

115
20.12.23

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

В

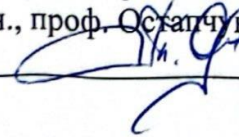
ШАХРАЙ Владислав Юрійович
(студент групи ПБМ-8)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПСП «ГРАНІТ» ТА
РОЗВИТОК ЙОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 23.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

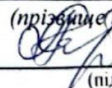
к.е.н., доц. Денисюк О.Г.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Сотник А.А.

(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Шахрай В.Ю. Формування конкурентних переваг ПСП «Граніт» та розвиток його підприємницької активності. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади формування конкурентних переваг та можливі шляхи підвищення рівня конкурентних переваг.

Ключові слова: конкурентоспроможності, конкурентні переваги, оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.

Annotation

Shakhrai V.Y. Formation of competitive advantages PSP «Granit» and the development of his entrepreneurial activity. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock exchange activity". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The master's qualification work examines the theoretical bases formation of competitive advantages and possible ways of increasing the level of competitive advantages are considered.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, assessment of the level of competitiveness of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність поняття «конкурентні переваги підприємства» та їх вплив на розвиток підприємницької активності.....	7
1.2. Система управління конкурентними перевагами підприємства.....	15
1.3. Методичні засади оцінки конкурентних переваг підприємства	20
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення у сфері формування конкурентних переваг	26
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПСП «ГРАНІТ»	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПСП «Граніт»	32
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПСП «Граніт»	37
2.3. Система формування конкурентних переваг ПСП «Граніт» та їх оцінка.....	43
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПСП «ГРАНІТ».....	63
3.1.Організаційно-методичні засади підвищення формування конкурентних переваг ПСП «Граніт»	63
3.2.Резерви нарощення конкурентних переваг для розвитку підприємницької активності ПСП «Граніт».....	68
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	75
Висновок до розділу 3	80
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конкурентні переваги представляють собою одну з важливих категорій ринкової економіки, яка свідчить про здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов та утримувати міцні позиції на тривалий термін. Комплексне вивчення та аналіз формування конкурентних переваг є ключовим напрямком стратегічних досліджень, оскільки це допомагає визначити найбільш вигідні стратегії для підприємства на ринку.

Результатом такого дослідження є ідентифікація та розуміння конкурентних переваг, які є найбільш ефективними для підприємства на конкретному ринку. Ця інформація використовується для створення довгострокових перспектив та розвитку компанії в цілому.

Проблематика формування конкурентних переваг не є новою для наукових досліджень, оскільки конкуренція завжди була важливим аспектом для всіх підприємств ринкової економіки, але через постійні зміни в умовах бізнесу і розвитку технологій, вона залишається актуальною та потребує постійного оновлення стратегій, щоб забезпечити успішну конкуренцію та розвиток підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Серед науковців проблемами формування конкурентних переваг підприємств займалися такі вчені, як І. Ансофф, Г. Ассель, Т. Коупленд, Ф. та інші.

Метою дослідження є аналіз теоретико-методичних аспектів формування конкурентних переваг та розвиток підприємницької активності

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічний зміст конкурентних переваг;
- дослідити механізм формування конкурентних переваг;
- обґрунтувати методичні засади формування конкурентних переваг;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування конкурентних переваг;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ПСП «Граніт»;
- проаналізувати систему формування конкурентних переваг ПСП «Граніт»;

- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи формування конкурентних переваг;
- визначити основні резерви нарощення конкурентних переваг для розвитку підприємницької активності ПСП «Граніт»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес функціонування ПСП «Граніт», **предметом** дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні питання формування конкурентних переваг.

Методи дослідження Процес формування конкурентних переваг підприємства включав використання різноманітних аналітичних, матричних та графічних методів дослідження, що дозволило оцінити наявність та стан конкурентних переваг. Для цього були застосовані такі інструменти та методи: Матриця McKinsey, PEST-аналіз, SWOT-аналіз та побудовано дерево цілей, дерево проблем.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених (монографії, статті, тези доповіді), електронні ресурси.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку ідеї формування конкурентних переваг через прокладання шляху клієнта.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні та розробці пропозицій щодо формування конкурентних переваг на підприємстві. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

1. Завалій Т.О., Шахрай В.Ю. Українське коріння "батька сучасного маркетингу" Філіпа Котлера. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів Міжнарод. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2022. С. 38-39.

2. Завалій Т.О., Шахрай В.Ю. Similarweb як діджитал-інструмент конкурентної розвідки: українські реалії. Маркетинг і цифрові технології, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 86-104, чер. 2023. ISSN 2523-434X.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 92 сторінці друкованого тексту. Робота містить 35 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 77 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «конкурентні переваги підприємства» та їх вплив на розвиток підприємницької активності

В сучасних умовах наявність конкурентних переваг є одним з основних факторів конкурентоспроможності підприємства та розвитку його в цілому. Висока конкурентоспроможність основна умова розвитку і життєдіяльності підприємства. В умовах конкурентної боротьби підприємства повинні задовольняти потреби споживачів, збільшувати обсяги збуту, розширювати частку ринку, забезпечувати товаром, який має необхідний рівень якості та ціну.

Вивченню формування конкурентних переваг присвячено багато досліджень. Серед науковців проблемами формування конкурентних переваг підприємств займалися такі вчені, як М. Портер, Л. Балабанова, Ф. Котлер, Ж. Ж. Ламбена, Д. Рікардо, І. В. Шаповалова.

За М. Портером, конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності підприємства і проявляються або в більш низьких, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати і контролювати додану вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації.

М. А. Міненко вважає, щоб мати стійкі конкурентні переваги необхідно створити базову систему адміністративного менеджменту, яка буде основою для сертифікації на відповідність міжнародним стандартам і для побудови моделі ділової досконалості. Така система, забезпечуючи сталий розвиток підприємства повинна бути спроможною оперативно адаптуватися до будь-яких внутрішніх змін і до впливу факторів зовнішнього середовища [38].

А. Меметов розглядав основні теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства на засадах цифрової трансформації, дійшовши висновку, що конкурентні переваги діджиталізації підприємства

можуть виникати на рівні економіки загалом. Основними конкурентними перевагами діджиталізації підприємства у системі цифрової економіки можуть бути технологічні, функціональні, інформаційні та галузеві конкурентні переваги.[8]

Ж. Ж. Ламбена, вважає, що конкурентні переваги – це властивості товару, які здатні забезпечити перевагу підприємства над конкурентами. Він виділяє низку особливостей, які здатні забезпечувати конкурентну перевагу, а саме: нижчі витрати підприємства, ключові компетенції підприємства, які здатні створювати цінність для споживача, та відмінна якість продукції

В. С. Гуменюк, вважає, що конкурентна перевага - це сукупність певних характеристик діяльності господарської одиниці, гнучкість та адаптивність до мінливості зовнішнього середовища, що забезпечують конкретному підприємству перевагу над конкурентами.

Г.С. Федосєєва запропонувала нове визначення поняття «конкурентні переваги виробників сільськогосподарської продукції» як сукупності чинників діяльності підприємства, сформованих на основі використання наявного економічного, соціального, екологічного, інноваційного потенціалу і спроможність підприємства приймати раціональніші ніж конкуренти, управлінські рішення на стохастичні зміни сільськогосподарського виробництва у відповідних ринкових умовах, реалізація яких здатна забезпечити підприємству сталий розвиток [66].

І.В. Шаповалова вважає, що конкурентна перевага – ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалий період [72].

Загалом, концепція конкурентної переваги в сучасному бізнесі визначається різними авторами з різних точок зору, пропонуючи різноманітні визначення та трактування цього поняття. У таблиці 1.1 представлені різні визначення конкурентної переваги від видатних економістів та дослідників, таких як Майкл

Портер, Валентин Бондаренко, Олександр Ткачук та Юрій Харкава, Жан-Жак Ламбен, Майкл Мескон і Ігор Должанський. Кожен автор розглядає конкурентну перевагу як сукупність факторів, які визначають успіх підприємства в конкурентному середовищі, проте надає їй власний вигляд та вагу різним компонентам, таким як цінність системи, активи, компетенції та властивості товару. Розгляд цих різноманітних підходів допомагає зрозуміти комплексність та багатогранність концепції конкурентної переваги в сучасному економічному середовищі.

Таблиця 1.1

Наукові поняття конкурентних переваг підприємства

Автор	Визначення і трактування
М. Портер	Конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів.
В. Бондаренко	Конкурентна перевага – це цінність, якою володіє система, що дає їй перевагу перед конкурентами.
О. М.Ткачук, Ю. П. Харкава	Конкурентна перевага – сукупність матеріальних і нематеріальних активів (ресурсів), організаційних здатностей і ключових компетенцій підприємства, сфер його економічної діяльності та конкурентоспроможних товарів і/або послуг, що забезпечують йому переваги як економічного, так і соціального, технічного тощо характеру над підприємствами-конкурентами на ринку.
Ж.-Ж. Ламбена	Конкурентні переваги – це властивості товару, які здатні забезпечити перевагу підприємства над конкурентами.
Майкл Х. Мескон	Конкурентна перевага - результат відмінної компетенції, дозволяє організації залучати та утримувати споживачів.
І. З. Должанський	Конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж).

Джерело: складено автором на основі [46,2,60].

На мою думку конкурентні переваги – це ресурси, які дозволяють створити (впровадити) ефективну систему, яка виділяється серед конкурентів та дозволяє збільшувати частку ринку, забезпечувати стабільний розвиток у галузі.

Формування нових конкурентних переваг є найважливішим моментом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку. Механізм

формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо). Прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається у процесі моніторингу існуючих конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекривання застарілих конкурентних переваг і тих, що перебувають на стадії спаду, новими, більш ефективними й стійкими, та виявлення можливих нових конкурентних переваг з урахуванням потреб ринку [14].

Механізм формування конкурентних переваг підприємства, передбачає наступні етапи:

- першим етапом є підготовчий етап. На цьому етапі відбувається збір та аналіз початкової інформації, яка необхідна для створення нових конкурентних переваг. Далі обґрунтовується значущість нових конкурентних переваг та формується рейтинг з урахуванням найбільш потрібних та ефективних для підприємства конкурентних переваг;

- другим етапом є проектний етап. На цьому етапі обґрунтовуються вимоги до формування нових конкурентних переваг, визначаються відповідальні особи на кожному етапі впровадження нових конкурентних переваг. Після чого проводять оцінку очікуваної ефективності й стійкості нових конкурентних переваг;

- на третьому етапі відбувається впровадження нових конкурентних переваг, якщо вони відповідають вимогам ринку, якщо ні, то потрібно повернутися на підготовчий етап.

Заключним етапом є аналіз результатів від реалізації конкурентних переваг. Проводиться порівняння запланованих результатів з отриманими на основі проведення аналізу результатів. У випадку відповідності запланованим критеріям підприємство вживає заходів з підтримки та розвитку нової конкурентної переваги. Якщо виявляються слабкі місця, то відбувається усунення таких місць.

Конкурентні переваги повинні відповідати таким вимогам, щоб вважатись стійкими та ефективними:

- базуватись на можливостях і ресурсах підприємства, які повинні бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами і які важко чи неможливо імітувати;
- забезпечувати протягом тривалого часу унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами;
- задовольняти специфічні потреби клієнтів, тобто давати релевантну вигоду для даної цільової групи споживачів

Для формування конкурентних переваг підприємства важливо систематизувати та класифікувати конкурентні переваги. Переваги можна класифікувати за характером джерел, ініціаторів, терміном дії, рівнем ієрархії, можливістю імітувати, характером динаміки, співвідношенням до ціни, сферою виявлення. Конкурентні переваги більш детально класифікують так:

- характерні джерела поділяють: засновані на економічних факторах, технічних факторах, засновані на поінформованості та нормативно правових актах, засновані на географічних та демографічних факторах, визначаються рівнем розвитку інфраструктур та ринку;

- Ініціаторами виступає: кон'юнктура ринку, державна політика в галузі регулювання конкуренції, діяльність конкурентів та безпосередньо підприємства;

- За терміном дії поділяють: довгострокові, середньострокові та короткострокові;

- За характером динаміки: стабільні та нестабільні;

- За співвідношенням до ціни: цінові та нецінові;

- За ієрархією: на рівні товару, фірми, галузі, економіки;

- За можливістю імітації: унікальні та імітуючі;

- За сферою виявлення: НДДКР, виробництво, реалізація, сервіс та експлуатація.

- За джерелами виникнення переваги можна розділити на внутрішні і зовнішні.

Внутрішні конкурентні переваги створюються за рахунок зменшення витрат виробництва, ефективного менеджменту фірми або доступного товару.

До внутрішніх конкурентних переваг можна віднести:

- Виробничі переваги - раціональне використання ресурсів під час виробництва товарів, досягнення максимальної продуктивності праці, забезпеченість потрібними ресурсами;
- Технологічні переваги - відповідність сучасним технологічним процесам, використання досягнень науково-технічного прогресу;
- Кваліфікаційні переваги - відповідна кваліфікація персоналу, активність та творчість персоналу, схильність до нововведень та стратегічних змін;
- Організаційні переваги – гнучкість та прогресивність організаційної структури;
- Управлінські переваги - ефективна діюча системи менеджменту, яка приносить максимально можливий ефект, управління коштами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієві системи мотивування та розвитку кваліфікації персоналу;
- Інноваційні переваги - впровадження нових технологій на всіх ланках підприємства, наявність і впровадження «ноу-хау»;
- Економічні переваги – доступ до джерел фінансування господарської діяльності, платоспроможність, прибутковість та рентабельність.

Зовнішні конкурентні переваги створюються за рахунок якостей товару, які створюють цінність для покупця.

До зовнішніх конкурентних переваг можна віднести:

- Інформаційні переваги - ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, інформація про умови навколишнього середовища, про поведінку споживачів, конкурентів та інших господарських суб'єктів;
- Конструктивні переваги - технічні характеристики продукції та дизайн упаковки;
- Якісні переваги - належний рівень якості продукції за оцінками споживачів та в порівнянні з конкурентами;
- Кон'юнктурні переваги - ринкові умови діяльності, насиченість та поведінка конкурентів;

- Сервісні переваги - рівень та якість наданих послуг;
- Іміджеві переваги - сприймання споживачами підприємства, рівень популярності товару або підприємства;
- Цінові переваги - можливість зміни цін; створення розгалуженої системи ціноутворення;
- Збутові переваги - методи та прийоми розподілу та розповсюдження товару;
- Комунікаційні переваги – наявність каналів та способів поширення інформації про підприємство та оновлення товарних позицій, наявність і використання зворотного зв'язку для вдосконалення підприємства.

Також конкурентні переваги можна поділити за можливістю їх копіювання та складності впровадження на підприємстві. Існують переваги низького, високого та найвищого рівня.

-Переваги низького рівня - це переваги, які можуть бути легко досягнуті або скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів). Ці переваги базуються на вартості або доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку;

-Переваги високого рівня - це переваги, які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; висока репутація підприємства, яка заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);

-Переваги найвищого рівня - це переваги, до яких відноситься постійна модернізація виробництва, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх досягає [8].

Постійне зростання рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках призводить до того, що в найближчій перспективі конкурентоспроможними будуть ті підприємства, які матимуть конкурентні переваги в усіх сферах своєї діяльності, а саме: у зниженні витрат на виробництво та збут продукції, постійне

поліпшенні якості до регіональних та міжнародних стандартів, розширення асортименту продукції, забезпечення безперебійного та постійно завантаженого виробництва, підвищення рівня рентабельності, впровадженні нових технологій, відповідати конкретним умовам ринку та постійно нарощувати конкурентні переваги.

Конкурентна перевага підприємства залежить від конкурентної переваги продукції, а саме чи задовольняє продукція підприємства повною мірою вимоги споживача. Конкурентна перевага продукції, своєю чергою, визначається шляхом зіставлення якості, яка відповідає певним вимогам, із ціною на дану продукцію.

Успішне функціонування підприємства залежить від того, наскільки швидко підприємство зможе сконцентрувати свої зусилля для виготовлення продукції високої якості із забезпеченням найменших витрат, найбільшої кількості, з ефективним використанням ресурсів та встановлення вдалої ціни для споживача. Передусім підприємству потрібно співставити вимоги ринку виробників із вимогами ринку споживачів. Виходячи із цього, за рахунок стимулювання всіх виробничих підрозділів та їх працівників у напрямі підвищення якості продукції, а також поєднання потрібних вимог ринку щодо якісних характеристик, показників якості, ціни та часу формуються конкурентні переваги підприємства[16].

Отримати конкурентні переваги можна шляхом прокладання та створення карти шляху клієнта за допомогою якого підприємство буде знаходити та створювати все більше і більше конкурентних переваг. Шлях клієнта- це взаємодія клієнта з брендом. Карта шляху клієнта- це візуалізація досвіду клієнта під час взаємодії з бізнесом, яка допомагає зрозуміти почуття клієнта в усіх точках контакту з брендом.

Розуміння почуттів клієнта в режимі реального часу дає нам можливість уникнути потенційних проблем та зрозуміти можливості підприємства, що дозволить збільшити рівень утримання клієнтів та отримувати інформацію для прийняття найоптимальніших рішень для розвитку бізнесу. Дослідження допоможуть зрозуміти наміри, мотивацію та больові точки клієнта. На основі

досліджуваної інформації варто сформулювати конкурентні переваги та розробити довгострокові стратегії вдосконалення.

Підприємство, яке має продумано картку шляху клієнта отримує не лише конкурентні переваги, а отримує також інформацію про слабкі місця, які швидко можна перетворити в конкурентні переваги, це дозволить задовольнити потреби споживачів, збільшити обсяги збуту, розширити частку ринку, забезпечити товаром, який має необхідний рівень якості та ціну.

1.2. Система управління конкурентними перевагами підприємства

Система управління конкурентними перевагами це система заходів яка впливає на рівень конкурентоспроможності з метою приведення його до оптимального стану та утримання або підвищувати цей стану у перспективі.

Об'єктом управління конкурентними перевагами є рівень конкурентних переваг, необхідний для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентними перевагами є:

- власник підприємства,
- управлінський персонал підприємства,
- менеджери операційних підрозділів підприємства,
- менеджери-економісти консалтингових фірм, які розробляють стратегії для створення нових та підтримка існуючих конкурентних переваг.

Основною метою управління конкурентними перевагами на підприємства є визначення конкретних характеристик, які допоможуть створити на підприємства певні переваги над своїми прямими конкурентами, а також забезпечення його довгострокового успіху на ринку шляхом розробки та реалізації дієвих конкурентних стратегій.

Основними завданнями управління конкурентними перевагами для підприємства є ідентифікація рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства; опрацювання комплексу ефективних

конкурентних стратегій та забезпечення їх реалізації; оцінка ефективності управління конкурентними перевагами[6].

Управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає вдосконалення й ефективного впровадження різноманітних функцій. Таблиця 1.2 надає визначення ключових функцій управління конкурентоспроможністю і висвітлює їхню роль у забезпеченні успішної діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

Функції управління

Функції	Визначення
контроль	Забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства; Передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.
мотивація	Забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства.
організація	Забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; Організація питань з розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; Забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів.
планування	Передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах.

Джерело: складено автором на основі [41].

Функція управління конкурентними перевагами полягає в аналізі показників, що характеризують рівень конкурентних переваг; реалізації і утримання нових конкурентних переваг на світовому ринку; розробку конкурентних стратегій підприємства на внутрішньому та світовому ринку; організацію заходів щодо ефективної реалізації розроблених конкурентних стратегій; мотивацію персоналу підприємства задля найкращого виконання визначених заходів для досягнення та втримання конкурентних переваг; контроль за виконанням розроблених конкурентних стратегій підприємства [66].

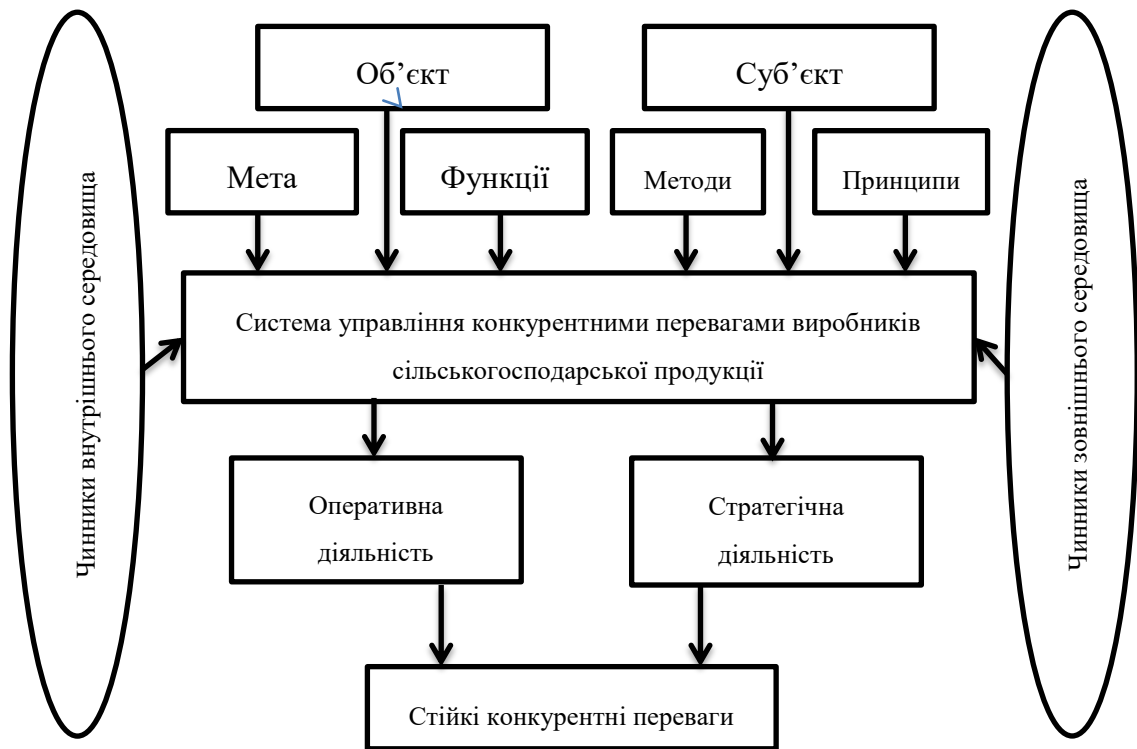


Рис.1.1. Система управління конкурентними перевагами виробників сільськогосподарської продукції

Джерело: складено автором на основі [66].

Ключовою передумовою ефективного управління конкурентними перевагами підприємства є ідентифікація та аналіз різноманітних факторів, що безпосередньо впливають на його стан. У економічній літературі широко використовується поділ цих факторів на внутрішні та зовнішні. Розподіл на дві групи є логічним, оскільки для успішного управління конкурентними перевагами підприємства критично враховувати як його внутрішні характеристики, так і зовнішнє середовище.

Цей поділ допомагає управлінцям систематизувати та зрозуміти взаємозв'язок між внутрішніми аспектами функціонування підприємства та зовнішніми впливами, такими як економічні тенденції, законодавство, конкуренція на ринку тощо. Внутрішні фактори, такі як ефективність управління, якість продукції, технологічна компетентність, визначають потенційні

конкурентні переваги, тоді як зовнішні впливи можуть визначати можливості або загрози для підприємства. Зрозуміння цієї взаємодії є стратегічно важливим для розроблення ефективних стратегій управління конкурентоспроможністю та досягнення успішних результатів на ринку (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Фактори впливу управління конкурентними перевагами підприємства

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Ресурсний потенціал (матеріальні, технічні ресурси та людський капітал)	Правове середовище (сприяння правовій стабільності та регулювання діяльності суб'єктів господарювання)
Фінансові можливості (можливості компанії отримувати необхідні кошти для фінансування своєї діяльності)	Державна політика (стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни, участь країни у світових інтеграційних процесах)
Маркетингові дослідження (сприяють ефективному виходу на ринок та задоволенню потреб споживачів)	Ресурсний потенціал (наявні ресурси)
Система постачання (здатність забезпечити стабільне та безперебійне постачання необхідних ресурсів чи товарів)	Товарні ринки (стандартизація продукції, сертифікація продукції, позиція лідерів, потреби споживачів)
Місцезнаходження суб'єкта господарювання (наявність необхідних транспортних, енергетичних та комунікаційних засобів, що впливають на ефективність роботи підприємства)	Економічні умови (темп та рівень розвитку економіки)
Збутова діяльність (створення ефективних каналів розподілу та визначення рівня витрат на збут)	Ринкова інфраструктура (рівень інформаційних комунікацій, стан банківського і страхового обслуговування)
Організаційна структура (здатність системи управління координувати та контролювати відділи підприємства для досягнення стратегічних цілей)	Соціальні умови (рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, культурний рівень розвитку суспільства)

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Якщо внутрішні фактори впливають на формування конкурентних переваг безпосередньо, то вплив зовнішніх факторів не завжди є помітним відразу. Під зовнішніми факторами або під факторами зовнішнього середовища розуміють сукупність активних суб'єктів господарювання; економічні, суспільні та природні умови; національні та міждержавні інституційні структури; зовнішні умови та чинники, що діють в оточенні підприємства.

Зовнішні конкурентні переваги виникають внаслідок урахування факторів макросередовища, мікросередовища та мезосередовища, а внутрішні конкурентні переваги виникають внаслідок урахування факторів ресурсного походження, урахування факторів організаційно-управлінського характеру, урахування факторів фінансово-економічного характеру та урахування факторів інноваційно-інвестиційного характеру.

Ця двійна класифікація факторів є важливою, оскільки успішне управління конкурентними перевагами вимагає уваги до внутрішніх процесів підприємства, а також гнучкості та реагування на зовнішні впливи. Збалансований підхід до управління обома групами факторів дозволяє підприємству ефективно конкурувати на ринку та забезпечує його стійкість у змінному бізнес-середовищі.

Управління конкурентними перевагами – це свідомий процес формування (збереження та розвитку наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає наступні етапи [17, с.200]:

1. Аналіз впливу конкурентних сил на діяльність компанії.
2. Розробка логічної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.
3. Оцінка підприємства щодо його конкурентоспроможності на ринку.
4. Проведення заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності.

Отже, управління конкурентних переваг підприємства залежить від низки зовнішніх та внутрішніх факторів. Якщо зовнішні фактори лише створюють передумови для виходу підприємства на ринок, то сукупність внутрішніх факторів визначають його здатність до довгострокового успішного функціонування на ринку. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони в діяльності підприємства та в роботі його конкурентів; розробити заходи й засоби, за рахунок яких підприємство змогло б

розробити нові конкурентні переваги і забезпечити свій успіх; збільшити свою частку в продажах на конкретному товарному ринку або вихід на нові ринки.

1.3. Методичні засади оцінки конкурентних переваг підприємства

У сучасній економіці підприємства функціонують в умовах постійної конкуренції. Для досягнення стійких успіхів у конкурентній боротьбі важливо систематично оцінювати конкурентоспроможність підприємства. Цей процес дозволяє виявляти як сильні, так і слабкі сторони підприємства, що створює можливості для максимального удосконалення його діяльності та виявлення потенційних можливостей. Оцінка конкурентоспроможності також сприяє трансформації слабких сторін в конкурентні переваги.

На ринку існує багато ідентичних підприємств, які можуть відрізнятись лише однією конкурентною перевагою. Існують різні методи оцінки конкурентних переваг, але найбільш широко розповсюдженими є методи, які характеризують ринкові позиції підприємства. Вони поділяються на формальні та матричні моделі (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Методи оцінки конкурентних переваг

Формальні методи	Матричні методи
Модель М. Портера	Модель БКГ
Модель Ансоффа	Метод «Мак-Кінзі»
Модель накопиченого досвіду	Модель Shell/DPM
Модель життєвого циклу продукту	Модель Хофера/Шенделя
Модель ЖЦТ життєвого циклу технологій	Метод ADL
Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства	Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства
Метод комплексного стратегічного аналізу SWOT	Методи фінансово-економічного аналізу
Метод комплексного стратегічного аналізу SPACE	Методи прогнозування фінансово стану підприємства
Метод LOTS	Метод PIMS
Метод експертного оцінювання	

Джерело: складено автором на основі(6)

Модель Ансоффа- це матриця легка у використанні, містить чіткі стратегії подальшого ринкового чи продуктового розвитку, яка використовується для зміцнення ринкових позицій та оптимізації продуктової політики [18].

Метод PIMS має високий рівень практичного використання, дає змогу обрати найдієвіші способи реалізації цілей, забезпечує конкретним матеріалом для прийняття стратегічних рішень, дозволяє вибрати привабливий ринок, удосконалити виробничу структуру підприємства, дозволяє зробити переорієнтація видів діяльності[18].

МатрицяADL враховує життєвий цикл продукції та галузеві аспекти розвитку певних видів діяльності, дозволяє попередити очікувані стратегічні проблеми в асортиментній та номенклатурній політиці, дозволяє оптимізувати асортимент та номенклатуру продукції[18].

Для того щоб оцінити реальний стан рівня конкурентних переваг підприємства потрібно використовувати декілька методів оцінки. Також методи оцінки конкурентних переваг можна поділити на кількісні та якісні. Більшість якісних методів оцінювання характеризуються обмеженою математичною формалізацією, високою трудомісткістю їх реалізації та дискретністю процесу оцінки.

Основною метою якісних методів оцінки конкурентних переваг є глибше розуміння сильних та слабких сторін підприємства, аналіз можливостей та загроз у конкурентному середовищі, а також виявлення ключових факторів, які визначають його успішність.

Перевага якісних методів аналізу полягає в тому, що вони дозволяють отримати глибше розуміння складних ситуацій, які не завжди можуть бути виражені числовими показниками. Головний недолік якісних методів полягає в високій суб'єктивності отриманих результатів, ускладненій задачі залучення експертів та забезпеченні їх спільної та узгодженої роботи.

До якісних методів оцінки конкурентних переваг можна віднести моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки, моделі стратегічного аналізу, матричні методи. До моделей стратегічного аналізу відносять STEP-аналіз та

SWOT-аналіз, до матричних моделей відносять матрицю GE / McKinsey та матрицю БКГ, модель Майкла Портера.

Кількісні методи дозволяють провести оцінку конкретних можливостей суб'єкта господарювання в рамках конкурентної боротьби.

STEP-аналіз (або PEST-аналіз) є інструментом стратегічного аналізу, який використовується для визначення впливу зовнішнього середовища на підприємство чи організацію. STEP-аналіз вказує на чотири основні категорії факторів, що аналізуються: соціальні, технологічні, економічні та політичні фактори.

SWOT-аналіз є методом стратегічного планування, спрямованим на виявлення та оцінку внутрішніх та зовнішніх аспектів організації. Цей аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, забезпечуючи комплексний погляд на ситуацію. SWOT-аналіз надає компанії чіткий обзор свого положення на ринку, сприяє усвідомленню потенційних можливостей та ризиків, що допомагає в розробці ефективних стратегій розвитку та управління ризиками.

Матриця БКГ- матриця яка використовується для вироблення стратегій, для деталізації стратегічних проблем підприємства, є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності і різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності[18].

Матриця McKinsey - ця матриця використовується для класифікації бізнес-підрозділів або продуктів компанії за двома основними критеріями: привабливість ринку і конкурентоспроможність бізнес-підрозділу[32].

Модель Майкла Портера - це аналітичний інструмент, який дозволяє провести аналіз конкурентного оточення підприємства. Згідно з підходом Майкла Портера, конкурентне середовище можна розглядати через призму п'яти конкурентних сил [56]:

1. Конкуренція в галузі. Відноситься до кількості конкурентів та їх здатності підірвати компанію. Чим більша кількість конкурентів, а також кількість

еквівалентних продуктів та послуг, які вони пропонують, тим менша сила компанії.

2. Потенціал нових учасників у галузі. Вплив на владу компанії також здійснюється через силу нових учасників на її ринку. Чим менше часу та ресурсів потрібно конкурентам для вступу на ринок компанії та досягнення ефективної конкурентоспроможності, тим більше можуть бути ослаблені позиції вже існуючої компанії.

3. Влада постачальників. Наступний фактор в моделі Портера стосується того, наскільки легко постачальники можуть підвищити вартість ресурсів. На нього впливає кількість постачальників ключових факторів виробництва товару чи послуги, наскільки унікальними є ці фактори, а також те, скільки коштуватиме компанії перехід до іншого постачальника. Чим менше постачальників у галузі, тим більше компанія буде залежати від постачальника.

4. Влада споживачів. Сила покупців полягає в їх здатності впливати на ціни або рівень контролю. Цей вплив залежить від обсягу клієнтів у компанії, їх значущості, а також вартості для компанії пошуку нових клієнтів або ринків для продажу їхніх товарів чи послуг.

5. Загроза замінників. Фокусується на замінниках. Загрозу становлять товари або послуги-замінники, які можуть бути використані замість товарів або послуг компанії. Компанії, які виробляють товари або послуги, для яких немає близьких замінників, матимуть більше можливостей підвищувати ціни та фіксувати вигідні умови. За наявності близьких замінників клієнти матимуть можливість відмовитися від купівлі продукту компанії, і влада компанії може бути ослаблена.

П'ять конкурентних сил визначають прибутковість галузі, оскільки вони впливають на ціни, які можуть диктувати фірми, витрати, які вони повинні нести, і рівень інвестицій, необхідних для конкуренції в галузі. Значення кожної з п'яти конкурентних сил визначається структурою галузі, тобто її основними економіко-технічними характеристиками [35, с.276].

До кількісних методів оцінки конкурентних переваг можна віднести методи експертних оцінок, що базуються на баченні експертів. Конкурентні переваги можна оцінити за допомогою таких економічних показників, як рентабельність продажів, коефіцієнт маневреності власного капіталу, фондомісткість, фондоозброєність, рентабельність господарської діяльності, завантаження виробничих потужностей, обсяг і напрям капіталовкладень.

Чим більше конкурентних переваг має продукції підприємства, тим більше зростає рівень конкурентоспроможності підприємства. Для визначення конкурентних переваг продукції використовуються методи, які дозволяють знайти співвідношення якості/ціна.

Оцінка конкурентних переваг підприємства на ринку повинна базуватися на таких факторах:

- визначення потреб у інвестиціях;
- розширення асортименту конкурентоздатної продукції з високою якістю та доступною ціною для споживачів;
- реалізація системи заходів, що допомагають підприємству мати перевагу над конкурентами на ринку;
- створення позитивного іміджу та надійної репутації у свідомості споживачів;
- систематичне оновлення продуктів компанії через інновації та маркетингові розробки. конкурентоспроможність, і, відповідно, ефективність національної економіки та окремих економічних суб'єктів на ринку, перш за все, залежить від здатності впроваджувати інноваційні проекти [7, с.65].

Отримані результати в ході оцінки рівня конкурентних переваг, можна ефективно відображати за допомогою різних інструментів, таких як матриця, графік та індекси. Матриця відображає сильні та слабкі сторони, графіки відображають графічне зображення динаміки або взаємозв'язку ключових показників конкурентних переваг, індекси резюмують рівень конкурентних переваг на підприємстві.

Здійснення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання включає такі заходи, як:

- вивчення вимог споживачів до продукції. надання можливості клієнтам висловлювати свої думки про якість продукції та давати рекомендації щодо її покращення, що сприяє отриманню конкурентних переваг та формуванню позитивного іміджу;
- постійне вдосконалення внутрішнього управління, модернізація та оновлення процесів виробництва, управління та збуту;
- підвищення рівня інноваційної діяльності, впровадження передових інформаційних, фінансових та бухгалтерських технологій;
- здійснення різноманітних акцій, знижок та бонусів на продукцію компанії для збереження коштів споживачів;
- забезпечення високої якості та безпеки продукції за доступними цінами через сертифікацію продукції;
- реалізація обґрунтованої рекламної стратегії;
- постійне навчання працівників підприємства для розширення та поглиблення їхніх знань, вмінь та навичок на рівні вимог виробництва [4, с.36].

Отже, в умовах постійної конкуренції підприємство повинно активно створювати та удосконалювати свої конкурентні переваги. Для оцінки та з'ясування ефективності цих переваг необхідно постійно проводити аналіз конкурентоспроможності. Застосування різноманітних методів та матриць дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства. Ця інформація є важливою для розробки стратегій на ринку та визначення напрямків розвитку.

Підприємство повинно акцентувати свою увагу на ринку, використовуючи свої сильні сторони. Одночасно необхідно урахувати слабкі сторони, працюючи над їхнім зменшенням або трансформацією в сильні аспекти. Такий підхід дозволяє підприємству оптимально використовувати свій потенціал і утримувати нові конкурентні переваги на ринку.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення у сфері формування конкурентних переваг

Нормативно-правове забезпечення конкурентних переваг підприємств та національної економіки є ключовим інструментом для створення та збереження конкурентних умов на ринку. Це включає в себе ряд законів, постанов, регулятивних актів та стратегічних документів, спрямованих на підтримку конкурентоспроможності підприємств і розвиток економіки країни в цілому. Основні аспекти цього нормативно-правового середовища включають:

1. Антимонопольне законодавство:

Заборона недопустимої концентрації: Регулювання концентрації підприємств на ринку з метою запобігання монопольному владі.

Запобігання антиконкурентних домовленостей: Заборона угод між підприємствами, спрямованих на обмеження конкуренції.

2. Законодавство про інтелектуальну власність:

Захист прав на інтелектуальну власність: Законодавство, яке регулює права на патенти, авторські права, торгові марки тощо.

3. Фіскальна та податкова політика:

Податкові пільги для інновацій та розвитку: Стимулювання діяльності підприємств шляхом зниження податків на деякі види діяльності або інвестиції.

4. Регулювання економічних відносин:

Створення умов для свободи конкуренції: Регулювання відносин між підприємствами з метою захисту конкурентної боротьби.

5. Стратегічні документи та програми:

Стратегічні розвитку економіки: Розробка стратегічних планів та програм, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності країни в глобальному економічному середовищі.

Усі вказані аспекти нормативно-правового середовища визначають ключові рамки та умови, в яких підприємства здійснюють свою діяльність. Антимонопольне законодавство регулює концентрацію підприємств та уникнення

антиконкурентних практик. Законодавство про інтелектуальну власність забезпечує захист прав на інновації та творчість. Фіскальна та податкова політика, у свою чергу, може стимулювати інновації через податкові пільги. Регулювання економічних відносин спрямоване на забезпечення свободи конкуренції, а стратегічні документи та програми сприяють стратегічному розвитку економіки. Врахування та вивчення цих аспектів є важливим для підприємств у формуванні ефективних стратегій та досягненні конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі.

Розгляд характеристик нормативно-правового забезпечення конкурентних переваг підприємств та національної економіки є досить доцільним, адже ці аспекти визначають умови гри на ринку та впливають на стратегічні можливості компаній. Нормативно-правові рамки визначають правила конкуренції, захист інтелектуальної власності, фіскальні стимули та інші чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємств. Аналіз цих аспектів допомагає підприємствам розробляти ефективні стратегії, сприяє створенню конкурентних переваг, а також сприяє ефективному розвитку економіки національного рівня (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика нормативно-правового забезпечення конкурентних переваг підприємств та національної економіки в цілому

Джерело	Характеристика джерела
1	2
Конституція України [25]	Визначає загальні засади регулювання підприємницької діяльності, а саме ст. 42 передбачено, що «кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності». Ч. 4 ст. 13 передбачає забезпечення державою соціальної спрямованості економіки України, відповідно до п. 8 ст. 92 виключно законами України визначаються правила конкуренції та антимонопольного регулювання, згідно з п. 24 ст. 85 і п. 14 ст. 106 голова Антимонопольного комітету призначається та звільняється Президентом за згодою Верховної Ради України

Продовження таблиці 1.4

1	2
Господарський кодекс України	Встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності. Господарський кодекс України має на меті забезпечити зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва і на цій основі підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальну спрямованість відповідно до вимог Конституції України, утвердити суспільний господарський порядок в економічній системі України, сприяти гармонізації її з іншими економічними системами
Податковий кодекс України [45]	Регулює відносини, які визначають надходження коштів від платників у бюджети у формі податків і зборів. Це передбачає регламентацію механізму державного контролю конкуренції фінансово-економічних процесів
ЗУ «Про захист економічної конкуренції»	Визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин. В законі зазначено основні нормативні акти, що регулюють питання захисту економічної
	конкуренції (ст. 3). Визначено антиконкурентні узгоджені дії та відповідальність за їх вчинення (ст. 6). Встановлено умови визнання зловживання монополієм становищем на ринку (ст. 3) та контроль за концентрацією суб'єктів господарювання з метою запобігання монополізації товарних ринків, зловживання монополієм (домінуючим) становищем (розділ 5)
ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції» [49]	Визначає правові засади захисту господарюючих суб'єктів (підприємств) і споживачів від недобросовісної конкуренції. Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин. Законом розкрито сутність неправомірного збирання, розголошення та використання комерційної таємниці (гл. 4) та визначено відповідальність за здійснення недобросовісної конкуренції (гл. 5)
ЗУ «Про Антимонопольний комітет України» [48]	Визначає правове становище антимонопольних органів на чолі з Антимонопольним комітетом України, його склад, основні функції, компетенцію. Цим Законом визначено основні завдання (ст. 3) та принципи (ст. 4) діяльності Антимонопольного комітету, структуру, компетенцію і організацію діяльності Антимонопольного комітету України Основним завданням Антимонопольного комітету України згідно Закону є участь у формуванні та реалізації конкурентної політики в частині: 1) здійснення державного контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції на засадах рівності суб'єктів господарювання перед законом та пріоритету прав споживачів, запобігання, виявлення і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції; 2) контролю за концентрацією, узгодженими діями суб'єктів господарювання та регулюванням цін (тарифів) на товари, що виробляються (реалізуються) суб'єктами природних монополій

Продовження таблиці 1.4

1	2
ЗУ «Про природні монополії» [51]	Визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання діяльності суб'єктів природних монополій в Україні. Метою цього Закону є забезпечення ефективності функціонування ринків, що перебувають у стані природної монополії, на основі збалансування інтересів суспільства, суб'єктів природних монополій та споживачів їх товарів
ЗУ «Про зовнішньо-економічну діяльність» [52]	Закріплює рівність правового становища вітчизняних та іноземних суб'єктів господарювання на ринках України, з метою захисту інтересів вітчизняних товаровиробників передбачає можливість застосування заходів дискримінаційного характеру щодо нерезидентів у відповідь на аналогічні дії урядів їх країн щодо українських виробників Ст. 20 цього Закону передбачені заходи щодо захисту економічної конкуренції в галузі зовнішньо-економічної діяльності

Джерело: складено автором

Ці нормативно-правові акти спрямовані на створення конкурентних умов для бізнесу, захист прав споживачів, стимулювання інновацій, підтримку малого та середнього бізнесу, а також забезпечення ефективного функціонування ринкових відносин. Вони є важливими для розвитку стабільної та конкурентоспроможної економіки, що здатна конкурувати на міжнародному рівні.

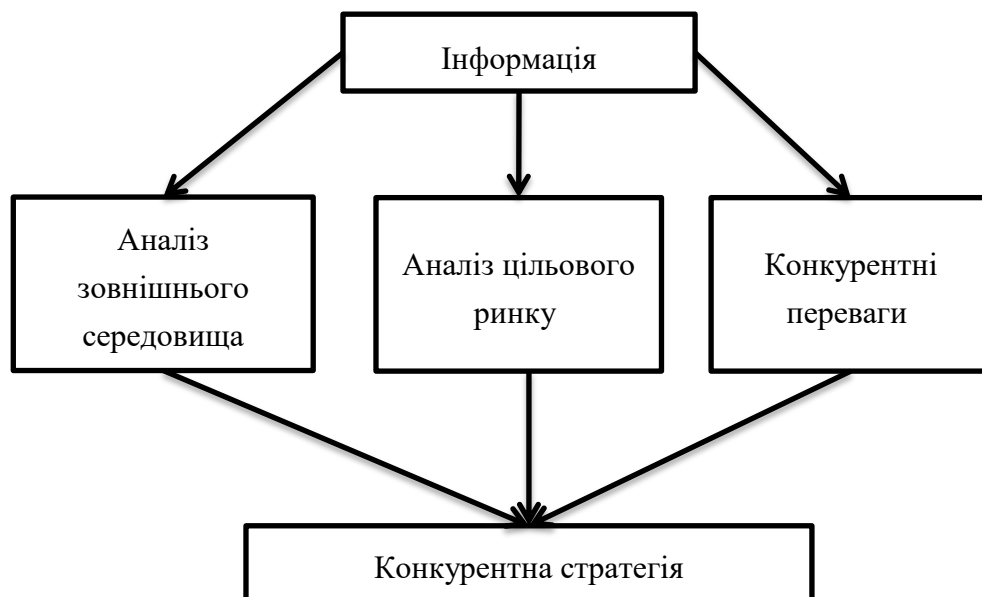


Рис. 1.2 Структура інформації для вироблення конкурентної стратегії

Джерело: складено автором на основі [16].

Інформація із зовнішніх джерел надходить в організацію під час аналізу зовнішнього середовища та цільового ринку. Вона дає змогу оцінити вплив, який чиниться на фірму комерційними (конкуренти), політичними, соціальними, економічними і регулюючими (державна) силами. Паралельно з цим усередині фірми циркулюють потоки інформації, що впливають на формування конкурентних переваг. Вони виникають з аналізу витрат і функціонального прибутку, а також з аналізу технологічних можливостей організації. Інформація, що стосується процесу формування конкурентних переваг, дає змогу отримати об'єктивну картину відносного конкурентного становища організації на ринку[16].

Висновки до розділу 1

Конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів. Формування нових конкурентних переваг є важливим моментом для досягнення підприємством сталої конкурентної позиції на ринку.

Для управління конкурентними перевагами підприємство повинно створити систему заходів які будуть суттєво впливати на рівень конкурентоспроможності з метою приведення його до оптимального або бажаного стану та утримання цей стан у майбутньому.

Оцінити конкурентні переваги можна за допомогою таких матриць,моделей,методів: McKinsey; PEST-аналіз; Матриця БКГ; SWOT-аналіз; Модель Майкла Портера; Дерево цілей та оцінка зовнішніх можливостей та загроз.

Для забезпечення та регулювання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання була створена відповідна нормативно-правову та методичну

базу, до цієї бази можна віднести: Господарський кодекс України; Конституція України; Податковий кодекс України; Закон України «Про захист економічної конкуренції»; Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»; Закон України «Про Антимоно-польний комітет України»; Закон України «Про природні монополії»; Закон України «Про зовнішньо-економічну діяльність».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПСП «ГРАНІТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПСП «Граніт»

ПСП «Граніт»- це аграрне підприємство, яке проводить свою господарську діяльність на землі, площею 4321 га та має 110 працівників. Підприємство розташоване в Житомирській області, тобто відноситься до північного регіону. Для цього регіону характерна такі показники врожайності за 2023 рік, ячмінь з врожайністю 38,6 ц/га, ріпаку з врожайністю 25,0 ц/га, гороху з врожайністю 24.1 ц/га, соя з урожайністю 22.0 ц/га, пшениця з урожайністю 40.2 ц/га., гречка з урожайністю 11.9 ц/га., кукурудза з урожайністю 72.0 ц/га.. Через війну українські аграрії втратили значну частку урожаю. Якщо брати Житомирську область, то за 2022 рік були такі втрати або надбавка урожаю пшениця -16%, кукурудза -52%, ячмінь -20%, гречка +15%, соняшник +2%. Основна інформація про підприємство зазначена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація про ПСП «Граніт»

Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО ГРАНІТ
Скорочена назва	ПСП "ГРАНІТ"
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	03746763
Дата реєстрації	03.03.2000 (23 роки 8 місяців)
Керівник підприємства	ТИТЯНЕВИЧ ВАЛЕНТИНА СТЕПАНІВНА
Розмір статутного капіталу	100 000,00 грн
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.50 Змішане сільське господарство 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 02.20 Лісозаготівлі 16.10 Лісопилльне та стругальне виробництво 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

	49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Адреса	країна, 11754, Житомирська обл., Звягельський р-н, село Токарів, вул.Шевченка, будинок 16-А
Контактна інформація	Телефон:+380673654951
Засновники	ТИТЯНЕВИЧ ВАЛЕНТИНА СТЕПАНІВНА (частка внеску 50%) ЖУРАВКОВА ЛАРИСА СТЕПАНІВНА (частка внеску 37,50%) СИДОРЧУК МИКОЛА СТЕПАНОВИЧ (частка внеску 12,50%)

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З таблиці 2.1 видно, що ПСП «Граніт» засноване у 2000 р. Займається вирощуванням зернових та олійних культур, а також скотарством. Основні культури: пшениця, кукурудза, ріпак та соя. Також підприємство має власну пасіку та ферму корів. Додатково займається лісозаготівлю для місцевого населення та власних потреб.

За допомогою сайту YouControl , можна отримати додаткову інформацію по ПСП «Граніт» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Додаткова інформація про підприємство

Ймовірність несприятливих фінансових наслідків	Низька
Фінансова стійкість	Високий рівень
FinScore	A/3,6
MarketScore	A/3.4
Ринкова потужність	Висока
Потенціал до лідерства	Провідні позиції на ринку
Головний бухгалтер або інша особа, уповноважена підписувати звітність	Кемська Ганна С.
Відомості про органи управління юридичної особи	Збори засновників; Директор
Земельні ділянки	2037 об'єктів
Ліцензії	5 ліцензій

Джерело: складено автором на основі [54].

З таблиці 2.2 можна побачити такі показники, як FinScore та MarketScore . FinScore – це скоринговий індекс фінансової стійкості компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що базується на 20 фінансових індикаторах, які

комплексно показують стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії. Значення індексу FinScore може варіюватись у діапазоні від 1 (мінімальна фінансова стійкість) до 4 (максимальна фінансова стійкість) залежно від значень фінансових індикаторів компанії, ПСП «Граніт» має значення 3,6, тобто має високий рівень фінансової стійкості.

MarketScore — скоринговий індекс ринкової потужності компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами. Діапазон може варіюватись так само, як в FinScore від 1 до 4. ПСП «Граніт» має значення 3.4, тобто підприємство має високий рівень ринкової потужності.

Таблиця 2.3

Показники виробничої діяльності господарства ПСП «Граніт» за останні три роки по рослинництву

Культура	Площа посівів, га			Врожайність, ц/га			Валовий збір, т		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Пшениця	1280	1100	1250	58.93	57.54	55.81	7542.6	6329.1	6976,76
Кукурудза	1400	1505	1428	77.53	79.59	99.17	10853.7	11978	14160,84
Гречка	152	72	57	28.67	17.04	18.36	435.8	122.7	104,64
Соя	800	940	622	27.25	28.32	37.25	2179.8	2661.8	2316,97
Ріпак	450	550	670	28.92	25.33	26.03	1301.2	1393.4	1743,8
Горох	110			27.6			303.6		

Джерело: складено автором на основі[54].

Із даних таблиці 2.3, можна зробити наступні висновки щодо вирощування різних видів культур. По пшениці, зменшився загальний валовий збір в 2021, але відновився у 2022. Середня врожайність знизилася протягом трьох років. Збільшення валового збору кукурудзи з року в рік, що свідчить про стабільне зростання продуктивності цієї культури. Врожайність також зросла в 2022, що може свідчити про ефективне використання технологій та вдосконалення аграрних методів. Значне зниження врожайності гречки у 2021, але невелике покращення у 2022 році. Підвищення врожайності сої в 2022 році порівняно з 2020 роком, що може вказувати на використання більш ефективних методів

виросування. По ріпаку відбувається загальна тенденція збільшення як площі посівів, так і валового збору. Середня врожайність не має значних змін протягом трьох років.

Загальною тенденцією є змішана динаміка у вирощуванні різних культур: певні культури, такі як кукурудза, ріпак та пшениця, виявляють стабільний чи зростаючий валовий збір, тоді як інші, наприклад, гречка та соя, можуть потребувати удосконалення методів вирощування для підвищення врожайності. Важливо враховувати ці тенденції при плануванні майбутніх посівів та вирощуванні культур для забезпечення стабільного врожаю та максимізації валового збору.

Таблиця 2.4

Показники виробничої діяльності господарства ПСП «Граніт» за останні три роки по тваринництву

Вид	Показники			Вимірювання
	2020	2021	2022	
Виробництво молока	26548	61762	61762	Ц.
Мед	1290	1133	1133	Кг.
ВРХ	1316	698	698	голів
Бджільництво	55	55	55	Шт.

Джерело: складено автором на основі[54].

У господарстві числиться значна кількість корів у 2022 році – 698 голів. Надої молока на корову є високими і становлять – 8848,42 кг. Валове виробництво молока за 2022 рік склало – 61762 ц.

Таблиця 2.5

Техніка ПСП «Граніт» на 2022 рік.

Найменування	Наявність	Поступило	Вибуло
Трактори колісні	25	0	0
Вантажні та вантажно-пасажирські автомобілі	16	0	0
Причепи та напівпричепи	9	1	0
Плуги	5	0	0
Культиватори	8	0	0
Борони	7	0	0
Борони дискові	5	0	0
Машини посівні та для садіння	9	1	3
Сівалки	9	1	3
Розкидачі гною і добрив	8	1	0

Машини для захисту сільськогосподарських культур	2	1	0
Сінокосарки	3	0	0
Прес-пакувальники включаючи прес-підбирачі	3	0	0
Комбайни кормозбиральні включаючи причіпні	1	0	0
Техніка для післяурожайних робіт	5	0	0
Очищувачі-охолоджувачі молока	3	0	0
Машини і механізми для приготування кормів	0	2	0
Роздавачі кормів для ВРХ	2	1	0
Транспортери для прибирання гною	12	0	0

Джерело: складено автором на основі [54].

З таблиці 2.5 видно, що підприємство має власний транспорт та техніку, яка потрібна для ведення ефективної господарської діяльності.

Таблиця 2.6

Показники виробничої діяльності господарств за врожайністю ц/га за 2022 рік

Культура	ПСП Граніт	ПТАХІВНИК	ФАВОРИТ-АГРО	ЗОЛОТА НИВА
Молоко	61762 ц.			12248 ц.
Пшениця	55.81	53.11	46.19	52.36
Кукурудза	99.17	73	69.97	59.9
Гречка	18.36	5.34	-	-
Соя	37.25	22.98	27.44	20.15
Рапс	26.03	28.77	20.42	
Соняшник	-	34.85	26.91	26.82

Джерело: складено автором на основі [54].

Порівнюючи підприємства, які знаходяться територіально поряд, можна побачити, що ПСП Граніт має значно більше виробництво молока порівняно з Золотою Нивою. ПСП Граніт має вищу врожайність кукурудзи та сої, що може свідчити про ефективність його сільськогосподарських методів та технологій. Також підприємство має хороший рівень урожайності рапса та пшениці. ПТАХІВНИК також показує добрі результати у вирощуванні культур, зокрема у пшениці, кукурудзі, сої та соняшнику.

Отже, якщо брати загальнку оцінку, то ПСП Граніт займає провідну позицію на ринку.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПСП «Граніт»

На основі даних балансу та звіту про фінансові результати можна провести аналіз змін основних фінансових та економічних показників ПСП «Граніт» за 2020-2022 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні економічні показники діяльності підприємства

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	124 608	209 108	176 586	51 978	41,71
Валовий прибуток, тис. грн.	50 514	112 390	62 801	12 287	24,32
Чистий прибуток, тис. грн.	29 325	87 279	46 147	16 822	57,36
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	153986,5	187028	246057	92 071	59,79
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	59355,5	60625	76682	17 327	29,19
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	94631	126403	171875	77 244	81,63
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	115	115	110	-5	-4,35
Фондовіддача	2,45	4,12	2,70	0,25	10,20
Фондомісткість	0,41	0,24	0,37	-0,04	-9,76
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	441,53	441,79	595,47	153,94	34,87
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1083,55	1818,33	1605,33	521,78	48,15
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,32	1,65	1,03	-0,29	-21,97

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними таблиці 2.5 можна зробити наступні висновки. Значно зріс чистий дохід у 2022 році в порівнянні з 2020 роком, а саме на 41,61%. В результаті падіння цін на вирощену продукцію зменшився валовий прибуток на 49 589 тис. грн у 2022 рік порівнюючи з 2021 роком.

Відбувається зростання середньорічної вартості оборотних та необоротних активів. У 2022 р. середньорічна вартість оборотних активів збільшилась у порівнянні з 2020 роком. на 77 244 тис. грн. (або на 81,63 %), а середньорічна вартість необоротні активи збільшилась на 17 327 тис. грн. (або на 29,19 %) у 2022 році у порівнянні з 2020 роком. До основних причин стрімкого зростання

середньорічної вартості оборотних є збільшення вартості запасів.

Одним із основних показників, які характеризують ефективність використання основних засобів, є фондovіддача. В ПСП «Граніт» у 2020 році показник сягав 2,45, а станом на 2022 – 2,70, що є позитивною тенденцією.

Оберненим до фондovіддачі показником є фондомісткість. Як бачимо, у 2020 році показник фондомісткості становив 0,41, а вже у 2022 році зменшився і становив 0,37, тобто на кожну гривню виробленої продукції припадає 0,37 грн. вартості основних виробничих засобів.

За 3 роки зменшилась чисельність працівників на 5 осіб, також можна помітити зростання продуктивності праці на 521,78тис. грн. порівнюючи 2020 рік з 2022 роком, що характеризує збільшення ефективності використання персоналу підприємства.

Таблиця 2.8

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2021		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
АКТИВИ								
1. Необоротні активи:	55 641	33,99	65 609	31,19	87 755	31,14	32 114	57,72
в т.ч. основні засоби	46 590	28,46	55 022	26,16	75 981	26,97	29 391	63,08
2. Оборотні активи	108 069	68,95	144 737	70,15	194 013	78,93	85 944	79,53
в т.ч. запаси	71 694	43,79	102 997	48,97	121 888	43,26	50 194	70,01
дебіторська заборгованість	4 118	2,69	3 464	1,71	6 282	2,59	2 164	52,55
грошові кошти	10 625	256,02	2 850	137,68	20 054	1316,74	9 429	88,74
БАЛАНС:	163 710	100,0	210 346	100,0	281 768	100,0	118 058	72,11
ПАСИВИ								
1. Власний капітал	156 745	95,75	206 318	98,09	245 819	87,24	89 074	56,83
в т.ч. зареєстрований капітал	100	0,06	100	0,05	100	0,04	0	0,00
нерозподілений	153 030	93,48	202 603	96,32	242 104	85,92	89 074	58,21

прибуток								
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	4 150	2,53	2 070	0,98	1 523	0,54	-2 627	-63,30
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	2 815	1,72	1 958	0,93	4 473	1,59	1 658	58,90
БАЛАНС:	163 710	100,0	210 346	100,0	281 768	100,0	118 058	72,11

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.8, можна побачити, що відбулося збільшення необоротних на суму 32 114 тис. грн. (або 57,72 %), це зумовлено зростанням основних засобів на 63,08% порівнюючи показник 2020 року з 2022 роком.

Оборотні активи збільшилися на суму 85 944 тис. грн. (або на 79,53%). Цьому сприяло зростання деяких складових оборотних активів, а саме: запаси збільшилися на 50 194 тис. грн. (або на 70,01%), відбулося незначне збільшення дебіторської заборгованості на 2 164 тис. грн. (на 52,55 %) та грошові кошти на 9 429 тис. грн., що на 88,74% більше порівняно з 2020 роком.

Оборотні активи займають більшу частку за необоротні активи, спостерігається загальне зростання частки оборотних активів на підприємстві за період з 2020 р по 2022 рік на 10%, найбільшу питому вагу в активах має показник запаси.

Якщо розглядати пасиви ПСП «Граніт», можна побачити, що найбільшу частку має власний капітал, але частка зменшується порівнюючи 2020 рік з 2022 роком та становить 87,24%.

Проведемо аналіз динаміки показників формування фінансових результатів ПСП «Граніт» для розуміння ефективності господарської діяльності підприємства (табл. 2.7).

За даними таблиці 2.9 можна зробити наступні висновки. В 2020 році сумарний обсяг чистого доходу ПСП «Граніт» дорівнював 124608 тис. грн, а в 2022 році приріст дорівнював 41,71% порівняно з 2020 роком, та становив 176 586 тис. грн., це позитивним явищем. Можна побачити тенденцію збільшення собівартості реалізованої продукції на 39 691 тис. грн. порівнюючи 2022 рік з

2020 роком, що є негативною тенденцією для підприємства.

Таблиця 2.9

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	124 608	209 108	176 586	51 978	41,71
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	74 094	96 710	113 785	39 691	53,57
Валовий: прибуток (збиток)	50 514	112 398	62 801	12 287	24,32
Інші операційні доходи	4 650	8 164	10 423	5 773	1,2 р.
Разом доходи	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	15 213	18 998	11 858	-3 355	-22,05
Інші витрати	3 681	6 306	3 424	-257	-6,98
Разом витрати	122 571	144 238	220 963	98 392	80,27
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	29 325	87 279	46 147	16 822	57,36

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Сума чистого прибутку в 2020 році, становить 29 325 тис. грн. Це позитивне явище, яке вказує на те, що суб'єкт господарювання є ефективним.

На кінець 2021 року суб'єкт господарювання так само отримав чистий прибуток, що підтверджує висновок про ефективну діяльність. За 2021 рік сума чистого прибутку становила 183582 тис. грн.

Сума чистого прибутку в 2022 році, становить 87 279 тис. грн. Це позитивне явище, яке вказує на те, що суб'єкт господарювання діє ефективно і може розвиватися в умовах війни.

Ліквідність підприємства визначає спроможність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання (табл 2.10).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності прийнято вважати достатнім в межах від 0,1 до 0,3, як бачимо з табл. 2.8 коефіцієнт ліквідності за 2020-2022рр. зменшився у 2021 році на 0,051 та збільшився у 2022 році на 0,057 становить 0,071, збільшення показника є позитивним фактором для нашого підприємства.

Таблиця 2.10

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р до 2020 р.
	2020	2021	2022	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	38,39	73,92	44,49	6,1
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,065	0,014	0,071	0,006
3. Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,66	0,69	0,71	0,05
4. Коефіцієнт автономії	0,96	0,98	0,87	-0,09
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	22,50	51,22	6,84	-15,66
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,94	0,97	0,79	-0,15
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,81	1,12	0,72	-0,09
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,43	0,58	0,39	-0,04
9. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,65	29,48	33,98	23,33
10. Рентабельність господарської діяльності, %	27,69	66,61	35,36	7,67
11. Рентабельність власного капіталу, %	20,03	48,08	20,41	0,38
12. Рентабельність продукції, %	68,18	116,22	55,19	-12,99

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт загальної ліквідності прийнято вважати достатнім від 1, як бачимо з табл. 2.8 коефіцієнт загальної ліквідності за 2020-2022рр. становить більше 1 та зростав з 2020 по 2022 рік.

Коефіцієнт фінансової стабільності перебуває в нормативних межах від 6,84 до 51,22, але можна побачити зменшення показника порівнюючи 2022 та 2021 рік.

Коефіцієнт автономії більше за 0,5 по всім рокам, що є позитивним станом підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів у 2021 році збільшився на 0,31 в порівнянні з 2020 роком, це є позитивною зміною, коефіцієнт оборотності активів характеризує доходність оборотних активів, але у 2022 році зменшився на 0,4 в порівнянні з 2021 роком,.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2021 році зменшився на 0,15 в порівнянні з 2020 роком, у 2022 році зменшився на 0,19 в порівнянні з 2021 роком, це є негативною зміною, коефіцієнт оборотності власного капіталу повинен зростати.

Рентабельність господарської діяльності у 2021 році становила 66,61%, що більше на 38,925% в порівнянні з 2020 роком, у 2022 році становила 35,36%, що є меншим значенням за 2021, але більшим за 2020 рік.

Рентабельність власного капіталу у 2021 році становила 48,08%, що більше на 28,05% в порівнянні з 2020 роком, у 2022 році становила 20,41%, що є меншим значенням за 2021, але більшим за 2020 рік, рентабельність власного капіталу характеризує прибутковість власного капіталу підприємства з 2020 по 2022 рік можна побачити тенденцію до збільшення, це є позитивною тенденцією.

Рентабельність продукції у 2022 році зменшився на 12,99% в порівнянні з 2020 роком, це є негативною зміною, але підприємство показало 116,22% рентабельності продукції у 2021 році.

Таблиця 2.11

Динаміка показників оцінки ділової активності підприємства

Показники	Роки			Відхилення
	2020	2021	2022	2022 р до 2020 р.
				+, -
Коеф оборотності активів	0,81	1,12	0,72	-0,09
Тривалість обороту активів	450,62	325,89	506,94	56,32
Коеф оборотності власного капіталу	0,43	0,58	0,39	-0,04
Тривалість обороту власного капіталу	848,84	629,31	935,90	87,06
Коеф оборотності дебіторської заборгованості	10,65	29,48	33,98	23,33
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	34,27	12,38	10,74	-23,53
Коеф оборотності кредиторської	512,79	1742,57	249,24	-263,55

заборгованості				
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	0,7	0,2	1,5	0,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Порівнюючи 2020 та 2022 рік з таблиці 2.11 спостерігається зменшення коефіцієнта оборотності активів та коефіцієнта власного капітал, що є негативною для підприємства, а також збільшилась тривалість обороту цих показників, що також є негативним явищем. Позитивним є збільшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості порівнюючи 2022 рік з 2020 роком та становив 33,98, також зменшилась тривалість обороту, що дозволяє робити більше оборотів за той самий час.

Оцінивши фінансово-економічний стан ПСП «Граніт», можна побачити, що більшість показників перебуває в межах нормативних значень. Підприємство є прибутковим (таблиця 2.8), отримує чистий прибуток та збільшує чистий дохід. Підприємство є фінансово стійким, тобто стан майна підприємства перебуває в нормі, що гарантує йому платоспроможність. (таблиця 2.9). Також підприємство має здатність швидко перетворювати активи в гроші, ПСП «Граніт» є ліквідним підприємством.

2.3. Система формування конкурентних переваг ПСП «Граніт» та їх оцінка

Розуміння середовища господарювання та місця підприємства в цьому середовищі є важливим аспектами для досягнення конкурентних переваг. Для цього важливо провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Зовнішнє середовище охоплює економічні, соціокультурні, політичні, технологічні та інші фактори, що впливають на діяльність підприємства. Для

розуміння цього середовища використовують PEST –аналіз, SWOT–аналіз та інші методи дослідження зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище охоплює ресурси, здатності та обмеження самого підприємства. Це включає в себе аналіз фінансових показників, управлінських процесів, технологічного рівня, кадрового потенціалу та інфраструктури.

Розуміння цих середовищ дозволяє підприємству:

1. Визначити стратегічні цілі: Аналіз середовища допомагає визначити напрямки розвитку та пріоритети в діяльності.
2. Ідентифікувати можливості і загрози: Розуміння зовнішніх факторів дозволяє виявити можливості для розвитку та загрози, які можуть вплинути на підприємство.
3. Максимізувати використання ресурсів: Розуміння внутрішніх можливостей і обмежень допомагає оптимізувати використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей.
4. Розвивати конкурентні переваги: Аналіз середовища надає змогу підприємству зайняти вигідну позицію на ринку, використовуючи свої сильні сторони.
5. Адаптуватися до змін: Розуміння середовища допомагає підприємству бути гнучким та адаптивним до змін у зовнішніх умовах.

Для розуміння аспектів зовнішнього середовища, які впливають на підприємство проведемо PEST-аналіз.

PEST-аналіз (або STEP-аналіз) - це стратегічний аналіз соціальних (S - social), технологічних (T - technological), економічних (E - economic) і політичних (P - political) факторів, які мають безпосередній вплив на зовнішнє середовище організації.

Мета даного дослідження - проаналізувати наявні тенденції, які часто є причинами змін або втрат конкурентних переваг на ринку, а також появи нових благ та послуг. PEST-аналіз дозволяє зрозуміти, чи матиме продукт попит серед споживачів і як на нього можуть вплинути зовнішні рушійні сили, чи існують

можливості виходу на інші ринки, які переваги у конкурентів, тенденції виникнення ризиків та їхній вплив на майбутню діяльність компаній.

Таблиця 2.12

PEST-аналіз підприємства ПСП «Граніт»

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Рівень корупції та бюрократизація ; - 3 2. Наявність державних компаній в галузі; -3 3. Розвиток військових дій в країні; -3 4. Державне регулювання цін в галузі; -2 5. Податкова політика. -1 6. Законодавство про авторське право; -1 7. Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи галузі; -2 8. Законодавство з охорони навколишнього середовища. -2	1. Рівень інфляції та процентні ставки; -1 2. Рівень безробіття; -1 3. Рівень доходів населення; -2 4. Наявність замінників; -1 5. Темпи зростання економіки; -3 6. Курси основних валют; -2 7. Рівень безробіття, розмір та умови оплати праці. -2
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1. Ставлення суспільства до продукту; -2 2. Середня тривалість життя; -1 3. Відсоток населення за межею бідності; -2 4. Демографічні показники. -1 5. Рівень охорони здоров'я; -1 6. Еміграційні настрої; -3 7. Вимоги до якості продукції; -2 8. Спосіб життя та звички споживача. -1	1. Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі; -1 2. Технологічне оснащення ; -1 3. Наявні технології. -2 4. Розвиток мобільних пристроїв; -1 5. Витрати на дослідження та розробку. -2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Після того, як всі фактори, здатні вплинути на продажі і прибуток компанії обрані, необхідно оцінити силу впливу кожного фактора. Сила впливу фактора оцінюється за шкалою від 1 до 3, де:

- 1 - вплив фактора мало, будь-яка зміна фактора практично не впливає на діяльність компанії;
- 2 - тільки незначна зміна фактора впливають на продажі і прибуток компанії;
- 3 - вплив фактора високо, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах і прибутку компанії.

Далі оцінюємо імовірність коливань по 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактора зовнішнього середовища, а 5 - максимальну ймовірність. Оцінку проводимо не індивідуально, а серед працівників, що мають певний досвід роботи в галузі і експертизу в будь-якому з

напрямків роботи. Після чого розраховуємо реальну значимість кожного фактора. Реальна значимість дозволяє оцінити, наскільки компанії слід звертати увагу і контролювати фактор зміни зовнішній середовища, і розраховується як ймовірність зміни фактора, зважена на силу впливу цього фактора на діяльність компанії.

Таблиця 2.13

Приклад оцінки реальної значущості PEST - факторів

Фактор	Вплив фактору	Експертна оцінка				Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вплив
		1	2	3	4		
Політичні фактори							
Фактор 1	3	4	3	3	5	3,75	0,23
Фактор 2	3	4	4	5	3	4	0,24
Фактор 3	3	5	5	5	5	5	0,30
Фактор 4	2	1	2	1	1	1,25	0,05
Фактор 5	1	3	3	2	3	2,75	0,06
Фактор 6	1	3	3	2	2	2,5	0,05
Фактор 7	2	2	3	2	1	2	0,08
Фактор 8	2	3	2	1	2	2	0,08
Економічні фактори							
Фактор 1	1	3	4	4	2	3,25	0,07
Фактор 2	1	4	4	3	4	3,75	0,08
Фактор 3	2	4	3	4	3	3,5	0,14
Фактор 4	1	2	3	2	4	2,75	0,06
Фактор 5	3	2	2	3	1	2	0,12
Фактор 6	2	3	3	3	3	3	0,12
Фактор 7	3	2	3	2	2	2,25	0,14
Соціальні фактори							
Фактор 1	2	4	4	3	5	4	0,16
Фактор 2	1	2	3	2	1	2	0,04
Фактор 3	2	4	3	5	3	3,75	0,15
Фактор 4	1	2	1	1	3	1,75	0,04
Фактор 5	1	1	1	2	1	1,5	0,03
Фактор 6	3	2	1	2	3	2,75	0,17
Фактор 7	2	2	3	3	2	3	0,12
Фактор 8	1	1	3	2	2	2,25	0,05
Технологічні фактори							
Фактор 1	1	2	3	4	3	3	0,06
Фактор 2	1	3	4	3	2	3	0,06
Продовження табл. 2.10							
Фактор 3	2	3	4	5	3	3,75	0,15
Фактор 4	1	2	3	2	3	2,5	0,05
Фактор 5	2	1	2	2	3	2	0,08
Всього	50					79	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Завершальним кроком аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд. Всі чинники в порядку убутання своєї важливості розміщуються в наступній таблиці:

Таблиця 2.14

Зведена таблиця PEST аналізу

Політичні фактори		Економічні фактори	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Фактор 1	0,23	Фактор 1	0,07
Фактор 2	0,24	Фактор 2	0,08
Фактор 3	0,30	Фактор 3	0,14
Фактор 4	0,05	Фактор 4	0,06
Фактор 5	0,06	Фактор 5	0,12
Фактор 6	0,05	Фактор 6	0,12
Фактор 7	0,08	Фактор 7	0,14
Фактор 8	0,08		
Соціальні фактори		Технологічні фактори	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Фактор 1	0,16	Фактор 1	0,06
Фактор 2	0,04	Фактор 2	0,06
Фактор 3	0,15	Фактор 3	0,15
Фактор 4	0,04	Фактор 4	0,05
Фактор 5	0,03	Фактор 5	0,08
Фактор 6	0,17		
Фактор 7	0,12		
Фактор 8	0,05		

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таблиця PEST аналізу - проміжний варіант. Для того, щоб завершити аналіз, необхідно зробити висновки: по кожному фактору прописати вплив фактора на галузь, на компанію і спланувати програми, які необхідно провести, щоб знизити негативний вплив фактора і максимально використовувати позитивний вплив фактора на створення конкурентних переваг на підприємстві.

На ПСП «Граніт» найбільше можуть вплинути політичні фактори: рівень корупції та бюрократизація ; розвиток військових дій в країні, економічний фактор: рівень доходів населення; рівень безробіття, розмір та умови оплати праці, соціальний фактор: ставлення суспільства до продукту; Відсоток

населення за межею бідності; еміграційні настрої, технологічний фактор: наявні технології; витрати на дослідження та розробку, всі ці фактори можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, наприклад військові дії дуже сильно вплинули на ПСП «Граніт», а саме підприємству потрібно шукати нові ринки збуту та важко знайти транспорт для перевезення, також через бюрократизацію, потрібно витрачати багато ресурсів, які можна застосовувати для розвитку підприємства, потрібно досліджувати зміни на ринку праці, тому для постійного створення конкурентних переваг, потрібно постійно адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх змін, тільки такі підприємства будуть створювати конкурентні переваги, які дозволять постійно нарощувати об'єм виробництва та продажів.

Оцінка рівня конкурентних переваг підприємства дає змогу визначити напрями функціонування та його подальший розвиток при постійних змінах зовнішнього та внутрішнього середовища. При правильній оцінці конкурентних переваг, можна передбачити подальший розвиток ПСП «Граніт» та зрозуміти місце та долю його на ринку. враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, а також його можливості та загрози.

Враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища ПСП «Граніт», ми можемо визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства. Доцільно буде використати SWOT-аналіз, адже він один із найпопулярніших методів аналізу й оцінки середовища.

SWOT-аналіз використовується для реалізації стратегічного плану розвитку навичок всієї компанії або її частини і передбачає поділ факторів впливу на такі групи:

- S – strengths: сильні сторони підприємства;
- W – weaknesses: слабкі сторони підприємства;
- O – opportunities: можливості підприємства;
- T – threats: загрози підприємства

Таблиця 2.15

Матриця SWOT–аналіз ПСП «Граніт»

Сильні сторони	Можливості
1. Фінансова стійкість підприємства 2. Високий контроль якості 3. Конкурента цінова політика 4. Сучасні технології виробництва 5. Наявність власного парку техніки 6. Досвід роботи на ринку 7. Широкий асортимент продукції	1. Вдосконалення технології виробництва 2. Поява нових партнерів 3. Державна підтримка 4. Охоплення нових сегментів ринку 5. Фасування продукції під власним брендом
Слабкі сторони	Загрози
1. Зростання цін на агро послуги 2. Залежність від експорту 3. Залежність від погодних умов 4. Застаріле обладнання 5. Зменшення населення села	1. Зменшення виручки через війну 2. Зменшення ринкової ціни на сировину 3. Еміграція населення 4. Погіршення політичної обстановки 5. Неприятлива економічна ситуація в державі

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За допомогою SWOT-аналіз ПСП «Граніт» ми виявили ті чинники внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, які могли привести до повного краху підприємства, а також визначити сильні сторони підприємства. Отже, ПСП «Граніт» потребує стратегії, де будуть збільшені внутрішні сили та зовнішні можливості підприємства та необхідно зменшити внутрішні слабкі сторони компанії та позбавити підприємство негативних наслідків зовнішніх загроз. Результати SWOT-аналізу є основою для формування ряду дій, які дозволять сформувати конкурентні переваги та продовжити вести ефективну господарську діяльність.

Таблиця 2.16

Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ПСП «Граніт»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M _i	P _{mi}	M _i *P _{mi} i	Фактори	Z _i	P _{zi}	Z _i *P _{zi}
1. Фасування продукції під власним брендом	8	0,6	4,8	1. Неприятлива економічна ситуація в державі	8	0,4	3,2
2. Охоплення нових сегментів ринку	7	0,7	4,9	2. Зменшення ринкової ціни на сировину	6	0,3	1,8
3. Державна підтримка	6	0,3	1,8	3. Еміграція населення	7	0,7	4,9
4. Поява нових	5	0,5	2,5	4. Погіршення політичної об	5	0,5	2,5

партенрів				становки			
5.Вдосконалення технології виробництва	4	0,4	1,6	5. Зменшення виручки через війну	4	0,6	2,4
Разом	30	-	15,6	Разом	30	-	14,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З таблиці 2.16, зовнішні можливості (15.6) оцінюються вище ніж загрози (14.8 балів).

Зібравши максимальну інформацію про фактори зовнішнього середовища, її оцінюють і визначають загрози та можливості даного середовища. Важливо не лише визначити загрози і можливості, а й дати їм оцінку з точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію підприємства.

Для оцінювання можливостей використовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 2.17)

Таблиця 2.17

Матриця можливостей ПСП «Граніт»

		Вплив можливостей на підприємство		
		Сильний 10-8	Помірний 8-5	Малий 5-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,7-1,0		2	
	Середня 0,4-0,7	1	4	5
	Низька 0,1-0,4		3	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, імовірність використання можливостей у різних полях наступні(таблиця 2.17):

№ 1;2- великий шанс для підприємства, повинні обов'язково бути використані.

№ 4- заслуговують на увагу.

№ 3,5 - використовуються лише за наявності достатньої кількості ресурсів

Таблиця 2.18

Матриця загроз ПСП «Граніт»

		Вплив загроз на підприємство			
		Руйнування 10-9	Критичний стан 9-7	Важкий стан 7-4	«Легкі удари» 4-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,7-1,0				
	Середня 0,4-0,7		1;3	4;5	
	Низька 0,1-0,4			2	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З таблиці 2.18, можна зроби висновок, № 1;3 - теж треба усувати якнайшвидше;

№ 4,5 - потрібно тримати під контролем (усувати в друга чергу);

№ 2 - незначні, але їх також не можна ігнорувати.

Матриця McKinsey допомагає оцінити довгострокову привабливість галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу .

Таблиця 2.19

Оцінка привабливості ринку для молока

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання попиту	0,1	3	0,3
Розмір ринку	0,15	4	0,6
Галузева рентабельність	0,2	4	0,8
Конкурентна ситуація	0,1	3	0,3
Норма прибутку у галузі	0,25	4	1
Загальна кількість клієнтів	0,1	2	0,2
Чутливість до інфляції	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка			3,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За таблицею 2.19, сумарна зважена оцінка привабливості ринку молока склала 3.5, найбільший ваговий вплив мають критерії: норма прибутку у галузі та галузева рентабельність

Таблиця 2.20

Оцінка конкурентного становища для молока

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,2	3	0,6
Темп розширення ринку	0,15	1	0,15
Прихильність покупців	0,15	3	0,45
Прибутковість ринку	0,2	5	1
Технологічний потенціал	0,15	4	0,6
Рівень цін	0,15	3	0,45
Сумарна зважена оцінка			3,25

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За таблицею 2.20, сумарна зважена оцінка для ринку молока склала 3.25, найбільший ваговий вплив мають критерії: розмір ринку, прибутковість ринку.

Таблиця 2.21

Оцінка привабливості ринку для пшениці

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання попиту	0,1	2	0,2
Розмір ринку	0,2	4	0,8
Галузева рентабельність	0,2	4	0,8
Конкурентна ситуація	0,2	4	0,8
Норма прибутку у галузі	0,1	3	0,3
Загальна кількість клієнтів	0,1	4	0,4
Чутливість до інфляції	0,1	2	0,2
Сумарна зважена оцінка			3,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За таблицею 2.21, сумарна зважена оцінка привабливості ринку пшениці склала 3.5, найбільший ваговий вплив мають критерії: галузева рентабельність, розмір ринку та конкурентна ситуація.

Таблиця 2.22

Оцінка конкурентного становища для пшениці

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,15	3	0,45
Темп розширення ринку	0,15	2	0,3

Прихильність покупців	0,2	3	0,6
Прибутковість ринку	0,15	3	0,45
Технологічний потенціал	0,2	4	0,8
Рівень цін	0,15	2	0,3
Сумарна зважена оцінка			2,9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За таблицею 2.22, сумарна зважена оцінка для ринку пшениці склала 2.9, найбільший ваговий вплив мають критерії: прихильність покупців та технологічний потенціал.

Таблиця 2.23

Оцінка привабливості ринку для сої

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання попиту	0,1	2	0,2
Розмір ринку	0,1	2	0,2
Галузева рентабельність	0,2	4	0,8
Конкурентна ситуація	0,15	4	0,6
Норма прибутку у галузі	0,2	3	0,6
Загальна кількість клієнтів	0,15	2	0,3
Чутливість до інфляції	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка			3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За таблицею 2.23 сумарна зважена оцінка привабливості ринку сої склала 3, найбільший ваговий вплив мають критерії: галузева рентабельність та норма прибутку в галузі.

Таблиця 2.24

Оцінка конкурентного становища для сої

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,15	3	0,45
Темп розширення ринку	0,2	4	0,8
Прихильність покупців	0,15	3	0,45
Прибутковість ринку	0,15	2	0,3
Технологічний потенціал	0,2	4	0,8
Рівень цін	0,15	3	0,45

Сумарна зважена оцінка			3,25
-------------------------------	--	--	-------------

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За таблицею 2.24 сумарна зважена оцінка для ринку сої склала 3.25, найбільший ваговий вплив мають критерії: темп розширення ринку та технологічний потенціал.

Таблиця 2.25

Оцінка привабливості ринку для кукурудзи

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання попиту	0,1	3	0,3
Розмір ринку	0,15	4	0,6
Галузева рентабельність	0,25	5	1,25
Конкурентна ситуація	0,1	3	0,3
Норма прибутку у галузі	0,2	4	0,8
Загальна кількість клієнтів	0,1	3	0,3
Чутливість до інфляції	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка			3,85

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За таблицею 2.25 сумарна зважена оцінка привабливості ринку кукурудзи склала 3.85, найбільший ваговий вплив мають критерії: галузева рентабельність та норма прибутку в галузі.

Таблиця 2.26

Оцінка конкурентного становища для кукурудзи

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,2	4	0,8
Темп розширення ринку	0,15	3	0,45
Прихильність покупців	0,15	3	0,45
Прибутковість ринку	0,2	4	0,8
Технологічний потенціал	0,15	4	0,6
Рівень цін	0,15	3	0,45
Сумарна зважена оцінка			3,55

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За таблицею 2.26 сумарна зважена оцінка для ринку кукурудзи склала 3.55, найбільший ваговий вплив мають критерії: розмір ринку та прибутковість ринку.

З табл. 2.19; 2.21;2.23; 2.25; можна побачити, що оцінка привабливості ринку для кукурудзи становить 3,85, що є найвищим показником, а для молока, пшениці, сої сумарна зважена оцінка становить 3,5; 3,5; 3 відповідно.

З табл. 2.20; 2.22;2.24;2.26 можна побачити, що оцінка конкурентного становища для кукурудзи становить 3,55, що ж найвищим показником, а для молока, пшениці, сої сумарна зважена оцінка становить 3,25; 2,9; 3,25 відповідно.

На основі визначених параметрів привабливості та конкурентоспроможності ПСП «Граніт» побудуємо матрицю Мак-Кінсі

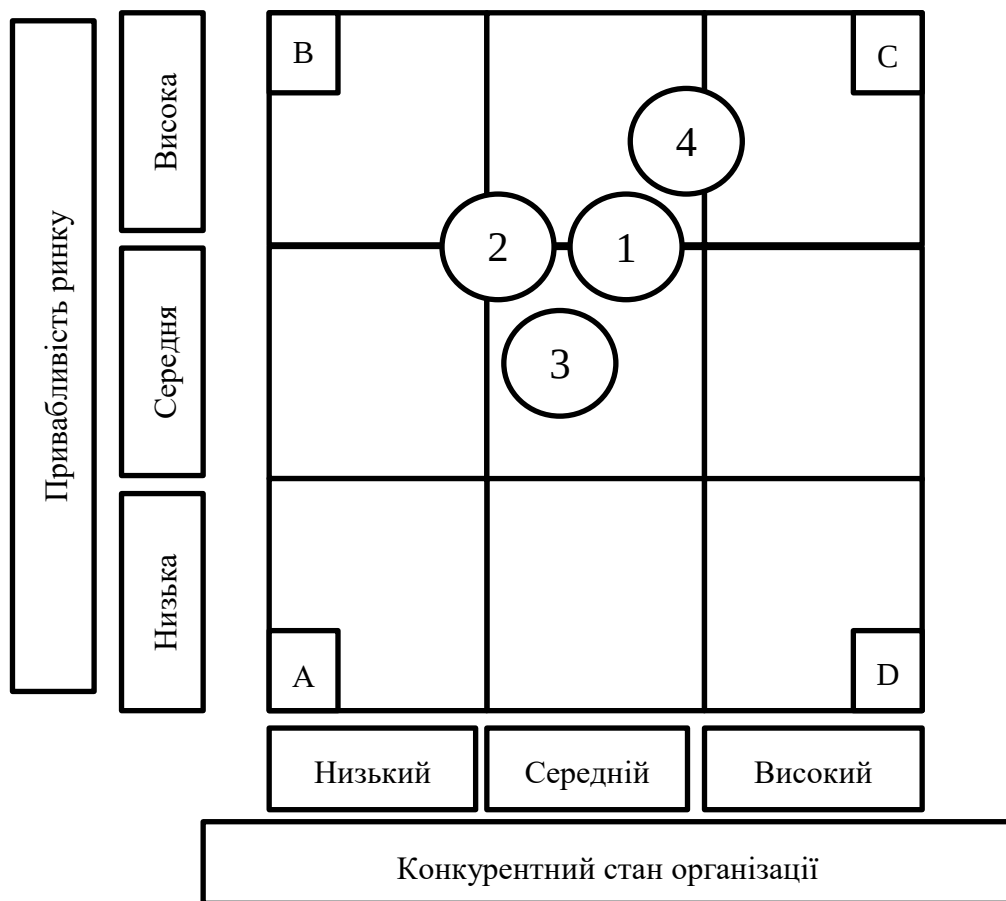


Рис.2.4. Матриця Мак-Кінсі

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З рисунку 2.4 Зона А це (низька привабливість — низька конкурентоспроможність) — це найневигідніша зона. Стратегічна орієнтація — продовження діяльності без інвестицій, захист ринкової частки, концентрація на

привабливих сегментах, короткострокові перспективи, як це властиво для категорії "собак", . До цієї зони не потрапив жодний товар, що є позитивним для підприємства.

Зона В (висока привабливість ринку — низька конкурентоспроможність) за основними ознаками відповідає "знакам питання". Стратегія — інвестування або вихід з ринку, пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий. Між зонами В та С знаходяться молоко та пшениця. Ці види продукція мають змогу потрапити до зірок, а це позитивно вплину на господарську діяльність підприємства і дасть змогу отримувати більші доходи, які в свою чергу можуть бути використані для створення конкурентних переваг.

Зона С (висока привабливість — висока конкурентоспроможність) найвигідніше положення, аналогічне "зіркам". Стратегічна орієнтація — спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій, елімінація. Продукція кукурудза сильніше тяжіє до зони С. Для домінування в конкурентній боротьбі потрібно перенести всі види продукції до зони С, якщо продукт потрапляє до зони D, варто скористатися такими стратегічними орієнтирами, як припинення інвестування та виключити з виробництва у разі потрапляння в зону збитків.

Для того щоб мати конкурентні переваги, потрібно знати точку беззбитковості підприємства.

Точка беззбитковості підприємства - це обсяг реалізації (випуску) продукції при якому доходи підприємства повністю покривають витрати, але прибуток нульовий.

Точка беззбитковості потрібна для того, щоб зрозуміти, як ефективно використовуються ресурси та як можна зменшити витрати на виробництво продукції.

Таблиця 2.27

Аналіз і оцінка рівня економічної безпеки господарської діяльності підприємства за 2022 рік

Чистий дохід			Витрати		
показники	рядок за звітністю	сума, тис. грн.	показники	рядок за звітністю	сума, тис. грн.
Показники діяльності підприємства за звітом про фінансові результати					
ЧД _{о.д.}	2000	176 586	СР _{о.д.}	2050	113 785
ЧД _{і.о.}	2120	10 423	ОВ _{і.о.}	2180	11 858
ЧД _{ф.д.}	2200, 2220	1 505	АВ	2130	8 446
ЧД _{і.д.}	2240	8	ВЗ	2150	4 062
ЧД _{пп}	185	-	ВВ _{ф.д.}	2250	800
			ВВ _{і.д.}	2255,2270	3 424
			ПП _{Г.д.}	2300	-
Разом (ЧД _п)	х	188 522	Разом (ВВ _п)	х	142 375
Чистий прибуток підприємства 46 147 тис. грн. (188522-142375)					
Розрахункові показники					
Найменування	Розрахунок		Величина показника		
Постійні витрати (ПВ _п)	8446+4062		12 508		
Змінні витрати (ЗВ _п)	142375-12508		129 867		
Валовий прибуток (ВП _п)	12508+46147		58 655		
Валова прибутковість чистого доходу (ПВ _{чд})	58655/188522		0,31		
Витратомісткість чистого доходу за змінними витратами (ВМчд)	129867/188522		0,69		
Чистий дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність (ЧДб)	12508/0,31		40201,74		
Змінні витрати, які забезпечують беззбиткову діяльність (ЗВб)	40201,74*0,69		27739,20		
Рівень (коефіцієнт) економічної безпеки діяльності підприємства (Кб)	(188522-40201,74)/188522		0,79		

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними таблиці 2.27 та проведеними розрахунками побудуємо графік на якому відобразимо точку беззбитковості.

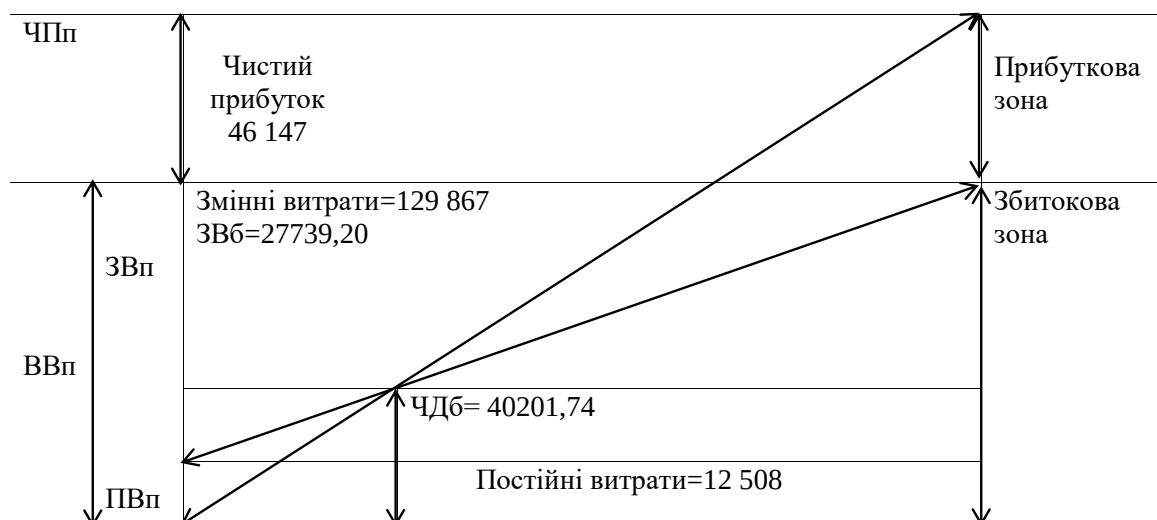


Рис. 2.5. Графічне зображення оцінки рівня економічної безпеки господарської діяльності підприємства у 2022 р., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.28

Класифікація рівня економічної безпеки

<i>Показники</i>	<i>Значення</i>
0,9-1	Абсолютна безпека
0,7-0,9	Безпека
0,4-0,7	Достатня безпека
До 0,4	Небезпека

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Після проведених розрахунків, ПСП «Граніт» має коефіцієнт економічної безпеки діяльності підприємства 0,79. Виходячи з цього можна сказати, що ПСП «Граніт» знаходиться на рівні безпеки (за даними таблиці 2.28).

Для формування конкурентних переваг потрібно розробити цілі підприємств, які дозволять забезпечити достатній рівень формування конкурентних переваг. Для цього будуюмо дерево цілей, дерево цілей- це графічне зображення, де відображаються цілі, під цілі, завдання та окремі дії.

Для того щоб розробити дерево цілей, спочатку потрібно створити дерево проблем, з якого вийде розробити потрібне для нас дерево цілей.

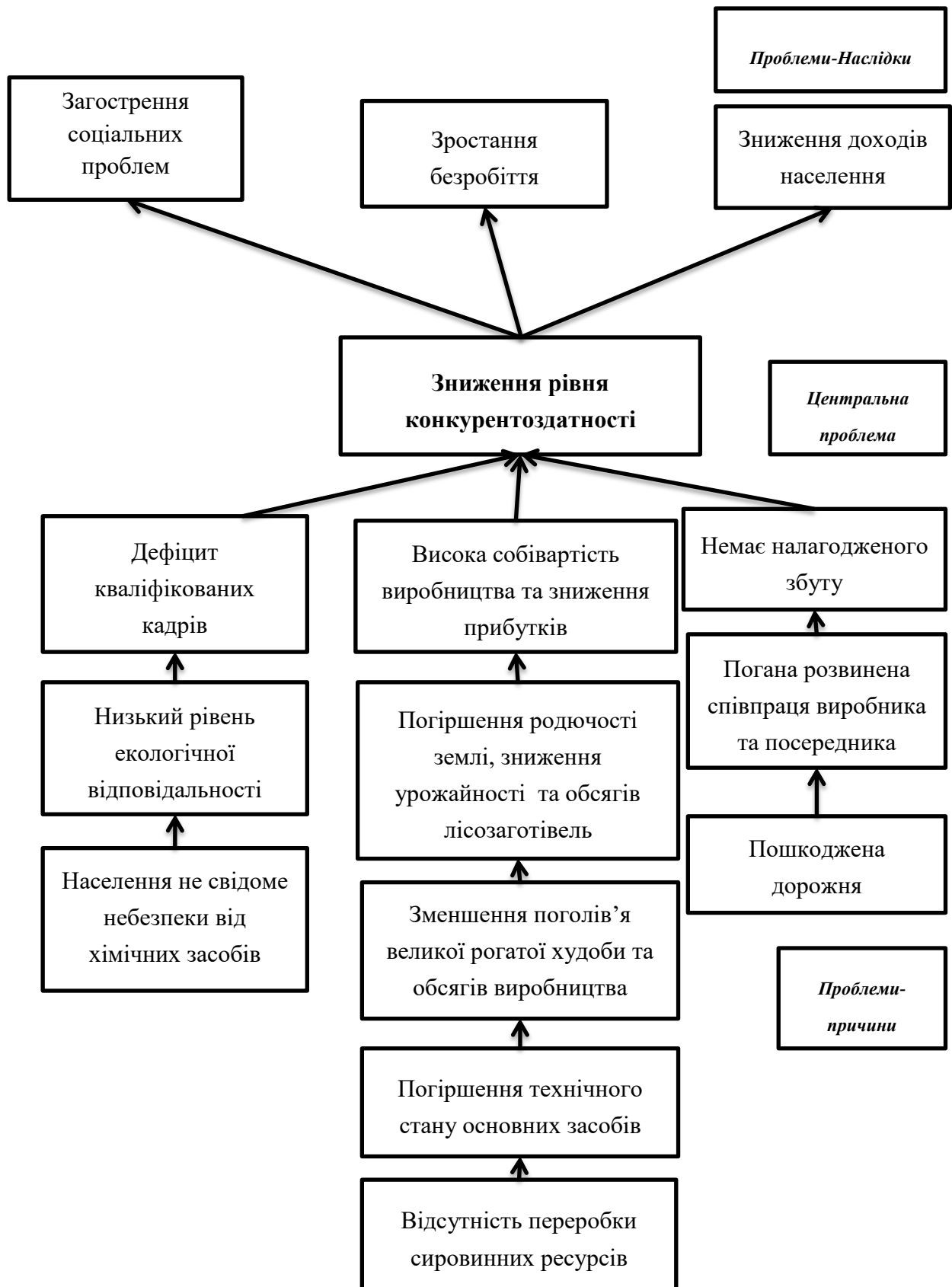


Рис.2.6 Дерево проблем

Джерело: складено автором на основі даних підприємства



Рис.2.7 Дерево проблем

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, головні проблеми та недоліки на підприємстві, які можуть вплинути на формування конкурентних переваг:

1. Дефіцит кваліфікованих працівників;
2. Зменшення поголів'я великої рогатої худоби та обсягів виробництва
3. Відсутність переробки сировинних ресурсів
4. Немає налагодженого збуту

До конкурентних переваг ПСП Граніт можна віднести:

- Дослідження різних гібридів насіння (можливість розвитку та удосконалення сортів для досягнення вищих врожаїв та оптимізації аграрних процесів);
- Фінансово стійке підприємство (стабільність у фінансовій сфері дозволяє забезпечити стійкість діяльності та розвиток підприємства в умовах ринкових змін);
- Використовує сучасні технології вирощування (забезпечення ефективності та підвищення якості продукції через використання передових методів та технологій);
- Має власний парк техніки (зниження залежності від зовнішніх постачальників послуг і забезпечення оптимальних умов для вирощування);
- Має досвід роботи в галузі, більше 20 років (накопичений досвід надає велику експертизу та знання процесів у сфері сільського господарства);
- Вирощує різні види культур, займається виробництвом молока та меду (диверсифікація діяльності дозволяє реагувати на ринкові зміни);
- Має можливість працювати в нових сегментах (гнучкість у виборі напрямків розвитку, що дозволяє розширювати сферу впливу та здобувати нові ринки);

- Кукурудза знаходиться в зоні висока конкурентоспроможність по матриці Мак-Кінсі (перевага у вирощуванні цієї культури, що дозволяє отримувати більш високий прибуток);
- Підприємство знаходиться на рівні економічної безпеки.

Ці переваги можуть стати основою для розвитку стратегій, спрямованих на підтримку та збільшення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Висновки до розділу 2

ПСП «Граніт» - це аграрне підприємство, яке займає провідні позиції на ринку та має високий рівень фінансової стійкості. Займається вирощуванням зернових та олійних культур, має власну ферму та пасіку. ПСП «Граніт» проводить ефективну господарську діяльність, використовуючи сучасні сільськогосподарські методи та технології.

Проаналізувавши фінансовий стан ПСП «Граніт» ,можна зробити такі висновки: підприємство є прибутковим, тобто отримувало чистий прибуток протягом 3 років та постійно збільшує чистий дохід. Підприємство є фінансово стійким, тобто стан майна підприємства перебуває в нормі, що гарантує йому платоспроможність. ПСП «Граніт» є ліквідним підприємством, яке має змогу швидко перетворювати активи в гроші.

ПСП «Граніт» має 4 проблем на які потрібно звернути увагу, тому що вони впливають на формування конкурентних переваг. Також підприємство має ряд конкурентних переваг, наважливішими на мою думку є можливість вивчення та удосконалення сортів для досягнення вищих врожаїв, наявність техніки, підприємство має диверсифікацію діяльності та є стійким в умовах ринкових змін.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПСП «ГРАНІТ»

3.1. Організаційно-методичні засади підвищення формування конкурентних переваг ПСП «Граніт»

Організаційно-методичні засади для підвищення формування конкурентних переваг включають широкий спектр стратегій, підходів та методів, спрямованих на вдосконалення конкурентоспроможності підприємств. Ось деякі ключові засади:

1. Аналіз та стратегічне планування (встановлення довгострокових цілей, розробка стратегій та тактик для досягнення конкурентних переваг);
2. Інновації та технологічний розвиток (інвестиції у нові технології, дослідження та розробки для покращення процесів господарювання);
3. Управління якістю та ефективністю (впровадження стандартів якості, процедур контролю та постійного покращення; оптимізація використання ресурсів для досягнення кращих результатів);
4. Маркетинг та ринкова стратегія (розуміння потреб клієнтів, адаптація продуктів та послуг до їхніх вимог; створення унікальної продукції для відмінності від конкурентів);
5. Управління персоналом та командна робота (навчання, тренінги та розвиток персоналу для підвищення продуктивності);
6. Формування корпоративної культури (визначення цілей та принципів, які відображають цінності компанії та стимулюють працівників до досягнень результату).

Ці організаційно-методичні засади є важливими для створення конкурентних переваг підприємств через систематичний та цілеспрямований підхід до управління, інновацій та розвитку. Вони допомагають підприємствам

стати більш гнучкими, ефективними та готовими до конкуренції в сучасному ринковому середовищі.

До основних організаційно-економічних напрямків ПСП «Граніт», які можуть стати конкурентними перевагами і забезпечити високий рівень конкурентоспроможності, слід віднести наступні напрямки можливого вдосконалення:

Зниження змінних витрат. Невеликі обсяги виробництва не дозволяють закуповувати потрібні матеріали у великих кількостях. Чим більше підприємство купує наприклад добрив чи насіння тим більше можна отримати суттєвих знижок у постачальників чи дилерів.

ПСП «Граніт» може створити кооперацію з сусідніми агропідприємствами, це дозволить отримати такі переваги, як:

- отримання знижок на закупівлю техніки, обладнання та інших матеріалів наприклад для ремонту;
- формування спільної великої партії продукції;
- створення системи збуту продукції;
- використання спільної техніки (збирання врожаю або обробіток землі тимчасово вільною технікою);
- отримати переваги у вигляді знижених цін на насіння та ЗЗР;
- отримання знижок на паливо;
- можна створити одну інноваційну агрохімічну лабораторію;
- розвиток та співпраця підприємств в інших сферах;
- обміну досвідом та навичками;
- обмін технологіями та інноваціями, що може сприяти впровадженню новітніх методів виробництва та підвищенню ефективності галузі;
- об'єднання дозволяє створити спільні інноваційні проекти та програми розвитку, які можуть бути складнішими або недосяжними для окремих агропідприємств;
- економія на утриманні офісу, менеджерів, юристів, бухгалтерію;

- кооперація, може вирішити такі проблеми, як нестача ресурсів, обладнання, технічних засоби, а також робочої сили, що в наш час є актуальною проблемою для багатьох агропідприємств.

Також з метою зниження змінних витрат постійно слід проводити моніторинг цін на продукти і сировину.

Отже, кооперація з сусідніми агропідприємствами може значно підвищити конкурентоспроможність, ефективність та стійкість сільськогосподарських підприємств.

2. Удосконалення роботи з постачальниками. Варто проводити постійний аналіз поточних постачальників та пошук альтернативних, їх якість продуктів та послуг, ціни, термінів поставок та рівень обслуговування. Проводити пошук можливостей для оптимізації ланцюга постачання, включаючи скорочення строків поставок, покращення управління запасами та зменшення витрат. Підтримувати відкритий та регулярний зв'язок з постачальниками, для отримання актуальної інформації та висловлювати пропозиції та потреби ПСП «Граніт». Зміцнення співпраці з постачальниками допоможе підвищити загальну продуктивність агропідприємства.

3. Удосконалення роботи з клієнтами ПСП «Граніт». Потрібно проводити дослідження, щоб краще зрозуміти потреби та очікування клієнтів. Забезпечувати високу якість продукції. Створення позитивного досвіду взаємодії ПСП «Граніт» з клієнтами, для розвитку відносин в майбутньому. Забезпечити ефективну комунікацію з клієнтами через різноманітні канали зв'язку: електронну пошту, соціальні мережі та телефонні дзвінки для вдосконалення на всіх етапах спілкування з клієнтами. Можливо створити бонусні програми для клієнтів, які постійно купують сировину ПСП «Граніт». Також варто шукати нових клієнтів, нових постачальників та нових працівників, для цього можна використовувати такі сервіси та сайти, як: pererobka.org.ua, soufflet-agro, lardi-trans.ua, damalio.ro, work.ua, agro-ukraine, agrocatalog.

pererobka.org.ua - це сайт, де можна шукати регіональних постачальників товарів для продуктових мереж та створювати власні пропозиції.

soufflet-agro - сайт, де можна знайти добрива для живлення та стимуляції рослин, продукти та технології для зберігання родючості ґрунтів, консалтинг, послуги логістики та переробки.

lardi-trans.ua - це платформа, яка має універсальний інструмент для пошуку транспорту. За допомогою lardi-trans.ua можна організувати оптимальну систему перевезення.

damalio.ro - сайт, якій займається альтернативними доставками зерна наземним шляхом, на сайті можна знайти якісні добрива, які відповідають міжнародним стандартам з різних країн.

work.ua - сайт пошуку роботи №1 в Україні.

agro-ukraine - це найкраща в Україні дошка сільськогосподарських оголошень, де можна вигідно та за короткий термін реалізувати продукцію.

agrocatalog – сайт де можна продавати та просувати власну продукцію, а також можливість зв'язатися з багатьма агропідприємствами.

4. Впровадження сучасних технологій зберігання олійних та зернових культур, а саме зберігання зерна в полімерних рукавах. Через виникнення проблем з вивозом зерна, варто звернути увагу на альтернативне збереження зерна в полімерних рукавах. Технологія зберігання зернових культур у полімерних рукавах заснована на відсутності кисню у міжзернових просторах зерна завдяки ізоляції від атмосферного повітря або у спеціальному середовищі, що не містить кисню. Перевагами технології є:

- мінімальні інвестиції (рукава для зерна та підготовка майданчика для рукавів);
- економія на будівництві складів (швидша окупність інвестицій);
- можливість подальшої сушки вологого зерна;
- оптимальне розміщення культур;
- Тривале зберігання (до 18 місяців);
- у герметичних умовах можливість зберігати зерно в трьох станах: у сухому, в охолодженому та у сухому та охолодженому стані;
- відсутність необхідності транспортування зерна до елеватору;

- низька собівартість зберігання.

Вимоги до зберігання[12]:

- Майданчик повинен бути розміщений на підвищеній місцевості для запобігання затопленню ґрунтовими водами, а також мати тверде покриття без гострих предметів;
- Не повинно бути розсипаного зерна та сміття на прилеглій до майданчика території;
- На майданчику забороняється зберігання розсипів зерна, відходів.

5. Навчання та розвиток персоналу. Через брак кваліфікованих працівників на ПСП «Граніт», варто розробити власну програму швидкого навчання працівників та подальше навчання під час роботи. Програму можна побудувати на основі даних та навичок працівників з досвідом роботи на підприємств, які зможуть передавати практичний досвід та працюючи поради. Для розвитку програми навчання, варто оцифровувати знання та досвід, для того щоб нові працівники могли самостійно вивчити матеріал або поновити знання. Також програму можна розвивати через співпрацю з іншими підприємствами. Така програма буде сприяти розвитку персоналу та отримання кваліфікованих працівників за короткий термін. Можна проводити семінари та запрошувати професійних консультантів з агро галузі, які професійно займаються навчанням персоналу за короткий термін.

6.Маркетинг та брендування. Після запуску переробки сировини, варто задуматися над створенням власного бренду. Створити бренд потрібно для відображення ідентичності, цінності підприємства, це дозволить підвищити пізнаваність продукції підприємства серед конкурентів та дозволить отримати нові можливості та конкурентні переваги. Сильний бренд може створити базу лояльних клієнтів, які будуть вибирати продукцію ПСП «Граніт» через впевненість в якості, чи в інших важливих аспектах. Для збільшення продажів власного борошна, можна запустити рекламу, а саме рекламувати через

популярних кухарів, які роблять продукцію з борошна, це призведе до того, щоб послідовачі популярних кухарів почнуть купляти борошно ПСП «Граніт».

3.2. Резерви нарощення конкурентних переваг для розвитку підприємницької активності ПСП «Граніт»

В результаті аналізу, проведеного у 2 розділі було виявлено ряд проблем пов'язаних з формуванням конкурентних переваг ПСП «Граніт»:

1. Брак кваліфікованого персоналу;
2. Зменшення обсягів виробництва по деяким видам продукції;
3. Відсутність процесу переробки сировинних ресурсів;
4. Відсутність налагодженого збуту.

Якщо компанія вирощує кукурудзу, пшеницю, рапс – вона залежна від світового рівня цін та попиту. Ціни мають тренди і залежності, їх можна прогнозувати, але це ризиків не знімає», тому для зменшення ризиків ПСП «Граніт» може почати займатися переробкою пшениці. Так як 80% зернових експортується до інших країн на переробку, ми розвиваєм економіку інших країн, а можна почати будувати комплекси переробки, які дозволять отримувати додану вартість, що дозволить збільшити прибутки підприємства та розвиток економіки вцілому. З пшениці можна виготовляти борошно, пшеничну крупу, макарони, кускус, булгур, манку, висівки.

Виробництво борошна: «Інвестувати в цей бізнес може тільки той, хто вироблятиме якісний продукт» [75].

Для отримання конкурентних переваг ПСП «Граніт» має вирощувати пшеницю високої якості. Якість зерна – це сукупність біологічних, фізико-хімічних, технологічних, споживчих характеристик зерна, які визначають придатність його до вживання за призначенням[76].

Оцінка якості здійснюється за результатами аналізу показників основного зерна і зернової маси. Одними з основних показників якості зерна є:

- Показник зараженості шкідниками, який вимірює кількість живих шкідників у 1 кг зерна, є важливим параметром для оцінки якості зерна. Цей показник вказує на ступінь забруднення зерна шкідниками, яке може вплинути на його якість та тривалість зберігання. (Також потрібно мати документацію, яка характеризує якість зерна, повинна обов'язково вказувати цей показник зараженості шкідниками для повної інформації про якість і придатність зерна до використання);
- Засміченість зерна - це показник, що вказує на вміст різних домішок (рослинних, тваринних, мінеральних) у зерні, виражений у відсотках. Домішки можуть включати сторонні частинки, які не є частиною основного зерна і можуть знижувати якість та цінність партії зерна. (Засміченість є важливим показником при оцінці якості зерна, і чим менше домішків у зерні, тим вище його якість та комерційна цінність. Цей показник також враховується під час сортування та класифікації зернових партій перед їхнім використанням);
- Вологість – вміст у зерні гігроскопічної води, виражений у відсотках від маси наважки, взятої для аналізу. При реалізації партія зерна приймається без обмежень, якщо вологість зерна не перевищує обмежувальних кондицій. (Контроль та відповідність вмісту вологи в зерні нормативам є важливими аспектами для забезпечення якості зерна, його збереження та використання у виробництві. Використання зерна з високим вмістом вологи може призвести до проблем з зберіганням, загниванням або втратою якості продукту під час транспортування та зберігання);
- Свіжість зерна є важливим показником його якості. (Цей показник є важливим у виробництві та споживанні зернових культур, оскільки свіжість впливає на смакові якості та здатність зберігання, що робить його важливим аспектом якості для виробників та споживачів продуктів на основі зерна);

- Вирівняність зерна – ступінь однорідності окремих зерен, що становлять зернову масу, по вологості, розмірам, хімічному складу, кольору та іншим показникам. Найбільше значення має вирівняність по вологості внаслідок особливої ролі вологи при зберіганні й переробці та по крупності.

Якщо після аналізу показників основного зерна і зернової маси, все в нормі, то підприємство отримує якісне зерно, яке відповідає стандартам та дає змогу виготовляти якісний продукт, що дозволяє отримувати конкурентні переваги на ринку.

Для отримання конкурентних переваг шляхом переробки сировинних ресурсів, варто дотримуватися системи бережливого виробництва.

Система бережливого виробництва дозволить ПСП «Граніт» усунути процеси, які не приносять цінності на підприємстві та отримати конкурентні переваги.

Основним завданням системи бережливого виробництва є:

- Скорочення витрат;
- Скорочення строків розробки нової продукції;
- Скорочення строків виготовлення продукції;
- Скорочення площі;
- Забезпечення гарантій поставко продукції;
- Забезпечення високої якості при мінімальній собівартості.

Цілю систем бережливого виробництва є створення такого виробничого процесу, який забезпечує оперативне задоволення потреб споживачів та генерує прибуток незалежно від змін на ринку, включаючи зниження попиту. Головна мета полягає в побудові ідеальної виробничої системи для ПСП «Граніт», яка здатна миттєво реагувати на замовлення та негайно постачати необхідну продукцію, навіть у випадку змін вимог чи попиту.

Система бережливого виробництва будується на ліквідації наступних видів витрат(14):

Перевиробництво, а саме виробництво більшого обсягу товарів або послуг, ніж це потрібно для наступного етапу виробництва. Це може призводити до зайвого запасу товарів, які можуть залишитися невикористаними або стати застарілим;

Очікування, затримка у виробництві, пов'язані з очікуванням людей, матеріалів, обладнання або інформації, що може призвести до перерв у виробництві та збільшення часу циклу виробництва. (Швидкість процесу — це головний результат в ощадливому виробництві[24].

Втрати при транспортуванні, втрати, що виникають під час переміщення частин або матеріалів в межах підприємства. Це може включати пошкодження, втрату або затримки під час транспортування, що призводить до втрати часу та ресурсів.

Додаткова обробка, будь-які зусилля, які не додають цінності для кінцевого споживача. Це може включати додаткові операції або процеси, які не є необхідними для виготовлення продукту або надання послуги.

Зайві запаси комплектуючих, надмірне запасання сировини, напівфабрикатів або готової продукції в процесі виробництва, що може викликати збільшення витрат на утримання запасів та ризик їх застаріння.

Переміщення, будь-яке переміщення людей, інструментів чи обладнання, яке не додає цінності кінцевому продукту чи послугі.

Дефектний продукт, продукція, яка потребує перевірки, сортування, утилізації, заміни або ремонту перед тим, як бути готовою для використання чи продажу.

Нереалізований творчий потенціал співробітників, втрата можливостей для творчості та інновацій, які могли б покращити процеси або продукцію, через недостатню підтримку або невикористання потенціалу працівників.

Перевантаження робочих, співробітників або потужностей при підвищеній інтенсивності роботи, коли ресурси використовуються з надміром або неправильно, що може призвести до зниження продуктивності та якості роботи.

Нерівномірність виконання операцій, непослідовність або нерівномірність в робочому графіку через коливання попиту або інші фактори, що можуть призвести до неефективного використання ресурсів та збільшення часу виробництва.

Для ПСП «Граніт» буде важко усунути всіх цих процесів з виробництва, але якщо добитися зменшення частки цих процесів в організації виробництва, можна значно зменшити витрати на виробництво і тим самим – собівартість виробленої продукції без втрати її якості, що дозволить отримати конкурентну перевагу порівнюючи з іншими підприємствами галузі.

Таблиця 3.1

Основні переваги та недоліки впровадження «Бережливого виробництва»

Переваги	Недоліки
Дозволяє без додаткових витрат підвищити продуктивність праці	Не може застосовуватись у випадках поганої прогнозованості попиту на продукцію
Комплексність: покращення по всім напрямкам діяльності підприємства	Для підприємств сфери послуг не розроблено окремого методу оптимізації управління
Гнучкість виробничої системи, що дозволяє пристосовуватися до умов, що змінюються, вимогам замовників і до нових технологій	Наявність досконалої системи інформаційного забезпечення всіх процесів на підприємстві (неможливість забезпечення точною інформацією)
Зниження рівня запасів, зниження витрат на закупівлю	Вимагає навчання всього персоналу підприємства
Підвищення рівня контрольованості бізнес-процесів на підприємстві	Вимагає високої кваліфікації вищого керівництва підприємства в управлінській сфері
Підвищення оперативності реагування компанії на коливання попиту	Складності при застосуванні на підприємствах з багато номенклатурним виробництвом
Підвищення ефективності діяльності та кризостійкості підприємства	Відсутність мотивації до скорочення втрат
Передбачає залучення до процесу оптимізації виробництва кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача	Не сприяє підвищенню науково-технологічного рівня виробництва

Джерело: складено автором на основі[43].

Для успішного впровадження системи бережливого виробництва на ПСП «Граніт» слід враховувати кілька ключових аспектів:

1. Стратегія та планування: Розробити чітку стратегію впровадження системи бережливого виробництва, включаючи мету, цілі, терміни та методи.

Планування - це ключовий етап, який допоможе оптимізувати процес впровадження.

2. Освіта та залучення персоналу: Навчання та залучення персоналу до концепцій бережливого виробництва. Це може включати тренінги, семінари, а також створення команди, яка відповідає за впровадження та ведення цієї системи. (навчання співробітників підприємства необхідно з самої верхньої точки організаційної структури - і так вниз по ієрархії).
3. Використання технологій: Впровадження сучасних технологій та інновацій для оптимізації виробничих процесів. Це може включати впровадження автоматизації, використання IoT (інтернет речей), штучного інтелекту та інших цифрових інструментів.
4. Ефективне управління ланцюгом постачання: Встановлення ефективних процесів управління ланцюгом постачання, що дозволить забезпечити швидку реакцію на зміни попиту та виробничій ланцюг.
5. Впровадження принципів Lean та Kaizen: Використання методів управління, таких як Lean Manufacturing та Kaizen, для постійного вдосконалення процесів, виявлення втрат та оптимізації робочих процесів.
6. Співпраця зі зацікавленими сторонами: Важливо взаємодіяти з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами для впровадження більш ефективної системи, що враховує потреби всіх учасників.
7. Вимірювання та оцінка результатів: Встановлення метрик та системи вимірювання продуктивності системи бережливого виробництва для постійного аналізу результатів та вдосконалення.

Ці кроки допоможуть ПСП «Граніт» впровадити систему бережливого виробництва та забезпечити її стабільну та ефективну роботу в умовах постійних змін на ринку.

Інструменти, які буде доцільно використати на дослідженому підприємстві [1]:

- Система 5S – сортуйте, дотримуйтесь порядку, тримайте в чистоті, стандартизуйте, вдосконалюйте

- Кайдзен (kaizen) – метод безперервного вдосконалення
- Asaichi – система, яка функціонує в формі зборів і дає змогу керувати всіма процесами підприємства
- PDCA – метод, який допомагає знайти основну причину виникнення проблеми і передбачити дії для її усунення
- Стандартизована робота – метод, з допомогою якого здійснюється пошук та закріплення найкращої практики виконання операції і дій. забезпечення стабільних процесів і якісного результату
- SMED – переналагодження/переоснащення обладнання менш ніж за 10 хвилин
- Kanban – це система для контролю логістичного ланцюга з точки зору виробництва, але не система інвентаризації.

Варто почати з переробки пшениці на борошно. Борошно є ключовою складовою для виробництва хліба, випічки, тістечок, печива та інших харчових продуктів. Його широко використовують у харчовій промисловості для приготування різноманітних страв та виробів.

Перед початком виробництва борошна пшениця піддається ретельній перевірці на якість. Якщо необхідно, зерно сушать та очищають від домішок. Далі пшеницю мелють або подрібнюють за допомогою жорна. Готова продукція проходить через сито, де проводиться сортування: найдрібніша мільчина відноситься до вищого сорту, середній результат — до 1-го сорту, а борошно 2-го сорту виготовляється, переважно, з оболонки пшениці.

Для виготовлення борошна потрібна мукомельна установка або млин, особливо, якщо розглядаємо промислове виробництво. Мукомельна установка або млин - це комплексна система обладнання, що включає в себе різноманітні машини для обробки зерна та перетворення його на борошно різної якості та ступеня подрібнення, забезпечуючи високу якість та вибірковість виробленої продукції.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Нині все більше аграріїв відзначають економічну вигоду та ефективність зберігання зерна в полімерних рукавах.

Порівняно з традиційними способами зберігання зернових, зберігання в полімерних рукавах має унікальну перевагу, тому що дозволяє зберігати зернові з вологістю до 30-40 %.

Таблиця 3.2

Терміни зберігання зерна в полімерних рукавах залежно від рівня його вологості

Вологість	Відмінно	Нормально	Задовільно
До 14%	6 місяців	12 місяців	18 місяців
14-16%	2 місяці	6 місяці	12 місяці
Більше 16%	1 місяць	2 місяць	3 місяць

Джерело: сформовано автором на основі [20].

Дослідження науковців із США, Аргентини, Німеччини свідчать про те, що вологе зерно в мішках самоконсервується, а мінусові температури повітря сприяють його природному охолодженню, таким чином цей спосіб зберігання є економічним. Збереження вологого зерна в мішках-рукавах під час холодних температур, тобто протягом пізньої осені та зими, природнім чином сприяє його охолодженню. Отже, ще однією передумовою безпечного зберігання вологого зерна є його закладання в холодну пору року та відвантаження до настання стійкого тепла (21). Терміни зберігання можна побачити в таблиці 3.2

Таблиця 3.3

Ефект при різних способах зберігання на прикладі кукурудзи

Показники	Одноповерховий склад	Металевий силос	Елеватор	Полімерний рукав
Обсяг зберігання зерна, тон	200	200	200	200
Вартість зерна, грн.	900 000	900 000	900 000	900 000

Тариф витрат на зберігання, грн./т.	40	40	98,1	80
Витрати на зберігання, грн.	8 000	8 000	19 620	16 000
Тариф вантажнорозвантажувальні роботи*, грн./т	150	243	243	50
Витрати на вантажнорозвантажувальні роботи, грн	30 000	48 600	48 600	10 000
Втрати зерна, т	4,2	0,5	1,4	0,4
Грошовий вираз втрат зерна, грн	18 900	2 250	6 300	1 800
Загальні витрати на зберігання, грн.	56 900	58 850	74 520	27 800
Економічний ефект, грн.	825 100	823 150	825 480	872 200

Джерело: складено автором на основі[20].

Тариф на зберігання в таблиці 3.3 розраховується на 1 міс. зберігання. Як свідчать дані таблиці, ефективність зберігання зерна в підсумку буде визначатися не тільки збереженням його кількості і якості, але і витратами на його зберігання.

Збереження 1 т зерна в елеваторі обійдеться здавачеві, щонайменше, 98,1 грн/т. Крім цього, необхідно сплатити прийом зерна в сумі 18 грн/т і відвантаження його після закінчення терміну зберігання – 225 грн/т. З цієї причини аграрії неохоче везуть зерно на елеватор, намагаючись зберігати його в своєму підприємстві.

Порівнюючи зберігання на елеваторі та в полімерних рукавах, можна побачити, що на об'ємі 200 т. можна економити 46 720 грн. використовуючи рукав, це якщо розраховувати на один місяць. Використовуючи зберігання сировини в складі, силосі та елеваторі, потрібно буде кожного місяці платити за зберігання, а саме за склад 8000 грн., за силос 8000 грн. та за елеватор 19620 грн., якщо підприємство використовує полімерний рукав, то витрати становлять 16 000 грн за весь термін. Якщо брати період зберігання 5 місяців, то за допомогою рукава можна зекономити 24 000 грн. порівнюючи витрати з складом та силосом, та 82 100 грн порівнюючи з елеватором. За 2022 рік ПСП «Граніт» виростили 14 160,84 т. кукурудзи, якщо не продавати весь обсяг протягом місяця, за

допомогою зберігання в полімерний рукав, підприємство може зекономити 2 млн. грн.

Якщо ПСП «Граніт» створить кооперацію з сусідніми агропідприємствами, то вони можуть почати робити спільні замовлення, це дозволить отримати ціни на матеріали в сер. на 5-6%, меншу, ніж якби вони закуповували ці засоби самостійно. Якщо з матеріальних витрат 99 929 тис.грн., забрати 5%, то підприємство може зекономити 4 996,45 тис. грн, якщо замовляти великі партії разом. Також створення кооперації допоможе отримувати економічний ефект в інших напрямках розвитку.

Збільшити доходи можна за допомогою створення доданої вартості, для цього можна купити млин та виробляти борошно. Для отримання конкурентних переваг та позитивного економічного ефекта шляхом переробки сировинних ресурсів, додатково потрібно буде дотримуватися системи бережливого виробництва.

На сайті [agrovektor](http://agrovektor.com), можна знайти лінію з виробництва борошна. Наприклад можна купити млин «Харьковчанка-3000 плюс» ціною 5102000,00 грн.

Таблиця 3.4

Характеристика млина

Показник	
Ціна	5 102 000 грн.
Виробництво зерна за 1 годину	3 000 кг.
Можливі види борошна при виробництві	Борошно першого, другого сорту та вищого сорту, а також манна крупа.
Кількість працівників для обслуговування млина	4 людини
Маса	48 т.

Джерело: складено автором на основі[33,34].

За допомогою такого млина ПСП «Граніт», може переробити 2400 т. пшениці за 100 робочих днів, при умові 8 годинного робочого дня, тобто 35% від загального обсягу вирощування пшениці.

Потрібні ресурси:

- Млин ціною 5 102 000 грн. (за таблицею 3.4);

- Приміщення для встановлення млина (для цього підприємство може переробити власне приміщення, для млина оптимальним буде 100 м² , ціна оренди такого приміщення дорівнює 4000 грн. місяць);
- Оформлення документів 10 000 грн.;

Далі потрібно кожного місяця витратити на оплату праці 96 000 грн (4+2 працівника), та на комунальні платежі близько 30 000 грн. Ціна мішка для борошна дорівнює 4 грн. за шт.(0,125грн./1 кг.).Змінні витрати на місяць дорівнюють 130 000грн. На місяць витрати на 1 кг. Будуть дорівнювати 0,31 грн.

Реалізувати борошно можна по ціні 8 грн. за 1 кг. Без переробки пшеницю можна продати за 6500 грн. за 1 т. Загальний вихід борошна становить переважно не менше 90 %. За місяць підприємство буде перероблювати 720 т. пшениці, на виході можна буде отримати 648 т. пшениці.

За реалізацію 353 т. ПСП «Граніт» отримає 4 032 000 грн. чистого доходу
 $5\,184\,000 \text{ грн.} - 4\,680\,000 \text{ (ціна на пшеницю, якщо продати) } - 130\,000 \text{ грн. (змінні витрати) } - 80\,640 \text{ грн (пакувальні матеріали) } = 293\,360 \text{ грн.}$
отримає чистий прибуток ПСП «Граніт» за місяць роботи.

Термін окупності млина буде дорівнювати $5\,102\,000 / 293\,360 = 17,39$ місяців.

За допомогою переробки підприємство через 17,93 місяців може додатково отримувати 293 360 грн чистого прибутку кожного місяця, що за рік складе 3 520 320 грн. Якщо брати чистий прибуток за 2022 рік, то підприємство може збільшити чистий прибуток на 7,6%.

На мою думку переробка пшениці на борошно, кооперація з сусідами та зберігання сировини в полімерний рукав, є актуальними питаннями, яке допоможе зменшити негативні наслідки повномасштабного вторгнення.

За даними Київської школи економіки, тільки за перші три місяці війни загальні збитки аграрного сектору становлять понад 4,3 мільярдів доларів, що складає приблизно 15% капіталу країни [70].

Україна стикнулася з рядом проблем, що вплинули на сільське господарство:

1. Зниження урожайності:

- зменшення посівної площі;
- пошкодження або знищена сільськогосподарської техніка, обладнання, складів з насінням, добривами та іншими ресурсами.

2. Зміни в зоні вирощування

- військові дії призвели до переселення робітників, що вплинуло на кваліфіковану робочу силу в регіонах;
- поява додаткових ризиків

3. Економічні труднощі:

зменшення експорту, війна призвела до скорочення експортних можливостей аграрної продукції через перешкоди на шляху транспортування та падіння ціни.

підвищення вартості виробництва через зростання цін на паливо, добрива та інші ресурси внаслідок воєнних дій та торговельних перешкод.

4. Зниження інвестицій:

Скорочення інвестицій через війну викликав невпевненість у майбутні інвестиції, що призвело до зменшення капіталовкладення у сільське господарство.

5. Втрата ресурсів та інфраструктури:

Пошкодження інфраструктури, призвели до знищення сільськогосподарської інфраструктури, такої як дороги, системи постачання, елеватори, склади.

6. Втрата ринків збуту та зміна логістики:

Порушення зовнішніх ринків збуту, призвели до зміни ринків збуту аграрної продукції та видів транспортування продукції.

Отже, війна в Україні має серйозний негативний вплив на аграрний сектор країни. Війна призводить до численних проблем, таких як обмежений доступ до земель, знищення інфраструктури, зменшення виробництва, зміни в зоні вирощування, економічні труднощі, зниження інвестицій та втрата ресурсів та

ринків збуту. Необхідно прикласти значні зусилля для зменшення впливу війни на аграрний сектор шляхом відновлення інфраструктури, сприяння економічному відновленню та залученню інвестицій. Також важливо розвивати стратегії для збереження ринків збуту та виробництва продукції, сприяючи стабільності та зростанню сільськогосподарського сектору в умовах війни.

Висновок до розділу 3

Визначено можливі напрями вдосконалення через зниження змінних витрат, удосконалення роботи з постачальниками, удосконалення роботи з клієнтами, впровадження сучасних технологій зберігання олійних та зернових культур, навчання та розвиток персоналу, маркетинг та брендування.

Розширення конкурентних переваг для ПСП "Граніт" може бути досягнуто через кілька ключових напрямків, таких як переробка пшениці на борошно, використання полімерних рукавів для зберігання врожаю та створення кооперації з іншими підприємствами.

Від запропонованих заходів, підприємство може отримати такий ефект: Від переробки підприємство через 17,93 місяців може додатково отримувати 293 360 грн чистого прибутку кожного місяця, що за рік складе 3 520 320 грн. Від створення кооперації підприємство може заощадити суттєву суму в розмірі 4 996,45 тис. грн, якщо здійснювати закупівлю великих партій товарів чи послуг у єдиним замовленням. Крім цього, створення кооперації може привести до отримання економічного ефекту й у інших аспектах розвитку. Використання полімерних рукавів для зберігання вирощеної продукції може призвести до економії у розмірі 2 мільйонів гривень для підприємства.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження формування конкурентних переваг підприємства надало можливість зробити наступні висновки:

1. Конкурентна перевага – це ефективне використання усіх доступних ресурсів у діяльності фірми. Це проявляється у перевазі над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства, що може бути виміряно економічними показниками, такими як додатковий прибуток, більш висока рентабельність, підвищення ринкової частки та збільшення обсягів продажів.

2. Механізм формування нових конкурентних переваг - це ефективна взаємодія між умовами функціонування підприємства та факторами, які визначають його ресурсний потенціал, такими як інтелектуальний капітал, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення та інші. Процес ухвалення рішень щодо формування нової конкурентної переваги відбувається під час моніторингу існуючих конкурентних переваг. Тобто потрібно переосмислити застарілі або зменшені часом конкурентні переваги та замінити їх новими, які є більш ефективними, стійкими та відповідають потребам ринку. Крім того, потрібно виявляти можливі нові конкурентні переваги з урахуванням потреб споживачів та динаміки ринкових умов.

3. Нормативно-правове забезпечення охоплює різні аспекти, такі як антимонопольне законодавство, правила конкуренції, законодавство щодо інтелектуальної власності, торговельні угоди, стимулювання інновацій, підтримка малого та середнього бізнесу тощо. Ці норми і правила спрямовані на забезпечення чесної конкуренції, запобігання монополізації ринків, створення сприятливих умов для розвитку інновацій та підтримки підприємництва. Забезпечення нормативно-правової бази для конкурентних переваг підприємств та національної економіки є важливим механізмом створення та збереження конкурентних умов на ринку.

4. Галузь вирощування культур та виробництва молочних продуктів відіграє важливу роль у створенні економічного комплексу країни. Її значущість

виявляється через формування харчової безпеки України, а також в суттєвих надходженнях до державного бюджету, створенні робочих місць та розвитку експортного потенціалу. Ця галузь відіграє ключову роль у забезпеченні населення якісними та доступними харчовими продуктами. Її розвиток важливий для забезпечення національної харчової безпеки, забезпечення належного харчування громадян, а також створення конкурентоспроможних умов для внутрішнього ринку.

5. ПСП "Граніт" є підприємством, що стабільно розвивається. Дослідження рівня автономії свідчить про достатній, коефіцієнт автономії відповідає нормативному значенню та становить 44,49 п. у 2022 році. Підприємство ефективно використовує основні засоби та персонал. Відбувається постійне зростання продуктивності праці. Сума чистого прибутку в 2022 році, становить 87 279 тис. грн, що є позитивним явищем, яке вказує на те, що суб'єкт господарювання діє ефективно і може розвиватися в умовах постійних змін. Крім того, підприємство володіє здатністю швидко перетворювати свої активи на гроші, що підтверджує ліквідність ПСП "Граніт". Ліквідність є важливою фінансовою характеристикою, оскільки вона вказує на фінансову стабільність та готовність підприємства до здійснення операцій та погашення зобов'язань.

6. ПСП "Граніт" має ряд конкурентних переваг, а саме: має досвід та базу дослідження різних видів насіння, підприємство є фінансово стійким, має досвід та техніку для ефективного господарювання, вирощує різні види культур, а також займається виробництвом молока та меду, вирощує сучасні гібриди кукурудзи.

7. Організаційно-методичні засади для підвищення формування конкурентних переваг є такі як: впровадження інновації та технологічний розвиток, створити стратегічний план розвитку підприємства, управляти якістю та ефективністю виробництва, розробити маркетингові стратегії, ефективно управляти персоналом та розробити заходи для мотивації персоналу, створити корпоративну культуру.

8. Основні резерви нарощення конкурентних переваг для розвитку підприємницької активності ПСП «Граніт» можуть бути такі як: оптимізація

процесів для зменшення операційних витрат, оптимізація ланцюга постачання та збуту для підвищення ефективності та зниження витрат, використання передових методів зберігання олійних та зернових культур, створити навчання для підвищення кваліфікації та навичок працівників, розробити маркетингову стратегію для просування власного товару на багатьох платформах.

9. Посилення конкурентних переваг для ПСП "Граніт" можна досягти за допомогою кількох ключових стратегій. Це включає переробку пшениці для отримання борошна, використання полімерних рукавів для зберігання врожаю та укладання співпраці з іншими підприємствами. Враховуючи результати проведених досліджень, можна відзначити, що всі заходи щодо посилення конкурентних переваг для ПСП "Граніт" є доцільними для впровадження на підприємстві. Реалізація проекту є ефективною, про що свідчать розраховані показники. Зокрема, переробка дозволить окупити інвестиції менше ніж за два роки та почне генерувати прибуток у розмірі 293 360 грн на місяць. Реалізація проекту по зберіганню зерна в полімерних рукавах дозволить зекономити два мільйона гривень. Також конкурентною перевагою є кооперація підприємств з регіону, це дозволить отримувати знижки на засоби захисту рослин, паливо та насіння. Впровадження даної ідеї дозволить отримати знижку 4 996,45 тис. грн

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бережливе виробництво [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<http://stritex.com.ua/berezhlyve-vyrobnyctvo>
2. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи / В. М. Бондаренко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2016. - Вип. 41(2). - С. 31-37.
3. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297-301.
4. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку. К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2011. 856 с.
5. Джерела формування конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16472/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9C.%D0%9C..pdf>
6. Демиденко В.В. Аналіз та управління конкурентними перевагами підприємства / В.В. Демиденко, С.Л. Демиденко // Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Черкаси, 14–16 квітня 2010 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://fin.at.ua/publ/32-1-0-675>.
7. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2017. № 6 (35). С. 29–35.
8. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 384 с.
9. Економічні функції держави [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
https://pidruchniki.com/1633082639818/politekonomiya/ekonomichni_funktsiyi_derzhavi.

10. Житомирська область: жнива 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://oda.zht.gov.ua/news/zhytomyrska-oblast-zhnyva-2023-tryvayut/>
11. Закон України Про захист від недобросовісної конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ips.ligazakon.net/document/Z960236?an=1>
12. Зберігання зерна у полімерних рукавах: особливості технології [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.cherk-consumer.gov.ua/hromadianam/upravlinnia-fitosanitarnoi-bezpeky/novyny-upravlinnia-fitosanitarnoi-bezpeky/3669-zberihannia-zerna-u-polimernykh-rukavakh-osoblyvosti-tekhnologii>
13. Збір урожаю у Житомирській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.zhitomir.info/news_217454.html
14. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2017. № 6. С. 62-65.
15. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки. 2019. № 4. С. 121-128
16. Кваснюк Б. Сучасна парадигма державного регулювання економіки. Роль держави у довгостроковому економічному зростанні. Київ, 2003. С. 28-23.
17. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 527 с.
18. Кириченко. М.О., методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Кириченко // Ефективна економіка № 2. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>.
19. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка : Економіка. 2018. № 99-100. С. 44–48
20. Коваленко М.В. Економічне обґрунтування інноваційних технологій зберігання зерна. Економіка і суспільство. 2018. Вип. №16. С. 348-356.

21. Коляденко С.В., Стратій А.М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 17-23.
22. Конкурентні переваги, здатність підприємству перевершити своїх конкурентів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/competitive-advantage>
23. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія /за заг. ред. О.Г. Янкового – Одеса : Атлант. 2013. 470 с.
24. Концепція lean для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://online.novaposhta.education/blog/kontsepsiya-lean-dlya-upravlintsiv>
25. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>
26. Костюк В. Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах формування ринку. Галицький економічний вісник, № 3 (58), 2019. С.115-120.
27. КОТЮЖАНСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР <https://gr-agro.com/kotuzhany-elevator-ua/>
28. Коценко М.С. Еволюція розвитку конкурентних переваг органічної продукції. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія « Економіка і менеджмент», випуск 3 (89), 2021. С. 24-30.
29. Максименко І. Г. Зовнішні та внутрішні фактори формування конкурентоспроможності наукомістких підприємств аграрного сектора. Агросвіт. 2013. № 13. С. 54-56.
30. Маметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 138–142.
31. Масюк Ю.В. Конкурентні стратегії: сутність та особливості формування на сільськогосподарському підприємстві. Економіка і суспільство. Випуск №19/2018. С.506-510.

32. Матриця GE / McKinsey [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8F_GE/_McKinsey
33. Мельниця ХАРЬКОВЧАНКА [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ua.bizorg.su/minimelnitsy-valtsovyer/p15737866-melnitsa-mukomolnaya-valtsovaya-kharkovchanka-3000-plyus-proizvoditelnost-po-zernu-3000-kg-ch>
34. Мельница Харьковчанка-3000 плюс [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://agrovektor.com/ua/physical_product/17233-melnica-kharkovchanka-3000-plyus.html
35. Методи і система планування діяльності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidruchniki.com/1048030447557/ekonomika/metodi_sistema_planuvannya_diyalnosti_pidpriyemstva.
36. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах бенчмаркінгу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-1-nomer-1-2019/metodychni-pidhody-do-formuvannya-konkurentnyh-perevag>
37. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114-117.
38. Міненко М.А. Стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації ринку. Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2019.
39. Нормативно-правові акти в сфері інтелектуальної власності [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=f282e17e-9c14-4b88-9450-8f7cc12c158e&title=ZakonodavstvoVSferiIntelektualnoiVlasnosti&isSpecial=true>

- 40.Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. № 727. С. 270-276.
- 41.Пастухова. Т. Ю. системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Т. Ю. Пастухова // Ефективна економіка № 9. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396>.
42. Педченко Н.С. Деякі аспекти конкуренції і конкурентоспроможності в ринковій економіці. Регіональні перспективи. 2017. № 4(11). С. 48–49.
- 43.Переваги та недоліки системи «бережливе виробництво» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_grinko.htm
44. Поняття конкурентних переваг підприємства. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27519/6660.pdf?sequence=3%20&isAllowed=y>
- 45.Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
- 46.Портер М. Стратегія конкуренції / Портер М. Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
47. Причепа І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Ефективна економіка. No 3. 2019. С.25-33.
- 48.Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993 № 3659- XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>
- 49.Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від від 07.06.1996р. №236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>

50. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14)
51. Про Природні монополії : Закон України від 20 квітня 2000 р. № 1682-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text>
52. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
53. ПСП «Граніт» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kurkul.com/karta-kurkuliv/3568-psp-granit>
54. Путівник в світі агробізнесу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://tripoli.land/>
55. Пуцентейло П. Конкурентоспроможність як економічна категорія. Економіка АПК. 2013. № 4. С. 122-126.
56. П'ять сил Портера Режим доступу до ресурсу: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/>
57. Створення та важливість конкурентних переваг для бізнесу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.linkedin.com/pulse/creation-importance-competitive-advantage-businesses-george-plotas>
58. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2019. №1(9). С. 194-203
59. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського. Серія «Економіка та управління». 2019. Т. 25(64). № 2. С. 160-168
60. Ткачук О.М. Харкова Ю.П. Конкурентні переваги підприємства / Перспективні напрямки наукової думки [текст]: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18 квітня 2018 року у м. Тернопіль: зб. наук. праць «ΛΟΓΟΣ» / відп. за випуск Голденблат М.А. // ГО «Європейська наукова платформа». – Обухів: Друкарня «Друкарник» (ФОП Гуляєва В.М.), 2018. – Т.3. – С.66-70.

- 61.Трещов М.М. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.
/М.М. Трещов //економічний простір. - 2009. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua>
- 62.Троян. А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. Ефективна економіка № 11, 2013
- 63.Тульчинський Р.В., Тульчинська С.О. Ружицький А.В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 5-9.
64. Управління конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/723211/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%204.pdf
65. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf>
66. Федосєєва Г. С. Особливості управління конкурентними перевагами сільськогосподарських товаровиробників на світовому ринку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. УДК 332.2. с. 15-18
67. Федосєєва Г. С. Формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції України на зовнішніх ринках: теорія, методологія, практика: автореф. дис. докт. екон. наук: 08.00.04. Миколаїв, 2019. 447 с. 31
68. Формування конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/22_Kachula.htm
69. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління. 2019. № 6. С. 68–74.
- 70.Центр досліджень продовольства та землекористування [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kse.ua/ua/about-the>

- 71.Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 73-79.
72. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів / І.В. Шаповалова //Економіка і суспільство. – 2017.- №10. – С.427-432.
73. Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. Випуск № 5(61), 2017. С. 141-147.
- 74.Як змінилася аграрна мапа України під впливом війни [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.zhitomir.info/news_214937.html
- 75.Як продати пшеницю дорожче або чи є у фермерів план «Б» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kurkul.com/spetsproekty/1348-yak-prodati-pshenitsyu-dorojche-abo-chi-ye-u-fermeriv-plan-b>
- 76.Якість зерна та продуктів його переробки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://od.cmr.gov.ua/news/37737-iyakist-zerna-ta-produktiv-yogo-pererobki>
- 77.Яценко І.В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління на транспорті. 2016. Вип. 2. С. 270-274.

ДОДАТКИ
(звітність за 3 роки)