок, недоступний для світових виробників, тому проблема забезпечення конкурентоспроможності власної продукції потребуватиме постійних рішучих дій для свого вирішення. Проблема підвищення конкурентоспроможності стосується практично всіх сторін життя суспільства. У розвинутих країнах, наприклад, вона постійно перебуває в центрі уваги державних діячів і ділових кіл. Загострення конкурентної боротьби за збут продукції змушує країни постійно шукати нові можливості й резерви для збуту своєї продукції, удосконалювати технологію з метою створення якісних товарів.

**Сучасні концептуальні підходи щодо трактування категорії  
«конкуренція»**

Автор	Сутність концепції
Бабан Т.О. [5, с. 74]	Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети
Гаркавенко С.С. [18, с. 116]	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці
Котлер Ф [43, с. 256]	Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний доход країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримуємо позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти
Ларіна Я.С. [52, с. 92]	Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників
Сумець О.М. [72, с. 36]	В розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці
Фатхудінов Р.А. [76, с. 47]	Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності
Шаповал О.Ф. [94, с. 81]	Процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб

Джерело: узагальнено автором за [5, 18, 43, 52, 72, 76, 94]

Шаповал О.Ф. під конкурентоспроможністю розуміє зумовлене економічними, соціальними та політичними чинниками становище країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [94]. Л. В. Балабанова зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції [8, с. 29]. Величко В.В. [15] зазначає, що конкурентоспроможність є специфічною ознакою суб'єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі конкуренції, що дозволяє зайняти свою нішу на ринку для

забезпечення розширеного відтворювання, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства становить узагальнюючий підсумковий показник його стійкої роботи, який вбирає в себе результати діяльності самих різних виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, підсистем і залучених ресурсів. З точки зору Загорної Т.О. [34], конкурентоспроможність підприємства є відображенням його порівняльних переваг відносно до інших підприємств даної галузі всередині країни і за її межами. У роботі Козловського В.О. [42] під конкурентоспроможністю розуміється порівняльні переваги підприємства по відношенню до інших підприємств даної галузі як національної економіки, так і світового ринку.

Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію. В економічній літературі пропонують розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [25]: перший рівень – менеджери дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають; другий рівень – менеджери прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами; третій рівень – менеджери уже не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі потроху стають «законодавцями моди» у галузі; четвертий рівень – коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує насамперед не виробництво, а управління і підприємство повністю стає «законодавцем моди» на певному ринку.

Для конкурентоспроможності підприємства в інформаційній площині можна визначити наступні ознаки [51, с. 6]:

1) динамічність – це критерій конкурентоспроможності з часовим характером, означає положення об'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності;

2) актуальність – це данні про розвиток технологій, які відображають теперішній стан передових технологічних досягнень підприємства;

3) релевантність – це конкурентні переваги даного підприємства відносно іншого, можуть бути визначеними тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

4) відносність – це коли конкурентоспроможність проявляється через порівняння характеристик даного підприємства з характеристиками іншого, що діють на тому ж ринку/

Узагальнюючи сутність категорійного апарату в цій галузі дослідження, вважаємо за доцільне звернути увагу на найбільш вдалі, на нашу думку, терміни, які характеризують відмінності конкретних категорій, наведені в додатку А. Аналізуючи представлені погляди на визначення понять «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства», спостерігаються точки зору, які згруповані таким чином:

По-перше, більшість авторів вважають, що конкурентоспроможність підприємств – це поняття, яке визначається і залежить від конкурентоспроможності товарів.

По-друге, автори вважають конкурентоспроможність підприємств як результат ефективної господарської діяльності за умов конкурентного ринку.

По-третє, автори розглядають конкурентоспроможність підприємства як комплексну порівняльну характеристику підприємства, яка відображає ступінь конкурентних переваг його діяльності над іншими підприємствами-конкурентами.

По-четверте, як стверджують, наприклад, представники російської економічної школи, конкурентоспроможність підприємств – це система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність.

По-п'яте, автори визначають, що конкурентоспроможність підприємств – це підвищення продуктивності використання його ресурсів.

По-шосте, автори розглядають конкурентоспроможність підприємств з позиції маркетингової складової: наявність ефективного маркетингового комплексу, торгової марки, іміджу тощо.

По-сьоме, автори визначають конкурентоспроможність підприємства як завойовування частки міжнародного конкурентного ринку шляхом зосередження уваги на удосконаленні зовнішньоекономічної діяльності.

По-восьме, науковці розглядають конкурентоспроможність підприємства як результат людського капіталу. «Саме людський капітал, а не заводи, обладнання і виробничі запаси, є наріжним каменем конкурентоспроможності підприємства, економічного зростання та ефективності».

По-дев'яте, зарубіжні економісти, розглядають конкурентоспроможність підприємства як постійне збільшення його вартості (капіталу).

Складність конкретизації поняття «конкурентоспроможність підприємства» виходить із його особливостей, які були виділені в сучасній економічній літературі різними вченими, що конкурентоспроможність:

- 1) як адаптивність не є іманентною якістю підприємства;
- 2) може виникати і бути оціненою тільки за наявності конкурентів;
- 3) відносно поняття і має різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- 4) залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, галузі, країни;
- 5) залежить від рівня конкурентних переваг і шляхів їх здобуття та ін.

Аналіз економічних джерел дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність є відбиттям наявності у підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, які пов'язані з ключовими факторами конкуренції або які обумовлюють об'єктивні можливості цього підприємства та його конкурентів щодо досягнення певних однорідних цілей.

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства – узагальнена програма діяльності, спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів для

формування переваг над аналогічними підприємствами в довгостроковому періоді.

В економічній практиці стратегія постає як система правил і способів реалізації концепції розвитку підприємства. Попри свою спрямованість у перспективу, вона є джерелом управлінських рішень, зорієнтованих на розв'язання суперечностей між метою і можливостями підприємства у певний час. Адже конкурентне середовище постійно ставить перед підприємством нові вимоги, до яких воно змушене пристосовуватися, а також змушує використовувати його особливості на свою користь, не втрачаючи своїх домінуючих характеристик, іміджу на ринку.

Правильно сформульована стратегія окреслює найраціональніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення мети, забезпечує підприємству вибір перспективних видів діяльності, високий попит на його продукцію, вигідну, нерідко унікальну позицію на ринку. Кожне підприємство розробляє власну стратегію з огляду на свою мету та особливості ринку. Однак всім їм доводиться при цьому зважати на свої можливості, ресурси і розраховувати час, дбати про свою індивідуальність, успіх у суперництві з іншими підприємствами, які обрали цей ринок полем своєї діяльності. Однак стратегія, як правило, допомагає підприємству досягти наміченого, але не гарантує його, адже в конкурентному середовищі взаємодіє багато факторів, зміст і спрямування впливу яких важко передбачити. Тому вона не може вберегти від нестабільності, нестійкості, спаду, невдач і краху. Навіть найдосконаліша стратегія не може точно передбачити майбутнього і розвитку подій, забезпечити блискавичний результат. Головною сутнісною ознакою стратегії є цілеспрямованість, і її призначення полягає у побудові організації, здатної успішно працювати, долаючи непередбачені обставини, виклики конкуренції, внутрішні проблеми, здобувати все нові вигідні позиції на ринку [57, с. 32].

У конкурентних умовах, постійній боротьбі за ринки і споживачів підприємство повинно виявляти належну адаптивність до змін зовнішнього

середовища, здатність до організаційно-виробничого маневру, високу реакцію на динаміку попиту, вміння формувати його тощо. Все це ще раз підкреслює важливість вироблення ефективних стратегій діяльності підприємства як передумови здійснення необхідних його трансформацій.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає конкретизацію і є системним механізмом реалізації його стратегічних цілей, які здебільшого орієнтуються на поліпшення якості продукції і послуг порівняно з продукцією і послугами конкурентів; забезпечення вищих темпів зростання, ніж у середньому по галузі; збільшення частки ринку; проникнення на нові ринки; досягнення низького рівня витрат. У життєдіяльності підприємств такі орієнтири мають найвищий пріоритет, досягнення їх потребує стратегічного мислення, особливих підходів до оцінювання ділового середовища. Саме завдяки стратегічному мисленню формується бачення перспективного стану підприємства у бізнес-просторі. В іншому разі неминуче виникають кризові ситуації на підприємстві, відчутно послаблюються його позиції у конкурентному середовищі. Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Ситуація також ускладнюється неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю.

Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує

роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку. Відносно змісту та різновидів стратегій організації в літературі існують різні погляди. Поняття «стратегія» використовується в науці та практиці управління з 50-х років ХХ ст.

Концепцію стратегії вперше було розроблено в 60-ті роки А.Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансоффом, вони давали перші визначення основних положень стратегічного планування, хоча й прив'язувались до теорії інституціоналізму. Зміст поняття стратегії змінювався під впливом економічного розвитку суспільства. Переглянути традиційні підходи до розуміння стратегії змусив економістів високий рівень конкуренції, який непинно зростав. Стратегією почали вважати не тільки здійснення правильного управління ресурсами, алей правильне визначення напрямів діяльності на ринку. Стратегія все частіше трактувалася як план досягнення перемоги над конкурентами за допомогою комплексу різноманітних дій [48, с. 253]. На нашу думку, стратегія – це зразок до якого прагне підприємство, мета управління, бачення розвитку підприємства менеджерами та власниками, стратегія це найвища форма планової діяльності підприємства.

Визначаючи поняття конкурентоспроможності, варто дослідити залежність між конкурентоспроможністю держави, економіки, галузі, підприємства, товару. При цьому доцільно також дослідити взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами. При системному вивченні цих понять виділяють ієрархічну структуру (рис. 1.4) [38 с. 678].

З аналізу даних рис. 1.1 можна зробити висновок, що найнижчий щабель у піраміді конкурентних переваг та конкурентоспроможності займає конкурентоспроможність товару. На думку Г.В. Осовської: «Конкурентоспроможність товару характеризує його здатність відповідати запитам покупців у порівнянні з аналогічними товарами, представленими на ринку» [64, с. 707].

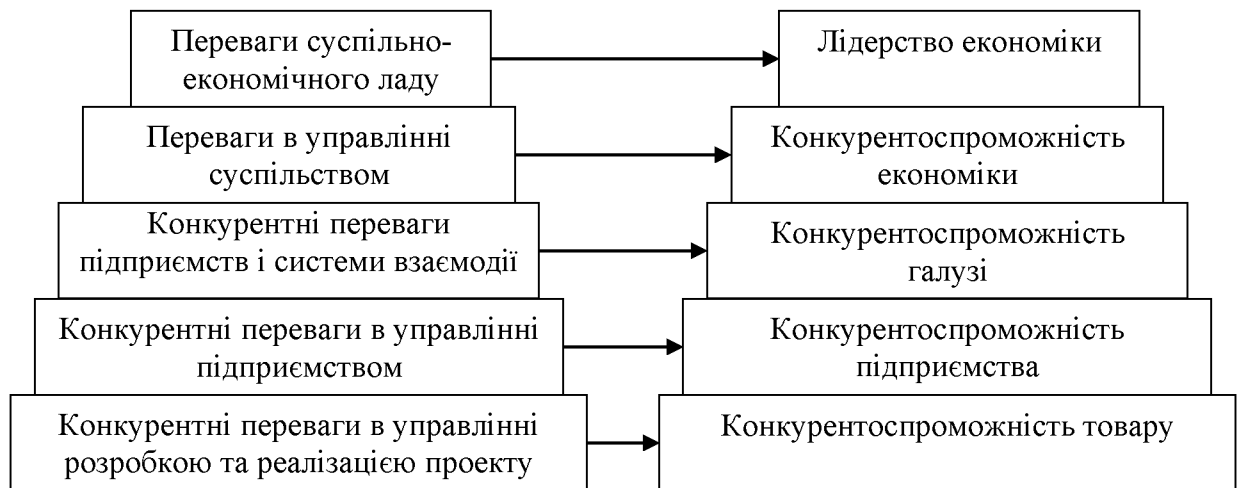


Рис. 1.1 Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності [38 с. 678]

Багієв Г. Розглядає конкурентоспроможність товару з точки зору маркетингу: «Конкурентоспроможність характеризує здатність товару бути купленим в числі перших на ринку серед товарів – конкурентів» [6, с. 358].

У той же час під конкурентною перевагою маються на увазі «унікальні ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі» [21, с. 158]. На думку Т.О. Бабан: «Конкурентоспроможність продукції – це порівняльна характеристика, яка визначає відмінність аналізованої продукції від продукції конкурента і містить комплексне оцінювання сукупності її властивостей (окремі з них можуть не мати кількісного вираження) щодо вимог ринку або властивостей іншого товару» [5, с. 36].

Таким чином, у конкурентній боротьбі перемагає той, хто здатний забезпечити найвищий рівень конкурентоздатності власних товарів або послуг. Щоб товар легко продавався на ринку, він повинен відповідати двом вимогам – мати споживчі властивості і бути конкурентоздатним.

## **1.2. Методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Важливим елементом системи забезпечення належного рівня управління конкурентоспроможністю підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності як на внутрішньому (національному), так і на зовнішніх ринках виступає її оцінка. В процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства виявляються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дає можливість ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг.

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковим моментом планування його діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності. Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності необхідна система оцінки конкурентоспроможності, яка б врахувала інтереси інвесторів, підприємств, споживачів, держави [1]. Однак, як не склалося єдиного розуміння суті поняття конкурентоспроможності підприємства, так не існує і єдиної методики її оцінки.

Багаторівневий характер конкурентної взаємодії господарських суб'єктів зумовлює широкий діапазон підходів до оцінки їх конкурентоспроможності. У сукупності вони охоплюють як вертикальний, так і горизонтальний об'єктний ряд – від оцінки конкурентоспроможності товарів, підприємства, регіону, галузі та економіки країни до оцінки конкурентоспроможності окремих товарів підприємств та видів діяльності [2]. Це обумовлює неоднозначність підходів і методик оцінки конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня, що дає певну відносну характеристику здатності підприємства конкурувати на певному ринку. Отже, конкурентоспроможність підприємства виступає

агрегованим показником його конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [3]. Варто відзначити, що на сьогодні при оцінці конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів. Узагальнюючи існуючі наукові дослідження з цього питання можемо представити класифікацію всієї сукупності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для визначення конкурентоспроможності товару керуються певними принципами її оцінки – базовими вихідними положеннями, дотримання яких дозволяє підвищити точність оцінки, врахувати інтереси ринкових суб'єктів, уніфікувати порядок дій, що складають зміст процедури оцінки. Основні принципи:

1. Принцип протилежності цілей і засобів.
2. Принцип врахування особливостей різних сегментів ринку.
3. Принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку.
4. Орієнтація на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній).
5. Орієнтація на конкретний сегмент ринку.
6. Принцип відповідності вимогам технічного законодавства, нормативних і юридичних документів.
7. Принцип виключення подвійного рахунку.

Запропоновані принципи є результатом синтезу раніше відомих законів і концепцій і висуваються як основні для вирішення конкретного завдання — оцінки конкурентоспроможності продукції і визначення стратегії й тактики можливих дій з метою якнайповнішого задоволення інтересів споживачів і виробників одночасно [50, с. 156]. На основі цих принципів сформульовано методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності товару:

– методична база повинна будуватися відповідно до суті товару як продукту, призначеного для продажу і подальшого споживання; при визначенні конкурентоспроможності товару оцінюється те, наскільки краще/гірше, порівняно з товарами конкурентами він задовольняє запити користувачів, а при обстеженні чинників - наскільки вони сприяють або перешкоджають досягненню конкурентоспроможності товару;

– при виявленій проблемі конкурентоспроможності товару її вирішення доцільно здійснювати на основі маркетингового дослідження, що передбачає вивчення ставлення покупців до товарів підприємства і його конкурентів, а також переваг та недоліків внутрішнього середовища фірми; ефективності використання можливостей і уникнення загроз її зовнішнього оточення;

– оцінка конкурентоспроможності товару повинна проводитися періодично, а не лише при виникненні проблемної ситуації (вживання превентивних заходів на основі виявлення сигналів про потенційне погіршення конкурентоспроможності товару ефективніше, ніж спроба підвищити його реальну низьку конкурентоспроможність);

– оскільки товари орієнтовані на певні сегменти покупців, складові конкурентоспроможності товару є технічні, економічні і комерційні характеристики продукту, якими більшість покупців конкретного сегменту в основному керуються при виборі того або іншого товару;

– перелік значущих для покупців складових конкурентоспроможності товару має специфіку залежно від типу останнього, тому з'являється необхідність виділення складових конкурентоспроможності у кожному конкретному випадку;

– визначення набору складових конкурентоспроможності товару – ключовий момент її оцінки; при цьому на перший план необхідно висувати ті, які мають найбільшу значущість для покупця;

– визначення «ваги» кожного параметра може проводитися як за допомогою експертних, так і соціологічних методів;

– найбільш значущі параметри повинні досліджуватися в першу чергу, що не виключає вивчення другорядних складових, які в деяких випадках можуть робити відчутний вплив на ринковий успіх товару;

– етапи оцінки конкурентоспроможності товару мають специфіку залежно від конкурентної ситуації на ринку, виду товару, завдань оцінки, діяльності й стану підприємства, продукти якого оцінюються [49, с. 163].

Оцінка конкурентоспроможності товару охоплює такі етапи:

- аналіз ринку і вибір найбільш конкурентоспроможного товару – взірця як бази для порівняння й визначення рівнів конкурентоспроможності певного товару,

- визначення набору порівняльних параметрів загальних товарів,

- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності певного товару.

При оцінці конкурентоспроможності (КСП) продукції застосовуються диференціальний, комплексний і змішаний методи. Диференціальний метод оцінки заснований на використанні одиничних параметрів узятого продукту й зразка, що зіставляється з ним, (або потреби). Визначають, чи досягнуть рівень у цілому, по яких параметрах він відстає, які з них максимально відрізняються від базових. При оцінці конкурентоспроможності продукції за нормативними параметрами одиничний показник може приймати тільки два значення: 1 і 0. Якщо аналізований товар відповідає обов'язковим нормам і стандартам, цей показник дорівнює 1; у протилежному випадку показник прирівнюється до нуля. Якщо технічні параметри продукту не мають фізичної міри (зовнішній вигляд, комфортність, відповідність моді й ін.), то для додання цим параметрам кількісних характеристик необхідно використовувати експертні методи оцінки в балах. Однак диференціальний метод дає можливість лише констатувати факт КСП продукту або наявності в нього недоліків у порівнянні з товарами-аналогами й фактично не дозволяє вирішувати більше складні завдання.

Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції заснований на застосуванні комплексних (групових, узагальнених і

інтегральних) показників або зіставленні питомих корисних ефектів аналізованого продукту й зразка. Груповий показник по нормативних вимогах розраховується по спеціальній формулі, у якій приводяться одиничні показники конкурентоспроможності продукції і число нормативних параметрів, що підлягають оцінці.

Груповий показник за технічними параметрами характеризує ступінь відповідності даного товару існуючої потреби по всьому набору технічних параметрів (щодо вагомості параметрів). Підрахунок групового показника за економічними параметрами провадиться шляхом визначення повних витрат споживача, пов'язаних із придбанням і споживанням товару. Підрахунок інтегрального показника КСП провадиться по формулі, що включає груповий показник за нормативними параметрами, груповий показник за технічними параметрами (крім нормативного) і груповий показник за економічними параметрами. Індекс конкурентоспроможності товарів – показник відносної конкурентоспроможності товарів, які експортує країна. Визначається зіставленням обмінного курсу її валюти з обмінним курсом валюти країни-імпортера з поправкою на інфляцію, пов'язану з оптовим ціноутворенням у промисловості.

При всьому різноманітті впливу контролінгу ЗЕД на КСП товаровиробника головними є зусилля, спрямовані на створення конкурентних товарів і підтримка необхідного рівня їх КСП протягом усього життєвого циклу з урахуванням специфіки кожної фази цього циклу.

З позицій маркетингу створення товару, конкурентоспроможного по всім технічним, економічним і інш параметрам, не гарантує його автоматичного успіху на ринку. Проходження продуктом (ринкової стадії й наступне його споживання покупцем припускає, що КСП властиво товару за технічними і економічними параметрами - це необхідне, але явно недостатня умова КСП, що виходить із вимог споживачів і ринковій «технології» проходження товару. На цьому етапі також повною мірою проявляється стимулюючий вплив маркетингу, але лише за умови адекватних зусиль фірми-товаровиробника.

Конкурентоспроможність у загальному вигляді визначається співвідношенням корисного ефекту до сумарних затрат, які включають витрати, що пов'язані з придбанням та експлуатацією товару. Корисний ефект товару – характеризує фактичну здатність товару задовольняти конкретну потребу покупця. Він розраховується як інтегральний показник якості товару, що включає три групи показників:

- основні характеристики товару (технічні, конструктивні);
- параметри, що регламентуються (відповідають стандартам);
- параметри і ознаки, що характеризують естетичні властивості товару (дизайн, упаковка тощо).

Кожен показник входить в інтегральний показник з своєю вагою, залежною від його значущості для споживача [54, с.158].

Споживчі властивості – це характеристики товару, спрямовані на задоволення вимог споживача, які він пред'являє до товару з урахуванням умов його використання за призначенням. Вимірюється в натуральних одиницях (наприклад продуктивність однопараметричних машин та устаткування), грошовому виразі або в умовних балах (для об'єктів з кількома важливими параметрами, що доповнюють один одного).

Сукупні витрати протягом життєвого циклу – витрати, які обов'язково потрібно зробити, щоб одержати від об'єкта відповідний корисний ефект. Приймаючи рішення про купівлю, покупець враховує не тільки ціну товару, але і те, в скільки йому обійдеться експлуатація, утримання товару в процесі його використання. Тому, визначаючи рівень конкурентоспроможності товару, слід враховувати витрати споживача на придбання й експлуатації товару, а не лише оцінювати товар за мірою його відповідності конкретним потребам.

Разом всі витрати складають величину ціни споживання ( $C_{\text{спож}}$ ) – обсяг коштів, необхідний споживачу впродовж усього строку служби товару. У загальному виді елементами ціни споживання виступають: ціна товару; витрати на транспортування товару до місця використання; вартість

установки, монтажу, приведення в дієдатний стан; навчання обслуговуючого персоналу; витрати на паливо ( електроенергію); заробітна плата обслуговуючого персоналу; витрати на післягарантійний сервіс та придбання запасних частин; податки; витрати на утилізацію виробу після закінчення строку експлуатації; непередбачені витрати; інші елементи, які характеризують індивідуальні властивості товару [48,с.57].

Конкурентоспроможність об'єктів, для яких неможливо розрахувати корисний ефект чи сукупні витрати, можна визначити за результатами експериментальної перевірки за конкретних умов споживання, пробного продажу, експертних та інших методів. Найвищою конкурентоспроможністю ( $K_T$ ) на ринку володіє той товар, який завдяки своїм споживчим властивостям забезпечує найбільший корисний ефект по відношенню до ціни споживання, тобто умова конкурентоспроможності товару має вигляд:

$$K_T = \frac{E_k}{C_{\text{спож}}} \max \quad (1.2)$$

Але визначити, чи відповідає потенційно товар даній умові, можна лише в результаті порівняльного аналізу сукупних характеристик товару з товарами-конкурентами за ступенем задоволення конкретних потреб і за ціною споживання.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності товару, відбивана в сучасній економічній літературі, заснована на обліку тільки двох, хоч і інтегральних, показників – його якості і ціни споживання, тобто конкурентоспроможність можна представити як функцію цих двох показників:

$$K_T = f(E_n / C_{\text{спож}}) \quad (1.3)$$

На практиці критерії, за якими споживач оцінює і вибирає товар, включають набагато більшу кількість показників, ніж ціна і якість. Тому, при оцінці конкурентоспроможності товару необхідно враховувати не тільки

вимоги споживача до його ціни та якості, але й інші чинники (забезпеченість запчастинами, організація сервісу, репутація країни-виробника і конкретного постачальника; ступінь популярності марки та прихильності до неї споживача).

На різних ринках ваги кожного з цих критеріїв можуть бути різними, а тому оцінку конкурентоспроможності слід проводити для кожного ринку окремо. У цілому, для визначення конкурентоспроможності продукції продуценту необхідно знати: конкретні вимоги потенційних покупців до пропонованого на ринку товару; можливі розміри та динаміку попиту на продукцію; розрахунковий рівень ринкової ціни товару; визначальні параметри продукції основних конкурентів; найбільш перспективні ринки для відповідного товару та етапи закріплення на них [50, с.57].

Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції на практиці застосуються різноманітні методи. Вибір конкретного методу (методики) визначення конкурентоспроможності залежить від специфіки продукту (споживчий товар чи продукція промислового призначення), обсягів доступної інформації, терміновості отримання результатів оцінки, аудиторії, на яку вони розраховані, ресурсних (у т.ч. бюджетних) обмежень тощо. Методи оцінки конкурентоспроможності товару можна класифікувати за певними критеріями (табл. 1.3).

Крім розрахунково-аналітичного підходу для оцінки конкурентоспроможності доцільно використати модель Розенберга. Модель виходить з того, що споживачі оцінюють товари з погляду їх придатності для задоволення своїх потреб. Вона виражається формулою:

$$A_j = \sum_{i=1}^n V_j I_{ij}, \quad (1.4)$$

де  $A_j$  – суб'єктивна придатність товару (відношення до товару);

$V_j$  – важливість мотиву для споживача;

$I_{ij}$  – суб'єктивна оцінка придатності товару для задоволення мотиву  $i$ .

**Методи оцінки конкурентоспроможності товару [59, с.68]**

Критерій:	Види методів:
Принцип, що використовується	<ul style="list-style-type: none"> <li>– органолептичні, реєстраційні, вимірювальні</li> <li>– експериментальні</li> <li>– розрахункові</li> <li>– статистичні</li> <li>– аналітичні</li> <li>– маркетингові</li> </ul>
Номенклатура критеріїв	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прями</li> <li>– непрямі</li> </ul>
Спосіб відбору цінкових аспектів товару	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відбір здійснюється суб'єктами оцінки;</li> <li>– відбір здійснюється на основі опитування експертів</li> <li>– відбір здійснюється на основі опитування репрезентативної вибірки споживачів;</li> </ul>
За показниками, на основі яких здійснено оцінку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– диференційований;</li> <li>– комплексний;</li> <li>– змішаний</li> </ul>
Форма представлення результатів оцінки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розрахунково-аналітичний метод</li> <li>– матричний метод</li> <li>– графічний метод</li> </ul>

Переваги методу: кожному товару може бути поставлено у відповідність будь-яке число, що значно полегшує порівняння їх конкурентоспроможності (чим більше число, тим більш конкурентоздатний продукт).

Недоліки: складно визначити й оцінити найважливіші для продукту характеристики з погляду споживача; немає порівняння з ідеальними характеристиками товару) [15, с. 14].

Існує ще одна модель, схожа з моделлю Розенберга, але має більш практичний характер. Значення окремих мотивів визначається опосередковано, через конкретні характеристики продукту :

$$Q_i = \sum_{k=1}^n X_k Y_{ik} , \quad (1.5)$$

де  $Q_j$  – оцінка споживачами марки  $j$  ;

$X_k$  – важливість характеристики ( $k = 1, \dots, n$ )  $k$  ( $k = 1, \dots, n$ ) марки з погляду споживачів;

$Y_{jk}$  – оцінка характеристики марки  $j$  з погляду споживачів.

Модель ґрунтується на передумові, що кожна характеристика бажана і одночасно чим вища оцінка, тим краще. Досить поширеною є оцінка рівня конкурентоспроможності на основі рівня продаж [15; 53]. Критерій визначення рівня конкурентоспроможності – відносна частка продажу  $B_{O_i}$  оцінюваного товару, порівняного з товаром-конкурентом:

$$B_{O_i} = \frac{M_O}{M_O + M_i}, \quad (1.6)$$

де  $M_O, M_i$  – обсяги продажу оцінюваного товару та  $i$ -го аналога.

З точки зору товару використання моделі пов'язане з безліччю проблем (мотиви, важливі для товару, часто буває важко визначити, оцінка визначається суб'єктивними поглядами експертів; вислови опитуваних не дають вказівки на те, які характеристики про продукт повинні бути змінені; немає порівняння з ідеальними характеристиками. Найбільш відомі на сьогодні моделі та методи оцінки конкурентоспроможності продукції можна розділити на дві групи: аналітичні і графічні методи. Опис аналітичних методів оцінки конкурентоспроможності наведено в табл. 1.4.

Апріорно рівень конкурентоспроможності товару можна оцінити як імовірність того, що на даному ринку довільний споживач, здійснюючи купівлю, віддасть перевагу даному товару вказаному  $i$ -му його конкуренту-аналогу. Імовірність  $B_{O_i}$  – це перевага одного товару (продукції, що оцінюється) перед іншим товаром ( $i$ -м його аналогом). Таку оцінку можна одержати за допомогою експертних методів. Знайдені тим або іншим способом значення переваги  $B_{O_i}$  товарів дозволяють обчислити оцінки очікуваної частки продажу на даному ринку продукції й її аналогів:

$$B_O = 1 / \left\{ 1 + \sum_{i=1}^N (1 - B_{O_i}) / B_{O_i} \right\}; \quad (1.12)$$

$$B_i = 1 / \left\{ 1 + \sum_{j \neq i}^N (1 - B_{ji}) / B_{ji} \right\}, \quad (1.13)$$

**Характеристика розрахунково-аналітичного методу оцінки  
конкурентоспроможності товарів**

Метод	Характеристика методу
Інтегральний показник конкурентоспроможності	<p>Найчастіше розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару (<math>K_{\text{інт}}</math>) здійснюють за формулою:</p> $K_{\text{інт}} = I_{\text{ТП}} / I_{\text{ЕП}}, \quad (1.7)$ <p>де <math>I_{\text{ТП}}</math> – індекс технічних параметрів (індекс якості); <math>I_{\text{ЕП}}</math> – індекс економічних параметрів (індекс цін).</p>
Індекс технічних параметрів	<p>Для розрахунку індексу технічних параметрів використовують формулу:</p> $I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n q_i \times v_i, \quad (1.8)$ <p>де <math>q_i</math> – одиничний показник <math>i</math>-го технічного параметра; <math>v_i</math> – коефіцієнт вагомості <math>i</math>-го параметра.</p>
Одиничні показники технічних параметрів	<p>Численні одиничні показники технічних параметрів визначаються таким чином:</p> $q_i = P_{\text{оцін}} / P_{\text{баз}}, \quad (1.9)$ <p>де <math>P_{\text{оцін}}</math> – значення конкретного параметра оцінюваного виробу; <math>P_{\text{баз}}</math> – значення цього ж параметра базового виробу.</p>
Індекс економічних параметрів	<p>Для розрахунку індексу економічних параметрів використовують формулу:</p> $I_{\text{ЕП}} = C_{\text{спож}}^{\text{оцін}} / C_{\text{спож}}^{\text{баз}} \quad (1.10)$ <p>де <math>C_{\text{спож}}^{\text{оцін}}</math>, <math>C_{\text{спож}}^{\text{баз}}</math> – ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів, що розраховується у наступний спосіб:</p> $C_{\text{спож}}^{\text{оцін}} = C_{\text{продажу}} + M \quad (1.11)$ <p>де <math>C_{\text{продажу}}</math> – продажна ціна товару; <math>M</math> – сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.</p> <p>Якщо <math>K_{\text{інт}} &gt; 1</math>, то оцінюваний товар вважається більш конкурентоспроможним, ніж товар-аналог, обраний базу для порівняння; якщо <math>K_{\text{інт}} &lt; 1</math>, то рівень конкурентоспроможності оцінюваного товару є нижчим, ніж у товару - суперника; якщо <math>K_{\text{інт}} = 1</math>, то ця ситуація інтерпретується як тотожність рівнів конкурентоспроможності обох товарів. Безумовно, мета виробника – отримати <math>K_{\text{інт}} &gt; 1</math>, цілеспрямовано збільшуючи <math>I_{\text{ТП}}</math> та зменшуючи <math>I_{\text{ЕП}}</math>.</p> <p>Переваги: достатньо просте порівняння з товарами-конкурентами; загальний аналіз робиться на основі аналізу окремих показників. Недоліки: застосування експертного методу, важкість у визначенні параметрів та їх значимості.</p>

Джерело: узагальнено автором за [14; 15; 49; 53]

де  $B_o, B_i$  – очікувані частки продажу оцінюваної продукції;

$N$  – число аналогів-конкурентів;

$B_{oi}$  – перевага оцінюваної продукції щодо  $i$ -го аналога;

$B_{ji}$  – перевага щодо  $i$ -го аналога.

У знаменнику формули (1.13) до 1 додається сума відношення величин переваги  $1 - B_{oi} = B_{io}$  аналогів перед оцінюваною продукцією до переваги  $B_{oi}$  продукції перед аналогами. Аналогічні суми відносин переваги пар товарів  $1 - B_{ji} = B_{ij}$  фігурують у формулі (1.7). Всі вказані величини визначаються для даного ринку в даний період.

У сучасних умовах розвитку бізнесу України успішне функціонування підприємств значною мірою залежить від стратегічного потенціалу. Адже він визначає стратегічні можливості підприємства, забезпечує ефективне використання ресурсів, резервів та можливостей підприємства, розробку та реалізацію його стратегій на всіх етапах розвитку, що впливає на досягнення стратегічних цілей та визначених напрямів розвитку підприємства у майбутньому. Тому перед вітчизняними підприємствами постає питання його формування та оцінки. Стратегічний потенціал конкурентоспроможності підприємства є інтегрованою й повною характеристикою його розвитку. Управління розвитком підприємства припускає потребу розроблення й впровадження інтегрованої системи управління, основою якої є система аналізу й оцінювання потенціалу, процесів його зміни. З цією метою використовують різноманітні методики аналізу потенціалу конкурентоспроможності підприємства, які є вагомими, але все ж не досконалими на наш погляд. Потенціал підприємства являє собою складну, динамічну, поліструктурну систему, яка складається із сукупності взаємозалежних та взаємопов'язаних локальних потенціалів:

1. Ресурсо-сировинного (наявна сировина, матеріали, складські ресурси);
2. Виробничий (основні виробничі засоби, виробничі площі, використовувані технології);
3. Фінансового (власні засоби, оборотні засоби, залучений капітал);

4. Трудового (чисельність персоналу, його кваліфікація, сукупність здібностей та досвіду працівників, віковий та освітній склад персоналу);

5. Організаційно-управлінський (система управління підприємством, організаційне забезпечення виробництва);

Система управління конкурентоспроможністю підприємства у ринковому середовищі зосереджується на правильному визначенні поточних позицій підприємства на ринку, показників його господарсько-фінансової діяльності, сильних і слабких сторін. В сучасних умовах адекватність прийнятої стратегії розвитку бізнесу або території стратегічним цілям залежить від результатів стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз формує інформаційну базу для прийняття рішення, але його методи залежать від складності внутрішнього та зовнішнього середовища господарської системи.

Доцільним також є застосування методу рангів, який передбачає порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів. У процесі розрахунку необхідно визначити: коефіцієнт значимості, коефіцієнт питомої ваги; оцінку підприємства з аналогічними сільськогосподарськими підприємствами; відносну оцінку; ранг підприємства. Також розрахуємо рівень конкурентоспроможності базового підприємства відносно одного і другого конкурента [14, с. 125]. Коефіцієнт значимості розраховується на основі ранжування показників, які відіграють важливу роль у діяльності підприємства, від найважливішого до менш важливих. Коефіцієнт питомої ваги розраховується:

$$K_{\text{ПВ}} = \frac{K_3}{\sum K_3} \quad (1.26)$$

де  $K_{\text{ПВ}}$  – коефіцієнт питомої ваги підприємства;

$K_3$  – коефіцієнт значимості показника;

$\sum K_3$  – сума коефіцієнтів значимості показників.

Оцінка підприємства визначається на основі порівняння даних з конкуруючими підприємствами, шляхом вигідного положення.

Відносна оцінка розраховується:

$$V_{оц} = O_{ц} \times K_3 \quad (1.27)$$

де  $V_{оц}$  – відносна оцінка підприємства;  $O_{ц}$  – оцінка підприємства.

Ранг підприємства визначається:

$$P = K_{пв} \times V_{оц} \quad (1.28)$$

де  $P$  – ранг підприємства.

Рівень конкурентоспроможності базового підприємства ( $K_{бп}$ ) порівняно з конкурентом розраховується за формулою:

$$K_{бп} = \frac{\sum V_{оцбп} - \sum V_{оцк1}}{\sum V_{оцбп}} \times 100\% \quad (1.29)$$

де  $\sum V_{оцбп}$  – сума відносних оцінок базового підприємства;

$\sum V_{оцк1}$  – сума відносних оцінок підприємства конкурента.

Якщо,  $K_{бп}$  від 0 до 15 – низький рівень конкурентоспроможності;

від 16 до 30 – середній рівень конкурентоспроможності;

від 30 – високий рівень конкурентоспроможності;

якщо коефіцієнт від'ємний то підприємство не конкурентне.

Таким чином, основною оцінки системи управління конкурентоспроможністю підприємства є аналіз його стратегічного потенціалу конкурентоспроможності, що дає змогу визначити основні пріоритети розвитку підприємства у конкурентному середовищі.

## Висновки до розділу 1

1. Конкурентні переваги та конкурентні стратегії є ключовими складовими успішної діяльності підприємства в сучасному конкурентному бізнес-середовищі. Наявність конкурентних переваг, які підприємство може використовувати для виходу вперед та визначення своєї ніші на ринку, стає

визначальною для його стійкості та здатності до виживання. У цьому контексті, конкурентна стратегія визначає шляхи до досягнення та утримання конкурентоспроможності, розвиваючи визначені конкурентні переваги та взаємодіючи зі змінами у середовищі.

2. Здатність ефективно використовувати внутрішні та зовнішні ресурси, аналізувати конкурентне положення та вчасно адаптуватися до ринкових тенденцій визначають успіх конкурентної стратегії. Інновації, якість продукції, ефективність виробництва, маркетингові підходи та багато інших аспектів входять у комплексне управління конкурентністю.

3. Важливою характеристикою успішної конкурентної стратегії є також гнучкість та готовність до адаптації. Сучасне бізнес-середовище змінюється швидко, і лише ті підприємства, які можуть швидко визначати нові можливості та адаптуватися до них, здатні зберігати та розвивати свої конкурентні переваги.

4. Оцінка конкурентоспроможності є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством. Різноманітні методи, такі як SWOT-аналіз, аналіз портфеля продуктів/ринків, аналіз вартісно-конкурентних позицій, бенчмаркінг, аналіз конкурентного середовища та оцінка клієнтського задоволення, надають підприємствам засоби для оцінки їхньої ефективності та визначення можливостей для покращень. Інтеграція цих методів дозволяє отримати більш повне та об'єктивне уявлення про стан підприємства на ринку та розробити стратегії, спрямовані на виправлення слабких сторін та підсилення сильних. Важливою є регулярність проведення оцінки та гнучкість у використанні цих інструментів, оскільки конкурентні умови постійно змінюються, і лише підприємства, що адаптуються, здатні забезпечити стійкі конкурентні переваги.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства стає визначальним етапом у стратегічному управлінні, що визначає його здатність адаптуватися до змін на ринку та утримувати переваги перед конкурентами. Цей процес включає в себе застосування різноманітних методів та аналізів, спрямованих на визначення сильних та слабких сторін підприємства, виявлення можливостей та загроз, а також розробку стратегій для підвищення ефективності та стійкості на ринку. Оцінка конкурентоспроможності стає стратегічним інструментом, який допомагає підприємствам досягати успіху в умовах динамічного та конкурентного бізнес-середовища.

Досліджуване приватне сільськогосподарське підприємство є типовим представником аграрного сектору Полтавського району, розташованого за 16 км від міста Полтава. Район входить до складу Придніпровської низовини, конкретно – Полтавської рівнини, займаючи 4,4 % області з площею 1259,89 км<sup>2</sup>. Він перетинає магістралі республіканського і європейського значення та має розвинуту інфраструктуру.

Сільськогосподарські землі становлять 93,5 тис. га, переважно представлені чорноземами. Регіон має виражену промислову базу, включаючи п'ять родовищ нафти, газу та газоконденсату. Економіко-географічне положення Полтавського району сприяє його розвитку, а клімат є помірно-континентальним. Для цієї території характерний помірно-континентальний клімат, середня кількість опадів становить 480-520 мм. середня температура влітку – 19-23 °С, взимку – (-8-10 °С). Однак, останнім часом, зміни в погодних умовах негативно впливають на сільське господарство. Засоби води в ґрунтах становлять 17018 м, а чорноземи типові

малогумусні важкосуглинки, розташовані на плоских вододільних терасах, є найбільш поширеними. Таким чином, природні умови створюють сприятливий фундамент для сільськогосподарської діяльності, яка є домінуючою галуззю Полтавського району, де підприємство розташоване у лісостеповій зоні достатньої вологості.

Важливість організаційної та управлінської структури визначається їхнім ключовим впливом на ефективність та стійкість функціонування будь-якої організації. Ефективна організаційна структура сприяє оптимальному розподілу обов'язків та відповідальності між підрозділами, забезпечуючи логічний та ефективний хід робочих процесів. Управлінська структура визначає систему прийняття рішень, розподіл компетенції та взаємодію між керівництвом і підлеглими. Досягнення стратегічних цілей організації неможливе без чіткої управлінської структури, що забезпечує раціональне використання ресурсів та швидке реагування на зміни в середовищі (додатки Б, В, Д). Отже, обидві структури взаємодіють для забезпечення гнучкості, ефективності та адаптивності організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

Персонал є невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства, маючи низку важливих функцій та значущий вплив на його результативність. Компетентний та досвідчений персонал володіє необхідними навичками і знаннями для ефективного виконання своїх обов'язків. Колективність дозволяє вирішувати завдання більш швидко та ефективно, сприяючи взаємному розвитку та взаємопідтримці. Кваліфікований персонал у сфері управління є ключем до успіху. Керівники, здатні мотивувати, делегувати та ефективно керувати командою, сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Участь працівників у формуванні корпоративної культури сприяє створенню єдиної команди, яка віддана спільним цілям та цінностям. Отже, персонал виступає важливою складовою, визначаючи успіх та стабільність підприємства через свою експертизу, мотивацію та здатність пристосовуватися до змін в бізнес-

середовищі. Розглянемо динаміку показників чисельності персоналу підприємства (додаток Е).

На основі аналізу даних додатку Е можна зробити висновок, що у господарстві у 2022 р. порівняно з 2018 р. загальна середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 24 особи (9,2%), у тому числі зменшилась чисельність адміністративного персоналу на 3 особи (11,5%). Такі зміни відбулись завдяки автоматизації та оптимізацією системи управління в господарстві. Щодо основного сільськогосподарського виробництва, то в цій галузі працює 215 осіб, з яких 117 осіб (54,4%) працює в рослинництві, 98 осіб (45,6%) – у тваринництві. Враховуючи виробничу структуру підприємства, така структура зайнятості є оптимальною. Протягом 2018-2022 рр. структура чисельності працівників, зайнятих у сільському господарстві змінилась на 2,0%. Техніко-технологічна база для діяльності підприємства включає в себе машини та обладнання, відомі як активна частина основних засобів. Проведемо аналіз наявності виробничих засобів та показників їх використання (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Динаміка забезпеченості підприємства основними та оборотними засобами та ефективності їх використання, 2018 – 2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Нематеріальні активи на початок року	1157	1157	1041	929	663	-494,0
Нематеріальні активи на кінець року	1157	1041	929	663	547	-610,0
Вартість основних засобів на початок року	72489	90156	96386	44690	48449	-24040,0
Вартість основних засобів на кінець року	90156	96386	108197	48449	55197	-34959,0
Середньорічна вартість основних засобів	81322,5	93271	102291,5	46569,5	51823	-29499,5
Вартість оборотних засобів на початок року	66697	66620	69952	77018	82476	15779,0

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Вартість оборотних засобів на кінець року	66620	69952	77018	82476	113952	47332,0
Середньорічна вартість оборотних засобів	66658,5	68286	73485	79747	98214	31555,5
Фондозабезпеченість	1958,6	2269,4	2509,6	1160,2	1304,1	-654,6
Фондоозброєність праці	341,7	395,2	467,1	213,6	238,8	-102,9
Забезпеченість основних засобів оборотними	0,82	0,73	0,72	1,71	1,90	1,1
Фондомісткість	0,77	0,89	0,86	0,37	0,36	-0,4
Фондовіддача	1,30	1,12	1,17	2,71	2,81	1,5
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	1,584	1,527	1,623	1,580	1,481	-0,1
Тривалість одного обороту, днів	230	239	225	231	246	15,9

Як свідчать дані табл. 2.2, середньорічна вартість основних засобів у підприємства у 2022 р. порівняно з 2018 р. скоротилась на 24040 тис. грн (на 33,2 %), досягнувши на кінець 2022 р. 55197 тис. грн. Вартість нематеріальних активів є невеликою – 663 тис. грн у 2022 р., що на 494 тис. грн, або 42,7 %, менше в порівнянні із 2018 р. Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці є високими, досягаючи у 2022 р. відповідно 1294,6 тис. грн та 238,8 тис. грн, що свідчить про високий рівень технічної оснащеності праці та переважаючий інтенсивний тип розвитку підприємства. Однак ці показники суттєво зменшуються в динаміці, вказуючи на зниження ефективності використання земельних і трудових ресурсів підприємства. Показник фондовіддачі зріс і склав у 2022 р. 2,81 грн, тоді як фондоємність становила 0,36 грн і має тенденцію до зростання. Тривалість одного обороту оборотних засобів у господарстві у 2022 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 15,9 %, досягнувши показника у 2022 р. на рівні 246 днів. Зменшити тривалість оборотності оборотних активів у сільському господарстві вкрай складно у зв'язку з особливостями технологічного процесу. Проте, цього можна досягти, зменшуючи дебіторську заборгованість, що є особливо актуальним у періоди значної інфляції, яка зараз має місце в економіці України.

Відбувається збільшення середньорічної вартості активів підприємства (додаток Ж). У 2022 р. вартість активів становила 15064 тис. грн, це на 1503,5 тис. грн, або на 1 % більше, ніж порівняно із 2018 р. Найбільшу питому вагу в структурі активів складають оборотні активи – 65,2 % (98214 тис. грн) у 2022 р., варто зауважити, що до 2020 р. у господарстві була наявна важка структура активів, так як у структурі активів переважали основні засоби. У підприємстві практично відсутні нематеріальні активи, що є негативним в сучасних умовах (рис. 2.1).

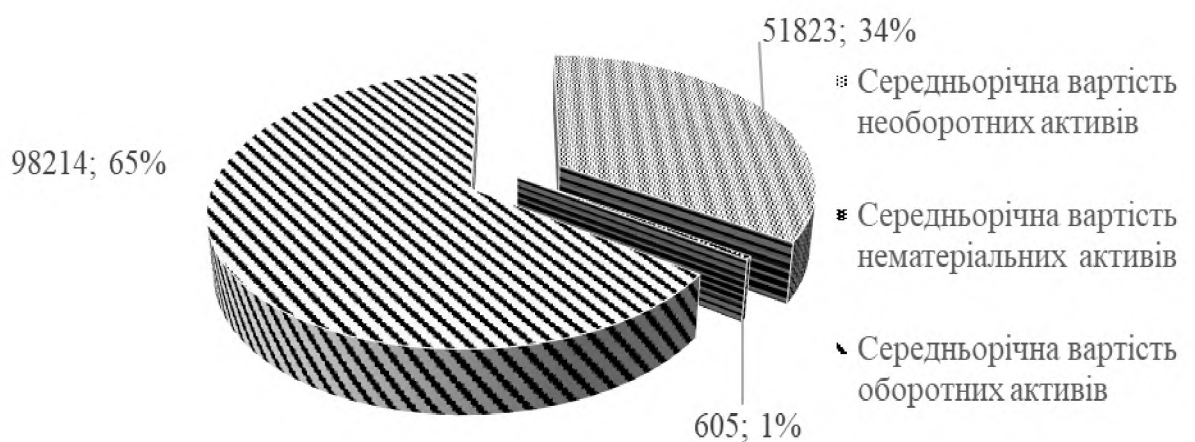


Рис. 2.1. Структура активів підприємства, 2022 р.

Розглянемо склад та структуру оборотного капіталу об'єкта нашого дослідження (додаток З). Наявність та структура оборотних активів визначають ефективність фірми. При аналізі оборотних активів підприємства видно, що загальна вартість оборотного капіталу у 2022 р. зросла на 71 % порівняно із 2018 р. Слід відзначити, що оборотні засоби збільшуються швидше, ніж оборотні активи підприємства. Зростання вартості оборотного капіталу обумовлене збільшенням вартості запасів (79,2 %), які у структурі оборотного капіталу складають 72,3 %. На другому місці знаходиться дебіторська заборгованість за розрахунками (16,1 %), а на третьому – поточні біологічні активи (10,7 %). Серед запасів найбільший вагомий внесок має готова продукція (43,1 %).

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства доцільно скористатись методом рангів. В аналізі будуть використані виробничі та споживчі чинники. До виробничих, на нашу думку, доцільно віднести ресурсний потенціал, показники ефективності його використання, фінансові показники діяльності підприємства, частки ринку, платоспроможності та інші. До споживчих – якість та ціну продукції, ширину каналів реалізації, кількість видів продукції. Для визначення відносного рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства у якості конкурента обрано підприємство, яке має подібні параметри розміру та розвитку з базовим підприємством. Результати розрахунку представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, 2022 р.

Показника	КЗ	КПВ	Підприємство 1			Підприємство 2		
			ОЦ	ВОЦ	Р	ОЦ	ВОЦ	Р
Виробничі:								
Валова продукція, тис. грн	6	0,039	2	12	0,471	1	6	0,235
Вартість основних виробничих засобів, тис. грн	14	0,092	2	28	2,562	1	14	1,281
коефіцієнт оновлення основних засобів	13	0,085	2	26	2,209	1	13	1,105
Фондовіддача, грн	7	0,046	1	7	0,320	2	14	0,641
Фондозабезпеченість, тис. грн	10	0,065	2	20	1,307	1	10	0,654
Вартість оборотних засобів, тис. грн	16	0,105	1	16	1,673	2	32	3,346
Середньорічна чисельність працівників, осіб	15	0,098	1	15	1,471	2	30	2,941
Продуктивність праці, тис. грн	8	0,052	1	8	0,418	2	16	0,837
Площа сільськогосподарських угідь, га	9	0,059	1	9	0,529	2	18	1,059
Прибуток, тис. грн	4	0,026	1	4	0,105	2	8	0,209
Рівень рентабельності, %	5	0,033	1	5	0,163	2	10	0,327
Частка ринку, %	11	0,072	1	11	0,791	2	22	1,582
Споживчі:								
Середня ціна реалізації молока, грн/ц	3	0,020	2	6	0,12	1	3	0,06
Середня ціна реалізації зерна, грн/т	2	0,013	2	4	0,052	1	2	0,026
Якість продукції, бал з 10	1	0,007	2	2	0,013	1	1	0,007
Кількість видів продукції	12	0,078	1	12	0,941	2	24	1,882
Ширина каналів реалізації, од.	17	0,111	2	34	3,778	1	17	1,889
Сума	153	1,000	25	213	16,804	26	237	18,020

Метод рангів передбачає розрахунок коефіцієнта значимості, коефіцієнта питомої ваги; оцінку підприємства з аналогічним об'єктом; відносну оцінку; визначення рангу підприємства. За даними табл. 2.7 розраховано рівень конкурентоспроможності підприємства відносно конкурента 1, він дорівнює 10,1 %. Таке значення показника свідчить про те, що підприємство має середній рівень конкурентоспроможності. Кращі значення досліджуване підприємство має по виробничій групі показників. Виходячи з даних табл. 2.2 можна побудувати графік порівнянь споживчих та економічних показників і таким чином визначити позицію кожного підприємства. Для цього визначимо координати положення підприємств у системі координат (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Визначення максимальних і мінімальних точок графіку позиціонування підприємства, 2022 р.**

Показники	Виробничі	Споживчі
Максимальне значення	14,22	4,78
Мінімальне значення	12,02	3,80
Середнє значення	13,12	4,29
Підприємство 1	14,32	3,80
Підприємство 2	12,02	4,78

Найвищий ранг за виробничими показниками має базове підприємство, але за споживчими показниками лідирує його конкурент.

Отже, для підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваному підприємству насамперед доцільно звернути увагу на споживчі показники, зокрема асортимент продукції, цінову конкурентоспроможність, широту каналів реалізації, а також якість продукції.

У сучасних умовах конкурентного бізнес-середовища, де ефективність та стійкість підприємства стають визначальними факторами його успіху, діагностика господарської діяльності стає ключовим інструментом для оцінки та покращення його фінансового стану. У цьому контексті, аналіз ефективності стає важливою складовою стратегічного управління. Спираючись на стратегічні орієнтири розвитку України на період до 2030 р.,

проаналізовано фактичні показники за 2018–2022 рр., зокрема сформульовані на національному рівні індикатори: подолання голоду, а також розвиток сільського господарства; достойна праця та економічне зростання; відповідальне (зокрема безвідходне) споживання та виробництво.

Аналіз показників, що характеризують доступність збалансованого харчування для всіх верств населення України у період з 2018 р. по 2022 р. (табл. 2.4), показує, що у 2021 р. обсяг споживання м'яса і м'ясних продуктів на одну особу становив 53,8 кг/рік, що менше на 7,2 кг/рік від запланованого цільового показника на 2021 р. (61 кг/рік).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників розвитку сільського господарства України,  
2018–2022 рр.**

Показники	Роки					Цільові значення		
	2018	2019	2020	2021	2022	2020 р.	2025 р.	2030 р.
Споживання м'яса і м'ясних продуктів у розрахунку на одну особу, кг/рік	51,7	52,8	53,6	53,8	53	61	71	80
Споживання молока і молочних продуктів у розрахунку на одну особу, кг/рік	200	197,7	200,5	201,9	201,5	270	320	380
Споживання риби і рибних продуктів у розрахунку на одну особу, кг/рік	10,8	11,8	12,5	12,4	13,2	в/д <sup>1</sup>	в/д <sup>1</sup>	в/д <sup>1</sup>
Споживання овочів у розрахунку на одну особу, кг/рік	159,7	163,9	164,7	164	165,9	в/д <sup>1</sup>	в/д <sup>1</sup>	в/д <sup>1</sup>
Продуктивність праці в сільському господарстві, тис. дол. США на одного зайнятого	9,3	10,61	10,83	12,17	18,6	10	12,5	15
Індекс сільгосппродукції, %	99,1	103,3	100,2	92,8	111,4	102	102	102
Індекс виробництва харчових продуктів, %	107,1	98,5	103,9	99,5	94,1	103	103	103
Частка продукції харчової промисловості та переробки сільськогосподарської сировини в експорті, %	41	39,4	44,3	45,1	40,7	51	57	65
Частка сільськогосподарських угідь під органічним виробництвом у загальній площі сільськогосподарських угідь України, %	0,67	0,72	1,1	1,1	1,0	1,1	1,3	1,7
Індекс споживчих цін на продукти харчування, %	113,4	111,5	108,3	102,9	111,3	105	105	105

<sup>1</sup>в/д – відсутні дані

Джерело: [16, с. 10; 17]

У 2022 р. цей обсяг склав 53 кг/рік, менше на 8 кг/рік від запланованого цільового показника на 2021 р. (61 кг/рік). Щодо споживання молока і молочних продуктів, то у 2021 р. цей показник становив 201,9 кг/рік, що менше на 68,1 кг/рік від запланованого цільового показника на 2021 р. (270 кг/рік). У 2022 р. цей обсяг склав 201,5 кг/рік, менше на 68,5 кг/рік від запланованого цільового показника на 2021 р. (270 кг/рік). Збільшення продуктивності сільського господарства удвічі є досяжним завдяки передовим технологіям. Наприклад, в 2022 р. продуктивність праці в сільському господарстві досягла 18,6 тис. дол. США на одного працівника, що становить зростання на 52,84 % порівняно з 2021 р. Щодо інших показників у 2022 р.: індекс сільськогосподарської продукції досяг 111,4 %, а індекс виробництва харчових продуктів склав 94,1 %. Аналіз показників, що стосуються створення стійких систем виробництва харчових продуктів з використанням інноваційних технологій, підтвердив, що у 2022 р.: частка продукції харчової промисловості та переробки сільськогосподарської сировини в експорті становила 40,7 %, що менше на 10,3 відсоткових пунктів від запланованого цільового показника на 2021 р. (51 %); частка сільськогосподарських угідь, які використовуються для органічного виробництва, склала 1 % від загальної площі сільськогосподарських угідь України; індекс споживчих цін на продукти харчування досяг рівня 111,3 %, перевищуючи запланований цільовий показник на 2021 р. (105 %) на 6,3 відсоткових пунктів.

Проаналізуємо динаміку доходів за різними напрямками діяльності підприємства табл. 2.5. Спостерігається загальне зростання доходів у всіх галузях підприємства, за винятком вирощування вівса та приросту живої маси свиней. Загальна сума доходів підприємства зросла на 38,4 % або 38566 тис. грн з 2018 по 2022 рік. Цей ріст обумовлений збільшенням доходів від рослинництва на 50,3 % та від тваринництва на 21,9 %. За відсотковим співвідношенням найбільше зросли доходи від реалізації ячменю (в 2,1 рази), ріпаку (в 2,9 рази) та меду (в 2 рази).

**Динаміка складу доходів від реалізації сільськогосподарської продукції підприємства, 2018-2022 рр., тис. грн**

Види сільськогосподарської продукції	Роки					Відносне відхилення 2022 р. від 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Продукція рослинництва	58445,5	55310,4	67560,2	75682,6	87821,3	150,3
у тому числі: зернові та зернобобові – всього	34369,5	37172,5	39860,1	45867	48153,9	140,1
з них: пшениця	10413,8	6105,8	11119	13882	13637,2	131,0
кукурудза на зерно	14198,3	23479,8	25644,9	25261,9	25306,6	178,2
жито	–	–	5	211	–	х
ячмінь	3497,8	3519,4	722	3818,7	7487,1	214,1
горох	6223,1	4066,4	2369,2	2614,2	1720,3	27,6
овес	36,6	1,2	–	79,2	2,7	7,4
соняшник	18936,4	15085,9	22183,4	24821,4	27636,1	145,9
соя	940,7	216,7	–	–	–	х
ріпак (озимий і ярий)	4165,0	2833,8	5486,6	4982,6	12011,1	288,4
овочі відкритого ґрунту	33,9	1,5	30,1	11,6	20,2	59,6
Продукція тваринництва	42022,2	44330,7	46686,4	45388,5	51212,4	121,9
приріст живої маси великої рогатої худоби	7430,4	7095,5	8615,4	6891,3	9216,9	124,0
свиней	8328,6	9654,1	7566,9	7524,8	6480,2	77,8
молоко	26193,8	27526,3	30454,5	30909,7	35456,1	135,4
мед, кг	29,4	54,8	49,6	62,7	59,2	201,4
Продукція сільського господарства і послуги	100467,7	99641,1	114246,6	121071,1	139033,7	138,4

Важливо відзначити, що, хоча ячмінь і мед становлять значущу частку збільшення, їх внесок в загальну структуру доходів підприємства є невеликим. Головні складові доходів підприємства в структурі – грошові надходження від реалізації молока (25 %), соняшнику (20 %) та кукурудзи на зерно (18 %). Деякі напрями діяльності, такі як пшениця, ріпак та приріст живої маси худоби, також вносять свій вагомий вклад у доходи підприємства. Позитивно слід відмітити те, що підприємство є диверсифікованим, що сприяє розподілу ризиків та уникнення загальних втрат, які можливі при зосередженні на одній культурі чи галузі (рис. 2.2).

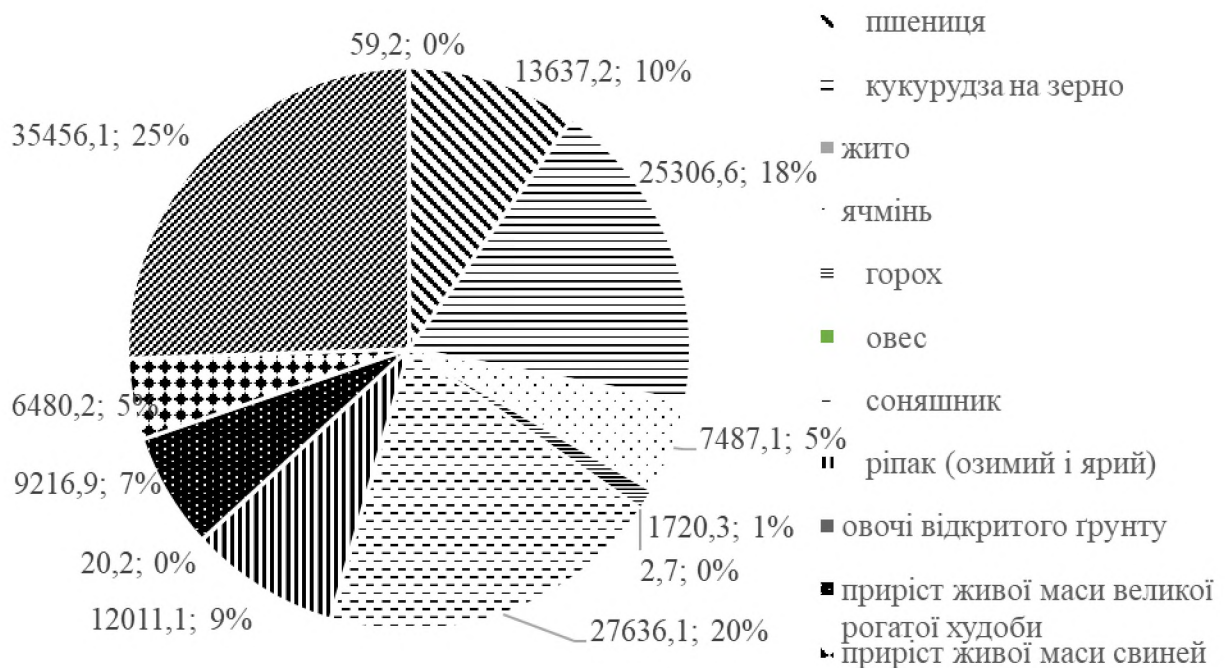


Рис. 2.2. Показники структури доходів від реалізації сільськогосподарської продукції підприємства, 2022 р.

Таким чином, підприємство володіє необхідними виробничими ресурсами, які використовуються на інтенсивній основі з метою досягнення синергетичного ефекту. Діяльність підприємства є прибутковою, однак в умовах нестабільності та постійних загроз, зумовлених насамперед військовими діями, необхідне розроблення стратегії та програми підвищення прибутковості діяльності підприємства. Рівень конкурентоспроможності підприємства є досить високим, однак відчувається конкурентний тиск з боку аналогічних підприємств галузі.

## 2.2. Діагностика системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасні умови глобалізації та постійних змін на ринку вимагають від підприємств постійного оновлення та удосконалення своїх стратегій для

забезпечення конкурентоспроможності. Діагностика системи управління конкурентоспроможністю підприємства визначається як ключовий етап визначення його стану та визначення ефективних шляхів розвитку. Цей процес включає в себе комплексне обстеження внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на конкурентну позицію підприємства. Враховуючи стратегічні цілі та внутрішні можливості, діагностика дозволяє ідентифікувати проблемні сфери та виявляти необхідні резерви для підвищення конкурентоспроможності.

У цьому контексті, діагностика системи управління конкурентоспроможністю стає важливим інструментом для підприємства, яке прагне адаптуватися до змін та ефективно конкурувати на ринку. У цьому вступі ми розглянемо ключові аспекти цього процесу та його важливість для забезпечення сталого розвитку та успішної конкуренції у сучасному бізнес-середовищі. Оцінку системи управління конкурентоспроможності будемо розраховувати згідно з формулою:

$$I_E = \sum_{j=1}^6 E_j * \lambda_E \quad (2.1)$$

$E_j$  – часткові показники конкурентоспроможності підприємства;

$\lambda_E$  – питома вага значимості кожного показника (табл. 2.6).

*Таблиця 2.6*

**Питома вага значимості кожного показника системи управління конкурентоспроможністю підприємства та конкурентів**

$E_i$	Фактори конкурентоспроможності підприємства	$\lambda_E$	Значення
$E_1$	Імідж підприємства	$\lambda_1$	0,15
$E_2$	Ефективність НДР (науково-дослідницької роботи)	$\lambda_2$	0,10
$E_3$	Ефективність управління якістю	$\lambda_3$	0,15
$E_4$	Ефективність виробничої діяльності	$\lambda_4$	0,20
$E_5$	Фінансовий стан підприємства	$\lambda_5$	0,20
$E_6$	Ефективність збуту та реалізації товару	$\lambda_6$	0,20

Таким чином, найбільш значимими показниками є ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан підприємства, ефективність збуту та реалізації товарів. Визначимо імідж підприємства. Кількісні значення показника  $E_1$  можна визначити наступним чином:  $E_1 =$

100, якщо підприємство (Пр) активно працює на міжнародному ринку, бере участь в його основних інститутах;

75, якщо товари Пр успішно реалізуються на світовому ринку;

50, якщо товари Пр успішно реалізуються на ринку найближчих країн;

25, якщо товари Пр успішно реалізуються на національному ринку;

10, якщо товари Пр реалізуються на регіональному ринку;

0, якщо товари Пр обмежено реалізуються на регіональному ринку.

Підприємство 1 – 25; Підприємство 2 – «75»; Підприємство 3 – 10.

Кількісні значення показника  $E_2$  можна визначити наступним чином:

$E_2 =$

100, якщо підприємство практикує широке впровадження результатів фундаментальних досліджень;

70, якщо, підприємство практикує НДР для доопрацювання і впровадження ліцензій;

40, якщо підприємство практикує НДР для розробки і впровадження прикладних досліджень;

20, якщо підприємство практикує НДР на рівні впровадження готових прикладних досліджень;

0, якщо не передбачаються жодні види НДР.

Підприємство практикує впровадження НДР на рівні доопрацювання і впровадження ліцензій; Показник  $E_3$  оцінює такий аспект роботи підприємства, як управління якістю продукції. Кількісні значення показника  $E_3$  можна визначити наступним чином:  $E_3 =$

100, якщо підприємство має упроваджену систему якості (СЯ), що базується на моделі ІСО 9001 і сертифіковану міжнародними центрами сертифікації,

75, якщо, підприємство має упроваджену СЯ, що базується на моделі ІСО 9002 або 9003 і сертифіковану міжнародними центрами сертифікації,

50, якщо підприємство має упроваджену СЯ, сертифіковану національним центром сертифікації,

20, якщо підприємство має упроваджену, але не сертифіковану СЯ,

0, якщо підприємство не має СЯ.

Показник виробничої діяльності підприємства  $E_4$  є інтегральним і враховує такі її аспекти, як витрати виробництва, фондівіддачу, рентабельність товару і продуктивність праці. Показники, які формують  $E_4$ , представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники  $E_4$  (ефективність виробничої діяльності) підприємства, у середньому за 2018-2022 рр.**

$P_i$	Найменування	$\varphi_i$
$P_{и}$	Витрати виробництва на одиницю продукції (1 ц зерна)	0,35
$P_{ф}$	Фондовіддача	0,25
$P_{т}$	Рентабельність товару	0,1
$P_{п}$	Продуктивність праці	0,3

Таким чином, на ефективність виробничої діяльності більшою мірою будуть впливати витрати на виробництво однієї одиниці продукції.

Переводимо натуральні показники виробничої діяльності в бальну оцінку (на шкалі 100 бал. – краще значення, 0 бал. – гірше значення). Таким чином, в табл. 2.8 показано натуральні показники виробничої діяльності, які переведено в бальну оцінку.

$\varphi_{и}$ ,  $\varphi_{ф}$ ,  $\varphi_{т}$ ,  $\varphi_{п}$  – вагові коефіцієнти при відповідних часткових показниках, які за практичними даними можуть бути наступними:

$$\varphi_{и} = 0,25; \varphi_{ф} = 0,3 \varphi_{т} = 0,15, \varphi_{п} = 0,3;$$

$$P_{в} = 149148/159130 = 0,93;$$

$$P_{ф} = 159130/3960 = 1,03;$$

$$OС_{сг} = (OС_{н}+OС_{к})/2 = 3159+4761 = 3960;$$

**Бальна оцінка показника  $E_4$  у діяльності підприємства, у середньому у  
2018-2022 рр.**

Бальна оцінка показників виробничої діяльності з градаціями					Натуральні показники
100	75	50	25	0	
0	0,25	0,5	0,75	1	Ри
1	0,8	0,6	0,4	0,2	Рф
0,25	0,2	0,15	0,10	0,05	Рт
2	1,62	1,25	0,87	0,5	Рп

$$Рт = 9982/149148 = 0,067;$$

$$Рп = 159130/200 = 795,65;$$

$$Рп = 795,65/300 = 2,6.$$

У вигляді зв'язки показник виробничої діяльності визначається як

$$E_4 = \phi_i R_{и} + \phi_f R_{ф} + \phi_t R_{т} + \phi_p R_{п}$$

Показник виробничої діяльності визначається, виходячи з величини натуральних показників, переведених в бальну оцінку. Вихідні дані для оцінки приведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники виробничої діяльності базового підприємства та конкурентів,  
у середньому за 2018-2022 рр.**

Показники	Результати оцінки виробничої діяльності фірм					
	Підприємство 1		Підприємство 2		Підприємство 3	
	натуральне значення	в балах	натуральне значення	в балах	натуральне значення	в балах
Витрати виробництва $R_v$	0,93	0	0,25	75	0,50	50
Фондовіддача $R_f$	1,03	100	0,60	50	0,60	50
Рентабельність товару $R_t$	0,067	0	0,20	75	0,10	25
Продуктивність праці $R_p$	2,6	100	0,87	25	1,62	75

Визначаємо чисельне значення показників виробничої діяльності для трьох підприємств  $E_4$ .

$$E_{J_1} = 0,31 \times 0 + 0,19 \times 100 + 0,10 \times 0 + 0,40 \times 100 = 59;$$

$$E_{J_2} = 0,31 \times 75 + 0,19 \times 50 + 0,10 \times 75 + 0,40 \times 25 = 57,5;$$

$$E_{J_3} = 0,31 \times 50 + 0,19 \times 50 + 0,10 \times 25 + 0,40 \times 75 = 47,5.$$

Показники фінансового положення  $E_5$  визначається, виходячи з величини натуральних показників, переведених в бальну оцінку.

Переводимо натуральні показники фінансового положення в бальну оцінку (на шкалі 100 бал. – краще значення, 0 бал. – гірше значення). Натуральні показники фінансового стану, які переведено в бальну оцінку, показано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Бальна оцінка показника  $E_5$  (фінансового положення) підприємства, у середньому за 2018-2022 рр.**

Бальна оцінка показників фінансового стану з градаціями					Натуральні показники
100	75	50	25	0	
1,0	0,88	0,75	0,62	0,5	Ка
1,5	1,12	0,74	0,5	0,36	Кп
0,7	0,57	0,44	0,31	0,2	Кл
10	8	6	4	2	Ко

фа, фп, фл, фо – вагові коефіцієнти при відповідних часткових показниках, які за практичними даними можуть бути наступними:

$$фа, = 0,29; фп, = 0,20; фл = 0,36 \text{ фо} = 0,15;$$

$$Ка = 27952/339008 = 0,08;$$

$$Кп = 27952/76562 = 0,36;$$

$$Кл = 5439+6392/76562 = 0,15;$$

$$Ко = 149148/77765 = 1,98;$$

$$ОБСсг = Обсн+Обск/2 = 108321+47209/2 = 77765.$$

Відносний показник фінансового положення підприємства  $E_5$  можна проаналізувати за даними табл. 2.11.

Визначаємо чисельне значення показників фінансового положення трьох підприємств,  $E_5$ :

$$EJ_1 = 0,29 \times 0+0,20 \times 0+0,36 \times 0+0,15 \times 0=0;$$

$$EJ_2 = 0,29 \times 75+0,20 \times 50+0,36 \times 50+0,15 \times 75=60,25;$$

$$EJ_3 = 0,29 \times 50+0,20 \times 75+0,36 \times 75+0,15 \times 25=35,5.$$

**Відносний показник фінансового положення підприємства та конкурентів, у середньому за 2018-2022 рр.**

Показники	Результати оцінки виробничої діяльності фірм					
	Підприємство 1		Підприємство 2		Підприємство 3	
	натуральне значення	в балах	натуральне значення	в балах	натуральне значення	в балах
Автономії, Ка	0,08	0	0,62	75	0,75	50
Платоспроможності, Кп	0,36	0	0,74	50	1,12	75
Ліквідності Кл	0,15	0	0,44	50	0,57	75
Оборотності оборотних засобів, Ко	1,98	0	8	75	4	25

Наступним кроком оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінювання показників ефективності збуту і просування товарів  $E_6$ , чисельне значення якого залежить від часткових показників ефективності цієї роботи: рентабельність продаж, затовареність складу готової продукції, загрузка виробничих потужностей, ефективність реклами та збуту.

Переводимо натуральні показники ефективності організації збуту і просування в хвору оцінку (на шкалі 100 бал. – краще значення, 0 – гірше значення) (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Бальна оцінка показника  $E_6$  у діяльності підприємства у середньому за 2018-2022 рр.**

Бальна оцінка показників організації збуту та просування продукції з градаціями					Натуральні показники
100	75	50	25	0	
0,50	0,39	0,27	0,16	0,05	Ср
0	0,25	0,50	0,75	1,0	Сз
1,0	0,9	0,8	0,7	0,6	См
5	4	3	2	1	Сл

Таким чином, в табл. 2.12 показано натуральні показники організації збуту та просування продукції, які переведено в бальну оцінку. Вагомі коефіцієнти  $\varphi_r$ ,  $\varphi_z$ ,  $\varphi_m$  і  $\varphi_c$ , при відповідних приватних показниках можуть бути прийняті наступними  $\varphi_r = 0,37$ ;  $\varphi_z = 0,29$ ;  $\varphi_m = 0,21$  і  $\varphi_c = 0,13$ .

Показники ефективності організації збуту і просування товару визначаються, виходячи з величини натуральних показників, переведених в бальну оцінку.

$C_r$  (рентабельність продаж);

$$C_r = 7511/9982 = 0,75;$$

$C_z$  (показник затовареності складу);

$$C_z = 15/159130 = 0,009 \text{ (табл. 2.13).}$$

Таблиця 2.13

**Показники оцінювання організації збуту та просування продукції підприємства та конкурентів, у середньому за 2018-2022 рр.**

Показники	Результати оцінки виробничої діяльності підприємств					
	Підприємство 1		Підприємство 2		Підприємство 3	
	натуральне значення	в балах	натуральне значення	в балах	натуральне значення	в балах
Рентабельність продаж, $C_r$	0,05	100	0,39	75	0,16	25
Затовареність продукцією, $C_z$	0,01	100	0,25	75	0,50	50
Завантаженість потужностей, $C_p$	0,9	75	0,80	50	0,90	75
Ефективності реклами	2,5	50	3	50	3	50

$C_m$  (показник загрузки ВП),  $C_m = 1944/2160 = 0,9$ .  $C = 2,5$ .

Відносний показник організації збуту і просування підприємства  $E_6$  у вигляді зв'язки часткових показників може бути записаний як:

$$E_6 = \varphi_r C_r + \varphi_z C_z + \varphi_m C_m + \varphi_c C_c$$

$$1. 0,37 \times 100 + 0,29 \times 100 + 0,21 \times 75 + 0,13 \times 50 = 71,96;$$

$$2. 0,37 \times 25 + 0,29 \times 75 + 0,21 \times 50 + 0,13 \times 50 = 46;$$

$$3. 0,37 \times 25 + 0,29 \times 50 + 0,21 \times 75 + 0,13 \times 50 = 53,25.$$

Визначаємо конкурентоспроможність трьох підприємств.

Визначаємо індекс ефективності діяльності підприємства:

$$IE = \lambda_1 \times E_1 + \lambda_2 \times E_2 + \lambda_3 \times E_3 + \lambda_4 \times E_4 + \lambda_5 \times E_5 + \lambda_6 \times E_6$$

$$j_1 = 0,10 \times 10 + 0,15 \times 70 + 0,15 \times 50 + 0,20 \times 59 + 0,2 \times 0 + 0,2 \times 71,96 = 44,2;$$

$$j_2 = 0,10 \times 10 + 0,15 \times 20 + 0,15 \times 0 + 0,2 \times 57,5 + 0,2 \times 60,25 + 0,2 \times 46 = 31,75;$$

$$j_3 = 0,10 \times 10 + 0,15 \times 0 + 0,15 \times 0 + 0,2 \times 47,5 + 0,2 \times 33,75 + 0,2 \times 53,25 = 29,9.$$

Таким чином, в результаті розрахунків визначено, що найбільш конкурентоздатним підприємством є досліджуване підприємство. Підприємство 2 має індекс 31,75, Підприємство 3 – 29,9. Тобто останнє підприємство має найнижчий показник конкурентоспроможності.

Таким чином, оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства порівняно із основними конкурентами дало змогу зробити висновок, що в цілому рівень конкурентоспроможності підприємства вищий, порівняно із основними конкурентами. Разом з тим, існує суттєвий потенціал для його підвищення. Аналіз вподобань споживачів та конкурентоспроможності продукції підприємства показав, що продукція даного підприємства не повною мірою відповідає вимогам споживачів. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

## Висновки до розділу 2

1. Підприємство володіє необхідними ресурсами для ефективної діяльності та використовує їх інтенсивно, спрямовуючи зусилля на отримання синергетичного ефекту. Проте система використання ресурсів має недоліки, такі як неефективне використання земельних ресурсів (обмежене вирощування лише двох інтенсивних культур), а також низькі показники фондівіддачі та тривалості обороту оборотних засобів. Ці недоліки повинні бути виправлені у першочерговому порядку при розробці ресурсної стратегії. Спостерігається тенденція до зменшення площі сільськогосподарських угідь підприємства, що виникає внаслідок його реорганізації. Зменшення

чисельності працівників, зокрема в адміністративній сфері, свідчить про оптимізацію управління.

2. Аналіз показників, що характеризують доступність збалансованого харчування для всіх верств населення України у період з 2018 р. по 2022 р., показує, що у 2021 р. обсяг споживання м'яса і м'ясних продуктів на одну особу становив 53,8 кг/рік, що менше на 7,2 кг/рік від запланованого цільового показника на 2021 р. (61 кг/рік).

3. Спостерігається загальне зростання доходів у всіх галузях підприємства, за винятком вирощування вівса та приросту живої маси свиней. Загальна сума доходів підприємства зросла на 38,4 % або 38566 тис. грн з 2018 р. по 2022 р. Цей ріст обумовлений збільшенням доходів від рослинництва на 50,3 % та від тваринництва на 21,9 %. За відсотковим співвідношенням найбільше зросли доходи від реалізації ячменю (в 2,1 рази), ріпаку (в 2,9 рази) та меду (в 2 рази).

4. Рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства відносно основного конкурента дорівнює 10,1 %. Таке значення показника свідчить про те, що базове підприємство має середній рівень конкурентоспроможності. Кращі значення досліджуване підприємство має по виробничій групі показників. Оцінювання системи управління конкурентоспроможністю показало, що найбільш конкурентоздатним є досліджуване підприємство. Підприємство 2 має індекс 31,75, Підприємство 3 – 29,9. Тобто останнє підприємство має найнижчий показник конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 3

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Напрями удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства є критично важливою складовою для досягнення стійкого успіху в сучасному бізнес-середовищі. Навіть при наявності сильних сторін та унікальних можливостей, підприємство повинно постійно адаптуватися до змін у конкурентному ландшафті. У цьому контексті існує кілька ключових напрямків удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

1. Аналіз та визначення ключових конкурентних переваг. Визначення та ретельний аналіз ключових конкурентних переваг є кроком, визначальним для розробки ефективної стратегії. Підприємство повинно чітко розуміти, в чому полягає його унікальність і як це може призвести до вищої ефективності та привабливості для клієнтів.

2. Гнучкість та адаптивність. Сучасні умови ринку вимагають від підприємств гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. Вдосконалення системи стратегічного управління повинно включати в себе впровадження гнучких механізмів, які дозволять підприємству ефективно реагувати на ризики та використовувати нові можливості.

3. Інновації та дослідження. Постійна інноваційна діяльність є ключовою для забезпечення конкурентоспроможності. Удосконалення стратегічного управління має включати в себе створення стимулів для розвитку нових ідей, впровадження новаторських технологій та постійне дослідження ринкових тенденцій.

4. Аналіз індустрії та конкурентів. Система стратегічного управління повинна включати в себе постійний аналіз зовнішнього середовища та дій конкурентів. Розуміння динаміки галузі та конкурентних стратегій є основою для визначення ефективних кроків.

5. Залучення та розвиток талантів. Людський капітал визнається як один із найважливіших ресурсів для досягнення конкурентоспроможності. Розвиток талантів, створення мотивуючого середовища та залучення висококваліфікованих кадрів стають важливими елементами стратегії.

6. Співпраця та партнерства. Співпраця з іншими підприємствами, формування стратегічних партнерств та мерджери можуть бути ефективними інструментами для розширення можливостей та створення нових конкурентних переваг.

7. Постійне вдосконалення. Удосконалення системи стратегічного управління повинно бути неперервним процесом. Підприємство повинно виявляти слабкі сторони, аналізувати недоліки у своїй діяльності та постійно вдосконалювати свої стратегічні підходи.

Удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. За впровадженням цих напрямків підприємство зможе підтримувати та розвивати свою конкурентоспроможність в умовах динамічного бізнес-середовища. Удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам ефективно використовувати свій потенціал, адаптуватися до змін у середовищі та зберігати конкурентоспроможність на ринку. Розуміння і впровадження цих напрямів визначає успіх стратегії диверсифікації та забезпечує стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Стратегічні напрями діяльності підприємства повинні бути направлена на задоволення вимог та потреб замовників, бажань споживачів, що супроводжуватиметься досягненням лідируючих позицій на ринку, як пива так і безалкогольних напоїв, з врахуванням вимог до збереження

навколишнього середовища, інтересів зацікавлених сторін. Однією із обов'язкових та невід'ємних складових даної стратегії є безперервне вдосконалення механізму управління, який повинен відповідати вимогам міжнародних стандартів і правильно передбачати тенденції у розвитку ринку.

Важливим стратегічним напрямком удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства є диверсифікація діяльності підприємства. Стратегія диверсифікації передбачає розробку та впровадження у виробництво нових товарів, збільшення їх номенклатури з одночасним освоєнням нових ринків збуту. Нова продукція, яку випускає підприємство може бути новою для виробників, які працюють на цільовому ринку, але може бути новою лише для даного підприємства. Стратегія диверсифікації, орієнтована на майбутнє, забезпечить у підприємстві збільшення прибутків, стабільність у роботі та стійкі позиції на міжнародному ринку. Результатом ефективної реалізації стратегії диверсифікації діяльності досліджуваного підприємства є досягнення поставленої ієрархії цілей:

- стабілізація надходження грошових потоків;
- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності;
- підприємства та його готовності адаптуватися до зміни смаків споживачів;
- економія ресурсів на масштабах виробництва, безвідходних технологіях виготовлення продукції;
- визначення напрямку та шляхів забезпечення зростання підприємства;
- максимальна ефективність використання організаційно-управлінського потенціалу.

В основу розробки стратегії необхідно покласти інформаційно-аналітичну базу про фактори, що формують внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності досліджуваної організації. Для цього використаємо методику SWOT-аналізу (табл. 3.1).

**Характеристика сильних і слабких сторін підприємства, у середньому за  
2018-2022 рр.**

Сфера діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг, Продукція, Бренди	Сильні ринкові позиції; постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу	Постійні атаки з боку ключових конкурентів; інколи просліджується обгрунтована, невдала диверсифікація.
Виробництво, іновації	Значні виробничі потужності; Можливість економити на масштабах виробництва	Розміри виробництва незначні порівняно із основними конкурентами, орієнтація на локальні ринки, не розроблена ресурсозберігаюча стратегія.
Фінанси	фінансова стабільність; можливість зниження витрат	Низький рівень рентабельності та прибутковості, низький рівень оновлення основних засобів
Організація, управління	Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління; ефективні засоби контролю; творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу	Низький рівень гнучкості в управлінні
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу, досвід діяльності	Інколи проявляється Відсутність мотивації праці

Чинники, що впливають на систему управління конкурентоспроможністю підприємства, доцільно розбити на дві групи: зовнішні та внутрішні. Такий підхід зручний тим, що дозволяє пов'язати їх із стратегічним менеджментом, основою якого є SWOT-аналіз. Перша частина цього аналізу – «сильні і слабкі сторони» підприємства – відтворює внутрішні чинники. Друга частина – «можливості та загрози» – пов'язана із зовнішніми чинниками. Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна сформулювати матрицю SWOT-аналізу досліджуваного підприємства (табл. 3.2). Дивлячись на результати проведеного SWOT-аналізу підприємства, можна побачити, що це потужна, конкурентоспроможна компанія, яка має стабільні позиції на ринку та прагне до збільшення своїх потужностей.

**Узагальнююча матриця SWOT-аналізу підприємства, у середньому за  
2018-2022 рр.**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Відповідальність структури апарату управління; 2. Високий рівень кваліфікованого персоналу; 3. Можливість розширення асортименту продукції; 4. Технічна оснащеність; 5. Переверені та надійні постачальники; 6. Випуск високоякісної продукції; 7. Налагоджені канали збуту; 8. Конкурентоспроможність.	1. Високі затрати на виробництво; 2. Відсутність інформаційного забезпечення всіх структурних підрозділів; 3. Велика відстань від підприємства до ринків збуту.
Загрози	Можливості
1. Поява сильних конкурентів. 2. Недосконалість податкової політики, що ускладнює роботу через нечіткість, незрозумілість та можливості можливих протиріч в окремих моментах законодавства; 3. Руйнування у зв'язку з військовими діями 4. Блокування кордонів 5. Подорожчання ресурсів 6. Боротьба за сировинні зони.	1. Підвищення якості виробництва 2. Розширення каналів збуту; 3. Впровадження інновацій; 4. Розробка та практична реалізація стратегічних рішень; 5. Введення нових техніко-технологічних рішень; 6. Розширення товарного асортименту; 7. Підвищення рівня продуктивності праці; 8. Зацікавленість іноземних партнерів у співпраці, зокрема, інвестуванні проектів.

Підприємство має свої сильні сторони не притаманні конкурентам, а також володіє рядом переваг на ринку. Але як і будь-яка інша компанія має слабкі сторони та загрози. Зокрема, підприємству варто звернути увагу на загрози можливого зменшення обсягів продажів у майбутньому. Тому компанії потрібно спрямовувати сили у розвиток інших напрямів діяльності.

Усі підприємства, діючи на ринку, відчувають на собі ризики. Не виключенням є досліджуване підприємство. Незважаючи на те, що вони називаються випадковими, розглядати та опрацьовувати їх потрібно постійно та цілеспрямовано. Щоб управляти ризиками підприємству потрібно розробити програму, яка б мала на меті зниження можливих втрат на підприємстві. Саме тому програма управління ризиками, яка показує процеси

розробки чи коригування загальних процедур в управлінні ризиками на підприємстві. Виділивши ризики підприємство може лише побачити з чим вона стикається, але для зниження впливу ризиків на корпорацію їй потрібно розмежувати їх за силою впливу та можливими економічними наслідками.

Для того, щоб протистояти та боротися з ризиками, потрібно чітко розуміти, які види ризиків найбільше впливають на операційну діяльність підприємства, для цього необхідно вірно скласти карту ризиків підприємства (додаток К). Проаналізувавши карту ризиків підприємства можна побачити, що в найнебезпечнішу зону потрапили ризики, пов'язані з доставкою сировини до місця виготовлення продукції. Також великий ризик має те, як споживач дізнається про продукцію. У зону середньої складності ризиків у підприємстві потрапили ризики, які пов'язані з виробництвом. Це такі як: умови праці; екологічна безпека; неприйняття продукції споживачем; сезонність; відповідальність за якість продукції; низький кваліфікаційний рівень працівників; проблеми на лінії виробництва; підготовки до виробництва неякісної сировини та інші. У такому випадку потрібно звертати увагу на рівень виробництва і безпосередньо працівників, які створюють це виробництво.

Так як технологічні умови підприємства є досить складними потрібно їх удосконалювати. Звертаючи увагу на інші ризики можна побачити, що це ризики, які пов'язані з виходом нових законів безпосередньо податкових, тому потрібно бути завжди готовими до таких змін і вчасно пристосовуватися до них, щоб ці ризики не перейшли в червону зону.

Аналізуючи останню зону ризиків можна побачити, що до неї потрапили ризики, які рідко проявляються у вигляді проблем у підприємстві. Тому на них можна звертати найменше уваги. Якщо не допускати проявленню ризиків із інших зон, уважно і правильно виконувати роботу, тоді не будуть появлятися ризики із останньої зони.

Насамперед завдяки комплексній оцінці можливих ризиків підприємства можна створити ефективну ресурсну стратегію (рис. 3.1).

Імовірність виникнення	<p><u>Висока ймовірність настання з невеликим впливом на діяльність:</u></p> <p>інфляція; зміна валютних курсів; податковий ризик; сезонність; корупція; вплив влади; зміна влади; зміни в законодавстві; штрафні санкції; політична нестабільність в ; низький кваліфікаційний рівень працівників; високі бар'єри для експорту</p>	<p><u>Висока ймовірність настання з великим впливом на діяльність:</u></p> <p>довгострокові проблеми з надходження сировини; конкурентоспроможність продукції; ефективність реклами; неприйняття продукції споживачем;</p>
	<p><u>Невисока ймовірність настання з невисоким впливом на діяльність:</u></p> <p>змінами ситуації, які відбуваються на ринку у період між процесом його аналізу та прийняття маркетингових рішень; розмір світового ринку; позови працівників; позови з боку органів нагляду; застаріле обладнання; недотримання вимог при заповненні митних документів; неправильний вибір способу</p>	<p><u>Невисока ймовірність настання з великим впливом на діяльність:</u></p> <p>зниження прибутковості; порушення боргових зобов'язань; збільшення поточних витрат; зменшення платоспроможності; умови праці; екологічна безпека; відповідальність за якість продукції; участь іноземних посередників; характер партнера; конкурентоздатність партнера; проблеми на лінії виробництва; підготовлення до виробництва неякісної сировини</p>
	Ступінь впливу	

Рис. 3.1. Проектована карта ризиків в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, 2024 р.

Важливим елементом конкурентної стратегії є маркетингова стратегія. Маркетинг в аграрному секторі має свої особливості, пов'язані зі специфікою виробництва та збуту сільськогосподарської продукції. Інструменти маркетингу в аграрних підприємствах включають різні стратегії та методи,

спрямовані на підвищення виробничої ефективності, ринкової конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Ключових інструментів маркетингу, пропоновані до впровадження у діяльність підприємства, 2024 р.**

Інструменти маркетингу	Характеристика інструментів
Брендінг	Створення бренду: розвиток і утримання позитивного образу підприємства та його продукції. Пакування та етикетка: привабливе та інформативне оформлення продукції для відрізнення від конкурентів.
Дистрибуція	Системи збуту: розробка оптимальних шляхів доставки та реалізації продукції, включаючи оптових та роздрібних посередників. Логістика: ефективне планування та управління рухом продукції від виробника до споживача.
Ціноутворення:	Стратегії ціноутворення: визначення конкурентоспроможних та прибуткових цін на сільськогосподарську продукцію. Знижки та акції: використання привабливих пропозицій для залучення клієнтів та збільшення обсягів продажів.
Реклама та маркетингові комунікації:	Рекламні кампанії: використання різних медіа-платформ для підвищення свідомості про бренд та просування продукції. Сприяння продажам: застосування різних технік для стимулювання продажів, таких як купони, знижки, подарунки.
Дослідження ринку:	Аналіз попиту: вивчення потреб ринку та споживачів для адаптації виробництва до реальних потреб. Маркетингові дослідження: збір та аналіз даних про ринкові тенденції, конкурентні переваги та споживчі уподобання.
Соціальний маркетинг:	Взаємодія з місцевими громадами, підтримка соціальних ініціатив та створення позитивного впливу на громадськість.

Маркетинг в аграрному секторі вимагає інтеграції цих інструментів для досягнення ефективності виробництва та успішного виходу на ринок з конкурентоспроможною продукцією. Важливим маркетинговим кроком є розробка веб-сайту. Розробка веб-сайту має важливе значення для суб'єкту господарювання з кількох причин:

- глобальна доступність: веб-сайт надає можливість бути доступним для аудиторії в будь-якому місці світу, забезпечуючи глобальну присутність і взаємодію;

- маркетинг та реклама: веб-сайт є ключовим інструментом для цифрового маркетингу, надаючи можливість рекламувати продукти чи

послуги в Інтернеті через соціальні мережі, контент-маркетинг, електронну пошту;

- взаємодія з клієнтами: веб-сайт дозволяє взаємодіяти з клієнтами, надаючи можливість для отримання фідбеку, надання інформації та вирішення питань;

- створення образу бренду: професійний веб-сайт допомагає підвищити імідж та створити позитивний образ бренду, що є важливим для будь-якого бізнесу чи організації.

- онлайн-торгівля: для багатьох підприємств веб-сайт є основною платформою для продажу продукції чи послуг через Інтернет.

- надання інформації: веб-сайт дозволяє представити детальну інформацію про продукцію, послуги, контактні дані, ціни тощо.

- технологічна сучасність: підтримка актуальних технологій та трендів допомагає підтримувати веб-сайт сучасним та конкурентоспроможним.

- підвищення видимості: Оптимізація веб-сайту для пошукових систем допомагає підвищити його видимість та рейтинг в результатах пошуку.

- аналітика та відстеження: використання аналітичних інструментів для вимірювання ефективності веб-сайту, відстеження відвідуваності та поведінки користувачів.

- регулярне оновлення: можливість швидко вносити зміни, оновлювати інформацію та підтримувати актуальність контенту.

Розробка веб-сайту є стратегічно важливим етапом для формування конкурентної стратегії підприємства, оскільки воно прагне досягти успіху та ефективно взаємодіяти з аудиторією в онлайн-середовищі.

Проте на сьогоднішній день існує безліч компаній, які спеціалізуються у розробці веб-сайтів. Деякі з них мають світовий рейтинг (табл. 3.4).

Детальні витрати на розроблення веб-сайту можуть сильно варіюватися в залежності від низки факторів, таких як розмір проекту, функціональність, дизайн, регіональні особливості та інші. Важливе значення має професіоналізм розробника сайту.

**Характеристика цифрових ресурсів для створення web-сайту  
підприємства, 2024 р.**

Інструмент	Характеристика інструментів
Wix:	Платформа для створення веб-сайтів за допомогою конструктора
WordPress:	Популярна система управління вмістом, що дозволяє створювати різноманітні типи веб-сайтів
Squarespace:	Платформа для створення елегантних веб-сайтів та інтернет-магазинів
Shopify:	Спеціалізована на побудові інтернет-магазинів
Webflow:	Інструмент для створення веб-сайтів з візуальним редактором
Weebly:	Конструктор веб-сайтів для створення особистих, комерційних та онлайн-магазинів
Django CMS:	Відкрита система управління вмістом, заснована на мові програмування Python
Magento:	Платформа для створення великих інтернет-магазинів
Joomla:	Інша система управління вмістом для створення веб-сайтів різного типу
Drupal:	Потужна система управління вмістом, яка використовується для створення різноманітних веб-сайтів

Розроблення сайту включає низку етапів, кожен з яких потребує відповідних капіталовкладень (табл. 3.5).

**Витрати на створення сайту підприємства, 2024 р.**

Види витрат	Сума, тис. грн
<b>Аналіз та планування:</b>	
Дослідження ринку	50,0
Планування функціональності	70,0
<b>Дизайн та розробка</b>	
Графічний дизайн	75,0
Верстка та програмування	80,0
Адаптація під різні пристрої	35,0
<b>Реєстрація домену та хостинг:</b>	
Придбання домену	0,1
Хостинг	5,0
Створення контенту	100,0
SEO-оптимізація:	100,0
<b>Тестування</b>	
Функціональне та кросс-браузерне тестування:	60,0
<b>Захист та безпека</b>	
SSL-сертифікат:	0,3
Безпека сайту	40,0
Запуск та підтримка (навчання користувачів, технічна підтримка)	50,0
Просування (оптимізація для пошукових систем, SMM-маркетинг)	100,0
Всього:	765,4

Ці цифри можуть варіюватися, і важливо приділяти увагу конкретним потребам та цілям підприємства. Загальна вартість може залежати від вибору зовнішніх підрядників, технічної складності та функціональності сайту.

Для досліджуваного підприємства пропонується замінити існуючу стратегію фокусування та диференціації ринкових ніш на стратегію досягнення конкурентних переваг – стратегію лідера ринку. Це вимагає розв'язання завдань, таких як збільшення попиту через привертання нових споживачів, завоювання споживачів конкурентів, підвищення інтенсивності продажів, утримання частки ринку через завоювання відданості споживачів та інші стратегічні завдання.

Важливим етапом формування конкурентної стратегії є обґрунтування відповідних функціональних стратегій, кожна з яких забезпечить ефект синергії за умови поєднання між собою та своєчасної імплементації у господарську діяльність підприємства (додаток Л). Проведемо оцінювання витрат на впровадження маркетингової конкурентної стратегії підприємства та визначимо ефективність цього процесу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Економічна ефективність впровадження маркетингової конкурентної стратегії у підприємстві, 2024 р., тис. грн**

Види витрат	Всього витрат, тис. грн
Організація робочого місця (Інтернет, закупівля меблів (столу, крісла), канцелярські прилади, комп'ютер)	76,0
Організаційні витрати	54,0
Заробітна плата директора з маркетингу і збуту	225,0
Заробітна плата маркетологів (на основі аутсорсінгу)	150,0
Витрати на відрядження маркетологів, транспортні витрати	50
Створення та підтримання роботи сайту, SMM-маркетинг	765,4
<b>Всього витрат</b>	<b>1320,4</b>
Додатковий дохід за рахунок приросту обсягів збуту	850,9
Додатковий дохід за рахунок оптимізації каналів збуту (продаж продукції за вищими цінами)	550,0
Скорочення логістичних витрат	500,2
<b>Всього доходів</b>	<b>1901,1</b>
<b>Економічний ефект</b>	<b>580,7</b>

Отже, загальні витрати на впровадження маркетингової конкурентної стратегії складуть 1320,4 тис. грн. За рахунок впровадження цієї

маркетингової стратегії можна досягти зниження логістичних витрат та збільшення доходів за рахунок залучення нових споживачів та партнерів. Загальний економічний ефект від системи маркетингових заходів становитиме 580,7 тис. грн.

Важливим аспектом конкурентної стратегії підприємства повинна бути оптимізація виробничої програми. Пропонується вдосконалити структуру посівних площ у підприємстві, що дозволить отримати максимальний прибуток за допомогою інструменту «Пошук рішення». Дані щодо планової врожайності, собівартості та цін реалізації наведені в додатку М. У господарстві планується посіяти пшеницю, гречку, кукурудзу на зерно, ячмінь, соняшник, сою, ріпак озимий на площі, яка не перевищує 3778 га. Необхідно визначити такі площі посіву сільськогосподарських культур, щоб прибуток був максимальним, враховуючи вимоги до виручки від реалізації продукції рослинництва, обсягу посівної площі та затрат на працю.

$$Z = 48,9 \times 542,1 \times 0,858 x_1 + 32,7 \times 507,7 \times 0,816 x_2 + 42,9 \times 542,1 \times 0,693 x_3 + 88,9 \times 774,7 \times 0,945 x_4 + 15,6 \times 623,9 \times 0,965 x_5 + 23,6 \times 386,0 \times 0,885 x_6 + 26,7 \times 754,8 \times 0,913 x_7 + 20,4 \times 950,6 \times 0,974 x_8 + 142 \times 7012,6 \times 0,345 x_9 + 29,3 \times 668,6 \times 0,916 x_{10}.$$

Система обмежень та розрахунок наведені в додатку М. Шляхом побудови математичної моделі задачі у середовищі MS Excel та використання засобу «Пошук рішення» отримано наступний варіант оптимізації: максимальний обсяг виробництва ( $Z_{\max}$ ) становить 287 млн. грн при значеннях змінних  $x_1 = 574$ ,  $x_2 = 171,3$ ,  $x_3 = 76,9$ ,  $x_4 = 1067,4$ ,  $x_5 = 56,0$ ,  $x_6 = 56,8$ ,  $x_7 = 175,5$ ,  $x_8 = 549$ ,  $x_9 = 515$ ,  $x_{10} = 535$  га. Економічний ефект від оптимізації розраховано і представлено в додатку М.

Таким чином, у господарстві рекомендується зменшити площу зернових культур на 53 га. Серед технічних культур рекомендується вирощування соняшнику, сої та ріпаку. При цьому, очікується збільшення валового прибутку від реалізації продукції рослинництва на 28682,4 тис. грн, що перевищує фактичний показник на 4392,6 тис. грн.

### **3.2. Оптимізація бізнес-процесів як основа конкурентоспроможності підприємства**

Сучасний бізнес стикається зі складними викликами та швидкими змінами в економічному середовищі. У таких умовах, підприємства виявляють різноманітні стратегії для досягнення сталого успіху, і однією з ключових є оптимізація бізнес-процесів. Це есе розгляне роль та важливість оптимізації бізнес-процесів у контексті підвищення прибутковості діяльності підприємства. Оптимізація бізнес-процесів полягає в пошуку та впровадженні ефективних змін у внутрішніх операційних процесах підприємства з метою поліпшення його продуктивності та рентабельності. Цей підхід виявляється важливим елементом стратегії підприємства з огляду на кілька ключових аспектів.

1. Підвищення ефективності: оптимізація бізнес-процесів спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів, які включають час, працю, матеріали та інші активи. Вдосконалення процесів дозволяє оптимізувати витрати та підвищує продуктивність.

2. Зменшення затрат: оптимізація бізнес-процесів дозволяє виявляти та усувати зайві або неефективні етапи у виробничих або адміністративних процесах, що призводить до значного зменшення витрат та підвищення рентабельності.

3. Швидкість та гнучкість: оптимізація процесів сприяє покращенню швидкості реакції підприємства на зміни в ринкових умовах. Гнучкі та оптимізовані процеси дозволяють підприємству оперативно реагувати на вимоги клієнтів та конкурентів.

4. Якість та інновації: оптимізовані бізнес-процеси сприяють покращенню якості виробленої продукції або надання послуг. Крім того, вони створюють сприятливий ґрунт для впровадження інновацій, що може стати додатковим стимулом для залучення нових клієнтів та збільшення прибутковості.

5. Залучення та задоволення клієнтів: оптимізація бізнес-процесів спрямована на задоволення потреб клієнтів. Вдосконалені процеси дозволяють надавати послуги або виробляти товари швидше та ефективніше, що позитивно впливає на репутацію підприємства та його прибутковість.

Оптимізація бізнес-процесів стає необхідним елементом стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку. Правильно впроваджена модель оптимізації сприяє підвищенню прибутковості, створюючи умови для стабільного розвитку та успішної конкуренції в сучасному бізнес-середовищі. Провідною галуззю підприємства є молочне скотарство, яка приносить підприємству найбільші доходи. Для підвищення ефективності цієї галузі, крім покращення породного складу та умов утримання тварин, структури стада, рівня механізації, є покращення раціону годівлі та підвищення рівня забезпеченості тваринництва кормами. Ефективність скотарства залежить від структури кормів.

Оптимізована система поєднання культур, призначених для приготування кормів, повинна базуватися не лише на показниках валових зборів, а й економічній оцінці технології виробництва кормів, що поєднує оптимізацію потреби в кормах, а також джерел їх формування; вихід поживних речовин; продуктивність праці; собівартість корму, зокрема кормових одиниць, а також перетравного протеїну в розрізі культур і їх сукупності; оплату кормів продукцією в перерахунку на кормову одиницю. Виходячи з вище сказаного здійснимо оптимізацію кормової бази у досліджуваному підприємстві. З кормів, наявних у господарстві, поживність і вартість яких наведені у табл. 3.7, складемо кормовий раціон для корів, який задовольнятиме їх потреби у поживних речовинах та матиме мінімальну вартість. Для пошуку рішення за даними умовами необхідно враховувати, що для досягнення планової продуктивності корів у підприємстві у раціоні годівлі корів повинно бути: не менше 12,6 к.од.; не менше 1020 г перетравного протеїну; не більше ніж 14 кг сухої речовини; не менше ніж 65 г кальцію; не менш ніж 44,8 г фосфору; не менше ніж 400 мг каротину.

**Поживність та вартість кормів, пропорованих до використання у підприємстві, 2024 р.**

Корми	Комбікорм	Кукурудзяна дерть	Соняшникова макуха	Пшеничні висівки	Лугове сіно	Сіно конюшини	Еспарцетне сіно	Пшенична солома	Ячмінна солома	Кукурудзяний силос	Кукурудзяно-соевий силос	Кормовий буряк
Позначення:	x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub>	x <sub>3</sub>	x <sub>4</sub>	x <sub>5</sub>	x <sub>6</sub>	x <sub>7</sub>	x <sub>8</sub>	x <sub>9</sub>	x <sub>10</sub>	x <sub>11</sub>	x <sub>12</sub>
Кормових одиниць	0,9	1,34	1,09	0,71	0,42	0,52	0,54	0,2	0,36	0,2	0,2	0,12
Перетравного протеїну, г	120	72	396	126	48	79	106	8	12	14	26	12
Сухої речовини, кг	0,87	0,85	0,91	0,87	0,83	0,83	0,86	0,71	0,62	0,14	0,21	0,18
Кальцію, г	15	0,7	3,3	1,8	6	9,3	11	1,4	3,7	1,5	1,1	0,4
Фосфору, г	13	1,5	9,9	10,1	2,1	2,2	2,5	0,8	1,2	0,5	0,6	0,5
Каротину, мг	5	3	2	4	15	25	25	3	4	15	15	0,1
Вартість, грн/кг	25,0	11,0	13,0	5,6	8,7	4,5	10,0	10,0	3,3	10,0	1,7	5,0

Запаси кормів у підприємстві дозволяє щоденно згодувати коровам: до 2,4 кг концентратів; грубих кормів не більше ніж 7,6 кг, в т.ч. сіна не більше ніж 2,1 кг; силосу та коренеплодів відповідно до 21,2 та 5 кг.

Спочатку складемо табличну модель задачі, яка наведена у додатку Н Розв'яжемо задачу в середовищі MS Excel її за допомогою засобу «Пошук рішення». Виходячи з отриманих результатів, отриманих при розв'язанні задачі, бачимо, що добовий кормовий раціон для корів у підприємстві матиме мінімальну вартість 234,9 грн, якщо міститиме 0,44 кг комбікорму, 0,88 кг кукурудзяної дерті, 1,08 кг соняшникової макухи, 2,1 кг еспарцетного сіна, 5,5 кг ячмінної соломи, 21,2 кг кукурудзяно-соевого силосу, 5 кг кормового буряка. Пропорований добовий кормовий раціон є дешевшим на 5,93 грн. від існуючого. Щоб отримати економічний ефект, необхідно зменшити у раціоні кількість комбікорму на 0,95 кг, кукурудзяної дерті – 1,95 кг, кукурудзяного силосу – 2,6 кг, але при цьому збільшити кількість соняшникової макухи на 1,08 кг і кукурудзяно-соевого силосу – 2,7 кг (табл. 3.8).

**Порівняльна характеристика існуючого і запропонованого добових  
кормових раціонів для корів у підприємстві, 2024 р.**

Назва корму	Фактично, 2022 р.	За планом, 2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.
Комбікорм, кг	1,39	0,44	-0,95
Кукурудзяна дерть, кг	2,83	0,88	-1,95
Соняшникова макуха, кг	–	1,08	1,08
Еспарцетне сіно, кг	2,1	2,1	–
Ячмінна солома, кг	5,5	5,5	–
Кукурудзяний силос, кг	2,6	–	-2,6
Кукурудзяно- соевий силос, кг	18,5	21,2	2,7
Кормовий буряк, кг	5,0	5,0	–
Вартість, грн	29,42	23,49	-5,93

Вартість кормового раціону в літній період для однієї корови становитиме 2161,08 грн, для всього стада – 907,7 тис. грн, що на 229,1 тис. грн менше ніж витрачається зараз (1136,8 тис.грн).

Основним фактором підвищення економічної ефективності у підприємстві є вдосконалення технологічних процесів виробництва продукції молочного скотарства. За останні роки у підприємстві досягнуто високого рівня продуктивності молочного скотарства, на наше переконання, підприємству поряд із продуктивністю молочного скотарства також слід звернути увагу на собівартість виробництва молока, адже маючи високі показники продуктивності, рентабельність виробництва залишається невисокою.

Найбільшу питому вагу в структурі витрат на виробництво молока займають корми, так в 2022 р. їх питома вага склала 80 %. У структурі концентрованих кормів у підприємстві найбільшу питому вагу займає соєвий шрот. Для скорочення витрат на корми у господарстві та підвищення продуктивності ми пропонуємо використовувати в раціоні харчування корів

Премікс для дійних корів 10 кг O.L.KAR. «Чудо» 1 %. У результаті можна отримати здешевлення годівлі, тобто вдвічі меншу витрату коштів. Ця добавка використовується для максимального споживання корму. Зрештою, це створює сприятливі умови для того, щоб бактерії швидко розпоряджались кормом, а корови їли більше, що позитивно впливає на молочну продуктивність. Практичний досвід свідчить, що використання небілкових азотних добавок у раціоні високопродуктивних молочних корів показало такі результати: по-перше, надої зросли з 1,2 до 1,7 л, по-друге, це зменшило витрати кормів на 2-3 %, по-третє, якість молока покращилася, і по-четверте, зменшилась залежність від білків рослинного походження.

Отже, додавання небілкового азоту може допомогти встановити і підтримувати постійне надходження білка в організм корови з порушенням білкового балансу в раціоні, а також забезпечити можливість спеціалістам з годівлі задовольнити потреби тварин і досягти високої продуктивності тварин. Це нововведення принесе значні конкурентні переваги, оскільки, досягнувши вже високої продуктивності корів порівняно з аналогічними компаніями, ми продовжуватимемо вирішувати проблеми якості та зменшувати витрати на виробництво молока. Премікс «Чудо» показує найкращі результати у поєднанні з кукурудзяним силосом. Однією з проблем, яку необхідно негайно вирішити в підприємстві, є велика кількість відходів у господарстві, особливо відходів кукурудзяного силосу, що пов'язано головним чином зі смаком корму, який погіршується під впливом передчасного старіння ураженого листя. Для вирішення цієї проблеми ми пропонуємо компанії вирощувати кукурудзу за системою «Stay-green», яка передбачає вибір гібридів кукурудзи та здатність рослин залишатись зеленими при збиранні, що має загальний позитивний смаковий ефект і, отже, підвищення молочної продуктивності корів, а також здоров'я тварин.

Два фактори важливі для покращення травлення молочної худоби – смак силосу та регулярність його подачі в автоматичній годівниці. Слід зібрати найкращий силос і дати худобі. Хороший смак силосу може

дозволити збільшити на 0,5-1,5 кг сухої речовини на корову на день, що часто збільшує надої з 0,5 до 2 літрів на день. Дослідження показали, що грибкові, бактеріальні та вірусні захворювання у фуражній кукурудзі можуть значно зменшити вміст сухої речовини та спричинити труднощі у збереженні силосу, погіршенні смаку та засвоюваності (якість корму погіршується передчасним старінням ураженого листа). З цієї причини вирощування силосної кукурудзи за системою «Stay-green» є дуже корисним для підприємства, оскільки ми зосереджуємось на чотирьох критеріях: урожайність, безпека, хороший смак та засвоюваність. Система стратегічного управління ефективністю виробництва молока включає стратегічне управління маркетингом інновацій. Як відомо, саме інновації не тільки позитивно впливають на ефективність виробничого процесу, але й значно підвищують його конкурентоспроможність за короткий проміжок часу.

Важливим кроком у нашому проекті щодо вдосконалення технологічного процесу виробництва молока є впровадження кормозмішувача. Пропонуємо придбати змішувач корму Duo 12-45 від компанії SILOKING (Німеччина) для підприємства.

Надпотужний клас кормозмішувачів-кормороздавачів Duo 12 куб. м.-45 куб. м з двома або трьома турбо-шнеками. За один заміс змішує достатньо корму для 50-250 корів. Кормозмішувач SILOKING Duo має вражаючу продуктивність. Він ідеально підходить при великому поголів'ї в господарстві або при віддаленому зберіганні кормів, також підходить для обслуговування ферм, на яких вузькі проїзди. В асортименті кілька моделей кормозмішувачів на 12 куб. м, 14 куб. м-Т і 18 куб. м-Т відрізняються невеликою висотою завантаження і мають відповідні розміри, щоб проїхати через вузькі ворота. Особливості кормозмішувача: лінійна коробка передач проходить через усі гвинтові приводи, захищає карданні вали та стабільна проти зносу; міцна рама кормозмішувача була спеціально розроблена для великих навантажень та точного зважування; тандемна вісь (об'єм від 24 кубічних метрів) зменшує коливання на високих швидкостях завдяки

рівномірності ходу; кермова вісь зменшує знос коліс; широке стандартне обладнання гарантує просту експлуатацію та підкреслює професіоналізм кормозмішувача.

Основні нормативи на приготування кормосуміші кормозмішувачем-роздавачем Duo 12-45 SILOKING наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Нормативи на приготування кормосуміші кормозмішувачем-роздавачем Duo 12-45 SILOKING у підприємстві, 2024 р.**

Показник	Значення показника
Кількість обслуговуваного поголів'я великої рогатої худоби, гол	420
Статеві-вікова група	Корови дійні
Спосіб утримання тварин	Безприв'язний
Кількість кормосуміші за добу, т	31,68
Кількість циклів приготування корму за добу	7
Кількість приготованого корму за один цикл, т	4,53
Тривалість одного циклу приготування корму, хв.	37,57
Склад кормосуміші, %, у тому числі:	
сінаж	22,4
силос	33,3
буряки	17,5
соевий шрот	12,5
висівки + дерть	12,4
меляса	1,3
сіль	0,3
премікс	0,3
Продуктивність за годину основного часу на приготування кормосуміші, т	10,67
Норматив часу на приготування кормосуміші (в т.ч. завантаження, подрібнення, змішування), хв./ц	0,56
Норматив часу на вивантаження кормосуміші, хв./ц	0,27

Система змішування кормозмішувача-роздавача Duo 12-45 SILOKING складається із двох вертикальних шнеків із розміщеними на їхніх витках подрібнювальними елементами. Використання даного кормозмішувача є ефективним як з технологічної, так і з економічної точок зору. Вартість кормозмішувача-роздавача становить 560,0 тис. грн. Проведемо розрахунок економічної ефективності впровадження на молочній фермі досліджуваного підприємства кормозмішувача-роздавача (табл. 3.10).

**Розрахунок економічної ефективності вдосконалення технології  
виробництва молока у підприємстві, 2024 р.**

Показники	Фактично, 2022 р.	За планом, 2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.
Додаткові витрати: амортизаційні відрахування, 15 % від вартості кормозмішувача-роздавача Duo 12-45 SILOKING, тис. грн	–	54,0	54,0
технологічне обслуговування, 6,5 % від вартості кормозмішувача Duo 12-45 SILOKING, тис. грн	–	23,4	23,4
Вивільнення коштів: за рахунок застосування енергоощадної технології приготування кормосуміші, тис. грн	–	19,0	19,0
за рахунок використання премікус для дійних корів 10 кг O.L.KAR. «Чудо» 1 %, тис. грн	–	55,8	55,8
Кількість корів, всього голів	515	515	–
Удій на одну корову, ц	66,3	72,0	5,7
Ціна реалізації, грн/ц	771,35	771,35	0
Валовий надій, ц	27846	30240	2394
Обсяг реалізації (рівень товарності 90,5 %), ц	25200	27367,2	2167,2
Собівартість 1 ц молока	578,12	532,01	-46,1
Валовий дохід, тис. грн	21479,0	23325,6	1846,6
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14568,6	14559,6	-9,0
Прибуток, тис. грн	6910,4	8766,0	1855,6
Рівень рентабельності виробництва, %	47,4	60,2	12,8

Провівши аналіз даних табл. 3.10, можемо зробити висновок, що застосування вибіркової конкурентної стратегії в галузі молочного скотарства, що враховує не тільки розвиток, а й скорочення витрат дозволить підприємству отримати прибуток. При цьому на основі застосування кормозмішувача та оптимізації кормового раціону надій з розрахунку на одну корову зросте на 5,7 ц за рік. За рахунок підвищення валових надой на 2394 ц собівартість виробництва молока знизиться на 46,1 грн/ц, а рівень рентабельності виробництва молока зросте на 12,8 п.п. Загальний економічний ефект від системи заходів щодо удосконалення технологій в галузі молочного скотарства становитиме 1855,6 тис. грн.

Економічний ефект від впровадження пропонованої конкурентної стратегії, що включає в себе розроблення нової корпоративної та функціональних стратегій, реорганізація відділу маркетингу та оптимізація маркетингових функцій, оптимізація виробничої програми та бізнес-процесів становитиме 6828,9 тис. грн.

Отже, у сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція на ринку стає все більш жорсткою, важливо для підприємств розробити та впровадити ефективну конкурентну стратегію. Цей процес не тільки дозволяє виокремитися серед конкурентів, але й створює передумови для довгострокового успіху та стійкої позиції на ринку. Перший крок у впровадженні конкурентної стратегії – це аналіз ринкових умов, конкурентів та потреб цільової аудиторії. Дослідження ринку дозволяє визначити сильні та слабкі сторони конкурентів, а також виявити можливості для унікальності та відмінності. Планування функціональності, оптимізація процесів та ресурсів стають основою для підвищення ефективності підприємства. Впровадження конкурентної стратегії вимагає цілеспрямованості, творчого підходу та гнучкості. Справжній успіх полягає в поєднанні унікальності, якості та ефективності.

### **Висновки до розділу 3**

Для ефективної імплементації конкурентної стратегії у діяльність підприємства доцільним є впровадження таких заходів:

1. Пропонується замінити існуючу стратегію фокусування та диференціації ринкових ніш на стратегію досягнення конкурентних переваг – стратегію лідера ринку. Це вимагає розв'язання завдань, таких як збільшення попиту через привертання нових споживачів, завоювання споживачів конкурентів, підвищення інтенсивності продажів, утримання частки ринку через завоювання відданості споживачів та інші стратегічні завдання.
2. Необхідним є обґрунтування відповідних функціональних стратегій,

кожна з яких забезпечить ефект синергії за умови поєднання між собою та своєчасної імплементації у господарську діяльність підприємства, зокрема необхідне впровадження таких функціональних стратегій: стратегія діджиталізації, стратегія сталого розвитку в аграрному секторі, стратегія оптимізації ланцюга постачання в агробізнесі, стратегія управління людським капіталом в агросфері, стратегія адаптація до змін клімату, стратегії ефективного використання земельних ресурсів.

3. Доцільно оптимізувати маркетингові функції. Основним завданням маркетолога є переорієнтація виробничої діяльності підприємства відповідно до підпорядкування маркетинговим цілям, тобто орієнтація на споживача. Маркетолог має аналізувати виробничі та фінансові можливості, і на цій основі розробляти стратегію управління маркетингом. Основними сферами маркетингової діяльності підприємства є: збут, маркетингове планування, оцінювання кон'юнктури ринку тощо. Для підприємства доцільно реорганізувати відділ маркетингу, при цьому ввести посаду директора з маркетингу і збуту. Також за потреби можуть бути залучені два додаткових фахівця – для проведення додаткових маркетингових досліджень, промо-акцій, PR-кампаній тощо на основі аутсорсінгових договорів.

4. Основою стратегії управління прибутком підприємства має стати оптимізація виробничої програми, яка має базуватись на основі дотримання науково обґрунтованої системи ведення сільського господарства. Валовий прибуток від реалізації продукції рослинництва становитиме – 28682,4 тис. грн, що на 4392,6 тис. грн більше фактичного показника.

5 Основними напрямками підвищення ефективності у підприємства є удосконалення технології виробництва молока, зокрема, оптимізація кормового раціону, підвищення рівня автоматизації виробництва, оптимізація виробничої програми та асортименту продукції; сортооновлення та збільшення обсягів виробництва продукції. Для ефективного розвитку галузі тваринництва необхідна оптимізація кормового раціону годівлі корів. Вартість кормового раціону в літній період для однієї корови становитиме

2161,08 грн, для всього стада – 907,7 тис. грн, що на 229,1 тис. грн менше ніж витрачається зараз (1136,8 тис.грн). Для скорочення витрат на корми та підвищення продуктивності доцільно використовувати Премікс для дійних корів 10 кг O.L.KAR. «Чудо» 1 %.

6. Для підприємства запропоновано придбання змішувача кормів Duo 12-45 підприємства SILOKING (Німеччина). Вартість кормозмішувача-роздавача становить 360,0 тис. грн. Загальний економічний ефект від системи заходів щодо удосконалення технологій в галузі молочного скотарства становитиме 1855,6 тис. грн.

Сукупний економічний ефект від пропонованих заходів становитиме 6828,9 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

З аналізу організаційно-економічного механізму формування прибутковості підприємства можна зробити такі висновки:

1. Підприємство володіє необхідними ресурсами, проте система використання ресурсів має недоліки, такі як неефективне використання земельних ресурсів (обмежене вирощування лише двох інтенсивних культур), а також низькі показники фондівдачі та тривалості обороту оборотних засобів. Ці недоліки повинні бути виправлені у першочерговому порядку при розробці ресурсної стратегії. Спостерігається тенденція до зменшення площі сільськогосподарських угідь підприємства, що виникає внаслідок його реорганізації. Зменшення чисельності працівників, зокрема в адміністративній сфері, свідчить про оптимізацію управління.

2. Аналіз показників, що характеризують доступність збалансованого харчування для всіх верств населення України у період з 2018 р. по 2022 р., показує, що у 2021 р. обсяг споживання м'яса і м'ясних продуктів на одну особу становив 53,8 кг/рік, що менше на 7,2 кг/рік від запланованого цільового показника на 2021 р. (61 кг/рік).

3. Спостерігається загальне зростання доходів у всіх галузях підприємства, за винятком вирощування вівса та приросту живої маси свиней. Загальна сума доходів підприємства зросла на 38,4 % або 38566 тис. грн з 2018 р. по 2022 р. Цей ріст обумовлений збільшенням доходів від рослинництва на 50,3 % та від тваринництва на 21,9 %. За відсотковим співвідношенням найбільше зросли доходи від реалізації ячменю (в 2,1 рази), ріпаку (в 2,9 рази) та меду (в 2 рази).

4. Рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства відносно основного конкурента дорівнює 10,1 %. Таке значення показника свідчить про те, що базове підприємство має середній рівень конкурентоспроможності. Кращі значення досліджуване підприємство має по виробничій групі показників. Оцінювання системи управління

конкурентоспроможністю показало, що найбільш конкурентоздатним є досліджуване підприємство. Підприємство 2 має індекс 31,75, Підприємство 3 – 29,9. Тобто останнє підприємство має найнижчий показник конкурентоспроможності.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності та імплементації конкурентної стратегії у діяльність підприємства доцільним є впровадження таких заходів:

1. Пропонується замінити існуючу стратегію фокусування та диференціації ринкових ніш на стратегію досягнення конкурентних переваг – стратегію лідера ринку. Це вимагає розв'язання завдань, таких як збільшення попиту через привертання нових споживачів, завоювання споживачів конкурентів, підвищення інтенсивності продажів, утримання частки ринку через завоювання відданості споживачів та інші стратегічні завдання.

2. Необхідним є обґрунтування відповідних функціональних стратегій, кожна з яких забезпечить ефект синергії за умови поєднання між собою та своєчасної імплементації у господарську діяльність підприємства, зокрема необхідне впровадження таких функціональних стратегій: стратегія діджиталізації, стратегія сталого розвитку в аграрному секторі, стратегія оптимізації ланцюга постачання в агробізнесі, стратегія управління людським капіталом в агросфері, стратегія адаптація до змін клімату, стратегії ефективного використання земельних ресурсів.

3. Доцільно оптимізувати маркетингові функції. Основним завданням маркетолога є переорієнтація виробничої діяльності підприємства відповідно до підпорядкування маркетинговим цілям, тобто орієнтація на споживача. Маркетолог має аналізувати виробничі та фінансові можливості, і на цій основі розробляти стратегію управління маркетингом. Основними сферами маркетингової діяльності підприємства є: збут, маркетингове планування, оцінювання кон'юнктури ринку тощо. Доцільним є розроблення та активне використання сайту, що допоможе привернути увагу до діяльності підприємства, залучити нових споживачів та оптимізувати канали збуту.

загальні витрати на впровадження маркетингової конкурентної стратегії складуть 1320,4 тис. грн. За рахунок впровадження цієї маркетингової стратегії можна досягти зниження логістичних витрат та збільшення доходів за рахунок залучення нових споживачів та партнерів. Загальний економічний ефект від системи маркетингових заходів становитиме 580,7 тис. грн.

4. Основою конкурентної стратегії підприємства має стати оптимізація виробничої програми, яка має базуватись на основі дотримання науково обґрунтованої системи ведення сільського господарства. Валовий прибуток від реалізації продукції рослинництва становитиме – 28682,4 тис. грн, що на 4392,6 тис. грн більше фактичного показника.

5 Основними напрямками підвищення ефективності у підприємства є удосконалення технології виробництва молока, зокрема, оптимізація кормового раціону, підвищення рівня автоматизації виробництва, оптимізація виробничої програми та асортименту продукції; сортооновлення та збільшення обсягів виробництва продукції. Для ефективного розвитку галузі тваринництва необхідна оптимізація кормового раціону годівлі корів. Вартість кормового раціону в літній період для однієї корови становитиме 2161,08 грн, для всього стада – 907,7 тис. грн, що на 229,1 тис. грн менше ніж витрачається зараз (1136,8 тис.грн). Для скорочення витрат на корми та підвищення продуктивності доцільно використовувати Премікс для дійних корів 10 кг O.L.KAR. «Чудо» 1 %.

6. Для підприємства запропоновано придбання змішувача кормів Duo 12-45 підприємства SILOKING (Німеччина). Вартість кормозмішувача-роздавача становить 360,0 тис. грн. Загальний економічний ефект від системи заходів щодо удосконалення технологій в галузі молочного скотарства становитиме 1855,6 тис. грн.

Сукупний економічний ефект від пропонованих заходів становитиме 6828,9 тис. грн.