

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ХАМУДА ВІКТОРІЯ ОЛЕГІВНА

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:

ВОЛИНЕЦЬ ІРИНА ГРИГОРІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № ____
засідання кафедри менеджменту
від ____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Хамуді Вікторії Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління конкурентоспроможністю підприємства
Керівник роботи (проєкту) Волинець Ірина Григорівна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2026 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних засад щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: визначити сутність та складові процесу управління конкурентоспроможністю підприємства; охарактеризувати особливості управління конкурентоспроможністю підприємства; визначити методичні підходи до оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства; провести загальну характеристику підприємства та проаналізувати основні показники його діяльності; провести аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства; оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Хамуда В. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства.

У кваліфікаційній роботі визначено сутність та складові процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, що передбачає стратегічне, фінансове, маркетингове, технологічне та кадрове управління. Охарактеризовано особливості управління конкурентоспроможністю та визначено, що основними складовими цього процесу є якість продукції, інноваційність, ефективне використання ресурсів, кваліфікація персоналу та маркетингова активність.

Визначено, що процес управління конкурентоспроможністю передбачає встановлення цілей, аналіз ризиків, конкурентного середовища та ринкових змін, впровадження інновацій, розвиток персоналу та оцінку результатів діяльності.

У роботі проаналізовано сучасні методичні підходи до оцінки ефективності управління, серед яких особливу увагу приділено структурному й функціональному підходам, а також використанню інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності. Розглянуто систему кількісних і якісних показників оцінки за чотирма групами критеріїв.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці та вдосконаленні теоретико-методичних засад і створенні практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Проведено комплексний аналіз діяльності підприємства та здійснено оцінку техніко-економічних показників, кадрового потенціалу, фінансового стану та особливості логістичної системи.

Проведено оцінку ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства через показники його виробництва, фінансового стану, збуту і

конкурентоспроможності товару. Розраховано інтегральний коефіцієнт та побудовано багатокутник конкурентоспроможності.

На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства, що передбачає оптимізацію фінансового управління, активізацію маркетингових комунікацій, підвищення якості продукції та оптимізацію ціноутворення.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, підприємство, ефективність, конкурентоспроможність продукції.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та складові процесу управління конкурентоспроможністю підприємства	8
1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	23
2.2. Аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства	29
2.3. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлена необхідністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, забезпечувати високу якість продукції та оптимізувати внутрішні процеси, що є головними факторами досягнення стійких конкурентних переваг. Важливість теми також зумовлена потребою у формуванні ефективних управлінських рішень, які базуються на системному аналізі конкурентного середовища, внутрішнього потенціалу організації та використанні сучасних методів стратегічного управління. Вивчення механізмів підвищення конкурентоспроможності дозволяє розробити практичні рекомендації щодо покращення діяльності підприємства, забезпечення його стабільного розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства вивчали Л. Бабаченко, Х. Ковшун, Ю. Портна, В. В. Храпкіна, Л. М. Березіна, О. В. Вараксіна, А. С. Олійник, А. Г. Рак та інші.

Мета та завдання роботи. Мета дослідження – вивчення теоретико-методичних засад щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

Основні завдання:

- визначити сутність та складові процесу управління конкурентоспроможністю підприємства;
- охарактеризувати особливості управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства;
- провести загальну характеристику підприємства та проаналізувати основні показники його діяльності;

- провести аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства;
- оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об’єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства.

Матеріал дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували фінансові дані підприємства; наукові праці українських авторів, у яких висвітлено фундаментальні положення управління конкурентоспроможністю підприємства, електронні ресурси, представлені в мережі Інтернет; результати власних досліджень здобувача, аналітичні розрахунки, виконані в процесі дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці та вдосконаленні теоретико-методичних засад і створенні практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх безпосереднього використання для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства. Запропоновані заходи щодо вдосконалення управлінських рішень у сфері конкурентоспроможності можуть бути впроваджені на практиці з метою зміцнення позицій підприємства на ринку, оптимізації ресурсного потенціалу, покращення якості продукції та підвищення рівня клієнтоорієнтованості.

Апробація результатів роботи. Основні результати, положення та висновки дослідження схвалено на Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент на маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (23-24 квітня 2025 р., м. Київ) [4].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та складові процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це складний та багатогранний процес, який охоплює систему заходів, спрямованих на досягнення та підтримку стабільних конкурентних переваг на ринку. Значення даного процесу полягає у поєднанні стратегічного управління, оперативного планування, а також в оптимізації використання наявних ресурсів для отримання високих результатів та збереження конкурентних позицій.

Існує безліч трактувань поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства», адже воно поєднує у собі елементи стратегічного, фінансового, маркетингового, організаційного, технологічного та кадрового менеджменту.

Зокрема, В. Храпкіна вважає, що управління конкурентоспроможністю – це «складний процес управління, спрямований на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення фінансової стійкості тощо» [2].

Л. Березіна описує даний процес, як «комплексну характеристику рівня розвитку підприємства, що виражає здатність порівняно з конкурентами підтримувати та розширювати ринкову частку за рахунок своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища та використання конкурентних переваг, що відображають ключові сфери діяльності підприємства» [3].

А. Бундюк описує дане поняття, як «організаційно-розпорядчий, економічний, морально-психологічний вплив суб'єктів управління в особі державних і регіональних органів, власників, менеджерів, безпосередньо

виробників і споживачів на процеси розробки, виготовлення, ринкового обігу, споживання товарів та послуг, що здійснюється з метою зміцнення позицій на ринку, збільшення обсягів продажу та доходу через використання конкурентних переваг» [5].

Н. Євтушенко вважає управління конкурентоспроможністю «процесом розробки управлінських дій відповідно до функцій менеджменту, направлених на дослідження власної діяльності відносно конкурентів, визначенням можливостей і загроз, сильних та слабких сторін, що дозволить своєчасно розробити управлінські заходи щодо адаптації підприємства в нових обставинах та отримувати бажані прибутки у довгостроковій перспективі» [6].

Узагальнивши різні підходи, можемо зробити висновок, що управління конкурентоспроможністю – це комплекс заходів, стратегій та процесів, орієнтованих на досягнення та збереження лідерських позицій підприємства на ринку.

До головних складових управління конкурентоспроможністю підприємства відносять [7].

1) якість продукту або послуги – основний фактор, що визначає привабливість пропозиції на ринку;

2) інновації – можливість впроваджувати нові технології та рішення, що забезпечують конкурентні переваги;

3) ефективність – оптимізація ресурсів та процесів для досягнення високих результатів з мінімальними витратами;

4) гнучкість – можливість швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі та потребах споживачів;

5) маркетинг і бренд – формування власного бренду та ефективне просування на ринку;

6) персонал – висококваліфіковані та вмотивовані працівники, які забезпечують конкурентні переваги через свої навички;

7) можливість залучення і утримання клієнтів – вміння формувати лояльну клієнтську базу та задовольняти потреби споживачів;

8) соціальна відповідальність – участь у вирішенні соціальних та екологічних питань, що підвищує репутацію підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексним процесом, що вимагає врахування численних факторів, які можуть значно впливати на його можливість утримувати та зміцнювати позиції на ринку. Їх поділяють на внутрішні та зовнішні, кожен з яких має свої специфічні характеристики та вплив на ефективність управлінських рішень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Якість продукції або послуг (визначає рівень задоволення потреб споживачів)	Конкуренція (дії та стратегії конкурентів, що можуть змінити ринкові умови)
Інноваційний потенціал (можливість організації розробляти нові продукти та впроваджувати технологічні інновації)	Економічні умови (макроекономічні показники, рівень інфляції, курс валют, економічна стабільність)
Організаційна структура (ефективність управлінської структури та внутрішніх процесів підприємства)	Політична ситуація (вплив державної політики, законодавчих змін та податкової політики)
Кадровий потенціал (кваліфікація та мотивація працівників, можливість до швидкої адаптації)	Соціальні та демографічні фактори (зміни у вподобаннях, демографічні зміни, які можуть вплинути на попит)
Фінансова стабільність (можливість підприємства фінансувати свої операції та інвестиційні проекти)	Законодавчі та нормативні вимоги (нормативно-правові акти, що обмежують або підтримують діяльність підприємств)
Маркетингова стратегія (ефективність просування та створення бренду)	Технологічний прогрес (нові технології, які створюють нові можливості чи загрози)
Технологічні можливості (рівень розвитку технологій, що використовуються)	Екологічні фактори (можуть впливати на виробництво або споживчі переваги)

Примітка: сформовано автором на основі джерела [8]

Внутрішні фактори – це фактори, що пов'язані з внутрішньою діяльністю підприємства і визначають рівень його ресурсної забезпеченості, організаційної структури та стратегічної спрямованості. Вони безпосередньо впливають на можливість підприємства реалізовувати свої конкурентні стратегії та адаптуватися до змін. В свою чергу, зовнішні фактори охоплюють умови, що виходять за межі підприємства, але можуть істотно впливати на його діяльність. Сюди відносяться економічні, політичні, технологічні та соціальні зміни, які

потребують від підприємства гнучкості та швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

Ієрархія чинників, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства, була детально описана японським вченим Тайохіро Коно, який вважається одним із провідних теоретиків в області управління та стратегічного менеджменту. Він розробив модель, яка виділяє основні чинники для досягнення конкурентної переваги, організовуючи їх в чітку ієрархічну структуру.

Згідно з теорією Коно, конкурентоспроможність підприємства залежить від взаємодії кількох рівнів чинників, що впливають на загальний успіх підприємства на ринку (рис. 1.1).

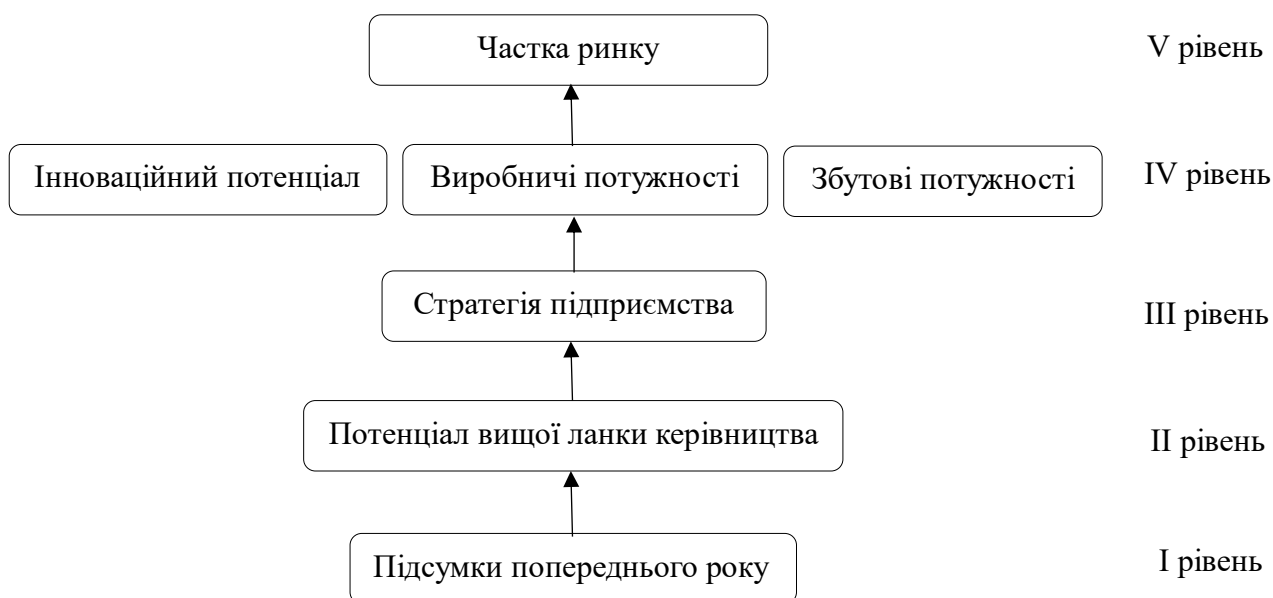


Рис. 1.1. Ієрархія чинників, що забезпечують конкурентоспроможність

Примітка: складено автором на основі джерела [9]

Частка ринку – це основний чинник, який визначає позицію підприємства на ринку порівняно з конкурентами. Висока частка ринку дозволяє організації отримувати економічні вигоди, знижувати витрати та забезпечувати стабільність доходу. Лідерство на ринку дає підприємству можливість впливати на ціни, залучати нових клієнтів і розширювати свою діяльність.

Інноваційний потенціал, виробничі та збутові потужності визначають можливість підприємства адаптуватися до змін на ринку, виробляти нові продукти і ефективно постачати їх на ринок. Інноваційний потенціал є важливим для довгострокового розвитку підприємства, тому що дозволяє підтримувати конкурентну перевагу через нові технології та продукти. Виробничі та збутові потужності мають важливе значення для забезпечення безперервного постачання продукції і зростання обсягів виробництва.

Складові управління конкурентоспроможністю підприємства охоплюють: ефективність виробництва (показники рентабельності, трудомісткість, продуктивність, фондівдача, фондомісткість та фондоозброєність); фінансовий стан (коефіцієнти ліквідності, ділової активності, платоспроможності та рентабельності); ефективність організації збуту та просування та розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції [10].

Успіх організації залежить від правильно обраної стратегії, адже стратегічне управління є важливим для збереження конкурентоспроможності в умовах швидких змін на ринку. Стратегія повинна визначати напрямок розвитку підприємства, його конкурентні переваги, методи впровадження інновацій та управління ресурсами.

Потенціал вищої ланки керівництва підкреслює роль управлінського потенціалу. Ефективне керівництво може забезпечити належне стратегічне управління, приймати важливі рішення, що мають довгостроковий ефект для підприємства, та мотивувати співробітників для досягнення спільних цілей.

Важливою складовою конкурентоспроможності є також оцінка результатів діяльності організації в минулому періоді. Підсумки попереднього року дозволяють аналізувати ефективність прийнятих рішень, досягнення стратегічних цілей і використовувати ці дані для планування на наступні періоди.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства базується на взаємодії різних рівнів чинників, які формують його стратегію та забезпечують

стійкі ринкові позиції. Використання ієрархії чинників сприяє підвищенню результативності діяльності та формуванню умов для сталого розвитку в конкурентному середовищі.

1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства – це система науково обґрунтованих принципів, підходів та методів, спрямованих на забезпечення можливості підприємства до ефективного функціонування та розвитку в умовах ринкової конкуренції. Вона охоплює стратегічне планування, організацію процесів, контроль, аналіз і мотивацію, спрямовані на підвищення конкурентних переваг та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Метою управління конкурентоспроможністю є досягнення та збереження конкурентних переваг підприємства шляхом ефективного використання ресурсів, підвищення якості продукції чи послуг, адаптації до ринкових змін і забезпечення стійкого розвитку.

Об'єктом управління є конкурентоспроможність організації, яка охоплює його ресурси, виробничі та маркетингові процеси, якість продукції, а також ринкову позицію.

Суб'єктами управління є керівники та менеджери підприємства, які приймають рішення і впроваджують стратегії, а також власники, інвестори та інші зацікавлені сторони, що забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- 1) підвищення ефективності використання ресурсів (оптимізація виробничих, матеріальних, фінансових та людських ресурсів для забезпечення продуктивності);

- 2) впровадження інновацій (розвиток нових технологій, продуктів та послуг, що дозволять задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти);

- 3) покращення якості продукції та послуг (забезпечення відповідності продукції стандартам);

4) побудову ефективної системи маркетингу (аналіз ринку, визначення цільових сегментів та формування стратегії, що враховує потреби споживачів і тренди у галузі);

5) підтримання фінансової стабільності (забезпечення ліквідності, платоспроможності та оптимальної структури капіталу);

6) розвиток бренду та репутації (створення позитивного іміджу підприємства, підвищення довіри з боку споживачів та партнерів);

7) адаптацію до змін ринкового середовища (моніторинг змін у галузі та законодавстві з метою швидкої реакції та відповідної корекції стратегії);

8) зміцнення позицій на ринку (розширення частки ринку, вихід на нові та підвищення конкурентних переваг).

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно ефективно реалізовувати основні функції управління (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Функції управління підприємством

Примітка: складено автором

До складу структури механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства входять три складові [11]:

- підсистема забезпечення, що охоплює ресурси та умови, необхідні для підтримки конкурентоспроможності, такі як матеріально-технічні (обладнання, сировина, технології), фінансові (власний капітал, кредити, інвестиції),

інтелектуальні (знання, компетенції, досвід персоналу) та інформаційні (дані про ринок, споживачів і конкурентів);

- функціональна підсистема забезпечує реалізацію управлінських функцій та забезпечує узгоджену роботу всіх елементів підприємства, сприяє досягненню стратегічних цілей і створює умови для підтримання конкурентних переваг;

- цільова підсистема визначає стратегічні та операційні цілі підприємства, спрямовані на досягнення конкурентних переваг та об'єднує усі елементи в цілісну систему, яка дозволяє йому адаптуватися до змін ринкового середовища.

До основних принципів управління конкурентоспроможністю підприємства можна віднести (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства

Принцип	Характеристика
Єдності	Забезпечує узгодженість усіх управлінських рішень і дій підприємства
Науковості	Забезпечує гармонійне поєднання всіх елементів управлінської системи для досягнення спільної мети
Комплексності	Управління повинно ґрунтуватися на наукових дослідженнях і аналізі для прийняття обґрунтованих рішень
Безперервності	Всі аспекти управління конкурентоспроможністю повинні розглядатися у взаємозв'язку та взаємодії
Оптимальності	Процес управління конкурентоспроможністю повинен бути постійним і адаптуватися до змін середовища
Ефективності	Передбачає вибір найкращих варіантів управління для досягнення максимального результату за мінімальних витрат
Цілісності	Управління повинно забезпечувати досягнення бажаних результатів при оптимальному використанні ресурсів
Ризикованості	Усі елементи управління повинні діяти як єдине ціле, забезпечуючи узгодженість між стратегією, тактикою та операційною діяльністю
Корисності	Враховує необхідність оцінки і управління ризиками при прийнятті рішень для підвищення конкурентоспроможності
Обмеженості	Управління конкурентоспроможністю має приносити користь підприємству та його акціонерам, створюючи умови для розвитку

Примітка: сформовано автором на основі джерел [12, 13]

Вибір конкурентної стратегії є основою для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства, оскільки визначає напрямок його розвитку та можливість адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Вона

формує основу для довгострокового успіху, забезпечуючи стійкість у боротьбі за лідерство на ринку.

На рис. 1.3 відображено механізм визначення конкурентної стратегії підприємства.



Рис. 1.3. Механізм визначення конкурентної стратегії підприємства

Примітка: складено автором на основі джерел [14, 15]

Стратегія диверсифікації полягає в розширенні асортименту продукції або послуг, що пропонуються підприємством, а також у виході на нові ринки. При розгляді диверсифікації з точки зору стратегічного управління важливо врахувати такі моменти [16]:

- чітко визначити можливості для отримання прибутку та ретельно оцінити, як використовуватимуться ресурси для досягнення переваг на ринку;
- збалансувати короткострокові та довгострокові цілі;

- система управління повинна підтримувати стратегію розвитку;
- передбачати фінансове забезпечення для можливих непередбачених ситуацій, щоб мати можливість здійснити додаткові інвестиції у разі потреби.

Стратегія лідерства за витратами спрямована на досягнення найнижчих витрат у галузі при збереженні прийнятної якості продукції. Підприємство, яке обирає цю стратегію, має на меті забезпечити собі конкурентну перевагу завдяки значному зниженню витрат на виробництво та продаж продукції.

Стратегія фокусування передбачає концентрацію ресурсів організації на одному сегменті ринку або на певній групі споживачів та застосовується для зниження витрат. Обмеживши своє коло споживачів, виробник краще розуміє всі характеристики і вимоги до продукції. Така стратегія зазвичай важко реалізується великими підприємствами через їх масштаби та складність управління [17].

Ми вважаємо, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства можна поділити на такі етапи:

- 1) визначення стратегічних цілей та завдань;
- 2) оцінка внутрішніх і зовнішніх ризиків а також розробка планів управління ними, щоб мінімізувати вплив негативних факторів на діяльність;
- 3) аналіз і прогнозування змін на ринку (зміни в поведінці споживачів, технологічні інновації або нові законодавчі вимоги);
- 4) розробка та впровадження інновацій (враховувати необхідність впровадження нових технологій чи процесів для підтримки конкурентоспроможності);
- 5) постійне навчання та розвиток персоналу;
- 6) вдосконалення організаційної структури (реорганізація або зміни у внутрішніх процесах, щоб підвищити гнучкість організації);
- 7) моніторинг конкурентного середовища та коригування стратегії;
- 8) оцінка результатів і зворотний зв'язок.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства є складним процесом, що ґрунтується на стратегічному підході, врахуванні внутрішніх і

зовнішніх чинників та спрямований на формування стійких конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим аспектом стратегічного планування та розвитку. Для того щоб забезпечити стійке становище на ринку та здобути перевагу над конкурентами, необхідно використовувати різноманітні методичні підходи до аналізу та оцінки конкурентоспроможності. Застосування правильних методів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити основні фактори, які впливають на його конкурентну позицію, а також сформулювати стратегії для подальшого розвитку.

Методичні підходи до аналізу конкурентоспроможності охоплюють широкий спектр інструментів та технік, від класичних методів до новітніх аналітичних моделей. Вибір конкретних підходів залежить від специфіки підприємства, галузі, в якій воно функціонує, а також від конкретних цілей, які ставить перед керівництвом. Чітке розуміння та використання цих підходів дозволяє оптимізувати управлінські рішення та ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства є комплексним процесом, який ми поділяємо на кілька етапів:

1) оцінка внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє зрозуміти, якими ресурсами та можливостями володіє організація, а також виявлення її слабких місць (аналіз фінансових показників, продукції, ресурсів та процесів управління);

2) аналіз зовнішнього середовища, що передбачає визначення основних конкурентів на ринку; оцінку загальних ринкових тенденцій, попиту і пропозиції, змін в споживчих уподобаннях та PEST-аналіз;

3) SWOT-аналіз, що допомагає виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози;

4) аналіз ринкових позицій: частка ринку та порівняння основних показників підприємства з головними конкурентами, щоб виявити потенційні сфери для покращення;

5) рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства проводиться через два основні підходи: структурний і функціональний [18]. Структурний підхід аналізує позицію підприємства на ринку з огляду на рівень монополізації галузі, наявність вхідних бар'єрів для нових учасників, ступінь диференціації продукції, можливість технологічних нововведень та економії на масштабах виробництва. Функціональний підхід оцінює ефективність підприємства через показники його виробництва, фінансового стану, збуту і конкурентоспроможності товару. Найпопулярнішим методом оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, що використовує бальну оцінку можливостей підприємства щодо забезпечення його конкурентоспроможності [19].

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
Ефективність виробничої діяльності підприємства		
Витрати на виробництво одиниці продукції, тис. грн	Визначає собівартість продукції, що впливає на ціну та конкурентоспроможність	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
Фондовіддача, тис. грн	Відображає ефективність використання основних засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних засобів
Рентабельність товару, %	Визначає прибутковість продукції	(Прибуток від реалізації / Повна собівартість продукції) * 100
Продуктивність праці, тис. грн/чол	Оцінює ефективність використання трудових ресурсів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна чисельність працівників
Фінансовий стан підприємства		
Коефіцієнт автономії	Відображає фінансову незалежність підприємства	Власний капітал / Підсумок балансу

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Коефіцієнт платоспроможності	Можливість підприємства покривати зобов'язання власним капіталом	Власний капітал / Загальні зобов'язання
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Визначає можливість підприємства негайно покривати поточні зобов'язання	(Грошові кошти + Короткострокові фінансові вкладення) / Поточні зобов'язання
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Оцінює швидкість обертання оборотних активів	Чистий дохід / Середньорічний обсяг оборотних коштів
Ефективність організації збуту та просування товарів		
Рентабельність продажу, %	Відображає прибутковість реалізації продукції	(Прибуток від реалізації / Обсяг продажу) * 100
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Визначає ефективність реалізації продукції	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Оцінює ступінь використання виробничих ресурсів	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність
Коефіцієнт ефективності реклами та збуту	Показує результативність рекламних заходів	Витрати на рекламу та збут / Приріст прибутку від реалізації
Конкурентоспроможність товару		
Якість товарів	Відповідність продукції вимогам споживачів	Комплексний метод
Ціна товару	Показує конкурентну позицію товару на ринку	Визначення за допомогою різних методів

Примітка: сформовано автором

Критерій ефективності виробничої діяльності розраховується за формулою (1.1):

$$E_B = 0,31 \times B + 0,19 \times \Phi + 0,40 \times P_{\Pi} + 0,10 \times \Pi, \quad (1.1)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівдачі;

P_{Π} – відносний показник рентабельності продукції;

Π – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства розраховується за формулою (1.2):

$$\Phi_{\Pi} = 0,29 \times K_A + 0,20 \times K_{\Pi} + 0,36 \times K_L + 0,15 \times K_{Об}, \quad (1.2)$$

де K_A – відносний показник автономії підприємства;

K_{Π} – відносний показник платоспроможності підприємства;

K_L – відносний показник абсолютної ліквідності підприємства;

$K_{Об}$ – відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнт вагомості показників.

Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку розраховується за формулою (1.3):

$$E_3 = 0,36 \times P_{\Pi} + 0,29 \times K_{ЗАГ} + 0,21 \times K_{ЗАВ} + 0,14 \times K_P, \quad (1.3)$$

де E_3 – критерій ефективності організації збуту і просування товару;

P_{Π} – відносний показник рентабельності продажів;

$K_{ЗАГ}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{ЗАВ}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

K_P – відносний показник ефективності реклами і збуту;

0,36; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару розраховується за формулою (1.4):

$$K_T = \frac{Y_T}{C}, \quad (1.4)$$

де Y_T – якість товару;

C – ціна товару.

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства розраховують за формулою (1.5):

$$K_{КП} = 0,15 \times E_B + 0,29 \times \Phi_{\Pi} + 0,23 \times E_3 + 0,33 \times K_T, \quad (1.5)$$

де E_B – значення критерію ефективності виробничої діяльності;

Φ_{Π} – значення критерію фінансового стан підприємства;

E_3 – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару;

K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Якщо коефіцієнт $= 1$, то конкурентоспроможність підприємства така ж, як і у його конкурентів; якщо показник < 1 , то організація має менші конкурентні переваги; якщо показник > 1 , то підприємство має високий рівень конкурентоспроможності [20].

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства дуже часто використовують графічний метод, що передбачає побудову багатокутника конкурентоспроможності [21].

Особливості побудови багатокутника конкурентоспроможності:

- спочатку визначається набір основних факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, їх кількість має бути оптимальною, щоб уникнути перенасичення інформації;
- для побудови багатокутника всі показники приводять до єдиного масштабу;
- кожен показник відповідає окремій осі, які рівномірно розташовані на колі; кількість осей дорівнює кількості обраних показників;
- на кожній осі відкладається значення нормованого показника;
- точки, які відповідають значенням показників, з'єднуються між собою лініями, утворюючи багатокутник;
- отриманий багатокутник аналізується для виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

Отже, методичні підходи до оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечують комплексне визначення його ринкових переваг, що є основою для прийняття стратегічних управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

Комбікормова промисловість – галузь промисловості, підприємства якої виробляють комбіновані корми для сільськогосподарських тварин, птиці. Ця галузь є досить вагомою у агропромисловому комплексі країни та є запорукою розвитку тваринництва, птахівництва, рибальства та харчової промисловості, зокрема виробництва м'ясоковбасних виробів.

*** ***** – це успішне підприємство, що займається виробництвом преміксів та кормових добавок для годівлі тварин. Воно функціонує 17 років та виготовляє продукцію під торговими марками «***. ***** ***** *****», ***** та *****.

Юридична адреса: Україна, *****, ***** обл., ***** р-н, селище міського типу *****, вул. *****, будинок **-*.

Код ЄДРПОУ: *****.

Дата реєстрації: **.**.****.

Керівник - ***** *****.

Розмір статутного капіталу - ** *** ***,** грн.

Форма власності - недержавна власність.

Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю.

Основна місія організації полягає у розробці якісних продуктів задля підтримання здоров'я будь-якої ферми.

Цілі діяльності [22]:

- 1) дбати про здоров'я ферми;
- 2) генерувати нові знання та ресурси;

- 3) задавати тренди у тваринництві;
- 4) впроваджувати інновації.

Нещодавно підприємство запустило новий завод з виробництва кормових добавок, який став одним із найбільших в Україні за потужністю. Його загальна виробнича потужність становить 15 тон продукції за годину. На майданчику встановлено сучасні виробничі лінії для виготовлення преміксів (5 т/год), престоартових сумішей (5 т/год), мінеральних блоків і спеціальних продуктів. Обладнання постачали міжнародні організації, зокрема ***** ***** ***** (Нідерланди) та ***** (Італія) [23].

Основною продукцією є: премікси, готові корми, білкові концентрати, ЗНМ. Спеціальні продукти: контроль мух, модифікатори обміну речовин, капсули, рослинні екстракти, підкислювачі корму, буферні добавки, консерванти корму, догляд ратиць, живі дріжджі, адсорбенти, деззасоби, сировина, сировина для кормовиробництва, амінокислоти.

На рис. 2.1. зображена організаційна структура *** *****.



Рис. 2.1. Організаційна структура *** *****

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства

На підприємстві лінійно-функціональна організаційна структура, тобто існує чіткий розподіл повноважень та відповідальності між структурними підрозділами, що дозволяє ефективно координувати виробничі та управлінські процеси. Ця модель поєднує переваги лінійної підпорядкованості з функціональним поділом праці, де кожен підрозділ або спеціаліст відповідає за конкретний напрям діяльності.

У додатку А відображений розрахунок основних техніко-економічних показників *** ***** за 2022-2024 рр.. Інформаційними джерелами для розрахунку показників і проведення аналізу є річна бухгалтерська звітність: Ф-1 «Баланс» та Ф-2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б, В, Г).

Впродовж останніх трьох років діяльність *** ***** супроводжувалась динамічними змінами основних техніко-економічних показників. Власний капітал підприємства зростає, зокрема в 2024 р. він становив 94886,0 тис. грн, що на 2,4% більше порівняно з 2023 р. Виручка від реалізації валової продукції суттєво зросла у 2023 р. на 60,1%, а у 2024 р. – ще на 16,2%, що вказує на активізацію комерційної діяльності та розширення ринкових позицій підприємства.

Разом із цим, спостерігається зростання собівартості реалізованої продукції, яка у 2024 р. становила 408891,3 тис. грн, що на 7,3% більше, ніж у попередньому році. Це призвело до зниження фінансового результату до оподаткування на 12,3% у 2024 р. порівняно з 2023 р. Відповідно, і чистий прибуток скоротився на 1260,7 тис. грн або 12,6%.

Незважаючи на зменшення прибутку, фонд оплати праці продовжує зростати, як і середньомісячна заробітна плата одного працівника. Це вказує на стабільну соціальну політику підприємства. Однак, фондівіддача знижувалась упродовж всього періоду (у 2024 р. – лише 2,3 грн проти 10,2 грн у 2022 р.), що вказує на неефективне використання основних засобів, які за той же період значно зросли в обсязі (на 89,4% у 2024 р.). Рентабельність підприємства також скоротилася до рівня 1,6%.

Водночас, значне зростання дебіторської заборгованості у 2024 р. (на 69,5%) вказує на послаблення платіжної дисципліни контрагентів, тоді як кредиторська заборгованість навпаки зменшилась, що є позитивною тенденцією.

У табл. 2.1 проведено аналіз фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.1

Показники фінансових результатів *** *****

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	288533,6	461813,7	536678,4	173280,1	74864,7	60,1	16,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	237835,5	381112,3	408891,3	143276,8	27779,0	60,2	7,3
Інші операційні витрати, тис. грн	129380,5	124568,5	141571,4	-4812	17002,9	-3,7	13,6
Інші витрати, тис. грн	6635,4	33899,1	51387,7	27263,7	17488,6	410,8	51,6
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	9289,2	12175,3	10768,0	2886,1	-1407,3	31,1	-11,6
Податок на прибуток, тис. грн	1712,8	2196,8	1960,2	484,0	-236,6	28,3	-10,8
Чистий прибуток, тис. грн.	7576,4	9978,5	8717,8	2402,1	-1260,7	31,7	-12,6

Примітка: розраховано на основі додатків Б, В, Г

За результатами аналізу фінансових показників *** ***** видно, що підприємство активно розширює масштаби діяльності, про що вказує зростання чистого доходу. Водночас у 2024 р. спостерігається зниження чистого прибутку, що пов’язано з підвищенням витрат. Для підвищення фінансової ефективності організації доцільно переглянути структуру та удосконалити систему контролю витрат, а також посилити управління фінансовими ризиками. Збереження темпів зростання доходів за умови стабілізації витрат дозволить забезпечити сталий прибутковий розвиток у майбутньому.

Окрім фінансових результатів, важливо також охарактеризувати клієнтську базу та логістичну інфраструктуру підприємства, які відіграють важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування виробничих процесів. Наразі 80% клієнтів *** складають середні та великі фермерські господарства України. Серед основних такі підприємства, як «*****» (Хмельницька обл.), «*****», «*****» (Миколаївська обл.), «*****», «***** *** ****», «***** *****», «*****», «***** *****» та інші.

За роки роботи підприємство налагодило ефективну систему постачання сировини, що є важливим фактором стабільності та конкурентоспроможності. П'ять років тому для управління імпортом інгредієнтів була створена юридична особа «*****», яка не лише забезпечує сировиною *****, а й працює з іншими учасниками ринку комбікормів та агрохолдингами України. Перевезення здійснює *** «*****», що входить до складу *** та має у своєму розпорядженні 20 вантажівок, що дозволяє оперативно реагувати на потреби виробництва, забезпечуючи своєчасну доставку сировини та відвантаження продукції замовникам.

Соціально-економічні показники є важливим інструментом для оцінки комплексної ефективності підприємства, оскільки вони відображають не лише економічні результати, а й соціальні аспекти, які впливають на стабільність та розвиток. Оцінка цих показників дозволяє визначити, наскільки ефективно *** реалізує свою стратегію, враховуючи не тільки фінансові, а й соціальні чинники, що впливають на продуктивність персоналу.

У табл. 2.2 наведено структуру персоналу підприємства за категоріями працівників протягом 2021-2023 рр.

З таблиці видно, що аналіз структури показує стабільність чисельності працівників на рівні 75 осіб у 2023 та 2024 рр. при незначних змінах у складі категорій. Основну частину становлять робітники, їх частка в загальній структурі залишається високою, тому що основний акцент підприємства покладений на виробничу діяльність.

Таблиця 2.2

Структура персоналу *** ***** за категоріями працівників

Категорії працівників	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	чисельність, осіб	структура, %	чисельність, осіб	структура, %	чисельність, осіб	структура, %
Керівники	6	7,9	6	8,0	6	8,0
Фахівці	20	26,3	19	25,3	19	25,3
Технічні службовці	6	7,9	6	8,0	6	8,0
Робітники	44	57,9	44	58,7	44	58,7
Середня чисельність	76	100.0	75	100.0	75	100.0

Примітка: складено на основі даних підприємства

У табл. 2.3 наведений розрахунок основних показників руху персоналу.

Таблиця 2.3

Показники руху кадрів *** *****

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт прийняття	0,1	0,03	0,03	-0,7	0	-70,0	0
Коефіцієнт вибуття	0,01	0,04	0,04	0,03	0	300,0	0
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,91	0,97	0,97	0,06	0	6,6	0
Коефіцієнт заміщення	0,07	-0,01	0,75	-0,08	0,76	-114,3	760,0
Коефіцієнт оновлення	1	0,66	0,03	-0,34	-0,63	-34,0	-95,5
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,1	0,06	0,07	-0,04	0,01	-40,0	16,7

Примітка: розраховано на основі даних підприємства

Аналіз показників руху персоналу *** ***** показав, що у 2024 р. коефіцієнт прийняття працівників залишився на рівні 0,03, коефіцієнт вибуття також залишився незмінним — 0,04. Коефіцієнт стабільності кадрів у 2024 р. становив 0,97, що на 0,06 більше, ніж у 2022 р. Найбільш суттєві зміни відбулися за коефіцієнтом заміщення: після зниження до -0,01 у 2023 р., у 2024 р. він підвищився до 0,75. Водночас коефіцієнт оновлення персоналу зменшився з 1 у 2022 р. до 0,03 у 2024, що вказує на зниження інтенсивності оновлення кадрів. Коефіцієнт загального обороту персоналу у 2024 р. зріс до 0,07 порівняно з 0,06 у 2023. Загалом показники вказують на підвищення стабільності персоналу, але також і на потребу в активізації заходів щодо

залучення нових працівників.

2.2. Аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства

Аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства – це складний процес, який передбачає вивчення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на позиції підприємства на ринку. Він дозволяє визначити рівень конкурентних переваг, виявити потенціал для розвитку, оцінити ефективність управлінських рішень та сформулювати обґрунтовані стратегічні рекомендації.

Першим і одним із головних етапів аналізу конкурентоспроможності є оцінка внутрішнього середовища підприємства. Вона дозволяє виявити наявні ресурси, організаційні переваги та проблемні аспекти функціонування організації. Особливу увагу варто приділити аналізу ефективності виробничої діяльності підприємства, що відображений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз ефективності виробничої діяльності *** *****

Показник	Одиниця виміру	Рік		
		2022	2023	2024
Ефективність використання матеріальних ресурсів				
Рентабельність активів	%	3,0	2,0	1,0
Рентабельність власного капіталу	%	8,0	11,0	9,0
Рентабельність інвестованого капіталу	%	1,2	0,9	1,1
Рентабельність продукції	%	1,21	1,21	1,31
Рентабельність операційної діяльності	%	1,7	2,1	1,6
Ефективність використання трудових ресурсів				
Трудомісткість	год./тис. грн.	0,83	0,82	0,76
Продуктивність	тис. грн./ос.	3796,5	6157,5	7155,7
Ефективність використання основних виробничих фондів				
Фондомісткість	тис. грн.	0,08	0,26	0,25
Фондовіддача	тис. грн.	11,9	3,8	2,3
Фондоозброєність	тис. грн./ос.	317,6	1608,7	1813,6

Примітка: розраховано на основі додатків Б, В, Г

Ефективність виробничої діяльності *** ***** протягом 2022–2024 рр. демонструє позитивні тенденції, зокрема завдяки зростанню фондоозброєності та фондомісткості. Підвищення середньої вартості основних фондів вказує на інвестиції в модернізацію та розширення виробничих потужностей, що дозволяє підприємству забезпечити більшу продуктивність на

одиницю виручки. Водночас зростання виручки при збереженні чисельності персоналу вказує на ефективне використання ресурсів.

У табл. 2.5 проведено аналіз показників фінансового стану ***
*****.

Таблиця 2.5

Показники фінансового стану *** ***** за 2022-2024 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,77	0,75	0,99
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-1	0,33	0,28	0,48
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,01	0,01	0,1
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,21	0,21	0,15
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,27	0,26	0,15
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,32	-0,63	-0,45
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	-0,89	-1,51	-1,66
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,81	1,03	1,01
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	11,96	3,82	2,35
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	3,19	4,98	5,66
3.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Збільшення	1,36	1,92	1,87
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,03	0,02	0,01
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,08	0,11	0,09
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	0,04	0,03	0,02

Примітка: розраховано на основі додатків Б, В, Г

Аналіз фінансового стану *** ***** показує, що ліквідність підприємства знизилась у 2023 р., однак у 2024 спостерігається зростання коефіцієнтів, хоча вони все ще залишаються нижчими за нормативні значення. Платоспроможність підприємства погіршилась, зокрема коефіцієнт

платоспроможності та фінансування залишаються низькими, що вказує на слабку фінансову стійкість. Водночас, у показниках ділової активності спостерігається позитивна динаміка, зокрема у зростанні оборотності активів та власного капіталу. Рентабельність підприємства, зокрема коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу та продукції, знижується.

Для оцінки ефективності організації збуту та просування продукції *** ***** було застосовано одну з найбільш ефективних моделей для аналізу – концепцію 7Р маркетингу, яка охоплює різноманітні аспекти управління збутом. Вона дозволяє комплексно оцінити всі інструменти, що впливають на процеси продажу та просування товарів на ринку.

У табл. 2.6 представлено аналіз ефективності організації збуту та просування товарів *** ***** згідно з принципами 7Р.

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності організації збуту та просування товарів *** *****

Елемент 7Р	Стан в *** *****	Оцінка ефективності (1-5)
Product (Товар)	Широкий асортимент комбікормів, якісна упаковка, власна торгова марка	4
Price (Ціна)	Конкурентоспроможні ціни, система знижок для постійних клієнтів	5
Place (Місце)	Продаж через дилерів та власну мережу збуту	3
Promotion (Просування)	Реклама, обмежена присутність у соціальних мережах	3
People (Люди)	Професійні менеджери зі збуту, добрі відносини з клієнтами	4
Process (Процеси)	Стабільна логістика та швидка доставка	4
Physical evidence (Фізичні докази)	Позитивні відгуки клієнтів, сертифікати якості	5

Примітка: складено автором

Індекс ефективності збутової діяльності (ІЕЗД) розраховується за формулою (2.1):

$$\text{ІЕЗД} = \frac{\text{сума оцінок ефективності}}{\text{максимально можлива сума оцінок}} \times 100 \quad (2.1)$$

Сума оцінок: $4 + 5 + 3 + 3 + 4 + 4 + 5 = 28$.

Максимальна можлива сума оцінок: 7 елементів $\times$ 5 балів = 35.

Тоді індекс ефективності збутової діяльності:

$$IEЗД = \frac{28}{35} \times 100 = 80\%$$

Отже, індекс ефективності збутової діяльності *** ***** становить 80%, що вказує на високий рівень організації збуту, але є можливості для вдосконалення, через розвиток онлайн-продажів і активніше просування в соцмережах.

Для глибшого розуміння ринкових позицій *** ***** та оцінки рівня його конкурентоспроможності доцільно здійснити порівняльний аналіз із головним конкурентом, що наведений у табл. 2.7.

Основним конкурентом *** ***** на ринку комбікормів є **** «*****», що випускає продукцію під торговою маркою «*****». На підприємстві запроваджена інтегрована система управління якістю та безпечністю кормів готових, концентратів, преміксів та блендів [24].

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика *** ***** та ТЗОВ «АГРОТЕХНІКА»

Критерій	*** *****	**** «*****»
Основна продукція	Премікси, БМВД, концентрати	Повнораціонні комбікорми
Виробнича потужність	до 140 тис. тон/рік	до 150 тис. тон/рік
Цільова аудиторія	Малі та середні фермери	Всі категорії виробників
Ціновий сегмент	Середній	Масовий, середній
Гнучкість виробництва	Висока, можливість персоналізації	Середня, орієнтація на масовість
Рівень інновацій	Високий (автоматизація, участь у проектах USAID)	Середній (стабільне виробництво)
Стратегія розвитку	Диференціація, інновації, гнучкість	Масштабування, бренд, асортимент
Рекламна політика	Обмежена, через партнерів	Активна, розвинена ТМ
Частка ринку (оцінка, Волинь)	близько 15–20%	близько 25–30%

Примітка: складено автором

Для оцінки конкурентоспроможності продукції *** ***** використовується метод інтегрального показника, який дозволяє порівняти продукцію підприємства з аналогічними товарами конкурентів за кількома

важливими критеріями та розраховується за формулою (2.2). Це дає можливість не тільки оцінити поточний стан конкурентоспроможності, а й визначити слабкі та сильні сторони продукції на ринку.

$$\text{ІПКП} = \sum_{i=1}^n K_i \times W_i \quad (2.2)$$

де K_i – відносний показник за i -тим критерієм (відношення показника підприємства до показника конкурента);

W_i – вага i -того критерію (важливість критерію для оцінки конкурентоспроможності).

У табл. 2.8 проведений розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції *** *****.

Таблиця 2.8

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції

*** *****

Критерій оцінювання	Одиниця виміру	Значення *** *****	Значення **** «**** *****»	Вага критерію, W_i	Відносн. показник, K_i	Добуток, $K_i \times W_i$
Поживність комбікорму	од./кг.	1,2	1,1	0,3	1,07	0,32
Ціна за 1 кг.	грн.	9,8	9,5	0,2	0,97	0,19
Асортимент	шт.	15	10	0,15	1,5	0,23
Технологічність виробництва	оцінка (1-10)	9	7	0,2	1,29	0,26
Швидкість доставки	днів	2	4	0,15	2,0	0,3
Інтегральний показник						1,3

Примітка: складено автором

Отже, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції *** ***** – 1,3, що вказує на високий рівень конкурентоспроможності продукції на ринку. Порівняння з основним конкурентом показує, що підприємство має переваги за кількома важливими критеріями: поживність

комбікорму, асортимент продукції, технологічність виробництва та швидкість доставки.

Узагальнюючи порівняльну характеристику з основним конкурентом, можна зробити висновок, що ефективне управління конкурентоспроможністю *** ***** залежить не лише від внутрішніх ресурсів, а й від зовнішніх умов. Для глибшого розуміння впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства проведемо PEST-аналіз (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

PEST-аналіз *** *****

Фактор	Рівень впливу	Експертна оцінка (середня)	Гармонізована оцінка	Фактор	Рівень впливу	Експертна оцінка (середня)	Гармонізована оцінка
Р				Е			
Регулювання агропромислового сектору	0,4	5	2	Рівень інфляції	0,5	4	2
Податкове навантаження	0,3	4	1,2	Купівельна спроможність клієнтів	0,3	3	0,9
Законодавчі зміни щодо імпорту/експорту	0,3	4	1,2	Конкуренція на ринку комбікормів	0,2	4	0,8
Всього	1	-	4,4	Всього	1	-	3,7
S				Т			
Попит на екологічні корми	0,6	4	2,4	Інновації у виробництві комбікорму	0,5	4	2
Демографічні зміни	0,4	3	1,2	Використання цифрових технологій	0,5	3	1,5
Всього	1	-	3,6	Всього	1	-	3,5
Загальний результат		15,2					

Примітка: складено автором

Результати PEST-аналізу підтверджують, що зовнішнє середовище має суттєвий вплив на управління конкурентоспроможністю *** ***** . Найвагомішими чинниками є державне регулювання агросектору, рівень інфляції та попит на екологічну продукцію. Разом із тим, динаміка інновацій, податкові зміни та конкуренція на ринку вимагають від підприємства постійної адаптації стратегій. Тому, ефективне управління конкурентоспроможністю

повинно враховувати не лише внутрішні резерви, а й здатність швидко реагувати на зовнішні виклики і можливості.

На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, можна здійснити SWOT-аналіз *** *****, що наведений у додатку Д. Цей інструмент дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості для розвитку і потенційні загрози з боку зовнішнього середовища.

Аналіз управління конкурентоспроможністю *** ***** показав, що підприємство має значний потенціал для підтримки та посилення своїх ринкових позицій через успішне управління виробничими процесами, ефективне використання ресурсів та позитивну репутацію серед споживачів. Однак існують аспекти, що потребують вдосконалення, зокрема, показники фінансової стійкості, які можуть впливати на можливість організації адаптуватися до змін ринку. Для зміцнення конкурентних переваг варто акцентувати увагу на інноваціях, покращенні маркетингових стратегій та розвитку онлайн-продажів.

2.3. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

Ефективне управління конкурентоспроможністю є важливою умовою сталого розвитку підприємства в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Для того щоб система управління конкурентоспроможності виконувала свою функцію належним чином, необхідно постійно оцінювати її результативність.

На *** ***** система управління конкурентоспроможністю формується як комплекс організаційних, економічних та інформаційно-аналітичних заходів, спрямованих на досягнення стабільної ринкової позиції. Вона здійснюється за чотирма критеріями: ефективністю виробничої діяльності, фінансового стану, організації збуту та просування, а також

конкурентоспроможності товару. Кожен із цих критеріїв є об'єктом управлінського впливу, що забезпечується відповідними заходами в межах системи менеджменту підприємства.

Проведемо оцінку конкурентного потенціалу підприємства за критеріями та показниками згідно табл. 1.3.

Далі наведено детальний аналіз кожної групи показників (табл. 2.10-2.13).

Таблиця 2.10

Показники ефективності виробничої діяльності *** *****

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Витрати на виробництво одиниці продукції, тис. грн	0,21	0,31	0,23	0,1	-0,08	47,6	-25,8
Фондовіддача, тис. грн	11,96	3,83	2,35	-8,13	-1,48	-68,0	-38,6
Рентабельність товару, %	1,21	1,21	1,31	0	0,1	0	8,3
Продуктивність праці, тис. грн/чол	3796,5	6157,5	7155,7	2361,0	998,	62,2	16,2

Примітка: розраховано на основі даних підприємства

Розрахуємо критерій ефективності виробничої діяльності за формулою (1.1):

$$2022 \text{ р.: } E_B = 0,31 \times 0,21 + 0,19 \times 11,9 + 0,40 \times 1,21 + 0,10 \times 3796,5 = 382,5;$$

$$2023 \text{ р.: } E_B = 0,31 \times 0,31 + 0,19 \times 3,83 + 0,40 \times 1,21 + 0,10 \times 6157,5 = 617,1;$$

$$2024 \text{ р.: } E_B = 0,31 \times 0,23 + 0,19 \times 2,35 + 0,40 \times 1,31 + 0,10 \times 7155,7 = 716,6$$

У 2022–2024 рр. ефективність виробничої діяльності *** ***** демонструє позитивну динаміку. Інтегральний показник ефективності зріс із 382,5 у 2022 р. до 716,6 у 2024 р., що вказує на покращення управління виробничими процесами. Основним фактором зростання є підвищення продуктивності праці, яка зросла на 88,4% за період. Водночас позитивним є й зростання рентабельності товару. Проте спостерігається зниження фондовіддачі, що вказує на необхідність підвищення ефективності використання основних засобів.

Загалом, управління виробничою діяльністю на підприємстві здійснюється через стратегічне і оперативне планування, технічне переоснащення та впровадження інновацій. В основі управлінських підходів лежить системна робота з модернізації потужностей, розширення виробничих можливостей та оптимізації виробничих процесів.

Організація виробництва побудована за принципами функціонального поділу обов'язків: технічні спеціалісти відповідають за налаштування та експлуатацію обладнання, менеджмент середньої ланки – за контроль за обсягами виробництва, дотриманням стандартів і координацію змін, а вищий менеджмент – за стратегічні рішення щодо розвитку виробничої бази. Виробничі процеси супроводжуються контролем ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє оперативно реагувати на відхилення та забезпечувати стабільність виробництва.

Проведемо розрахунок показників фінансового стану підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники фінансового стану *** *****

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт автономії	0,21	0,2	0,16	-0,01	-0,04	-4,8	-20,0
Коефіцієнт платоспроможності	0,21	0,21	0,15	0	-0,06	0	-28,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,1	0	0,09	0	900,0
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,36	1,92	1,87	0,56	-0,05	41,2	-2,6

Примітка: розраховано на основі даних підприємства

Розрахуємо критерій фінансового стану діяльності підприємства за формулою (1.2).

$$2022 \text{ р.: } \Phi_{\Pi} = 0,29 \times 0,21 + 0,20 \times 0,21 + 0,36 \times 0,01 + 0,15 \times 1,36 = 0,31;$$

$$2023 \text{ р.: } \Phi_{\Pi} = 0,29 \times 0,2 + 0,20 \times 0,21 + 0,36 \times 0,01 + 0,15 \times 1,92 = 0,39;$$

$$2024 \text{ р.: } \Phi_{\Pi} = 0,29 \times 0,16 + 0,20 \times 0,15 + 0,36 \times 0,1 + 0,15 \times 1,87 = 0,39$$

За результатами розрахунку показників фінансового стану *** *****, спостерігається погіршення фінансової незалежності та платоспроможності: коефіцієнт автономії знизився з 0,20 у 2023 р. до 0,16 у 2024 р., а коефіцієнт платоспроможності знизився до 0,15 у 2024 р. З іншого боку, коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,01 у 2023 р. до 0,10 у 2024 р., що вказує на покращення можливості погасити короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився з 1,92 до 1,87 у 2024 р., що вказує на необхідність розробки заходів для покращення фінансової стабільності підприємства.

Загалом управління фінансовою діяльністю, на підприємстві здійснюється комплексно, із залученням стратегічного та операційного фінансового планування, контролю та аналізу.

Особливу увагу організація приділяє аналізу ліквідності та платоспроможності через контроль коефіцієнтів абсолютної ліквідності, загальної ліквідності та автономії. Керівництво активно працює над оптимізацією структури капіталу, підтримуючи збалансоване співвідношення власних і позикових коштів.

Проведемо розрахунок показників ефективності організації збуту та просування товарів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Ефективність організації збуту та просування товарів *** *****

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Рентабельність продажу, %	7,21	7,44	7,63	0,23	0,19	3,19	2,56
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,05	0,06	0,05	0,01	-0,01	20	-16,67
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,64	0,63	0,58	-0,01	-0,05	-1,56	-7,94
Коефіцієнт ефективності реклами та збуту	0,65	0,73	0,75	0,08	0,02	12,31	2,74

Примітка: розраховано на основі даних підприємства

Розрахуємо критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку за формулою (1.3).

$$2022 \text{ р.: } E_3 = 0,36 \times 7,21 + 0,29 \times 0,05 + 0,21 \times 0,64 + 0,14 \times 0,65 = 2,84;$$

$$2023 \text{ р.: } E_3 = 0,36 \times 7,44 + 0,29 \times 0,06 + 0,21 \times 0,63 + 0,14 \times 0,73 = 2,93;$$

$$2024 \text{ р.: } E_3 = 0,36 \times 7,63 + 0,29 \times 0,05 + 0,21 \times 0,58 + 0,14 \times 0,75 = 2,99$$

Проведений розрахунок показників ефективності організації збуту та просування товарів *** ***** показав позитивну динаміку, зокрема, рентабельність продажу зросла на 2,56% у 2024 р., що вказує на покращення ефективності продажів. Коефіцієнт ефективності реклами та збуту зріс на 2,74%, що вказує на поліпшення ефективності маркетингових заходів. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією змінився в негативну сторону у 2024 р., однак показник залишився на прийнятному рівні.

На підприємстві збут організовано через широкую дистрибуційну мережу, яка охоплює як оптових покупців, так і кінцевих споживачів у різних регіонах України. Особлива увага приділяється розвитку партнерських відносин із агропідприємствами, фермерськими господарствами та торговими посередниками.

Управління збутом базується на принципах гнучкості та адаптації до потреб ринку. Організація використовує систему прогнозування попиту, що дозволяє планувати обсяги виробництва та постачання відповідно до сезонності та ринкових тенденцій. Логістичні процеси оптимізовано для забезпечення своєчасної доставки продукції споживачам.

*** ***** також практикує індивідуальний підхід до клієнтів, пропонуючи технічний супровід, консультації з годівлі тварин і підбір оптимального комбікорму відповідно до потреб господарства. Такий підхід дозволяє формувати довгострокові відносини з клієнтами та зміцнювати позиції на ринку.

Проведемо розрахунок показників конкурентоспроможності товару (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Конкурентоспроможність продукції *** *****

Показник конкурентоспроможності	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Якість товару	81	84	89	3	5	3,7	5,95
Ціна товару	78	80	86	2	6	2,56	7,5

Примітка: розраховано на основі даних підприємства

Розрахуємо критерій конкурентоспроможності товару за формулою (1.4).

$$2022 \text{ р.: } K_T = 81/78 = 1,04;$$

$$2023 \text{ р.: } K_T = 84/80 = 1,05;$$

$$2024 \text{ р.: } K_T = 89/86 = 1,03$$

Конкурентоспроможність продукції *** ***** формується через кілька аспектів, які дозволяють зберігати і зміцнювати свої позиції на ринку:

1) підприємство робить акцент на високій якості комбікормів та пропонує продукцію, виготовлену з найкращої сировини, яка відповідає міжнародним стандартам;

2) побудовано новий завод з виробництва кормових добавок, який став одним з найбільших в Україні, забезпечує високу потужність і можливість виготовлення преміксів, престартових сумішей та мінеральних блоків;

3) організація забезпечує конкурентоспроможну цінову пропозицію через оптимізацію внутрішніх процесів, зокрема у сфері закупівлі сировини та виробництва комбікормів;

4) *** ***** активно працює над розвитком власного бренду, а логотип і штрих-код на упаковці допомагають покупцям легко ідентифікувати продукцію та відрізнити її від фальсифікатів [25].

Розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства за формулою (1.5).

$$2022 \text{ р.: } K_{\text{КП}} = 0,15 \times 382,5 + 0,29 \times 0,31 + 0,23 \times 2,84 + 0,33 \times 1,04 = 58,5;$$

$$2023 \text{ р.: } K_{\text{КП}} = 0,15 \times 617,1 + 0,29 \times 0,39 + 0,23 \times 2,93 + 0,33 \times 1,05 = 93,7;$$

$$2024 \text{ р.: } K_{\text{КП}} = 0,15 \times 716,6 + 0,29 \times 0,39 + 0,23 \times 2,99 + 0,33 \times 1,03 = 108,6.$$

У таблиці 2.14 відображена зведена таблиця оцінки конкурентного потенціалу підприємства за формулами (1.1-1.5).

Таблиця 2.14

Зведена таблиця оцінки конкурентного потенціалу *** *****

Критерій конкурентоспроможності	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Виробнича діяльність (ЕВ)	382,5	617,1	716,6	234,6	99,5	61,34	16,12
Фінансовий стан (ФС)	0,31	0,39	0,39	0,08	0	25,81	0
Збут продукції (ЕЗ)	2,84	2,93	2,99	0,09	0,06	3,17	2,05
Конкурентоспроможність товару (Кт)	1,04	1,05	1,03	0,01	-0,02	0,96	-1,9
К _{кп}	58,5	93,7	108,6	35,2	14,9	60,17	15,9

Примітка: складено автором

Отже, конкурентоспроможність *** ***** демонструє стійку позитивну динаміку. Упродовж 2022–2024 рр. підприємство зміцнило свої позиції за виробничою ефективністю, фінансовою стабільністю, організацією збуту та просування продукції та конкурентоспроможністю продукції. Зведений показник конкурентного потенціалу (К_{кп}) зріс майже вдвічі – з 58,5 до 108,6, що вказує на підвищення можливості підприємства ефективно функціонувати на ринку, протистояти конкуренції та задовольняти вимоги споживачів.

Для оцінки конкурентоспроможності *** ***** було обрано графічний метод, що передбачає побудову багатокутника конкурентоспроможності. Його суть полягає у наступному: за обраними критеріями підприємству присвоюються бальні оцінки за шкалою від 1 (низький рівень досягнення критерію) до 5 (високий рівень досягнення критерію), після чого результати наносяться на координатну сітку у вигляді багатокутника. Він дає змогу візуально оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства за різними параметрами та порівняти його сильні та слабкі сторони.

Для цього було проведено бальну оцінку за основними критеріями (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Бальна оцінка конкурентоспроможності *** *****

Критерій	Оцінка (1-5)
Фінансова стабільність	3
Якість продукції	5
Інноваційний потенціал	5
Маркетингові можливості	4
Репутація на ринку	4
Виробничі потужності	5
Кадровий потенціал	4
Цінова конкурентоспроможність	4
Гнучкість та адаптивність	4
Логістика та доставка	4

Примітка: складено автором

На основі отриманих значень побудуємо багатокутник



конкурентоспроможності (рис. 2.2).

Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності *** ***** у 2024 р.

Примітка: складено автором

Поглиблена оцінка конкурентоспроможності за допомогою графічного методу показала, що підприємство має високі бали за якість продукції, інноваційність, виробничими потужностями та кадровим потенціалом. Отже, *** ***** демонструє високий рівень конкурентоспроможності та має значний потенціал для подальшого зростання на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складним та багатограним процесом, який поєднує елементи стратегічного, фінансового, маркетингового, технологічного, організаційного та кадрового менеджменту. Сутність цього процесу полягає у досягненні й підтримці стабільних конкурентних переваг шляхом оптимального використання ресурсів, впровадження інновацій та ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища.

До основних складових управління конкурентоспроможністю належать якість продукції, інноваційність, ефективність використання ресурсів, гнучкість, маркетингова активність, кваліфікація персоналу, соціальна відповідальність та вміння утримувати клієнтів. Внутрішні та зовнішні фактори суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства, а стратегічне управління і потенціал керівництва визначають можливість підприємства до адаптації та сталого розвитку. Використання ієрархії чинників, запропонованої Т. Коно, дозволяє більш системно підходити до забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексним процесом, який охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль, а також аналіз діяльності з метою досягнення сталих конкурентних переваг. Основними завданнями такого управління є ефективне використання ресурсів, впровадження інновацій, підвищення якості продукції, фінансова стабільність і адаптація до змін у зовнішньому середовищі.

Головну роль у процесі управління відіграють керівники, менеджери, власники й інші зацікавлені сторони, які спільно реалізують стратегії розвитку. Структура механізму забезпечення конкурентоспроможності передбачає

підсистему забезпечення ресурсами, функціональну підсистему управління та цільову підсистему стратегічного планування.

Ефективне управління базується на принципах єдності, науковості, комплексності, безперервності, оптимальності, ефективності, цілісності, ризикованості, корисності та обмеженості. Вибір конкурентної стратегії визначає подальший розвиток підприємства та його здатність утримувати лідерські позиції. До основних стратегій належать диверсифікації, лідерство за витратами та фокусування на окремих ринкових сегментах.

Процес управління конкурентоспроможністю передбачає встановлення цілей, аналіз ризиків, прогнозування ринкових змін, впровадження інновацій, розвиток персоналу, удосконалення організаційної структури, моніторинг конкурентного середовища та оцінку результатів діяльності.

Управління конкурентоспроможністю підприємства потребує використання комплексних методичних підходів, що поєднують аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінку ринкових позицій та розробку рекомендацій для покращення діяльності. Встановлено, що найбільш ефективними є структурний і функціональний підходи, які дозволяють всебічно оцінити як позицію організації на ринку, так і результативність її внутрішніх процесів.

Для оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю доцільно використовувати систему показників за чотирма групами критеріїв: ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан, ефективність організації збуту та конкурентоспроможність товару. Розрахунок інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності дає змогу кількісно визначити рівень переваг підприємства порівняно з конкурентами.

Графічний метод, зокрема побудова багатокутника конкурентоспроможності, забезпечує наочне представлення сильних і слабких сторін підприємства, що сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. Однак для повної оцінки рівня конкурентоспроможності необхідне поєднання кількісних і якісних методів аналізу.

*** ***** є успішним підприємством, що спеціалізується на виробництві преміксів та кормових добавок для тварин. Воно функціонує на ринку вже 17 років і виготовляє продукцію під торговими марками«***. ***** ***** *****», ***** та *****. Основна місія організації полягає у розробці високоякісних продуктів для підтримки здоров'я фермерських господарств.

Основною продукцією *** ***** є премікси, готові корми, білкові концентрати, ЗНМ, а також спеціальні продукти, такі як контроль мух, модифікатори обміну речовин, капсули, рослинні екстракти, підкислювачі корму, буферні добавки, консерванти корму, догляд за ратицями, живі дріжджі, адсорбенти та інші інноваційні рішення для агропромисловості.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що дозволяє чітко розподіляти повноваження та відповідальність серед структурних підрозділів, що сприяє ефективній координації виробничих та управлінських процесів. Кожен підрозділ відповідає за конкретний напрям діяльності, що забезпечує стабільність і чіткість у роботі підприємства.

Протягом останніх трьох років *** ***** демонструє позитивну динаміку основних техніко-економічних показників. Власний капітал підприємства зростає, зокрема у 2024 р. він становив 94 886,0 тис. грн, що на 2,4% більше порівняно з попереднім роком. Виручка від реалізації продукції у 2023 р. зросла на 60,1%, а у 2024 – ще на 16,2%, що вказує на розширення ринкових позицій і активізацію комерційної діяльності.

Одночасно зростає собівартість реалізованої продукції, яка у 2024 р. становила 408 891,3 тис. грн, що на 7,3% більше, ніж у 2023 р. Це призвело до зниження фінансового результату до оподаткування на 12,3% у 2024 р. порівняно з попереднім роком. Чистий прибуток також знизився на 12,6% або 1 260,7 тис. грн., проте підприємство продовжує нарощувати фонд оплати праці та середню заробітну плату працівників, що вказує на стабільну соціальну політику підприємства.

*** ***** обслуговує понад 80% середніх та великих фермерських

господарств України. Серед основних клієнтів — компанії «*****» (Хмельницька обл.), «*****», «*****» (Миколаївська обл.), «*****», «***** *** ****», «***** *****», «*****», «***** *****» та інші.

Організація створила ефективну систему постачання сировини через юридичну особу «*****», яка не тільки забезпечує сировиною *** ******, а й працює з іншими учасниками ринку комбикормів та агрохолдингами України. Логістичну діяльність підприємства здійснює *** «***** *****», що забезпечує доставку сировини та відвантаження продукції за допомогою 20 вантажівок.

Структура персоналу підприємства є стабільною, з незначними змінами у складі працівників за останні роки. У 2024 р. кількість працівників становить 75 осіб, з яких основну частину складають робітники (58,7%). Підвищення стабільності персоналу підтверджується коефіцієнтом стабільності кадрів, який досягнув 0,97 у 2024 році.

Значне зростання коефіцієнта заміщення з -0,01 у 2023 р. до 0,75 у 2024 р. вказує на покращення умов праці, однак зниження коефіцієнта оновлення з 1 у 2022 р. до 0,03 у 2024 р. вказує на потребу в активізації заходів щодо залучення нових працівників для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Аналіз управління конкурентоспроможністю *** ***** показав, що підприємство демонструє позитивні тенденції у ряді основних показників, зокрема в ефективності використання ресурсів та фондоозброєності, що вказує на успішні інвестиції у модернізацію виробничих потужностей. Однак, виявлені проблеми у ліквідності та платоспроможності, а також зниження рентабельності активів та продукції вимагають уваги та корекції стратегічних підходів у фінансовому управлінні.

Система збуту та просування продукції підприємства знаходиться на високому рівні з оцінкою ефективності 80%. Однак можливості для розвитку, зокрема через розширення онлайн-продажів та активніше просування у соціальних мережах. Використання концепції 7P маркетингу дозволяє

ефективно оцінити та покращити процеси, що впливають на збут та просування товарів.

Порівняльний аналіз з основним конкурентом **** «*****» показав, що *** ***** має значні переваги в таких аспектах, як поживність комбікорму, асортимент продукції, технологічність виробництва та швидкість доставки. Проте підприємству потрібно звернути увагу на аспекти, що стосуються цінової політики та розширення свого ринкового сегменту.

PEST-аналіз показав, що підприємство знаходиться під впливом зовнішніх факторів, таких як регулювання агропромислового сектору, рівень інфляції та конкуренції на ринку комбікормів. Зокрема, фактори економічного та технологічного середовища можуть стати як викликом, так і можливістю для розвитку.

Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю *** ***** показала, що підприємство за останні роки продемонструвало позитивну динаміку за більшістю критеріїв та показників. Ефективність виробничої діяльності підприємства зросла завдяки підвищенню продуктивності праці, що сприяло покращенню рентабельності товару. Однак спостерігається зниження фондівіддачі, що вимагає уваги на більш ефективне використання основних засобів. У фінансовому стані підприємства відзначається погіршення коефіцієнтів автономії та платоспроможності, що вказує на потребу в удосконаленні фінансової політики і розробці заходів для зміцнення фінансової незалежності. З іншого боку, коефіцієнт абсолютної ліквідності значно зріс, що вказує на підвищення можливості підприємства до погашення короткострокових зобов'язань.

Оцінка ефективності організації збуту і просування товарів показала позитивні результати в показниках рентабельності продажів і ефективності реклами. Підприємство продовжує успішно розвивати партнерські відносини та адаптуватися до потреб ринку через гнучке управління збутом і прогнозування попиту. Щодо конкурентоспроможності товару, то підприємство продовжує фокусуватися на якості своєї продукції та оптимізації цінових пропозицій, що

сприяє зміцненню позицій на ринку. Загальний показник конкурентоспроможності підприємства збільшився, що вказує на успішну реалізацію стратегії підтримки та розширення ринкових позицій.

Для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ***
 ***** пропонується впровадити низку заходів, спрямованих на покращення основних аспектів діяльності підприємства. Кожен з цих заходів орієнтований на конкретний критерій, що впливає на загальну ефективність: ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан, організацію збуту та просування, а також конкурентоспроможність товару. Враховуючи поточні умови ринку, запропоновані заходи допоможуть не тільки стабілізувати позиції підприємства, але й зміцнити його лідерські позиції в галузі.

Для покращення ефективності виробничої діяльності *** *****
 пропонується впровадження сучасних технологій та оптимізація виробничих процесів. Це передбачає: модернізацію обладнання, використання автоматизованих систем управління виробництвом та регулярне навчання персоналу. Також важливим є впровадження методів контролю якості на кожному етапі виробництва, що дозволить значно знизити кількість дефектів та браку продукції.

Очікувані результати: завдяки впровадженню інноваційних технологій та удосконаленню виробничих процесів, підприємство зможе значно збільшити продуктивність, знизити витрати на виробництво та покращити якість продукції.

Для стабілізації та покращення фінансового стану підприємства пропонується зосередити увагу на оптимізації фінансових потоків та підвищенні ефективності використання фінансових ресурсів. Це можна досягти за допомогою перегляду витрат, впровадження системи управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також укладання вигідних угод із постачальниками та замовниками. Варто також зосередитись на диверсифікації джерел фінансування для зниження фінансових ризиків.

Очікувані результати: оптимізація фінансових потоків дозволить підприємству зменшити витрати та знизити фінансові ризики, що позитивно вплине на ліквідність та рентабельність. Це створить передумови для залучення нових інвестицій та розвитку бізнесу.

Щодо організації збуту та просування, пропонується впровадження нових маркетингових стратегій, орієнтованих на цільову аудиторію, та розширення каналів збуту через онлайн-канали. Необхідно провести оцінку ефективності існуючих каналів продажу та впровадити сучасні методи маркетингових комунікацій, включаючи digital marketing та соціальні мережі, для підвищення впізнаваності бренду і залучення нових клієнтів.

Очікувані результати: покращення організації збуту та просування сприятиме збільшенню обсягів продажу, розширенню клієнтської бази та зміцненню позицій підприємства на ринку. Завдяки сучасним підходам до маркетингу, підприємство зможе швидше реагувати на зміни попиту та підвищити ефективність рекламних кампаній.

Для підвищення конкурентоспроможності товару *** ***** необхідно зосередити увагу на вдосконаленні якості продукції, розширенні асортименту та оптимізації ціноутворення. Також важливо враховувати тенденції ринку та споживчі переваги, адаптуючи продукцію до нових вимог. Це можна досягти шляхом постійного моніторингу конкурентів і відгуків споживачів, а також введення гнучкої системи знижок та акцій для підвищення попиту на продукцію.

Очікувані результати: покращення якості продукції та її відповідність вимогам ринку дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку, збільшити лояльність клієнтів та підвищити попит. Це дозволить розширити частку ринку та забезпечити стабільний дохід.

Отже, завдяки впровадженню цих пропозицій, *** ***** матиме можливість покращити основні аспекти своєї діяльності, що призведе до підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства та стабільного розвитку на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаченко Л., Ковшун Х., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 45–52.
2. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51. С. 245–248. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf (дата звернення: 10.01.2025).
3. Березіна Л. М., Варахсіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42.
4. Хамуда В. О., Волинець І. Г. Засади управління конкурентоспроможністю підприємства. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 квітня 2025 р [Електронне видання] у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик – Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т.1. С. 161.*
5. Бундюк А. М., Лихащенко К. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Удосконалення процесів та обладнання харчових та хімічних виробництв : тези доп. XVIII Міжнар. наук. конф. Одеса : ОНАХТ. 2020. С. 31–34.*
6. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. № 3-4 (40), 2022. С. 24–28.
7. Краєвська А., Шварц І., Краєвський А., Кондратенко Б. Тенденції та чинники управління конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах. *Modeling the development of the economic systems*, 2023. С. 173–178.

8. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення: 10.01.2025).

9. Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства. URL: [Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства — Студопедія](#) (дата звернення: 10.01.2025).

10. Пузик П. С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/de7ed76d-c7e3-4a84-a894-fac4a005c8fc/content> (дата звернення: 10.01.2025).

11. Сінельнік Ю. В., Зборовська О. М. Розвиток механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Національний університет «Запорізька політехніка», 2023. С. 89–91.

12. Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів. ВНТУ. Вінниця. 2019.* URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612>. (дата звернення: 10.01.2025).

13. Вербівська Л. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*, (187). 2019. С. 78–83.

14. Полюхович М. В. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. № 2. 2021. С. 118–128.

15. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі анти-кризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 10.01.2025).

16. Демків І. Стратегія диверсифікації як елемент стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. 2021. С. 45–48.

17. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 5–9.

18. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 108–110. URL: [10.32702/2306-6806.2020.5.108](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.108) (дата звернення: 10.02.2025).

19. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес-навігатор*. Випуск 2 (75). 2024. С. 306–311.

20. Хамуда В. Роль та значення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Сучасні технології менеджменту: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Луцьк*. 2022. С. 265–268.

21. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 4 (95). 2019. С. 14–21. URL: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2> (дата звернення: 10.02.2025).

22. *** *****: офіційний сайт. URL: ***** (дата звернення 13.03.2025).

23. Силивончик А. Рецепт здорової ферми. Як працює *****. URL: *****
(дата звернення 15.03.2025).

24. *** *****: офіційний сайт. URL: *****
(дата звернення 20.03.2025).

25. Демпінг цін, низька якість продукту й висока конкуренція. Основні виклики комбікормового ринку. [Комбікормовий ринок України: що з цінами та якістю — Latifundist.com](https://latifundist.com) (дата звернення 21.03.2025).

ДОДАТКИ