МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – МКР. 2229 «С» 2023.12.07. 07 ПЗ

КАБАНЦЯ СЕРГІЯ МИКОЛАЙОВИЧА

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 005.332.4:334.72

ПОГОДЖЕНО	**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**
Декан факультету аграрного менеджменту	**Завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського**
_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**	_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)	(підпис)
«_____» _____ 2024 р.	«_____» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. е. н, доцент _____ **Ольга ГОГУЛЯ**
(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
к. е. н., професор _____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

Виконав _____ **Сергій КАБАНЕЦЬ**
(підпис)

КИЇВ - 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
«23» листопада 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту
Кабанцю Сергію Миколайовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства»
затверджена наказом ректора НУБіП України від 07.12.2023 р. № 2229 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____2024.11.27_____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) українські та зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистична звітність Державної служби статистики України; 4) річні звіти та первинна документація підприємства; 5) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Діагностика управління конкурентоспроможністю ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»».
3. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»».

Дата видачі завдання «23» листопада 2024 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи _____Тетяна БАЛАНОВСЬКА

Завдання прийняв до виконання _____ Сергій КАБАНЕЦЬ

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління конкурентоспроможністю підприємства»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
факультету аграрного менеджменту
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Кабанця Сергія Миколайовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 90 сторінках, у тому числі робота містить 21 таблицю, 20 рисунків та 72 використаних джерела.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Наведено сутність поняття конкуренція та конкурентоспроможність, розкрито особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. Охарактеризовано методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці управління конкурентоспроможністю ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»». Здійснено SWOT-аналіз діяльності підприємства та оцінку конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»».

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи надано пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»». На основі отриманих результатів розроблено рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, формування конкурентної стратегії та використання маркетингової діяльності як важливого інструменту підвищення

конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»».

Ключові слова: управління, конкуренція, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, підприємство, продукція, ринок, попит, пропозиція.

ЗМІСТ

ВСТУП ……... 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ……. 10

1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності як категорій ринкової економіки ……. 10

1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства ……... 16

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства …….. 25

Висновки до розділу 1 …….. 32

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» 34

2.1. Загальна характеристика підприємства …….. 34

2.2. SWOT-аналіз діяльності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» …… 41

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» ….. 49

Висновки до розділу 2 …….. 56

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» 58

3.1. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» …….. 58

3.2. Формування конкурентної стратегії підприємства ……... 64

3.3. Маркетингова діяльність як важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» ….. 72

Висновки до розділу 3 …….. 79

ВИСНОВКИ …….. 81

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 84

ВСТУП

Актуальність теми. Динамічність, невизначеність зовнішнього середовища, що поглиблюється безпосередніми наслідками зовнішньої військової агресії, має значний вплив на діяльність підприємств. Сьогодні спостерігається погіршення конкурентної позиції багатьох українських підприємств, зниження їх фінансових результатів діяльності, поглиблення існуючих та поява нових кризових ситуацій, ускладнення умов існування. Крім того, підприємства в процесі своєї діяльності стають учасниками конкурентної боротьби за споживача і можливість їх виживання залежить від здатності ефективно та в комплексі використовувати свої переваги над конкурентами.

Саме тому дієвим механізмом досягнення успіху у боротьбі за виживання та забезпечення ефективного функціонування підприємств є управління їх конкурентоспроможністю. Конкурентоспроможність забезпечує можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісної продукції чи послуг, забезпечуючи ефективність функціонування підприємств. В свою чергу, управління конкурентоспроможністю підприємств – це комплекс заходів щодо виробництва та реалізації продукції за ціною не вище і за якістю не гірше, ніж у будь-яких інших конкурентів у певній ринковій ніші.

Дослідженням питань теорії і практики управління конкурентоспроможністю підприємства займалися вітчизняні і зарубіжні учені, такі як: Л. Акімова, Л. Балабанова, Т. Балановська, П. Бечко, І. Булах, О. Гавриш, В. Гончар, О. Гогуля, О. Гудзинський, С. Деннінг, Р. Джонсон, О. Драган, К. Драмарецька, С. Кваша, О. Кириченко, Л. Кривенко, О. Кузьмін, А. Левицька, С. Лопес, М. Малік, С. Нестеренко, С. Синиця, Н. Тарнавська, В. Туряниця, Р. Фещур, В. Хмурова, Е. Цибульська й інші.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства, що сприятиме підвищенню його прибутковості. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити поняття конкуренції та конкурентоспроможності підприємства;
- визначити сутність управління конкурентоспроможністю підприємством;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати діяльність підприємства;
- зробити SWOT – аналіз діяльності підприємства;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розробити рекомендації щодо формування конкурентної стратегії підприємства;
- надати пропозиції щодо удосконалення маркетингової діяльності як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» Вінницької області.

Методи дослідження. Методологічною основою магістерської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії управління конкурентоспроможністю підприємства. Для досягнення поставленої у магістерській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета

загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; матричний та SWOT-аналізу – при визначенні конкурентних стратегій підприємства, сильних та слабких сторін його діяльності, а також можливостей і загроз, та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»», результати опитування і власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства, що сприятиме підвищенню прибутковості та ефективності його діяльності.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на: V Міжнародній науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 10 січня 2024 р.).

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 90 сторінках, у тому числі робота містить 21 таблицю, 20 рисунків та 72 використаних джерела.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності як категорій ринкової економіки

За умов ринкової конкуренції успішність діяльності підприємства істотно залежить від його фінансово-економічного стану, прибутковості та конкурентоспроможності. Здатність ефективно конкурувати з іншими гравцями на ринку стає необхідною умовою для збереження й зростання бізнесу, стимулювання економічного розвитку та досягнення стабільності.

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» термін конкуренція визначають як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [1].

Слово «конкуренція» (від. лат. – concurrentia) визначають як змагання або зіткнення. За класифікацією Ф. Шерера і Д. Росса, критерії конкуренції можуть бути поділені на типи: поведінковий, структурний, функціональний [61]. Поведінковий тип – це розуміння конкуренції як боротьби за гроші споживачів шляхом задоволення їх потреб. Структурний тип – аналіз структури для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку, а також способу виходу на нього. Згідно з функціональним типом, конкуренцію трактують як суперництво старого з новим.

В табл. 1.1 скомпоновано трактування науковців, які дають змогу якнайповніше осягнути поняття конкуренції.

Розглянувши різні точки зору, можна відмітити, що конкуренція означає наступне: наявність на рину великої кількості незалежно діючих покупців та продавців певного товару, окрім того вони самостійно приймають рішення про

перебування на тому чи іншому ринку, чи виходу з них.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «конкуренція»*

Автор	Визначення поняття «конкуренція»
Й. Шумпетер [4]	Конкуренція – це суперництво старого з новим, тобто з новими технологіями, новими формами організації, новими товарами та ін.
К.Р. Макконел, С.Л. Брю [2]	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його.
А. Маршал [19]	Змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь.
М. О. Рудницька [36]	Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності.
В.А. Адамик [4]	Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети.
Н. С. Педченко [25]	В розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці.

Примітка. *Систематизовано автором

Після проведеного аналізу визначень конкуренції, можна дійти висновку, що всі вони включають в себе такі характеристики, як постійний пошук та використання нових можливостей; боротьбу за ринкові позиції; стимуляцію розвитку інновацій; динамічність та спільність бажаної мети (рис. 1.1). А отже, на основі вище перелічених якостей, можна надати визначення, що к онкуренція – невпинний процес суперництва двох або більше суб'єктів господарської діяльності, що мають на меті задоволення тотожних цілей.

З конкуренцією досить тісно пов'язано поняття «конкурентоспроможність». Здатність боротися за частку ринку, випереджати конкурентів за рахунок передових технологій та оптимізації розподілу ресурсів для забезпечення виробництва високоякісної продукції знайшли втілення та еволюціонували в дефініції «конкурентоспроможність».

На сьогоднішній день конкурентоспроможність є істотним фактором, що визначає вектор успішності та стійкість суб'єкта економічної діяльності в умовах

кон'юнктури ринку, а також його спроможність вести вигідну виробничо-збутову діяльність [29].

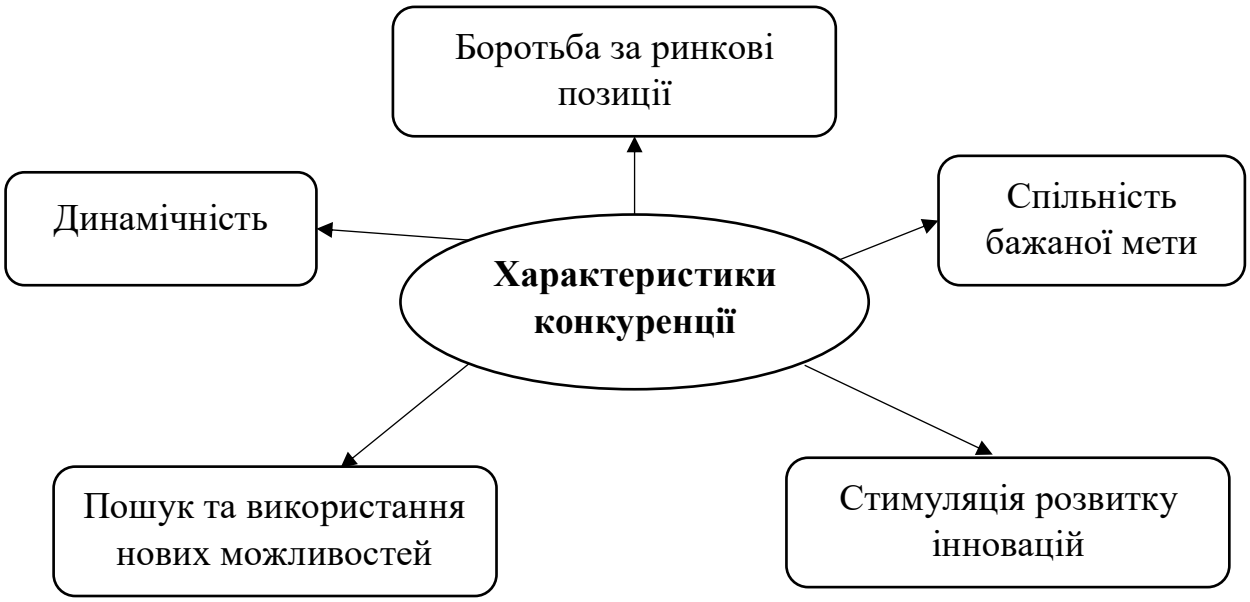

Рис. 1.1. Характеристика конкуренції*

Примітка. *Розроблено на основі [21]

Незважаючи на те, що конкурентоспроможність як наукова категорія досліджувалась в економічній науці протягом кількох десятиліть, науковці підходять з різних боків до трактування даного поняття, використовуючи різні ознаки для визначення її сутності. Тому, на даний момент не сформовано єдиного підходу до інтерпретації цього терміну.

Аналіз останніх досліджень і публікацій зарубіжних і українських науковців дозволяє узагальнити трактування категорії «конкурентоспроможність» (табл. 1.2).

Після проведення структуризації терміну «конкурентоспроможність», можна зробити висновок, що загальним для всіх визначень конкурентоспроможності є те, що вона описує здатність економічного суб'єкта до конкурування в умовах ринкового середовища з аналогічними представниками галузі. До того ж, визначення сфокусовані на досягненні відповідної якості товарів та послуг, що продукуються товаровиробниками через ефективне використання їх ресурсів. Також варто зазначити, що розбіжності

наведених трактувань відбиваються у двох узагальнених категоріях, через призму яких науковці визначають конкурентоспроможність. Одні трактують дане поняття з боку задоволення потреб споживачів, завдяки певним конкурентним перевагам, в той час як інші акцентують свою увагу на ефективності операційної діяльності підприємства відповідно до змінних умов зовнішнього середовища.

Таблиця 1.2

Визначення категорії «конкурентоспроможність»*

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність»
М. Портер [4]	Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку.
І. Ансофф [2]	Конкурентоспроможність – спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів.
Девід Дж. Тіс, Гарі Пізано, Емі Шуен [19]	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства досягати та утримувати перевагу на ринку за рахунок розвитку та застосування унікальних, складно імітованих, цінних ресурсів та здібностей.
Шершньова З.Є., Оборська С.В. [36]	Конкурентоспроможність − можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.
Піддубний І.О., Піддубна А.І. [4]	Конкурентоспроможність – це потенціальна чи реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів.
Грицишин Н. [25]	Конкурентоспроможність – рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами.
Стівенсон В. [68]	Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу.
Василенко В. О. [12]	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства.

Примітка. *Систематизовано автором

Важливою деталлю є те що, конкурентоспроможність є багаторівневою категорією і вимагає аналізу та визначення факторів, що впливають на кожному

рівні. Це допомагає розуміти сильні та слабкі сторони та розробляти стратегії для покращення конкурентоспроможності на відповідному рівні (рис. 1.2):

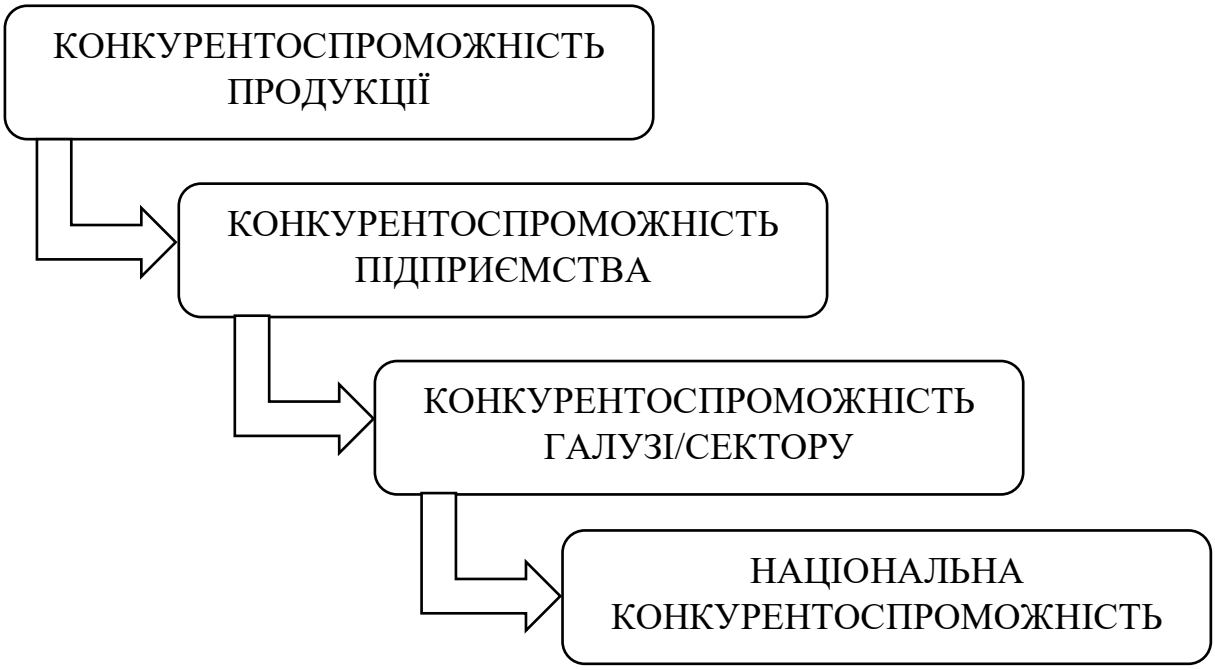

Рис. 1.2. Рівні конкурентоспроможності*

Примітка. *Розроблено на основі [24]

1) рівень конкурентоспроможності продукту визначається його здатністю конкурувати на ринку порівняно з аналогічними продуктами і задовольняти потреби споживачів. Оцінка рівня конкурентоспроможності продукту зазвичай базується на таких критеріях як якість, ціна, інноваційність і т.д.;

2) рівень конкурентоспроможності підприємства – оцінюються конкурентні переваги окремих компаній, їхній досвід, управлінські навички, ринкова позиція, ефективність використання ресурсів тощо.

3) рівень конкурентоспроможності галузей, секторів або класів підприємств – тут досліджуються специфічні аспекти конкурентоспроможності в конкретних галузях, такі як продуктивність, якість продукції, рівень інновацій, конкурентні переваги тощо.

4) рівень конкурентоспроможності країни або регіону в цілому відображає здатність країни привертати інвестиції, розвивати промисловість, експортувати товари та послуги, залучати туристів тощо. На макрорівні аналізуються такі

показники, як ВВП на душу населення, рівень безробіття, експортний обсяг, рівень інноваційності тощо.

В економічній літературі існує ряд певних критеріїв за якими проводять класифікацію конкурентоспроможності (рис. 1.3). Визначають ознаки відповідно масштабу економічного об’єкту, часового та територіально-географічного прояву [2].

Рис. 1.3. Класифікація поняття конкурентоспроможність*

Примітка. *Розроблено на основі [2]

Доцільність класифікації конкурентоспроможності зумовлена декількома чинниками:

1. розуміння складності концепту «конкурентоспроможність»: Конкурентоспроможність – це складна і багатогранна категорія, яка включає різні аспекти, такі як економічна ефективність, якість продукту, інноваційність, ринкова частка тощо. Класифікація допомагає розкрити ці аспекти та усвідомити різні аспекти конкурентоспроможності.

2. порівняльний аналіз: Класифікація дозволяє порівняти рівень конкурентоспроможності між різними суб'єктами (країнами, секторами, підприємствами) і виявити їх сильні та слабкі сторони. Це допомагає розробити стратегії для покращення конкурентоспроможності на основі аналізу схожих суб'єктів.

3. визначення пріоритетних напрямків: Класифікація дозволяє визначити пріоритетні напрямки для поліпшення конкурентоспроможності. Виявлення рівня конкурентоспроможності в різних аспектах допомагає ідентифікувати основні проблеми і потенційні можливості для розвитку.

4. управління конкурентоспроможністю: Класифікація допомагає управляти конкурентоспроможністю, встановлювати метрики та стандарти для вимірювання й оцінки рівня конкурентоспроможності, а також розробляти стратегії та заходи для покращення конкурентоспроможності на основі виявлених категорій.

Таким чином, конкуренція – невпинний процес суперництва двох або більше суб'єктів господарської діяльності, що мають на меті задоволення тотожних цілей., в той час як конкурентоспроможність є комплексним поняттям, яке включає в себе не лише економічні аспекти, але й соціальні, технологічні та інституціональні складники.

1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність вивчають на різних рівнях: країни, регіону, галузі, підприємства, продукції. Саме підприємства є відповідальними за виробництво продукції та ключовою ланкою будь-якої економіки: чи то галузі, чи регіону, чи країни. Тому вивчення конкурентоспроможності підприємства є ключовою ланкою у змістовому ланцюжку рівнів конкурентоспроможності.

За довгі роки вивчення теоретичних основ дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» наука сформувала певні підходи до трактування його суті, що дало змогу глибше зрозуміти змістовне наповнення аналізованого поняття та його економічне підґрунтя.

Проаналізувавши усі існуючі підходи до визначення суті поняття «конкурентоспроможність підприємства», і дотримуючись вимог дефінітивності, системності та узагальнення, виділено порівняльний, ресурсний, ринковий або маркетинговий, продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний та системний підходи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства»*

Автор	Визначення
1	2
порівняльний підхід передбачає, що спроможність підприємства конкурувати на ринку оцінюється в порівнянні з іншими підприємствами – прямими конкурентами, що виготовляють продукцію аналогічну чи близьку за призначенням, функціонують на тому ж ринку у той самий період часу, або з еталонним підприємством	
В. Іванюта	Конкурентоспроможність підприємств означає наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є спроможність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби [9].
Л. Кривенко	Конкурентоспроможність виражає відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності [12].
Д. Миленький	Конкурентоспроможність – це здатність краще за інших задовольняти існуючі потреби на території регіону або ті, що формуються [16].
Е. Цибульська, В. Мацигура	Конкурентоспроможність – це здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів [21].
ресурсний підхід робить акцент на наявності та вмінні ефективно використовувати ресурси підприємства задля захоплення значної частки ринку	
І. Брітченко, І. Ладунка	Конкурентоспроможність підприємства визначає його положення серед аналогічних суб'єктів господарювання, яке залежить від спроможності використовувати різні види ресурсів ефективніше, ніж конкуренти [3].
К. Кузнєцова	Конкурентоспроможність – це наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими «гравцями» для досягнення своїх цілей [14].
О. Янковий	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [10].
ринковий або маркетинговий підхід розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати конкурентні переваги задля перемоги у конкурентній боротьбі	
І. Булах	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати і використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу [4].

Продовження табл. 1.3

1	2
В. Гуцуляк	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно використовувати потенціал підприємства, а внутрішній потенціал – як основу утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг [7].
І. Смолін	Конкурентоспроможність підприємства розглядається як нова якісна характеристика організації, що забезпечує її конкурентний успіх, основою якої слугує комплекс позитивних відмінностей, достатніх для протистояння негативному впливу зовнішнього середовища для реалізації визначених цілей [18].
П. Фісуненко	Конкурентоспроможність – це стан підприємства, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображує можливість та здатність це робити за їх рахунок та не допускати конкурентних прорахунків [20].
продуктовий підхід ототожнює конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю продукції, що воно виробляє	
М. Корінько	Конкурентоспроможність організації – здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами [11].
С. Покропивний	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції [17].
атрибутивний підхід виділяє унікальні характеристики підприємства чи продукції, яку воно виробляє, що формують конкурентні переваги підприємства на ринку	
Р. Грецький	Конкурентоспроможність – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами [43].
динамічний підхід загострює увагу на мінливості (динамічності) в часі здатності підприємства до конкурентної боротьби	
І. Акімова, М. Корж, І. Чуб	Конкурентоспроможність – це здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти [1].
П. Бечко, Я. Голобородько	Конкурентоспроможність виявляється у здатності суб'єкта господарювання динамічно впливати на ринок для збереження його сегменту, захисту накопичених і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу [2].
функціональний підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства як результат його ефективної господарської діяльності та успішної конкурентної боротьби на ринку	
І. Вінніченко	Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку [5].

Продовження табл. 1.3

1	2
А. Воронкова	Конкурентоспроможність – це властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності [8].
В. Дикань	Конкурентоспроможність – здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні [19].
системний підхід передбачає якнайширше врахування всієї сукупності параметрів та умов, взаємозв'язків, що формують конкурентоспроможність підприємства	
Ж. Крючкова	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей та є відмінною від аналогічної, при цьому займати стійку позицію у певній галузі та отримувати регулярний прибуток, достатній для вдосконалення виробництва [13].
О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко	Конкурентоспроможність підприємства – «комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування» [35].

Примітка. *Систематизовано автором

Аналіз підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» дає підстави зауважити, що:

– наявна значна кількість підходів до визначення суті поняття «конкурентоспроможність підприємства, а їх змістовне наповнення дуже різниться між собою;

– досить часто автори у визначенні конкурентоспроможності підприємства акцентують увагу на конкурентних перевагах, кожен раз вказуючи неповний їх перелік, що перешкоджає узгодженості напрямів дослідження;

– конкурентоспроможність продукції є лише одним із чинників формування конкурентоспроможності підприємства, а їх ототожнення є неприпустимим;

– визначаючи суть поняття «конкурентоспроможність підприємства», окремі автори зосереджують свою увагу на змістовному її наповненні, а інші – на функціональних його характеристиках;

– у визначенні конкурентоспроможності підприємства інколи уся увага приділяється лише виробничій діяльності суб'єкта господарювання;

– при визначенні конкурентоспроможності підприємства за ресурсним підходом автори часто зосереджують свою увагу лише на власних та позикових ресурсах, забуваючи про інші види ресурсів та інші фактори, що визначають здатність підприємства до конкурентної боротьби.

Вивчаючи суть поняття «конкурентоспроможність підприємства» слід враховувати її ключові характеристики, зокрема:

– рівень конкурентоспроможності підприємства (країни, регіону, галузі, продукції) є відносним і визначається за умов порівняння з подібними підприємствами за напрямком діяльності, галуззю і ринком функціонування, регіоном, продукцією, що виробляється, часом зіставлення тощо;

– конкурентоспроможність має визначатись за визначеної сталої сукупності параметрів, що формують інтегральний показник, оскільки зі зміною оціночних параметрів може змінюватись загальний рівень конкурентоспроможності підприємства;

– конкурентоспроможність підприємства формується за наявності унікальних характеристик, конкурентних переваг (унікальна технологія виробництва продукції, неповторна продукція, додаткові послуги тощо);

– необхідність врахування впливу усієї сукупності чинників (внутрішніх та зовнішніх), що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства;

– конкурентоспроможність підприємства є динамічною величиною, яка потребує постійного вдосконалення та підтримки;

– конкурентоспроможність потребує постійного вдосконалення задля збереження здобутих конкурентних позицій;

– системність явища «конкурентоспроможність підприємства», що потребує врахування усіх складових його формування, зміни та взаємозв'язків

тощо.

Зважаючи на вище викладене, пропонуємо під «конкурентоспроможністю підприємства» розуміти комплексне системне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю усіх визначальних параметрів, що сприяють закріпленню позицій підприємства, вигідніших в порівнянні з конкурентами, на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування.

Забезпечення конкурентоспроможності, передусім, це систематизована філософія управління в ринкових умовах, яка має бути спрямована на вирішення таких задач, як вивчення потреб споживачів, якість продукції, створення умов для праці та їх розвиток [53].

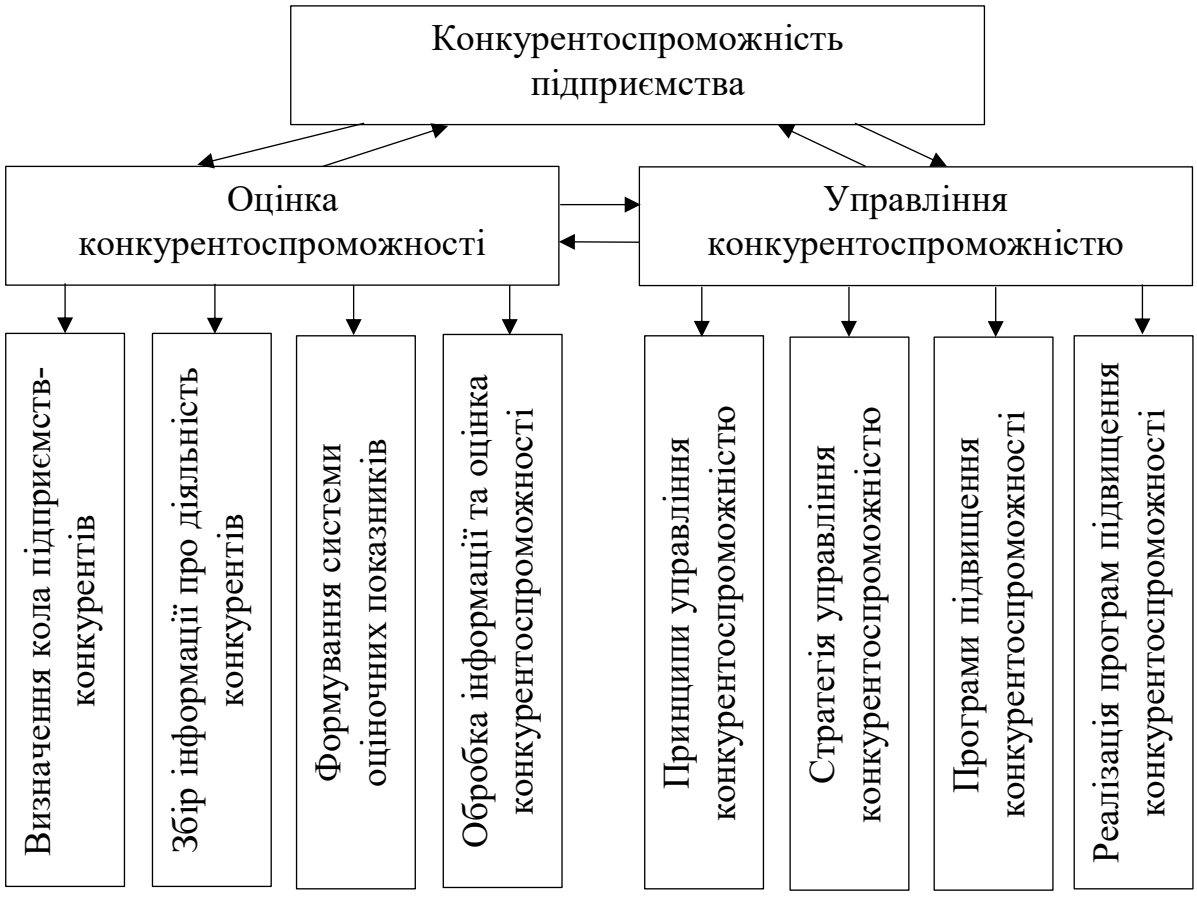

Рис. 1.4. Схема управління конкурентоспроможністю підприємства*

Примітка. *Побудовано автором на основі [10]

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямований процес, заснований на принципах комплексності та системності, спрямований на

забезпечення постійного оновлення та розвитку конкурентних переваг підприємства, враховує вплив зовнішніх умов і необхідності оптимізації прибутку (рис. 1.4). Інакше кажучи, під управлінням конкурентоспроможністю мається на увазі управління конкурентними перевагами підприємства [12].

Процес управління конкурентоспроможністю є комплексним завданням, яка реалізується на підприємстві за допомогою певних управлінських дій. Їх ефективне використання можливо тільки за умови використання системного підходу в поєднанні з об’єктивними і суб’єктивними поглядами на даний об’єкт, який дозволяє зрозуміти необхідність і сутність управління конкурентоспроможністю.

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно розглядати зі сторони об'єкту управління як цілісної та нерозривної моделі і забезпечувати взаємозв'язок усіх його елементів. Схематично система управління конкурентоспроможністю підприємства зображена на рис. 1.5.

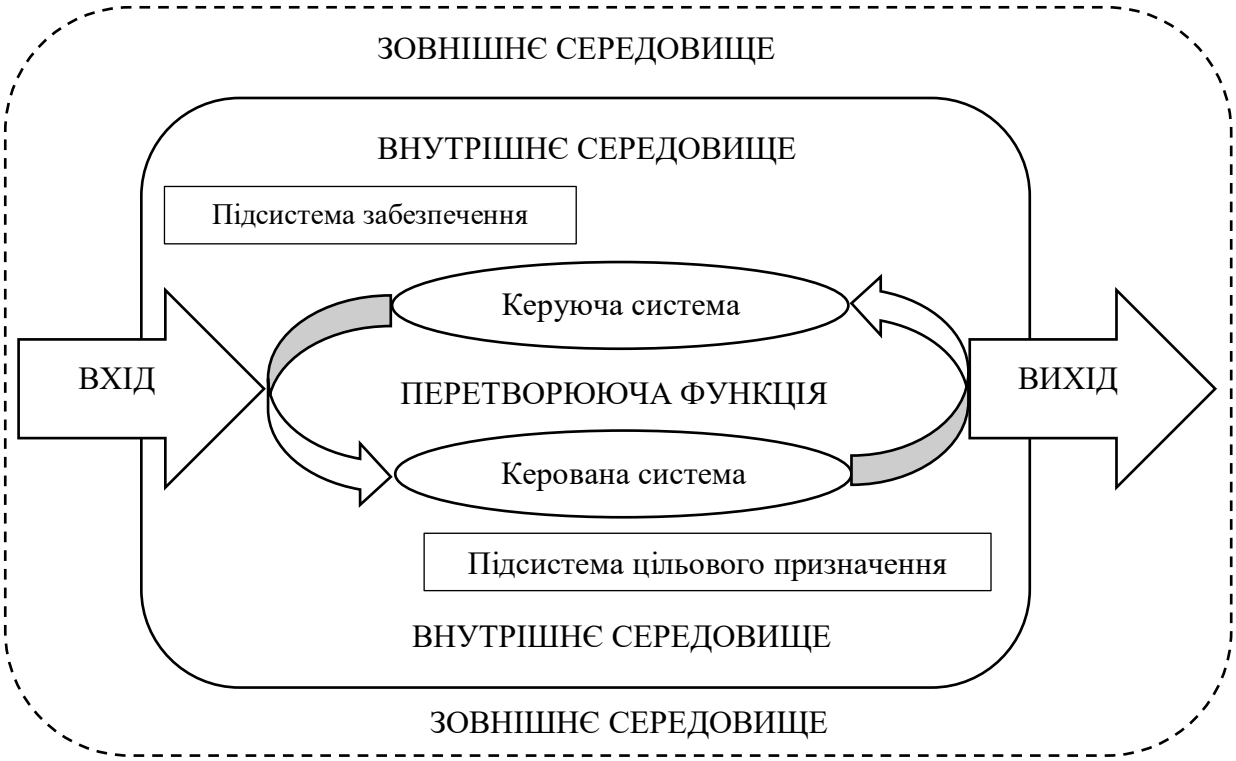

Рис. 1.5. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства*

Примітка. *Розроблено на основі [1-6]

Зміни, що відбуваються в одному з елементів системи, призводять до змін в інших елементах. Варто звернути увагу на наступне [48]:

1) стійка конкурентоспроможність підприємства досягається шляхом цілеспрямованого забезпечення підвищення його конкурентоспроможності за допомогою систем, які ефективно використовують конкурентоспроможність;

2) система підвищення конкурентоспроможності має включати підсистеми: контрольна (управління системою), постачання (забезпечення необхідними ресурсами), контроль (конкурентоспроможність), а також підсистеми, що впливають на фактори конкуренції (забезпечення необхідного конкурентоспроможного рівня);

3) система підвищення конкурентоспроможності має виконувати дві функції: залишатись відокремленою від зовнішнього середовища, і також враховувати його гальмуючий ефект;

4) конкурентоспроможність є обов'язковим чинником для максимізації прибутку підприємства у майбутні періоди;

5) підвищення рівня конкурентоспроможності є основним елементом універсального управління.

Дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства має відповідати таким принципам, як: обґрунтованість; системність; об'єктивність – орієнтація на конкретні ринки і потреби клієнтів; адаптивність – здатність системи управління конкурентоспроможністю підлаштовуватися до змін у зовнішньому середовищі і у внутрішній структурі підприємства; інформативність – наявність достовірної та об'єктивної інформації в повному обсязі; інноваційність – «відкритість» нововведенням.

На рис. 1.6 зображено організаційно-економічну модель управління конкурентоспроможністю підприємства, яка забезпечує комплексний аналіз і оцінку чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Дана модель враховує різноманітні аспекти, включаючи ресурсний потенціал, задоволення потреб споживачів, ефективність функціонування підприємства, а також його здатність підприємства забезпечувати стабільний прибуток.

Рис. 1.6. Організаційно-економічна модель управління конкурентоспроможністю підприємства*

Примітка. *Розроблено на основі [32]

З метою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання керівництву підприємства перш за все необхідно визначити наступне [21]:

– відповідні для підприємства індивідуальні напрямки забезпечення конкурентоспроможності;

– цілі для трьох рівнів управління конкурентоспроможністю – стратегічного, тактичного і оперативного;

– точний перелік відповідальних підрозділів, що відповідають за кожен рівень конкурентного розвитку підприємства; – параметри системи управління конкурентоспроможністю.

При розробці системи управління конкурентоспроможністю підприємства враховується його конкретна діяльність з метою забезпечення проведення заданої політики та досягнення поставлених цілей. При цьому масштаби системи конкурентоспроможності повинні відповідати цілям і задачам конкурентоспроможності.

Таким чином, система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою спосіб створення результативної взаємодії керуючих і виконавчих структур, що беруть участь у створенні і розвитку підприємницького середовища як всередині країни, так і за її межами.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Питання інструментів оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є одним з найбільш актуальних питань, пов'язаних з проблемами їх виживання та розвитку в ринкових умовах. Узагальнюючи результати досліджень з даної теми, ми можемо систематизувати методи діагностики та оцінки (табл. 1.4).

Кількісні методи включають обчислення відносних величин (коефіцієнтів, показників), що визначають рівень ключових показників для певних аспектів конкуренції, а потім інтегрують їх у групові та інтегровані показники. З їх

допомогою можна оцінити реальні можливості організації змагань у сферах стратегічного управління та прийняти правильне управлінське рішення. Однак ця техніка не позбавлена суб'єктивного бачення, оскільки використовується вагові коефіцієнти, встановлені експертами.

Таблиця 1.4

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства*

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Примітка. *Джерело: [28]

Якість: вона має низький ступінь математичної формалізації. Вони не

дозволяють використовувати оцінку конкурентоспроможності організації під час аналізу. Однак якісні методи дозволяють оцінити фактичні факти.

Матричні методи вимагають використання матриць. Основою методу є аналіз двовимірних матриць, які побудовані за принципом системи координат та сутності компанії в оцінці маркетингу компанії. Недоліком цього методу є недостатня кількість факторів оцінки, обмежена кількість характеристик.

Індексні – розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів за основними аспектами діяльності організації та їх зведення до інтегрального показника. Цей метод дозволяє виконувати складні обчислення та прості математичні операції.

Для створення конкурентного багатокутника використовуються графічні методи. Перевагами є простота та чіткість, але графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності та не дозволяє визначити рівень загального критерію конкуренції і використання багатьох функцій незрозуміла.

Комплексні методи базуються на комплексному підході та забезпечують аналіз усього спектру найважливіших параметрів роботи компанії. Використовуючи ці методи, можна отримати найбільш точну інформацію про конкурентоспроможність компанії на основі порівняно великого переліку переваг, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні екологічні параметри.

Стратегічні методи в першу чергу характеризують конкурентні позиції компанії на ринку. Тактичні методи засновані на оцінці певних аспектів діяльності компанії, а рішення, засновані на їх результатах, часто є короткочасними.

Залежно від класифікації, метод може належати до різних груп. Матриця БКГ, наприклад, є матричним методом у формі представлення результатів, але аналітично характеризує ринкову позицію компанії, а рівень прийняття рішень є одним із стратегічних методів. З цього можна зробити висновок, що на практиці всі методи взаємопов'язані.

У табл. 1.5 наведено переваги та недоліки методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.5

Переваги та недоліки методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства*

Метод	Переваги	Недоліки
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком.
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Примітка. *Джерело: [28]

Важливим етапом у діяльності підприємства є вирішення питання про можливість формування нових конкурентних переваг.

Управління конкурентними перевагами компанії – це мистецтво. Стійкі та унікальні конкурентні переваги частково є питанням сміливості. Звичайно, щоб створити хоча б одну конкурентну перевагу, потрібно переконатися, що вона доцільна в даному періоді часу і на відповідній території. Для цього необхідно провести дослідження споживачів і визначити критерії, за якими вони обирають товар (послугу) [4, с. 83].

Складові елементи формування конкурентних переваг у системі управління підприємством є взаємопов'язаними (рис. 1.7).

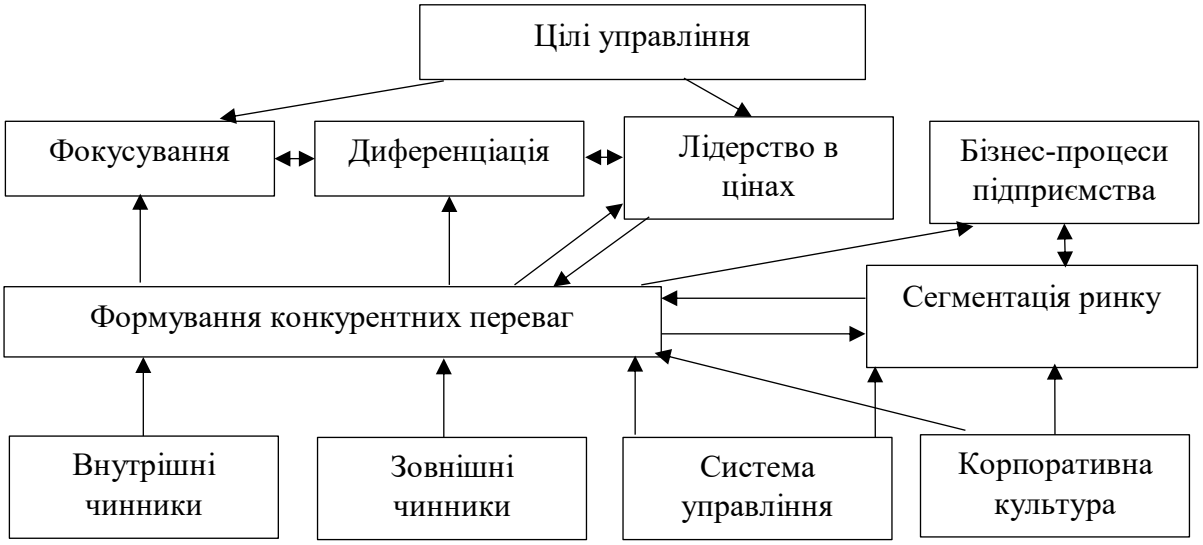

Рис. 1.7. Елементи формування конкурентних переваг у системі управління підприємством*

Примітка. *Розроблено на основі [65]

Виходячи з рис. 1.7 можемо зазначити, що формування конкурентних переваг підприємства відбувається в рамках однієї з конкурентних стратегій. При цьому сегментація ринку є складовою, яка дозволяє сфокусувати дії підприємства на тих чи інших перевагах та при цьому налаштувати відповідним чином свої бізнес-процеси. Підприємство має чітко розуміти сегменти ринку та виділяти основні особливості функціонування на ньому своїх конкурентів [465]. Без розуміння механізмів управління конкурентними перевагами неможливо

визначити, яким чином мають вдосконалюватися властивості товарів (послуг), або ж в якому напрямку має рухатися підприємство для посилення конкурентних переваг. З огляду на вищевикладене, досить важливо звернути увагу на порядок формування конкурентних переваг підприємства у контексті побудови системи управління [23].

На рис. 1.8 зображено послідовність обґрунтування вибору переліку нових конкурентних переваг, що підлягають формуванню.

Рис. 1.8. Послідовність обґрунтування вибору переліку нових конкурентних переваг, що підлягають формуванню*

Примітка. *Джерело: [30]

Даний перелік формується зі всіх можливих конкурентних переваг з

урахуванням їх рейтингу за значущістю для підприємства та одержуваною ефективністю й стійкістю у випадку їх реалізації та відповідності конкурентній стратегії.

На проектному етапі обґрунтовуються вимоги, що висуваються до конкурентної переваги, а саме: показники ефективності й стійкості повинні попадати в найбільш сприятливий інтервал.

Розробляється проект нової конкурентної переваги, де вказуються всі задіяні фахівці підприємства і їх функції у процесі формування нових конкурентних переваг. Потім проводиться оцінка очікуваної ефективності й стійкості нових конкурентних переваг у рамках проекту.

Виявити, чи відповідає нова конкурентна перевага можливостям підприємства, дозволяє вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища, при якому виявляються сильні і слабкі сторони та можливості підприємства.

Таким чином, розглянуті методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства дають можливість:

- краще зрозуміти, як об'єднати розрізнені управлінські дії щодо забезпечення, у тому числі підвищення конкурентоспроможності підприємства в єдину систему управління, що має відповідні підсистеми, цілі, показники, критерії та механізм функціонування;

- представити синтез (розробку) системи управління в комплексі заходів щодо уточнення складу та взаємодії підсистем, виявлення функцій та реальних процесів управління конкурентоспроможністю підприємства;

- краще зрозуміти, як забезпечити раціональну взаємодію системи загального менеджменту підприємства і проектованої системи управління;

- краще зрозуміти, як забезпечити взаємозв'язок функцій управління, що реалізовуються забезпечує підсистемою в структурі проектованої системи управління та реальних процесів управління;

- уточнити вимоги, що пред'являються до об'єкта управління проектованої системи управління відповідно до теорії управління.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу інформаційних джерел уточнено і конкретизовано сутність поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Встановлено, що конкуренція – це суперництво, змагання між товаровиробниками на ринку за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів для отримання на цій основі максимально можливого прибутку. Конкурентоспроможність – це сукупність переваг і здатності суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для нього, в умовах дії законів певного навколишнього середовища. Наведено характеристику конкуренції. Встановлено, що конкурентоспроможність є багаторівневою категорією, а саме: конкурентоспроможність продукції, підприємства, галузі та національна конкурентоспроможність. В економічній літературі існує ряд певних критеріїв за якими проводять класифікацію конкурентоспроможності відповідно масштабу економічного об'єкту, часового та територіально-географічного прояву.

Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка визначає його положення серед багатьох схожих об'єктів господарювання і полягає у спроможності використання різних видів ресурсів ефективніше ніж конкуренти. На конкурентоспроможність підприємства та ефективність його функціонування впливає велика кількість чинників. Аналіз літературних джерел з приводу виділення чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства дозволив визначити, що найбільш вживаною є класифікація чинників за джерелами їх виникнення, тобто поділ на внутрішні та зовнішні. Розроблено схему управління конкурентоспроможністю підприємства та організаційно-економічну модель управління конкурентоспроможністю підприємства.

У ході дослідження виокремлено методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які поділяються за наступними ознаками: способом оцінювання; формою представлення результатів; показниками і змінними, що використовують під час аналізу; ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства; рівнем ухвалення рішення.

Наведено переваги та недоліки методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Охарактеризовано складові елементи формування конкурентних переваг у системі управління підприємством. Встановлено, що конкурентні переваги підприємства є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності, що можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу та ін.). За результатами проведених досліджень побудовано послідовність обґрунтування вибору переліку нових конкурентних переваг для підприємства, що підлягають формуванню.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне підприємство «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» (далі – ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»») зареєстровано в м. Немирів Вінницької області. Підприємство було зареєстроване 28 листопада 2017 року. Керівником ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» станом на сьогоднішній день є Гуральський Артем Володимирович. Метою діяльності підприємства є отримання прибутку за рахунок наступних видів діяльності:

- виробництва добрив і азотних сполук;
- виробництва пестицидів та іншої агрохімічної продукції;
- надання інших допоміжних комерційних послуг;
- оптової торгівлі хімічними продуктами.

Підприємство є юридичною особою, воно володіє, користується та розпоряджається майном, що йому належить, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки, круглу печатку. ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» здійснює свою діяльність на основі Статуту.

ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» реалізує свою продукцію та послуги по цінах і тарифах, які встановлюють самостійно чи на договірній основі.

Під час своєї діяльності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» зобов'язується:

- застосовувати природоохоронні технології виробництва;
- не допускати погіршення екологічних норм на території в результаті своєї господарської діяльності.

Важливу роль при оцінці ефективності виробництва продукції

ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» відіграє забезпеченість господарства основними виробничими засобами та їх використання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка ефективності використання основних виробничих засобів ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»*

Показник	Рік			2023 у % до 2021
	2021	2022	2023	
Основні виробничі засоби, тис. грн:	2969,8	3067,8	7324,7	246,6
на 1 середньорічного працівника	212,1	139,4	332,9	157,0
Норма прибутку, %	44,1	16,4	15,4	-28,7

Примітка. *Розрахована на основі даних підприємства

Як свідчать дані табл. 2.1, вартість основних виробничих засобів у 2023 р. порівняно з 2021 р. зросла у 2,5 рази, зокрема на 1 середньорічного працівника спостерігається зростання на 57 %. За досліджуваний період норма прибутку зменшилася на 28,7 відсоткових пункти. Це свідчить про те, що ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» у 2023 р. стало менш забезпечене основними виробничими засобами та почало отримувати дещо менший прибуток в розрахунку на 1 грн цих засобів, що свідчить про гірше використання підприємством основних виробничих засобів у 2023 р. порівняно з 2021 р.

Не менш важливим показником на даному етапі дослідження є наявність і використання людських ресурсів, оскільки саме в діяльності будь-якого підприємства людина створює кінцевий продукт. В табл. 2.2 наведено динаміку ефективності використання людських ресурсів ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»».

Як видно з даних табл. 2.2, ефективність використання людських ресурсів

протягом 2021-2023 рр. у ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» покращилася, враховуючи те, що загальна кількість працівників збільшилася на 64,3 %. Варто відмітити, що кількість відпрацьованих люд.-год. у 2023 р. порівняно з 2021 р. збільшилася на 64,3 %, в той час як коефіцієнт використання людських ресурсів зріс з 0,98 у 2021 р. до 0,99 у 2023 р., що ще раз підтверджує ефективність використання людських ресурсів підприємством.

Таблиця 2.2

Динаміка ефективності використання людських ресурсів ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»*

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Середньорічна чисельність працівників, чол.	14	22	22	157,14
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год	27467,44	43163,12	45128,16	164,30
Коефіцієнт використання людських ресурсів	0,98	0,99	0,99	100,62

Примітка. *Розрахована на основі даних підприємства

Наступним етапом нашого дослідження є оцінка динаміки показників економічної ефективності діяльності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» (табл. 2.3).

Дані табл. 2.3 свідчать, що вартість валової продукції у 2023 р. порівняно з 2021 р. у ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» зменшилася на 13,8 %, в т. ч. на 1 середньорічного працівника – на 45,2 %. Спостерігається за досліджуваний період зменшення суми чистого прибутку підприємства на 13,8 %, зокрема на 1 середньорічного працівника – на 45,2 %. Проте, повна собівартість продукції за досліджуваний період зросла у 4,4 рази, що відповідно призвело до зменшення рівня рентабельності з 7,9 % у 2021 р. до 1,5 % у 2023 р. Таким чином, можна зробити

висновок, що ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» – прибуткове підприємство. Проте, в першу чергу йому варто зосередитися на шляхах зниження повної собівартості продукції з метою підвищення рівня рентабельності.

Таблиця 2.3

Динаміка показників економічної ефективності діяльності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Вартість валової продукції, грн:	5895000	2263050	5079600	86,2
на 1 середньорічного працівника	421071	102866	230891	54,8
Прибуток, грн:	1310000	502900	1128800	86,2
на 1 середньорічного працівника	93571	22859	51309	54,8
Повна собівартість продукції, грн	16675218	34541230	74124544	444,5
Рівень рентабельності (збитковості), %	7,9	1,5	1,5	-6,3

Примітка. *Розрахована на основі даних підприємства

В табл. 2.4 наведено затрати на виробництво кожного виду продукції, яку виробляє ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»».

Згідно даних табл. 2.4, спостерігається досить висока собівартість виробництва всіх видів продукції ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» у 2023 році. Відповідно в залежності від обсягу виробництва спостерігається найбільша сума витрат, яку понесло підприємство на виробництво наступних видів препаратів: Бор150 лужний, Цинк 120, Бор100 лужний, ТУРБОЛИП Прилипач та START LIFE NPK 3:18:18.

Таблиця 2.4

Витрати на виробництво кожного виду продукції ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» у 2023 році*

Назва препарату	Собівартість виробництва, грн/л	Всього витрат у 2023 р., грн
Бор150 лужний	141,84	14 175 490
Цинк 120	139,87	5 716 487
Бор100 лужний	137,90	29 681 734
ЦИФОС мінерал	173,36	957 814
Antistress 03	457,04	3 656
Amino X	222,61	251 549
Олійний Турбо	211,97	2 664 488
Бобовий Турбо	218,67	750 038
Humate LF20	130,02	1 966 943
START LIFE NPK 3:18:18	58,31	5 347 210
ПМК-Д ДЕСТРУКЦІЯ	122,14	3 564 045
АЗОТОЛАЙФ	137,90	223 398
ТУРБОЛИП Прилипач	165,87	8 705 068
ТУРБОЛИП БІО	145,78	116 624
Всього	**-**	**74 124 544**

Примітка. *Розрахована на основі даних підприємства

З метою визначення в залежності від яких елементів витрат спостерігається значне зростання собівартості виробленої продукції у 2023 р., на рис. 2.1 зображено структуру витрат ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»».

Як свідчать дані рис. 2.1, у структурі повної собівартості виробництва продукції ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» у 2023 році найбільша частка припадає на сировину та матеріали (44 %), паливо й енергію на технологічні цілі (23 %), а також основну заробітну плату та відрахування на соціальні заходи (14 %). Найменша частка у структурі повної собівартості припадає на страхування основних засобів (0,5 %), витрати на рекламу, маркетинг (2 %) та інші витрати (2,5 %).

Рис. 2.1. Структура повної собівартості виробництва продукції ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» у 2023 році*

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз обсягу виробництва та виручки від реалізації продукції ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» у 2023 році (табл. 2.5).

Як видно з даних табл. 2.5, у 2023 році ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» майже по всіх видах продукції мало високі показники щодо обсягів виробництва. Відповідно у зв'язку із встановленням середньої ціни на продукцію спостерігається реалізація всього обсягу виробництва у 2023 році та отримання підприємством значної суми виручки від реалізації.

Таблиця 2.5

Обсяг виробництва та виручки від реалізації продукції ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» у 2023 році *

Назва препарату	Ціна продажу, грн/л	Обсяг виробництва, л	Виручка від реалізації, грн
Бор150 лужний	144	99 940	14 391 360
Цинк 120	142	40 870	5 803 540
Бор100 лужний	140	215 241	30 133 740
ЦИФОС мінерал	176	5 525	972 400
Antistress 03	464	8	3 712
Amino X	226	1 130	255 380
Олійний Турбо	215,2	12 570	2 705 064
Бобовий Турбо	222	3 430	761 460
Humate LF20	132	15 128	1 996 896
START LIFE NPK 3:18:18	59,2	91 700	5 428 640
ПМК-Д ДЕСТРУКЦІЯ	124	29 180	3 618 320
АЗОТОЛАЙФ	140	1 620	226 800
ТУРБОЛИП Прилипач	168,4	52 480	8 837 632
ТУРБОЛИП БІО	148	800	118 400
Всього	**-**	**1 139 244**	**75 253 344**

Примітка. *Розрахована на основі даних підприємства

Однак, залежно від високої собівартості продукції ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» у 2023 році отримало значно менший прибуток порівняно з 2021 р. (рис. 2.2).

Як свідчать дані рис. 2.2, всі види препаратів, які виробляло ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» у 2023 році були прибутковими. Найбільше прибутку підприємство отримало від реалізації Бору 100 лужного, Бору 150 лужного та ТУРБОЛИП Прилипачу.

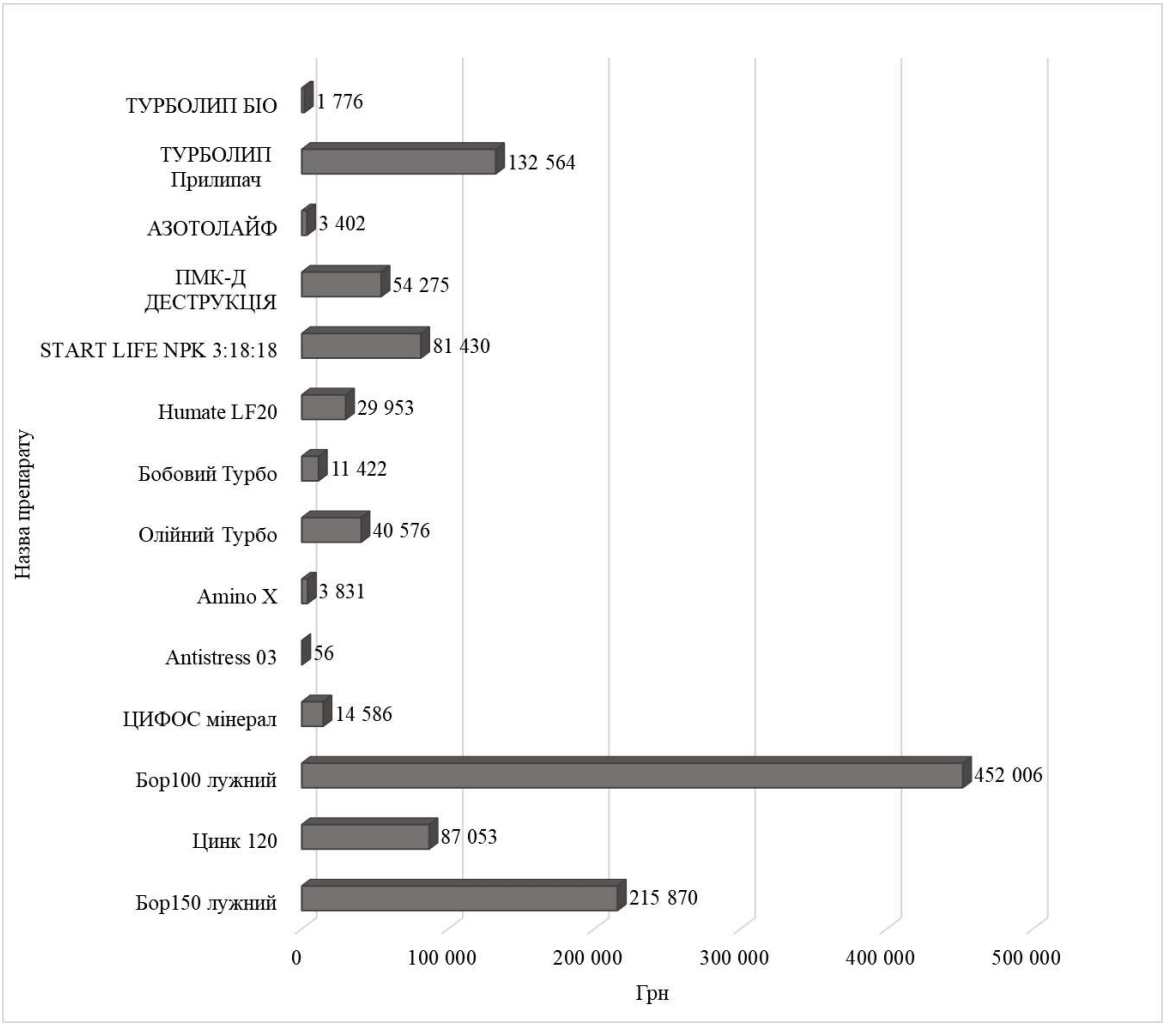

Рис. 2.2. Структура чистого прибутку від виробництва основних видів продукції ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» у 2023 році*

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Таким чином, незважаючи на прибутковість підприємства, першочерговим завданням для ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» є підвищення рівня рентабельності за рахунок зниження повної собівартості продукції.

2.2. SWOT-аналіз діяльності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»

Для визначення переваг підприємства застосовують метод SWOT-аналізу (абревіатура початкових букв англійських слів «сила»,

«слабкість», «можливості», «загрози»). Суть даного аналізу полягає в вивченні сильних й слабких сторін організації (внутрішнього потенціалу), а також можливостей і загроз зовнішнього середовища організації (організаційного клімату), що дасть уявлення про позицію й конкурентні переваги досліджуваної організаційної системи.

Таким чином, SWOT-аналіз – це процес установлення зв'язків між найбільш характерними для підприємства можливостями, загрозами, сильними (перевагами) і слабкими сторонами, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він здійснюється для дослідження підприємства як системи господарювання у певному ринковому середовищі.

SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу можна пояснити тим, що управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а тому виникає потреба у пошуку, розроблюванні та застосуванні методів організації такої роботи [29].

Головною метою SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості підприємства і загрози просування його на ринку товарів і послуг.

Тому для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом поставлено такі завдання: виявлення можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення загроз і розроблювання заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін підприємства й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабких сторін діяльності підприємства та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг підприємства та формування її стратегічних пріоритетів.

Узагальнювальним елементом SWOT-аналізу, на якому базується формування маркетингової стратегії підприємства вцілому та товарної стратегії зокрема, є матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію підприємства згідно з умовами ринкового середовища [23].

Поступовий розвиток ринкової економіки обумовлює необхідність насамперед підвищення ефективності управління. В реалізації нових методів управління світова практика значне місце відводить стратегічному управлінню. Саме завдяки інструментарію стратегічного менеджменту підприємства можуть гнучко пристосовуватися до швидкоплинних умов маркетингового середовища. Одним з таких управлінських інструментів є SWOT-аналіз, який полягає у виявленні сильних та слабких сторін діяльності підприємства, а також встановлення його можливостей та загроз.

Для виявлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства проведемо аналіз його внутрішнього середовища.

В табл. 2.6 наведено перелік сильних та слабких сторін, які впливають на конкурентоспроможність ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»».

Таблиця 2.6

Перелік сильних та слабких сторін ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»*

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1	2
1. Маркетинг	
1. Наявність власних каналів збуту продукції. 2. Наявність кваліфікованих спеціалістів з новими поглядами на сучасні умови ринку. 3. Вигідне поєднання якісно-цінових характеристик продукції. 4. Добре сформована логістична та збутова діяльність у підприємстві.	1. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів. 2. Відсутність заходів спрямованих на вивчення потреб ринку. 3. Відсутність маркетингового відділу. 4. Слабкий рівень організації маркетингової діяльності.

Продовження табл. 2.6

1	2
2. Виробництво	
1. Підприємство має можливість збільшити виробництво продукції. 2. Можливість запровадження нових розробок та ідей. 3. Належний стан матеріально-технічної бази. 4. Низькі реалізаційні ціни на продукцію. 5. Отримання прибутку від виробництва продукції.	1. Велика енерго- та матеріало-місткість виробництва. 2. Швидке зношення обладнання. 3. Нестача обігових коштів. 4. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку у підприємства. 5. Висока собівартість продукції.
3. Технології	
1. Розповсюдження достатньо простих технологій виробництва, пристосованих до матеріально-технічних та фінансових можливостей підприємства. 2. Значні резерви підвищення обсягів та ефективності виробництва за рахунок впровадження новітньої техніки та технологій.	1. Наявна деяка технологічна відсталість підприємства.
4. Місцезнаходження підприємства	
1. Підприємство має вигідне сполучення з автошляхами. 2. Має вільний доступ до сировинних ресурсів.	1. Погане покриття автомобільних доріг.
5. Управління	
1. Наявність у персоналу досвіду роботи. 2. Висока кваліфікація кадрів. 3. Оптимальний розподіл обов'язків між працівниками. 4. Своєчасне прийняття необхідних рішень.	1. Наявність великої кількості адміністративного персоналу. 2. Відсутність матеріального стимулювання працівників.

Примітка. *Розроблено автором

Як свідчать дані табл. 2.6, ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» має певний перелік слабких сторін.

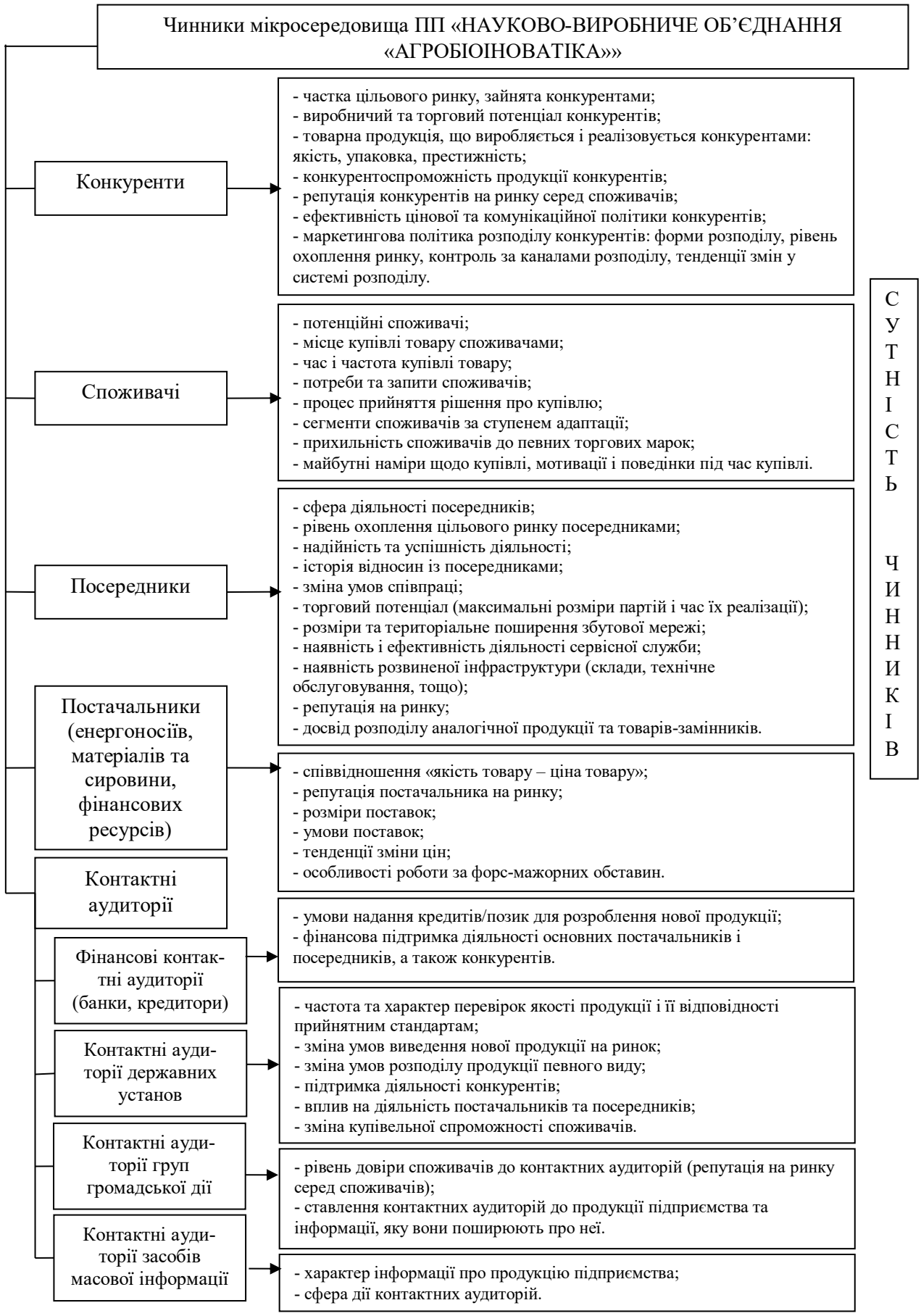

Рис. 2.3. Чинники мікросередовища, що впливають на діяльність ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»*

Примітка. *Побудовано автором

Найсуттєвішими з них є низький рівень організації маркетингової діяльності, висока собівартість продукції, наявність великої кількості адміністративного персоналу та відсутність чіткої конкурентної стратегії підприємства. Однак, спостерігається і значний перелік сильних сторін досліджуваного підприємства, зокрема: наявність висококваліфікованих кадрів, низькі реалізаційні ціни на продукцію, отримання прибутку від виробництва продукції та добре сформована логістична й збутова діяльність у підприємстві.

Чинники зовнішнього середовища поділяються на чинники мікро- та макросередовища. На рис. 2.3 зображено чинники мікросередовища, які впливають на діяльність ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»».

Таким чином, мікросередовище – це суб'єкти зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, і, в свою чергу, підприємство може впливати на них через ті чи інші елементи своєї стратегії. Специфіка макросередовища створює загальні умови перебування підприємства у зовнішньому середовищі. У більшості випадків макросередовище не має специфічного характеру безпосередньо до окремого підприємства, хоча ступінь впливу макросередовища на різні підприємства – різна, що пов'язано з відмінностями у виробництві продукції та внутрішнім потенціалом підприємства.

У табл. 2.7 наведено аналіз чинників макросередовища, які впливають на діяльність ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»».

На основі вище проведеного аналізу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність досліджуваного підприємства, нами було побудовано матрицю SWOT-аналізу для ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» (табл. 2.8). SWOT-аналіз є попереднім етапом при складанні будь-якого рівня стратегічних і маркетингових планів. Дані, отримані в результаті даного аналізу, служать базисними елементами при розробці стратегічних цілей і завдань

підприємства.

Таблиця 2.7

Аналіз чинників макросередовища, які впливають на діяльність ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»*

Група чинників	Характеристика чинника
Економічні	- високі темпи інфляції; - дефіцит державного бюджету; - зміна структури державних витрат; - зростання безробіття; - встановлення високих податкових ставок; - збільшення обсягу імпортної продукції; - зменшення рівня доходів населення; - зростання вартості енергоносіїв.
Правові	- нестабільність законодавства; - приймання нормативних актів, що мають зворотну силу.
Політичні	- політична нестабільність; - зниження стабільності у суспільстві; - орієнтація на ринкове регулювання економіки.
Міжнародні	- лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків; - міжнародне науково-технічне співробітництво.
Технологічні	- науково-технічний прогрес у сфері виробництва; - використання інноваційних технологій.
Соціально-культурні	- зростання мобільності населення; - підвищення рівня культури й освіти.
Природні	- погіршення екологічної ситуації; - сприятливі (несприятливі) погодні умови.

Примітка. *Розроблено на основі [11]

Проведений SWOT-аналіз дає можливість зробити висновок, що у ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» відсутній план маркетингових заходів, невиразне позиціонування підприємства, а також відсутність власного сайту, що потребує формування маркетингового відділу та залучення висококваліфікованих спеціалістів з маркетингу для вирішення поставлених завдань.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз для ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»*

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
Сприятливе для виробництва місцерозташування підприємства Наявність досвідчених спеціалістів Наявність власних каналів збуту Широкий товарний асортимент Низькі ціни реалізації Активна збутова діяльність Прибутковість підприємства Позитивний імідж підприємства Наявність новітньої техніки та технологій для виробництва продукції Наявність надійних постачальників	Висока собівартість виробництва продукції Недостатнє використання маркетингу у діяльності підприємства та його фінансування Відсутність чітко визначених обов'язків серед працівників щодо виконання функцій маркетингу Опосередкована залежність від курсу валюти Недостатній рівень інвестування
Зовнішнє середовище	
Можливості (O)	**Загрози (T)**
Зростання попиту на продукцію Можливість диверсифікації виробництва продукції Наявність інвесторів Покращання виробничої інфраструктури Механізація та автоматизація процесу виробництва Упровадження міжнародних систем управління якістю та безпечністю продукції Зростання попиту серед сільськогосподарських підприємств на добрива для вирощування продукції рослинництва Наявність нової техніки та технологій	Низький рівень конкурентоспроможності та ускладнений доступ до світового ринку Невідповідність внутрішніх стандартів стандартам СОТ та ЄС Відтік кваліфікованих кадрів Різкі зміни в законодавстві Наявність воєнного стану на території України Підвищення цін на виробничі ресурси, запчастини Погіршення кредитної політики Інвестиційно неприваблива ситуація в країні

Джерело: розроблено автором

Таким чином, маркетингове середовище підприємства є одним з найважливіших об'єктів дослідження, що визначає умови функціонування підприємства в динамічному ринковому середовищі. Постійний аналіз та контроль над маркетинговим середовищем вимагає великої концентрації зусиль, але допомагає передбачити значну кількість як позитивних, так і негативних процесів впливу на діяльність підприємства та вчасно прийняти необхідні рішення і уникнути небезпеки.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»

В економічній літературі найбільш розповсюдженим методом визначення конкурентоспроможності підприємств є методика, заснована на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб як системи. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато чинників [6]. Оцінка ефективності кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, що їм надаються. Дана методика була використана для оцінки рівня конкурентоспроможність ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» в період з 2021 р. по 2023 р. (табл. 2.9).

У першу групу об'єднані показники, котрі характеризують активність управління виробничим процесом: економічні показники виробничих витрат, раціональність експлуатації основних засобів, досконалість технології виготовлення продукції, організація праці на виробництві.

Як свідчать дані табл. 2.9, в середньому за 2021–2023 рр. у ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» витрати на одиницю продукції становили 186,12 грн/л. Це пов'язано з тим, що підприємство виробляє переважно високовитратні види продукції. Досліджуване підприємство в середньому за три роки виготовило 68,72 л продукції з одиниці основних засобів, що свідчить про ефективне використання підприємством основних засобів.

Відносний показник рентабельності продукції за досліджуваний період в середньому становив 156,08, а відносний показник продуктивності праці – 518,93. Такі високі значення показників пояснюються тим, що ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» ефективно реалізовує вироблену продукцію і має високі показники продуктивності праці.

Таблиця 2.9

Конкурентоспроможність ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» за показниками ефективності виробничої діяльності (ЕП) в середньому за 2021–2023 рр.*

Критерії та показники конкуренто-спроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Рівень показника у ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при виробництві продукції	В = валові витрати / обсяг виробництва продукції	186,12
Відносний показник фондовіддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	Ф = обсяг випуску продукції / вартість основних виробничих засобів	68,72
Відносний показник рентабельності продукції (Рп)	Характеризує ступінь прибутковості продукції	Рп = прибуток від реалізації * * 100 / повна собівартість продукції	156,08
Відносний показник продуктивності праці (Пп)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	Пп = обсяг виробництва продукції / середньорічну кількість працівників	518,93

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому (табл. 2.10).

Згідно даних табл. 2.10 видно, що коефіцієнт автономії в середньому за 2014–2016 рр. становив 0,58, що дещо перевищило нормативне значення (0,5). Це свідчить про достатність власних ресурсів для фінансування господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.10

Конкурентоспроможність ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» за показниками фінансового положення (ФП) в середньому за 2021–2023 рр.

Критерії та показники конкуренто-спроможності	**Роль показника в оцінці**	**Правило розрахунку показника**	**Рівень показника у ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»**
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	Ка =власні засоби / загальна сума джерел фінансування	0,58
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	Кп = власний капітал / загальні зобов'язання	1,71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	Кл = грошові засоби та швидкореалізовувані цінні папери / коротко- та довгострокові зобов'язання	0,15
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	Ко = виручка від реалізації / середньорічний залишок обігових засобів	1,65

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Коефіцієнт платоспроможності та абсолютної ліквідності за

досліджуваний період знаходяться на низькому рівні, що пояснюється зменшенням можливості для підприємства швидко погасити свої борги. Варто зазначити, що коефіцієнт абсолютної ліквідності був нижче нормативного (0,2). Коефіцієнт обіговості обігових засобів в середньому за три роки становив 1,65, що дозволяє говорити про нарощування ділової активності підприємства за досліджуваний період.

До третьої групи належать показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом продукції на ринку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Конкурентоспроможність ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» за показниками збуту продукції (ЕЗ) в середньому за 2021–2023 рр.

Критерії та показники конкуренто-спроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Рівень показника у ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»
Рентабельність продаж (Рп)	Характеризує прибутковість підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	Рп = прибуток від реалізації * 100 / обсяг продаж	12,12
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (Кз)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	Кз = обсяг нереалізованої продукції / обсяг продаж	0,53
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (Км)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	Км = обсяг випуску продукції / виробнича потужність	1,05

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.11 варто зазначити, що в середньому за

2021–2023 рр. у ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» на 1 грн виручки від реалізації продукції припадало 12 коп. прибутку. Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією за досліджуваний період становив 0,53, а коефіцієнт загрузки виробничих потужностей – 1,05. Такі показники свідчать про налагоджену роботу збутової діяльності у підприємства та наявність значного попиту на вироблену ним продукцію.

До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності продукції (КТ) та його ціна. Ці показники характеризують здатність продукції підприємства задовольняти потреби споживачів у відповідності з її призначенням. Якість продукції оцінюється комплексним методом і для ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» становить: КТ = 1,69.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» здійснюється в три поступові етапи:

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.9–2.11).

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами.

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Отже, конкурентоспроможність підприємства може бути визначена методом середньозваженої арифметичної [6]:

$$ККП = 0,15ЕП + 0,29ФП + 0,23ЕЗ + 0,33КТ, \text{ де}$$

ККП – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ЕП – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП – значення критерію фінансового положення підприємства;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування

товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином [6]:

$$ЕП = 0,31В + 0,19Ф + 0,4Рп + 0,1Пп, \text{ де}$$

В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф – відносний показник фондовіддачі;

Рп – відносний показник рентабельності товару;

Пп – відносний показник продуктивності праці.

$$ЕП = 0,31*186,12 + 0,19*68,72 + 0,4*156,08 + 0,1*518,93 = 185,08.$$

Середнє значення критерію ефективності виробничої діяльності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» становить 367,95. Даний показник є досить високим і свідчить про те, що досліджуване підприємство займає лідерські позиції конкурентоспроможності за показниками ефективності виробництва.

$$ФП = 0,29Ка + 0,2Кп + 0,36Кл + 0,15Ко, \text{ де}$$

Ка – відносний показник автономії підприємства;

Кп – відносний показник платоспроможності підприємства;

Кл – відносний показник ліквідності підприємства;

Ко – відносний показник обіговості обігових засобів [6].

$$ФП = 0,29*0,58 + 0,2*1,71 + 0,36*0,15 + 0,15*1,65 = 0,81.$$

За показниками фінансового положення значення конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» становить 0,81, що свідчить про необхідність покращення фінансового стану підприємства.

$$ЕЗ = 0,37Рп + 0,29Кз + 0,2ІКм + 0,14Кп, \text{ де}$$

Рп – відносний показник рентабельності продаж;

Кз – відносний показник затовареності готовою продукцією;

Км – відносний показник загрузки виробничих потужностей;

Кр – відносний показник ефективності реклами [6].

ЕЗ = 0,37*12,12 + 0,29*0,53 + 0,21*1,05 = 4,86.

Середнє значення конкурентоспроможності за показниками збуту продукції у ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» становить 11,48, таким чином, ми бачимо, що у досліджуваного підприємства гарно налагоджена збутова діяльність.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» (табл. 2.12).

ККП = 0,15*185,08 + 0,29*0,81 + 0,23*4,86 + 0,33*1,69 = 29,67

Таким чином, проведені нами комплексні розрахунки конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» (табл. 2.12) показали, що досліджуване підприємство має непогані конкурентні позиції на ринку виробників добрив для захисту рослин. Проте, вищому керівництву підприємства потрібно приділити особливу увагу покращенню фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.12

Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» в середньому за 2021–2023 рр.*

Конкурентоспроможність за показниками	**Рівень показника у ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»**
Ефективності виробничої діяльності (ЕП)	185,08
Фінансового положення (ФП)	0,81
Збуту продукції (ЕЗ)	4,86
Якості продукції (Кт)	1,69
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП)	29,67

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Отже, розрахунок рівня конкурентоспроможності за допомогою методу, заснованого на теорії ефективної конкуренції акумулює в собі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, дозволяє швидко та ефективно отримати достовірні показники про стан підприємства на галузевому ринку. Саме даний метод є зручним для використання при оцінці конкурентоспроможності підприємства, оскільки охоплює основні напрями його діяльності.

Висновки до розділу 2

Аналізуючи діяльність ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» Вінницької області, варто відмітити, що протягом 2021-2023 рр. підприємство отримувало прибуток, який за досліджуваний період зменшився на 13,8 %, в той час як повна собівартість зросла у 4,4 рази. Відповідно рівень рентабельності у 2023 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 6,3 відсоткових пункти. Саном на 2023 р. у ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» працювало 22 особи. На основі проведеного дослідження встановлено, що всі види препаратів, які виробляло ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» у 2023 р. були прибутковими, зокрема найбільше прибутку підприємство отримало від реалізації Бору 100 лужного – 452006 грн, Бору 150 лужного – 215870 грн та ТУРБОЛИП Прилипачу – 132564 грн.

У ході дослідження було визначено перелік чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»». З метою виявлення прямого впливу можливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність функціонування підприємства було проведено SWOT-аналіз. За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що більшість можливостей підприємство може реалізувати шляхом залучення інвесторів, що дасть змогу позбутися слабких сторін ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» та рекомендовано у своїй діяльності

обирати стратегію концентрації.

У результаті дослідження була проведена оцінка конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» на основі методики, заснованої на теорії ефективної конкуренції. Встановлено, що підприємство має непогані конкурентні позиції на ринку виробників добрив для захисту рослин про що свідчать високі значення показників ефективності виробничої (185,08) та збутової діяльності (4,86). Проте, вищому керівництву підприємства потрібно приділити особливу увагу покращенню фінансового стану ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»», оскільки значення показника фінансового положення підприємства є низьким і становить 0,81.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»

3.1. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»

Важливим аспектом формування конкурентоспроможності підприємств є їх економічна безпека. Останню потрібно розуміти як захищеність виробничого потенціалу підприємства від прямих та непрямих загроз або ризиків. Особливе значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств має врахування чинників, які на неї впливають, а саме: природно-ресурсний потенціал; організація діяльності; рівень господарювання; маркетингові стратегії щодо виробництва та реалізації продукції.

Втіленням конкурентоспроможності товаровиробників є конкурентоспроможність їх продукції. Вона виявляється також через такі ринкові інструменти, як якість і ціна на продукцію. Для об'єктивної оцінки ситуації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств потрібно орієнтуватися не лише на показники економічного, а й соціального та екологічного розвитку.

Проблема якості і конкурентоспроможності продукції є універсальною. Від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить багато чого в економічному і соціальному житті будь-якої країни, практично будь-якого підприємства і споживача.

Від рівня цін залежить розмір грошової виручки від реалізації продукції підприємствами. Ціни визначають ефективність виробництва. За допомогою цін стимулюється зростання випуску окремих видів продукції.

Ціна реалізації як економічний інструмент управління повинна відображати суспільно необхідні витрати праці і засоби на виробництво та реалізацію продукції, відшкодовувати витрати виробництва і забезпечувати

прибуток кожному підприємству, стимулювати зростання обсягів виробництва і підвищення якості продукції, створювати рівні економічні умови для підвищення прибутковості підприємства, що перебувають в нерівних природно-економічних умовах. Ціна реалізації повинна спонукати підприємства підвищувати продуктивність праці і знижувати собівартість продукції.

Рис. 3.1. Економічний механізм підвищення конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» на ринку*

Примітка. *Розроблено на основі [23]

Отже, головною характеристикою, що визначає співвідношення попиту і пропозиції, є ціна за одиницю продукції. Ціна – один з основних чинників, що впливають на виручку від реалізації продукції, на розмір прибутку,

отримуваного підприємством, і відповідно, на його фінансово-економічний стан.

Класичним проявом ринкових умов є те, що в разі зниження попиту і збільшення пропозиції ціна знижується, а в разі збільшення попиту і зниження пропозиції – збільшується.

В результаті проведеного дослідження нами було розроблено економічний механізм підвищення конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» на ринку (рис. 3.1).

Підґрунтям системи управління як в рамках стратегічного, так і операційного управління конкурентоспроможністю є управління процесом кругообігу капіталу, економічного зростання та ін. Запропонована Ю.Ф. Ярошенком [7, с. 5] система підвищення конкурентоспроможності підприємства включає підсистему забезпечення адаптації до умов зовнішнього середовища, підсистему забезпечення гнучкості структури управління й виробничої системи, підсистему забезпечення ефективного використання потенціалу підприємства та ринку, що взаємозалежні й взаємообумовлені, але водночас є відносно автономними (рис. 3.2).

Дані рис 3.2 свідчать про те, що структура, функції й потенціал організаційно-економічного механізму повинні бути адекватними змінам внутрішнього й зовнішнього середовища. Головну роль у реалізації такої моделі покладено на реструктуризацію підприємств, одним із найважливіших завдань якої є встановлення динамічності та відповідності потенціалу підприємства його позиції. У схемі запропонованій схемі наведено декілька систем та один механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, який забезпечує динамічну відповідність між його потенціалом та ринковою позицією. Основою для розроблення механізму є комплексний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства, що враховує зв'язок конкурентоспроможності продукції, технологічних процесів і підприємства як господарської структури.

З метою визначення подальшого виробництва різних видів продукції та її прибутковості було проведено АВС-аналіз. АВС-аналіз – це спосіб класифікації

ресурсів за ступенем їхнього впливу на прибуток підприємства. Найчастіше метод АВС застосовують до товарного асортименту, щоб зрозуміти рентабельність груп товарів чи окремих найменувань та скоригувати асортимент.

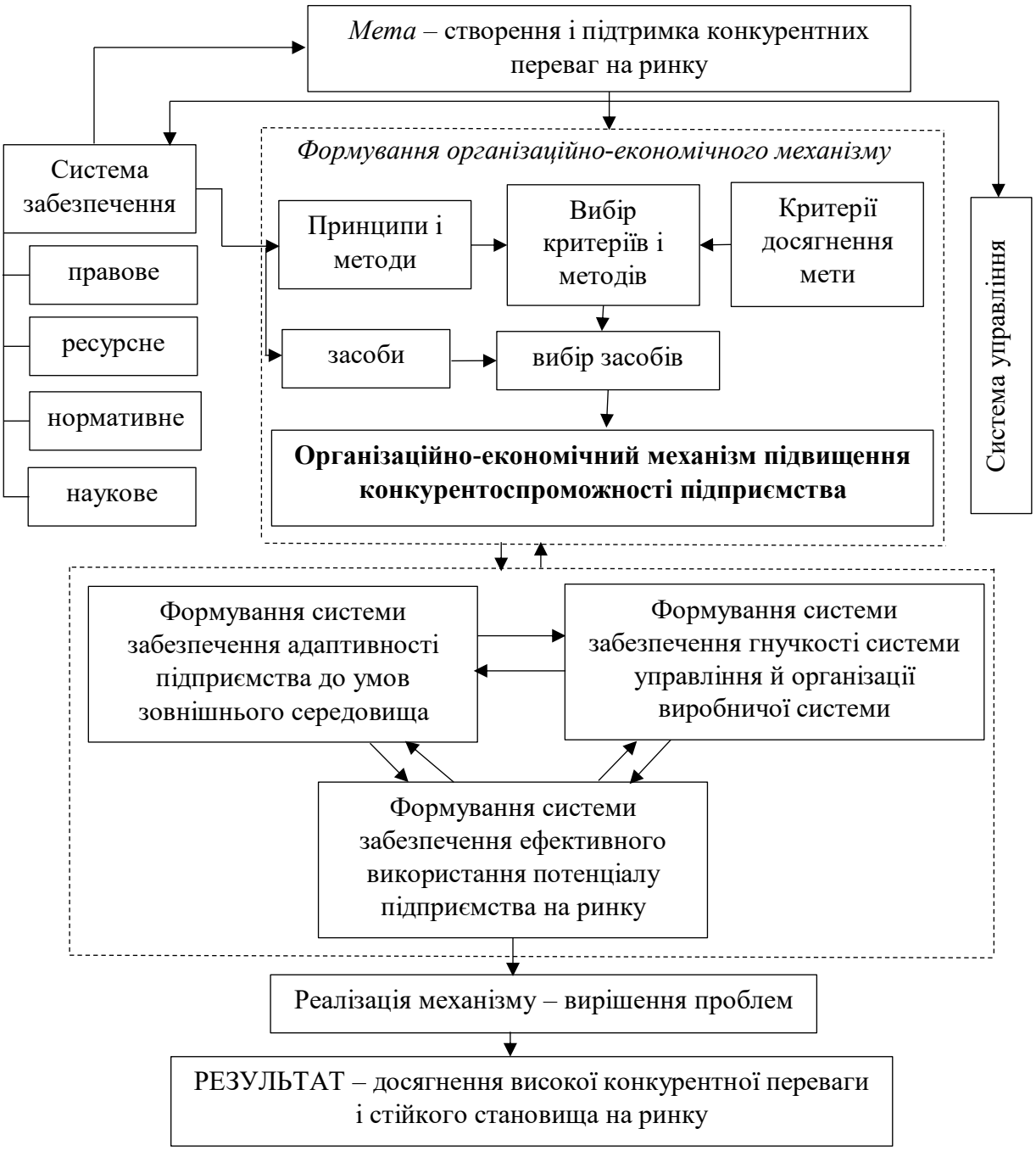

Рис. 3.2. Схема формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»

Примітка. *Джерело: [25]

Так, в табл. 3.1 наведено узагальнені дані проведеного АВС-аналізу ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»».

Таблиця 3.1

АВС-аналіз ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»», 2023 р.*

Первинний список			Упорядкований список			
Назва позиції	Дохід від реалізації, грн	Частка в загальному обсязі, %	Назва позиції	Частка в загальному обсязі, %	Частка з наростаючим підсумком, %	Група
Бор150 лужний	14 391 360	19,12	Бор100 лужний	40,04	40,04	A
Цинк 120	5 803 540	7,71	Бор150 лужний	19,12	59,16	A
Бор100 лужний	30 133 740	40,04	ТУРБОЛИП Прилипач	11,74	70,9	A
ЦИФОС мінерал	972 400	1,29	Цинк 120	7,71	78,61	A
Antistress 03	3 712	0,005	START LIFE NPK 3:18:18	7,21	85,82	B
Amino X	255 380	0,34	ПМК-Д ДЕСТРУКЦІЯ	4,81	90,63	B
Олійний Турбо	2 705 064	3,59	Олійний Турбо	3,59	94,22	B
Бобовий Турбо	761 460	1,01	Humate LF20	2,65	96,87	C
Humate LF20	1 996 896	2,65	ЦИФОС мінерал	1,29	98,16	C
START LIFE NPK 3:18:18	5 428 640	7,21	Бобовий Турбо	1,01	99,17	C
ПМК-Д ДЕСТРУКЦІЯ	3 618 320	4,81	Amino X	0,34	99,51	C
АЗОТОЛАЙФ	226 800	0,30	АЗОТОЛАЙФ	0,30	99,81	C
ТУРБОЛИП Прилипач	8 837 632	11,74	ТУРБОЛИП БІО	0,16	99,97	C
ТУРБОЛИП БІО	118 400	0,16	Antistress 03	0,005	100,00	C
Всього	75 253 344	100	Всього	100	X	X

Примітка. *Розроблено автором за даними підприємства

Узагальнивши результати проведеного АВС-аналізу ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»», можна зробити

висновок, що найбільш дохідним є виробництво наступних препаратів: Бор150 лужний, Цинк 120, Бор100 лужний, ЦИФОС мінерал. Дещо менш прибутковими залишаються Antistress 03, Amino X та Олійний Турбо.

На підставі розглянутого алгоритму та представленої методики керування витратами і генеруванням прибутку розроблено модель для ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Модель дієвого керування витратами і генеруванням прибутку для ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»*

Примітка. *Розроблено автором

Відповідно до моделі з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснити розрахунок певного переліку показників та зробити висновок відносно рентабельності й стійкості виробництва продукції, зміні прибутку та рентабельності відповідно до зміни обсягу виробництва й

реалізації, цін на продукцію, розміру змінних та постійних витрат.

Турило А. М. [51] наголошує на тому, що: «запровадження системи розвиненого директ-костингу у розрізі центрів фінансової відповідальності дозволяє проводити аналіз структури постійних та змінних витрат, маржинального доходу та формуванням прибутку в цілому по організації та, отже, удосконалити систему управління витратами та фінансовими результатами» [51]. Ми погоджуємось з твердженням О. О. Яцух [69] стосовно того, що: «подальше застосування гнучкого бюджету у плануванні дає можливість обрати оптимальний обсяг продажу та виробництва, а при аналізі – оцінити фактичні результати. Але в будь-якому випадку при порівнянні фактичних та кошторисних витрат для одного й того ж обсягу випуску продукції обов'язково розраховуються та аналізуються відхилення. Аналіз відхилень націлений на контроль витрат і, отже, на оптимізацію фінансових результатів» [69].

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку необхідно: удосконалювати систему заходів виробництва та збуту продукції; впроваджувати у виробництво нові технології; здійснювати належний контроль за якістю продукції на всіх етапах її виробництва та збуту; впроваджувати ефективну конкурентну стратегію на основі удосконалення організації виробництва та впровадження концепції маркетингу, а також підвищувати ефективність виробництва.

3.2. Формування конкурентної стратегії підприємства

Одним із головних завдань ефективного функціонування підприємства є забезпечення зміцнення його конкурентного стану на ринку, що передбачає обов'язковість розроблення стратегічних напрямів господарювання на довгостроковий період. У процесі розвитку ринкової економіки в Україні перед вітчизняними підприємствами постає проблема вибору пріоритетних напрямів діяльності. Підприємства, які змогли вирішити завдання виживання у конкурентному середовищі, одержали можливість господарювання та одночасно

постали перед потребою формування стратегії подальшого розвитку.

У підприємстві має бути розроблена відповідна стратегія конкурентоспроможності, передбачені заходи щодо всього виробничо-господарського комплексу. Варіанти стратегії можуть різнитися цілями, часовими параметрами та іншими характеристиками залежно від конкретних і перспективних завдань, але в кожному випадку їх головна мета – забезпечення переваг над конкурентами.

Конкурентна стратегія підприємства повинна ґрунтуватися на всебічному розумінні структури галузі, в якій функціонує підприємство, й процесу її зміни. Розробляючи конкурентну стратегію, підприємства прагнуть знайти й втілити спосіб вигідного й довгочасного конкурування у своїй галузі. Універсальної конкурентної стратегії немає, для кожного підприємства вона є різною.

Важливою умовою ефективної діяльності підприємств є правильно вибрана та розроблена конкурентна стратегія.

На рис. 3.4 відображено матрицю І. Ансоффа за видами продукції, яку виробляє ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»».

Згідно рис. 3.4, основна кількість продукції ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» реалізовується українським споживачам, тому можна зробити висновок, що ринок, на якому функціонує дане підприємство, відповідно до матриці І. Ансоффа є старим. Продукція досліджуваного підприємства є ідентичною протягом майже всього періоду його існування, без кардинальних якісних змін, тому і товар також вважатимем старим. Отже, ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» за видами продукції, яку воно виробляє попадає у квадрат зі стратегією глибокого проникнення на ринок. Це означає, що підприємство повинне намагатися збільшити обсяги збуту, ринкову частку та отримати більші прибутки при цьому не змінюючи асортименту товару. Основними методами досягнення даних цілей є активна рекламна діяльність, покращення обслуговування та зниження витрат на збут.

Ринок	Товар	
	Старий	Новий
Старий	- Бор150 лужний; - Цинк 120; - Бор100 лужний; - ЦИФОС мінерал; - Antistress 03; - Amino X; - Олійний Турбо; - Бобовий Турбо; - Humate LF20; - START LIFE NPK 3:18:18; - ПМК-Д ДЕСТРУКЦІЯ; - АЗОТОЛАЙФ; - ТУРБОЛИП Прилипач; - ТУРБОЛИП БІО.	-
Новий	-	-

Рис. 3.4. Матриця І. Ансоффа «товар-ринок» за видами продукції, виробленої у ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»*

Примітка. *Побудовано автором за даними підприємства

В ході дослідження було проведено аналіз конкурентних стратегій ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» за допомогою даної матриці «Бостон консалтинг груп». В табл. 3.2 наведені вихідні дані для побудови матриці БКГ для досліджуваного підприємства. Горизонтальна лінія щодо осі «середні темпи росту ринку» буде проходити через значення, що характеризує темп росту ринку препаратів для захисту рослин в Україні (2,7 %). Вертикальна лінія щодо осі «відносна частка ринку» проходитиме через 100 %, що є індикатором відносно найнебезпечнішого конкурента. Розмір кола для кожного виду продукції буде залежати від відносної частки ринку.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для побудови матриці «Бостон консалтинг груп» для ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»*

Асортимент продукції	Середні темпи росту ринку, %	Абсолютна частка ринку, %	Відносна частка ринку, %
START LIFE NPK 3:18:18	1,35	2,11	138,30
ПМК-Д ДЕСТРУКЦІЯ	1,02	1,34	112,31
ТУРБОЛИП Прилипач	2,54	3,27	92,14
Бор150 лужний	4,28	5,63	189,63
Цинк 120	1,87	2,36	162,15
ЦИФОС мінерал	0,38	0,89	102,59
Олійний Турбо	0,97	1,14	153,78
Бор100 лужний	5,86	6,34	94,56
Humate LF20	0,61	1,00	108,00

Примітка. *Розраховано автором

Перенесимо дані табл. 3.2 до матриці БКГ (рис. 3.5).

Як свідчать дані рис. 3.5 ТУРБОЛИП Прилипач та Бор 100 лужний у ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» попали до квадрату «знаки питання», тобто попит на дані види продукції зростає швидкими темпами, в той час як ринкова частка підприємства або взагалі не змінюється, або зростає дуже повільно. Для даного квадрату характерні стратегії розвитку товару або зняття вершків і виходу з ринку. Як свідчить досвід досліджуване підприємство отримує прибуток від виробництва даних видів продукції, тому в подальшому для них необхідно застосовувати стратегію розвитку товару.

Бор 150 лужний у ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» попав до квадрату «зірки», тобто попит на нього зростає інтенсивно з одночасною можливістю збільшення ринкової частки. Таким чином, для даного виду препарату характерна стратегія підтримання конкурентних переваг. Щодо всіх інших видів продукції, яку виробляє ПП

«НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»», то за матрицею БКГ вони знаходяться в «дійних коровах», що передбачає наявність значного доходу від реалізації даних видів продукції при незначних витратах на їх виробництво та просування. Тому для них доцільно застосовувати стратегію підтримання конкурентних переваг аби якомога довше отримувати прибутки від їх виробництва.

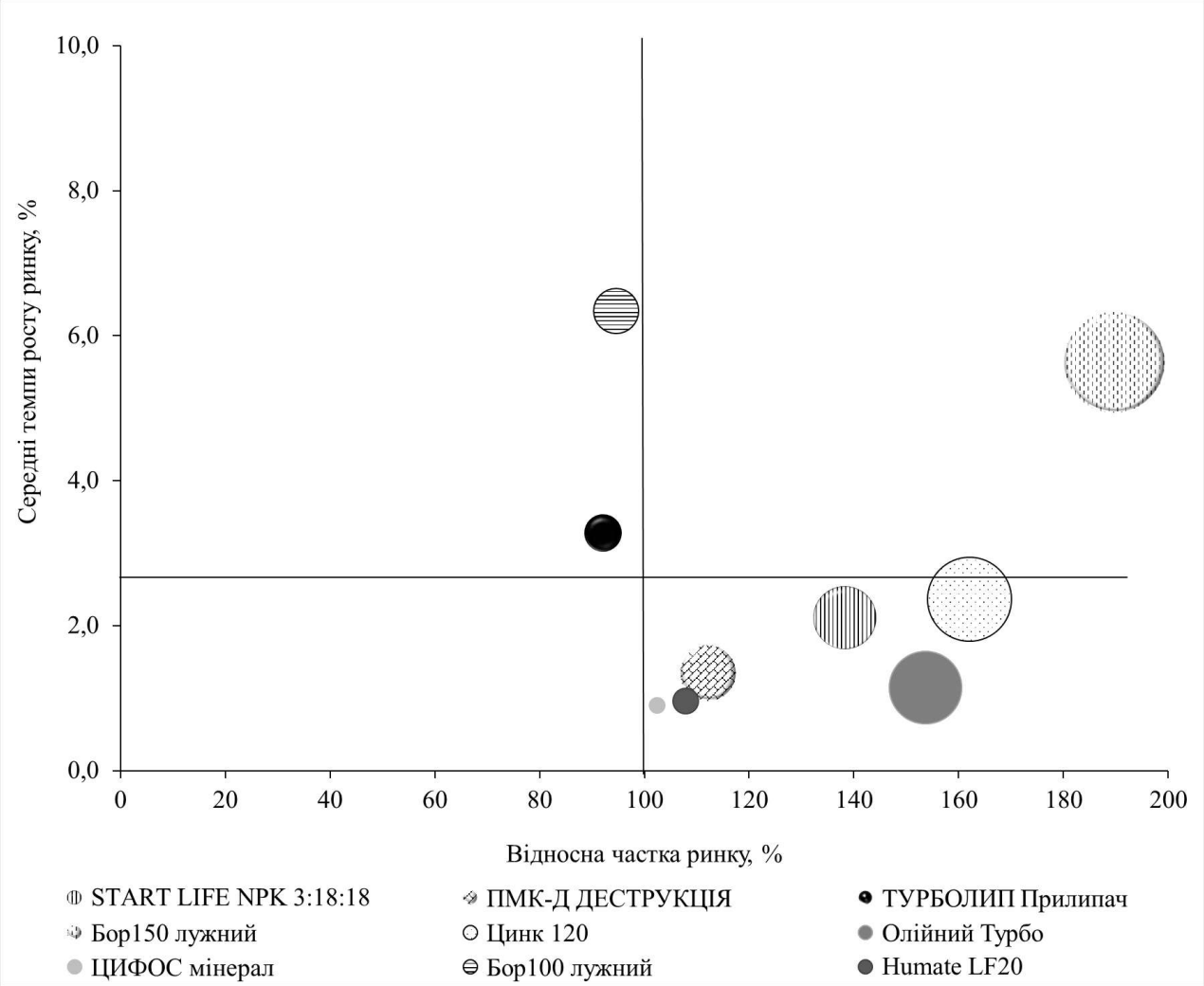

Рис. 3.5. Матриця «Бостон консалтинг груп» для продукції ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»*

Примітка. *Розраховано автором

Аналіз наукових праць виявив, що існують різні підходи до формування конкурентних стратегій підприємства, що дозволило узагальнити різні точки зору та запропонувати удосконалений підхід до формування конкурентної

стратегії ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»», основні етапи якого наведені на рис. 3.6.

Рис. 3.6. Модель формування конкурентної стратегії ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»*

Примітка. *Розроблено на основі [68]

Конкурентна стратегія ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» є інструментом забезпечення досягнення цілей підприємства на цільових ринках, лежить в основі сформованих бізнес-стратегій, які, у свою чергу, визначають особливості загальної стратегії розвитку підприємства. Тому формування конкурентної стратегії ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» слід починати з аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства, конкурентних позицій на цільових ринках, аналізувати конкурентні сили в галузі (як це розглядає М. Портер), стратегічні наміри і поведінку конкурентів. Доцільно здійснювати аналіз стратегічних цілей підприємства на цільових ринках і аналіз конкурентного та економічного потенціалу, що відображає можливості підприємства у створенні конкурентних переваг і ведення конкурентної боротьби.

Розроблення стратегічних альтернатив засновано на обґрунтуванні критеріїв їх вибору та контролі за їх реалізацією. Для декомпозиції базової конкурентної стратегії на простіші складові частини та подальшої обробки суджень про альтернативні деталізовані стратегії пропонується використовувати метод аналізу ієрархій, який включає процедури синтезу множинних суджень, отримання пріоритетності факторів і знаходження альтернативних конкурентних стратегій. Перевагою запропонованої методики вибору конкурентної стратегії є те, що метод аналізу ієрархій на відміну від інших експертних методів дає можливість оцінювати відразу і якісні, і кількісні характеристики за допомогою переходу до безрозмірних показників.

За допомогою методу аналізу ієрархій можна здійснювати пошук оптимальної конкурентної стратегії у будь-якій ринковій ситуації, оскільки він дозволяє порівнювати всі чинники одночасно, визначаючи значущість шляхом попарного порівняння. В результаті визначається відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії елементів в ієрархії. При цьому інші методи дозволяють одночасно порівнювати, як правило, лише по два фактори.

Рис. 3.7. Модель стратегічного управління розвитком ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» на основі формування конкурентних переваг*

Примітка. *Розроблено на основі [8; 34]

Дослідження елементів методологічного базису формування конкурентних переваг та конкурентної стратегії ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» дало можливість розробити модель стратегічного управління розвитком підприємства (рис. 3.7).

Таким чином, розробка конкурентної стратегії є важливим етапом для успішної діяльності будь-якого підприємства. Конкурентна стратегія дозволяє підприємству визначити, як воно може досягти конкурентних переваг і забезпечити свій успіх на ринку. Розробка і впровадження конкурентної стратегії є постійним та системним процесом, оскільки ринкові умови постійно змінюються. Здатність адаптуватися і реагувати на нові виклики є ключем до довгострокового успіху підприємства.

3.3. Маркетингова діяльність як важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»

Діяльність підприємств в умовах коливань ринкової кон'юнктури та неповноти інформації потребує від керівників та управлінців здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього оточення, прогнозувати можливі наслідки та формувати відповідні заходи. Маркетинг є важливим стратегічним інструментом, який визначає орієнтацію підприємства у ринковому просторі. У таких умовах якість ухвалення маркетингових рішень і управління підприємством загалом залежить від наявності повної, актуальної та достовірної інформації про ринок, попит та пропозицію на ньому, його кон'юнктуру, діяльність конкурентів тощо, а також безпосередньо про внутрішнє середовище суб'єкта господарювання [46].

Оцінка процесу управління маркетинговою діяльністю в ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» свідчить про те, що даний напрям роботи характеризується приділенням незначної уваги та потребує оптимізації й вдосконалення.

Керівництво підприємства не виділяє маркетинг як окремий напрям

діяльності та вважає недоцільним створювати спеціалізовані маркетингові структурні елементи. Світовий же досвід та практичні здобутки провідних зарубіжних компаній виділяють маркетинг як особливо актуальний та успішний інструмент досягнення бажаних результатів і підвищення ефективності бізнесу. За даних умов особливої актуальності набуває процес розробки дієвої маркетингової структури в конкретних господарюючих суб'єктах аграрної сфери, яка дасть змогу забезпечити підприємствам бажаний рівень прибутковості та високий рівень конкурентоспроможності в умовах розвитку ринкових відносин в Україні.

Організація маркетингової діяльності повинна бути спрямована на розвиток підприємницької ініціативи, що передбачає розроблення інноваційних ідей, їх оперативну реалізацію в практичній діяльності. В основу виробничої та ринкової стратегії підприємства має бути покладено концепцію життєвого циклу продукції, яка б визначала момент його входження на ринок, пік виробництва та продажу, а також потребу у заміні наявного продукту новим, більш конкурентоспроможним.

Системний підхід до організації маркетингу є необхідною умовою для успішної діяльності підприємства на ринку. Систему маркетингу ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» можна узагальнити схематично (рис. 3.8).

Маркетинг як концепція управління виробничо-збутовою діяльністю різноманітних форм господарювання є комплексом заходів для аналізу ринку, формування попиту, проведення ринкових досліджень, врахування ринкових чинників на всіх стадіях виробничого процесу, просування товарів каналами товароруху до кінцевого споживача, ціноутворення тощо.

Отже, сутність маркетингу полягає в тому, щоб за допомогою специфічних методів дослідження визначити, на які товари є попит; забезпечити виробництво потрібними ресурсами для задоволення цього попиту; якнайкраще і своєчасно запропонувати товар споживачу, отримавши максимально можливий прибуток.

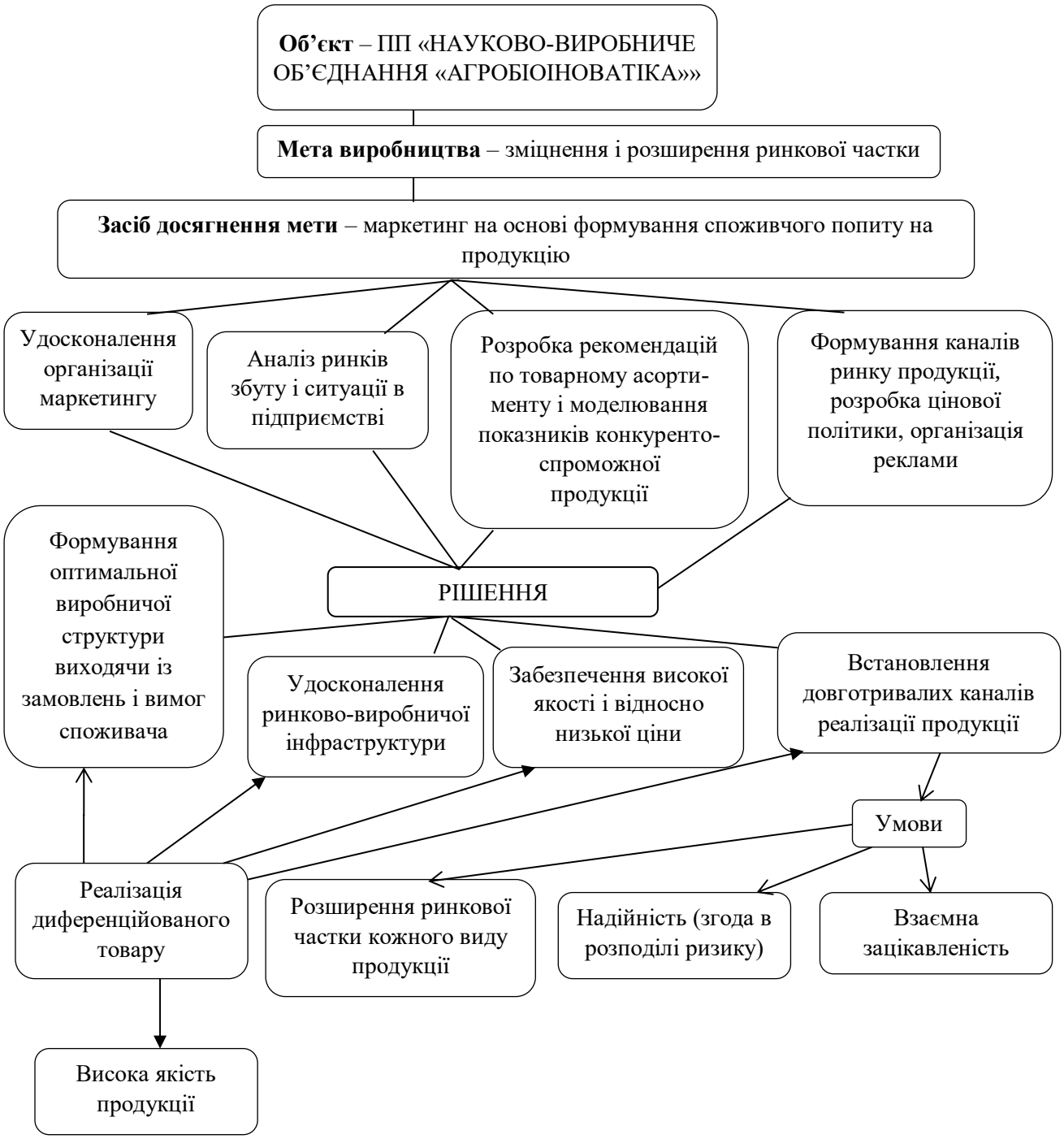

Рис. 3.8. Схема маркетингової діяльності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»*

Примітка. *Розроблено на основі [70]

Сучасне ведення виробничої діяльності потребує застосування сучасного технічного забезпечення. Тому однією з головних умов успішного функціонування служби маркетингу підприємства є наявність інформаційного забезпечення на базі комп'ютерних та інших мереж. Під'єднання до

маркетингової інформаційної мережі повинно гарантувати отримання ринкової інформації як з областей, так і в масштабах держави, забезпечити оброблення, аналіз, систематизацію і передавання потрібних повідомлень каналами на різні рівні (товаровиробник – район – область – держава).

Принципове значення для підвищення конкурентоспроможності продукції, має формування ефективної ринкової інфраструктури. Остання є системою організацій, що забезпечує взаємодію ринкових контрагентів – структурних елементів товарних ринків, сприяє вільному руху товарів, обмінним процесам. Вона об'єднує транспорт, складські приміщення, сезонні особливості вирощування культур.

Завданнями структурного підрозділу (служби) з маркетингової діяльності є: по-перше, вдосконалення організаційних форм і методів проведення маркетингових досліджень; по-друге, вивчення потреб і кон'юнктури ринку, сегментування ринків, по-третє, розширення стратегічних зон господарювання; по-четверте, вивчення конкурентів – виробників аналогічних товарів та конкурентних переваг; по-п'яте, розроблення нормативів конкурентоспроможності продукції та підприємства.

Для повноцінного здійснення маркетингової діяльності в ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» було запропоновано загальну модель управління маркетингово-орієнтованого підприємства, в основу якого покладено системний підхід та налагодження ефективних взаємозв'язків (рис. 3.9).

Ще одним не менш важливим маркетинговим заходом для підвищення конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» є електронна торгівля в інтернеті, як ефективна складова просування, рекламування й продажу продукції. Саме тому для розширення каналів реалізації продукції та ефективнішої взаємодії зі споживачами й постачальниками пропонується досліджуваному підприємству розробити власний веб-сайт.

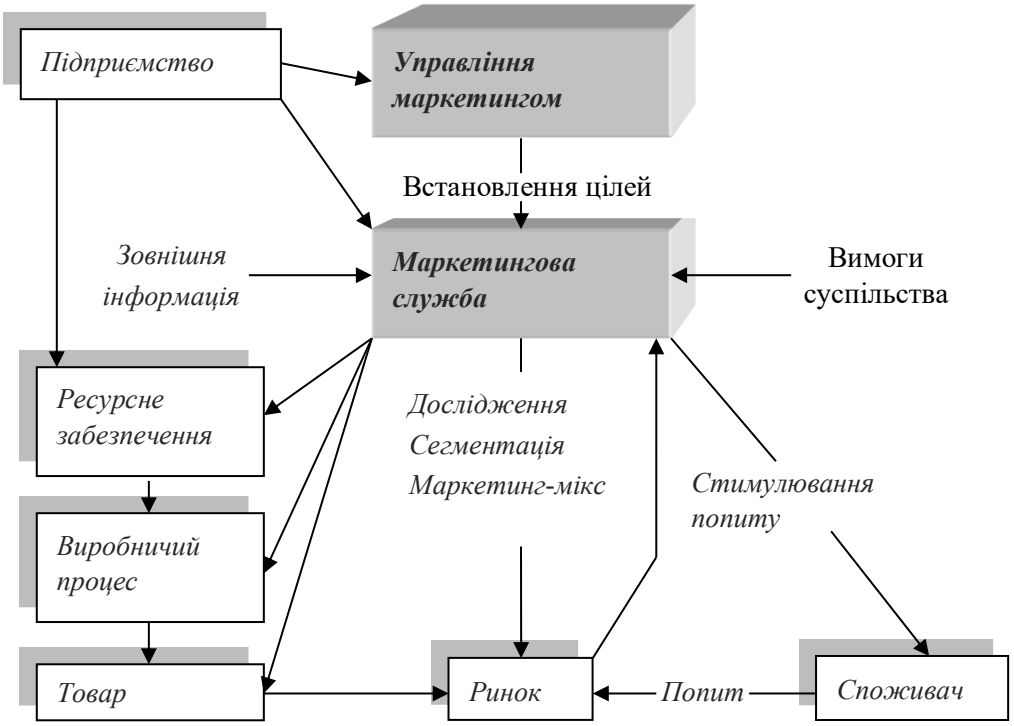

Рис. 3.9. Модель управління ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» орієнтованим на маркетинг*

Примітка. *Розроблено на основі [37]

На основі аналізу інформаційних джерел здійснено моніторинг цін у 2024 році на розробку різних за функціональним призначенням сайтів щодо можливості просування продукції на них для ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» (табл. 3.3).

Під час розроблення веб-сайту необхідно використовувати інструменти дослідження ключових слів, щоб визначити найбільш релевантні та популярні пошукові терміни в тематиці сільськогосподарського виробництва. Після цього доцільно вписувати ключові слова у вміст веб-сторінок, метаданих та інших HTML-атрибутів. Це покращує розпізнавання контенту роботами в процесі сканування та сприяє росту позиції сайту в пошуковій системі Google.

Наступною важливою складовою при розробленні веб-сайту є правильне його структурування, наявність інтуїтивно зрозумілої навігації. Не менш важливим також є наповнення сторінок якісним вмістом, релевантним тематиці підприємства. Позитивним є систематизоване та регулярне публікування дописів

у блозі, відео про асортимент товарної продукції підприємства. В описах доцільно використовувати цільові ключові слова, що сприятиме перетворення підприємства в авторитетне джерело інформації в галузі виробників препаратів для захисту рослин.

Таблиця 3.3

Прайс-лист на створення сайтів у 2024 році для ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»*

Найменування послуг	Опис	Вартість, грн
САЙТ ВІЗИТКА	Сайт, що складається з декількох веб-сторінок, і містить основну інформацію про комерційну або некомерційну організацію, компанію, товари або послуги, прайс-листи, контактні дані. Сайт використовується компаніями для презентації та роботи з клієнтами.	10 000
ІНТЕРНЕТ МАГАЗИН	Це магазин, вітрина якого розташована в інтернеті. На сайті магазину зазвичай представлений докладний каталог товарів із цінами, на основі якого користувач формує своє замовлення. На сайті передбачена можливість замовлення товару та його оплати, фільтр товарів за параметрами, особистий кабінет покупця.	від 32 000
КОРПОРАТИВНИЙ САЙТ	Це офіційне віртуальне представництво компанії в Інтернеті. Корпоративний сайт містить повний обсяг інформації про саму компанію, сферу її діяльності, пропоновану продукцію та послуги. На корпоративному сайті можуть також розміщуватися додаткові сервіси – форум, опитування, розсилки, поштові форми та ін.	48 000
ЛЕНДІНГ	Це веб-сторінка, яка містить інформацію про один або кілька товарів або послуг. Головним завданням лендингу є перетворення відвідувачів сайту на Ваших клієнтів, спонукання до цільової дії: покупка товару, замовлення послуги тощо.	12 000
САЙТ КАТАЛОГ	Це сайт з великою кількістю сторінок, розділів та підрозділів. Основним завданням web-сайту каталогу є представлення каталогу товарів чи послуг.	20 000
САЙТ на конструкторі TILDA	Модульний сайт на хмарній платформі Тільда Publishing. Підходить для невеликих компаній та рекламних акцій. Відрізняється блоковою структурою, зручним візуальним редактором та вбудованими елементами анімації.	25 000

Примітка. * Розроблено на основі [50]

У табл. 3.4 сформовано прайс-лист щодо переліку послуг з просування сайту у 2024 році для ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»».

Таблиця 3.4

Прайс-лист щодо просування сайтів у 2024 році для ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»»*

Найменування послуг	**Опис**	**Вартість, грн**
Просування сайту у ТОП 10 Регіон	Виведення сайту на верхні позиції у Google у Вашому регіоні, області. Терміни просування становлять від 1 до 3 місяців	8000 грн / міс.
Просування сайту у ТОП 10 Україна	Виведення сайту на верхні позиції Google по всій країні. Терміни просування становлять від 3 до 6 місяців	12000 грн / міс.
Контекстна реклама у Google	Показ Ваших оголошень в рекламному блоці пошукових систем, супровід рекламної компанії, підвищення ефективності та мінімізація витрат на рекламу	300 грн / день
Реклама сайту у соціальних мережах	Професійне настроювання та ведення рекламної компанії в соціальних мережах Facebook, Instagram, Youtube. Хороший трафік для сайту з найменшою ціною кліка.	200 грн / день

Примітка. * Розроблено на основі [50]

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це, перш за все, філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, яка має бути орієнтована на вирішення таких завдань, як дослідження потреб споживачів та їх розвитку, оцінка поведінки та можливостей конкурентів, дослідження розвитку ринку та потреб ринку, оцінка їхньої поведінки та можливостей конкурентів, дослідження навколишнього середовища, виготовлення товарів, які б перевершували товар конкурента.

Висновки до розділу 3

У ході дослідження побудовано економічний механізм підвищення конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»». Узагальнивши результати проведеного АВС-аналізів ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»», можна зробити висновок, що найбільш дохідними є наступні препарати: Бор150 лужний, Цинк 120, Бор100 лужний, ЦИФОС мінерал. Встановлено, що із розвитком конкуренції на ринку та зниженням норми прибутку перспективи розвитку підприємства значною мірою залежать від управління витратами. Наведено модель дієвого керування витратами і генеруванням прибутку для ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»».

На основі аналізу даних матриці «Бостон консалтинг груп» більшість досліджуваної продукції підприємства потрапила до дійних корів, що передбачає наявність значного доходу від реалізації даної продукції при незначних витратах на її виробництво та просування. Тому підприємству доцільно використовувати стратегію підтримання конкурентних переваг аби якомога довше отримувати прибутки від виробництва даної продукції. В результаті було розроблено модель формування конкурентної стратегії ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» та модель стратегічного управління розвитком на основі формування конкурентних переваг.

У ході дослідження розроблено схему маркетингової діяльності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»». Встановлено, що для повноцінного здійснення маркетингової діяльності в ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» було запропоновано використовувати загальну модель управління маркетингово-орієнтованого підприємства, в основу якого покладено системний підхід та налагодження ефективних взаємозв'язків. З метою розширення каналів реалізації продукції та ефективнішої взаємодії зі споживачами й постачальниками запропоновано ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» розробити власний веб-сайт. На основі аналізу

інформаційних джерел здійснено моніторинг цін у 2024 році на розробку різних за функціональним призначенням сайтів щодо можливості просування продукції на них. Встановлено, що розробка сайту з мінімальним пакетом функцій складатиме 12000 грн, в той час як розробка універсального сайту коштуватиме 48000 грн. Здійснено моніторинг та сформовано прайс-лист щодо переліку послуг з просування сайту у 2024 році для ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»».

ВИСНОВКИ

1. На основі аналізу інформаційних джерел уточнено і конкретизовано сутність поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Встановлено, що конкуренція – це суперництво, змагання між товаровиробниками на ринку за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів для отримання на цій основі максимально можливого прибутку. Конкурентоспроможність – це сукупність переваг і здатності суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для нього, в умовах дії законів певного навколишнього середовища.

2. Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка визначає його положення серед багатьох схожих об'єктів господарювання і полягає у спроможності використання різних видів ресурсів ефективніше ніж конкуренти. На конкурентоспроможність підприємства та ефективність його функціонування впливає велика кількість чинників. Розроблено схему управління конкурентоспроможністю підприємства та організаційно-економічну модель управління конкурентоспроможністю підприємства.

3. У ході дослідження виокремлено методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які поділяються за наступними ознаками: способом оцінювання; формою представлення результатів; показниками і змінними, що використовують під час аналізу; ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства; рівнем ухвалення рішення. Наведено переваги та недоліки методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Охарактеризовано складові елементи формування конкурентних переваг у системі управління підприємством. За результатами проведених досліджень побудовано послідовність обґрунтування вибору переліку нових конкурентних переваг для підприємства, що підлягають формуванню.

4. Аналізуючи діяльність ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ

«АГРОБІОІНОВАТІКА»» Вінницької області, варто відмітити, що протягом 2021-2023 рр. підприємство отримувало прибуток, який за досліджуваний період зменшився на 13,8 %, в той час як повна собівартість зросла у 4,4 рази. Відповідно рівень рентабельності у 2023 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 6,3 відсоткових пункти. На основі проведеного дослідження встановлено, що всі види препаратів, які виробляло ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» у 2023 р. були прибутковими, зокрема найбільше прибутку підприємство отримало від реалізації Бору 100 лужного – 452006 грн, Бору 150 лужного – 215870 грн та ТУРБОЛИП Прилипачу – 132564 грн.

5. У ході дослідження було визначено перелік чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»». З метою виявлення прямого впливу можливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність функціонування підприємства було проведено SWOT-аналіз. За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що більшість можливостей підприємство може реалізувати шляхом залучення інвесторів, що дасть змогу позбутися слабких сторін ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» та рекомендовано у своїй діяльності обирати стратегію концентрації.

6. У результаті дослідження була проведена оцінка конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» на основі методики, заснованої на теорії ефективної конкуренції. Встановлено, що підприємство має непогані конкурентні позиції на ринку виробників добрив для захисту рослин про що свідчать високі значення показників ефективності виробничої (185,08) та збутової діяльності (4,86). Проте, вищому керівництву підприємства потрібно приділити особливу увагу покращенню фінансового стану ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»», оскільки значення показника фінансового положення підприємства є низьким і становить 0,81.

7. У ході дослідження побудовано економічний механізм підвищення

конкурентоспроможності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»». Узагальнивши результати проведеного АВС-аналізів ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»», можна зробити висновок, що найбільш дохідними є наступні препарати: Бор150 лужний, Цинк 120, Бор100 лужний, ЦИФОС мінерал. Наведено модель дієвого керування витратами і генеруванням прибутку для ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»».

8. На основі аналізу даних матриці «Бостон консалтинг груп» більшість досліджуваної продукції підприємства потрапила до дійних корів, що передбачає наявність значного доходу від реалізації даної продукції при незначних витратах на її виробництво та просування. Тому підприємству доцільно використовувати стратегію підтримання конкурентних переваг аби якомога довше отримувати прибутки від виробництва даної продукції. В результаті було розроблено модель формування конкурентної стратегії ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» та модель стратегічного управління розвитком на основі формування конкурентних переваг.

9. У ході дослідження розроблено схему маркетингової діяльності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»». З метою розширення каналів реалізації продукції та ефективнішої взаємодії зі споживачами й постачальниками запропоновано ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»» розробити власний веб-сайт. На основі аналізу інформаційних джерел здійснено моніторинг цін у 2024 році на розробку різних за функціональним призначенням сайтів. Встановлено, що розробка сайту з мінімальним пакетом функцій складатиме 12000 грн, в той час як розробка універсального сайту коштуватиме 48000 грн. Здійснено моніторинг та сформовано прайс-лист щодо переліку послуг з просування сайту у 2024 році для ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «АГРОБІОІНОВАТІКА»».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.

2. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems.* 2022. № 2. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/69 (дата звернення 15.10.2024).

3. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган- Барановського, 2006. 294 с.

4. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва : навчальний посібник. Київ : «ЦП «Компринт», 2018. 533 с.

5. Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом : навчальний посібник. Київ : НУБіП України, 2019. 401 с.

6. Балановська Т. І., Федірець О. В., Іванова Г. С. Роль інноваційної діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності продукції сільського господарства. *Вісник Харківського Національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка.* 2009. Вип. 85. С. 85–90.

7. Безпарточний М. Г., Брітченко І. Г., Безпарточна О. С. Ринкове середовище та конкурентні переваги аграрних підприємств України у контексті забезпечення продовольчої безпеки. *Information and innovation technologies in the XXI century*: матеріали Міжнар. наук. конф., 15–16 September 2022. University of Technology, Katowice. Katowice: Wyższa Szkoła Techniczna w Katowicach, 2022. С. 5–7.

8. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка.* 2015. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191 (дата

звернення: 17.10.2024).

9. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія : Економіки.* 2015. Вип. 1 (1). С. 116–118.

10. Булах І. В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2007. Вип. 3 (39). С. 24–31.

11. Васютіна І. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2011. № 5. С. 114–118.

12. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій : монографія. Київ : Бліц-Інформ, 2004. 213 с.

13. Вінніченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. *Агросвіт.* 2012. Вип. 8. С. 3–6.

14. Гончар В. В. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2016. № 1. С. 81–85.

15. Гончарук Т. І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. *Вісник Української академії банківської справи.* 2010. № 2. С. 3–10.

16. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2007. № 12. С. 35–38.

17. Гудзинський О. Д., Драмарецька К. П. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах їх інноваційного розвитку : монографія. Київ : Компринт, 2015. 255 с.

18. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт.* 2016. № 24. С. 82–85.

19. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посібник. Київ : Бліц–Інформ, 2003. 245 с.

20. Діагностика стану підприємства : теорія і практика : монографія / за заг. ред. А. Е. Воронкової. Харків : ІНЖЕК, 2006. 448 с.

21. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник. Харків : Основа, 2003. 187 с.

22. Дорошів В. І. Введення в теорію маркетингу. Київ : ІНФРА, 2015. 258 с.

23. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 144 с.

24. Єрмаков О. Ю. Організація сільськогосподарського виробництва. Київ : Видавничий центр НАУ, 2007. 266 с.

25. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком.* 2008. № 1–2. С. 97–101.

26. Кваша С. М. Тенденції розвитку аграрного ринку України та методи його регулювання. *Аграрна наука і освіта.* 2000. № 1. С. 172–181.

27. Кваша С. М., Лука О. Ф. Конкурентоспроможність вітчизняної аграрної продукції в умовах вступу України до СОТ. *Економіка України.* 2003. № 10. С. 83–89.

28. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* 2017. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428 (дата звернення 17.10.2024).

29. Клименко С. М., Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.

30. Ковтуненко Ю. В., Колісніченко Я. В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Economic journal Odessa polytechnic university.* 2024. № 2(28). С. 35–41.

31. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

32. Корінько М. Д. Диверсифікація в історії економічної думки. *Актуальні проблеми економіки.* 2003. № 1. С. 2–5.

33. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.

34. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції : практика та досвід.* 2016. № 12. С. 49–53.

35. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. *Економічний вісник Національного технологічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2013. № 10. С. 219–223.

36. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : монографія; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О. Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

37. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003.

38. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки.* 2013. № 4. С. 155–163.

39. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія. Київ : ІАЕ, 2007. 270 с.

40. Мацибора В. І., Збарський В. К., Мацибора Т. В. Економіка підприємств : навчальний посібник Київ : Каравелла, 2009. 312 с.

41. Месель-Веселяк В. Я. Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК.* 2007. № 12. С. 8–14.

42. Микитенко В. В., Ігнатієва І. А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник економічної науки України.* 2005. № 2. С. 77–80.

43. Миленький Д. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського.* 2008. № 4. С. 9–17.

44. Нестеренко С. А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських

підприємств: управлінський аспект : монографія. Київ : ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2013. 483 с

45. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання і управління : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 368 с.

46. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 122 с.

47. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text (дата звернення 17.10.2024).

48. Рожко Н. Я. Стратегії досягнення конкурентних переваг виробників на ринку овочів та фруктів. *Агросвіт.* 2020. № 3. С. 73–79.

49. Савчук В. І., Корж Д. А. Системи управління конкурентоспроможністю : підручник. Харків : Основа, 2003. 214 с.

50. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. *Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка».* 2008. № 633. С. 627–636.

51. Селезньова Г. О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. № 10. URL: http://global-national.in.ua/issue-10–2016 (дата звернення 17.10.2024).

52. Синиця С. М., Гринів Л. В., Крупа О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Івано-Франківськ : Видавництво прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2010. 408 с.

53. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства : змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України.* 2015. № 36. С. 126–137.

54. Стратегічне управління : навч. посібник / В. Л. Дикань та ін. Київ : Центр уч. літератури, 2013. 272 с.

55. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *ECONOMICS:*

time realities. 2023. №3(67). С. 56–64.

56. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62 (дата звернення 17.10.2024).

57. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників : монографія. Київ : Бліц-Інформ, 2004. 165 с.

58. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

59. Туряниця В. В. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2022. № 3 (52). Том 3. С. 264–278.

60. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Іванов Ю. Б. та ін. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

61. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки.* 2010. № 4. С. 27–32.

62. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор.* 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.

63. Хмурова В. В., Кулініч В. В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17 (дата звернення 17.10.2024).

64. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.

65. Цьвок Д. Р. Формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2017. № 5 (61). С. 141–147.

66. Чупир О. М. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю будівельних компаній. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2011.

№ 35. С. 186–190.

67. Шарко В. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі. *Молодий вчений.* 2017. № 4. С. 788–793.

68. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право.* 2022. № 2 (49). С. 71–76.

69. Шпичак О. М. Теоретико-методологічні аспекти ціноутворення на сільськогосподарську продукцію. *Економіка АПК.* 2012 № 8. С. 3–10.

70. Balanovska T., Havrysh O., Gogulya O. Developing enterprise competitive advantage as a component of anti-crisis management. *Entrepreneurship and Sustainability Issues.* 2019. Vol. 7. No. 1 (September). P. 303–323. URL: https://jssidoi.org/jesi/uploads/articles/25/Balanovska_Developing_enterprise_competitive_advantage_as_a_component_of_anticrisis_management.pdf (дата звернення 17.10.2024).

71. Denning Steve, Folz Christina. How To Change Your Organizational Culture. *SHRM.* 2016. (Sep. 22). URL. https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1016/pages/how-to-change-your-organizational-culture.aspx (дата звернення 17.10.2024).

72. Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. Business models and competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero Americana de Estratégia.* 2019. Vol. 18. Núm. 1. P. 90–105.