

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра маркетингу**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:
Т.в.о. завідувачки кафедри,
к.е.н., доц.
_____Юлія ЯКУБЕНКО
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Вячеслав ОХІНЬКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Наталія ІОРЧЕНКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра маркетингу

Освітня-професійна програма: «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Марія БАГОРКА

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Охінька Вячеслава Валерійовича

1. Тема роботи: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Науковий керівник: Юрченко Наталія Іванівна, к.е.н, доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 р. № 2991

2. Термін подання здобувачем роботи – 12.12.2025 року

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» Дніпропетровського району Дніпропетровської області, планові завдання підприємства, діючі схеми організаційної структури та структури управління, паспорт підприємства, дані бухгалтерської та статистичної звітності, праці науковців за темою дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретико-методологічні засади побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства. 2. Дослідження стану та ефективності системи управління конкурентоспроможністю ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС». 3. Оптимізація системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС». 4. Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). 1. Методи і механізми управління конкурентоспроможністю підприємств. 2. Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства. 3. Стратегічні інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства. 4. Основні фінансово-економічні показники ТОВ ФІРМА «Триплекс». 5. Структура персоналу ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС». 6. Наявність та використання трудових ресурсів в ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС». 7. Наявність та ефективність використання основних засобів ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС». 8. Основні економічні показники діяльності ТОВ «ФІРМА ТРИПЛЕКС». 9. Аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС». 10. Аналіз сприятливих можливостей та загроз ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС». 11. Порівняльний аналіз основних конкурентів ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС». 12. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» методом рангів. 13. Матриця конкурентоспроможності з ваговими коефіцієнтами. 14. Підсумковий рейтинг конкурентоспроможності 15. Реальні управлінські функції маркетингу щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств за умов трансформації споживчих уподобань і активізації інноваційного підприємництва. 16. Результати соціологічного опитування персоналу ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» за 2024 рік. 17. Узагальнена таблиця критеріїв оцінювання виробничого персоналу ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС». 18. Проектні показники матеріальної винагороди виробничого персоналу ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС». 19. Прогноз фінансових результатів діяльності ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» на середньострокову перспективу 2025–2029 рр. 20. Структура стратегічних компонентів розвитку підприємства та прогноз їх економічного впливу ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «13» листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретико-методологічні засади побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства	грудень 2024 – березень 2025 р.	
2.	Дослідження стану та ефективності системи управління конкурентоспроможністю ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»	червень 2025 р.	
3.	Оптимізація системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»	вересень-жовтень 2025 р.	
4.	Висновки і пропозиції	листопад 2025 р.	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	08.12.2025 р.	

Здобувач

(підпис)

Вячеслав ОХІНЬКО

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ЮРЧЕНКО

(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «**Формування системи ефективного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства**»

Кваліфікаційна робота містить: 99 с., 10 рис., 21 табл., 62 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження наукових підходів щодо формування системи управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств та розробка заходів щодо її підвищення.

Методи дослідження. Під час проведення наукового дослідження за темою кваліфікаційної роботи використовувалися такі наукові методи: ситуаційний підхід, методи експертних оцінок, метод економіко-статистичного аналізу; методи порівняння, математичне моделювання, а також табличні та графічні методи візуального подання інформації.

В кваліфікаційній роботі пропонується розглядати управління конкурентоспроможністю підприємства через системний підхід, що ґрунтується на чітко визначеній меті управління та підпорядкованості діяльності всіх підсистем, за рахунок їх узгодженої роботи, для того, щоб досягти означеної мети. При цьому основними елементами системи управління конкурентоспроможністю підприємства є: конкурентоспроможність персоналу, конкурентоспроможність виробництва та конкурентоспроможність продукції, що пов'язані один з одним як у частині, так і загалом.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

KEY WORDS

COMPETITION, COMPETITIVENESS, COMPETITIVENESS
MANAGEMENT, COMPANY COMPETITIVENESS, COMPETITIVE
ADVANTAGES

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність, структура та економічна природа поняття «конкурентоспроможність підприємства»	9
1.2. Оцінка процесу управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства	17
1.3. Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства	25
Висновки до першого розділу	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»	34
2.2. Дослідження маркетингового середовища функціонування компанії	43
2.3. Оцінка сучасного стану управління конкурентними перевагами ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»	51
Висновки до другого розділу	60
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»	63
3.1. Формування моделі ефективного управління конкурентоспроможністю ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»	63
3.2. Розроблення стратегічних інструментів для нарощування та підтримки конкурентних переваг підприємства	75
Висновки до третього розділу	87
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94

ВСТУП

Актуальність дослідження кваліфікаційної роботи. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору особливого значення набуває ефективне функціонування підприємств, що забезпечують ринок продукцією для сільськогосподарських та домашніх тварин. Зростання вимог до якості ветеринарних препаратів, кормів та засобів догляду формує необхідність постійного вдосконалення виробничих процесів, маркетингових стратегій та управлінських рішень. У цьому контексті діяльність ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» є актуальним об'єктом дослідження, оскільки підприємство займає помітне місце на ринку ветеринарної та зоотоварної продукції та має значний потенціал для подальшого розвитку.

ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» спеціалізується на виробництві та реалізації широкого спектра продукції для тварин, включаючи ветеринарні препарати, вакцини, корми, премікси, засоби для штучного осіменіння, а також товари для домашніх тварин - корми, ветеринарні засоби, аксесуари та обладнання для акваріумістики й тераріумістики. Завдяки сучасній матеріально-технічній базі, кваліфікованому персоналу та налагодженим відносинам із постачальниками компанія здатна забезпечувати високу якість продукції та стабільність поставок.

Разом із тим підприємство функціонує в умовах постійних змін зовнішнього середовища - зростання конкуренції, коливань попиту, нестабільності економічної ситуації та змін у законодавстві. Це зумовлює потребу у комплексному аналізі маркетингової діяльності та стратегічних можливостей компанії. Вивчення сильних і слабких сторін ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС», а також зовнішніх загроз і можливостей дозволяє сформуванню науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності її роботи та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, дослідження діяльності ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» є важливим для розуміння механізмів формування ринкового попиту,

удосконалення маркетингових стратегій та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

В умовах розвитку ринкових відносин в Україні спостерігається зростання рівня конкуренції, що зумовлює необхідність формування ефективних підходів до вибору конкурентних переваг. Відтак, забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств набуває стратегічного значення та виступає ключовим чинником успіху в сучасному економічному середовищі.

У сучасній теорії та практиці управління поняття конкурентоспроможності є однією з базових категорій ринкової економіки. Воно відображає здатність підприємства результативно здійснювати господарську діяльність в умовах динамічного конкурентного середовища та виступає його головною характеристикою з погляду участі у конкурентній боротьбі.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних і прикладних аспектів конкурентоспроможності підприємств зробили такі науковці, як: Багорка М.О. та Юрченко Н.І., Воздвиженський В.В., Волошин А.В., Вовк В., Видря П.В., Кравченко О.В., Літвінова Ю.О., Обрій Д.І., Озеруга К.О., Пекна Г.Б., Русин-Гриник Р.Р., Суренько А.І. Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження наукових підходів до формування системи управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств і розробка практичних заходів щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- визначити економічну сутність категорії «конкурентоспроможність підприємства»;
- охарактеризувати процес управління конкурентоспроможністю підприємства;

- розкрити методологічні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності;
- проаналізувати рівень господарської діяльності ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»;
- здійснити моніторинг маркетингового середовища функціонування підприємства;
- охарактеризувати сучасний стан управління конкурентоспроможністю ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»;
- розробити модель системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити основні напрями формування конкурентних переваг.

Об'єкт дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні засади формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі наукові методи: ситуаційний підхід, метод експертних оцінок, економіко-статистичний аналіз, метод порівняння, математичне моделювання, а також табличні та графічні засоби візуалізації результатів.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять діалектичний метод пізнання, економічні закони та категорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань підвищення конкурентоспроможності підприємств і формування стратегій конкурентних переваг аграрних структур у ринкових умовах, а також статистичні дані ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС».

Наукова новизна отриманих результатів полягає у систематизації, доповненні та розвитку теоретико-методологічних і концептуальних засад формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Запропоновано розглядати управління конкурентоспроможністю крізь призму системного підходу, який ґрунтується на чітко визначеній меті управління та узгодженій взаємодії всіх підсистем підприємства для досягнення поставлених цілей. Основними складовими системи управління конкурентоспроможністю є: конкурентоспроможність персоналу, виробництва та продукції, які взаємопов'язані між собою як на рівні окремих елементів, так і системи загалом.

Практичне значення отриманих результатів полягає у створенні методичної та аналітичної бази для більш глибокого системного аналізу проблеми забезпечення конкурентоспроможності товарної пропозиції підприємства в ринкових умовах та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентних позицій ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС».

Апробація результатів дипломного дослідження. Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р.), а також, XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції (м. Дніпро, 27-28 жовтня 2025 р.)

Структура та обсяг роботи. Структурними частинами кваліфікаційної роботи є вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел. Основний зміст кваліфікаційної роботи представлено на 99 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 21 таблицю та 10 рисунків. Список використаної літератури містить 62 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, структура та економічна природа поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Більшість науковців у своїх працях розглядають конкурентоспроможність як інтегральну категорію, що поєднує у собі низку взаємопов'язаних економічних понять. У сучасній економічній літературі це поняття трактується як синтез багатьох економічних категорій, а дослідження конкурентоспроможності підприємств різних типів вважається складним і багатогранним процесом, що зумовлено наявністю численних підходів до його інтерпретації.

Оскільки у наукових джерелах та періодичних виданнях відсутнє єдине, загальновизнане визначення терміна «конкурентоспроможність», це свідчить про різноманітність наукових підходів і про відсутність усталеного концептуального бачення цього явища. Переважна більшість дослідників розуміє конкурентоспроможність як наявність певних переваг підприємства перед конкурентами, які можуть уточнюватися залежно від об'єкта, предмета та мети аналізу.

Згідно з підходом компанії European Management Forum, конкурентоспроможність підприємства полягає у його реальній і потенційній здатності проєктувати, виготовляти та реалізовувати товари, що є привабливішими для споживачів порівняно з продукцією інших виробників, завдяки поєднанню якості та ціни. Дослідники зазначають, що розмежування понять реальної та потенційної конкурентоспроможності є перспективним напрямом для пошуку методологічних основ конкурентного управління.

З маркетингової точки зору конкуренція виступає критерієм доцільності виходу підприємства на ринок, умовою ефективного здійснення збутової політики та важливим чинником вибору інструментів маркетингової діяльності. Вона відображає сукупність характеристик якості та цінності продукції, які забезпечують задоволення конкретних потреб споживачів [15, с. 124].

Визначення потенційного попиту різних споживчих груп ґрунтується на сегментації ринку та диференціації продукту. Сегментація передбачає поділ покупців на окремі групи, орієнтовані на певний вид товару або послуги, тоді як обсяг реалізації продукції, що визначає ємність ринку, є ключовим показником конкурентного середовища. Саме сукупність ринкових суб'єктів та характер їхніх взаємовідносин визначають рівень і інтенсивність конкуренції.

Вагомим підґрунтям для розуміння сутності конкурентоспроможності стали праці М. Портера, який запропонував теорію конкурентної переваги. Відповідно до його підходу, конкурентоспроможність підприємства можна оцінювати в межах галузі, до якої воно належить [30, с. 58]. Учений визначає конкурентоспроможність як порівняльну перевагу підприємства над іншими суб'єктами ринку, що є результатом ефективного використання його ресурсного потенціалу. Іншими словами, йдеться про спрямованість діяльності компанії на підвищення ефективності використання власних можливостей у ринковому середовищі. При цьому слід зауважити, що навіть максимально ефективне використання наявних ресурсів не завжди гарантує успіх у конкурентній боротьбі.

На думку Багорка М.О. та Юрченко Н.І., конкурентоспроможність підприємства формується під впливом маркетингового середовища та залежить від здатності організації адаптуватися до його змін, застосовувати сучасні методи впливу на споживачів та розробляти ефективні стратегії позиціонування продукції [1]. Водночас, на нашу думку, таке визначення лише частково відображає сутність конкурентоспроможності підприємства, оскільки

зосереджується переважно на управлінському аспекті, не охоплюючи інші складові цього багатовимірного явища.

Найважливішим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства є така її форма, яка створює стійкі конкурентні переваги та дозволяє займати провідні позиції на ринку.

Як зазначає Вовк В., що ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства є результативність його маркетингових стратегій, оскільки саме вони визначають здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін та формувати стабільний попит [6, с. 64].

На думку Лепейко Т.І. та Кіпа Д.В., управління конкурентоспроможністю у сучасних умовах господарювання являє собою комплекс заходів, спрямованих на системне вдосконалення виробничих, управлінських, маркетингових та екологічних процесів підприємства з метою набуття та розвитку стійких конкурентних переваг як на національному, так і на міжнародному ринках [19, с. 9].

Для отримання об'єктивних результатів оцінювання конкурентних переваг керівники підприємств повинні впроваджувати сучасні моделі та механізми управління, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності їхніх виробничих систем. Водночас важливо розробляти власні методи конкурентної боротьби на динамічних ринках і підвищувати ефективність ключових складових діяльності підприємства.

Оскільки конкурентна перевага відображає ефективність використання ресурсів порівняно з іншими компаніями, її рівень доцільно визначати відносно певної бази порівняння. Зокрема, рівень конкурентної переваги підприємства можна оцінити як співвідношення рентабельності його виробництва до аналогічного показника компанії-лідера за тривалий стратегічний період.

Основними причинами втрати конкурентних переваг виступають:

- зниження споживчого попиту;

- погіршення факторних параметрів діяльності;
- технологічні зміни та впровадження конкурентами інноваційних джерел енергії;
- обмеження інвестиційних можливостей;
- відсутність гнучкості систем управління, моральне й фізичне старіння обладнання;
- ослаблення внутрішньої конкуренції.

Важливим економічним чинником, що визначає інтенсивність конкуренції, є ринкова норма прибутку. Висока рентабельність ринку свідчить про перевагу попиту над пропозицією, що створює сприятливі умови для стабільного функціонування бізнесу та досягнення його стратегічних цілей. Водночас зниження прибутковості призводить до послаблення ринкових позицій підприємства.

За визначенням Ю. О. Літвінової, конкурентне середовище підприємства є складовою його маркетингового середовища [21, с. 112]. З позиції компанії це передбачає постійний аналіз ринкових суб'єктів, їхніх сегментів, обсягів і часток ринку. Такий аналіз дозволяє своєчасно коригувати виробничі обсяги, а також вживати заходів щодо покращення якості та споживчих характеристик продукції.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» визначається сукупністю властивостей, що забезпечують його привабливість для споживачів. Суренько А.І. трактує конкурентоспроможність як здатність підприємства в існуючих умовах розробляти, виробляти та реалізовувати продукцію, яка є привабливішою для споживачів за ціновими та неціновими параметрами порівняно з товарами конкурентів. Учений наголошує, що конкурентоспроможність оцінюється лише у порівнянні з реальними конкурентами, які пропонують аналогічну продукцію. Водночас конкурентоспроможним можна вважати той бізнес, який залишається

прибутковим протягом тривалого часу, функціонуючи в умовах ринку [34, с. 129].

На думку Озеруга К.О., конкурентоспроможною можна вважати лише ту компанію, яка здатна тривалий час утримувати свої конкурентні позиції. Це свідчить про те, що поняття «конкурентоспроможність» відображає властивості динамічної системи [26, с. 36].

Однією з ключових характеристик конкурентоспроможності підприємства є об'єктивність, що полягає у правильному визначенні переліку та сукупності властивостей, які формують його конкурентний потенціал. У процесі виробництва продукції визначаються якісні параметри товару, що зумовлюють його споживчу цінність та здатність задовольняти потреби ринку.

Стійкість функціонування підприємства розглядається як підтримання певного стану системи в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Вона визначається здатністю підприємства ефективно працювати під дією макро- та мікроекономічних чинників за підтримки технічних, економічних і фінансових ресурсів. Ця властивість також характеризує кількість параметрів і умов, що формують конкурентоспроможність виробничого підприємства, а також взаємозв'язки між ними.

Русин-Гриник Р.Р. акцентує увагу на важливості унікальної торговельної пропозиції, яка виступає основою конкурентної переваги підприємства та реалізації його потенціалу. Вона визначає конкурентоспроможність компанії як здатність «ефективно використовувати свій конкурентний потенціал, зберігаючи або розширюючи позиції на ринку, здійснюючи пошук і раціоналізацію резервів конкурентного потенціалу в умовах обмеженості ресурсів» [32, с. 117].

Отже, наведені характеристики не вичерпують усіх можливих властивостей конкурентоспроможності, проте, на наш погляд, є достатніми для окреслення її теоретичного підґрунтя.

Узагальнюючи різноманітні визначення поняття «конкурентоспроможність», подані в економічній літературі, можна дійти висновку, що це – характеристика підприємства, яка відображає результати аналізу його виробничо-господарської діяльності, визначає порівняльні переваги у конкурентній боротьбі та сприяє пошуку шляхів досягнення переваг над іншими суб'єктами ринку.

Водночас, якщо поняття «конкурентоспроможність підприємства» є широко дослідженим у працях вітчизняних і зарубіжних учених та залишається актуальним, то питання, що стосуються її складових, потребують глибшого опрацювання. Під складовими конкурентоспроможності слід розуміти елементи, які формують реальні та потенційні переваги підприємства над конкурентами. Доцільно згрупувати ці компоненти у два основні блоки: організаційний та економічний (рис. 1.1).

Одним із ключових організаційних елементів є створення та розробка нових продуктів. Впровадження інноваційних товарів на ринок підвищує конкурентоспроможність компанії та сприяє зростанню її прибутку.

Організація виробничого процесу спрямована на підвищення ефективності виробництва, раціональне використання ресурсів, оптимізацію взаємодії між виробничими підрозділами, що дозволяє виконувати поставлені завдання у визначені строки.

Контроль та забезпечення якості продукції передбачає перевірку відповідності товарів встановленим стандартам. Це забезпечує високий рівень конкурентоспроможності готової продукції на ринку та підвищує довіру споживачів.

Організація управлінської роботи в компанії забезпечує чітке виконання завдань та прийняття рішень співробітниками. Кожен працівник виконує свої обов'язки відповідно до визначеної мети, що позитивно впливає на швидкість виробництва та якість продукції.



Рис. 1.1. Організаційно-економічні фактори формування конкурентоспроможності підприємств

Організація господарської діяльності підприємства має важливе значення для забезпечення ефективного функціонування бізнесу. Ділова активність формує організаційні процеси, необхідні для обміну товарами та грошовими ресурсами, а досягнення поставлених цілей гарантує своєчасне та ефективне задоволення потреб споживачів [62].

Життєздатність компанії забезпечує її стабільне існування на незалежному рівні. Основна мета цього компонента – підвищення прибутковості підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Персонал та продуктивність праці є одними з найважливіших цінностей компанії. Кваліфіковані співробітники з практичним досвідом і професійними навичками визначають рівень продуктивності. Висока продуктивність праці свідчить про ефективну взаємодію та злагоджену роботу команди.

Рівень науково-інноваційної діяльності підприємства визначає його здатність розробляти нові стратегії, впроваджувати сучасні технології та підвищувати ступінь механізації праці. Це, у свою чергу, сприяє покращенню якості продукції та послуг і підвищенню їх конкурентоспроможності.

Основні результати діяльності компанії дають змогу формувати зведені дані та прогнози, що відображають успішність підприємства на ринку та його позиції серед конкурентів. Аналіз результатів діяльності наочно демонструє фінансовий стан підприємства, рівень прибутків і збитків, які можуть впливати на якість продукції та послуг.

Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства являє собою сукупність методів і підходів, що дозволяють підприємству утримувати стійкі позиції на ринку, залучати та утримувати споживачів, досягаючи основної мети своєї діяльності [13, с. 23].

При формуванні цього механізму необхідно враховувати як чинники ринкової саморегуляції, так і вплив державного регулювання ринкових відносин на діяльність підприємства.

Діагностика методів і засобів, що забезпечують підтримку конкурентоспроможності, повинна ґрунтуватися на комплексній системі критеріїв, яка охоплює фінансове, технічне, кадрове, організаційне та інформаційне забезпечення [46, с. 189].

У сучасних умовах особливо важливо аналізувати причини недостатньої конкурентоспроможності окремих підприємств і галузей, виявляти фактори, що на неї впливають, а також розробляти систему показників для оцінки конкурентоспроможності підприємств різного типу та спеціалізації. Не менш важливим є визначення ефективних методів підвищення конкурентоспроможності не лише на рівні окремої компанії, а й на рівні галузі в

цілому, а також створення механізмів її покращення на основі системного та доцільного підходу.

Конкурентоспроможність можна розглядати з двох точок зору: як результат конкурентних процесів всередині підприємства та як потенціал, ресурсну забезпеченість і основу для конкурентної діяльності. Тобто, як показник ефективності розподілу ресурсів для забезпечення майбутнього розвитку підприємства.

Наразі відсутня єдина концепція категорії «конкурентоспроможність», зокрема й «конкурентоспроможності підприємства». Більшість існуючих методів її оцінки не враховують таких ключових вимог, як системність, динамічність та обов'язкова наявність інноваційного аспекту. Часто на виробничих підприємствах системи управління зосереджуються переважно на фінансових і виробничих показниках, і питання конкурентоспроможності залишаються поза увагою.

Все це підкреслює наукову та практичну значущість вивчення організаційно-економічних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Оцінка процесу управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства

Ефективний розвиток аграрного сектору залежить від рівня його конкурентоспроможності, ключовим елементом якої є конкурентоспроможність окремих підприємств. Відтак формування механізму створення та підвищення конкурентоспроможності підприємства визначає його здатність ефективно функціонувати в умовах стабільного розвитку національної економіки.

Конкурентоспроможність визначає положення та роль сільськогосподарських підприємств у територіальному розподілі ресурсів

країни, що робить актуальним питання їхнього управління. Вона проявляється через високий рівень ефективності виробництва продукції, який досягається за рахунок використання сучасного обладнання, новітніх технологій, кваліфікованих кадрів та здатності підприємства тривалий час утримувати стабільні позиції на ринку завдяки ефективному впровадженню принципів маркетингового управління [55].

До основних умов забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства належать: застосування науково обґрунтованих підходів до стратегічного управління; забезпечення узгодженого розвитку техніки, технологій, економіки та управлінських процесів; використання сучасних методів наукових досліджень та розробок; врахування взаємозв'язку управлінських функцій на всіх стадіях життєвого циклу продукції; формування системи заходів для підтримки конкурентоспроможності підприємств [7].

Конкурентне управління не тотожне всій діяльності підприємства з досягнення його загальних цілей. Воно охоплює лише ті функції та дії, що пов'язані з розробкою та реалізацією конкурентної стратегії, стимулюванням її виконання та цілеспрямованою організацією різних видів діяльності.

Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, побудована на виділенні проблемно-орієнтованого контуру управління, має циклічний характер і забезпечує своєчасне реагування на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Високу адаптивність до ринкових змін забезпечують умови зовнішнього середовища, систематизація вхідних та вихідних інформаційних потоків за управлінськими циклами та ланцюгами, а також оперативне використання інформації, що надходить до системи управління.

Класичними складовими процесу управління конкурентоспроможністю аграрного бізнесу є:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
- діагностика конкурентоспроможності компанії та її основних конкурентів;
- вибір стратегічних напрямків бізнесу з конкурентними перевагами;
- розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю компанії;
- реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Павлова В.А. та Губарев Р.В. відзначають, що управління конкурентоспроможністю підприємства є складовою частиною загальної системи управління. Воно функціонує як відкрита система з входами та виходами, що включає управлінські підсистеми та регулятори, які взаємодіють між собою і органічно пов'язані [31, с. 24]. Вони виділяють такі ключові етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства:

- виконання управлінських функцій, що охоплюють різні види управлінської діяльності;
- розробка методів управління, тобто способів впливу системи управління на керовані об'єкти;
- формалізація методів управління через створення механізмів, що дозволяють трансформувати їх у накази та розпорядження;
- реалізація впливу лідерства.

Система управління конкурентоспроможністю в аграрному бізнесі являє собою комплекс заходів, спрямованих на організацію виробництва і продажу продукції за ціною та якістю, що відповідає ринковим стандартам у відповідній конкурентній ніші.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства базується на аналізі його конкурентного потенціалу, який розглядається з точки зору ресурсів, що забезпечують конкурентні переваги. Методологічно показники оцінки

конкурентного потенціалу аграрних підприємств групуються за такими критеріями:

- форма власності підприємства;
- платоспроможність, фінансова стійкість та загальна діяльність компанії;
- ефективність виробничих процесів, комерційної організації та просування продукції;
- рівень конкурентоспроможності продукції.

Оцінка конкурентоспроможності на основі аналізу конкурентного потенціалу доповнюється маркетинговими дослідженнями факторів зовнішнього середовища підприємства.

Дослідження свідчать, що через специфіку свого формування та розвитку сільське господарство має низку особливостей, серед яких найважливішими є [49]:

- інтеграція різних видів діяльності всередині однієї компанії, що забезпечує її гнучкість і здатність швидко адаптуватися до потреб ринку та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- у виробничому процесі задіяні чотири основні ресурси: земля, праця, основні засоби та фінансові ресурси;
- суттєвим недоліком є сезонність виробництва, яка проявляється у нерівномірності використання робочої сили та засобів виробництва, а також у нерівномірному розподілі продукції та доходів протягом року;
- середньомісячна заробітна плата в сільськогосподарських підприємствах залишається на низькому рівні, хоча й не нижче встановленого законом мінімального розміру оплати праці;
- компанії намагаються покращити зайнятість населення через створення нових робочих місць, що особливо актуально для сільської місцевості;

- недостатній розвиток сервісної інфраструктури у сільській місцевості ускладнює діяльність агропромислових комплексів, проте стимулює кооперацію між компаніями, які займаються виробництвом, переробкою та транспортуванням продукції;

- низький рівень техніко-технологічної бази через її майже повну відсутність оновлення: більш ніж половина основних фондів зношена, що збільшує фізичне навантаження на працівників підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю компанії повинна забезпечувати цілеспрямоване використання економічних закономірностей для досягнення визначених цілей. Характер механізмів управління визначається специфікою діяльності системи менеджменту організації. На рис. 1.2 наведено схему процесу управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства.

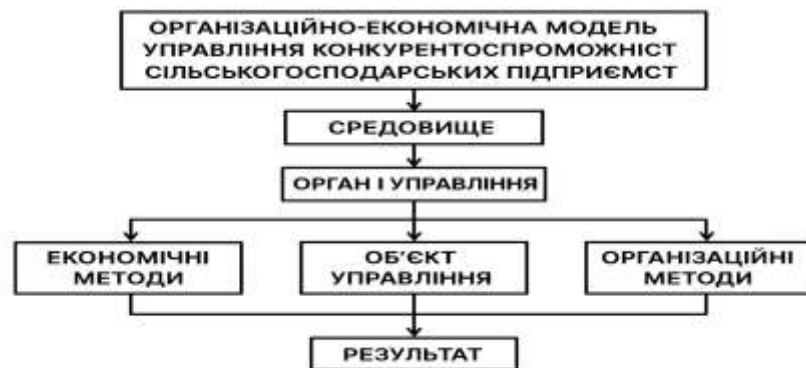


Рис. 1.2. Організаційно-економічна модель управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств

Центральне місце в системі займає управлінський орган, який створюється безпосередньо в компанії або, у певних випадках, покладається на функції відділу маркетингу. Основними завданнями цього органу є аналіз кон'юнктури ринку та розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства, що включає: підвищення якості продукції, зниження собівартості та цін, реалізацію маркетингових заходів для стимулювання попиту та продажу,

а також контроль і оцінку конкурентоспроможності компанії з метою її постійного покращення [36].

Важливою умовою ефективного функціонування механізму управління є застосування менеджерами сучасних методів і інструментів управління на всіх етапах прийняття управлінських рішень. Враховуючи специфіку процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, доцільно розглянути його основні методи та інструменти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Методи і механізми управління конкурентоспроможністю підприємств

Етап прийняття управлінських рішень	Зміст та особливості фази прийняття рішень	Методи та інструменти, що застосовуються
Аналіз ринкової ситуації	Визначення конкурентних позицій підприємства на ринку	Системний підхід, евристичні та матричні методи, коефіцієнти інтенсивності конкуренції
Розробка набору варіантів управлінського рішення	Призначення, структура бази даних, аналіз проблемної ситуації	Анкетування, аналіз даних, побудова дерева рішень
Формування альтернатив та визначення критеріїв для вибору оптимального рішення	Встановлення критеріїв, обмежень та логічних взаємозв'язків між ними	Сценарний аналіз, моделювання, оперативні методи дослідження
Оцінка альтернатив та вибір оптимального рішення	Порівняння варіантів за рівнем задоволення критеріїв ефективності	Методи оцінювання, економіко-математичне моделювання
Організаційне та інформаційне забезпечення прийняття рішень	Закріплення управлінських функцій, моніторинг процесів, оцінка ризиків	Кількісні методи, методи управління персоналом

На нашу думку, вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасного ринкового середовища України потребує ефективного механізму узгодження інтересів виробників і потреб споживачів. Оскільки стандарти підприємства визначають необхідний рівень характеристик продукції, що задовольняють вимоги споживачів, їх можна розглядати як інструмент такого узгодження.

Для ефективного функціонування механізму управління необхідно створити умови, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності за участю всіх підрозділів і служб підприємства, які відповідають за її підтримку. Єдиний орган управління не здатен самостійно вдосконалювати і підтримувати конкурентоспроможність на належному рівні. Тому функції щодо забезпечення конкурентоспроможності повинні бути розумно розподілені між магазинами, сервісами та іншими підрозділами, що взаємодіють із потенційними клієнтами компанії.

Застосування комплексно-цільового підходу до формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє координувати зусилля фахівців різних відділів в єдиній системі та спрямувати їхню діяльність на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Вибір організаційної структури є ключовим етапом проектування механізму управління конкурентоспроможністю. Організаційна структура управління конкурентоспроможністю включає підрозділи, які відповідають за побудову та координацію системи управління. Основні фактори, що визначають структуру управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, включають: масштаби виробництва та обсяг продажу, асортимент і номенклатуру продукції, ступінь спеціалізації та концентрації, рівень розвитку регіональної інфраструктури.

На нашу думку, основними заходами для досягнення цілей управління конкурентоспроможністю підприємства є використання високоякісної сировини, оснащення виробництва сучасними машинами та обладнанням, впровадження інноваційних технологій виробництва та зберігання продукції. До цілей управління можна також віднести: розробку нових видів продукції та технологій, вдосконалення організації праці та виробничих процесів, підвищення ефективності планування та мотивації персоналу, посилення

адміністративного та правового регулювання, формування організаційної культури тощо.

Важливою умовою досягнення цілей управління конкурентоспроможністю є наявність і раціональне використання людських, матеріальних, технічних, фінансових та інформаційних ресурсів, без яких неможливе ефективне управління виробництвом та забезпечення належного рівня конкурентоспроможності. Таким чином, саме комплексне поєднання цілей, завдань, засобів їх досягнення та ресурсного забезпечення створює основу системного підходу до управління і його організації у сфері підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Для досягнення поставлених цілей та ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно систематично контролювати та оцінювати відповідність проміжних і кінцевих результатів визначеним цілям і завданням управління, своєчасно приймати управлінські рішення з правових питань, а також здійснювати адміністративний і економічний контроль та регулювання процесів управління конкурентоспроможністю [52].

Ключовим економічним важелем управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства є стимулювання праці, спрямоване на досягнення високої якості продукції та мінімізації виробничих витрат. У зв'язку з цим доцільно розробити положення про заохочення працівників, за яким передбачено нарахування премій за виконання плану виробництва та реалізації продукції високої якості відповідно до встановленої системи.

При визначенні зон контролю необхідно закріпити виконавців за відповідними керівниками, розробити форми контролю та встановити терміни їх виконання. Ефективність механізму управління значною мірою залежить від побудови системи комунікацій, що забезпечує обмін інформацією вертикально – між рівнями ієрархії – та горизонтально – на одному рівні.

Важливим аспектом ефективного управління конкурентоспроможністю є створення чіткої комунікаційної системи, що визначає порядок передачі та обробки інформації. Механізм управління має забезпечувати тісний зв'язок конкурентоспроможності підприємства з попитом, збутом та ефективністю виробництва, а також надавати комплексний вплив на всі об'єкти управління на різних рівнях життєвого циклу та управлінської ієрархії підприємства.

1.3. Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінка рівня конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є основою для розробки його стратегічної діяльності. У цьому контексті особливу увагу приділяють ефективному управлінню маркетинговим, інноваційним, виробничим, кадровим та фінансовим потенціалами підприємства. Дані маркетингового моніторингу конкурентного середовища створюють інформаційну базу для розрахунку конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом, а також для обґрунтування конкурентної стратегії та стратегічного планування діяльності аграрного підприємства.

У рамках маркетингового спостереження підприємство може обирати такі напрями: аналіз стратегій компаній у конкурентному середовищі; оцінка сил конкурентного середовища; дослідження ринкової конкурентної ситуації; вивчення конкурентоспроможності підприємства; оцінка конкурентоспроможності продукції.

Залежно від мети дослідження організовується збір первинної інформації. Рекомендується підходити до цього процесу системно, спираючись на класичні положення М. Портера (класифікація сил конкурентного середовища) та Ф. Котлера (класифікація конкурентних стратегій).

Аналіз стратегій компаній у конкурентному середовищі повинен базуватися на карті стратегічних груп конкурентів. Наприклад, від стратегічної групи з параметрами «висока швидкість оновлення асортименту – велика частка ринку» очікується застосування циклу стратегій лідера, що включає фронтний захист (створення бар'єрів для конкурентів, таких як ціни чи ліцензії), превентивну оборону (заходи попередження активності конкурентів), контрнаступ (реакція на дії конкурентів) та рухому оборону (розширення ринкових позицій через диверсифікацію для задоволення потреб споживачів) [41].

Стратегічна група з параметрами «середня швидкість обороту асортименту – висока частка ринку» зазвичай застосовує стратегії конкуренції за лідерство у сприятливих умовах, а також може використовувати відомі підходи, такі як слідування за лідером або миролюбна співпраця.

При оцінці конкурентного середовища слід враховувати п'ять сил, визначених М. Портером: потенційні конкуренти, наявність замінників, покупці, постачальники та внутрішня конкуренція в галузі [30].

Для об'єктивної оцінки ринкової конкурентної ситуації необхідно враховувати не лише кількісне співвідношення продавців і покупців, а й ступінь диференціації товарів. Характер ринкової конкуренції залежить від цього показника: висока диференціація властива олігополії, низька – монополістичній конкуренції. Чиста конкуренція на ринку зустрічається рідко, тоді як монополістичні ситуації регулюються державним антимонопольним комітетом.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному аналізі його маркетингового, інноваційного, виробничого, кадрового та фінансового потенціалів. Для порівняння результатів слід обирати базову компанію із тієї ж стратегічної групи, що й оцінюване підприємство.

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства наведена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод оцінки	Суть методу	Очікуваний результат
Стратегія конкурентоспроможності	Полягає у визначенні коротко- та довгострокових дій підприємства для ефективної діяльності на ринку	Дозволяє оцінити ринкове оточення та позиції підприємства серед конкурентів
Оцінка ринкового середовища підприємства	Вивчення зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	Надає дані про конкурентів, вплив постачальників і споживачів на підприємство та ринок загалом
Розробка маркетингової стратегії	Формування бізнес-стратегії на основі стратегічної сегментації ринку	Прогнозування заходів для підвищення якості продукції, оптимізації ресурсів, розвитку виробничих стандартів та забезпечення конкурентних переваг і стабільного прибутку та отримання стабільного прибутку
Інтегральний показник	Визначення динаміки зміни показника конкурентоспроможності	Дає інформацію про часові та територіальні зміни конкурентного потенціалу підприємства
Узагальнений показник рівня конкурентоспроможності	Оцінка конкурентоспроможності підприємства з урахуванням різних стратегій та потенціалу	Дозволяє оцінити вплив різних факторів на конкурентоспроможність, включаючи стратегічні, оптимальні та критичні інвестиції, поточні та оптимальні організаційні стратегії, а також потенціал підприємства

Оцінка конкурентоспроможності з позицій стратегічного управління полягає у виборі відповідної конкурентної стратегії.

Конкурентна стратегія – це план управління окремим напрямом діяльності підприємства, спрямований на досягнення стійких конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Вона включає як активні (наступальні), так і захисні (довгострокові) заходи, які обираються залежно від стану ринку. Ефективність стратегії визначає майбутні конкурентні можливості підприємства та його позиції на ринку [33, с. 109].

Доцільний порядок розробки та реалізації конкурентної стратегії включає такі етапи:

- Визначення оптимальної стратегії створення конкурентних переваг.
- Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає довгострокові програми дій у всіх

функціональних напрямках діяльності. Реалізація цих програм має забезпечити формування відповідних конкурентних переваг.

- Застосування часткових стратегій конкурентної поведінки відповідно до ринкової кон'юнктури та з урахуванням стратегій, визначених на попередніх етапах, для підтримки конкурентоспроможності.

- Реалізація конкурентної стратегії з постійним контролем результатів, аналізом відхилень від цілей та оперативним реагуванням на непередбачувані зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для ефективного впровадження стратегії необхідно: створити систему мотивації керівників для досягнення стратегічних цілей; вносити обґрунтовані зміни в організаційну структуру; надавати обґрунтовані пропозиції вищому керівництву у відповідності до затвердженої стратегії.

Аналіз конкурентного середовища включає вивчення чинників, що визначають силу конкуренції. Згідно з моделлю п'яти сил М. Портера, частка ринку та рівень прибутковості підприємства залежать від його здатності протидіяти таким конкурентним силам:

- появи нових конкурентів, що пропонують аналогічну продукцію;
- загрозі заміщення товарів (товари-замінники);
- наявним конкурентам на ринку;
- впливу постачальників;
- впливу споживачів.

Стратегічний маркетинг є складовою стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства і визначає загальну концепцію взаємодії бізнесу зі споживачами, сприяючи досягненню стратегічних конкурентних цілей.

Інтегральний показник конкурентоспроможності дозволяє оцінити динаміку змін рівня конкурентоспроможності у часі та просторі, а також слугує базою для управлінських рішень, спрямованих на реалізацію стратегії та

тактики підвищення конкурентоспроможності. Такий показник враховує три основні групи характеристик товару: якість; послуги, що супроводжують товар; економічні параметри [35].

За відсутності окремого продукту чи послуги потреби споживачів можуть бути використані як критерій порівняння. Крім того, на інтегральний показник впливає економічне середовище.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності здійснюється за наступною формулою:

$$K = \frac{I_{mn}}{I_{en}} \quad (1.1)$$

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності досліджуваної продукції відносно виробу-еталона; I_{mn} – показник конкурентоспроможності за технічними характеристиками; I_{en} – показник конкурентоспроможності за економічними характеристиками.

Для оцінювання конкурентного положення підприємства необхідно визначити стратегічний еталон, який відображає ступінь відповідності реалізованої організацією стратегії оптимальному варіанту її майбутнього розвитку [56, с. 35].

Стандарт потенціалу демонструє, наскільки існуючі ресурси та можливості організації відповідають оптимальному рівню, необхідному для реалізації стратегічного варіанту.

Для визначення узагальненого показника конкурентного статусу застосовується наступна формула:

$$КСФ = K \times C_H \times H_M = \frac{K_{стр} - K_{кр}}{K_{онт} - K_{кр}} \times \frac{C_\phi}{C_{онт}} \times \frac{П_\phi}{П_{онт}} \quad (1.2)$$

де $K_{стр}$, $K_{онт}$, $K_{кр}$ – відповідний рівень інвестицій (капіталовкладень) у бізнес-сферу (стратегічну зону діяльності); C_ϕ , $C_{онт}$ – оцінки фактичного та

оптимального варіантів стратегій організації; *Пф*, *Понт* – оцінки наявного та оптимального потенціалу підприємства.

Показники *Сн* та *Нм* можуть бути визначені як середньоарифметичні значення (у шкалі від 0 до 1), що відображають ступінь відповідності факторів поточної стратегії факторам оптимальної стратегії або елементів існуючого потенціалу підприємства елементам потенціалу оптимального рівня [48, с. 125].

Можливі значення індикатора:

0,512 – 1,000 – високий (сильний) конкурентний статус;

0,125 – 0,512 – середній конкурентний статус;

менше 0,125 – низький конкурентний статус [13, с. 192].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства застосовуються стратегічні методи, представлені у табл. 1.3.

Бенчмаркінг є альтернативним методом стратегічного планування та аналізу, який орієнтується не на оцінку досягнутого рівня, а на результати діяльності конкурентів. Тобто, вихідною точкою при розробці стратегічних планів виступають власні показники підприємства, а не передовий досвід конкурентів. Основна мета бенчмаркінгу – підвищення конкурентоспроможності підприємства через пошук і впровадження найкращих практик. Саме тому цей метод стає все більш популярним [48].

Бенчмаркінг є особливо корисним інструментом для перевірки внутрішньої ефективності бізнес-процесів і визначення нових стратегічних пріоритетів. Порівняння показників дозволяє виявити слабкі та сильні сторони діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами та світовими лідерами.

Аналіз схожих та ідентичних бізнес-процесів здійснюється на прикладі інших успішних компаній з метою порівняння їх діяльності з власною та виявлення слабких сторін, а також визначення ключових факторів успіху за такими критеріями: «репутація компанії, виробничі технології, якість продукції,

ціна продукції, асортимент нових продуктів, канали збуту та віддаленість джерел сировини» [60].

Таблиця 1.3

Стратегічні інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Метод оцінки	Опис методу	Очікуваний результат
Бенчмаркінг	Стратегічний аналіз та планування на основі досвіду та показників діяльності конкурентів	Запровадження найефективніших практик провідних компаній-конкурентів
Реінжиніринг	Комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення управлінських процесів і підвищення ефективності діяльності	Покращення управлінських процесів та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління, продуктивності праці, конкурентоспроможності продукції, зниження собівартості та покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Цей процес охоплює всі напрямки діяльності компанії та спрямований на стабілізацію та вдосконалення її функціонування.

Конкурентоспроможність продукції виступає базовою категорією, що слугує фундаментом для розуміння сутності та шляхів забезпечення загальної конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки до першого розділу

У результаті аналізу теоретичних підходів до конкурентоспроможності підприємств виділено основні трактування категорії «конкурентоспроможність». Зроблено висновок, що для ефективного

функціонування бізнесу конкурентоспроможність слід розглядати як ключовий стимул ринкової діяльності, що проявляється у здатності підприємства динамічно адаптуватися до умов і вимог ринку. Ми вважаємо, що конкурентоспроможність – це здатність компанії випереджати своїх конкурентів у досягненні бізнес-цілей та приймати стратегічні рішення, які забезпечують їй стійкі конкурентні переваги для успішного ведення господарської діяльності.

У ході дослідження визначено ключові проблеми побудови конкурентоспроможності аграрних підприємств з точки зору економічної, соціальної та екологічної складових сталого розвитку.

Економічні проблеми включають нестачу власного капіталу, обмежений доступ до застави та вільних оборотних коштів, що ускладнює фінансування діяльності та її довгострокове відтворення. Ці проблеми посилюються високим рівнем заборгованості за попередніми кредитами та сезонними коливаннями цін на сировину, що призводить до збитковості.

Соціальні проблеми пов'язані з недорозвиненою інфраструктурою та інформаційними системами, низьким рівнем обізнаності підприємців щодо сучасних методів ведення бізнесу та відтоком кваліфікованих кадрів із сільських територій.

Екологічні проблеми включають зниження родючості ґрунтів, посилення ерозійних процесів, скорочення площ придатних для обробки орних земель та високу залежність виробництва від природно-кліматичних умов.

Методика маркетингового моніторингу конкурентного середовища підприємства передбачає використання інтегрального показника, що дозволяє відстежувати динаміку змін конкурентоспроможності у часі та просторі. Крім того, застосування цього показника створює основу для прийняття управлінських рішень та реалізації стратегії і тактики підвищення конкурентоспроможності. Продукт або послуга оцінюються за трьома

основними групами показників: якість, рівень обслуговування та економічні характеристики. У разі відсутності товару чи послуги, потреби споживачів використовуються як базис для порівняння та оцінки конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»

Товариство з обмеженою відповідальністю ФІРМА «ТРИПЛЕКС» було засноване у 1994 році та є однією з провідних компаній України у сфері постачання товарів для агропромислового комплексу. Компанія обслуговує птахівницькі та тваринницькі підприємства, забезпечуючи їх необхідними продуктами для ефективної роботи.

Структура підприємства представлена адміністративними, комерційними та виробничо-технічними підрозділами. Основними відділами є: Відділ продажу та логістики; Відділ постачання та контролю якості; Фінансово-економічний відділ; Відділ маркетингу та розвитку партнерських програм; Служба технічної підтримки та консультацій клієнтів.

Види діяльності ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» включають:

- Постачання ветеринарних препаратів та кормових добавок;
- Консультаційне забезпечення агропідприємств щодо оптимізації годівлі та ветеринарного обслуговування;
- Логістичне забезпечення доставки продукції по всій території України;
- Співпраця з дилерськими мережами для просування продукції на регіональні ринки.

Персонал компанії налічує понад 200 висококваліфікованих співробітників, серед яких – фахівці з ветеринарії, агрономії, логістики та

менеджменту. Компанія приділяє велику увагу підвищенню кваліфікації персоналу та підтримці професійного розвитку співробітників.

Фінансово-економічні показники свідчать про стабільність і розвиток підприємства. Протягом останніх п'яти років компанія демонструє зростання обсягу реалізації продукції та розширення ринків збуту. Завдяки ефективному управлінню ресурсами та партнерській мережі, ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» утримує високий рівень конкурентоспроможності на ринку агропродукції.

Таким чином, ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» є надійним партнером для агропромислових підприємств України, забезпечуючи високу якість продукції та ефективність обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022
Обсяг реалізації, млн. грн	180	200	220	122,22
Чистий прибуток, млн. грн	16	18	21	131,25
Кількість клієнтів, од.	390	420	450	115,38
Коефіцієнт рентабельності, %	8,9	9	9,5	0,6 в.п.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» за період 2022–2024 років свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та підвищення ефективності його господарської діяльності.

Обсяг реалізації продукції зріс з 180 млн грн у 2022 році до 220 млн грн у 2024 році, що становить збільшення на 22,22 %. Це свідчить про розширення ринку збуту, зростання попиту на продукцію компанії та результативність маркетингової політики.

Чистий прибуток підприємства також має тенденцію до зростання: у 2022

році він становив 16 млн грн, у 2023 році - 18 млн грн, а у 2024 році досяг 21 млн грн. Темп приросту порівняно з 2022 роком становить 131,25 %, що демонструє покращення фінансових результатів діяльності та ефективніше використання ресурсів.

Кількість клієнтів збільшилася з 390 у 2022 році до 450 у 2024 році, тобто на 15,38 %. Це свідчить про зростання довіри до компанії, розширення партнерської мережі та успішне впровадження політики клієнтоорієнтованості.

Коефіцієнт рентабельності за аналізований період підвищився з 8,9 % до 9,5 %, тобто на 0,6 відсоткових пункти. Зростання цього показника підтверджує ефективність системи управління витратами, підвищення продуктивності праці та раціональне використання матеріальних і фінансових ресурсів.

У цілому, отримані результати свідчать про поступове зміцнення фінансового стану підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності управління. ТОВ ФІРМА «Триплекс» демонструє стійку динаміку розвитку, що забезпечує можливості для подальшого розширення діяльності, модернізації виробничих процесів та виходу на нові сегменти ринку.

Аналіз структури персоналу ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» свідчить про раціональний розподіл трудових ресурсів між основними функціональними підрозділами, що забезпечує ефективну діяльність підприємства та стабільне виконання виробничо-комерційних завдань. Загальна чисельність працівників становить 160 осіб, що відповідає масштабам діяльності підприємства та обсягам реалізації продукції (таблиця 2.1.).

Найчисельнішим підрозділом є відділ продажу та логістики, що зумовлено високою динамікою торговельної діяльності підприємства, широкою географією клієнтів і потребою у забезпеченні безперебійної доставки товарів. Значна увага приділяється відділу постачання та контролю якості, який відповідає за стабільність асортименту, дотримання стандартів якості та своєчасне оновлення запасів.

Таблиця 2.1

Структура персоналу ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»

Відділ/Посада	Кількість співробітників	Основні функції
Відділ продажу та логістики	50	Продаж продукції, доставка, робота з клієнтами
Відділ постачання та контролю якості	40	Закупівля, контроль якості, облік товарів
Фінансово-економічний відділ	20	Бухгалтерія, фінансовий аналіз, планування бюджету
Відділ маркетингу та розвитку	25	Реклама, PR, розширення ринків збуту
Служба технічної підтримки	15	Консультації клієнтів, підтримка продукції
Адміністративно-управлінський апарат	10	Управління, кадрове забезпечення, стратегічне планування
Разом	160	-

Фінансово-економічний відділ виконує ключову роль у плануванні, аналізі та контролі фінансових потоків підприємства. Його діяльність сприяє оптимізації витрат, підвищенню прибутковості та забезпеченню фінансової стабільності.

Відділ маркетингу та розвитку займається дослідженням ринку, формуванням іміджу компанії, просуванням продукції та розширенням ринків збуту. Саме завдяки його роботі підприємство має змогу підтримувати конкурентні позиції на національному рівні.

Служба технічної підтримки забезпечує консультаційний супровід клієнтів і вирішує технічні питання, пов'язані з використанням продукції. Це підвищує рівень задоволеності споживачів і формує лояльність до бренду компанії.

Керівництво та координація діяльності всіх структурних підрозділів здійснюється адміністративно-управлінським апаратом, до якого входять директор, його заступники, керівники відділів та фахівці з управління персоналом.

Загалом структура персоналу ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» є збалансованою, функціонально чітко визначеною та відповідає сучасним вимогам ефективного менеджменту. Така організація кадрового потенціалу забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень, високу продуктивність праці та стабільний розвиток підприємств

Таблиця 2.3

**Наявність та використання трудових ресурсів в ТОВ ФІРМА
«ТРИПЛЕКС»**

Показник	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2022 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	155	158	160	103,23
у тому числі: адміністративний персонал, осіб	10	10	10	100,00
Виробничо-технічний персонал, осіб	45	47	50	111,11
Торгово-комерційний персонал, осіб	75	77	80	106,67
Обслуговуючий персонал, осіб	25	24	20	80,00
Відпрацьовано людино-днів за рік	36 000	36 500	37 200	103,33
Відпрацьовано людино-годин за рік	288 000	292 000	297 600	103,33
Середня заробітна плата одного працівника, грн	16500	18000	19800	120,00
Фонд оплати праці, тис. грн	30600	34200	38400	125,49

Аналіз показників наявності та використання трудових ресурсів ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» за 2022–2024 роки свідчить про позитивні тенденції у розвитку кадрового потенціалу підприємства, підвищення продуктивності праці та ефективності використання персоналу (таблиця 2.3).

Середньооблікова чисельність персоналу протягом досліджуваного періоду зросла з 155 осіб у 2022 році до 160 осіб у 2024 році, що становить 103,23 % до рівня 2022 року. Таке збільшення пояснюється розширенням

масштабів діяльності підприємства, зростанням обсягів реалізації продукції та необхідністю підсилення окремих функціональних підрозділів.

Найбільше зростання спостерігається серед виробничо-технічного персоналу, чисельність якого підвищилась із 45 до 50 осіб (111,11 %), що свідчить про активізацію виробничих процесів та посилення технічної складової діяльності компанії. Також збільшилась кількість торгово-комерційного персоналу – з 75 до 80 осіб (106,67 %), що підтверджує розвиток торговельної мережі та зростання обсягів збуту продукції.

Водночас кількість обслуговуючого персоналу скоротилась з 25 до 20 осіб (80,00 %), що є наслідком оптимізації допоміжних функцій і впровадження сучасних автоматизованих процесів обслуговування. Це свідчить про підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та раціональне використання робочого часу.

За період, що аналізується, збільшилась кількість відпрацьованих людино-днів (з 36 000 до 37 200, або на 103,33 %) та людино-годин (з 288 000 до 297 600, або на 103,33 %). Це свідчить про підвищення інтенсивності праці та стабільне використання трудового потенціалу.

Показники оплати праці демонструють суттєве зростання. Середня заробітна плата одного працівника підвищилась з 16 500 грн у 2022 році до 19 800 грн у 2024 році (120,0 %), що свідчить про прагнення підприємства мотивувати працівників і підтримувати конкурентний рівень оплати праці. Відповідно, фонд оплати праці зріс із 30,6 млн грн до 38,4 млн грн (125,49 %), що є прямим наслідком розширення штату та збільшення розміру заробітної плати.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» ефективно використовує трудові ресурси, поступово нарощує кадровий потенціал та підвищує рівень матеріального стимулювання персоналу. Підприємство демонструє стабільне зростання показників

зайнятості, продуктивності праці та заробітної плати, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність і забезпечує основу для подальшого розвитку.



**Рис. 2.1. Наявність та використання трудових ресурсів ТОВ ФІРМА
«ТРИПЛЕКС»**

Показники наявності та ефективності використання основних засобів представлені в таблиці 2.4.

За наведеними в таблиці даними можна сформулювати висновки. Середньорічна вартість основних засобів зростає з 50 000 тис. грн у 2022 році до 55 000 тис. грн у 2024 році (на 10%), а оборотних - з 30 000 тис. грн до 34 000 тис. грн (на 13,33%). Це свідчить про поступове розширення виробничих потужностей та збільшення ресурсної бази підприємства.

Фондоозброєність на одного працівника зростає на 6,55% за три роки, що свідчить про підвищення оснащення трудових ресурсів основними засобами. Водночас фондоддача на 1 грн основних засобів знизилася на 9,17%, що вказує на відносне зменшення ефективності використання основних засобів у виробництві.

Таблиця 2.4

Наявність та ефективність використання основних засобів

ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»

Показник	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	50000	52000	55000	110,00
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	30000	32000	34000	113,33
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	322,58	329,11	343,75	106,55
Фондовіддача на 1 грн. основних засобів, грн./грн.	2,4	2,31	2,18	90,83
Фондоємність 1 грн. валової продукції, грн./грн.	0,42	0,43	0,46	109,52
Прибуток (збиток), всього тис. грн.	11934	14364	9523,2	79,80
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	4,0	3,75	3,53	88,25
Тривалість 1 обороту, днів	90	96	102	113,33
Норма прибутку, %	10	12	8	-2,0 в.п.
Припадає оборотних засобів на 100 грн. основних засобів, грн.	60	61,5	61,8	103,0

Зростання фондоємності до 0,46 грн/грн у 2024 році (на 9,52% до 2022 року) підтверджує тенденцію збільшення витрат основних засобів на одиницю валової продукції, що може сигналізувати про потребу підвищення продуктивності або оптимізації виробничих процесів.

Прибуток підприємства зменшився з 14 364 тис. грн у 2023 році до 9 523,2 тис. грн у 2024 році (зниження на 20,2%), що разом із зменшенням норми прибутку з 12% до 8% свідчить про тимчасове зниження рентабельності.

Коефіцієнт оборотності знизився з 4,0 до 3,53, а тривалість одного обороту зросла з 90 до 102 днів. Це свідчить про збільшення часу обігу оборотних засобів, що може негативно впливати на ліквідність та ефективність використання ресурсів.

Кількість оборотних засобів на 100 грн основних зросла з 60 грн до 61,8 грн (на 3%), що свідчить про помірне збільшення частки оборотних активів у

структурі майна.

Підприємство демонструє поступове зростання активів і забезпеченість працівників основними засобами, але ефективність їх використання та рентабельність виробництва знижується. Для підвищення фінансової стабільності та ефективності доцільно оптимізувати використання основних та оборотних засобів, скоротити тривалість обороту і підвищити продуктивність.

Результативність показників діяльності представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ФІРМА ТРИПЛЕКС»

Показник	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2022 р.
Виробіток на одного працівника, тис. грн.:				
- основних виробничих засобів	774,19	759,49	750,00	
- грошових витрат	1826,23	1908,38	2248,03	123,10
Отримано валової продукції, тис. грн.	119340	119700	119040	182,83
- прибутку (збитку)	11934	14364	9523,2	x
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів тис. грн.	240,0	231,0	218,0	
Отримано валової продукції на 1 грн. витрат, грн./грн.	1,49	1,50	1,45	97,32
Продуктивність праці одного середньорічного робітника, тис. грн.	770,26	757,59	744,00	96,59
Рівень рентабельності, %	10	12	8	-2,0 в.п.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» за 2022–2024 роки показує наступні тенденції: середньорічна вартість основних засобів зросла з 50 000 тис. грн у 2022 році до 55 000 тис. грн у 2024 році (+10%). Середньорічна вартість оборотних засобів збільшилась з 30 000 тис. грн до 34 000 тис. грн (+13,33%). Це свідчить про поступове розширення виробничих потужностей та зростання ресурсної бази. Фондоозбросеність на 1 працівника зросла з 322,58 тис. грн до 343,75 тис. грн (+6,55%). Фондовіддача на 1 грн основних засобів знизилась з 2,4 до 2,18 грн/грн (-9,17%), а на 100 грн

основних засобів - з 240 до 218 тис. грн. Це свідчить про збільшення оснащення працівників засобами праці, але зниження ефективності використання основних засобів. Коефіцієнт оборотності знизився з 4,0 до 3,53, а тривалість одного обороту зросла з 90 до 102 днів. Кількість оборотних засобів на 100 грн основних зросла з 60 до 61,8 грн (+3%). Це говорить про повільніше обертання коштів і потенційні ризики для ліквідності. Кількість працівників зросла з 155 до 160 осіб. Продуктивність одного працівника знизилась з 770,3 тис. грн до 744,0 тис. грн на особу, що свідчить про легке падіння ефективності використання трудових ресурсів.

Валової продукції на 1 грн витрат зменшилась з 1,49 до 1,45 грн/грн, що вказує на зростання витрат на виробництво при незначній зміні обсягу продукції. Прибуток підприємства коливався: 11 934 тис. грн (2022), 14 364 тис. грн (2023), 9 523,2 тис. грн (2024). Зниження рівня рентабельності свідчить про тимчасове зниження прибутковості та рентабельності у 2024 році.

Підприємство демонструє зростання активів та забезпеченість працівників основними засобами, але ефективність використання ресурсів і прибутковість знижуються. Для підвищення фінансової стабільності та ефективності доцільно: Оптимізувати використання основних і оборотних засобів; Скоротити тривалість обороту коштів; Підвищити продуктивність праці через навчання та модернізацію виробничих процесів; Контролювати витрати для підвищення рентабельності.

2.2. Дослідження маркетингового середовища функціонування компанії

Для досягнення стратегічних цілей ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» здійснює координацію всіх напрямів своєї діяльності, включаючи маркетинг, фінансову політику, бухгалтерський облік, закупівлі, виробництво, збут, а також підбір та

розміщення персоналу. Основне завдання керівництва компанії полягає у збереженні обсягів продажів при одночасному зниженні витрат на рекламу та просування продукції, навіть за умов зменшення попиту. Інакше кажучи, відділ маркетингу підтримує попит на рівні, визначеному планами вищого керівництва. Він також аналізує потенціал кожної регіональної або товарної області, встановлює конкретні цілі та забезпечує їх досягнення.

Менеджери компанії організують діяльність на основі тактичного планування, яке має кілька переваг: змушує керівництво постійно прогнозувати майбутнє, чітко визначати мету та політику підприємства, забезпечує узгодженість роботи підрозділів і формує об'єктивні показники ефективності виробництва та господарської діяльності. Ретельне планування дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища і бути готовим до непередбачуваних обставин.

Формування попиту на товари для сільськогосподарських тварин і птиці (вакцини, ветеринарні препарати, корми, премікси, засоби для штучного осіменіння) та для домашніх тварин (ветеринарні препарати, корми, аксесуари, товари для акваріумістики та тераріумістики) залежить від чотирьох основних факторів: конкретної потреби, платоспроможності споживачів, ціни та умов поставки, включно з кількістю, асортиментом та якістю продукції, яку забезпечує виробник. Таким чином, зусилля компанії безпосередньо впливають на більшість чинників, що формують попит на ринку. Оскільки стійкий попит є основою ефективної збутової діяльності, доцільно активізувати маркетингову роботу для підтримки та збільшення продажів.

Для аналізу середовища, в якому функціонує компанія, необхідно оцінити її сильні та слабкі сторони. Використовується SWOT-аналіз, який дозволяє чітко оцінити внутрішні ресурси та зовнішню ринкову ситуацію. На першому етапі складається перелік сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз (таблиця 2.6). SWOT-аналіз спрямований на оцінку бізнес-середовища,

правових умов, сильних і слабких сторін власної компанії та конкурентів, а також комплексну взаємодію цих факторів.

Таблиця 2.6

**Аналіз сильних та слабких сторін,
а також можливостей та загроз ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»**

SWOT - аналіз ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	- Сучасна матеріально-технічна база - Кваліфікований персонал - Стабільні відносини з постачальниками - Відомий бренд на ринку - Диверсифікація продукції	- Зниження продуктивності праці - Зниження ефективності використання основних засобів (фондовіддача) - Збільшення тривалості обороту оборотних коштів - Обмежена присутність на нових ринках
	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	- Розширення ринків збуту - Впровадження технологічних інновацій - Партнерство та стратегічні альянси - Зростання попиту на продукцію - Державна підтримка бізнесу	- Посилення конкуренції - Економічна нестабільність - Зміни законодавства - Соціальні та поведінкові зміни споживачів - Технологічне відставання

Завдяки SWOT-аналізу можна всебічно оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище компанії та встановити взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами, загрозами та можливостями. Додатково оцінюється доцільність використання можливостей і вплив ризиків на діяльність компанії. Комплексний аналіз можливостей та загроз проводиться за допомогою поєднання ймовірності їх настання протягом року та значущості впливу на бізнес, оцінюваних за 10-бальною шкалою. На основі цього формується матриця можливостей і загроз (таблиця 2.7), що дозволяє зіставити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії із зовнішніми факторами і визначити стратегічні напрямки розвитку.

Таблиця 2.7

Аналіз сприятливих можливостей та загроз ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»

Чинник	Ймовірність виникнення			Значущість впливу		
	Висока 7-10	Середня 4 - 6	Низька 1- 3	Високий 7-10	Середній 4-6	Низький 1-3
Сприятливі можливості						
Зростання попиту на продукцію для сільськогосподарських тварин і домашніх тварин	+			+		
Впровадження нових технологій виробництва та ветеринарних препаратів	+			+		
Розширення ринку за рахунок нових регіонів і сегментів споживачів		+		+		
Співпраця з дистриб'юторами та партнерами	+			+		
Зміни у законодавстві, що стимулюють розвиток аграрного сектору		+		+		
Підвищення обізнаності споживачів щодо здоров'я тварин і кормів	+				+	
Використання цифрового маркетингу та електронної комерції	+			+		
Загрози						
Посилення конкуренції на ринку	+			+		
Зниження платоспроможності споживачів	+			+		
Коливання цін на сировину та енергоресурси	+			+		
Виникнення нових нормативних обмежень		+		+		
Негативні кліматичні або екологічні фактори		+		+		
Ризик появи нових конкурентних технологій або продуктів		+		+		
Погіршення логістики та постачання продукції	+			+		

SWOT-аналіз показує, що ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» має міцну внутрішню базу та можливості для розвитку, проте компанія потребує оптимізації використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та

активного реагування на зовнішні загрози, щоб підтримувати конкурентоспроможність.

Використання сильних сторін для розвитку:

- оновлення виробництва: вкладення коштів у сучасні технології та обладнання для підвищення результативності використання основних фондів.
- розширення асортименту: розроблення нових продуктів чи послуг, які задовольнятимуть потреби наявних клієнтів.
- посилення впізнаваності бренду: проведення рекламних кампаній, участь у виставках та активне просування в соціальних мережах для залучення більшої кількості споживачів.

Подолання слабких сторін:

- зростання продуктивності персоналу: організація навчання працівників, впровадження мотиваційних інструментів та удосконалення робочих процесів.
- раціональніше використання обігових коштів: скорочення строків обороту запасів і дебіторської заборгованості для покращення рівня ліквідності.
- розширення каналів збуту: активне освоєння нових регіональних ринків і онлайн-платформ для збільшення обсягів продажів.

Використання можливостей зовнішнього середовища:

- запровадження інновацій: автоматизація та цифровізація виробничих процесів з метою зменшення витрат і підвищення якості продукції.
- створення партнерств та альянсів: взаємодія з іншими компаніями для виходу на нові ринки та реалізації спільних ініціатив.
- залучення державної підтримки: участь у програмах субсидій, пільгового кредитування чи грантових проєктах для стимулювання розвитку бізнесу.

Зменшення впливу загроз:

- антикризове управління: підготовка планів дій на випадок

економічних змін, інфляційних коливань або змін у законодавстві.

- аналіз конкурентного середовища: постійне спостереження за ринком для швидкого реагування на стратегії конкурентів.
- контроль витрат: запровадження механізмів управління витратами для зниження собівартості та підвищення рентабельності виробництва.

Реалізація зазначених заходів допоможе ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» зміцнити свої переваги, подолати наявні недоліки, скористатися зовнішніми можливостями та мінімізувати ризики, що в комплексі сприятиме підвищенню ефективності роботи та конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 2.2. SWOT-аналіз ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»

Аналіз таблиці свідчить, що для підприємства у сфері виробництва продукції для тварин існує низка сприятливих можливостей і загроз, які різняться за ймовірністю виникнення та значущістю впливу.

Серед сприятливих можливостей найвищу ймовірність та значущість мають: зростання попиту на продукцію для сільськогосподарських і домашніх

тварин; впровадження нових технологій виробництва та ветеринарних препаратів; співпраця з дистриб'юторами та партнерами; використання цифрового маркетингу та електронної комерції.

Це свідчить про значний потенціал для розширення ринків та підвищення ефективності продажів. Серед можливостей із середньою ймовірністю виникнення виділяються розширення ринку в нових регіонах та зміни у законодавстві, що створюють додаткові стимули для розвитку.

Серед загроз найсуттєвішими є: посилення конкуренції на ринку; зниження платоспроможності споживачів; коливання цін на сировину та енергоресурси; погіршення логістики та постачання продукції.

Ці фактори мають високий вплив на діяльність підприємства і потребують активного управління ризиками. Інші загрози, як-от нові нормативні обмеження, негативні кліматичні фактори чи поява конкурентних технологій, мають середню ймовірність виникнення та середню значущість, що вимагає регулярного моніторингу та адаптації стратегії.

Загалом, аналіз показує, що підприємство має значні можливості для зростання та розвитку, але водночас стикається з рядом ризиків, які потребують стратегічного планування та управління. Основний акцент слід робити на використанні технологічних інновацій, цифрових каналів продажу та ефективній роботі з партнерами для мінімізації негативного впливу ринкових загроз.

Аналіз показує, що компанія має значний потенціал для розвитку завдяки зростанню попиту на продукцію для тварин, впровадженню нових технологій, цифровому маркетингу та ефективній співпраці з партнерами. Ці фактори створюють сприятливі можливості для розширення ринку та підвищення конкурентоспроможності.

Водночас компанія стикається з ризиками високої значущості, такими як посилення конкуренції, коливання цін на сировину та енергоресурси, зниження

платоспроможності споживачів та погіршення логістики. Для забезпечення стабільного розвитку важливо активно управляти цими ризиками та адаптувати стратегію до змін ринку й законодавства.

Рекомендація: зосередитись на інноваціях, цифрових каналах продажу та розвитку партнерських відносин, одночасно контролюючи витрати та логістичні процеси для мінімізації негативного впливу загроз.

Усі зазначені напрями є взаємопов'язаними та вимагають комплексної реалізації. Особливо важливо поглибити роботу над реалізацією перших трьох стратегічних альтернатив - саме вони забезпечують найбільший ефект у довгостроковій перспективі.

ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» є підприємством, що спеціалізується на виробництві та реалізації товарів для сільськогосподарських і домашніх тварин. Компанія працює на ринку ветеринарної та зоотоварної продукції, забезпечуючи споживачів широким асортиментом якісної продукції.

Підприємство виробляє та реалізує: продукцію для сільськогосподарських тварин і птиці (ветеринарні препарати; вакцини; корми; премікси та кормові добавки; засоби для штучного осіменіння; супутні товари для тваринництва). А також продукцію для домашніх тварин: ветеринарні препарати та профілактичні засоби; корми та кормові добавки для котів, собак та інших домашніх тварин; аксесуари (повідки, миски, клітки, іграшки тощо); товари для акваріумістики та тераріумістики.

Компанія працює як з оптовими, так і з роздрібними покупцями, забезпечує поставки продукції у різні регіони країни, активно співпрацює з дистриб'юторами та ветеринарними установами. Наявність сучасної матеріально-технічної бази та кваліфікованого персоналу дозволяє підприємству підтримувати високу якість продукції та розширювати ринки збуту.

Вибір постачальників у компанії починається з аналізу потреб компанії у

сировині та можливості їх задоволення на ринку. Після дослідження ринку створюють специфікації для типів необхідної продукції. Специфікація включає найменування та властивості товарів, а також вимоги до їх якості. Усі властивості та стандарти бажаного продукту включені до специфікації. Після створення специфікації кожної групи продуктів створюється список можливих постачальників. Кількість постачальників, які мають брати участь у виконанні замовлення по кожній групі товарів, залежить від ситуації на ринку та необхідної кількості товару. Ці завдання вирішує бухгалтер підприємства.

Джерелом інформації формування списку постачальників є дослідження ринку виробників бажаного виду продукції. Якщо постачальників небагато (два-три), критеріями вибору найбільш придатного з них є порівняні виробничі потужності, ціни товарів, що закупаються, надійність постачальників. Вибирається постачальник із найповнішим ступенем задоволення заданим критеріям.

2.3. Оцінка сучасного стану управління конкурентними перевагами ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»

ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» функціонує на ринку продукції для сільськогосподарських і домашніх тварин, де спостерігається значна конкуренція як з боку вітчизняних виробників, так і імпортерів ветеринарних препаратів, кормів, преміксів та зоотоварів. Конкурентне середовище формують компанії, що мають подібний асортимент продукції, працюють у тих самих регіонах збуту та орієнтуються на схожі сегменти споживачів.

До основних конкурентів ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» можна віднести: підприємства, що спеціалізуються на виробництві та дистрибуції ветеринарних препаратів і вакцин; компанії, які виробляють та реалізують корми, премікси й кормові добавки для сільськогосподарських та домашніх тварин;

дистриб'юторів і оптових постачальників зоотоварів (кормів, аксесуарів, засобів догляду тощо).

Таблиця 2.8

Порівняльний аналіз основних конкурентів ТОВ ФІРМА

«ТРИПЛЕКС»

Показник / Компанія	ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»	Конкурент 1 (ТОВ «Укрветпромстач»)	Конкурент 2 (ГК «Сузір'я»)	Конкурент 3 (Компанія «Ветбіо»)
Основний профіль діяльності	Виробництво та реалізація продукції для тварин (ветпрепарати, корми, премікси, зоотовари)	Виробництво та реалізація ветеринарних препаратів і вакцин	Виробництво й дистрибуція зоотоварів та кормів для тварин	Оптова торгівля ветпрепаратами, кормами та зоотоварами
Асортимент продукції	Широкий: продукція для с/г тварин і птиці, домашніх тварин, аксесуари, товари для акваріумістики та тераріумістики	Переважно ветпрепарати та профілактичні засоби	Корми, ласощі, аксесуари, засоби догляду для домашніх тварин	Ветпрепарати, корми, добавки, частково аксесуари
Сегменти споживачів	Аграрні підприємства, фермери, ветеринарні клініки, зоомагазини, власники домашніх тварин	Ветеринарні клініки, ферми, агропідприємства	Зоомагазини, роздрібні мережі, власники домашніх тварин	Ветеринарні заклади, зоомагазини, оптові покупці
Географія збуту	Основні регіони України, поступове розширення ринку збуту	Широка мережа по Україні	Вся територія України, у т.ч. національні мережі	Переважно великі міста та обласні центри
Рівень цін	Середній, орієнтація на поєднання «ціна–якість»	Середній/вище середнього	Середній та преміальний сегменти	Середній
Якість продукції	Висока, підтверджена сучасною матеріально-технічною базою та кваліфікованим персоналом	Висока, наявність зареєстрованих препаратів	Висока якість з орієнтацією на кінцевого споживача	Стабільна якість, залежність від постачальників
Маркетингова активність	Участь у виставках, рекламні кампанії, просування в соцмережах; потребує посилення в окремих регіонах	Професійні заходи, співпраця з ветклініками	Активний брендинг, онлайн-просування, акції для кінцевих споживачів	Точкові маркетингові активності, переважно B2B-комунікації
Імідж та впізнаваність бренду	Відомий бренд на ринку ветпродукції; є потенціал для подальшого укріплення	Сформований імідж на професійному ринку	Висока впізнаваність серед власників домашніх тварин	Відомий у професійному середовищі
Ключові конкурентні переваги	Сучасна база, кваліфікований персонал, диверсифікований асортимент, стабільні відносини з постачальниками	Сильні позиції у сегменті ветпрепаратів	Потужний бренд серед роздрібних покупців, широкий асортимент зоотоварів	Гнучкість у роботі з клієнтами, широкий оптовий асортимент
Основні недоліки порівняно з конкурентами	Обмежена присутність на нових ринках, потреба у посиленні digital-маркетингу	Менш широкий асортимент зоотоварів	Менший фокус на продукції для сільськогосподарських тварин	Залежність від імпортерних постачань, обмежений власний брендинг

Для оцінки конкурентних позицій ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» доцільно здійснити порівняльний аналіз основних конкурентів за ключовими критеріями:

асортимент продукції, географія збуту, рівень цін, якість продукції, маркетингова активність та імідж бренду.

Проведений аналіз показує, що ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» функціонує в умовах високої конкуренції з боку як спеціалізованих виробників ветеринарних препаратів, так і потужних дистриб'юторів зоотоварів. Основними конкурентними перевагами підприємства є: наявність сучасної матеріально-технічної бази; кваліфікований персонал; диверсифікований асортимент продукції для сільськогосподарських і домашніх тварин; стабільні відносини з постачальниками.

Разом із тим, порівняно з окремими конкурентами, компанія має обмежену присутність на нових ринках збуту та потребує посилення маркетингової активності, насамперед у сфері цифрового маркетингу та брендингу.

З огляду на це, доцільно зосередити увагу на: розширенні географії збуту шляхом виходу на нові регіональні ринки та онлайн-канали продажу; посиленні рекламних кампаній і присутності бренду у цифровому просторі; формуванні лояльності споживачів через програми співпраці з ветклініками, агропідприємствами та зоомагазинами.

Нижче наведено матрицю конкурентоспроможності для ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» у порівнянні з трьома основними конкурентами. Матриця складена у бальній системі (1–5 балів), де:

- 5 балів - дуже сильна позиція,
- 4 бали - сильна,
- 3 бали - середня,
- 2 бали - слабка,
- 1 бал - дуже слабка.

Таблиця 2.9

**Оцінка конкурентоспроможності ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» методом
рангів**

Критерій / Компанія	ТОВ «ТРИПЛЕКС»	Укрветпромпостач	ГК «Сузір'я» (Suziria)	Компанія «Ветбіо»
1. Асортимент продукції	5	4	5	4
2. Якість продукції	5	5	4	4
3. Рівень цін	4	4	3	4
4. Маркетингова активність	3	3	5	3
5. Логістика та охоплення ринку	3	5	5	3
6. Рівень впізнаваності бренду	4	4	5	3
7. Інноваційність та розвиток технологій	4	4	4	3
8. Робота з клієнтами, сервіс	4	4	5	4
Сума балів	32	33	36	28

1 місце - ГК «Сузір'я» (36 балів)

2 місце - Укрветпромпостач (33 бали)

3 місце - ТОВ «ТРИПЛЕКС» (32 бали)

4 місце - Ветбіо (28 балів)

Проведений бальний аналіз показує, що ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» займає міцну конкурентну позицію, поступаючись лише великим компаніям, які мають ширшу логістичну мережу та значно вищу маркетингову активність.

Сильні сторони «ТРИПЛЕКС»: широкий асортимент продукції; висока якість та надійність; конкурентні ціни; достатній рівень сервісу.

Відносно слабкі сторони: недостатня маркетингова активність у порівнянні з ГК «Сузір'я»; обмежена географія збуту; потреба у посиленні впізнаваності бренду.

У цілому ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» демонструє високий потенціал конкурентного зростання, і за умови розвитку цифрового маркетингу та

розширення каналів збуту може покращити свої ринкові позиції.

Кожен критерій має різну значущість для конкурентоспроможності. Запропоновано таку вагу (від 0 до 1, сума = 1.0).

Таблиця 2.10

Система критеріїв та вагових значень для комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства

Критерій	Вага
Асортимент продукції	0,15
Якість продукції	0,20
Рівень цін	0,10
Маркетингова активність	0,15
Логістика та охоплення ринку	0,15
Впізнаваність бренду	0,10
Інноваційність	0,10
Клієнтський сервіс	0,05
Разом	1,00

Таблиця 2.11

Матриця конкурентоспроможності з ваговими коефіцієнтами (бальна шкала: 1–5)

Критерій	Вага	ТРИПЛЕКС	Укрветпромпочтач	Сузір'я
Асортимент	0,15	5	4	5
Якість	0,20	5	5	4
Рівень цін	0,10	4	4	3
Маркетинг	0,15	3	3	5
Логістика	0,15	3	5	5
Впізнаваність бренду	0,10	4	4	5
Інноваційність	0,10	4	4	4
Сервіс	0,05	4	4	5

Розрахунок інтегральних значень конкурентоспроможності

Інтегральний бал = Σ (оцінка \times вага)

ТОВ «ТРИПЛЕКС»: $ІБ = 5 \times 0,15 + 5 \times 0,20 + 4 \times 0,10 + 3 \times 0,15 + 3 \times 0,15 + 4 \times 0,10 + 4 \times 0,10 + 4 \times 0,05 = 4,1$

Укрветпромпочтач: $ІБ = 4 \times 0,15 + 5 \times 0,20 + 4 \times 0,10 + 3 \times 0,15 + 5 \times 0,15 +$

$$4 \times 0.10 + 4 \times 0.10 + 4 \times 0.05 = 4.30$$

$$\text{ГК «Сузір'я»}: \text{ІБ} = 5 \times 0.15 + 4 \times 0.20 + 3 \times 0.10 + 5 \times 0.15 + 5 \times 0.15 + 5 \times 0.10 + 4 \times 0.10 + 5 \times 0.05 = 4.40 \text{ (найвищий показник)}$$

$$\text{Компанія Ветбіо}: \text{ІБ} = 4 \times 0.15 + 4 \times 0.20 + 4 \times 0.10 + 3 \times 0.15 + 3 \times 0.15 + 3 \times 0.10 + 3 \times 0.10 + 4 \times 0.05 = 3.55$$

Таблиця 2.12

Підсумковий рейтинг конкурентоспроможності

Місце	Компанія	Інтегральний бал
1	ГК «Сузір'я»	4,40
2	Укрветпромпостач	4,30
3	ТОВ «ТРИПЛЕКС»	4,15
4	Ветбіо	3,55

ТОВ «ТРИПЛЕКС» має високий рівень конкурентоспроможності, посідаючи третє місце серед провідних компаній ринку.

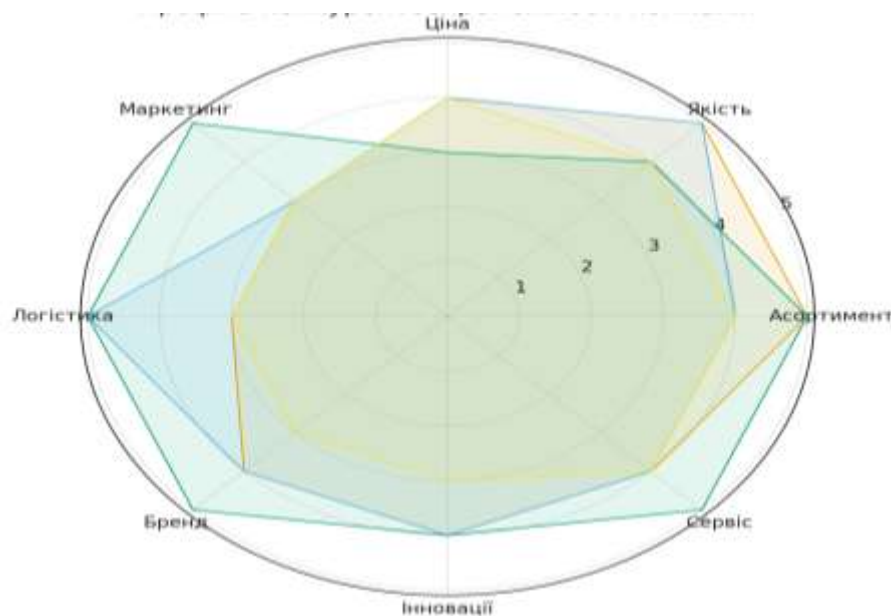


Рис. 2.3. Дослідження маркетингового середовища ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»

Сильні сторони компанії: широкий і диверсифікований асортимент;

висока якість продукції; конкурентні ціни; достатній рівень інноваційності та сервісу.

Слабкі місця: нижча маркетингова активність порівняно з лідерами; слабше логістичне покриття; потреба в посиленні бренду.

ГК «Сузір'я» є беззаперечним лідером через сильний бренд, маркетинг і логістику. Укрветпромпостач утримує другу позицію за рахунок потужної виробничої бази та широкого охоплення ринку.

У результаті дослідження маркетингового середовища ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» встановлено, що підприємство функціонує на динамічному та конкурентному ринку продукції для сільськогосподарських і домашніх тварин. Аналіз внутрішнього середовища показав, що компанія має значну кількість сильних сторін, зокрема сучасну матеріально-технічну базу, висококваліфікований персонал, налагоджені відносини з постачальниками та широкий асортимент продукції. Ці чинники забезпечують підприємству стійкі позиції та створюють потенціал для подальшого розвитку.

Разом з тим у діяльності компанії виявлено певні слабкі сторони, серед яких: зниження продуктивності праці, недостатня ефективність використання основних засобів, тривалі строки обороту оборотних коштів та обмежена присутність на нових ринках збуту. Ці фактори потребують управлінського реагування та оптимізації внутрішніх процесів.

Зовнішнє середовище створює для підприємства як значні можливості, так і загрози. Найбільш перспективними можливостями є: зростання попиту на продукцію для тварин, впровадження нових технологій, розвиток партнерств та використання цифрового маркетингу. Водночас підприємство стикається з ризиками посилення конкуренції, коливанням цін на ресурси, зниженням платоспроможності споживачів та ускладненням логістики.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити ключові стратегічні напрями розвитку, серед яких: модернізація виробництва, розширення асортименту,

активізація маркетингових заходів, оптимізація оборотного капіталу, впровадження інновацій та посилення партнерської взаємодії.

Аналіз конкурентного середовища показав, що основними конкурентами ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» є такі компанії, як «Укрветпромпочтач», ГК «Сузір'я» та «Ветбіо». Матриця конкурентоспроможності засвідчила, що «ТРИПЛЕКС» займає досить сильні ринкові позиції, поступаючись передусім компаніям із більш розвиненою логістикою та активною маркетинговою політикою. Водночас за якістю продукції, асортиментом та рівнем сервісу підприємство демонструє високі результати.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» має значний потенціал для зміцнення конкурентних переваг завдяки інноваційному розвитку, розширенню ринків збуту, цифровій трансформації маркетингової діяльності та підвищенню операційної ефективності. Реалізація виявлених можливостей за умови своєчасного реагування на існуючі загрози забезпечить підприємству стійке становище на ринку та подальше зростання конкурентоспроможності.

Перспективи розвитку ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» визначаються сукупністю внутрішніх можливостей підприємства та тенденцій розвитку ринку продукції для сільськогосподарських і домашніх тварин. Аналіз діяльності компанії свідчить, що підприємство володіє необхідним потенціалом для подальшого зміцнення своїх конкурентних позицій та розширення ринків збуту.

Перш за все, перспективним напрямом є модернізація виробництва та впровадження технологічних інновацій, що забезпечить підвищення якості продукції, зниження витрат та збільшення продуктивності праці. Оновлення технічної бази у поєднанні з цифровими технологіями дозволить підвищити ефективність виробничих процесів та посилити позиції підприємства у порівнянні з конкурентами.

Важливою перспективою розвитку є розширення асортиментної політики,

особливо у сегменті товарів для домашніх тварин, попит на які зростає більш динамічно, ніж у сегменті продукції для сільськогосподарських тварин. Розроблення нових кормових формул, преміксів, ветеринарних препаратів та супутньої продукції забезпечить компанії можливість задовольнити ширший спектр потреб споживачів.

Значні можливості відкриває цифрова трансформація маркетингової діяльності. Активне використання інтернет-маркетингу, електронної комерції, соціальних мереж та CRM-систем дозволить підприємству підвищити впізнаваність бренду, розширити клієнтську базу та збільшити обсяг продажів. Використання сучасних каналів комунікації сприятиме зміцненню взаємодії з клієнтами та партнерами.

Перспективним напрямом є розширення партнерської мережі, зокрема співпраця з ветеринарними клініками, дистриб'юторами, агропідприємствами та зоомагазинами. Це дозволить покращити логістичне охоплення, зменшити ризики залежності від окремих каналів збуту та зміцнити присутність компанії в нових регіонах.

Суттєвим зовнішнім фактором, який може стимулювати розвиток підприємства, є можливість залучення державної підтримки, зокрема грантів, програм компенсації та пільгового фінансування, спрямованих на інновації, розвиток малого та середнього бізнесу та модернізацію виробництва.

Разом з тим, реалізація перспектив розвитку потребує врахування зовнішніх загроз, таких як економічна нестабільність, коливання цін на сировину, зміни законодавства та високий рівень конкуренції. Тому компанії необхідно зосередитися на підвищенні операційної ефективності, управлінні ризиками та оптимізації витрат.

Підсумовуючи, перспективи розвитку ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» є сприятливими за умови реалізації стратегічних напрямів, таких як модернізація виробництва, цифровізація маркетингу, розширення асортименту та

партнерських відносин, а також удосконалення логістичних та фінансових процесів. Комплексне впровадження цих заходів дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції, збільшити ринкову частку та забезпечити стає довгострокове зростання.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» свідчить, що підприємство є стабільно функціонуючим суб'єктом господарювання, яке успішно працює на ринку продукції для агропромислового комплексу України. Компанія має чітко сформовану організаційну структуру, до складу якої входять основні функціональні підрозділи (відділ продажу та логістики, відділ постачання та контролю якості, фінансово-економічний відділ, відділ маркетингу та розвитку, служба технічної підтримки, адміністративно-управлінський апарат), що забезпечує ефективний розподіл функцій і відповідальності та сприяє узгодженості управлінських рішень.

Водночас виявлено окремі проблемні тенденції, зокрема зниження фондівіддачі, уповільнення оборотності оборотних засобів, зростання тривалості одного обороту та незначне зниження продуктивності праці. Це вказує на потребу в підвищенні ефективності використання основних та оборотних ресурсів, оптимізації витрат і вдосконаленні організації виробничо-комерційних процесів.

У ході дослідження організаційно-економічної характеристики, маркетингового середовища та сучасного стану управління конкурентними перевагами ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» встановлено, що підприємство є одним із помітних учасників ринку продукції для сільськогосподарських і домашніх тварин в Україні. Чітко сформована організаційна структура, наявність

спеціалізованих функціональних підрозділів, кваліфікований персонал та розгалужена система взаємодії з клієнтами і постачальниками забезпечують ефективне функціонування компанії та створюють основу для її подальшого розвитку.

Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив позитивну динаміку зростання обсягів реалізації, чистого прибутку, кількості клієнтів та рівня заробітної плати, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та підвищення привабливості підприємства для партнерів і працівників. Водночас виявлено окремі негативні тенденції: зниження фондівіддачі, уповільнення оборотності оборотних засобів, незначне зменшення продуктивності праці та рентабельності у 2024 році. Це вказує на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат та посилення контролю за господарськими процесами.

Дослідження маркетингового середовища та результати SWOT-аналізу показали, що ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» володіє низкою важливих конкурентних переваг: сучасна матеріально-технічна база, диверсифікований асортимент, стабільні відносини з постачальниками, висококваліфікований персонал та відомий бренд. Зовнішнє середовище формує для підприємства як значні можливості (зростання попиту, технологічні інновації, цифровий маркетинг, партнерські програми, державна підтримка), так і загрози (посилення конкуренції, економічна нестабільність, коливання цін на ресурси, логістичні ризики). Це вимагає від компанії активного стратегічного управління, посилення маркетингової діяльності та гнучкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Оцінка конкурентоспроможності та порівняльний аналіз основних конкурентів показали, що ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» посідає доволі сильні позиції на ринку, поступаючись передусім компаніям із потужнішою логістичною інфраструктурою та вищим рівнем маркетингової активності.

Підприємство демонструє високі результати за такими критеріями, як асортимент, якість продукції, рівень сервісу та цінова політика, однак потребує посилення digital-маркетингу, брендингу та розширення географії збуту.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» має міцну організаційно-економічну базу, конкурентоспроможний продукт та значний потенціал розвитку. Реалізація заходів з оптимізації використання ресурсів, модернізації виробничих процесів, розширення каналів збуту, цифрової трансформації маркетингу й зміцнення партнерських відносин дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності, посилити свої конкурентні позиції та забезпечити стаке зростання у середньо- та довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»

3.1. Формування моделі ефективного управління конкурентоспроможністю ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»

Конкурентний менеджмент передбачає системне структурування конкурентних ресурсів, що охоплює: ідентифікацію та аналіз форм конкурентної взаємодії; вибір унікальних та стратегічно значущих альтернатив; визначення інструментів забезпечення довготривалої та стійкої конкурентної переваги. Виробництво модифікованих ринкових продуктів у певній мірі супроводжується підвищеним рівнем ризику, що зумовлює необхідність попереднього оцінювання потенціалу формування тривалих конкурентних переваг. Останні детермінуються низкою чинників, зокрема:

- природою та джерелами виникнення конкурентних переваг;
- їх типологічною класифікацією;
- наявністю емпіричних доказів і підтверджень ефективності;
- швидкістю генерування та впровадження інновацій;
- здатністю підприємства відмовлятися від застарілих переваг на користь нових, більш значущих у стратегічній перспективі.

У зв'язку з цим, у процесі моделювання системи конкурентного управління маркетингово орієнтованого підприємства в умовах динамічних змін споживчих преференцій та активізації інноваційного підприємництва конкурентні переваги мають відповідати низці вимог: бути релевантними ключовим факторам успіху; зберігати стійкість у мінливому ринковому

середовищі; залишатися складними або неможливими для відтворення конкурентами.

Формулювання стратегічних цілей посідає центральне місце в алгоритмі побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства. До базових детермінант визначення конкурентних цілей належать: інтенсивність конкурентного тиску; цільові орієнтири щодо ринкової частки; поточна конкурентна позиція підприємства; стратегічні наміри та пріоритети розвитку. Однією з ключових передумов досягнення зазначених альтернативних стратегічних орієнтирів у підприємств із розвиненою маркетинговою інфраструктурою є ефективне забезпечення організаційно-управлінського супроводу конкурентоспроможності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Реальні управлінські функції маркетингу щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств за умов трансформації споживчих уподобань і активізації інноваційного підприємництва

Функції	Маркетингові елементи
Дослідницька функція	Проведення комплексних маркетингових досліджень. Встановлення конкурентних рівнів цін. Аналіз конкурентоспроможності окремих видів продукції. Виявлення закономірностей та тенденцій поведінки споживачів
Управління асортиментом і якістю продукції	Формування асортиментної політики з урахуванням етапів життєвого циклу товарів. Розроблення асортименту, орієнтованого на пріоритетні потреби споживачів. Здійснення контролю якості продукції. Підготовка пропозицій щодо оптимізації товарного асортименту відповідно до споживчих вимог та стадій життєвого циклу продукції. Розроблення рекомендацій щодо створення нових товарів і вдосконалення наявної продукції
Управління збутом і розподілом товарів	Складання планів реалізації продукції. Розроблення заходів підвищення результативності діяльності торгового персоналу. Формування рекомендацій з удосконалення організації, планування та управління збутовою діяльністю. Оцінювання ефективності різних методів продажу та форм обслуговування споживачів
Управління рекламою та стимулюванням збуту	Визначення ключових об'єктів рекламного впливу та сегментів ринку, на яких має просуватися продукція. Вибір і використання найбільш результативних методів рекламних кампаній з урахуванням специфіки товарів і ринкового середовища. Організація рекламної діяльності через засоби масової інформації. Підготовка інформаційних матеріалів, статей, сценаріїв для рекламних роликів. Координація участі підприємства у виставках, ярмарках та виставково-торгових заходах. Розроблення пропозицій щодо формування корпоративного стилю. Організація комунікацій із громадськістю

Ключовою функцією відділу маркетингу під час реалізації відповідних маркетингових завдань у ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» є формування та надання достовірної ринкової інформації, а також координація діяльності структурних підрозділів з метою орієнтації всієї компанії на потреби ринку та вимоги цільових споживачів. Це забезпечує загальне підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті гнучкість в організації роботи та перерозподілі стратегічних ресурсів виступає визначальним чинником результативності впровадження стратегії конкурентного менеджменту.

Ефективне моделювання систем управління, спрямованих на досягнення конкурентних переваг, передбачає систематичне оновлення інформаційних ресурсів. Це створює можливість порівнювати фактичні сильні та слабкі сторони конкурентів з урахуванням їх стратегічних намірів, контролювати їхню поведінку на ринку, своєчасно реагувати на потенційні загрози та формувати превентивні або наступальні стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Динаміка споживчих уподобань істотно посилює конкурентний тиск на ринку. Для підтримання конкурентоспроможності підприємства мають впроваджувати інноваційні технології, удосконалювати логістичні та фінансові системи, що, своєю чергою, підвищує рівень економічних ризиків. Застосування стратегій управління конкурентними ризиками дає змогу зменшити ймовірність їх виникнення та мінімізувати можливі втрати, спричинені неефективними діями конкурентів або негативним впливом зовнішнього середовища.

Запропонований алгоритм управління конкурентним ризиком дозволяє скоротити кількість ризикових ситуацій і зменшити їхній вплив на функціонування підприємств різних галузей економіки. Його впровадження сприяє зниженню загального рівня ризику, мінімізації збитків, підвищенню стійкості підприємства та формуванню стабільних конкурентних переваг.

		Рівень розвитку конкурентних навичок		
		Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Рівень використання ресурсів	Низький рівень ресурсного потенціалу	Зона слабких позицій. Відсутні значимі конкурентні переваги, компанія залежна від зовнішніх факторів. Необхідні базові інвестиції у виробництво, маркетинг і персонал	Зона потенційного розвитку. Окремі елементи конкурентоспроможності проявляються, проте нестача ресурсів обмежує їх реалізацію. Потрібне підсилення матеріально-технічної бази та модернізація процесів.	Зона прихованих можливостей. Наявні компетенції дозволяють створити конкурентні переваги, однак їх реалізація потребує ресурсного підкріплення.
	Середній рівень ресурсного потенціалу	Зона функціональної нестабільності. Ресурси є, але слабкі компетенції не дають змоги їх ефективно використати. Потрібні інвестиції у розвиток маркетингових і управлінських навичок.	Зона функціональної нестабільності. Ресурси є, але слабкі компетенції не дають змоги їх ефективно використати. Потрібні інвестиції у розвиток маркетингових і управлінських навичок.	Зона функціональної нестабільності. Ресурси є, але слабкі компетенції не дають змоги їх ефективно використати. Потрібні інвестиції у розвиток маркетингових і управлінських навичок.
	Високий рівень ресурсного потенціалу	Зона неефективного використання ресурсів. Незважаючи на сильну ресурсну базу, відсутність компетенцій гальмує конкурентний розвиток. Потрібна кадрова політика та розвиток корпоративних знань.	Зона неефективного використання ресурсів. Незважаючи на сильну ресурсну базу, відсутність компетенцій гальмує конкурентний розвиток. Потрібна кадрова політика та розвиток корпоративних знань.	Зона неефективного використання ресурсів. Незважаючи на сильну ресурсну базу, відсутність компетенцій гальмує конкурентний розвиток. Потрібна кадрова політика та розвиток корпоративних знань.

Рис. 3.1. Матриця придбання конкурентних переваг ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»

Для забезпечення відповідності моделі системи конкурентного управління реальним ринковим умовам доцільно використовувати матрицю формування конкурентних переваг (рис. 3.1), яка враховує ефективність використання ресурсів, розвиток конкурентних компетенцій, а також управлінські амбіції, спрямовані на здобуття нових конкурентних позицій.

Матриця придбання конкурентних переваг ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» дає змогу комплексно оцінити взаємозв'язок між ресурсним забезпеченням підприємства та рівнем розвитку його конкурентних компетенцій. Запропонована модель є ефективним аналітичним інструментом, оскільки дозволяє не лише визначити поточний стан конкурентоспроможності, а й окреслити стратегічні орієнтири для її підсилення.

Результати аналізу свідчать, що зміцнення конкурентних позицій підприємства можливе лише за умови одночасного розвитку ресурсного потенціалу та компетентнісної складової, оскільки саме їх синергія формує підґрунтя для виникнення стійких ринкових переваг. Сектори матриці демонструють, що:

- низький рівень ресурсів у поєднанні зі слабкими компетенціями формує «зону слабких позицій», де підприємство є надто вразливим до зовнішніх впливів і не здатне оперативно реагувати на конкурентні виклики;
- недостатність ресурсів при середньому або високому рівні навичок вказує на гальмування потенційного розвитку підприємства, коли компетентності не можуть бути реалізовані внаслідок матеріальних або технологічних обмежень;
- наявність ресурсів без достатніх компетенцій створює ситуацію низької ефективності, у якій потенціал підприємства фактично не конвертується у реальні конкурентні переваги;
- середні ресурси та середній рівень компетенцій утворюють «зону формування конкурентних переваг», що є критично важливим перехідним

етапом для зміцнення позицій підприємства на ринку.

Найвищу цінність для підприємства становить зона стійких конкурентних переваг - сектор, де поєднання високого рівня ресурсного потенціалу з високим рівнем конкурентних навичок забезпечує стабільне домінування на ринку, стійкість до зовнішніх ризиків та здатність до інноваційного розвитку. Це цільова стратегічна позиція, до якої ТОВ «ТРИПЛЕКС» має спрямовувати свої управлінські, інвестиційні та маркетингові зусилля.

Отже, матриця придбання конкурентних переваг дозволяє: ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства у контексті ресурсного забезпечення та компетентнісного потенціалу; визначити вразливі зони, які потребують негайної модернізації або реорганізації.

Окреслити стратегічні напрями розвитку, серед яких ключовими є:

- формування кадрових компетенцій;
- інноваційна модернізація;
- оптимізація логістичних та виробничих процесів;
- посилення маркетингово-збутових функцій.

Забезпечити основу для обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг.

Таким чином, використання матриці в аналітичному процесі дозволяє ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» сформувати стратегічно обґрунтований, ресурсно збалансований та компетентнісно підкріплений підхід до підвищення конкурентоспроможності, що є необхідною умовою його довгострокового розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Маркетингова система забезпечення конкурентоспроможності ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» виступає фундаментальним інструментом, що інтегрує діяльність підприємства з усіма рівнями зовнішнього середовища. На мікрорівні вона формує внутрішню політику маркетингового комплексу та забезпечує виконання всіх ключових маркетингових функцій. На мезорівні система

координує взаємодію з контрагентами, споживачами, конкурентами та іншими учасниками ринку. На макрорівні вона враховує вимоги та обмеження, зумовлені макроекономічними, соціальними та регуляторними чинниками.

Скоординована взаємодія всіх складових елементів маркетингової системи створює можливість отримання синергетичного ефекту, що підвищує результативність реалізації комерційної політики підприємства та сприяє ефективному веденню виробничо-комерційної діяльності в цілому.

Маркетингова діяльність ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС», спрямована на формування та зміцнення стійких конкурентних позицій, має здійснюватися відповідно до визначеної послідовності етапів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Логістико-маркетинговий ланцюг формування цінності ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»

Логістико-маркетинговий ланцюг формування цінності ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» являє собою інтегровану систему взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення, підтримку та доставку споживчої цінності кінцевому

покупцеві. Цей ланцюг охоплює повний цикл трансформації ресурсів у товар із високим рівнем конкурентоспроможності, поєднуючи логістичні операції з маркетинговими інструментами управління попитом, позиціонуванням та сервісною підтримкою.

Першим етапом ланцюга є формування оптимального набору матеріальних, технологічних і трудових ресурсів. Підприємство здійснює відбір постачальників на основі критеріїв якості, стабільності поставок, вартості та інноваційного потенціалу. Раціоналізація закупівель дозволяє зменшити витрати та забезпечити відповідність ресурсів потребам виробництва.

На стадії виробництва відбувається основне формування товарної цінності. Важливими складовими цього процесу є: використання сучасних технологій; забезпечення належного контролю якості; стандартизація виробничих процесів; адаптація характеристик продукції до вимог споживача.

У результаті ТОВ «ТРИПЛЕКС» формує продукт, здатний відповідати ринковим запитам і підтримувати конкурентні позиції.

На етапі маркетингового аналізу і позиціонування продукції відбувається дослідження ринку, визначення цільових сегментів, аналіз конкурентів та формування унікальної ціннісної пропозиції. Компанія визначає ключові параметри позиціонування: ціну, якість, дизайн, функціональність, бренд-імідж, сервісне обслуговування. Саме тут товар набуває доданої маркетингової цінності, що підвищує його привабливість для споживача.

Розподіл продукції здійснюється через ефективно організовану логістичну систему. Її завдання – мінімізувати час і витрати доставки, забезпечити стабільність товарних потоків і доступність продукції для кінцевого споживача. Основними складовими виступають: управління складськими запасами; оптимізація транспортних маршрутів; вибір каналів збуту (оптові, роздрібні, прямі продажі); контроль логістичних витрат.

Ефективна логістика є критично важливою для забезпечення

рентабельності та конкурентоспроможності.

Наступною ланкою маркетингових комунікацій та стимулювання попиту є підготовка та реалізація комунікаційної стратегії. Вона включає: рекламні кампанії; PR-заходи; участь у виставках і ярмарках; цифровий маркетинг; персоналізовані комунікації зі споживачами.

Метою є збільшення поінформованості, формування лояльності, стимулювання купівельної активності.

Завершальний етап логістико-маркетингового ланцюга формування цінності - це безпосередня взаємодія з покупцем під час продажу та післяпродажний сервіс. Він включає: якісне консультування; індивідуальний підхід до клієнта; технічну підтримку; гарантійне та післягарантійне обслуговування.

Цей етап забезпечує формування довгострокових відносин зі споживачами та підсилює ринкові позиції компанії.

ТОВ «ТРИПЛЕКС» здійснює моніторинг задоволеності споживачів, аналізує результати маркетингових заходів, коригує виробничі, логістичні та комунікаційні процеси. Постійне удосконалення дозволяє підсилювати конкурентні переваги, зменшувати ризики і забезпечувати високий рівень адаптивності до ринкових змін.

Логістико-маркетинговий ланцюг формування цінності ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» є складною багаторівневою системою, що інтегрує логістичні та маркетингові процеси в єдину структуру. Він забезпечує створення продукції з високою споживчою цінністю, оптимізацію витрат, ефективну комунікацію та стабільне задоволення потреб цільових сегментів ринку. Саме узгоджена робота всіх ланок цього ланцюга формує основу конкурентоспроможності компанії та визначає її стратегічні перспективи на ринку.



Рис. 3.3. Маркетингово-управлінська система формування та підтримки конкурентних переваг ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»

Пропонована на рис. 3.3 маркетингово-управлінська система ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» - це цілісна, інтегрована модель, спрямована на стратегічне формування, розвиток і довгострокове утримання конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Її функціонування базується на принципах системності, адаптивності, інноваційності та орієнтації на споживача. Нижче подано детальну характеристику ключових складових системи.

1. Аналітико-дослідницький блок: формування інформаційної основи. Цей блок забезпечує глибоке розуміння ринку, конкурентів, тенденцій і змін у поведінці споживачів. До його функцій входять: проведення регулярних маркетингових досліджень; аналіз конкурентного середовища та ринкових бар'єрів; оцінювання власної конкурентної позиції; прогнозування попиту й інноваційних трендів.

Отримана інформація формує стратегічну базу для прийняття

управлінських рішень і визначення векторів конкурентного розвитку.

2. Система стратегічного планування конкурентних переваг. Основою даного елемента є визначення та формування стратегічних орієнтирів. До його завдань належать: визначення цільових ринкових сегментів і позиціонування продукції; формування унікальної ціннісної пропозиції (УЦП); вибір стратегій конкурентної поведінки (диференціація, інноваційне лідерство, цінове лідерство, гнучка адаптація тощо); розробка стратегій управління конкурентними ризиками.

Цей блок дозволяє підприємству визначити оптимальний шлях досягнення та підтримання ринкового лідерства.

3. Управління маркетинговим комплексом (4P/7P). Маркетинговий комплекс забезпечує реалізацію обраної стратегії через координоване управління основними інструментами маркетингу:

3.1. Продуктова політика - розробка нових продуктів і модернізація наявних; управління асортиментом; забезпечення високого рівня якості; управління життєвим циклом продукції.

3.2. Цінова політика - встановлення конкурентоспроможних цін; використання гнучких моделей ціноутворення залежно від сегмента; моніторинг цінової політики конкурентів.

3.3. Збутова політика - оптимізація каналів розподілу; розвиток логістичних систем; управління взаємодією з торговими партнерами; контроль рівня сервісу в каналах збуту.

3.4. Комунікаційна політика - реклама та PR; стимулювання збуту; цифровий маркетинг; формування бренду та корпоративного іміджу.

Узгоджена дія всіх елементів маркетингового комплексу створює синергетичний ефект, що посилює конкурентні позиції підприємства.

4. Інноваційно-логістичний блок. Для ТОВ «ТРИПЛЕКС» інновації та логістика є ключовими рушійними силами конкурентоспроможності. Цей блок

включає: застосування інноваційних технологій виробництва; підвищення ефективності логістичних процесів; оптимізацію витрат на транспортування і зберігання; впровадження сучасних логістичних інформаційних систем.

Завдяки цьому компанія може швидко реагувати на зміни попиту та забезпечувати високу якість продукції.

5. Система управління клієнтським капіталом. У сучасних умовах саме якість взаємодії зі споживачами визначає стійкість конкурентних переваг. Компанія приділяє увагу: формуванню довгострокових відносин зі споживачами (CRM-системи); персоналізації пропозицій; підвищенню рівня сервісу; впровадженню програм лояльності.

Цей блок забезпечує стабільний попит і підсилює ринкове становище ТОВ «ТРИПЛЕКС».

6. Організаційно-управлінська підсистема. Спрямована на забезпечення ефективного функціонування всієї маркетингово-управлінської системи. Вона включає: структуру маркетингового відділу; механізми координації між підрозділами; систему мотивації персоналу; корпоративну культуру, орієнтовану на інновації B2B/B2C.

Наявність ефективної організаційної моделі забезпечує високу адаптивність і стабільність конкурентних переваг.

7. Система контролю, моніторингу та оцінювання ефективності. Ключові інструменти: KPI конкурентоспроможності; маркетинговий аудит; фінансовий контроль стратегій; моніторинг ринку й конкурентних реакцій.

Регулярна оцінка ефективності дозволяє коригувати стратегію, знижувати ризики та забезпечувати стійке зростання конкурентних переваг.

Маркетингово-управлінська система формування та підтримки конкурентних переваг ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» є комплексним механізмом, що поєднує аналітичні, стратегічні, інноваційні, логістичні, комунікаційні та організаційно-управлінські елементи в єдину адаптивну структуру. Її

ефективність визначається: системністю підходу, орієнтацією на споживача, гнучкістю реагування на ринкові зміни, здатністю до інноваційного розвитку, стратегічним управлінням ризиками.

Запропонована система забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, формує стабільні ринкові переваги та створює умови для стійкого розвитку ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС».

3.2. Розроблення стратегічних інструментів для нарощування та підтримки конкурентних переваг підприємства

Було проведено соціологічне опитування серед співробітників ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» різних вікових груп та рівнів професійної кваліфікації. Анкетування охоплювало такі блоки питань:

Оцінювання рівня задоволеності працівників, зокрема:

- умовами праці та організацією робочих процесів;
- рівнем матеріальної винагороди за професійну та творчу діяльність;
- рівнем соціального забезпечення;
- можливостями підвищення кваліфікації та професійного навчання

за підтримки підприємства;

- варіант відповіді: «не задоволений жодним із перелічених аспектів».

Визначення ключових чинників, що впливають на мотивацію продовжувати роботу в компанії, а саме:

- умови праці та особливості організації роботи;
- рівень матеріального стимулювання;
- соціальні гарантії;
- можливості професійного розвитку та навчання;
- орієнтація на пошук альтернативного місця роботи з вищим рівнем

оплати праці.

Отримані результати опитування були опрацьовані та систематизовані у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Результати соціологічного опитування персоналу ТОВ ФІРМА
«ТРИПЛЕКС» за 2024 рік**

Оціночний показник	Рівень задоволеності, %	Рівень незадоволеності, %	Примітки / Інтерпретація
Загальні умови праці та організація робочого середовища	48–52 %	15–20 %	Потребує незначної модернізації та покращення робочих місць
Рівень оплати праці та матеріальне стимулювання	~40 %	~25 %	Оплата праці є ключовим проблемним аспектом, що знижує лояльність
Соціальний захист і соціальний пакет	~55 %	~15 %	В цілому оцінюється позитивно, але потребує розширення для молодших вікових груп
Можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації	~50 %	~18 %	Потребує активізації програм навчання та підтримки кар'єрного росту
Загальний рівень задоволеності роботою в компанії	50–55 %	30–35 %	Середній рівень лояльності персоналу; спостерігається поділ за віком
Намір працівників змінити роботу	-	22–26 %	Вищий рівень мобільності характерний для працівників до 30 років.

Результати соціологічного дослідження свідчать про наявність у ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» неоднорідного рівня задоволеності персоналу різними аспектами трудової діяльності, що має суттєвий вплив на формування мотиваційної атмосфери, кадрову стабільність та конкурентоспроможність підприємства загалом. На основі узагальненої таблиці та матриці задоволеності

й значущості факторів було здійснено комплексний аналіз, який дозволив виявити ключові тенденції та ризики, а також визначити напрями стратегічних управлінських рішень.

Отримані результати показують, що найвищий рівень задоволеності персоналу припадає на такі аспекти, як: соціальний захист, який позитивно оцінює більшість працівників, особливо старших вікових груп; умови праці та організованість робочого середовища, які хоча й потребують модернізації, але загалом сприймаються як прийнятні.

Ці аспекти сформували основу «зони підтримки» у матриці. Їх важливо підтримувати на стабільному рівні, паралельно поступово підвищуючи якість робочого середовища та соціального пакету для підсилення лояльності персоналу.

Аналіз матриці однозначно вказує, що оплата праці є найслабшим елементом у системі мотивації ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС». Низький рівень задоволеності цим фактором у поєднанні з його високою значущістю формує «зону першочергового управлінського втручання».

Саме оплата праці найбільше впливає на такі тенденції: зростання намірів працівників (особливо молодших вікових груп) змінити місце роботи; формування критичних оцінок загальної мотиваційної системи; зниження суб'єктивного відчуття справедливості винагороди.

Крім оплати праці, проблемними залишаються: можливості підвищення кваліфікації (недостатній рівень організованих програм навчання); кар'єрний розвиток, що сприймається працівниками як обмежений.

Ці фактори формують зону стратегічного ризику, оскільки їх недооцінка може призвести до погіршення професійного рівня персоналу та зростання плинності кадрів.

Виявлено чітку різницю у сприйнятті умов праці представниками різних поколінь:

- молодь віком до 30 років демонструє найнижчий рівень задоволеності та найвищу готовність змінити роботу;
- працівники середнього віку (30–50 років) оцінюють роботу більш збалансовано, але вказують на необхідність удосконалення системи оплати та навчання;
- старші працівники (50–60 та 60+ років) є найбільш лояльними та задоволеними, що свідчить про їхню адаптованість та прийняття корпоративних правил.

Це вказує на необхідність диференційованої кадрової політики, яка враховуватиме мотиваційні потреби різних вікових груп.

Матриця показує, що незадоволеність працівників у ключових сферах може спричинити такі негативні наслідки: підвищення плинності кадрів, особливо серед кваліфікованої молоді; зниження продуктивності праці через демотивацію та відсутність перспектив розвитку; втрата кадрового потенціалу, що послаблює конкурентоспроможність підприємства; формування негативного внутрішнього клімату, який впливає на якість командної роботи.

Якщо ці ризики не будуть усунені, підприємство може зіткнутися з труднощами у реалізації стратегічних планів і впровадженні інновацій.

На основі отриманих результатів доцільно реалізувати такі заходи:

- Переглянути систему оплати праці з урахуванням ринкових стандартів та індивідуальних результатів працівників.
- Удосконалити систему професійного розвитку, включаючи навчальні програми, сертифікацію, наставництво.
- Створити прозору модель кар'єрного зростання, що мотивуватиме працівників до довгострокового розвитку у компанії.
- Підсилити комунікацію між керівництвом і персоналом, особливо щодо соціальних гарантій та корпоративних можливостей.
- Розробити диференційовані мотиваційні програми, спрямовані на

різні вікові групи співробітників.

Соціологічне опитування дає змогу стверджувати, що кадровий потенціал ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» має значні резерви для зміцнення, проте існують критичні напрямки, що потребують негайного управлінського реагування. Особливу увагу необхідно приділити вдосконаленню системи оплати праці, розвитку компетенцій та створенню можливостей для професійного зростання.

Збалансована реалізація запропонованих заходів забезпечить зниження ризиків плинності кадрів, підвищить продуктивність праці, покращить корпоративний клімат і сприятиме формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Рівень задоволеності персоналу порівнює орієнтовні відсоткові значення задоволеності умовами праці, оплатою, соціальним захистом та можливостями підвищення кваліфікації (рис.3.4)

Рівень незадоволеності персоналу відображає фактори, які найбільше викликають невдоволення в працівників, зокрема оплату праці та навчання (рис.3.5).

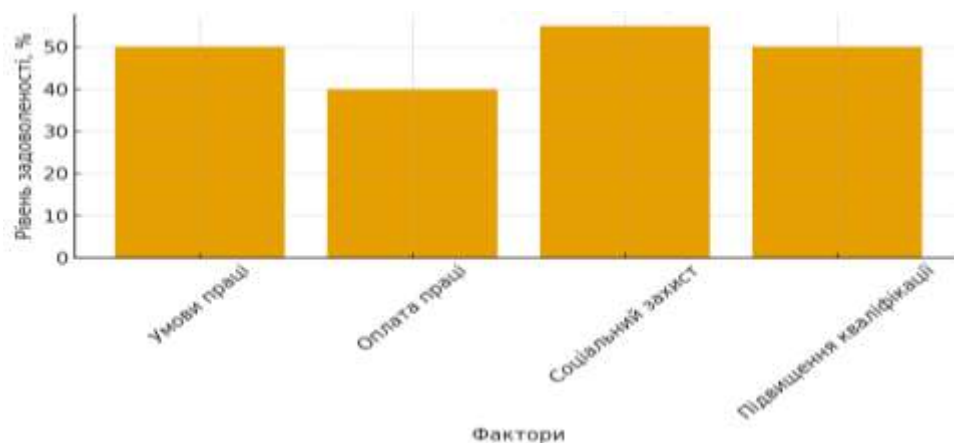


Рис. 3.4. Рівень задоволеності персоналу ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»

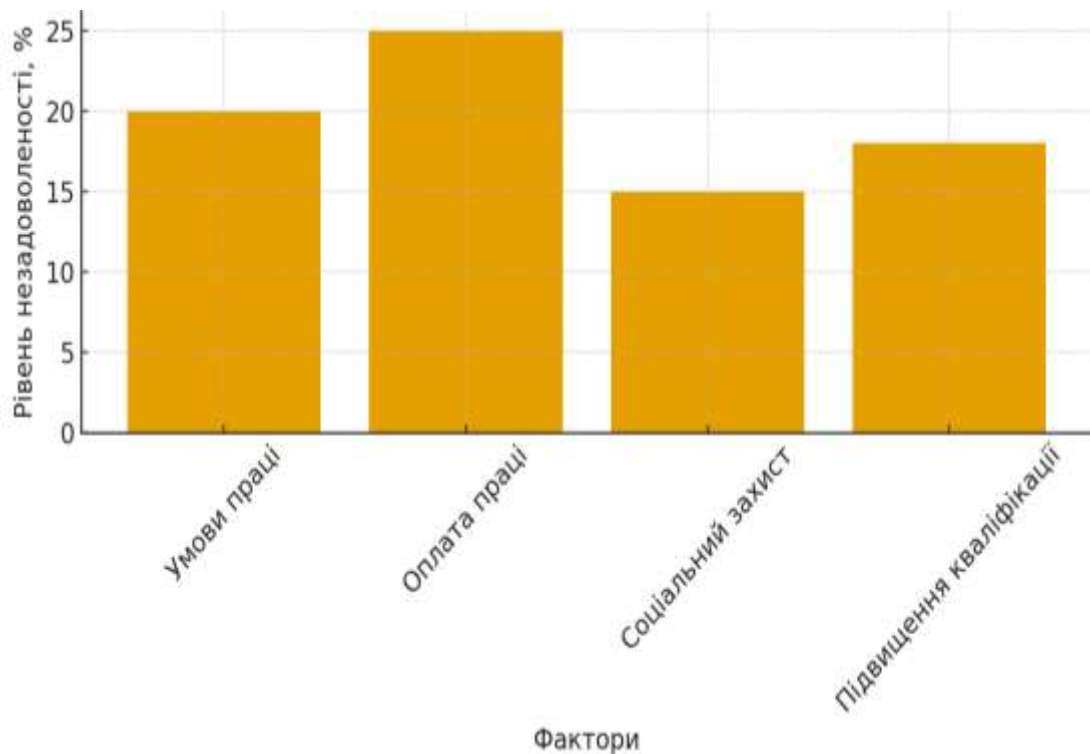


Рис. 3.5. Рівень незадоволеності персоналу ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»

На графіках чітко видно порівняння рівнів задоволеності та незадоволеності за ключовими факторами: соціальний захист демонструє найвищий рівень задоволеності; оплата праці має найбільший рівень незадоволеності - критичний фактор ризику; умови праці та підвищення кваліфікації показують помірний розрив між задоволеними та незадоволеними.

Формування ефективної системи оплати праці виробничого персоналу є ключовим чинником підвищення продуктивності, трудової мотивації та конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані критерії враховують специфіку виробничих процесів, рівень професійної підготовки, результативність праці та стратегічні цілі компанії (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Узагальнена таблиця критеріїв оцінювання виробничого персоналу

ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»

Група критеріїв	Опис критерію	Оцінювання (бали)	Коефіцієнт вагомості (Кв)	Пояснення впливу на оплату праці
Кваліфікаційні критерії	Рівень кваліфікації, розряд, сертифікати, універсальність	0–10	0,20	Вища кваліфікація → більший коефіцієнт до базової ставки
	Стаж роботи у сфері	0–5	0,10	Досвід зменшує ймовірність браку, підвищує якість
Продуктивність праці	Виконання норм виробітку	0–15	0,25	Основний вплив на преміальну частину
	Дотримання термінів і інтенсивність праці	0–10	0,15	Відображає дисципліну виконання завдань
Якісні показники	Рівень браку, претензії, дотримання стандартів якості	0–10	0,15	Менший брак → вища премія
Трудова дисципліна	Пунктуальність, відсутність порушень, дотримання правил	0–5	0,05	Високий коефіцієнт дисципліни → стабільний бонус
Соціально-психологічні критерії	Робота в команді, комунікації, корпоративна поведінка	0–5	0,05	Зміцнює корпоративну культуру
Інноваційні критерії	Участь у раціоналізаторських пропозиціях, оптимізації процесів	0–10	0,05	Стимулювання інновацій у виробництві

У таблиці 3.4 представлено узагальнені результати розрахунків запропонованих показників матеріального стимулювання працівників ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС». Розрахунки здійснено з урахуванням підвищення рівня матеріального заохочення на 25%.

Таблиця 3.4

**Проектні показники матеріальної винагороди виробничого персоналу
ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»**

Показник	2024 р.	Прогноз	Відхилення прогнозу від 2024 р.
Середньомісячна заробітна плата, грн.	17890	19860	
Середньоспискова чисельність робітників, чоловік.	160	160	0
Фонд оплати праці, тис. грн.	2862400	3177600	315200

З таблиці 3.4 та результатів опитування можна зробити такі висновки:

1. Зростання середньої заробітної плати спричинило збільшення фонду оплати праці на 315,2 тис. грн.

2. Формування середньої заробітної плати на рівні розрахункового показника – 19 860 грн – забезпечує можливість підвищення якості трудового потенціалу та конкурентоспроможності персоналу на 25–30 % залежно від вікової категорії.

Під конкурентоспроможністю виробництва (операційної діяльності) розуміють здатність виробничої системи, яка функціонує як відкрита та складна організаційно-економічна структура, забезпечувати виготовлення продукції, здатної успішно конкурувати на ринку. Це є передумовою комерційного успіху, сталого розвитку та подальшого ефективного функціонування підприємства. До ключових вимог щодо забезпечення конкурентоспроможності виробничої діяльності належать: застосування сучасних технологій та актуальних управлінських інструментів; своєчасне оновлення виробничих потужностей; забезпечення пропорційності, паралельності, безперервності та ритмічності виробничих процесів; підтримання гнучкості виробництва.

Одним із визначальних чинників конкурентоспроможності виробничої

системи є рівень конкурентоспроможності технологій, що застосовуються. Її трактують як здатність технології конкурувати з альтернативними рішеннями, забезпечувати унікальність виробничого процесу та надавати можливість виготовлення якісної, економічно ефективної продукції. Основними характеристиками технологічної конкурентоспроможності є: технологічна мобільність, оптимальний рівень автоматизації процесів, а також мінімізація втрат усіх залучених ресурсів.

Стратегія розвитку ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» ґрунтується на комплексній модернізації виробництва, підвищенні кваліфікації персоналу, оптимізації витрат та впровадженні інновацій. Економічні розрахунки демонструють, що такі інвестиції забезпечать зростання продуктивності, зменшення технологічних втрат та підвищення обсягів реалізації.

Очікуваний ефект полягає у: збільшенні прибутку підприємства на 25–38% у середньостроковій перспективі; підвищенні маржинальності продукції; зростанні конкурентоспроможності на ринку за рахунок інновацій.

Зростання ефективності використання ресурсів - автоматизація та модернізація обладнання знижують витрати на виробничий процес на 8–12%, а також скорочують частку браку.

Підвищення кваліфікації персоналу - впровадження мотиваційної системи (Кр-моделі), навчання та наставництва забезпечують зростання продуктивності на 10–15%.

Збільшення обсягів реалізації внаслідок поліпшення якості та розширення ринків збуту прогнозується підвищення реалізації на 12–18%.

Інноваційний ефект - впровадження нових технологій покращує виробничі показники і створює додатковий ціннісний потенціал продукції.

Загальна економічна вигода стратегії формується через: зростання чистого прибутку; зниження собівартості продукції; підвищення інноваційної активності; підвищення лояльності персоналу та зниження плинності кадрів.

Розрахуємо багаторічний прогноз прибутку ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» на 2024–2028 р.р (табл.3.5).

Базовий прибуток у 2024 р.: $P_0 = 1,95$ млн грн; щорічне зростання реалізації (завдяки інноваціям): 10–14%; зниження витрат на виробництво на 1–2% щорічно; інноваційний ефект (підвищення продуктивності): 3–5%

Проведемо розрахунок математичної моделі прогнозу за формулою:

$$P_t = P_0 \times (1 + g + i - c)^t \quad (3.1)$$

де g – темп росту реалізації,

i – інноваційний ефект,

c – скорочення витрат.

Сумарний ефект ($g + i - c$) для моделі візьмемо: 0,15 (15%).

Таблиця 3.5

Прогноз фінансових результатів діяльності ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» на середньострокову перспективу 2025–2029 рр.

Рік	Прогнозований прибуток, млн.грн
2025	2,24
2026	2,58
2027	2,97
2028	3,41
2029	3,92

Після здійснення розрахунків за п'ятирічною моделлю прогнозується: зростання прибутку на 101–115% відносно базового року; вихід на рівень майже 4 млн грн прибутку у 2029 р.; підвищення фінансової стійкості підприємства; збільшення інвестиційної привабливості.

Представлена таблиця узагальнює ключові стратегічні напрями розвитку ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» та демонструє їх вплив на економічні результати підприємства. Аналіз показує, що кожен із визначених компонентів відіграє

системоутворюючу роль у формуванні конкурентоспроможності та забезпеченні довгострокового зростання.

Таблиця 3.6

Структура стратегічних компонентів розвитку підприємства та прогноз їх економічного впливу ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС»

Компонент	Зміст	Економічний ефект
Стратегія розвитку	Модернізація, інновації, навчання персоналу	Зростання продуктивності на 12–15%
Інвестиції	Оновлення обладнання, автоматизація	Зниження витрат на 10–12%
Маркетинг	Розширення ринків, репозиціонування	Зростання реалізації на 12–18%
Фінансовий прогноз (5 років)	Прибуток зростає з 1,95 до 3,92 млн грн	+101% приросту

Перший компонент - стратегія розвитку, яка включає модернізацію виробничих процесів, впровадження інновацій та підвищення кваліфікації персоналу. Її реалізація забезпечує приріст продуктивності на рівні 12–15%, що свідчить про високий потенціал технологічного оновлення та людського капіталу. Це підтверджує важливість інвестицій у персонал та технології як головних драйверів ефективності.

Другий компонент - інвестиційний блок, орієнтований на оновлення обладнання та автоматизацію виробництва. Позитивний економічний ефект у вигляді скорочення витрат на 10–12% демонструє, що оптимізація ресурсів та зниження енергозатрат є потужним чинником підвищення прибутковості. Інвестиції в основні фонди мають мультиплікативний довгостроковий вплив.

Третій компонент - маркетинговий розвиток, спрямований на розширення ринків та репозиціонування продукції. Прогнозоване зростання реалізації на 12–18% свідчить про наявність значного потенціалу у посиленні ринкової присутності підприємства. Це підкреслює необхідність системного маркетингового підходу та активізації роботи з клієнтськими сегментами.

Четвертий компонент - фінансовий прогноз, який демонструє збільшення прибутку з 1,95 млн грн до 3,92 млн грн протягом п'яти років, тобто понад 100% приросту. Такий результат є свідченням економічної доцільності обраної стратегії, її внутрішньої узгодженості та реалістичності. Він підтверджує вірність обраного напрямку розвитку та перспективність інноваційно-інвестиційних рішень.

Узагальнюючи, таблиця відображає комплексний вплив стратегічних ініціатив на економічні показники підприємства та акцентує attention на важливості інтегрованого підходу до розвитку. Поєднання технологічних, кадрових, маркетингових та фінансових заходів забезпечує синергетичний ефект, який створює фундамент для стійкого зростання та зміцнення конкурентних позицій ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС».

Проведене моделювання виробничої, кадрової та фінансово-економічної діяльності ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» дозволило визначити ключові тенденції розвитку підприємства та обґрунтувати необхідність формування нової стратегії конкурентоспроможного зростання. Результати оцінювання свідчать про позитивний ефект від удосконалення системи матеріального стимулювання, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження технологічних оновлень, що безпосередньо впливають на продуктивність праці та якість продукції.

Прогноз фінансових показників підтверджує, що реалізація обраної стратегії дозволить підприємству підвищити прибутковість у середньостроковій перспективі. Очікується зростання прибутку з 1,95 млн грн до майже 4 млн грн протягом п'ятирічного періоду, що становить приріст понад 100%. Такий результат засвідчує доцільність упровадження інновацій у виробництво, модернізації технічної бази та оптимізації внутрішніх процесів.

Комплекс заходів стратегії розвитку, що включає технологічну модернізацію, підсилення кадрового потенціалу, розширення ринкових можливостей і підвищення ефективності використання ресурсів, формує

стабільну основу для довгострокових конкурентних переваг підприємства. Запропоновані інноваційно-інвестиційні ініціативи сприятимуть підвищенню продуктивності, зниженню витрат, підвищенню якості продукції та покращенню позицій компанії на ринку.

Отже, стратегічна модель розвитку ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» є економічно обґрунтованою, спрямованою на зростання ефективності, інноваційність та підвищення ринкової стійкості. Її впровадження забезпечить підприємству можливість зміцнити конкурентні позиції, підвищити фінансову стабільність і сформувати фундамент для подальшого сталого розвитку.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі було здійснено комплексну оптимізацію системи управління конкурентоспроможністю ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС», що охопила як стратегічні, так і операційні аспекти діяльності підприємства. На основі теоретико-методичних підходів до конкурентного менеджменту, результатів маркетингового аналізу, соціологічного дослідження персоналу та економіко-математичного моделювання сформовано цілісну модель підвищення конкурентоспроможності підприємства.

По-перше, було обґрунтовано модель ефективного управління конкурентоспроможністю, яка базується на системному структуруванні конкурентних ресурсів, чіткому формулюванні стратегічних цілей та використанні сучасних інструментів маркетингу. Запропонована матриця придбання конкурентних переваг дала змогу поєднати оцінку ресурсного потенціалу з рівнем розвитку конкурентних компетенцій, виявити «зони слабких позицій», «зони потенційного розвитку», а також визначити цільову зону стійких конкурентних переваг, до якої підприємство має прагнути. Доведено, що зміцнення конкурентоспроможності можливе лише за умов

синхронного розвитку ресурсної бази та компетентнісної складової.

По-друге, детально проаналізовано маркетингову систему забезпечення конкурентоспроможності ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС». Показано, що вона виконує інтегруючу роль між підприємством та зовнішнім середовищем на мікро-, мезо- та макрорівнях, забезпечуючи синергію дослідницької, асортиментної, збутової та комунікаційної політик. Запропонований логістико-маркетинговий ланцюг формування цінності відображає послідовність етапів – від формування ресурсної бази та виробництва до позиціонування, логістики розподілу, маркетингових комунікацій та післяпродажного сервісу. Доведено, що узгоджена робота всіх ланок ланцюга дозволяє створювати високу споживчу цінність, оптимізувати витрати та забезпечувати стійкі ринкові позиції підприємства.

По-третє, на основі побудови маркетингово-управлінської системи формування та підтримки конкурентних переваг було виділено ключові блоки: аналітико-дослідницький, стратегічного планування, управління маркетинговим комплексом (4P/7P), інноваційно-логістичний, управління клієнтським капіталом, організаційно-управлінський та блок контролю й моніторингу. Показано, що системність, адаптивність, орієнтація на споживача, інноваційність та стратегічне управління ризиками є базовими принципами, які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

По-четверте, на основі соціологічного опитування персоналу виявлено неоднорідність рівня задоволеності працівників різними аспектами трудової діяльності. Встановлено, що найбільш позитивно оцінюються умови праці та соціальний захист, тоді як оплата праці й можливості професійного зростання є найбільш проблемними зонами, які формують ризики зростання плинності кадрів, демотивації та зниження продуктивності. Це обґрунтувало необхідність розроблення диференційованої мотиваційної політики з урахуванням вікових та кваліфікаційних відмінностей.

На цій основі було запропоновано систему критеріїв оцінювання виробничого персоналу (кваліфікаційних, продуктивності, якості, дисциплінарних, соціально-психологічних та інноваційних), а також побудовано інтегральну модель визначення рівня оплати праці із застосуванням бальної оцінки та вагових коефіцієнтів. Розроблена система матеріального стимулювання демонструє можливість підвищення мотивації, продуктивності праці та якості кадрового потенціалу за рахунок переходу від формального до результативно-орієнтованого підходу до винагороди робітників.

По-п'яте, проведені розрахунки проектних показників матеріальної винагороди засвідчили, що підвищення середньомісячної заробітної плати до рівня 19 860 грн та відповідне збільшення фонду оплати праці є економічно виправданими за умови модернізації виробництва, оптимізації витрат і посилення інноваційної активності. Розроблений багаторічний фінансовий прогноз (на 5 років) показав потенціал зростання прибутку більш як удвічі, що підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованої стратегії розвитку.

Зрештою, у розділі було сформовано цілісну стратегію розвитку ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС», що базується на модернізації виробничих потужностей, підвищенні кваліфікації персоналу, удосконаленні мотиваційної системи, розширенні ринків збуту, підсиленні маркетингових інструментів та впровадженні інноваційних технологій. Доведено, що інтегрований підхід – поєднання технологічних, кадрових, логістичних, маркетингових і фінансових рішень – формує синергетичний ефект, який забезпечує стійке зростання конкурентоспроможності підприємства.

Отже, результати, отримані в третьому розділі, дають підстави стверджувати, що оптимізація системи управління конкурентоспроможністю ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» є не лише теоретично обґрунтованою, а й практично реалізованою моделлю, здатною забезпечити довгострокове

зростання ефективності, фінансової стабільності та ринкової стійкості підприємства. Напрацьований інструментарій може бути використаний як основа для подальшої реалізації стратегії, розроблення програм розвитку та розширення конкурентних переваг підприємства в умовах загострення ринкової конкуренції.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Установлено, що конкурентоспроможність доцільно розглядати як ключовий стимул ринкової діяльності підприємства, який проявляється через його здатність динамічно адаптуватися до умов та вимог ринкового середовища. Під конкурентоспроможністю компанії розуміємо її спроможність випереджати конкурентів у досягненні стратегічних цілей розвитку та, на цій основі, ухвалювати такі управлінські рішення, які забезпечують формування й утримання стійких конкурентних переваг для успішного ведення бізнесу.

2. Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» свідчить, що підприємство є стабільно функціонуючим суб'єктом господарювання, яке успішно працює на ринку продукції для агропромислового комплексу України. Компанія має чітко сформовану організаційну структуру, до складу якої входять основні функціональні підрозділи (відділ продажу та логістики, відділ постачання та контролю якості, фінансово-економічний відділ, відділ маркетингу та розвитку, служба технічної підтримки, адміністративно-управлінський апарат), що забезпечує ефективний розподіл функцій і відповідальності та сприяє узгодженості управлінських рішень.

Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив позитивну динаміку зростання обсягів реалізації, чистого прибутку, кількості клієнтів та рівня заробітної плати, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та підвищення привабливості підприємства для партнерів і працівників. Водночас виявлено окремі негативні тенденції: зниження фондівіддачі, уповільнення оборотності оборотних засобів, незначне зменшення продуктивності праці та рентабельності у 2024 році. Це вказує на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат та посилення контролю за господарськими процесами.

3. Дослідження маркетингового середовища та результати SWOT-аналізу показали, що ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» володіє низкою важливих конкурентних переваг: сучасна матеріально-технічна база, диверсифікований асортимент, стабільні відносини з постачальниками, висококваліфікований персонал та відомий бренд. Зовнішнє середовище формує для підприємства як значні можливості (зростання попиту, технологічні інновації, цифровий маркетинг, партнерські програми, державна підтримка), так і загрози (посилення конкуренції, економічна нестабільність, коливання цін на ресурси, логістичні ризики). Це вимагає від компанії активного стратегічного управління, посилення маркетингової діяльності та гнучкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

4. Оцінка конкурентоспроможності та порівняльний аналіз основних конкурентів показали, що ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» посідає доволі сильні позиції на ринку, поступаючись передусім компаніям із потужнішою логістичною інфраструктурою та вищим рівнем маркетингової активності. Підприємство демонструє високі результати за такими критеріями, як асортимент, якість продукції, рівень сервісу та цінова політика, однак потребує посилення digital-маркетингу, брендингу та розширення географії збуту.

5. Зрештою, у розділі було сформовано цілісну стратегію розвитку ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС», що базується на модернізації виробничих потужностей, підвищенні кваліфікації персоналу, удосконаленні мотиваційної системи, розширенні ринків збуту, підсиленні маркетингових інструментів та впровадженні інноваційних технологій. Доведено, що інтегрований підхід – поєднання технологічних, кадрових, логістичних, маркетингових і фінансових рішень – формує синергетичний ефект, який забезпечує стійке зростання конкурентоспроможності підприємства.

Отже, результати, отримані в третьому розділі, дають підстави стверджувати, що оптимізація системи управління конкурентоспроможністю

ТОВ ФІРМА «ТРИПЛЕКС» є не лише теоретично обґрунтованою, а й практично реалізованою моделлю, здатною забезпечити довгострокове зростання ефективності, фінансової стабільності та ринкової стійкості підприємства. Напрацьований інструментарій може бути використаний як основа для подальшої реалізації стратегії, розроблення програм розвитку та розширення конкурентних переваг підприємства в умовах загострення ринкової конкуренції.

6. Доведено, що ключовими структурними складовими системи управління конкурентоспроможністю підприємства виступають: конкурентоспроможність персоналу, конкурентоспроможність виробництва (операційної діяльності) та конкурентоспроможність продукції. Забезпечення високої конкурентоспроможності трудових ресурсів доцільно здійснювати шляхом упровадження прогресивної моделі оплати праці та доходів, поєднаної зі стимулюючою інвестиційною й інноваційною політикою, а також через посилення залежності між результатами праці, професійним розвитком і рівнем винагороди.

Конкурентоспроможність виробництва трактується як здатність підприємства виготовляти продукцію, яка успішно конкурує на ринку та забезпечує комерційний результат, необхідний для сталого функціонування й подальшого розвитку. Конкурентоспроможність товару визначається як міра його відповідності актуальним потребам цільових сегментів споживачів за сукупністю основних параметрів та характеристик.

У результаті впровадження запропонованих заходів очікується приріст прибутку у розмірі 3,92 млн. грн. Загалом підкреслено, що конкурентоспроможність персоналу, виробництва та продукції перебувають у тісному взаємозв'язку й у сукупності визначають рівень конкурентоспроможності підприємства як цілісної системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анастасов В. С. Формування конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Нова Пошта» : бакалавр. робота. Запоріжжя : ЗНУ. 2024.
2. Багорка М.О., Юрченко Н.І. (2023). Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2287> DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-69
3. Багорка, М., & Юрченко, Н. (2025). Маркетингові підходи психологічного впливу на споживачів. *Економіка та суспільство*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-101>
4. Бочко О. (2024). Теоретичні підходи до дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. № 50. С. 71-76.
5. Воздвиженський В. В. (2024). Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та інструментарію реалізації. *Вісник ДДТУ*. № 1. С. 85-92.
6. Волошин А. В. (2023). Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу*. № 4 (68). С. 83–88.
7. Вовк В. (2025). Оцінка ефективності маркетингових стратегій підприємства в системі підвищення конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. № 5. С. 64-81.
8. Видря П. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : магіст. робота. – Харків : НТУ «ХПІ», 2022.
9. Гофман М. (2024). Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 4 (76). С. 44-51.

10. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств України за 2022 рік. – Київ : Держстат, 2023.
11. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств України за 2023 рік. – Київ : Держстат, 2024.
12. Державна служба статистики України. Національні рахунки України за 2022 рік. – Київ : Держстат, 2023.
13. Демчук О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : бакалавр. робота. – Ізмаїл : МАУП, 2023.
14. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б. Т., Волинський О. Ю. (2023). Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. *Економічний простір*. № 186. С.23-30
15. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент : підручник. – Київ : Хімджест, 2023.
16. Кравченко М.О. (2023). Конкурентоспроможність підприємства на основі взаємодії маркетингових стратегій. Матеріали конф. КПІ, 184 с. (С. 124-127).
17. Кравченко О.В. (2023). Маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 3. С. 95-105.
18. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. – Київ : Основи, 2022.
19. Легкоступ І. А. (2022). Сучасний стан інвестиційної діяльності в Україні. *Економіка та суспільство*. № 38. С. 71-80
20. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. (2022). Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. № 2. С. 9-15.
21. Лисенко К. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства : магістр. дис. – Київ, 2022.
22. Літвінова Ю.О. (2022). Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Управління розвитком. С.112-121

23. Література з теми «Конкурентоспроможність підприємства»: електрон. каталог НБУВ.
24. Маркіян А. (2022). Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава. С.35-42*
25. Міністерство економіки України. Звіт про конкурентоспроможність економіки України, 2023.
26. Обрій Д.І. (2022). Обґрунтування вибору маркетингової стратегії розвитку аграрних підприємств. *Проблеми теорії та методології обліку. С.36-45.*
27. Озеруга К. О. Управління конкурентоспроможністю СП ТОВ «Модерн-Експо» : магіст. робота. – Київ : КПІ, 2024.
28. Охріменко І. В., Багорка М. О., Сергієнко С. С., Юрченко Ю. І. (2025). Стратегія конкурентоспроможності інноваційного менеджменту аграрних підприємств в умовах соціальної відповідальності бізнесу. *Ефективна економіка. № 2.* URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5754>
29. Охінько В.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 27-28 жовтня 2025 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2025. 193 с. С. 85-88
30. Охінько В.В. Методологія оцінювання потенціалу маркетингових стратегій у роботі агропідприємств. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. 261 с. С. 182-183
31. Пекна Г. Б. Конкурентоспроможність та виявлення конкурентних переваг підприємства. Матеріали міжнар. конф. Київ : Ун-т «КРОК», 2022.

32. Пекна Г. Б. (2024). Параметри ринку як середовища підприємницької діяльності. *Вчені записки Ун-ту «КРОК»*. С. 129-130.
33. Портер М. Конкурентна стратегія. – Київ : Основи, 2022.
34. Павлова В. А., Губарєв Р. В. (2023). Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка і регіон*. С.24-31
35. Русин-Гриник Р. Р. (2022). Конкурентоспроможність підприємства: фактори підвищення. *Економіка та держава*. С.117-127
36. Сазонець І. Л., Саленко А. С. Детермінанти впровадження високих технологій. *Економіка. Фінанси. Право*. С. 109-118
37. Суренько А.І. Системний підхід до механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. С. 129-135
38. Смелянська Я. Управління конкурентоспроможністю підприємницької структури : курсова робота. – Харків : УкрДУЗТ, 2025.
39. Стратегія розвитку МСП в Україні до 2027 року. – Київ : Мінекономіки, 2022.
40. Стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 роки. – Київ : КМУ, 2023.
41. Тарнавська Н.П. (2022). Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах економіки знань. Маркетинг і менеджмент інновацій. С.36-44
42. Ужва А. М. (2024). Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал ПЕТ*. С.80-88
43. Управління конкурентоспроможністю підприємства : ссиллабус / ПУЕТ. – Полтава, 2023.
44. Управління конкурентоспроможністю підприємства: зб. наук. праць. – Київ : КНЕУ, 2023.
45. Управління конкурентоспроможністю підприємства: сучасні практики. – Львів : ЛНУ, 2023.

46. ФЗ «Про інвестиційну діяльність». – Київ : ВР України, 2024.
47. ФЗ «Про розвиток та підтримку МСП». – Київ : ВР України, 2023.
48. Шевченко С. (2023). Управління ефективністю підприємства на основі конкурентних стратегій. *Економіка*. С.189-197
49. Шухманн В. А. (2023). Конкурентоспроможність підприємства. *Вісник КНУТД*. С. 18-21
50. Зось-Кіор М. В., Германенко О. М., Собакар Д. Т. (2023). Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та підприємництво*. С.17-20
51. Ananieva O., Hofmann M. The Peculiarities of the Research Tools in the Analysis of Enterprise Economics in a State of Uncertainty. *Economics of Uncertainty*. Kyiv : KROK University, 2022. P. 129–145.
52. Armstrong G., Kotler Ph. *Marketing: An Introduction*. 14th ed. Harlow : Pearson, 2022.
53. Barney J. B., Hesterly W. *Strategic Management and Competitive Advantage*. Boston : Pearson. 2019.
54. Bahorka Mariia, Kvasova Liudmila, Abramovych Inna Comprehensive Analytical Assessment of Marketing Activities of Enterprises as a Basis for Making Anti-Crisis Management Decisions. *Green, Blue & Digital Economy Journal*, Volume 4 Number 3. Riga, Latvia: «Baltija Publishing». 2023. pp. 1-7.
55. European Commission. *Annual Report on European SMEs 2023–2024*. Brussels : EC. 2024.
56. IMD World Competitiveness Center. *IMD World Competitiveness Yearbook 2023*. Lausanne : IMD. 2023.
57. Kotler Ph., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Harlow : Pearson. 2022.
58. OECD. *Productivity and Competitiveness in Post-COVID Economies*. Paris : OECD. 2022.

59. OECD. SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Paris : OECD. 2023.
60. World Bank. World Development Indicators 2022–2024. Washington : WB. 2024.
61. World Economic Forum. Global Competitiveness Report 2023. Geneva : WEF. 2023.
62. World Economic Forum. Future of Growth Report 2024. Geneva: WEF. 2024.