МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.03 – МКР. 2227 “С” 2023.12.07. 009 ПЗ

КАШЛЮК ВАЛЕНТИН АНАТОЛІЙОВИЧ

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 463:32056

ПОГОДЖЕНО	**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**
Декан факультету	**Завідувач кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі**
аграрного менеджменту	**Бондаренко В.М.**
Остапчук А.Д.	
_____ _____	_____
(підпис) (ПІБ)	(підпис) (ПІБ)
"_____" _____ 2024 р.	"_____" _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Визначення конкурентних переваг аграрного підприємства (на прикладі ТОВ «Фірма Ерідон»)»

Спеціальність 075 Маркетинг

Освітня програма Маркетинг

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор _____ Олександр ЛУЦІЙ
(підпис) (ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент _____ Лариса КАРПЕНКО
(підпис) (ПІБ)

Виконав _____ Валентин Кашлюк
(підпис) (ПІБ студента)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСТИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

д.е.н., професор _____ _____
(підпис)
“_____” _____2024 року

З А В Д А Н Н Я

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Кашлюку Валентину Анатолійовичу
(прізвище, ім’я, по батькові)

Спеціальність 075 Маркетинг_____
(код і назва)

Освітня програма Маркетинг_____
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна_____
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Визначення конкурентних переваг аграрного підприємства (на прикладі ТОВ «Фірма Ерідон»)»
затверджена наказом ректора НУБіП України від.12.07.2023_____
Термін подання завершеної роботи на кафедру_____.
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: закони та нормативно-правові акти України; словникові та довідникові джерела; електронні джерела; вітчизняні та іноземні джерела

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТ ПІДПРИЄМСТВА.
2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН»).
3. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ, ЯК ПЕРЕДУМОВА ДОСЯГНЕННЯ ТА ПІДТРИМКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.

Дата видачі завдання “___” _____ 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи_____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Валентин КАШЛЮК
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи
Кашлюка Валентина Анатолійовича
на тему: «**Визначення конкурентних переваг аграрного підприємства (на прикладі ТОВ «Фірма Ерідон»**»

Структура дипломної роботи магістра включає: титульну сторінку, зміст, вступ, три розділи та список використаних джерел. У роботі міститься ___ ілюстративних матеріалів (___ таблиць та ___ рисунків). У списку використаних джерел 35 назв. Загальний обсяг роботи ___сторінок

Актуальність теми роботи полягає у необхідності визначення та управління конкурентними перевагами аграрного підприємства для забезпечення його стійкості й зростання в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Мета дослідження полягає у систематизації наукових та практичних знань щодо аналізу конкурентних переваг аграрного підприємства (на прикладі ТОВ «Фірма Ерідон»)» та розробка конкурентних стратегій, як передумова досягнення та підтримки конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом дослідження процес досягнення та підтримки конкурентних переваг підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Основні завдання роботи: дослідити теоретичні основи конкурентоспроможност підприємства; проаналізувати конкурентні переваги підприємства (на прикладі ТОВ «Фірма Ерідон»); обґрунтувати конкурентні стратегії, як передумову досягнення та підтримку конкурентних переваг підприємства.

Наукова новизна дослідження: полягає у визначенні основних теоретичних підходів досягнення конкурентних переваг аграрного підприємства.

Практична значущість проєкту полягає у формулюванні практичних рекомендацій удосконалення технології управління конкурентними перевагами та визначення конкурентної стратегії аграрного підприємства.

У першому розділі розглянуто економічні аспекти конкурентоспроможності підприємства: види та форми; дослідити чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства; розглянуто основні методологічні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства.

У другому розділі розкрито загальну характеристику ТОВ «Фірма Ерідон»; проаналізовано конкурентоспроможність ТОВ «Фірма Ерідон»; надано оцінку конкурентних переваг ТОВ «Фірма Ерідон».

У третьому розділі на основі зібраної інформації, запропоновано удосконалення технології управління конкурентними перевагами; визначено стратегічні орієнтири та конкурентну стратегію підприємства.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, стратегія підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 9
1.1. Економічні аспекти конкурентоспроможності підприємства: види та форми 9
1.2. Чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства 14
1.3. Основні методологічні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства 19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН») 28
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Фірма Ерідон» 28
2.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Фірма Ерідон» 37
2.3. Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Фірма Ерідон» 46
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ, ЯК ПЕРЕДУМОВА ДОСЯГНЕННЯ ТА ПІДТРИМКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА 52
3.1. Удосконалення технології управління конкурентними перевагами 52
3.2. Визначення стратегічних орієнтирів та конкурентної стратегії підприємства 57
ВИСНОВКИ 65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 69
ДОДАТКИ 74

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні, коли розвиток будь-якої сфери економіки та її суб'єктів відбувається з високим ступенем динамічності, відбувається і посилення конкуренції між підприємствами, внаслідок чого питання ефективного управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства набуває ще більшого значення. Стійкість положення підприємства в конкурентному середовищі стала визначатися не стільки наявністю й ефективністю використання доступних для нього ресурсів, скільки можливостями їхнього генерування в конкурентному потенціалі, що створює умови зростання конкурентоспроможності підприємства в стратегічній перспективі.

Кожне підприємство з моменту його створення і протягом усього терміну існування наманається досягти найвищого рівня конкурентоспроможності порівняно з конкурентами, адже за рахунок цього воно зможе отримувати та збільшувати власні ефективність та прибуток, а також більш повно задовольнити швидко змінювані потреби споживачів продукції або послуг. Все це вимагає від торговельного підприємства, що має на меті продовжувати ефективну діяльність протягом довгострокового періоду, сформувати ефективну систему управління власним потенціалом конкурентоспроможності.

Питанню управління конкурентоспроможністю підприємств приділено увагу в працях багатьох вітчизняних та іноземних вчених, зокрема: Г. Азоєва, І. Ансоффа, О. Гудзинський, Н. Дмитренко, Р. Жовновач, О. Коваленко, Л. Карпенко, О. Колмакова, М. Білоножко, Н. Краснокутської, Н. Кубишина, І. Лузан, О. Паламарчук, Л. Фролової, Б. Фіщук, Н Хрущ. Однак окремі теоретичні та практичні аспекти конкурентних переваг аграрного підприємства досліджено недостатньо повно.

Мета дослідження – аналіз конкурентних переваг аграрного підприємства (на прикладі ТОВ «Фірма Ерідон»)» та розробка конкурентних

стратегій, як передумова досягнення та підтримки конкурентних переваг підприємства.

Реалізація поставленої мети зумовила потребу у розв'язанні таких **завдань дослідження**:

– визначити економічні аспекти конкурентоспроможності підприємства: види та форми;

– дослідити чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства;

– розглянути основні методологічні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства;

– надати загальну характеристику ТОВ «Фірма Ерідон»;

– проаналізувати конкурентоспроможність ТОВ «Фірма Ерідон»;

– оцінити конкурентні переваги ТОВ «Фірма Ерідон»;

– запропонувати удосконалення технології управління конкурентними перевагами;

– визначити стратегічні орієнтири та конкурентну стратегію підприємства.

Об'єктом дослідження є процес досягнення та підтримки конкурентних переваг підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

В процесі написання роботи було використано сукупність загальноприйнятих методів і прийомів наукового пізнання.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці відомих учених, спеціальна економічна література, матеріали науково-практичних конференцій, електронні ресурси та результати особистих досліджень автора.

У процесі дослідження використані такі **методи економічних досліджень**: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз конкурентоспроможності підприємства), монографічний (визначення стратегічних орієнтирів

підприємства), розрахунково-конструктивний та експериментальний (обґрунтування технологій управління конкурентними перевагами) та інші.

Результати магістерського дослідження доповідалися та обговорювалися на _____.

Практичне значення одержаних результатів полягає у практичних рекомендацій удосконалення технології управління конкурентними перевагами та визначення конкурентної стратегії аграрного підприємства.

Наукова новизна дослідження: полягає у визначенні основних теоретичних підходів досягнення конкурентних переваг аграрного підприємства.

Структура роботи визначена метою і завданнями дослідження та включає в себе вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

Загальний обсяг роботи – … сторінок комп'ютерного тексту, в тому числі … таблиць, … рисунків, … джерел використаної літератури. Дипломна робота містить … додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічні аспекти конкурентоспроможності підприємства: види та форми

В ринкових умовах конкурентоспроможність набуває великого значення за рахунок активного змагання підприємств та їх продукції за попит споживача. Важливість оцінки рівня конкурентоспроможності формується через необхідність позиціювання оцінюваного товару відносно конкурентів, а також визначення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

Слово «конкуренція» походить від латинського – *«concurrere»*, тобто «стикатися». Вона являє собою механізм суперництва на ринку товарів, боротьби ринкових структур за право знайти свого покупця і за можливість продати свій товар на найбільш вигідних умовах і отримати бажаний прибуток.

Термін «конкуренція» є одним з найважливіших і найбільш часто використовуваних в економічній літературі. Існує багато різних тлумачень цього поняття. Наприклад, Г. Кіперман даний термін визначає як: «процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів за найбільш вигідні умови збуту» [13, с. 97–121].

О. Корецька визначила конкуренцію як: «економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців» [16, с. 215–222].

Різні вчені по різному тлумачать сутність терміну «конкурентоспроможність підприємства», тому єдиного визначення цього терміну не існує. У додатку А здійснено визначення сутності поняття «конкурентоспроможність».

Визначення конкурентоспроможності підприємства поділяють три групи [23, с. 205-211]:

– визначення, які базуються на внутрішній та зовнішній діяльності підприємства;

– визначення, які базуються на товарній складовій, тобто поняття конкурентоспроможності підприємства визначається через конкурентоспроможність продукції підприємства;

– визначення, що поєднують в собі як товарну складову, так і складову виробничої діяльності підприємства.

З огляду на сутність конкуренції як економічного явища, під конкурентоспроможністю підприємств досліджуваної галузі розуміють можливість підприємства в поточний момент часу забезпечувати ефективну діяльність, підтримувати стійкі конкурентні переваги на ринку через гнучке пристосування до змін маркетингового середовища [34, с. 283].

Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка виражає ступінь відмінності даного підприємства від конкурентів у сфері задоволення потреб клієнтів.

Визначення різними авторами поняття «конкурентоспроможність підприємста» надано у додатку Б.

Виділяють такі складові конкурентоспроможності підприємства за об’єктами конкурентної боротьби [15, с. 65–70]:

– маркетингову, показники якої характеризують ринкову частку підприємства, обсяги та динаміку товарообороту, його структуру, ефективність функціонування та позиціонування в межах цільового ринкового сегмента, чисельність лояльних покупців;

– фінансово-інвестиційну із наданням характеристики здатності підприємства залучати фінансові та інвестиційні ресурси, ефективно їх використовувати, а також формувати раціональну структуру капіталу;

– матеріально-технічну з відображенням можливостей суб'єкта господарювання щодо залучення та ефективного використання необоротних та оборотних активів;

– інтелектуально-кадрову з показниками, які характеризують здатність підприємства формувати власне кадрове забезпечення, інтелектуальні ресурси та ефективно їх використовувати;

– інноваційну, що відображає можливості торговельного підприємства до розробки, впровадження та ефективного використання товарних, організаційних, економічних, юридичних та технічних нововведень;

– логістичну, параметри якої характеризують зручність місця розташування об'єкта торгівлі, обсяги та ефективність налагоджених відносин з виробничим та логістично-постачальницьким секторами;

– соціальну щодо можливостей, обсягів та ефективності заходів внутрішньої і зовнішньої соціальної відповідальності.

Висока конкурентоспроможність підприємства обумовлюється задоволеністю і готовністю споживачів повторно придбати продукцію цієї фірми, відсутністю претензій до підприємства з боку суспільства, акціонерів, партнерів, престижністю роботи на даному підприємстві. І щоб забезпечити вискоку конкурентоспроможність кожна організація ставить перед собою важливе завдання: досягти високих показників та результатів щодо конкурентоспроможності своєї продукції та збільшення обсягу її реалізації.

Отже, вирішальну роль в забезпеченні конкурентних переваг підприємства відіграє конкурентоспроможність продукції. Конкурентоспроможність продукції є вагомим критерієм доцільності виходу підприємства на ринок, умовою ефективного здійснення господарських операцій і складовою вибору засобів і методів виробничої діяльності. Забезпечення високої конкурентоспроможності продукції є запорукою комерційного успіху підприємства [22, с. 81].

Конкурентні переваги формуються на основі певних унікальних нематеріальних і матеріальних активів, які належать підприємству, що

стратегічно важливі для даного виду бізнесу, та які дають змогу виграти конкуренцію. Базисом конкурентних переваг вважають унікальні активи підприємства і/або спеціальну компетентність у певних сферах бізнесу, і які мають значення для даного виду діяльності. Конкурентна перевага в більшості випадків реалізується на рівні стратегічних бізнес-одиниць та виступає основою конкурентної стратегії підприємства.

Конкурентні переваги дозволяють суб'єктам господарювання отримати рентабельність вище середнього рівня для підприємств цієї галузі або сегменту ринку та завоювати міцні позиції на ринку [50]. В більшості випадків переваги фірми забезпечуються шляхом надання споживачам переваг, що становлять для них велику цінність: шляхом продажу продукції за нижчими цінами, пропонування товарів вищої якості або з набором послуг [9, с. 3-10].

Щоб переваги стала конкурентними, вона повинна відповідати таким вимогам: базуватися на унікальних здібностях та ресурсах підприємства, які конкуренти не можуть запропонувати; бути націленими на конкретні вимоги споживачів; забезпечити підприємству позицію на ринку, яка буде вигідно відрізняти її від конкурентів протягом тривалого терміну; мати інноваційний характер для розробки напрямів і виявлення пріоритетних заходів з метою ефективного управління підприємством [4].

Конкурентні переваги підприємства – це ті властивості або характеристики, що дають підприємству перевагу над конкурентами. Конкурентні переваги підприємства за джерелами походження поділяють на внутрішні та зовнішні [2].

Найбільш відомі класифікації конкурентних переваг підприємства наведено у табл. 1.1. Найбільш поширеною як з наукового, так й з практичного погляду є класифікація конкурентних переваг підприємства за шістьма критеріями: сфера прояву; ставлення до підприємства; джерела створення та можливість імітації; місце формування; тривалість дії; тип ефекту, який підприємство отримує від реалізації переваги [44].

Таблиця 1.1 Класифікація конкурентних переваг підприємства

Класифікація	Види конкурентних переваг	Характеристика
1. Відношення до підприємства	Зовнішні	Переваги, що виникають завдяки факторам зовнішнього середовища: ринкова позиція, партнерські відносини, постачальники.
	Внутрішні	Ефективність управління, якість продукції, інноваційні процеси.
2. Сфера прояву	НДДКР	Переваги, отримані через інновації, нові розробки, патенти.
	Постачання	Переваги, засновані на ефективних ланцюгах постачання та відносинах з постачальниками.
	Виробництво	Переваги, що формуються завдяки оптимізації процесів виробництва, зниженню витрат.
	Реалізація	Переваги в області продажів, маркетингу, виходу на нові ринки.
	Сервіс та експлуатація	Переваги завдяки наданню якісного обслуговування після продажу.
	Креативна конкур.перевага	Здатність до генерації нових рішень та інновацій у всіх сферах діяльності бізнесу.
3. Джерела створення та можливість імітації	Конкурентні переваги «найвищого рівня»	Унікальні та складні для копіювання переваги, які формуються завдяки патентам, технологіям.
	Конкурентні переваги «високого рівня»	Переваги, які можуть бути частково імітовані, але вимагають великих ресурсів.
	Конкурентні переваги «низького рівня»	Легко імітовані переваги, наприклад, знижки на продукцію або стандартні рішення.
4. Тривалість дії	Стратегічні переваги	Довгострокові переваги, що формують конкурентоспроможність на тривалий період.
	Тактичні переваги	Короткострокові переваги, що використовуються для вирішення поточних завдань або захоплення ринкових можливостей.
5. Місце формування	На підприємстві в цілому	Переваги, які стосуються всієї компанії: корпоративна стратегія, бренд, репутація.
	В окремому підрозділі	Переваги, що формуються в конкретних відділах: маркетинг, виробництво, НДДКР.
	На робочому місці	Локальні переваги, що формуються на рівні окремих співробітників або робочих груп.
6. Вид ефекту, що отримує підприємство	Науково-технічний ефект	Переваги, що виникають завдяки інноваціям та новітнім технологіям.
	Соціальний ефект	Переваги, що поліпшують соціальні умови, мотивацію персоналу або робоче середовище.
	Економічний ефект	Переваги, що виражаються в зростанні доходів, прибутковості або зниженні витрат.
	Екологічний ефект	Переваги, що сприяють екологічній стійкості та зниженню впливу на навколишнє середовище.

Наведена класифікація охоплює значну кількість конкурентних переваг, що можна досягти на конкретному підприємстві, а також їх практичне групування.

Можна зробити висновок, що сутність конкурентоспроможності підприємства є дуже складним і комплексним поняттям і тому кожний автор по-різному трактує визначення цього поняття. Це зумовлено тим, що його не доцільно розглядати з якоїсь однієї сторони, а необхідно враховувати різні аспекти цього поняття. Проблема конкурентоспроможності є визначальною в розвитку країн світу. Вона має глобальний характер, тому що з одного боку, визначає багато аспектів економічної і соціальної політики країн, а з іншого – зачіпає інтереси всіх громадян, які виступають в ролі споживачів.

Щоб бути конкурентноздатним на існуючому або новому ринку, підприємство повинно мати унікальні конкурентні переваги. Конкурентні переваги підприємства базуються на певних ресурсах – інформаційних, технічних, технологічних, людських, фінансових, просторових, управлінських, організаційних тощо. Але конкурентні переваги – це не тільки наявність зазначених ресурсів, насамперед для досягнення корпоративної цілі підприємства ефективне використання не лише всіх видів ресурсів, а й їх вдалої комбінації

1.2. Чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Рівень конкурентоспроможності підприємства в окремі моменти часу визначається впливом ряду чинників. Чинники відрізняються за характером, походженням і рівнем впливу, відповідно до цього ефективне управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства можливо за умови виявлення чинників і науково обгрунтованої їх класифікації.

Під чинником варто розуміти – причину, обставину, параметр, що визначає характер та результативність протікання економічних процесів.

У всіх класифікаціях факторів конкурентоспроможності підприємства можна виділити одну загальну особливість, а саме: їх ділення на внутрішні й зовнішні.

До чинників, які забезпечують рівень конкурентоспроможності, варто віднести такі [26, с. 283-287]:

– конкурентоспроможність продукції (якість, ціна);

– конкурентоспроможність ресурсного потенціалу (рівень техніко-технологічного оснащення, виробничо-сировинна структура, кадрове забезпечення та фінансово-інноваційні можливості);

– конкурентоспроможність організаційного потенціалу та системи менеджменту (форма господарювання та власності, організаційна структура, структура управління і функції, механізми управління, гнучкість і оперативність менеджменту);

– конкурентоспроможність інформаційно-маркетингових і комунікаційних зв'язків (система внутрішньої і зовнішньої інформації з постачальниками, споживачами, інвесторами, потенційними клієнтами).

Більшість вчених-економістів виділяє такі чинники конкурентоспроможності підприємства: сили, які працюють на ринку, можливості виробництва, менеджмент підприємства, маркетинг підприємства, кадровий склад, фінансове становище підприємства, імідж підприємства, інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства [7, с. 39–53].

Майкл Портер, американський економіст, професор кафедри ділового адміністрування, визнаний фахівець в області вивчення економічної конкуренції, в тому числі конкуренції на міжнародних ринках, рекомендує проводити структурний аналіз на основі п'яти сил, що визначають конкуренцію (рис. 1.1).

Вчений зазначає, що значення кожної з них змінюється від галузі до галузі й зумовлює зрештою прибутковість галузей. У тих галузях, де дії цих сил складаються сприятливо, численні конкуренти можуть отримувати високі прибутки від вкладеного капіталу. У тих же галузях, де одна або кілька сил

діють несприятливо, далеко не всім підприємствам вдається довгий час зберігати високі прибутки.

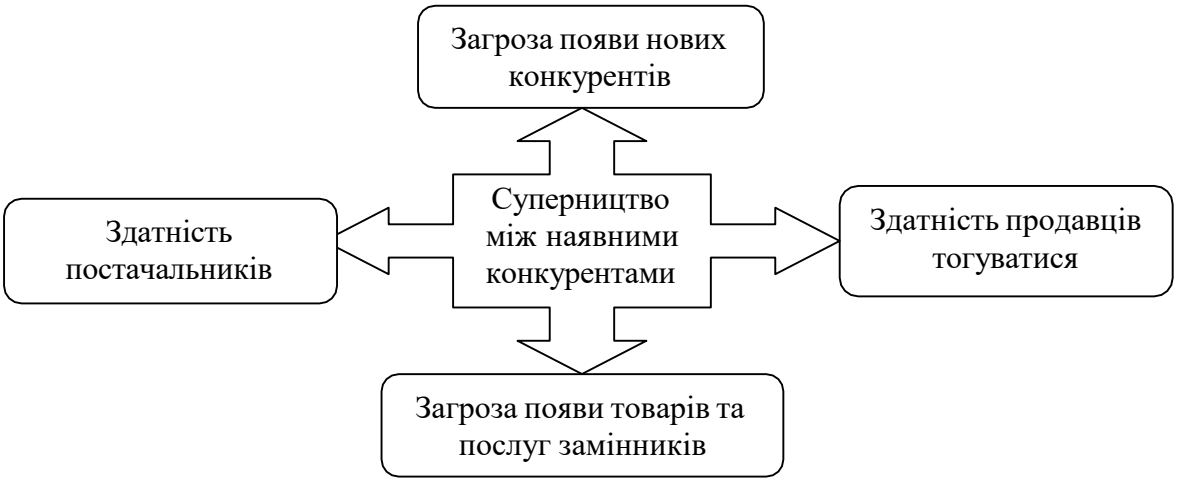

Рисунок 1.1. П'ять сил, що визначають конкуренцію в галузі

Джерело: сформовано на основі [27]

Фактори впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства поділюють на дві основні групи елементів – умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які є взаємозалежними. Основні складові внутрішнього та зовнішнього середовища з короткою характеристикою наведено у додатку В та додатку Г.

Дослідження зазначених складових внутрішнього середовища дозволяє оцінити можливості підприємства швидко реагувати на дії конкурентів, залучаючи наявні резерви і використовуючи інші можливості.

Якщо складові внутрішнього середовища мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства та є керованими факторами, то вплив умов зовнішнього середовища не помітний одразу та є некерованим підприємством.

Правове середовище є важливим фактором впливу зовнішнього середовища. Нормативно-правова база управління конкурентоспроможністю та якістю продукції містить нормативні акти, які встановлюють чи відміняють юридичні норми (правила поведінки) і видаються уповноваженими органами. Загальна класифікація виділяє серед нормативних документів дві основні

групи: Закони України, Укази Президента та підзаконні акти, до яких віднесено Постанови Уряду, акти державних, регіональних та місцевих органів, а також відомчі акти (галузеві та підприємств). До підзаконних нормативних актів, які встановлюють державні, регіональні та місцеві органи, віднесено стандарти. В ринкових умовах саме стандарти та стандартизація є найважливішим складником нормативного забезпечення управління якістю та конкурентоспроможністю продукції. У розвинених країнах світу стандартизація розглядається не лише як засіб отримання додаткового прибутку, а й як метод ведення конкурентної боротьби.

Вивчення факторів зовнішнього середовища дає змогу передбачати загрози, що з'являються на ринку, терміново реагувати на них, а також розробляти заходи, здатні не лише врахувати ці загрози, а й у никнути їх, отримавши з цієї ситуації певні вигоди.

Існуючий на сьогодні рівень конкурентоспроможності окремого підприємства, який склався під впливом цих груп факторів є змінним. Таким чином, суб'єкти господарювання, що прагнуть до здійснення ефективнішої виробничої діяльності мають змогу впливати на ці фактори, передбачати дію окремих з них та готуватися до реагування. Крім того, конкурентоспроможність є порівняльною категорією і за зміни ринкових умов або позицій конкурентів її рівень також змінюється. Отже, конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка виражає ступінь відмінності даного підприємства від конкурентів у сфері задоволення потреб клієнтів.

Виділяють такі складові конкурентоспроможності підприємства за об'єктами конкурентної боротьби [15]:

– маркетингову, показники якої характеризують ринкову частку підприємства, обсяги та динаміку товарообороту, його структуру, ефективність функціонування та позиціонування в межах цільового ринкового сегмента, чисельність лояльних покупців;

– фінансово-інвестиційну із наданням характеристики здатності підприємства залучати фінансові та інвестиційні ресурси, ефективно їх використовувати, а також формувати раціональну структуру капіталу;

– матеріально-технічну з відображенням можливостей суб'єкта господарювання щодо залучення та ефективного використання необоротних та оборотних активів;

– інтелектуально-кадрову з показниками, які характеризують здатність підприємства формувати власне кадрове забезпечення, інтелектуальні ресурси та ефективно їх використовувати;

– інноваційну, що відображає можливості торговельного підприємства до розробки, впровадження та ефективного використання товарних, організаційних, економічних, юридичних та технічних нововведень;

– логістичну, параметри якої характеризують зручність місця розташування об'єкта торгівлі, обсяги та ефективність налагоджених відносин з виробничим та логістично-постачальницьким секторами;

– соціальну щодо можливостей, обсягів та ефективності заходів внутрішньої і зовнішньої соціальної відповідальності.

Висока конкурентоспроможність підприємства обумовлюється задоволеністю і готовністю споживачів повторно придбати продукцію цієї фірми, відсутністю претензій до підприємства з боку суспільства, акціонерів, партнерів, престижністю роботи на даному підприємстві.

З вищенаведеного можна зробити такі висновки:

– конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;

– конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;

– конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;

– конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;

– невід'ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова;

– в основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції, яку воно виготовляє, проте ці категорії, хоч і є взаємозв'язаними, але не тотожними.

1.3. Основні методологічні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства

Функціонування системи управління конкурентоспроможністю продукції повинно повністю взаємодіяти із загальною системою управління підприємством чи фірмою, тому що міжнародні стандарти ISO не використовують поняття «управління конкурентоспроможністю», а тільки «управління якістю». Тому система управління конкурентоспроможністю повинна цілком і повністю доповювати систему управління якістю розробленням конкурентної стратегії, можливостями фірми, аналізом конкурентів, що загалом дає можливість спланувати діяльність та забезпечити конкурентоспроможність продукції чи послуг.

Проблема підвищення конкурентоспроможності є дуже важливою для забезпечення прибутковості та подальшого виживання підприємства в ринкових умовах господарювання. Найкращим шляхом підвищення якісних показників продукції та забезпечення належного рівня конкурентоспроможності є управління ними. Управління якістю та конкурентоспроможністю є одним із важливих напрямів управління підприємством, яке визначає цілі та відповідальність у цих сферах.

Не існує конкретного відділу чи підрозділу, на якому забезпечується та реалізується управління конкурентними перевагами підприємства. Лише

взаємодія та кооперація декількох відділів в організації може забезпечити управління конкурентоспроможністю підприємства. Такими відділами є: відділ управління якістю, відділ маркетингу, відділ збуту, виробничо-технологічний відділ, відділ планування та аналізу фінансово-господарської діяльності. Саме ці відділи так чи інакше відносяться до створення, виготовлення, реалізації та просування продукції на ринок, тому взаємодія саме цих відділ допомагає підприємству забезпечувати його конкурентні переваги.

Процес конкурентоспроможністю підприємства в кожному підрозділі реалізується через функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль.

В табл. 1.2 показані функції управління конкурентоспроможністю підприємства через основні відділи підприємства.

Таблиця 1.2 Вплив відділів на управління конкурентоспроможністю підприємства

Відділ підприємства	Вплив на управління конкурентоспроможністю продукції
Відділ управління якістю	Забезпечення якості продукції, перевірка відповідності продукції, виробничих умов, процесів виробництва чинним стандартами і технічними умовами
Відділ маркетингу	Розробка заходів щодо забезпечення належного іміджу продукції, ефективність реклами, проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів розробка маркетингових стратегій, контроль за виконанням прибутковості та ефективності маркетингових заходів, планування асортименту продукції
Відділ збуту	Розробка збутової політики, контроль за виконанням річних планів збуту, забезпечення високого рівня постачання, пошук постачальників та клієнтів
Виробничо-технологічний відділ	Розробка виробничої політики, планування та використання виробничих ресурсів, визначення рецептури технології, організація випуску продукції, перевірка відповідності продукції та виробничих умов, аналіз обсягів виробництва, собівартості, фондоозброєності.
Відділ планування та аналізу фінансово-господарської діяльності	Ефективне планування, розподіл, використання та контроль фінансових ресурсів, складання планів фінансового розвитку, планування обсягу продукції, аналіз рівня витрат та прибутковості та аналіз платоспроможності.

Джерело: сформовано на основі [11]

З таблиці видно, що через взаємодію яких відділів реалізується управління конкурентоспроможність підприємства. Тому можна зробити висновок, що планування управління конкурентоспроможності продукції здійснюється через: планування фінансових, виробничих ресурсів, планування обсягу та асортименту продукції, формування збутової політики, пошуку надійних постачальників, та розробки заходів щодо забезпечення іміджу продукції. Якщо правильно не спланувати вищезаначені пункти підприємство ніколи не отримає результат – виготовлення та реалізація конкурентоспроможної продукції.

Організація управління конкурентоспроможності продукції забезпечується через: розподіл фінансових ресурсів, організація випуску продукції, проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів, використання маркетингових стратегій, забезпечення високого рівня постачання.

Функція мотивації заключається в використання матеріального та морального стимулювання працівників. Забезпечення зацікавленості персоналу в результаті. Адже від їхньої діяльності та наполегливості залежить якість продукції, витрати часу, продуктивність праці, ну і найголовніше – задоволеність споживачів.

Контроль управління конкурентоспроможності підприємства здійснюється через: контроль за показиками ефективного використання фінансових ресурсів, контроль за виконанням річних планів збуту, ефективності та прибутковості маркетингових заходів, перевірка відповідності продукції стандартам та технічними умовами.

Кожну функцію на підприємстві виконує певний керівник і щоб краще зрозуміти процес управління конкурентоспроможністю у додатку Е продемонстрована матриця повноважень працівників та їх функції.

Отже, можна зробити висновок, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства відбувається за рахунок взаємодії та кооперації декількох відділів підприємства. Матриця повноважень показує за

що відповідає кожний керівник давного підрозділу та їхні зусилля в сукупності забезпечують управління конкурентоспроможністю підприємства.

На сьогоднішній день не існує загально прийнятого показника для оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю. Відомі показники спрямовані або на оцінку рівня власне конкурентоспроможності, або на оцінку конкурентних переваг. Формування показника, за допомогою якого можна було б оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю великих підприємств, пов'язане з певними методичними труднощами, основними з яких є наступні [25]:

По-перше, система управління конкурентоспроможністю, з одного боку, є підсистемою загальної системи управління підприємством і співвідноситься з нею, як частина і ціле; з іншого боку конкурентоспроможність є узагальнюючим показником найвищого, стратегічного рівня управління і залежить від ефективності функціонування всіх підсистем нижчого рівня. Система управління конкурентоспроможністю є підсистемою системи управління підприємством в цілому і виокремити її вплив досить важко.

По-друге, підсистема управління конкурентоспроможністю практично ніколи організаційно не відокремлена, тобто на підприємствах і великих компаніях відсутні відділи «управління конкурентоспроможністю». Ці функції «розпорошені» між різними відділами та управліннями [25].

В табл. 1.3. представлені методичні підходи оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства, в основі яких є загальні підсистеми управління підприємством. Тому потрібно оцінювати процес управління конкурентоспроможністю підприємства по її рівнях: управління якістю, управління збутом, управління асортиментом та управління собівартістю і ціною, управління маркетинговою, виробничою та кадровою діяльністю.

У додатку Д наведено показники, за допомогою яких можна проаналізувати та прослідкувати процес управління конкурентоспроможністю продукції.

Таблиця 1.3 Методичні підходи до оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства

Методичний підхід	Показники оцінювання
Організаційно-управлінський	Кількість управлінського персоналу, співвідношення кількості робітників до кількості адміністративно-управлінського персоналу, способи організації робочої діяльності, порівняння показників прибутковості до та після введена нових організаційних методів.
Фінансово-економічний	Прибуток від реалізації, собівартість продукції, рентабельність продажів, частка ринку, реалізована продукція в грошовому виразі, фондовіддача, фондоозброєність.
Виробничий	Обсяг виробництва продукції загалом і за асортиментними групами, кількість реалізованої продукції, рентабельність виробництва продукції, розмір виробничих потужностей, коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей, затрати праці на одиницю продукції; коефіцієнти якості продукції.
Маркетинговий	Маркетингові дослідження, кількість постійних покупців, рівень утримання споживача, рівень залучення клієнтів, коефіцієнт динаміки споживачів, приросту вартості покупців: прибуток у розрахунку на одного покупця; обсяг повторних покупок; процент повторних покупок; коефіцієнт участі нових покупців у прибутковості підприємства
Кадровий	Зміна чисельності працівників, плинність кадрів, питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію, надійність постачальників.

Джерело: сформовано на основі [12,20]

Але важливо пам’ятати, що для оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно використовувати показники табл. 1.8 не окремо, а в сукупності. Наприклад, рентабельність продажу допоможе дізнатись ступінь прибутковості діяльності на ринку та привабливість встановлених цін, а рентабельність продукції – ступінь прибутковості реалізованої продукції. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей дає змогу визначити ефективність роботи відділу збуту. Витрати на одиницю продукції відображають ефективність використання ресурсів.

Також важливим моментом є визначення частки ринку. Цей показник характеризує становище організації відносно конкурентів. Частка ринку може бути розрахована різними способами. В табл. 1.3 зображені різні способи розрахунку частки ринку відносно різних аспектів.

Таблиця 1.3 Способи розрахунку частки ринку

Показник	Формула розрахунку	Коментар
Частк ринку за обсягами продажу	Кількість проданих товарів А / Загальний обсяг продажу товарів на базовому ринку	Найбільш точнішимє перший показник. Він б'єктивніше характеризує позицію підприємства на ринку, оскільки в даному випадку елімінується вплив на рівень цієї частки цінового фактора
Частка ринку за вартісними показниками	Продаж товарів А / Місткість ринку	
Відносна частка ринку	Частка ринку фірми / Частка ринку трьох основних конкурентів	Наступні два показники частки ринку є важливими у плані пошуку конкурентного поля, на якому підприємство могло б посилити свої позиції. Коли показник частки ринку відносно лідера наближається до одиниці, що свідчить як мінімум про знаходження даного підприємства у групі претендентів, то воно може конкурувати відповідно з лідером і претендентами.
Частка ринку відносно лідера	Частка ринку фірми / Частка ринку лідера	

Джерело: сформовано на основі [33;37]

Отже, на основі визначення частки ринку можна прослідкувати яку позицію займає організація на ринку, визначити ефективність діяльності самого підприємтва, а також ефективність управління збутової діяльності, що в свою чергу дасть змогу оцінити чи на належному рівні забезпечується управління конкурентоспроможністю.

Забезпечення якості продукції визнано найпріорітетнішим методом ведення конкурентної боротьби на інтенсивному споживчому ринку. Набули поширення стандартизація та сертифікація продукції. Для забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції на підприємствах розробляються та впроваджуються системи якості які відповідають вимогам міжнародних стандартів серії ISO 9000-10000 [28, с. 24]. Недоліком цих систем є те, що вони не керуються функціоналом оптимізації якості продукції за економічними показниками.

Впровадження та сертифікація систем управління відповідно до вимог національних або міжнародних стандартів у першу чергу дозволить забезпечити конкурентоспроможність продукції вітчизняних виробників. [21]

Для кількісного вимірювання ефективності системи управління якістю продукції необхідно застосувати метод експертних оцінок, що дасть змогу градації показників визначати в балах. Тоді зведення показників до узагальненої оцінки є можливим за допомогою комплексного показника – коефіцієнта ефективності системи управління якістю, розрахунок якого можна здійснювати за формулою [21]:

$$P_e = (P_i \cdot W_i) \quad (1),$$

де P_e – рівень ефективності системи управління якістю; P_i – експертна оцінка і-го показника системи управління якістю; W_i – коефіцієнт вагомості і-го показника ефективності системи управління якістю.

Отже, за допомогою визначення ефективності упраління якістю продукції можна зробити висновок чи забезпечується управління конкурентоспроможністю продукції.

Цю систему показників та рейтинг продукції пропонується використовувати як критерії у визначенні її конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю повинно бути рейтинговим тобто таким, яке у прийнятті управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності орієнтується на основний результат – рейтинг та порівнює його з необхідними витратами для досягнення ефективності [31, с. 102]. Щоб оцінити управління конкурентоспроможності з боку споживача використовують соціальні методи дослідження. Це дасть змогу прослідкувати чи є продукція організації конкурентоспроможною з їх точки зору, якій продукції споживач надає перевагу, яке місце з-поміж конкурентів займає організація та на що на що звертає увагу споживач при покупці товару.

Періодичне анкетування клієнтів виявляється найпростішим і максимально продуктивним методом для вивчення цільової аудиторії та її потреб. Сьогодні анкетування клієнтів продовжує вважатися найбільш

доступним, точним і корисним способом зворотного зв'язку зі споживачами продукції або послуг. Цьому сприяє широке поширення сучасних засобів комунікації, а також спеціалізованих ІТ-розробок для створення анкет-опитувальників і процедур опитування відвідувачів магазину про товар [24].

Таким чином, це дасть змогу зафіксувати впізнаваність компанії та конкурентоспроможність продукції, виявити конкурентні переваги, визначити головних конкурентів та підготувати комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та впізнаваності продукції та організації. З цих пунктів можна робити висновок чи забезпечується управління конкурентоспроможністю продукцією майже зі слів самих споживачів.

Для того, щоб проаналізувати процес управління конкурентоспроможністю підприємства необхідні наступні нормативні документи [29]:

– управління виробничо-технологічною діяльністю: звіти про виконання планів з виробництва продукції цехами, дільницями, бригадами за день, п’ятиденку, декаду, місяць, квартал, рік; накладні на здачу готової продукції на склад; картки складського обліку готової продукції; акти, повідомлення про брак;

– управління збутовою діяльністю: акти приймання; товарно-транспорті накладні, рахунки-фактури; накопичувальні відомості відвантаженої продукції;

– управління маркетинговою діяльністю: матеріали спостережень, обстежень, соціологічних досліджень;

– управління якістю.

З вищенаведеного можна зробити такі висновки:

– функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства повинна повністю взаємодіяти із загальною системою управління підприємством;

– підсистема управління конкурентоспроможністю підприємства практично ніколи організаційно не відокремлена, тобто на підприємствах і

великих компаніях відсутні відділи «управління конкурентоспроможністю», ці функції «розпорошені» між різними відділами та управліннями.

– щоб оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства та його конкурентні переваги потрібно аби ефективність управління забезпечувалась на кожному її рівні: управління якістю, управління збутом, управління асортиментом, управлінні собівартістю продукції;

– забезпечення ефективного управління на цих рівнях та відділах в сукупності дають результат ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства;

– забезпечення управління якістю продукції є найпріорітетнішим методом ведення ефективного управління конкурентоспроможністю продукції;

– найбільш популярним показниками оцінки ефективності управління збутової діяльності та собівартості, а в результаті і управління конкурентоспроможністю продукції є рентабельність продажів та рентабельність продукції;

– щоб оцінити управління конкурентоспроможністю підприємства з точки зору споживачів потрібно вдатись до соціальних методів дослідження, а саме опитування.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН»)

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Фірма Ерідон»

ТОВ «Фірма Ерідон» є юридичною особою, зареєстрованою 10 липня 2019 року під кодом ЄДРПОУ 43106699. Розмір статутного капіталу підприємства складає 3 739 293 453,00 гривень. Уповноваженою особою ТОВ «Фірма Ерідон» є Грязнов Сергій Олексійович, який представляє інтереси компанії. Протягом більш ніж 10 років ТОВ «Фірма Ерідон» є компанією №1 в Україні з комплексного забезпечення аграрних виробників оборотними засобами.

Компанія була заснована з метою забезпечення вітчизняних агровиробників якісними продуктами і послугами, що сприяють ефективному веденню сільського господарства. Види діяльності компанії наведено у табл. 2.1

Таблиця 2.1 Види діяльності ТОВ «Фірма Ерідон»

Вид діяльності	КВЕД
Основний вид діяльності	
Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин	46.21
Інші види діяльності	
Оброблення насіння для відтворення	01.64
Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами	46.36
Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткованням	46.61
Оптова торгівля хімічними продуктами	46.75
Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	47.11
Складське господарство	52.10
Транспортне оброблення вантажів	52.24
Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	52.29
Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	01.11
Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами	46.33
Виробництво олії та тваринних жирів	10.41

Джерело: сформовано за даними підприємства

Місія ТОВ «Фірма Ерідон» полягає в сприянні розвитку аграрного

потенціалу України шляхом забезпечення сучасними технологіями вирощування, які дозволяють досягати максимальної врожайності та якості сільськогосподарських культур. ТОВ «Фірма Ерідон» прагне бути надійним партнером для всіх сільськогосподарських виробників в Україні, надаючи їм не лише продукцію, а й комплексні рішення для ефективної роботи на ринку.

Мета компанії – стати лідером на ринку комплексного забезпечення аграрних виробників України. Компаніія рухається вперед, постійно вдосконалюючи свої послуги та впроваджуючи інновації, щоб забезпечити найвищу якість продукції та обслуговування.

Протягом своєї історії «Ерідон» демонструє динамічний розвиток, впроваджуючи інновації, розширюючи асортимент продукції та вдосконалюючи технологічні процеси.

13 жовтня 1993 року Кролевець Сергій Вікторович зареєстрував Мале Приватне Підприємство «Фірма Ерідон», з якого і почалась історія успіху компанії «Ерідон». У 1995 році відбулись перші продажі ЗЗР через субдистрибуцію, оренда складу ДП «Пуща Водиця». 1996 рік відзначився:

– укладанням перших партнерських контрактів;

– експортом ячменю в Литву;

– підписанням першої угоди з с/г підприємствами: колгосп «ім. Цюрюпи», колгосп «Єрчики», Попільнянського району.

У 1997 році було:

– створенно відділ з постачання засобів захисту рослин;

– підписана перша угода з компанією BASF;

– відкрито перше представництво у м. Бердянськ, Запорізької області.

У 1998 році підписані перші угоди з компанією Zeneca та компанією DuPont. У 1999 році відбулось:

– відкриття представництв у Полтавській, Чернігівській та Вінницькій областях;

– підписання перших угод з компаніями Strube, AgrEvo та FMC;

– продаж с/г продукції Toepfer International;

- розширення офісу компанії «Ерідон»;
- придбання першого вантажного авто Камаз-53212.

У 2000 році були відкриті представництва у Кіровоградській, Миколаївській, Харківській та Хмельницькій областях. Підприємство перешло із журнально-ордерного обліку на електронний облік 1С.6. А також було проведено перший День поля з АФ «Світанок» та підписані перші угоди з компаніями Rhône-Poulenc та Tomen Corporation.

ТОВ «Фірма Ерідон» активно розширювала свою діяльність, зокрема у 2001 році відкрила представництва в Одеській, Черкаській, Донецькій та Житомирській областях, що сприяло її розвитку на національному рівні. Того ж року компанія зареєструвала свій логотип, який у 2012 році було визнано загальновідомим в Україні, підтвердивши авторитет бренду. Значним етапом стало придбання першої бази в місті Бердянськ, а також будівництво власного офісу та складських приміщень у селі Петропавлівська Борщагівка, що створило умови для оптимізації логістики та подальшого зростання компанії.

У 2002 році ТОВ «Фірма Ерідон» зробила кілька стратегічних кроків, які значно розширили спектр її діяльності та укріпили ринкові позиції. Підписавши першу угоду з міжнародною компанією Cargill, «Ерідон» розпочала активну співпрацю на міжнародному рівні. Того ж року компанія започаткувала нові напрями з постачання мінеральних добрив та сільськогосподарської техніки під брендом «Ерідон-Тех», що дозволило комплексно задовольняти потреби аграрного сектору. Відкриття представництв у Херсонській, Дніпропетровській, Київській та Тернопільській областях сприяло розширенню територіального охоплення. Додатково компанія відкрила Центральний офіс і сучасний склад для зберігання засобів захисту рослин, що стало важливим кроком для оптимізації операційної діяльності.

У 2003 році ТОВ «Фірма Ерідон» продовжила своє активне зростання, уклавши першу угоду з відомою компанією EURALIS, що розширило її партнерську мережу. У цей рік компанія також відкрила нові представництва

у Сумській та Рівненській областях, розширивши свою присутність на українському ринку. Крім того, 2003-й став ювілейним роком для «Ерідону» – компанія відзначила своє 10-річчя, підсумовуючи перші значні здобутки. Цього ж року було започатковано новий напрямок із постачання насіннєвого матеріалу, що доповнило комплексні пропозиції компанії для аграріїв.

У 2004 році ТОВ «Фірма Ерідон» продовжила розширювати свою діяльність, відкривши нові представництва в АР Крим, Чернівецькій та Луганській областях, що ще більше посилило її позиції на українському ринку. Цього року в компанії також відбулися значні організаційні зміни – було створено відділ реалізації сільськогосподарської продукції, юридичний і будівельний відділи, а також службу безпеки. Це дозволило оптимізувати внутрішні процеси і зміцнити підтримку для основних напрямків діяльності компанії.

У 2005 році ТОВ «Фірма Ерідон» продовжила свій розвиток, відкривши представництва у Волинській та Львівській областях, що сприяло розширенню присутності компанії на заході України. Важливим кроком стало підписання ексклюзивного контракту з бельгійською компанією ROSIER S.A. для постачання спеціальних та мікродобрив, а також першої угоди з компанією CLAAS, що дало поштовх новому напряму – «Ерідон-Тех» для постачання сільськогосподарської техніки. Крім того, було створено ІТ та фінансові відділи, що забезпечило компанії сучасну інфраструктуру для ефективного управління ресурсами.

У 2006 році ТОВ «Фірма Ерідон» здійснила переїзд до нового, більшого за площею Центрального офісу в Києві, що створило додаткові можливості для розвитку та підвищення ефективності роботи. Крім того, було відкрито власний офіс і складські приміщення в Миколаєві, що сприяло зміцненню логістичної інфраструктури на півдні України. Також важливим етапом стала покупка першої іноземної вантажівки, що дозволило поліпшити транспортні можливості компанії та забезпечити якісну доставку продукції клієнтам.

У 2007 році ТОВ «Фірма Ерідон» продовжила розвивати свій бізнес,

зокрема шляхом покращення вантажного автопарку, що дозволило оптимізувати доставку товарів і підвищити оперативність обслуговування клієнтів. Також цього року відбулося призначення комерційного директора, що сприяло посиленню управління комерційною діяльністю. Крім того, компанія вдосконалила процеси бюджетування, що дозволило підвищити фінансову ефективність та точність прогнозування ресурсів для розвитку проєктів.

У 2008 році ТОВ «Фірма Ерідон» зробила значний крок у розвитку своєї діяльності, започаткувавши восьмирічний спільний проєкт із голландською компанією Trouw Nutrition «Голландський корм» для будівництва в Україні заводу з виробництва комбікормів і кормових добавок та налагодження їх дистрибуції. Також цього року компанія відкрила новий напрямок сільськогосподарського виробництва у Київській, Житомирській та Кіровоградській областях, розширюючи свою присутність у різних регіонах країни. Крім того, «Ерідон» святкувала 15-річчя, відзначаючи досягнення і розвиток за ці роки на українському ринку.

У 2009 році ТОВ «Фірма Ерідон» відкрила власний сучасний насіннєвий завод у селі Почуйки Попільнянського району Житомирської області, що стало важливим кроком у розвитку компанії та дозволило розширити виробничі потужності в галузі насінництва.

У 2010 році компанія «Ерідон» стала лауреатом конкурсу «АгроБренд 2010» у номінації «Дилери, Дистриб'ютори», підтвердивши свою лідерську позицію в аграрному секторі. Цього ж року розпочато будівництво заводу з виготовлення комбікормів та кормових добавок у смт Корделівка Вінницької області, що значно розширило можливості компанії у сфері кормового виробництва.

У 2011 році компанія «Ерідон» знову підтвердила свій високий статус, ставши лауреатом конкурсу «АгроБренд 2011» у номінації «Дилери, Дистриб'ютори». Цього року було відкрито завод з виготовлення комбікормів та кормових добавок, збудований спільно з Trouw Nutrition International («Трау

Нутришн») у смт Корделівка Вінницької області, що дозволило покращити якість продукції. Також відбулася модернізація обладнання насіннєвого заводу в с. Почуйки Попільнянського району Житомирської області та розширення Центрального офісу, а Василь Вірастюк став обличчям компанії «ЕРІДОН», що підкреслило зв'язок компанії з популярною культурою.

У 2012 році компанія «Ерідон» підтвердила свої лідерські позиції, ставши лауреатом конкурсу «АгроБренд 2012» у номінації «Дилери, Дистриб'ютори». В рамках розширення бізнесу було засновано ТОВ «Голландський Корм», що займається дистрибуцією кормів та кормових добавок. Компанія також почала надавати брокерські послуги через митний відділ, що покращило її операційні можливості. Придбання бази у м. Хмельницький стало важливим кроком у розвитку логістичної інфраструктури, а вдосконалення усіх процесів в компанії разом з переходом на 1С: Підприємство-8 сприяло підвищенню ефективності та автоматизації управлінських задач.

У 2013 році компанія «Ерідон» досягла значних успіхів, ставши переможцем конкурсу «АгроБренд 2013» у номінації «Дилери, Дистриб'ютори». Продовжуючи розширення своєї інфраструктури, компанія збудувала нові склади та офіси в містах Умань та Ізмаїл, а також розширила складські приміщення в м. Миколаїв. Важливим досягненням року стало відкриття першої черги маршрутного елеватора в м. Пирятин з потужністю одночасного зберігання 18 000 тонн. Крім того, «Ерідон» святкувала 20-річчя своєї діяльності, що стало знаковою віхою в історії компанії.

У 2014 році компанія «Ерідон» здобула перемогу в конкурсі «АгроБренд 2014» у номінації «Дилери, Дистриб'ютори», що підкреслило її стабільність та авторитет у галузі. Цього року також було започатковано новий напрямок діяльності з комплексного інжинірингу для сільського господарства під брендом «Ерідон-Буд», що розширило спектр послуг компанії та дозволило їй запропонувати клієнтам інноваційні рішення для покращення їхніх аграрних проектів.

Важливим досягненням 2015 року стало відкриття першої черги роботизованої молочно-товарної ферми DeLaval на 500 голів у с. Почуйки Житомирської області, що свідчить про впровадження інноваційних технологій у виробництво. Компанія також була визнана лауреатом програми «Людина року – 2015» у номінації «Інвестиція року», підкреслюючи її успіхи в розвитку аграрного сектора. Крім того, «Ерідон» розширила свою присутність, відкривши нове представництво в Івано-Франківській області.

У 2016 році було відкрито новий адміністративно-складський комплекс у смт Вапнярка Вінницької області та другий комплекс у м. Запоріжжі Запорізької області. Крім того, компанія переїхала до нового та більшого за площею Центрального офісу, що дозволило оптимізувати робочі процеси. Важливим досягненням року стало також вступ до Європейської бізнес Асоціації, що відкриває нові можливості для співпраці та розвитку на міжнародному рівні.

У 2017 році компанія «Ерідон» продовжила активне розширення своєї мережі, відкривши чотири нові офісно-складські комплекси у містах Кам’янець-Подільський (Хмельницька область), Суми (Сумська область) та селах Чубівка (Одеська область) і Довжанка (Тернопільська область). Це стало важливим кроком у зміцненні її присутності на аграрному ринку України. У тому ж році компанія вивела на ринок інноваційні гранульовані добрива ROSAFERT, розроблені бельгійською компанією ROSIER S.A., що підкреслило її зобов'язання впроваджувати новітні технології у сільському господарстві. Окрім цього, компанія «Ерідон» стала членом асоціації «Український клуб аграрного бізнесу», що сприяло зміцненню її позицій у професійному середовищі та розширенню можливостей для співпраці.

У 2018 році компанія продовжила свій розвиток, відкривши три нові офісно-складські комплекси у співпраці з компанією «Ерідон-Тех» у селах Колоденка (Рівненська область) та Коротич (Харківська область), а також у місті Конотоп (Сумська область). Крім того, була завершена друга черга Маршрутного елеватора у місті Пирятин, що збільшила загальну потужність

зберігання до 36 000 тонн. Цей рік став знаковим для компанії, адже вона святкувала 25-річний ювілей, що підкреслило її стійке становище на аграрному ринку України та відданість інноваціям і розвитку.

У 2019 році відкрито новий адміністративно-складський комплекс у селі Ямниця Івано-Франківської області. Крім того, компанія здійснила свій перший крок на міжнародному ринку, відкривши представництво в Казахстані, що свідчить про амбіції компанія «Ерідон» стати важливим гравцем не лише в Україні, а й на території інших країн, сприяючи розвитку аграрного сектору в регіоні.

У 2023 році сумісно з компанією «Ерідон-Тех» відкрито новий офісно-складський комплекс поблизу міста Полтава. Крім того, компанія запустила першу чергу маршрутного елеватора ТОВ «СПКЗ» у місті Яготин, який має потужність 50 000 тонн одночасного зберігання в еквіваленті кукурудзи. Ці кроки підтверджують стратегічний курс «ЕРІДОН» на модернізацію та розширення своїх потужностей, задовольняючи потреби аграрного сектора України.

У 2021 році компанія «Ерідон» продовжила свій розвиток, відкривши нові адміністративно-складські комплекси поблизу міст Луцьк (с. Гаразджа) та Чернігів (с. Іванівка). Компанія також реалізувала проекти зрошення, запустивши систему на 920 гектарів з 14 секторними та круговими зрошувальними установками іспанської компанії RKD, а також насосну станцію потужністю 1500 м³/год і накопичувач ємністю 52 000 м³ на базі ДП «Агрофірма Іскра» у Черкаській області. Крім того, була впроваджена нова зрошувальна система на 600 гектарів з насосною станцією потужністю 600 м³/год у ТОВ «Агро-Олімп 2019» в Одеській області. Відкриття другої черги роботизованої молочно-товарної ферми на базі ПСП «Україна» у с. Почуйки (Житомирська обл.) з використанням обладнання нідерландського виробника Lely, що збільшило загальну кількість голів до 1000, підкреслює інноваційний підхід компанії в аграрному секторі.

У 2022 році відкрито новозбудовану молочно-товарну ферму з сучасним

обладнанням нідерландського виробника Lely у ПП «Євросем» (Київська обл.). Крім того, було здійснено розширення тваринницького комплексу, спеціалізуючись на вирощуванні м'ясних порід великої рогатої худоби та відгодівлі бичків у тому ж підприємстві. Значним кроком у міжнародній діяльності стало відкриття представництва «Ерідон» у Республіці Польща, що підкреслює наміри компанії активно розвивати свої позиції на закордонних ринках.

У 2023 році компанія «Ерідон» зосередила зусилля на розвитку та розширенні логістичної інфраструктури, що сприяє ефективному експорту сільгосппродукції до країн Європейського Союзу. Це дозволило покращити конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку. Одночасно відбувалося нарощування виробничих потужностей у напрямку виробництва насіння, що підкреслює прагнення «Ерідон» до інновацій та якості. Також були оновлені існуючі та збудовані нові офісно-складські комплекси регіональних представництв, що забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів та обслуговування клієнтів у різних регіонах України.

Нині команії «Ерідон» має таку структуру (рис. 2.1).

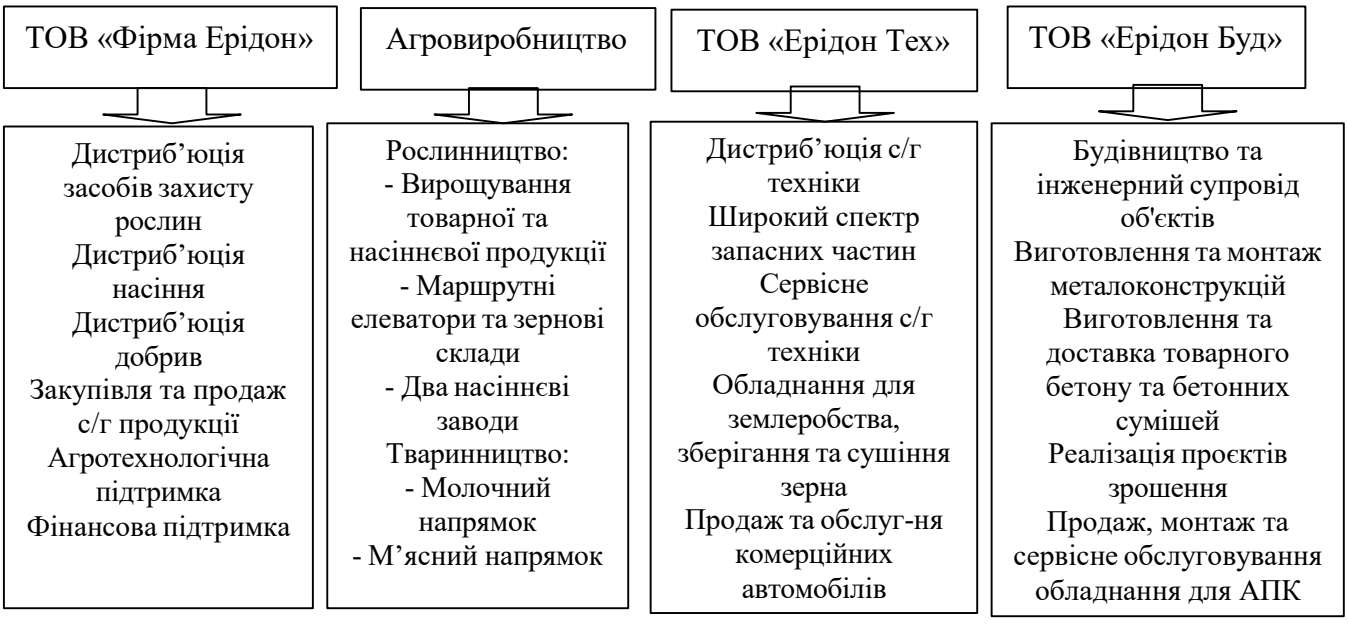

Рисунок 2.1. Структура команії «Ерідон»

Джерело: сформовано на основ іданих підприємства

Отже, ТОВ «Фірма Ерідон» займає провідні позиції на українському ринку аграрних послуг, демонструючи надійність і відповідальність, що підтверджується тривалою історією успішної діяльності з 1993 року. Компанія активно впроваджує інноваційні технології та пропонує широкий асортимент сертифікованої продукції, забезпечуючи комплексний підхід до обслуговування агровиробників. ТОВ «Фірма Ерідон» є не лише лідером у сфері аграрного забезпечення в Україні, але й компанією, що постійно адаптується до змін, прагнучи вдосконалювати свої послуги та підтримувати високі стандарти якості, що, безумовно, сприяє її стійкому розвитку і зміцненню конкурентних позицій.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Фірма Ерідон»

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим аспектом його успішної діяльності, оскільки вона визначає здатність адаптуватися до умов ринкового середовища, реагувати на зміни в попиті, а також підтримувати лояльність клієнтів.

Аналіз конкурентоспроможності є ключовим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити позицію підприємства на ринку та його здатність конкурувати з іншими гравцями. Для ТОВ «Фірма Ерідон», що займається комплексним забезпеченням аграрних виробників, важливо розуміти як зовнішні фактори, так і внутрішні ресурси, що впливають на його ефективність та адаптивність до змін. Діагностика зовнішнього середовища, що охоплює економічні, політичні, соціальні та технологічні аспекти, дозволяє виявити ризики та можливості, які стоять перед компанією. Одночасно, аналіз внутрішнього середовища, включаючи фінансові показники, організаційну структуру та ресурси, допомагає зрозуміти, які внутрішні чинники формують конкурентні переваги підприємства.

Дослідження зовнішнього середовища слід проводити структурно. Як основу було використано PEST-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 PEST-аналіз для ТОВ «Фірма Ерідон»

Політичні фактори	*Економічні фактори*
- Стабільна політична ситуація в Україні, що сприяє розвитку аграрного сектору.	- Зростання попиту на сільгосппродукцію в Україні та за кордоном.
- Державна підтримка аграріїв через програми субсидій та фінансування.	- Зміни в валютному курсі, що можуть вплинути на вартість імпортованих товарів.
- Регуляції у сфері агробізнесу, що можуть впливати на імпорт/експорт сільськогосподарської продукції.	- Доступність фінансування для аграрних виробників через банківські програми та кредитування.
Соціальні фактори	*Технологічні фактори*
- Зміни в споживчих уподобаннях на користь органічних продуктів і екологічно чистого виробництва.	- Інновації у сфері агрономії та сільського господарства (нові технології вирощування, обробки та зберігання продукції).
- Зростання усвідомленості щодо важливості продовольчої безпеки.	- Розвиток IT-технологій, які сприяють автоматизації та управлінню аграрними процесами.
- Підвищення вимог до якості сільгосппродукції з боку споживачів.	- Зростаюча роль цифрових платформ у продажу сільгосппродукції.

Джерело: сформовано автором

Підприємства аграрного сектору, зокрема ТОВ «Фірма Ерідон», функціонують у контексті постійних змін політичної ситуації в Україні. Державна політика в сфері аграрного виробництва, програми підтримки сільського господарства, а також закони, що регулюють земельні відносини, безпосередньо впливають на операційну діяльність компанії. Підтримка держави у вигляді дотацій та субсидій може забезпечити конкурентні переваги для компанії, однак політична нестабільність і корупційні ризики можуть негативно позначитися на бізнес-середовищі. Війна в Україні також вплинула на функціонування компанії, викликавши необхідність адаптації бізнес-моделей до нових умов, а також потребу у взаємодії з міжнародними партнерами.

Економічна ситуація в Україні, включаючи рівень інфляції, валютні коливання та загальний стан ринку, суттєво впливають на діяльність ТОВ «Фірма Ерідон». Зростання цін на сировину та матеріали, які використовуються в аграрному виробництві, може призвести до збільшення витрат компанії. Водночас, стабільне зростання доходів аграріїв може стимулювати попит на продукцію фірми. Важливим є також доступ до

фінансування та кредитних ресурсів, що можуть сприяти розширенню бізнесу. Військлві дії в країні призвели до зменшення купівельної спроможності населення та зростання безробіття, що в свою чергу негативно впливає на аграрний сектор.

Соціальні зміни, зокрема зміна попиту на сільськогосподарську продукцію та зміну стилю життя споживачів, створюють нові можливості для ТОВ «Фірма Ерідон». Відзначається зростання інтересу до екологічно чистих і органічних продуктів, що може стати стимулом для впровадження нових технологій і продуктів у асортимент компанії. Крім того, кадровий потенціал і професійний розвиток співробітників є критично важливими факторами для досягнення високих результатів у конкурентному середовищі.

Інновації та технологічний прогрес у аграрному секторі відкривають нові горизонти для ТОВ «Фірма Ерідон». Впровадження сучасних технологій вирощування, систем моніторингу та управління, а також автоматизація процесів можуть значно підвищити продуктивність та знизити витрати. Компанія активно стежить за новими технологічними розробками, які можуть вплинути на її продукцію та послуги, а також інвестує в дослідження і розробки для підтримки конкурентоспроможності на ринку. В умовах війни важливо також впроваджувати технології, які можуть зменшити ризики і втрати, пов'язані з веденням аграрного бізнесу в умовах нестабільності.

Для демонстрації конкурентоспроможності ТОВ «Фірма Ерідон» важливо не лише проаналізувати переваги та стратегії компанії, а й ознайомитися з конкретними даними, що свідчать про її позиції на ринку. Тому розглянемо інформацію щодо обсягів реалізації продукції (рис. 2.2) та фінансових результатів, які наочно відображають ефективність діяльності підприємства та його здатність підтримувати стабільний розвиток у конкурентному середовищі. Ці показники стануть основою для подальшого аналізу і дозволять оцінити, наскільки успішно компанія впроваджує свої стратегії в практику.

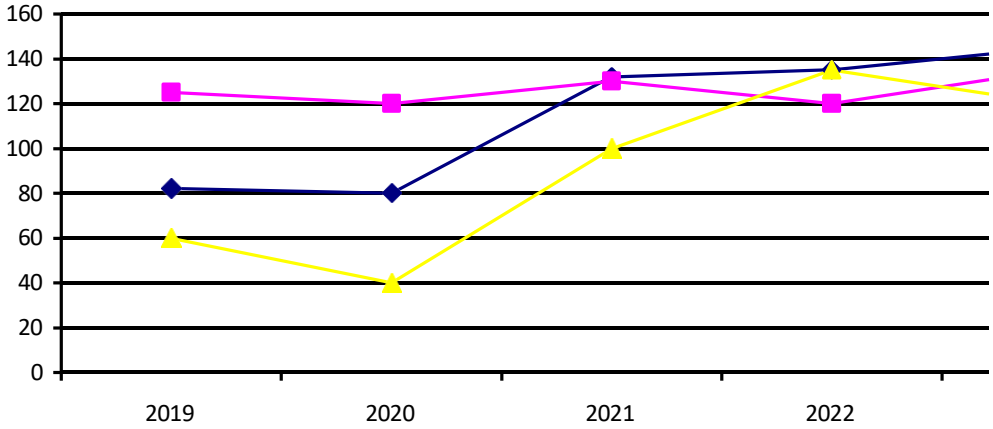

Рисунок 2.2. Обсяги реалізації продукції ТОВ «Фірма Ерідон»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Основне збільшення відбулося за рахунок зростання необоротних активів, запасів та інших оборотних активів.

Таблиця 2.3 Структура дебіторської заборгованості ТОВ «Фірма Ерідон», тис.грн.

Дебіторська заборгованість	2022		2023		Темпи зростання, %	
	на звітну дату	кінець попереднього періоду	на звітну дату	кінець попереднього періоду	на звітну дату	кінець попереднього
Всього	13 630	10 387 989	13 658 332	13 634 483	100,2%	131,3%
За товари, роботи, послуги	12 651 366	9 541 160	12 958 425	12 651 272	102,4%	132,6%
З бюджетом	219 453	273 023	101 079	219 453	46,1%	80,4%
За авансами	601 564	432 371	548 800	605 824	91,2%	140,1%
Інша заборгованість	157 934	141 435	50 028	157 934	31,7%	111,7%

Джерело: сформовано за даними підприємства

Дебіторська заборгованість за 2022 рік збільшилася на 31% і склала на 01.01.2023 року 13 630 317 тис.грн. Найбільшу питому вагу 93% в структурі дебіторської заборгованості займає заборгованість за товари, роботи, послуги. За звітний період вона збільшилася на 3110206 тис.грн. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом на 01.01.2023 року зменшилася на 53570 тис. грн і склала 219453 тис.грн. Заборгованість за виданими авансами за аналізований період збільшилася на 39% або на 169 193 тис.грн. Найбільш

вагома частина дебіторської заборгованості – це заборгованість за товари, роботи, послуги.

Дебіторська заборгованість за 2023 рік практично не змінилась і склала на 01.01.2021 року 13,7 млрд.грн. Найбільшу питому вагу (95%) в структурі дебіторської заборгованості займає заборгованість за товари, роботи, послуги. За звітний період вона збільшилася на 2%. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом на 01.01.2023 року зменшилася на 54 % і склала 101 млн.грн. Заборгованість за виданими авансами за аналізований період зменшилася на 1 % або на 57,0 млн.грн. Також зменшилася інша заборгованність (на 68 %) і склала 50 млн.грн.

Таблиця 2.4 Дебіторська заборгованість ТОВ «Фірма Ерідон» за товари, роботи, послуги за термінами освіти, сума, тис.грн.

Дебіторська заборгованість	2022		2023		Темпи зростання, %	
	на звітну дату	кінець попереднього періоду	на звітну дату	кінець попереднього періоду	на звітну дату	кінець попереднього періоду
Всього	12 651 366	9 541 160	12 958 425	12 651 272	102,4%	132,6%
до 3-х місяців	3 376 153	3 269 110	3 570 946	3 376 153	105,8%	103,3%
від 3-х місяців до року	4 648 604	3 301 445	6 434 805	4 648 605	138,4%	140,8%
понад 1 року	4 626 609	2 970 605	2 952 674	4 626 514	63,8%	155,7%

Джерело: сформовано за даними підприємства

За терміном утворення дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги до 3-х місяців, є поточною, яка має тенденцію до швидкого погашення і безпосередньо залежить від обсягів продажів і ритмічності відвантаження. За 2022 рік поточна дебіторська заборгованість становить 27%, в порівнянні з 01.01.2022 роком її питома вага незначно зменшилась. За 2023 рік поточна дебіторська заборгованість становить 28%, в порівнянні з 01.01.2023 роком її питома вага незначно збільшилась. Дебіторська заборгованість з терміном виникнення збільшилась на 38 %. Суттєво зменшилась дебіторська заборгованість з терміном виникнення понад 1 рок – на 36 %.

Таблиця 2.5 Структура запасів ТОВ «Фірма Ерідон», тис. грн

Показники	2022		2023		Темпи зростання, %	
	на звітну дату	кінець попереднього періоду	на звітну дату	кінець попереднього періоду	на звітну дату	кінець попереднього
Запаси всього, в т.ч.	1 342 215	986 947	1 731 311	1 342 273		
сировина, матеріали	497 575	403 856	504 309	497 580	29%	37%
ГП, НЗВ, напівфабрикати, товари	844 640	583 091	1 227 002	844 693	71%	63%

Джерело: сформовано за даними підприємства

За 2022 рік запаси збільшилися на 36%, їх вартість становить 1 342 215 тис.грн. Найбільшу питому вагу в складі запасів займають незавершене виробництво, напівфаб-рикати, готова продукція, товари - 63%. За 2023 рік запаси збільшилися на 29%, їх вартість становить 1,7 млрд.грн. Найбільшу питому вагу в складі запасів займають незавершене виробництво, напівфабрикати, готова продукція, товари – 71 %. Це найбільш ліквідні в порівнянні з іншими елементами запасів активи.

За 2022 рік збільшилася сума кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 1,07 млрд.грн. При цьому також зросла питома вага цієї заборгованості на 01.01.2023 року на 5% в порівнянні з 01.01.2022 року. Це пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва і, отже, збільшенням обсягів закупівель сировини, основних і допоміжних матеріалів. За звітний період кредиторська заборгованість за отриманими авансами збільшилася на 26 %.

Наявність одержаних авансів (6986775 тис.грн) говорить про стійке положення ТОВ «Фірма Ерідон» на ринку, і вказує на можливість ТОВ «Фірма Ерідон» отримувати попередню оплату за свою продукцію, що свідчить про її конкурентоспроможності.

За 2023 рік зменшилася сума кредиторської заборгованості на 10 %, в т.ч. за товари, роботи, послуги на 713 млн.грн (на 40 %). За звітний період кредиторська заборгованість за отриманими авансами зменшилася на 10 %.

Таблиця 2.6 Структура зобов'язань ТОВ «Фірма Ерідон», сума, тис.грн.

Кредиторська заборгованість	2022		2023		Темпи зростання, %	
	на звітну дату	кінець попереднього періоду	на звітну дату	кінець попереднього періоду	на звітну дату	кінець попереднього періоду
Всього	17 955 569	15 071 455	16027	17 956 096	89,3%	119,1%
За товари, роботи, послуги	1 814 711	744 994	1101256	1 814 589	60,7%	243,6%
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	5 626 666	4 487 954	3197637	5 626 666	56,8%	125,4%
Довгострокові зобов'язання	511 829	455 442	2 460 156	511 829	480,7%	112,4%
Короткострокові кредити банків	415 324	1 679 302	-	415 324		24,7%
За векслями	-	-				
З бюджетом	24 606	7 796	196 643	24 606	799,2%	315,6%
Зі страхування	8 645	8 022	9 523	8 645	110,2%	107,8%
З оплати праці	33 444	28 237	37 661	33 444	112,6%	118,4%
За авансами	6 986 775	5 551 506	6 284	6 986 775	89,9%	125,9%
Поточне забезпечення	331 907	321 671	333 845	331 907	100,6%	103,2%
Інша	2 201 662	1 786 531	2 406	2 202 311	109,3%	123,3%

Джерело: сформовано за даними підприємства

За 2022 рік збільшилася сума кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 1,07 млрд.грн. При цьому також зросла питома вага цієї заборгованості на 01.01.2023 року на 5% в порівнянні з 01.01.2022 року. Це пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва і, отже, збільшенням обсягів закупівель сировини, основних і допоміжних матеріалів. За 2022 рік кредиторська заборгованість за отриманими авансами збільшилася на 26 %. Наявність одержаних авансів (6986775 тис.грн) говорить про стійке положення ТОВ «Фірма Ерідон» на ринку, і вказує на можливість Товариства отримувати попередню оплату за свою продукцію, що свідчить про її конкурентоспроможності. За 2023 рік суттєво змінилася структура зобов'язань. Зменшилась питома вага кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 01.01.2021 року на 4% в порівнянні з 01.01.2023 року. В той же час збільшилися питома вага довгострокових зобов'язань та

зменшилася питома вага поточної заборгованності по довгостроковим зобов'язанням.

Таблиця 2.7 Кредиторська заборгованість ТОВ «Фірма Ерідон» за товари, роботи, послуги за термінами освіти, тис.грн.

Кредиторська заборгованість	2022		2023		Темпи зростання, %	
	на звітну дату	кінець попереднього періоду	на звітну дату	кінець попереднього періоду	на звітну дату	кінець попередньо го періоду
Всього	1 814 711	744 994	1 101 256	1 814 589	60,7%	243,6%
до 3-х місяців	789 296	596 532	815 429	789 296	103,3%	132,3%
от 3-х місяців до року	1 016 884	105 657	236 285	1 016 884	23,2%	962,4%
понад 1 року	8 531	42 805	45 542	8 409	533,8%	19,6%

Джерело: сформовано за даними підприємства

Збільшення частки власного капіталу, правильне його розміщення, рівновага між активами і джерелами їх формування, а також платоспроможність і кредитоспроможність – все це сприяє підвищенню фінансової незалежності ТОВ «Фірма Ерідон».

Для оцінки фінансового стану ТОВ «Фірма Ерідон» важливо врахувати ряд показників, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зокрема, ключовими є коефіцієнт концентрації залученого капіталу, коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт валового прибутку.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу, який розраховується як відношення залученого капіталу до загального обсягу використовуваного капіталу, за 2023 рік зменшився і становить 0,79. Цей показник є важливим індикатором фінансової стійкості компанії, адже інвестори і кредитори використовують його для оцінки можливостей підприємства у залученні зовнішнього фінансування, що, в свою чергу, може вплинути на його конкурентні позиції на ринку.

Коефіцієнт поточної ліквідності, що відображає достатність обігових коштів для погашення короткострокових зобов'язань, у 2023 році становить 1,2. Цей показник має тенденцію до збільшення, що свідчить про покращення

фінансової гнучкості підприємства та можливість оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах, підвищуючи його конкурентоспроможність.

Нарешті, коефіцієнт валового прибутку, який демонструє, скільки валового прибутку припадає на кожну гривню доходу, в 2023 році зріс на 43% і становить 34%. Зростання цього показника є свідченням підвищення ефективності виробництва та управління витратами, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства і його здатність конкурувати на ринку.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Фірма Ерідон» виявляє низку сильних сторін, які суттєво впливають на конкурентоспроможність компанії. По-перше, підприємство має багаторічний досвід роботи на ринку аграрних послуг, що забезпечує високу репутацію та довіру серед клієнтів. По-друге, компанія пропонує широкий асортимент сертифікованої продукції високої якості, що дозволяє їй задовольняти різноманітні потреби аграріїв. Наявність власного автопарку та розгалуженої логістичної інфраструктури сприяє ефективному постачанню продукції, що додатково підвищує її конкурентні позиції.

Проте існують також ризики, які можуть вплинути на внутрішню стабільність ТОВ «Фірма Ерідон». Зокрема, необхідно звернути увагу на зростання дебіторської заборгованості, що може загрожувати фінансовій стабільності компанії. Крім того, впровадження нових технологій та вдосконалення управлінських процесів є критично важливими для підтримки конкурентоспроможності. Отже, стратегічне управління внутрішніми ресурсами, а також інвестиції в навчання та розвиток персоналу можуть значно підвищити ефективність підприємства та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

Отже, аналіз цих фінансових показників дозволяє оцінити фінансовий стан ТОВ «Фірма Ерідон» в контексті його конкурентоспроможності, підкреслюючи як переваги, так і потенційні ризики для бізнесу.

2.3. Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Фірма Ерідон»

Конкурентоспроможність компанії на сучасному ринку визначається не лише її фінансовими показниками, а й здатністю адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища. ТОВ «Фірма Ерідон», що працює в аграрному секторі з 1993 року, має міцні конкурентні переваги, які дозволяють їй утримувати лідируючі позиції в Україні. Для глибшого розуміння цих переваг доцільно провести комплексний аналіз 5P, що дозволить оцінити ключові аспекти діяльності компанії: продукт, ціну, місце, просування та людей.

Аналіз 5P є ефективним інструментом для виявлення сильних сторін компанії та її унікальної пропозиції на ринку. В умовах постійної конкуренції та змін у споживчих вподобаннях важливо визначити, які саме елементи стратегії компанії забезпечують її конкурентоспроможність. Це дасть можливість не лише зберегти існуючі досягнення, але й знайти нові шляхи для розвитку та вдосконалення бізнес-процесів.

Зосередимося на детальному вивченні кожного з п’яти елементів 5P, щоб виявити, як вони взаємодіють між собою і впливають на загальну конкурентоспроможність ТОВ «Фірма Ерідон» (табл. 2.8).

Проведений аналіз 5P для ТОВ «Фірма Ерідон» демонструє, що компанія має значну конкурентну перевагу на ринку аграрних товарів завдяки своїй комплексній стратегії, що охоплює всі ключові елементи.

По-перше, широкий асортимент сертифікованої продукції та ексклюзивні інноваційні рішення дозволяють задовольняти потреби аграріїв різного масштабу, забезпечуючи їм доступ до сучасних технологій та ефективних рішень. По-друге, конкурентоспроможні ціни та вигідні пакетні пропозиції роблять продукцію доступною для широкого кола споживачів, що сприяє залученню нових клієнтів. По-третє, розгалужена мережа регіональних представництв та розвинена логістична інфраструктура забезпечують ефективне постачання продукції, що критично важливо в аграрному секторі. Це, у свою чергу, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії серед

клієнтів.

Таблиця 2.8 Аналіз 5Р для ТОВ «Фірма Ерідон»

Елемент 5Р	Опис
Продукт (Product)	ТОВ «Фірма Ерідон» пропонує широкий асортимент сертифікованої продукції, включаючи насіння, добрива та засоби захисту рослин. Компанія також має ексклюзивні інноваційні рішення, що дозволяють аграріям досягати високих показників врожайності.
Ціна (Price)	Компанія пропонує конкурентоспроможні ціни на свою продукцію, а також вигідні умови для пакетних пропозицій. Гнучка система знижок та акційні пропозиції дозволяють залучати нових клієнтів і зберігати лояльність існуючих.
Місце (Place)	ТОВ «Фірма Ерідон» має розгалужену мережу регіональних представництв, що забезпечує максимальну наближеність до клієнтів. Розвинута логістична інфраструктура з 60 складських комплексів та власний автопарк сприяють ефективному постачанню продукції.
Просування (Promotion)	Компанія активно використовує різні канали просування, включаючи рекламу, участь у виставках, семінарах та навчальних програмах. Консультаційний супровід для аграріїв допомагає підвищити рівень обізнаності про продукцію та технології.
Люди (People)	Висококваліфікований персонал компанії забезпечує професійне обслуговування клієнтів. Компанія вкладає в навчання та розвиток своїх співробітників, що сприяє підвищенню ефективності роботи та задоволеності клієнтів.

Джерело: сформовано автором

Нарешті, активне просування продуктів через різноманітні канали, а також професійний обслуговуючий персонал, сприяють підвищенню рівня довіри до бренду. Загалом, ТОВ «Фірма Ерідон» демонструє стійку конкурентоспроможність, що дозволяє їй успішно функціонувати на ринку та адаптуватися до змінюваних умов бізнес-середовища.

Після проведення аналізу 5Р для ТОВ «Фірма Ерідон» можна з упевненістю стверджувати, що компанія має численні конкурентні переваги, які сприяють її успішному позиціюванню на аграрному ринку України. У таблиці 2.9 представлені ключові конкурентні переваги, що демонструють надійність, широкий асортимент продукції, ефективну логістичну мережу, фінансову гнучкість та активну програму лояльності для клієнтів.

ТОВ «Фірма Ерідон» зарекомендувала себе як надійний партнер на аграрному ринку України, працюючи з 1993 року. Компанія орієнтується на довгострокові результати, що свідчить про її стабільність і досвід. Репутація

компанії, перевірена часом, підтверджує її професіоналізм та відповідальність, а також визнання серед аграрних виробників, адже протягом більше ніж 10 років «Фірма Ерідон» займає перше місце в Україні у сфері комплексного забезпечення аграрних виробників оборотними засобами.

Таблиця 2.9 Конкурентні переваги ТОВ «Фірма Ерідон»

Конкурентні переваги	Опис
Надійність і відповідальність	- Досвід роботи на ринку з 1993 року.
	- Репутація, перевірена часом.
	- Лідерство на ринку комплексного забезпечення аграрних виробників в Україні понад 10 років.
Широкий асортимент та комплексний підхід	- Надзвичайно широкий спектр сертифікованої продукції високої якості.
	- Ексклюзивні інноваційні пропозиції, доступні лише у асортименті компанії.
	- Вигідні умови на пакетні пропозиції.
	- Консультаційний супровід та навчальні програми для клієнтів.
Територіальне покриття та логістика	- Найбільш розгалужена мережа регіональних представництв для максимального наближення до клієнтів.
	- Розвинута логістична інфраструктура: 60 складських комплексів загальною площею 100,000 м².
	- Власний автопарк з 50-ти вантажних автомобілів.
Ефективні фінансові рішення	- Програми кредитування під заставу ліквідного майна.
	- Підтримка банківських програм (авальовані векселі, банківські гарантії).
	- Аграрні розписки та розрахунок сільгосппродукцією.
	- Форвардні контракти і гнучкі системи знижок для клієнтів.
Акції та програма лояльності для клієнтів	- Програма лояльності для накопичення балів та отримання бонусів.
	- Сезонні та спеціальні акційні пропозиції.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Компанія пропонує надзвичайно широкий спектр сертифікованої продукції високої якості, що відповідає потребам аграріїв. Вона також має ексклюзивні інноваційні пропозиції, які доступні лише у її асортименті, що надає конкурентну перевагу. Вигідні умови на пакетні пропозиції дозволяють клієнтам отримувати економію, а консультаційний супровід та навчальні програми допомагають виробникам максимально ефективно використовувати продукцію та технології.

Все це, безумовно, впливає на фінансові показники компанії. За розрахунками, рентабельність виробництва на ТОВ «Фірма Ерідон» у 2023 р.

зросла на 19 п. п. (рис. 2.3), що свідчить про успішність реалізованих стратегій та зростаючий попит на її продукцію.

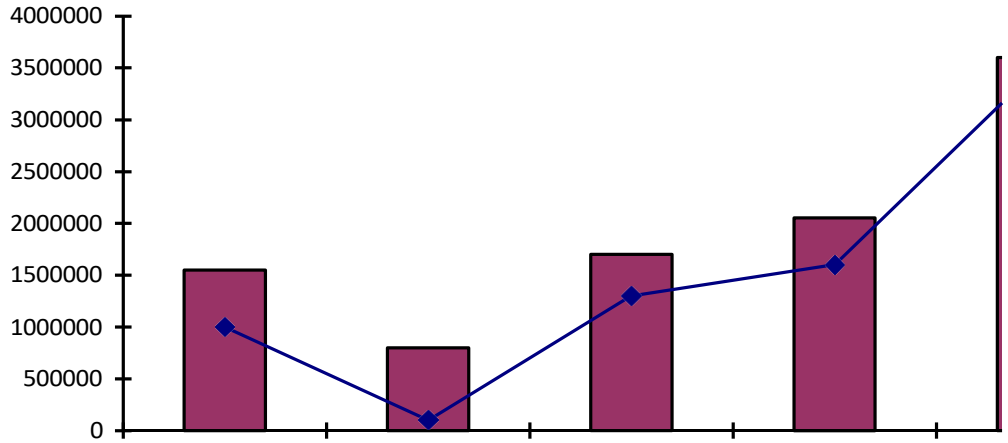

Рисунок 2.3. Динаміка рентабельності та валового прибутку ТОВ «Фірма Ерідон»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Рентабельність ТОВ «Фірма Ерідон» розрахована на всю продукцію за допомогою трьох показників, а саме валової, операційної та чистої рентабельності, що наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 Рентабельність продукції ТОВ «Фірма Ерідон»

Показник/рік	2019	2020	2021	2022	2023
Валова рентабельність, %	13,96	13,34	21,54	15,06	22,55
Операційна рентабельність, %	4,01	-17,1	-8,47	-15,46	8,32
Чиста рентабельність, %	-1,15	-18,56	-14,17	-22,49	3,01

Джерело: сформовано за даними підприємства

За даними табл. 2.10, рентабельність у 2023 році показала позитивні результати, зокрема валова рентабельність зросла до 22,55%, а операційна рентабельність досягла 8,32%. Проте, слід зазначити, що загалом всі показники рентабельності на підприємстві знижуються впродовж останніх років. Основними причинами цього є скорочення виробництва, зростання дебіторської заборгованості, а також зовнішні політичні та економічні чинники. Таким чином, незважаючи на конкурентні переваги, які надає

компанії її асортимент та підтримка клієнтів, виклики зовнішнього середовища можуть впливати на фінансову стабільність і рентабельність..

«Фірма Ерідон» має найбільш розгалужену мережу регіональних представництв, що забезпечує максимальну наближеність до клієнтів. Компанія активно розвиває логістичну інфраструктуру, володіючи 60 складськими комплексами загальною площею 100 000 м², з яких 4 оснащені системою підтримки необхідного температурного режиму. Це дозволяє гарантувати повне збереження якості продукції на шляху від виробника до споживача. Крім того, власний автопарк з 50 вантажних автомобілів забезпечує своєчасну доставку продукції клієнтам.

Компанія пропонує різноманітні ефективні фінансові рішення, що допомагають аграрним виробникам з оптимізацією фінансових витрат. Серед них – програми кредитування під заставу ліквідного майна, що дозволяє клієнтам отримувати необхідні ресурси для розвитку бізнесу. Також «Фірма Ерідон» підтримує банківські програми, включаючи роботу з авальованими векселями та банківськими гарантіями, аграрні розписки та розрахунок сільгосппродукцією. Гнучкі системи знижок для клієнтів створюють додаткові стимули для співпраці.

Для підтримки та розвитку відносин з клієнтами «Фірма Ерідон» впровадила програму лояльності, яка дозволяє аграріям накопичувати бали за покупки і отримувати додаткові винагороди і бонуси. Це стимулює повторні покупки та створює відчуття цінності для клієнтів. Крім того, компанія регулярно проводить сезонні та спеціальні акційні пропозиції, що дозволяє клієнтам скористатися вигідними умовами та заощадити на закупівлі необхідних товарів.

Отже, у ТОВ «Фірма Ерідон» виявлено конкурентні переваги, такі як надійність та відповідальність, широкий асортимент сертифікованої продукції, розгалужена логістична інфраструктура, ефективні фінансові рішення та активна програма лояльності, підтверджують сильні позиції компанії в умовах постійних змін на ринку. Наявність тривалого досвіду роботи, підтвердженого

репутацією лідера в комплексному забезпеченні аграрних виробників, забезпечує довіру з боку клієнтів та партнерів. Широкий асортимент продукції та інноваційні пропозиції сприяють задоволенню різноманітних потреб аграріїв, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність компанії.

Важливим чинником є також ефективна логістика та фінансові рішення, які дозволяють ТОВ «Фірма Ерідон» оперативно реагувати на вимоги ринку та забезпечувати клієнтів необхідною продукцією у найкоротші терміни. Програма лояльності і акційні пропозиції не лише залучають нових клієнтів, а й сприяють утриманню вже існуючих, формуючи довгострокові відносини з ними. Результати оцінки конкурентних переваг свідчать про те, що ТОВ «Фірма Ерідон» має всі необхідні ресурси та стратегії для підтримки своєї конкурентоспроможності та подальшого розвитку в умовах динамічного аграрного ринку України.

Водночас, усвідомлення необхідності розробки та формування конкурентних стратегій стає важливим кроком для компанії. Наступний розділ, що присвячений формуванню та розробці конкурентних стратегій як передумові досягнення та підтримки конкурентних переваг підприємства, стане логічним продовженням нашого аналізу. У ньому буде здійснено визначення стратегічних орієнтирів ТОВ «Фірма Ерідон» та розглянуто вдосконалення технологій управління конкурентними перевагами, що є критично важливим для забезпечення стабільності та успіху компанії в майбутньому.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ, ЯК ПЕРЕДУМОВА ДОСЯГНЕННЯ ТА ПІДТРИМКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення технології управління конкурентними перевагами

Головною метою українських підприємств на шляху забезпечення певних конкурентних переваг є освоєння нових ринків збуту, підвищення іміджу компанії, залучення нових інвесторів, забезпечення орієнтації на розвиток у довгостроковій перспективі.

Для реалізації цієї мети на даному етапі можна запропонувати такі методи:

– оптимізація розподілу ресурсів компанії в напрямку забезпечення їх найвищої ефективності використання та мінімізації непродуктивних витрат;

– визначення змісту та характеру можливих конкурентних переваг певного підприємства (оцінка ступеня конкурентоспроможності, де рівень конкурентної переваги оцінюється відповідно до фірми-конкурента);формування стратегічного планування на підприємстві, що забезпечить системне бачення змісту необхідних заходів для формування комплекс

– них конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [19].

Конкурентна перевага як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми. Ресурсний підхід у процесі управління конкурентними перевагами визначає необхідність: мобілізації наявних ресурсів, які в умовах українських підприємств пов’язані з традиційними матеріальними та фінансовими ресурсами, а також розвитку ресурсів, які визначають здатність підприємства сформувати конкурентні переваги у майбутньому – це найчастіше нематеріальні та кадрові ресурси. Ці групи

ресурсів на українських підприємствах на сьогодні не визначені як стратегічно важливі, і це пов’язано з тим, що пріоритетними перед підприємствами ще не стали завдання формування конкурентних переваг. Підприємства вирішують завдання переважно операційної діяльності, які мають оперативний характер та можуть привести до формування короткострокових переваг низького рівня [51].

Для реалізації сталої стратегії розвитку підприємства, яка б базувалась на конкурентних перевагах високого рівня, у довгостроковій перспективі керівництву слід бути ініціативнішими, ніж конкуренти, які просто реагують на умови, що змінилися, навчитися захищатися, використовуючи нові підходи до отримання конкурентних переваг підприємством. Слід постійно проводити системні дослідження умов функціонування підприємства, впроваджувати активну інноваційну політику, швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та запровадити відповідні системи.

Для того щоб механізми покращення конкурентних переваг змогли себе проявити максимально ефективно, підприємству потрібно зосередити свою увагу на тих підходах, які дозволять реалізувати стратегію розвитку підприємства максимально ефективно, з найменшими витратами.

Максимально продуктивними підходами до збільшення конкурентних переваг підприємства є:

– підхід, акцентований на споживачах;
– підхід, акцентований на конкурентах;
– ресурсний підхід [53].

Підход, акцентований на споживачах, передбачає концентрацію фірми насамперед на потребах споживачів, вимагає використання тих методів, які повною мірою задовольняють особистісні потреби кожного споживача. Цей підхід слід розглядати з точки зору маркетингу [13, с. 44-47], однак відповідність запитам споживачів на практиці означає виробництво продукції з високими технічними та споживчими характеристиками, що вимагає відповідно переваг високого рівня.

Маркетинговий підхід до дослідження конкурентних переваг на практиці означає: проведення своєчасних маркетингових досліджень, ведення активної інноваційної політики, реалізація всіх напрямів продуктової політики (розроблення товарної та цінової стратегій, стратегії розповсюдження та просування).

Щодо впровадження підходу, акцентованого на конкурентах, який є абсолютно відмінним від попереднього, підприємство може забезпечити його впровадження, використовуючи два способи: забезпечуючи лідерство за витратами; скориставшись погіршенням стану конкурентного середовища [26].

Мета забезпечення лідерства за витратами вимагає скоординованої діяльності усіх відділів компанії: виробничих підрозділів, відділу логістики, менеджменту персоналу. Лише мобілізація всіх підсистем дасть можливість за рахунок удосконалення технології виробництва впровадити ресурсоефективні виробничі процеси і, якщо не стати лідером за витратами, то хоча б забезпечити їх суттєве зниження.

Надважлива роль належить аналізу зовнішнього середовища, оскільки аналітики повинні постійно відстежувати витрати фірм-конкурентів, визначати необхідні для впровадження технології, займатись моніторингом ринку, тільки в такому разі можна забезпечити якісні характеристики конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі. Використання цього підходу вимагає від компанії постійного аналізу основних та допоміжних видів діяльності, які створюють так званий ланцюг вартості, запропонований М. Портером [30].

Ресурсний підхід залишається найважливішим у процесі оцінки можливостей формування довгострокових переваг. Завдання забезпечення матеріальними ресурсами не є визначальним, оскільки обмежень у доступі до сучасного обладнання чи якісних матеріалів, сировини та комплектуючих немає [51; 52]. Стійкі конкурентні переваги, як свідчить зарубіжний досвід, базуються насамперед на інтелектуальних, людських ресурсах. Українським

підприємствам необхідно зрозуміти, що їх основною конкурентною перевагою в довгостроковій перспективі повинен стати персонал. Саме тому українські підприємства потребують розробки та реалізації політики розвитку кваліфікації персоналу.

Таким чином, щоб сформувати та утримати конкурентні переваги. підприємству потрібно не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, що постійно змінюються, а ще й забезпечувати розвиток ресурсного потенціалу, застосовуючи новітні підходи до підвищення конкурентних переваг, впроваджуючи сучасні технології, проводячи постійні плановані ринкові дослідження, що в кінцевому підсумку допоможе підприємству реалізувати конкурентні переваги.

Удосконалення технології управління конкурентними перевагами на ТОВ «Фірма Ерідон» є важливим етапом у забезпеченні стабільного зростання і підвищення ефективності підприємства, яке передбачає:

1. Аналіз конкурентного середовища шляхом проведення SWOT-аналізу допоможе виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози на ринку. Це дозволить своєчасно адаптувати стратегії і виявляти нові можливості для росту.

2. Для зміцнення конкурентних переваг важливо інвестувати в нові технології та інноваційні рішення. Це може включати автоматизацію процесів, впровадження нових виробничих методів, а також розвиток нових продуктів, що відповідають потребам споживачів.

3. Необхідно оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, що включає вдосконалення комунікацій, управління проектами, а також впровадження сучасних інформаційних систем. Це дозволить зменшити витрати та підвищити ефективність роботи команди.

4. Створення стратегічних альянсів та партнерств з іншими компаніями може допомогти ТОВ «Фірма Ерідон» у доступі до нових технологій, ринків і ресурсів. Це також сприятиме обміну досвідом і знаннями, що підвищить конкурентоспроможність підприємства.

5. Важливим аспектом є інвестування в розвиток команди. Підвищення кваліфікації працівників та розвиток їхніх навичок управління забезпечить більш високий рівень виконання завдань і сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

Для забезпечення процесам управління конкурентними перевагами на ТОВ «Фірма Ерідон» доцільно використати пропонований алгоритм здійснення організаційно-економічних заходів (рис. 3.1), сформованих на основі процесного підходу, тобто у вигляді взаємопов'язаних етапів, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства.

Рисунок 3.1. Алгоритм здійснення організаційно-економічних заходів щодо управління конкурентними перевагами на ТОВ «Фірма Ерідон»

Джерело: сформовано на основі [19, с. 79-85]

Таким чином, процес управління конкурентними перевагами на ТОВ «Фірма Ерідон» виступає у вигляді комплексу взаємопов'язаних етапів:

1. розробка стратегії розвитку підприємства, що повною мірою відповідає вимогам сучасної теорії та практики менеджменту. Розвиток

означає покращення кількісно-якісних показників та характеристик діяльності підприємства, а це є можливим винятково завдяки розвитку конкурентних переваг.

2. дослідження зовнішнього середовища з метою визначення змісту та кількісних характеристик конкурентних переваг, які є властиві для підприємств галузі або для підприємств-конкурентів.

3. систематизацію умов, необхідних для забезпечення розвитку стійких конкурентних переваг та ідентифікації масштабів відставання підприємства за всіма видами конкурентних переваг галузі, конкурентів.

4. обґрунтування змісту ефективних інструментів та заходів, реалізація яких через формування необхідного ресурсного забезпечення дозволить підприємству поступово розвивати конкурентні переваги, а отже, і розвиток підприємства.

Загалом, удосконалення технології управління конкурентними перевагами на ТОВ «Фірма Ерідон» потребує комплексного підходу, що поєднує аналіз ринку, інновації, оптимізацію управлінських процесів, розвиток партнерських відносин та підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та досягти стійкого зростання в умовах конкуренції.

3.2. Визначення стратегічних орієнтирів та конкурентної стратегії підприємства

У сучасних умовах, коли ринок аграрних послуг стає все більш динамічним і конкурентним, підприємствам необхідно мати ясну стратегію, що дозволяє ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та максимально використовувати свої внутрішні ресурси.

Для досягнення цієї мети буде проведено SWOT-аналіз, який дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають в результаті змін у ринкових умовах. Результати

SWOT-аналізу допоможуть у формулюванні стратегічних орієнтирів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності компанії та забезпечення її сталого розвитку в майбутньому.

Таблиця 3.1 SWOT-аналіз ТОВ «Фірма Ерідон»

Сильні сторони (Strengths)	*Слабкі сторони (Weaknesses)*
- Сильна репутація на ринку	- Обмежене фінансування
- Досвід і професійність команди	- Залежність від постачальників
- Широкий асортимент продукції	- Недостатня присутність на міжнародному ринку
- Сильна логістика та дистрибуція	- Необхідність в модернізації
Можливості (Opportunities)	*Загрози (Threats)*
- Розширення асортименту продукції	- Конкуренція
- Вихід на нові ринки	- Економічні коливання
- Використання нових технологій	- Зміни в законодавстві
- Зростаючий попит на екологічні продукти	- Зміна споживчих уподобань

Джерело: сформовано автором

Аналіз сильних сторін ТОВ «Фірма Ерідон» демонструє кілька ключових переваг, які забезпечують конкурентоспроможність компанії. Серед них можна виділити сильну репутацію на ринку, що свідчить про довіру споживачів і партнерів. Досвід і професійність команди також грають важливу роль, оскільки висококваліфіковані фахівці можуть забезпечити якісний сервіс і продукцію. Крім того, широкий асортимент продукції дозволяє задовольняти різноманітні потреби клієнтів, а сильна логістика та дистрибуція забезпечують ефективність постачання товарів.

Слабкі сторони компанії, такі як обмежене фінансування, можуть заважати реалізації нових проектів і інвестицій у розвиток. Залежність від постачальників також є значним ризиком, оскільки зміни в їхній політиці можуть вплинути на стабільність постачання. Недостатня присутність на міжнародному ринку може обмежити можливості для зростання, а необхідність модернізації виробництв може стати викликом у забезпеченні конкурентоспроможності.

Можливості для ТОВ «Фірма Ерідон» виявляються у розширенні асортименту продукції, що може допомогти компанії залучити нових клієнтів

та збільшити свою частку на ринку. Вихід на нові ринки створює перспективи для зростання, а використання нових технологій може підвищити ефективність виробництв і знизити витрати. Зростаючий попит на екологічні продукти відкриває нові горизонти для бізнесу, особливо в умовах збільшення усвідомленості споживачів щодо екологічних питань.

Проте ТОВ «Фірма Ерідон» стикається з певними загрозами, серед яких конкуренція на ринку. Поява нових гравців або посилення позицій існуючих конкурентів може негативно вплинути на бізнес. Економічні коливання та зміни в законодавстві також можуть створити ризики для стабільності компанії. Зміна споживчих уподобань вимагає постійного моніторингу та адаптації до нових умов, інакше компанія ризикує втратити свою конкурентоспроможність.

Асортимент ТОВ «Фірма Ерідон» характеризується широким спектром продукції, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів у агропромисловому секторі. Компанія пропонує як традиційні, так і інноваційні рішення, що охоплюють широкий спектр товарів: від засобів захисту рослин і добрив до насіння та сільськогосподарського обладнання. Така різноманітність продукції дає змогу не лише привернути увагу нових клієнтів, але й забезпечити лояльність існуючих, оскільки споживачі можуть знайти в одному місці все необхідне для своїх аграрних потреб.

Крім того, ТОВ «Фірма Ерідон» активно працює над удосконаленням свого асортименту, впроваджуючи нові технології та сучасні методи ведення сільського господарства. Компанія прагне реагувати на зміни ринку та адаптувати свій асортимент відповідно до нових тенденцій, таких як зростаючий попит на екологічно чисті та органічні продукти. Це свідчить про орієнтацію ТОВ «Фірма Ерідон» на інновації та задоволення потреб сучасних споживачів.

Асортимент продукції також включає рішення, адаптовані для різних кліматичних умов і типів ґрунту, що робить його ще більш привабливим для аграріїв. Компанія прагне забезпечити своїх клієнтів не лише якісною

продукцією, а й професійними консультаціями, що стосуються її використання. Це підвищує цінність пропозицій і сприяє побудові довгострокових відносин з клієнтами.

Підприємство ТОВ «Фірма Ерідон» характеризується високим рівнем якості, що обумовлюється наявністю кваліфікованого персоналу, який має значний досвід роботи в агропромисловій галузі. Це дозволяє компанії не лише ефективно управляти процесами виробництва, але й забезпечувати контроль на всіх етапах — від постачання сировини до реалізації готової продукції. Персонал компанії проходить регулярні тренінги та навчання, що сприяє підвищенню їхніх професійних навичок і знань про новітні технології та методи агровиробництва.

Крім того, ТОВ «Фірма Ерідон» використовує сучасні технології та обладнання, що дозволяє їй підтримувати високі стандарти якості на всіх етапах виробництва. Інвестиції в новітнє обладнання і технології, а також у системи контролю якості, забезпечують стабільну продуктивність і відповідність міжнародним стандартам. Це, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку та забезпечує довіру споживачів до продукції. Додатково, компанія активно впроваджує інновації, що дозволяють оптимізувати виробничі процеси та зменшити витрати, зберігаючи при цьому якість продукції. ТОВ «Фірма Ерідон» прагне впроваджувати нові рішення, які не лише відповідають сучасним вимогам ринку, але й сприяють сталому розвитку аграрного сектору.

Цінність торгової марки «Інтерпайп» формують п’ять основних джерел:

– Кваліфікований персонал:;
– Якість продукції;
– Сучасні технології та обладнання;
– Відкритість до інновацій;
– Налагоджені партнерські відносини.

Необхідним етапом формування збалансованого управління та забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Фірма Ерідон» є визначення

стратегічних орієнтирів підприємства. Цей процес має бути систематизованим і базуватися на класичному підході, який враховує цілі на різних рівнях компанії, її поточний стан і потенційні напрямки атак на слабкі позиції конкурентів. Стратегії, зокрема конкурентні, можуть бути класифіковані різними способами, але доцільно скористатися класичною класифікацією стратегій М. Портера, оскільки вона є змістовною та зручною для практичного використання (рис. 3.2).

Рисунок 3.2. Види конкурентних стратегій за Портером

Джерело: сформовано на основі [27, 32]

Варто зазначити, що застосування стратегії лідерства за витратами не забезпечує ТОВ «Фірма Ерідон» бажаних результатів. Ця стратегічна альтернатива передбачає реалізацію значних обсягів продукції з мінімальною ефективністю, що ускладнюється через нестабільне фінансове положення компанії. В умовах обмежених ресурсів та необхідності підвищення прибутковості стратегія лідерства за витратами стає неефективною, що вимагає перегляду підходів до управління.

Широка диференціація, у свою чергу, передбачає значні витрати на виробництво різноманітного асортименту продукції. Вона може стати успішною лише за умови наявності значних фінансових ресурсів для розвитку лінійки спеціальних продуктів. Втім, реалізація цієї стратегії може бути недоцільною в умовах обмежених інвестиційних можливостей та

нестабільного попиту на ринку. Це потребує від компанії пошуку альтернативних підходів до формування стратегії, які б дозволили оптимізувати витрати та одночасно забезпечити достатній рівень якості продукції.

Стратегія фокусування є одним із ключових напрямків у досягненні конкурентних переваг, що реалізується шляхом мінімізації витрат або отримання унікальних характеристик продукції. У випадку ТОВ «Фірма Ерідон», підприємство стикається з серйозною конкуренцією з боку великих компаній, які мають значні фінансові ресурси та розгорнуті філії у кількох країнах і на двох континентах. Тому фокусування на конкретних нішах ринку може стати стратегічним виходом для забезпечення стабільності та зростання. Зосередження на мінімізації витрат в умовах жорсткої конкуренції є одним із способів, яким підприємство може витримати натиск більш потужних конкурентів. Однак для ТОВ «Фірма Ерідон» важливіше не лише знижувати витрати, а й шукати способи покращення якості продукції та розробки нових властивостей. Саме підприємства, які намагаються підвищити якість своїх товарів, реалізують сфокусовану стратегію диференціації, орієнтуючись на специфічні потреби своїх клієнтів.

За попередніми даними, сфокусована стратегія диференціації принесла ТОВ «Фірма Ерідон» позитивні результати у фінансовому плані. Це дозволило підприємству закріпити свої позиції на ринку та отримати кращі показники ефективності в останні роки. Стратегічний акцент на унікальності продукції та її якості дозволяє ТОВ «Фірма Ерідон» привертати увагу споживачів, які цінують не лише ціну, а й додаткові переваги, які можуть отримати від продуктів компанії. Враховуючи ці результати, підприємству слід і надалі застосовувати сфокусовану стратегію диференціації у своїй діяльності. Це може включати інвестиції в дослідження та розробки, поліпшення технологій виробництва, а також зміцнення зв’язків із споживачами для кращого розуміння їх потреб. Таким чином, стратегія фокусування не лише забезпечить ТОВ «Фірма Ерідон» конкурентні переваги, а й сприятиме його

сталому розвитку в умовах динамічного ринку.

Рівень конкурентної позиції підприємства характеризується інтегральним індексом його інвестиційної привабливості. За рівнем конкурентної позиції металургійного підприємства матриця ідентифікації стратегії (табл. 3.2) ділиться на дві зони: слабка (значення індексу негативне або дорівнює нулю) та сильна (значення індексу позитивне) конкурентна позиції.

Таблиця 3.2 Матриця ідентифікації стратегії ТОВ «Фірма Ерідон»

Конкурентна позиція	Інвестиційна привабливість
Сильна позиція	Позитивний індекс
	Стратегії зростання:
	- Розширення асортименту
	- Вихід на нові ринки
	- Підвищення якості продукції
	- Інвестиції в нові технології
	- Розвиток партнерських відносин
Слабка позиція	Негативний або нульовий індекс
	Стратегії виживання:
	- Скорочення витрат
	- Фокус на ключових продуктах
	- Оптимізація внутрішніх процесів
	- Пошук нових партнерів
	- Реорганізація бізнес-процесів

Джерело: сформовано автором

У випадку, якщо ТОВ «Фірма Ерідон» має позитивний інтегральний індекс інвестиційної привабливості, підприємство має можливість реалізувати стратегії зростання. Це може включати розширення асортименту товарів, вихід на нові ринки, покращення якості продукції, інвестиції в нові технології та розвиток партнерських відносин. Всі ці заходи можуть зміцнити позиції компанії на ринку та підвищити її конкурентоспроможність.

Якщо інтегральний індекс інвестиційної привабливості є негативним або нульовим, ТОВ «Фірма Ерідон» повинно зосередитися на стратегіях виживання. Це може включати скорочення витрат, фокусування на ключових продуктах, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, пошук нових партнерів та

реорганізацію бізнес-процесів. Такі дії можуть допомогти підприємству зберегти конкурентоспроможність та підготуватися до можливих можливостей для зростання в майбутньому.

Таким чином, на основі проведеного SWOT-аналізу та матриці ідентифікації стратегії можна зробити важливі висновки щодо стратегічних орієнтирів ТОВ «Фірма Ерідон». SWOT-аналіз показав, що підприємство має суттєві переваги, такі як високий рівень якості продукції, кваліфікований персонал і наявність партнерських відносин. Водночас, існують загрози, пов’язані з конкуренцією з великими компаніями, нестабільністю фінансового становища та необхідністю постійного розвитку.

Матриця ідентифікації стратегії вказує на те, що ТОВ «Фірма Ерідон» перебуває в зоні сильної конкурентної позиції з позитивним індексом інвестиційної привабливості. Це відкриває можливості для реалізації стратегій зростання, таких як розширення асортименту, вихід на нові ринки та підвищення якості продукції. Водночас, в умовах існуючих викликів підприємство повинно звертати увагу на стратегії виживання, що включають оптимізацію витрат і реорганізацію бізнес-процесів. На основі проведеного аналізу, найбільш відповідною стратегією для ТОВ «Фірма Ерідон» є стратегія сфокусованого диференціювання. Ця стратегія дозволить компанії зосередитися на покращенні якості продукції, задоволенні потреб специфічних сегментів ринку та підвищенні конкурентоспроможності через інновації. Впровадження цієї стратегії забезпечить ТОВ «Фірма Ерідон» стійке зростання та дозволить адаптуватися до змінюваних умов ринку, сприяючи її довгостроковому успіху.

ВИСНОВКИ

За результатами матеріалу викладеному у роботі можливо зробити наступні висновки:

1. Сутність конкурентоспроможності підприємства є дуже складним і комплексним поняттям і тому кожний автор по-різному трактує визначення цього поняття. Це зумовлено тим, що його не доцільно розглядати з якоїсь однієї сторони, а необхідно враховувати різні аспекти цього поняття. Проблема конкурентоспроможності є визначальною в розвитку країн світу. Вона має глобальний характер, тому що з одного боку, визначає багато аспектів економічної і соціальної політики країн, а з іншого - зачіпає інтереси всіх громадян, які виступають в ролі споживачів.

2. Вивчення факторів зовнішнього середовища дає змогу передбачати загрози, що з'являються на ринку, терміново реагувати на них, а також розробляти заходи, здатні не лише врахувати ці загрози, а й у никнути їх, отримавши з цієї ситуації певні вигоди. Існуючий на сьогодні рівень конкурентоспроможності окремого підприємства, який склався під впливом цих груп факторів є змінним. Суб'єкти господарювання, що прагнуть до здійснення ефективнішої виробничої діяльності мають змогу впливати на ці фактори, передбачати дію окремих з них та готуватися до реагування. Конкурентоспроможність є порівняльною категорією і за зміни ринкових умов або позицій конкурентів її рівень також змінюється.

3. Функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства повинно повністю взаємодіяти із загальною системою управління підприємством чи фірмою; підсистема управління конкурентоспроможністю практично ніколи організаційно не відокремлена, тобто на підприємствах і великих компаніях відсутні відділи «управління конкурентоспроможністю», ці функції «розпорошені» між різними відділами та управліннями; забезпечення ефективного управління на цих рівнях та відділах в сукупності дають результат ефективного управління

конкурентоспроможністю продукції; забезпечення управління якістю продукції є найпріорітетнішим методом ведення ефективного управління конкурентоспроможністю продукції; найбільш популярним показниками оцінки ефективності управління збутової діяльності та собівартості, а в результаті і управління конкурентоспроможністю підприємства є рентабельність продажів та рентабельність продукції.

4. ТОВ «Фірма Ерідон» займає провідні позиції на українському ринку аграрних послуг, демонструючи надійність і відповідальність, що підтверджується тривалою історією успішної діяльності з 1993 року. Компанія активно впроваджує інноваційні технології та пропонує широкий асортимент сертифікованої продукції, забезпечуючи комплексний підхід до обслуговування агровиробників. ТОВ «Фірма Ерідон» є не лише лідером у сфері аграрного забезпечення в Україні, але й компанією, що постійно адаптується до змін, прагнучи вдосконалювати свої послуги та підтримувати високі стандарти якості, що, безумовно, сприяє її стійкому розвитку і зміцненню конкурентних позицій.

5. Проведений аналіз фінансових показників виявив ключові аспекти, які характеризують фінансовий стан компанії в контексті її конкурентоспроможності. Результати свідчать про наявність позитивних тенденцій, таких як зростання рентабельності та стабільність ліквідності, що свідчить про ефективність управлінських рішень і стратегічний підхід до розвитку бізнесу. Аналіз також вказує на потенційні ризики, зокрема, скорочення виробництва та зростання дебіторської заборгованості, які можуть вплинути на загальний фінансовий стан підприємства. Важливо врахувати ці фактори при розробці стратегій для підвищення конкурентоспроможності, що дозволить компанії адаптуватися до змінюваного ринкового середовища і забезпечити стійке зростання в майбутньому.

6. У ТОВ «Фірма Ерідон» виявлено конкурентні переваги, такі як надійність та відповідальність, широкий асортимент сертифікованої продукції, розгалужена логістична інфраструктура, ефективні фінансові рішення та

активна програма лояльності, підтверджують сильні позиції компанії в умовах постійних змін на ринку. Широкий асортимент продукції та інноваційні пропозиції сприяють задоволенню різноманітних потреб аграріїв, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність компанії. Важливим чинником є також ефективна логістика та фінансові рішення, які дозволяють ТОВ «Фірма Ерідон» оперативно реагувати на вимоги ринку. Результати оцінки конкурентних переваг свідчать про те, що ТОВ «Фірма Ерідон» має всі необхідні ресурси та стратегії для підтримки своєї конкурентоспроможності та подальшого розвитку в умовах динамічного аграрного ринку України.

7. Для забезпечення процесам управління конкурентними перевагами на ТОВ «Фірма Ерідон» доцільно використати пропонований алгоритм здійснення організаційно-економічних заходів, сформованих на основі процесного підходу, тобто у вигляді взаємопов’язаних етапів, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства. Удосконалення технології управління конкурентними перевагами на ТОВ «Фірма Ерідон» потребує комплексного підходу, що поєднує аналіз ринку, інновації, оптимізацію управлінських процесів, розвиток партнерських відносин та підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та досягти стійкого зростання в умовах конкуренції.

8. На основі проведеного SWOT-аналізу та матриці ідентифікації стратегії можна зробити важливі висновки щодо стратегічних орієнтирів ТОВ «Фірма Ерідон». SWOT-аналіз показав, що підприємство має суттєві переваги, такі як високий рівень якості продукції, кваліфікований персонал і наявність партнерських відносин. Водночас, існують загрози, пов’язані з конкуренцією з великими компаніями, нестабільністю фінансового становища та необхідністю постійного розвитку. Матриця ідентифікації стратегії вказує на те, що найбільш відповідною стратегією для ТОВ «Фірма Ерідон» є стратегія сфокусованого диференціювання. Ця стратегія дозволить компанії зосередитися на покращенні якості продукції, задоволенні потреб

специфічних сегментів ринку та підвищенні конкурентоспроможності через інновації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: офіц. текст за станом на 20 січня 2007 р. 240 с.

2. Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII «Про публічні закупівлі». URL: https://land.gov.ua/info/zakon-ukrainy-vid-25-hrudnia-2015-922-viii-pro-publichni-zakupivli/

3. Закон України «Про захист вд недобросовісної конкуренції». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text

4. Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text

5. Закон України «Про захист прав споживачів». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text

6. Балабанова Л.В. Маркетинг. Донецьк, 2002. 562 с.

7. Білоуська Т.Ю. Вибір матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe? (дата звернення: 01.10.2024).

8. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа, 2015. 267 с.

9. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. Вісник Української академії банківської справи. 2016. №2. С. 3–10.

10. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємства (теоретико-методологічний аспект): монографія. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

11. Дмитренко Н.М. Конкурентоспроможність переробних підприємств малого бізнесу в АПК: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності). Дніпропетровськ, 2008. 20 с.

12. Жовновач Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю, Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2010, вип. №1.

13. Зозульов, О. Місце маркетингу у посиленні конкурентних позицій підприємства. Маркетинг і реклама. 2002. № 9. С. 44−47.

14. Іванов Ю.Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А., Головко О.С. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія. Вісник ХДЕУ. 2003. № 3. С. 97-121.

15. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 3(2). С. 24-31.

16. Коваленко О. М. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. Економіка: реалії часу. 2012. № 1(2). С. 65-70.

17. Колмакова О.М. Основні принципи побудування економічного механізму прогнозування та швидкого реагування на подію «настання кризи». Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків: УкрДАЗТ. 2011. № 34, С. 399-401.

18. Колмакова О.М., Білоножко М.М. Основні аспекти процесу формування та активізації механізму управління витратами сільськогосподарських підприємств у позаштатних ситуаціях. Науковий журнал «Молодий вчений» № 4.4(44.4), квітень, 2017 р. С. 68-72.

19. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 25. № 2. С. 79-85. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4524/1/1212-5867-1-PB%20%282%29.pdf. (дата звернення: 04.11.2024).

20. Кубишина Н.С. Маркетинговий аспект інноваційної діяльності. Розділ 8. Організаційно-управлінські механізми розвитку підприємницької діяльності національного господарства: монографія. НТУУ «КПІ»; [О.А. Гавриш, П.В. Круш, Л.Є. Довгань та ін.] Київ: ІВЦ. Видавництво Політехніка, 2009. 368 с.

21. Кулиняк І. Я. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства, Науковий вісник Мукачівського державного університету, Серія Економіка. Випуск 2(8), 2017 р.

22. Лузан І. В. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства УДК 658.56 http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-7.pdf. (дата звернення: 01.10.2024).

23. Мессель-Веселяк В.Я. Теоретико-методологічне і нормативно-правове забезпечення трансформації аграрного сектору економіки України до ринкових умов господарювання, науковий супровід та ефективність запровадження. Економіка АПК. 2015. № 7. С. 5-24.

24. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Ефективна економіка. №2. 2012. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=954.

25. Миронюк Т. І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності. Економіка харчової промисловості. 2014. №1(21). С. 35-37.

26. Нємцов, В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 539 с.

27. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції.URL:https://studwood.ru/1545915/ekonomika/osnovni_pidhodi_upravlinnya_konkurentospromozhnistyu_produktsiyi (дата звернення: 01.10.2024).

28. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf.

29. Петрига О. М. Економіка аграрного підприємства: навчальний посібник за ред. О. М. Петриги, Т. І. Яворської Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. 498 с.

30. Портер, Майкл Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1997. 390 с.

31. Спільник І. В. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства «Економічна думка», 2014. Том 17. №2.

32. Стратегічне управління: навч. посіб. [Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко]. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

33. Сулименко Н. В. Поняття конкурентної стратегії. URL: https://iupr.ru/domains_data/files/55/Sulimenko%20N.V.(Ponyatie%20konkurentnoy%20strategii).pdf.

34. Сутність та методика аудиту частки ринку підприємства. URL: https://pidruchniki.com/1721010563063/marketing/sutnist_metodika_auditu_chastki_rinku_pidpriyemstva

35. Тригоб'юк С. С. Діагностика внутрішнього середовища підприємств у системі стратегічного планування. Національний університет «Львівська політехніка». 2010. № 669. С. 146–152.

36. Устенко А. О. Система управління підприємством Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2014. Випуск X.

37. Черево Д.Г. Конкурентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану. Економіка АПК. 2022. № 6. С. 114-121.

38. Фіщук Б.П. Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції. Збірник наукових праць ВНАУ. 2012. № 4 (70). С. 160-164.

39. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія. Київ : Освіта України, 2010. 316 с.

40. Частка ринку. URL: https://studopedia.com.ua/1_181190_chastka-rinku.html.

41. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. Випуск 2(4). Частина 2. С. 120-125.

42. Шевченко Л. С. Конкурентне управління. Х.: Еспада, 2004. 520 с.

43. Шпичак О.М. Економіко-організаційні проблеми якості сільськогосподарської продукції та продовольства. Економіка АПК. 2016. № 11. С. 51-59.

44. Яців І. Сутність категорії «конкурентоспроможність» та особливості її оцінки стосовно системи аграрного виробництва. Вісник Львівського державного аграрного університету: економіка АПК. 2017. №15. С 58-67.

45. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

46. Офіційний сайт ТОВ «Фірма Ерідон». URL:.

47. Офіційний сайт Сміда. URL: http://smida.gov.ua.

48. Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free press, M.: Альпинабизнесбукс, URL:http://loveread.ec/notes.php?id=79155#26 (дата звернення: 01.10.2024).

49. Storper M. The Regional World: Territorial Development in Global Economy. N.Y.; Guilford Press, 1997. 338 p.

50. Richard Koch.The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less Paperback – Import, January 1, 2007. 288 p.

51. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991.

52. Grant R. M. The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California: CaliforniaManagementReview. 1991.

53. Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. California: Journal of Marketing. 1998.

ДОДАТКИ

Додаток А

Визначення сутності поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення поняття	Коментар
Л.В.Балабанова [6, с. 112]	Спроможність господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованого на пропозиції товарів, що відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом в необхідні терміни і на більш вигідних, порівняно з конкурентами, умовах.	Акцентується увага на конкурентоспроможній продукції підприємства та умовах її реалізації
В.М. Горбатов [8, с. 290]	Володіння суб'єктом господарювання внутрішнім потенціалом, який спроможний протистояти суперникам у конкурентній боротьбі в конкретних стратегічних зонах господарювання.	Розглянуто лише внутрішній потенціал виробництва, проте це не єдина умова конкурентоспроможності підприємства.
О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко [9, с. 45]	Це визначена ринком сформована і реалізована конкурентоздатність соціально-економічних систем, яка матеріалізована у формі товару чи послуг. Вона може визначатися в процесі оперативної діяльності при реалізації стратегій і в перспективі при обґрунтуванні можливих ситуацій і стратегій розвитку.	Увагу зосереджено на системі конкурентоздатного потенціалу, як одного з важливих показників функціонування та ефективного розвитку підприємства.
Н.М. Дмитренко [10, с. 6]	Узагальнююча категорія, що характеризує здатність досягти цільових ринкових позицій з відповідною чисельністю працівників та ефективною діловою стратегією.	Визначено лише маркетингові та кадрові ресурси, як важливі елементи конкурентоспроможності підприємства.
М.О. Сафронов [28, с. 343]	Збіг властивостей, характеристик товару і вимог споживача, при якому дотримуються інтереси виробник і споживача, що означає повну відповідальність товару умовам ринку.	Приділяється увага взаємодії науково-технічного потенціалу підприємства з його конкурентоспроможністю
Р.А. Фатхутдинов [36, с. 19]	Властивість суб'єкта, яка характеризує рівень задоволення конкретно потреби порівняно з найкращими аналогічними об'єктами, що представлені на даному ринку; здатність об'єкта витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами в умовах конкурентного ринку.	На думку вченого тільки задоволення потреб споживача є показником конкурентоспроможності підприємства, проте не звертається увага на підвищення ефективності господарської діяльності.

Джерело: сформовано на основі [6; 8-10; 28; 36]

Додаток Б

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення поняття	Коментар
М. Саєнко	Комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності на певних ринках та за певний проміжок часу.	Акцентується увага на порівнянні за допомогою оціночних показників
В. Васильков	Рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо.	Приділяється увага взаємодії складових виробничого потенціалу з результуючими показниками
С. Гаркавенко	Здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічної продукції конкурентів	Увагу зосереджено лише на продукції
Р. Дименко	Відносна характеристика, яка відображає відмінності у розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності.	Акцент робиться на задоволенні потреб товарами
А. Чернявський	Можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.	Не уточнюється за рахунок чого забезпечується ефективність та прибутковість
Г. Кіндрацька	Здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції	На думку вченого конкурентоспроможна родукція забезпечує ефективність господарської діяльності та прибутковість

Джерело: сформовано на основі [7]

Додаток В

Основні елементи внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Складові	Їх характеристика	Характер впливу
Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін при ефективному управлінні	Визначає потенціал підприємства до виготовлення та реалізації високоякісної продукції
Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо.	Надання інформації для прийняття рішень (закупка матеріалів, випуск продукції, кількість запасів)
Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку; співвідношення між власними та запозиченими коштами; доступ до фінансових ресурсів	Розподіл та використання фінансових ресурсів
Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб; ємність ринку	Можливість удосконалення діяльності та продукції підприємства відповідно до запитів споживачів
Система постачання	Надійність поставок; дотримання строків; можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини	Допомагає зберегти набутий імідж підприємства за рахунок якісних та вчасних поставок, що в свою чергу призводить до якісної продукції
Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу; наявність мережі фірмових магазинів; рівень витрат на збут	Прихильність постійних клієнтів за рахунок власних фірмових магазинів та вихід на зовнішні ринки
Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення	Можливість зберігати великі обсяги даних для постійного аналізу та порівняння
Місце знаходження підприємства	Розвинута інфраструктура; доступ до сировинних ресурсів; наближеність до постачальників	Наявність конкурентних перевага за рахунок доступу до сировинних ресурсів та розвинутої інфраструктури
Організаційна структура	Ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства; оперативність передачі управлінського рішення до виконавців; ефективний контроль за виконанням	Правильний розподіл праці та координування дій працівників допоможе підприємству бути продуктивнішим порівняно з конкурентами

Джерело: сформовано на основі [17; 18]

Додаток Г

Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Складові	Їх характеристика	Характер впливу
Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ, напрямки та пріоритети розвитку країни, участь та ступінь участі у світових інтеграційних процесах.	Можливість підприємств виходити на зовнішні ринки та забезпечення зовнішньо-економічної діяльності
Правове середовище	Дієвість нормативно-правових актів та сприятлива законодавча база.	Державне регулювання діяльності та забезпечення мотиваційного аспекту для діяльності підприємств
Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами; рівень екологічного навантаження; стан та захищеність всіх видів природних ресурсів	Можливість використання власних природніх ресурсів, дотримання екологічної діяльності
Монополізація економіки	Кількість та структура природних монополій в країні; стан конкуренції на ринку; ефективність діяльності антимонопольного комітету; легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання	Забезпечення здорової конкуренції на ринку, простота входження на ринок
Економічні умови	Інвестиційна привабливість країни, податковий тиск, рівень заробітної плати	Можливість залучення іноземних інвесторів
Ринкова структура	Розгалуженість та різноманітність транспорту, інформаційних комунікацій, банківське середовищ страхове обслуговування	Можливість отримання кредитів на інноваційну діяльність, проекти
Соціальні умови	Структура робочої сили, наявність кваліфікованої робочої сили	Ефективність заходів соціальної відповідальності
Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків;потреби та вибагливість споживачів; стандартизація та сертифікація продукції; стійкість позицій лідерів	Розвиненість внутрішніх ринків збуту в країні, можливість мати конкурентні переваги за рахунок сертифікованої продукції.

Джерело: сформовано на основі [17; 18]

Додаток Д

Показники для оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства

№	Показний	Формула розрахунку
1. Фінансово-економічний підхід		
1.1.	Прибуток (П)	П = дохід – витрати
1.2.	Рентабельність продажів (РП)	Рп = чистий прибуток / чистий дохід від реалізації продукції
1.3	Рентабельність продукції (Рпр)	Рпр = чистий прибуток / собівартість реалізованої продукції
1.4	Частка ринку	Кількість проданих товарів А / загальний обсяг продажу товарів на базовому ринку
2. Виробничий підхід		
2.1.	Фондовіддача (Ф)	Ф = обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих фондів
2.2.	Витрати на одиницю продукції ($В_О$)	Во = валові витрати /обсяг випуску продукції
2.3	Коефіцієнт освоєння нової продукції (До)	До = прибуток від реалізації нової чи удосконаленої продукції /загальний прибуток від продажу всієї продукції
2.4	Індекс товарообігу (Іт)	Іт = товарообіг поточного періоду / товарообіг базового періоду
2.5	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КЗВП)	Кзвп = обсяг випуску продукції /виробнича потужність
3. Маркетинговий підхід		
3.1.	Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КЕР)	Кер = витрати на рекламу та засоби стимулювання збуту / приріст прибутку від реалізації
3.2.	Коефіцієнт рентабельності заходів просування	Рзпр = чистий прибуток / витрати на заходи просування продукції
4. Кадровий підхід		
4.1.	Коефіцієнт плинності персоналу	Кпк = кількість звільнених через плинність / середньооблікову чисельність працівників * 100
4.2.	Продуктивність праці (ПП)	ПП = обсяг випуску продукції / середньооблікова чисельність працівників
4.3	Частка постійних клієнтів	Кількість постійних клієнтів за період /загальна кількість клієнтів
4.4	Частка нових клієнтів	Кількість нових клієнтів за період /загальна кількість клієнтів
4.5	Частка втрачених клієнтів	Кількість втрачених клієнтів за період /загальна кількість клієнтів

Джерело: сформовано на основі [12,20]