

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: «Управління конкурентоспроможністю
підприємства біологічної галузі»**

Виконав: **Дяченко Владислав Сергійович**
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник: **Дашутіна Людмила Олександрівна**
к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент: **Шпетна Лариса Володимирівна**
директор ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» м. Суми

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:
Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Черниш Олексію Вікторовичу

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємства біологічної галузі

2. База практичного дослідження: ДП «Сумська Біофабрика» м. Суми

керівник роботи Дашутіна Л.О., к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « ____ » _____ 20 ____ р. №

3. Строк подання здобувачем вищої освіти закінченого проекту (роботи) «_04_» _12_ 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2020-2023 роки, звітність ДП «Сумська біологічна фабрика» за останні 3 роки, власні дослідження.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дати визначення поняття «конкурентоспроможність продукції»;
- визначити фактори, що впливають на конкурентоспроможність;
- визначити шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції та пошук можливостей для розширення присутності підприємства на внутрішньому ринку та міжнародному ринках;
- дослідити принципи, що враховуються при визначенні сутності поняття "конкурентоспроможності продукції" та аспекти, що нерозривно пов'язані з формулюванням цього терміну;
- визначити суть конкурентоспроможності продукції та основних чинників, що визначають її рівень;
- висвітлити методи оцінки управління конкурентоспроможністю продукції;
- проаналізувати фактори впливу управління конкурентоспроможністю продукції;
- здійснити аналіз оцінки рівня конкурентоспроможності продукції підприємства ДП «Біологічна фабрика»;
- обґрунтувати доцільність розробки антикризової стратегії підприємства для внутрішнього ринку та програму партнерства для посилення конкурентної позиції підприємств.

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20___ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітки
1	Обґрунтування теми дослідження, визначення об'єкту, предмету дослідження.	<i>Вересень 2022 р.</i>	виконано
2	Формулювання мети та завдань кваліфікаційної роботи, складання плану-графіку роботи.	<i>Жовтень 2022 р.</i>	виконано
3	Вивчення та узагальнення літературних джерел з теми дослідження, опрацювання законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад – Грудень 2022 р.</i>	виконано
4	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження, характеристика методичних підходів дослідження питання.	<i>Січень – Лютий 2023 р.</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, постановка завдання для аналітичної частини, проектування можливостей вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Березень – Квітень 2023 р.</i>	виконано
6	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення результатів аналізу застосування досліджуваного питання в об'єкті практики	<i>Травень – Серпень 2023 р.</i>	виконано
7	Визначення шляхів вдосконалення досліджуваної проблеми, економічне обґрунтування пропозицій	<i>Вересень – Жовтень 2023 р.</i>	виконано
8	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи, формулювання висновків та узгодження з керівником	<i>Листопад - Грудень 2023 р.</i>	виконано
9	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	<i>Листопад 2023 р</i>	виконано
10	Перевірка на автентичність. Оформлення супровідних документів	<i>Листопад 2023 р</i>	виконано
11	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, в деканат	<i>Листопад 2023р.</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	<i>Грудень 2023 р.</i>	виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

В.С. Дяченко

Керівник роботи

(підпис)

Л.О. Дашутіна

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Дяченко В.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства біологічної галузі.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

Метою даного дослідження є аналіз конкурентоспроможності підприємств, оцінка їх конкурентоспроможності та підготовка рекомендацій щодо підвищення їх конкурентоспроможності. Проведено аналіз конкурентоспроможності підприємств, здійснено її оцінку та підготовлено рекомендації щодо підвищення на прикладі підприємства ДП "Сумська Біофабрика". Робота виконана на базі підприємства ДП "Сумська Біофабрика".

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми, а також основні цілі та завдання кваліфікаційної роботи. Обґрунтовано актуальність та практичну цінність кваліфікаційної роботи, сформульовано основну мету і завдання дослідження, визначено предмет і об'єкт дослідження, наукову новизну, об'єкт і суб'єкт дослідження, наукові об'єкти дослідження, а також наукові методи дослідження. З'ясовано сутність поняття, визначено фактори впливу та пояснено методи оцінки рівня конкурентоспроможності. Описуються методи оцінки рівня конкурентоспроможності та пояснення методів оцінки конкурентоспроможності. Проведено оцінку конкурентоспроможності підприємств. Визначено використання взаємопов'язаних економічних, організаційних, науково-технічних, виробничих, організаційних, маркетингових та інших факторів, а також показник, що характеризує ефективність виробництва і передбачає отримання прибутку. Визначено важливість ризику та невизначеності як елементів конкурентоспроможності та запропоновано основні заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності. Запропоновано основні заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності для ефективного управління в умовах ризику та невизначеності. У висновках викладено основні результати дослідження та надано конкретні рекомендації щодо реалізації наступних завдань. Товар повинен мати не тільки споживчу цінність, але й бути економічним у подальшій експлуатації та використанні. Конкурентоспроможність товару визначається його споживчою вартістю, складається з ціни товару порівняно з товарами-конкурентами та витратами, пов'язаними з його експлуатацією.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, підприємства, стратегія, конкурентні переваги, оптова та роздрібна торгівля

ANNOTATION

Diachenko V.S. Management of the competitiveness of enterprises in the biological industry.

Qualification work in the specialty 073 "Management" of the Educational Program "Management of Organizations and Administration," Sumy National Agrarian University (SNAU), Sumy-2023 - Manuscript.

The aim of this study is to analyze the competitiveness of enterprises, assess their competitiveness, and prepare recommendations for enhancing their competitiveness. An analysis of the competitiveness of enterprises has been conducted, its evaluation has been carried out, and recommendations for improvement have been prepared using the example of the "Biofabrica" enterprise. The work was carried out based on the "State Enterprise Biofabrica."

In the introduction, the relevance and practical significance of the chosen topic are defined, along with the main goals and objectives of the qualification work. The relevance and practical significance of the qualification work are justified, the main purpose and tasks of the research are formulated, and the subject and object of the research are determined. Scientific novelty, the object and subject of the research, scientific objects of the research, and scientific research methods are also explained.

The essence of the concept is clarified, factors of influence are identified, and methods for assessing the level of competitiveness are explained. Methods for assessing the level of competitiveness and explanations of competitiveness assessment methods are described. An evaluation of the competitiveness of enterprises is carried out. The use of interconnected economic, organizational, scientific-technical, production, organizational, marketing, and other factors is determined, as well as indicators characterizing production efficiency and predicting profit.

The importance of risk and uncertainty as elements of competitiveness is determined, and basic measures to increase the level of competitiveness are proposed. Proposed measures to increase the level of competitiveness for effective management in conditions of risk and uncertainty. In the conclusions, the main research results are presented, and specific recommendations for the implementation of subsequent tasks are provided. A product should not only have consumer value but also be economical in further use and utilization. The competitiveness of a product is determined by its consumer value, consisting of the price of the product compared to competing products and the costs associated with its operation.

Keywords: competition, competitiveness, enterprises, strategy, competitive advantages, wholesale and retail trade.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства	12
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану управління конкурентоспроможністю державного підприємства.....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ДП «Сумська біологічна фабрика»	21
2.2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства	28
2.3 Оцінка конкурентних переваг ДП «Сумська біологічна фабрика»	32
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможності ДП «Сумська біологічна фабрика» ... Error! Bookmark not defined.	
3.1 Удосконалення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства	36
3.2. Обґрунтування основних напрямів розвитку конкурентоспроможності	45
3.3. Економічна ефективність реалізації запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	48
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	60
Додаток А Структура інформаційно-аналітичної системи маркетингу.....	61
Додаток Б Форми аналізу прибутку на підприємстві в залежності від цілей його проведення	62
Додаток В Фінансова звітність ДП «Сумська біологічна фабрика» за 2020 р.	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конкурентоспроможність продукції підприємства є визначальним фактором ефективної діяльності як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, який визначає здатність продукції максимально задовольняти потреби споживачів та мати стійкі конкурентні переваги перед наявними та потенційними конкурентами за якістю, швидкістю відтворення та ін. Саме конкурентоспроможність визначає життєздатність підприємства, впливає на результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції, примушує підприємства всіх форм власності постійно покращувати якість своєї продукції, відслідковувати зміни попиту, вартості матеріальних ресурсів та зменшувати витрати на виробництво.

Для визначення конкурентних позицій на ринку, підприємству необхідно дослідити та виокремити певні фактори, які впливають на можливості отримання додаткових переваг у конкурентній боротьбі. Аналіз факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони у роботі підприємств і конкурентів, розробити заходи, за рахунок яких підприємство могло б підвищити конкурентоспроможність продукції і забезпечити стійкий розвиток. Тому ця економічна категорія є постійним предметом уваги як науковців, так і підприємців. Оскільки конкурентоспроможність значною мірою залежить від здібностей підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку наявними у фірми засобами, включаючи маркетингові, - на ринку України постійно змінюються умови ведення бізнесу її підприємствами. Змінюється також і купівельна поведінка споживачів, які стають більш раціональними і вимогливими до продукції та чутливими до цін. У таких умовах важливості набувають значення виважені підходи до управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на основі розробки стратегій, спрямованих на підтримання купівельного попиту цільових груп споживачів. Це

означає, що конкуренція між підприємствами на внутрішньому та міжнародних ринках повинна вестися виключно в межах конкретного сегменту покупців, тобто бути вибірково націленою на відповідну категорію населення, що вимагає концентрацію більшої уваги керівництва на вдосконаленні роботи маркетингового підрозділу. Незважаючи на те, що дослідження теоретичних та практичних основ вивчення конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку знайшли своє відображення в численних працях закордонних та вітчизняних учених, до теперішнього часу питання щодо визначення теоретичних аспектів конкурентоспроможності продукції підприємства та факторів, що на неї впливають ще недостатньо вивчені і вимагають більш поглибленого дослідження.

Стан вивчення проблеми. Питанням аналізу та оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства та визначенню напрямків її підвищення присвячено багато праць таких науковців, як: Бурук Г. П. [4], Гузар Б. С., Цикалюк О. С. [6], Богиня Д. П. [3], Дуляба Н., Озарчук К. [12], Андросова Т. В., Чернишова Л. О. [2], Стахов М. В., Малик О. В. [20], Кириченко О. М. [16] та інші. Слід відзначити наявність значної кількості наукових праць за цією проблемою, проте аналіз досліджень показав, що дане питання є актуальним й у сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування напрямів щодо вдосконалення та підвищення управління конкурентоспроможністю продукції підприємства ДП «Сумська біологічна фабрика».

У відповідності до мети нам необхідно вирішити такі **завдання**:

- на основі аналізу трактувань науковців дати визначення поняття «конкурентоспроможність продукції»;
- визначити фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції ДП «Сумська біологічна фабрика»;
- визначити шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції та пошук можливостей для розширення присутності підприємства на внутрішньому ринку та міжнародному ринках;

- дослідити принципи, що враховуються при визначенні сутності поняття "конкурентоспроможності продукції" та аспекти, що нерозривно пов'язані з формулюванням цього терміну;

- визначити суть конкурентоспроможності продукції та основних чинників, що визначають її рівень;

- висвітлити методи принципи оцінки управління конкурентоспроможністю продукції;

- проаналізувати фактори впливу управління конкурентоспроможністю продукції;

- здійснити аналіз оцінки рівня конкурентоспроможності продукції підприємства ДП «Сумська біологічна фабрика»;

- обґрунтувати доцільність розробки антикризової стратегії підприємства для внутрішнього ринку та програму партнерства для посилення конкурентної позиції підприємств.

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю ДП «Сумська біологічна фабрика» та її господарська стратегія на внутрішньому та зовнішньому ринках України в сучасних ринкових умовах.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних засад управління виробництвом продукції на підприємстві; застосування економічно-математичного моделювання з метою вирішення задачі підвищення ефективності управління.

Практичне значення одержаних результатів: полягає в тому, що наявні в роботі положення, висновки та рекомендації мають за мету послідовно здійснити організацію управління господарською діяльністю підприємства на засадах ефективного менеджменту, що забезпечить підвищення їх конкурентоздатності в нестабільних умовах ринкової економіки. Теоретичне значення полягає в узагальненні теоретичних методів до визначення поняття

«управління конкурентоспроможністю підприємства» та адаптації управління конкурентоспроможністю ДП «Сумська біологічна фабрика».

У процесі дослідження були використані такі **методи**: синтез – для розкриття теоретичних аспектів конкурентоспроможності продукції; діалектичний метод пізнання – при дослідженні теорії управління конкурентоспроможністю продукції; системний аналіз – для обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення конкурентоспроможності продукції підприємства; історичний аналіз; економіко-математичне моделювання; метод персонального опитування - при проведенні маркетингового дослідження купівельної поведінки споживачів; абстрактно-логічний метод для формування висновків та узагальнень стосовно розробки стратегії конкурентоспроможності продукції підприємств для внутрішнього ринку.

Інформаційною базою дослідження виступили дані фінансової та статистичної звітності ДП «Сумська біологічна фабрика», наукові статті з проблематики управління конкурентоспроможності підприємства, наукові посібники, експертні оцінки вітчизняних та зарубіжних аналітичних та інформаційно-статистичних установ, друковані засоби та електронні джерела офіційних ділових видань, загальнонаукові методи дослідження та наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які розглядають проблеми, що пов'язані з конкурентоспроможністю підприємства, монографічна та довідкова література.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

1) Дяченко В. С. Методи управління конкурентоспроможністю підприємств. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 2. м. Полтава, 30 – 31 березня 2023 р. Полтава, 2023. С. 338-341. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/35498/1/S_EKOLOHIChni.pdf

2) Дяченко В. С. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційний вимір управління соціокультурною діяльністю в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення*: Матеріали Всеукраїнської науково-

практичної конференції (м. Київ, 02 червня 2023 року). К.: ДУІТ . 2023. С. 71-74.

URL:

https://files.duit.edu.ua/uploads/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82/3_%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%90/conferences/all-ukrainian-scientific-practical-conferences/conference-02-06-2023.pdf

Структура кваліфікаційної роботи складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (21 джерела), додатків. Робота виконана на 65 аркушах комп'ютерного тексту, містить 16 таблиць, 2 рисунки, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективність функціонування будь-якої компанії значно визначається рівнем конкурентоспроможності її продукції, яку вона пропонує споживачам. Конкурентоспроможність товарів, в свою чергу, залежить від численних факторів. Отже, концепція конкурентоспроможності включає в себе різноманітні аспекти.

Спеціалісти визначають конкурентоспроможність як здатність товарів успішно реалізовуватися. Покупець придбує товари певної якості з певними характеристиками, які задовольняють його потреби. Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності продукції важливо враховувати якість, яка забезпечує переваги товару на ринку і сприяє його успішному реалізації.

Якість є ключовим критерієм оцінки товару, об'єднуючи вимоги до нього. «Якість» розглядається як сукупність властивостей, що визначають придатність виробу задовольняти певні потреби з урахуванням його призначення в конкретних умовах експлуатації.[13]

Якість також є визначальним чинником при визначенні ціни товару. Вартість товару встановлюється виробником в залежності від рівня його якості. Для оцінки конкурентоспроможності вводиться поняття інтегрального показника якості, який враховує співвідношення корисного ефекту від експлуатації продукції до витрат на її створення та експлуатацію.[10]

Однак параметри продукції, які відображають її ефект для виробника, не завжди є значущими для споживача. Наприклад, якщо вдається знизити енергоємність і трудомісткість виробництва товару без зміни корисних параметрів для покупця, конкурентоспроможність може підвищитися з точки зору ефективності, але це може не вплинути на привабливість для споживача, якщо ціна залишається незмінною.

Розрізнення між оцінкою якості та конкурентоспроможності пов'язане з тим, що, з точки зору якості, порівнюються лише однорідні товари. У цьому контексті товарні групи класифікуються за показниками, які включають не лише основні області застосування, але й конструктивні та технологічні особливості, що додатково обмежує рамки класифікації. З іншого боку, при оцінці конкурентоспроможності, де базою порівняння слугує конкретна потреба, можливе порівняння навіть неоднорідних товарів, оскільки вони є різними шляхами задоволення тієї ж самої потреби[16].

Варто відзначити, що існує прямий зв'язок між поняттями "якість" і "конкурентоспроможність". Обидва показники використовуються для оцінки результатів конкретної роботи та його суспільної корисності. Загальним є те, що обидва вони визначаються через сукупність властивостей товару. Обидва показники є динамічними характеристиками, які змінюються з розвитком суспільних потреб і науково-технічного прогресу.

Конкурентоспроможність продукції визначається сукупністю конкретних властивостей, які представляють інтерес для конкретного покупця і забезпечують задоволення його конкретної потреби. Товар з вищим рівнем якості може виявитися менш конкурентоспроможним, якщо його вартість суттєво підвищується за рахунок додавання нових властивостей, які не є істотними для основної групи його покупців. Конкурентоспроможність товару можна визначити лише в порівнянні з іншим товаром і є відносним показником. Це відображає відмінність даного товару від конкурента з точки зору задоволення конкретної потреби. Для визначення конкурентоспроможності товару важливо не лише порівняти його з іншими товарами за ступенем відповідності конкретній потребі, але й врахувати витрати споживача на покупку та подальше використання для задоволення своєї потреби[20, с. 56-58]

Отже, конкурентоспроможність продукції - це комплекс споживчих вартісних характеристик продукції, що визначають її перевагу для споживача в порівнянні з аналогічною продукцією інших вітчизняних і зарубіжних підприємств. Конкурентоспроможність визначається тільки тими

властивостями, які представляють істотний інтерес для покупця, тому вона складається з таких показників як якість продукції, маркетинг і комерційна діяльність, ціна товару, імідж товару і престижність фірми. Існує багато чинників, що визначають конкурентоспроможність продукції. Сучасному підприємцю, щоб вижити і процвітати, необхідно постійно стежити за постачальниками, споживачами і іншими силами, що визначають конкуренцію.

Конкурентоспроможність продукції є ринковою категорією, яка має динамічний і змінний характер. Навіть при незмінних якісних характеристиках товару, вона може значно змінюватися в широких межах через вплив ринкових умов, дій конкурентів, змін цін, рекламних кампаній та інших факторів. Категорія "конкурентоспроможність" характеризується такими властивостями, як порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність та об'єктивність.[14]

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність продукції оцінюється у порівнянні з реальними конкурентами, які пропонують аналогічні товари чи послуги на тому ж ринку. Просторовість означає, що конкурентоспроможність продукції визначається в межах конкретного ринку, оскільки у різних умовах підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку і неконкурентоспроможним на іншому.

Динамічність показує, що концепція конкурентоспроможності обмежена у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в один період і неконкурентоспроможним в інший. Тому дослідження конкурентоспроможності потребує постійного моніторингу та оцінки рівня за допомогою різних показників. Предметність передбачає виділення ряду параметрів, які формують конкурентоспроможність продукції, таких як якість продукції, використання сучасних технічних засобів, висока кваліфікація персоналу, позитивний імідж підприємства та інші.[18, с. 13]

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, що формують конкурентну перевагу підприємства, таких як унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо.

Системність передбачає дослідження всієї сукупності параметрів та умов, що визначають конкурентоспроможність продукції, а також взаємозв'язків та взаємообумовленостей між ними.

Об'єктивність вказує на те, що дослідження конкурентоспроможності повинно базуватися на достовірній інформації, яка точно відображає об'єктивну реальність, і висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками.

Конкурентоспроможність продукції підприємства визначається його здатністю та ефективністю адаптації до конкурентного середовища. Аналіз факторів зовнішнього впливу на конкурентоспроможність продукції надає можливість прогнозування можливостей, розробки плану дій у разі непередбачених обставин і визначення заходів, які дозволять перетворити загрози на переваги. В той же час, аналіз внутрішніх факторів, пов'язаних з господарською діяльністю підприємства, таких як якість сировини, комплектність її перероблення, обробка відходів, обсяг та ефективність збуту продукції, а також витрати на реалізацію, суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності продукції та загальну конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність є багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів [3, с. 28] та характеризується отриманням конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовленням і реалізацією конкурентоспроможної продукції та отриманням прибутку від ведення ефективної господарської діяльності [9, с. 24-27].

На думку дослідників економічної сфери конкурентоспроможність продукції підприємства – це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм [7, с. 76], його здатність бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами.

Оскільки метою кожного підприємства є одержання максимального прибутку, більшого, ніж у конкурента, конкурентоспроможність можна

охарактеризувати як багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни і обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [11, с. 31].

Показник конкурентоспроможності країни об'єднує конкурентоспроможність товару, виробника та конкурентоспроможність галузі. Її можна визначити як здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари та послуги, що відповідають світовим вимогам [8, с. 75].

В основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає, проте ці категорії, хоч і є взаємопов'язаними, але не тотожними.

Конкурентоспроможність продукції підприємства охоплює як фактичні, так і потенційні можливості і визначається шляхом порівняння характеристик споживачів і споживчих цін. Це також залежить від швидкості технологічних змін, сучасності, досконалості, гнучкості технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу та виробничих інновацій, наявності джерел фінансування, платоспроможності, ліквідності, рентабельності, прибутковості, місткості окремих сегментів ринку, наявності конкуренції або їх відносних часток ринку, соціально-демографічних характеристик.

Для того щоб продукт був конкурентоспроможним, він повинен відповідати критеріям споживчої оцінки конкретного ринку у певний час. Збіг основних ринкових характеристик товару з характеристиками конкретних потреб покупця є однією з умов споживчого вибору продукції. Такі властивості, а також закупівельна ціна і витрати на споживання продукції є найпоширенішими нормативно-технічними параметрами конкурентоспроможності товару.

На практиці, конкурентоспроможність продукції вимірюється її здатністю вміло маневрувати ринком у просторі і часі та охоплює максимальне врахування вимог і можливостей спеціальних груп споживачів. Ефективне управління процесом розробки, впровадження та експлуатації продукції призводить до

пошуку та дослідження причин конкурентоспроможності товару, виявлення його конкурентних переваг та індивідуальних особливостей.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції визначається можливістю її успішної реалізації на ринку, шляхом порівняння з конкуруючими продуктами та врахуванням потреб споживачів.

Розвиток сучасних ринкових відносин призводить до підвищення вимог споживачів до продукції. Основним завданням підприємств, яке нерозривно пов'язане з ефективністю виробництва, є випуск необхідної кількості продукції, забезпечення її високої якості та досягнення конкурентоспроможності продукції на ринку. Конкурентоспроможність продукції є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємств, галузей і країни в цілому, і повною мірою проявляється в ринкових умовах, які дозволяють збалансувати попит і пропозицію.

У науковій літературі існують різні трактування категорії "конкурентоспроможність продукції", які акцентують увагу на тих чи інших її аспектах і визначаються різними елементами ринку та ринкових відносин: характеристиками даного товару, характеристиками товарів-конкурентів, споживчими характеристиками, появою нових конкурентів або загроза появи альтернативних товарів, конкуренція між конкурентами, незалежність постачальника, вибірковість покупця, співвідношення ціни та якості товару. Проте майже всі автори зазначають, що конкурентоспроможність товару виникає лише за умови існування конкуренції [4, с. 38].

Різні трактування категорії "конкурентоспроможність продукції" можна згрупувати у три підходи: як сукупність характеристик або властивостей товару; наявність конкурентної переваги на ринку; задоволення попиту споживачів. Таким чином, економісти мають різні думки, результати досліджень та методи при визначенні поняття конкурентоспроможності продукції. Тому визначення терміну є досить об'єктивним і базується на досить теоретичному рівні та потребує подальших досліджень.

Враховуючи думки різних науковців, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність та якість продукції є сукупним вираженням загальної компетентності будь-якого виробника виробляти та продавати товар або послугу. Однак, на відміну від якості, конкурентоспроможність продукції визначається виключно конкретними характеристиками продукції, які привертають інтерес споживачів і забезпечують задоволення їхніх потреб.

Управління конкурентоспроможністю продукції - це характеристика, яка відображає відповідність певного продукту конкретним потребам споживачів, таким як споживчі уподобання, вимоги до характеристик продукту та витрати на придбання порівняно з конкурентними продуктами, представленими на ринку в даний час.

Сьогодні управління конкурентоспроможністю корпоративної продукції відіграє важливу роль у системах корпоративного управління. Перехід від маркетингового підходу до концепції управління конкурентоспроможністю продукції є найбільш прийнятним для управління підприємством. Це пов'язано з тим, що конкурентоспроможність продукції - це комплексний процес, що складається з декількох взаємопов'язаних елементів, від яких залежить конкурентоспроможність підприємства. Однак, незважаючи на важливість управління конкурентоспроможністю продукції, єдиного підходу до її визначення та управління нею досі не запропоновано. Під управлінням конкурентоспроможністю продукції слід розуміти процес планування, який забезпечує необхідний рівень конкурентоспроможності продукції шляхом цілеспрямованого впливу на умови та фактори, що формують конкурентоспроможність. При цьому конкурентоспроможність продукції створюється в рамках певних процесів, таких як дослідження, розробка, виробництво та споживання. Роль управління конкурентоспроможністю продукції зводиться до ринкового механізму розподілу ринку між продукцією конкуруючих компаній. По суті, це рівень критеріїв управління конкурентоспроможністю продукції суб'єкта господарювання, який схематично проілюстровано на рис. 1.1.

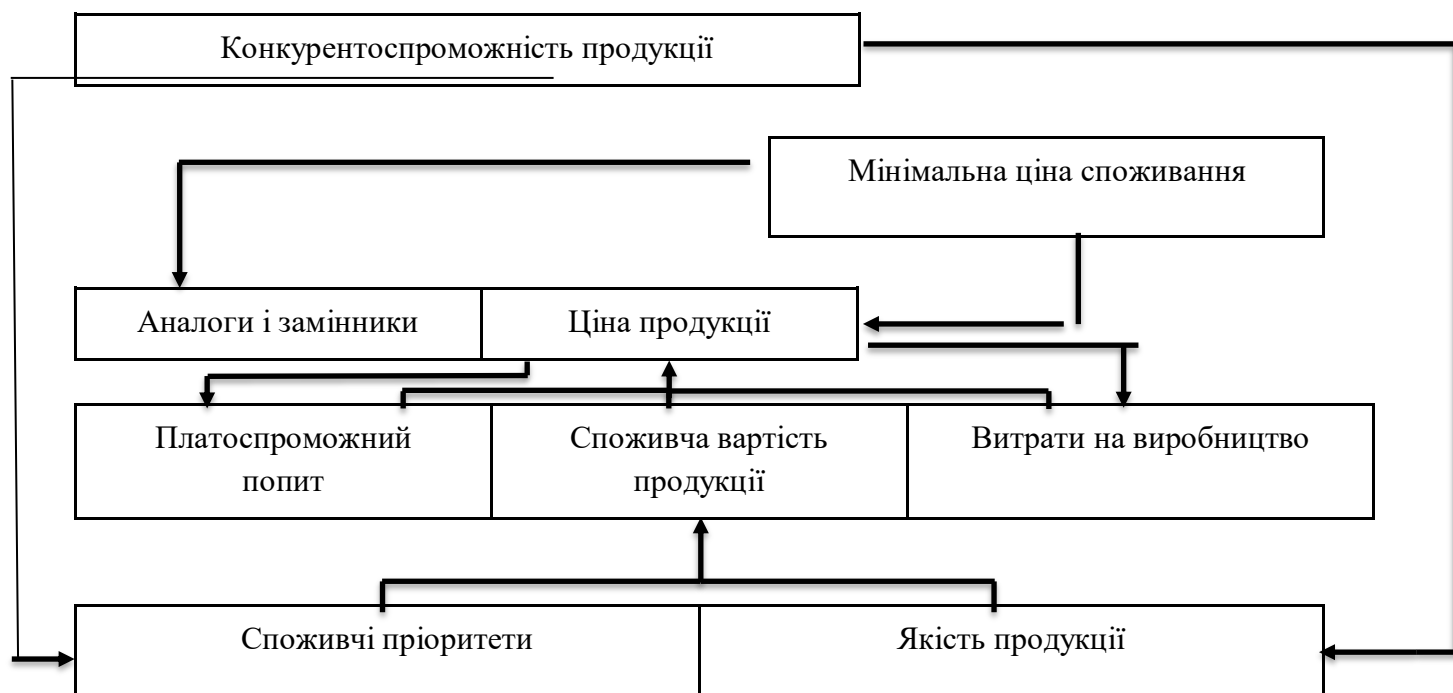


Рисунок 1.1 – Рівень критеріїв управління конкурентоспроможністю продукції суб'єкта господарювання

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Відправною точкою в управлінні конкурентоспроможністю продукції підприємства є її якість. Якість - це сукупність характеристик або властивостей продукції, які обумовлюють її здатність задовольняти потреби і запити людей, їхні цілі та вимоги. Якість визначається за критерієм відповідності продукції умовам і вимогам, наприклад, стандартам, угодам, договорам, контрактам і запитам споживачів. Крім якості, при моделюванні конкурентоспроможності продукції суб'єкта господарювання необхідно також враховувати фактор споживчих пріоритетів. Споживачі охоче купуватимуть лише ті товари, які, на їхню думку, повністю задовольняють їхні потреби. Рівень платоспроможного попиту визначає, чи можуть споживачі дозволити собі пропонований товар. Без урахування цього фактору продажі можуть бути дуже складними або неможливими. Оскільки ціни визначаються виробничими витратами, економічні ціни сприяють підвищенню ефективності виробництва. Серед взаємодії таких економічних факторів, як споживча ціна товару, ступінь платоспроможності

попиту та витрати виробництва, однією з найважливіших кількісних характеристик конкурентоспроможності продукції є ціна товару. Адже якщо виробництво продукту є збитковим, ніхто не дозволить його виробляти, яким би конкурентоспроможним він не був [1, с. 67].

Ціна товару покриває витрати на його розробку, виробництво та реалізацію, а також необхідну для підприємства норму прибутку. Ціна товару визначається конкурентоспроможністю товару і є основою для розрахунку співвідношення ціна/якість, яке є одним з основних показників конкурентоспроможності продукції суб'єкта господарювання. Значення цін на продукцію визначається також існуванням особливого виду конкуренції - цінової конкуренції. Тому ціна є потужним інструментом управління конкурентоспроможністю товару. Якщо товар має конкурентну перевагу (нижчу ціну або вищу споживчу цінність порівняно з товарами-конкурентами) і покупці можуть вибирати між цим товаром, аналогічним товаром або альтернативним товаром, то товар може бути проданий лише за таких умов, тобто його конкурентоспроможність не може бути підтверджена. Це відіграє важливу роль у забезпеченні якості продукції, а отже, її конкурентоспроможності [2, с. 36].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика ДП «Сумська Біофабрика»

Державне підприємство «Сумська біологічна фабрика», засновано на державній формі власності і входить до сфери управління Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів і є підзвітним йому.

Підприємство розташоване за адресою: м. Суми, вул. Гамалія, 25.

Метою створення підприємства, як вказано у його Статуті, є: забезпечення потреб споживачів ветеринарними препаратами і здійснення діяльності з метою отримання прибутку. Державне підприємство «Сумська біологічна фабрика» займає земельну ділянку площею 25,444 га та має виробничі приміщення площею більше 15,2 тис.м², які оснащені стерилізаційним, холодильним, сублімаційним, фасувальним обладнанням українського і імпортного виробництва. Нинішнє технологічне обладнання має значний рівень зносу, який оцінюється приблизно в 70%. У 1985-1989 роках у виробничих приміщеннях було проведено масштабну реконструкцію, а в 2014 році - модернізацію холодильного та сублімаційного обладнання.

У 2020 році в інфраструктуру було інвестовано 703 тис. грн капітальних інвестицій. Зокрема, введено в експлуатацію парогенератор, компресор, повітроохолоджувач, іонний лічильник та офісне обладнання. Ще 312 тис. грн було спрямовано на модернізацію та оновлення основних фондів, зокрема складу напівфабрикатів та ліфтів. Також було розпочато проект реконструкції цеху. Виробнича потужність підприємства становить 103250 л рідких ветпрепаратів, 258100 тис.доз сухих ветеринарних препаратів, 50000 кг інших препаратів.

Підприємство постійно розширює асортимент продукції та послуг (частина асортименту продукції підприємства наведена в таблиці 2.1)

Таблиця 2.1 - Виробництво основних видів продукції у натуральному виразі в ДП «Сумська біологічна фабрика»

Назва продукції	Рік			Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-	
	2020	2021	2022	+/-	%
Ветпрепарати у рідкій формі, л	10 598,6	8 690,8	7 387,2	-3 211,4	-30,3
Ветпрепарати у сухій формі, тис. доз.	36 292,8	29 760,1	23 212,8	-13079,9	-36,0
Ветпрепарати у сухій формі, кг	2 770,8	2 272,1	1 590,4	-1 180,4	-42,6
у т.ч. вакцини проти: (тис. доз)					
пастерельозу птиці	6 986,9	5 457,2	3 666,6	-3 320,2	-47,5
хламідії	305,7	268,7	211,4	-94,4	-30,9
вірусної геморагічної хвороби кролів	6 304,8	4 924,5	3 787,6	-2 517,2	-39,9
лептоспірозу «BOVIS» та «SUIS»	7 028,5	5 935,7	4 617,9	-2 410,6	-34,3
Міксовак	7 422,0	6 159,4	5 281,9	-2 140,1	-28,8
Алерген атипових мікобактерій	3 889,6	2 848,2	2 165,5	-1 724,2	-44,3

Джерело: розраховано автором на основі ф.№21-заг «Звіт про реалізацію продукції» та первинної бухгалтерської звітності

У динаміці операційної діяльності помітний спад виробництва за всіма категоріями продукції, що випускається на підприємстві. Цей спад можна в першу чергу пояснити початком пандемії коронавірусу COVID-19, за яким послідували військові дії, ініційовані Російською Федерацією. Цей неспокійний період спонукав значну кількість виробників тваринницької продукції згорнути свою виробничу діяльність і, в деяких випадках, переміститися в різні регіони України. Загалом, виробництво основної продукції компанії, переважно різноманітних вакцин, скоротилося в середньому приблизно на 30%.

В даний час завантаженість виробничих потужностей підприємства не перевищує 15 %, підприємство випускає продукцію, орієнтуючись на замовлення та підписані договори на постачання продукції.

Середньооблікова чисельність працівників протягом досліджуваного періоду становила 86 осіб, у тому числі 11 осіб управлінського персоналу (станом на кінець 2022 року). Середньомісячна заробітна плата одного

працівника за 2022 рік склала 8 927,32 грн. Варто зазначити, що компанія дотримувалася пунктуальності у виплаті заробітної плати, не було жодного випадку затримки заробітної плати. Загальна сума виплат заробітної плати по компанії склала 9 213,0 тис. грн. Детальний огляд динаміки чисельності працівників та розподілу заробітної плати наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розподіл штатних працівників ДП «Сумська біологічна фабрика» за розмірами заробітної плати

Назва показника	Роки			Відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	Осіб	%
Середня кількість працівників	86	88	84	-2	-2
у т.ч. у розмірі, грн:до однієї мінімальної заробітної плати	33	2	2	-31	-94
від однієї мінімальної заробітної плати до 6000,0 грн.	13	1	1	-12	-92
від 6000,01 до 6500,00	10		1	-9	-90
від 6500,01 до 7000,00	1	2	1	0	-
від 7000,01 до 8000,00	6	3	2	-4	-67
від 8000,01 до 10000,00	4	17	4	0	-
від 10000,01 до 12000,00	5	15	19	14	у 2,8 р.
від 12000,01 до 15000,00	2	16	22	20	у 10 р.
від 15000,01 до 20000,00	2	13	7	5	у 2,5 р.
від 20000,01 до 25000,00	1	5	11	10	у 10 р.
понад 25000,00	1	3	10	9	у 9 р.

Джерело: дослідження автора на основі щоквартальної стат. Звітності ф.№1-ПВ «Звіт з праці» та первинного обліку ДП «Сумська біологічна фабрика»

Аналізуючи тенденції в оплаті праці на Сумській біофабриці, варто зазначити, що спостерігається значне зростання кількості високооплачуваних спеціалістів. Особливо це стосується керівників структурних підрозділів, заробітна плата яких перевищує 25 тис. грн. За досліджуваний період ця категорія працівників зросла з 1 до 10. Так само розширився штат спеціалістів, які отримують заробітну плату від 20 тис. до 25 тис. грн., збільшившись з 1 до 11 осіб. Сприятливою тенденцією у сфері рівня заробітної плати є зменшення кількості працівників, які отримують заробітну плату, еквівалентну або меншу за одну мінімальну заробітну плату, з 33 до 2 осіб у 2022 році.

Найбільш чисельною категорією є працівники, які отримують заробітну

плату в діапазоні від 12 тис. грн до 15 тис. грн, яких налічується 22 особи. Це суттєве зростання порівняно з 2 працівниками у 2020 році. Ця обнадійлива тенденція підкреслює прихильність компанії до добробуту та мотивації своїх науково-дослідних і виробничих працівників, що сприяє підвищенню продуктивності праці в їхньому робочому середовищі. Ефективність діяльності досліджуваного підприємства значною мірою залежить від ефективності його збутової політики. ДП «Сумська біологічна фабрика» має розгалужену збутову мережу, укомплектовану кваліфікованим персоналом, що охоплює всю територію України. Крім того, компанія зберігає незмінну прихильність до підвищення якості своїх управлінських практик. Основною клієнтурою компанії є державні установи, причому держава є основним замовником. Деякі продукти, що відрізняються своєю унікальністю, виробляються виключно на ДП «Сумська біологічна фабрика». Відповідно, ці біопродукти розповсюджуються по всій території України. Цей процес передбачає ініціювання подачі пропозиції та забезпечення перемоги на платформі конкурсних торгів Державної служби закупівель. Конкретною ілюстрацією такого підходу є транспортування та реалізація вакцин, які розповсюджуються в усіх регіонах України. Крім того, ДП «Сумська біологічна фабрика» успішно закріпилася на міжнародних ринках, зокрема в країнах Східної Європи та Азії. Серед цих стратегічних плацдармів - такі країни, як Азербайджан, Грузія, Таджикистан і Молдова. Поширення вакцин на цих ринках також полегшується завдяки участі в державних тендерах. З точки зору реалізації продукції, орієнтованої на конкретні сегменти, можна виділити наступні категорії: ветеринарні лікарні, ветеринарні лабораторії, ветеринарні аптеки, зоологічні установи, сільськогосподарські підприємства, що включають фермерські господарства, птахофабрики, свиноферми та кролеферми, а також індивідуальні підприємці та приватні особи.

У таблиці 2.3 проведено аналіз динаміки та структури основних фондів підприємства за період з 2018 по 2022 рік.

Таблиця 2.3 - Динаміка і структура основних фондів підприємства

Категорії основних фондів	Роки										Відхилення	
	2018		2019		2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	10550	89,10	11071	90,72	10808	93,15	7598,5	92,93	7 460,1	94,55	-3 089,9	-29,29
Машини та обладнання	940	7,94	874	7,16	851	7,33	642,6	7,86	552,2	7,00	-387,8	-41,26
Транспортні засоби	65	0,55	49	0,40	24	0,21	51	0,62	32,1	0,41	-32,9	-50,62
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	118	1,00	64	0,52	25	0,22	1,6	0,02	-20,5	-0,26	-138,5	-117,37
Робоча і продуктивна худоба	2	0,02	2	0,02	1	0,01	0,8	0,01	0,5	0,01	-1,5	-75,00
Інші основні засоби	145	1,22	135	1,11	-82	-0,71	-88,9	-1,09	-99,2	-1,26	-244,2	-168,41
Бібліотечні фонди	5	0,04	5	0,04	4	0,03	4	0,05	3,8	0,05	-1,2	-24
Малоцінні необоротні матеріальні активи	15	0,13	3	0,02	-28	-0,24	-33	-0,40	-39,2	-0,50	-54,2	-361,33
РАЗОМ	11840	100	12203	100	11603	100	8176,6	100	7 889,8	100	-3 950,2	-33,363

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1 «Баланс та ф №5 «Примітки до річної фінансової звітності»

Проаналізувавши дану таблицю, ми можемо зробити висновок про те, що у структурі основних фондів найбільшу частину займають будинки та споруди - близько 90%.

У 2021 році з балансу підприємства було знято цех №3 та передано іншому підприємству, але це майже не відобразилося на структурі. Так само майже не змінилася частка машин та обладнання. На інші основні засоби припадає 0,5-3% в залежності від року загалом. Серед них відбулося зменшення частки інструментів, приладів та інвентарю, робочої та продуктивної худоби, інших основних засобів тощо. У 2022 році порівняно з 2000 роком відбулося зменшення на 33,36 % (тобто на 3950,2 тисяч гривень) обсягу основних фондів підприємства.

У першу чергу це відбулося за рахунок зменшення вартості будинків та споруд, що зменшилась у 2022 році в порівнянні з 2018 на 29,29% або на 3089,9

тисяч гривень. Окремо треба відзначити такі статті основних засобів, як «Інші основні засоби» та «Малоцінні необоротні матеріальні активи», вартість яких у 2020, 2021 та 2022 роках мала від'ємне значення, що пояснюється закінченням нормативного строку експлуатації, але продовженням використання цих фондів з подальшим нараховуванням амортизації.

Ефективність збутової діяльності ДП «Сумська біологічна фабрика» відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Показники результативності збутової діяльності в ДП «Сумська біологічна фабрика»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення показника 2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	22752,0	23883,0	16311,0	-6441,0	-28
Інші доходи від операційної діяльності, тис. грн	667,0	462,0	260,0	-407,0	-61
Витрати, пов'язані з операційною діяльністю, тис. грн	2674,0	2116,0	3283,0	609,0	23
Середня вартість активів підприємства, тис. грн	12930,5	13756,0	15697,0	2766,5	21
Валовий прибуток, тис. грн	23456,0	24369,0	16583,0	-6873,0	-29
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1151,0	215,0	-2826,0	-3977,0	-346
Загальні витрати підприємства, тис. грн	22305,0	24154,0	19409,0	-2896,0	-13
Рентабельність реалізованої продукції, %	103,1	102,%	101,7		-1,4 п.п.
Рентабельність (збитковість) підприємства, %	5,37	0,09	-27,25		-32,6 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1 «Баланс, ф. 2 «Звіт про фінансові результати», ф №5 «Примітки до річної фінансової звітності»

При ретельному аналізі результатів діяльності Сумської біофабрики з реалізації продукції стає очевидним, що обсяги продажу готової продукції зазнали значного спаду. Про це, зокрема, свідчить значне скорочення виручки від реалізації, яка склала 6 441,0 тис. грн., що еквівалентно суттєвому падінню на 28%. Водночас, оцінка активів компанії зростає, що пов'язано з накопиченням нереалізованих товарів на складах компанії. На таку ситуацію з продажами суттєво вплинули форс-мажорні обставини, спричинені пандемією коронавірусу

COVID-19 та подальшими військовими діями, ініційованими Російською Федерацією.

Просування продукції ДП «Сумська біологічна фабрика» активно здійснюється через соціальні мережі. Стимулюванню продажів також сприяють стратегії прямого залучення клієнтів. Враховуючи пріоритетний статус біофабрики, як державного підприємства, компанія щорічно отримує безкоштовний рекламний простір у місті через соціальні рекламні ініціативи.

У своїй діяльності компанія ретельно дотримується суворих правил та інструкцій, визнаючи першорядне значення ветеринарної медицини в більш широкому контексті добробуту людини.

Науково-дослідницька діяльність чітко орієнтована на створення високоякісних продуктів, що відрізняються науковою новизною та прагматичною корисністю. Щоб підтримувати цей стандарт на оптимальному рівні, команда фахівців непинно пильнує, постійно оновлюючи свої знання щодо проблем, притаманних виробництву біопродуктів та їх застосуванню в сільському господарстві. Вони також тримають руку на пульсі останніх досягнень технологічного прогресу.

Зокрема, за останні кілька років було розроблено понад п'ять нових варіантів біологічних продуктів. Комплексна економічна ефективність господарської діяльності досліджуваного підприємства розрахована і представлена в таблиці 2.5.

На загальний фінансово-економічний стан вплинули форс-мажорні обставини, які є присутні за досліджуваний період. Як наслідок, протягом досліджуваного періоду досліджуване підприємство зазнало значного скорочення чистого доходу на 28%, що супроводжувалося різким зростанням операційних витрат, які включали витрати, пов'язані з утриманням нереалізованих запасів на складських потужностях компанії.

Таблиця 2.5. – Основні економічні показники діяльності ДП «Сумська біологічна фабрика»

Показник	Рік			Динаміка	
	2020	2021	2022	абсолютна	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22 752,0	23 883,0	16 311,0	-6 441,0	-28
Інші операційні доходи	667,0	462,0	260,0	-407,0	-61
Інші доходи	37,0	24,0	12,0	-25,0	-68
Разом доходи	23 456,0	24 369,0	16 583,0	-6 873,0	-29
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	14 331,0	15 719,0	10 372,0	-3 959,0	-28
Інші операційні витрати	2 674,0	2 116,0	3 283,0	609,0	23
Інші витрати	5 300,0	6 319,0	5 754,0	454,0	9
Разом витрати	22 305,0	24 154,0	19 409,0	-2 896,0	-13
Фінансовий результат до оподаткування	1 151,0	215,0	-2 826,0	-3 977,0	-346
Податок на прибуток	382,0	201,0	0,0	-382,0	
Чистий прибуток (збиток)	769,0	14,0	-2 826,0	-3 595,0	-467
Рівень рентабельності, %	5,4%	0,1%	-27,2%		-32,6

Джерело: розраховано автором на основі: ф. 2 «Звіт про фінансові результати»

Ця динаміка в сукупності призвела до суттєвого зниження прибутковості компанії, що в кінцевому підсумку призвело до значних збитків у розмірі 2826,0 тис. грн. протягом останнього року досліджуваного періоду. При цьому рівень збитковості досяг 27,2%.

2.2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Важливо враховувати фактори, які стосуються конкурентоспроможності підприємства, такі як ДП «Сумська біологічна фабрика». Це підприємство може впливати на конкурентоспроможність галузі через свої сильні та слабкі сторони. Доцільно також враховувати можливості та загрози, які можуть виникнути в контексті діяльності ДП «Сумська біологічна фабрика». Розглядаючи ширший контекст, необхідно звернутися до питань партнерств та конкуренції з іншими

учасниками ринку для визначення стратегій підвищення конкурентоспроможності даної галузі.

Конкурентоспроможність певного виду продукції означає невід'ємну перевагу над продукцією-аналогом на ДП «Сумська біологічна фабрика». Покупців зазвичай цікавить не зовнішній вигляд товару, а характеристики та особливості, якими він володіє.

Оцінка конкурентоспроможності товару може проводитися на різних етапах життєвого циклу товару. Оцінювання конкурентоспроможності товару може здійснюватися на різних етапах життєвого циклу товару. На основі цього будуть формуватися вимоги до продукту і стратегія компанії.

Розробити програму підвищення конкурентоспроможності продукції. Для аналізу конкурентоспроможності продукції підприємства ми використовуємо SWOT-аналіз, що є аббревіатурою від Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats - сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Як впливає з назви, SWOT-аналіз може визначити сильні та слабкі сторони, які потребують особливої уваги [15, с. 12]. Перш ніж розпочати SWOT-аналіз, необхідно визначити сильні та слабкі сторони підприємства ДП «Сумська біологічна фабрика».

Перед початком SWOT-аналізу слід зосередитися на загрозах і перспективах, з якими може зіткнутися компанія. Необхідно враховувати ймовірність реалізації і те, чи переважають вигоди над втратами, які можуть виникнути в результаті реалізації можливості. Іноді можливості мають як велику привабливість, так і великий ризик. Залежно від обставин, один і той самий фактор може бути як загрозою, так і можливістю [5, с.21].

Мета SWOT-аналізу - зосередити увагу на всіх сильних і слабких сторонах, які є ключовими для успіху чи невдачі компанії або продукту

Тому розробимо SWOT – аналіз для ДП «Сумська біологічна фабрика» та зобразимо його у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT – аналіз

S - Сильні сторони	W - Слабкі сторони
1. Низька собівартість реалізованого товару 2. Низька ціна поставки товару 3. Висока якість товару 4. Висока кваліфікованість кадрів	1. Відсутність маркетингової діяльності(відсутність реклами або сайту) 2. Високий рівень заборгованості 3. Відсутність грошового запасу для покриття заборгованості 4. Недостатність і не ефективне використання оборотних активів
O - Можливості	T-Загрози
1. Створення сайту та реклами 2. Скорочення транспортних витрат 3. Підвищення якості усього асортименту продукції	1. При несприятливих умовах ринку є загроза неможливості швидкої виплатити заборгованості

Джерело: побудовано автором

Усі ці фактори слід враховувати при розробці стратегії підвищення конкурентоспроможності ДП «Сумська біологічна фабрика», зокрема, акцентуючи увагу на вирішенні слабких сторін і використанні можливостей для подальшого успіху. Оцінка ринкових можливостей та загроз здійснюється за допомогою матриці можливостей та загроз. Це потенційні загрози та можливості виходу з кризи (див. табл. 2.7).

Загальний висновок полягає в тому, що ДП «Сумська біологічна фабрика» має значущий потенціал для розвитку, використовуючи сприятливі можливості, але також повинне управляти інформовано загрозами, враховуючи їх ймовірність та важливість впливу. Успішна стратегія повинна базуватися на максимізації сильних сторін та можливостей, а також на ефективному управлінні та зменшенні впливу слабких сторін та загроз.

Необхідно розробити стратегії виробництва, управління та маркетингу для ДП «Сумська біологічна фабрика». Для того, щоб це зробити необхідні інвестиції та інновації для збільшення виробничих потужностей та виробництва якісної продукції.

Таблиця 2.7 - Аналіз сприятливих можливостей та загроз ДП «Сумська біологічна фабрика»

Фактор	Ймовірність здійснення			Важливість впливу		
	Висока 7-10	Середня 4-6	Низька а	Висока 7-10	Середня 4-6	Низька
Сприятливі можливості						
1. Стабільний попит на продукцію	+			+		
2. Просування продукту на сегментовані ринки	+			+		
3. Використання власних ресурсів		+			+	
4. Мала ймовірність виникнення конкурентів			+		+	
5. Можливість застосування новітніх технологій			+	+		
6. Використання якісного матеріалу	+			+		
7. Виробництво перспективних продуктів	+			+		
Загрози						
8. Зростання темпів інфляції		+			+	
9. Зміни в потребах споживачів			+			+
10. Зростання соціально-культурної нестабільності		+			+	
11. Зростання тиску конкурентів		+		+		
12. Зміна кон'юнктури ринку		+			+	

Джерело: побудовано базуючись на власних спостереженнях та на основі експертного опитування працівників підприємства

Варто зазначити, що опитані підприємства потребують таких важливих інновацій, як придбання сушильних камер та нового виробничого обладнання.

Очевидно, що заводи з виробництва smi-біопродукції повинні розробити стратегії у сфері виробництва, управління та маркетингу.

2.3 Оцінка конкурентних переваг ДП «Сумська біологічна фабрика»

При оцінці конкурентної сили використаємо незважені оцінки. В цьому випадку допускається, що кожний ключовий фактор успіху (конкурентна сила) важливий. Компанія, яка має найвищу оцінку з даного фактора, має конкурентну перевагу. Розмір цієї переваги відображається різницею між оцінкою компанії та оцінкою її конкурента.

Підсумовування оцінок компанії за всіма факторами дає загальну оцінку.

Чим вища загальна оцінка компанії, тим міцніше її конкурентне становище.

Чим більший розрив між загальною оцінкою компанії і загальними оцінками конкурентів, тим більша конкурентна перевага компанії.

Проаналізуємо конкурентні сили ДП «Сумська біологічна фабрика» у порівнянні з основним конкурентом на внутрішньому ринку – Херсонською біофабрикою (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Оцінка конкурентної сили Сумської державної біофабрики та Херсонської Державної біофабрики

Ключові фактори успіху/оцінка сили	Сумська державна біофабрика	Херсонська державна біофабрика
Якість/характеристики товару	8	7
Репутація/імідж	8	8
Виробничі можливості	10	10
Грамотне використання технології/ технологічні навички	9	7
Збутова мережа	8	7
Маркетинг/реклама	6	9
Фінансове становище	8	9
Витрати порівняно з конкурентом	9	7
Обслуговування клієнтів	8	8
Незважена загальна оцінка	74	72

Джерело: побудовано базуючись на власних спостереженнях та на основі експертного опитування працівників підприємства

Таким чином, загальна оцінка підприємства ДП «Сумська біологічна фабрика» – 74 балів показує, що його конкурентна перевага над конкурентом Херсонська біофабрика є більшою на 2 бали (його оцінка 72 балів). Конкурентоспроможність продукції Сумської біофабрики знаходиться на вищому рівні, але розрив незначний, що говорить про те, що є багато питань над якими треба плідно працювати. Щоб це підтвердити, спробуємо провести оцінку конкурентоспроможності продукції в порівнянні з аналогічною продукцією того ж конкуруючого підприємства, що, до речі, має середній вплив у конкурентному середовищі (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Порівняльна таблиця показників вакцини противірусної гемарагічної хвороби кролів, тканинної, ГОА

Показники	Виробник	
	Сумська Державна біофабрика	Херсонська Державна біофабрика
1. Якісні:		
Сировина	Штам “СБ”(3)	Штам “СБ”(3)
Відповідність стандартам	Міжнародним (3)	Національним (2)
2. Технічні:		
Обладнання для визначення іонів водня	Виробник Росія (2)	Виробник Німеччина(3)
Ферментер”Електролюкс”	2	1
Фільтри	“Сарторіус”(3)	“Лаик”(2)
Лінія по фасуванню	1	2
Центрифуги лабораторні	Виробництво Німеччина(3)	Виробництво Росія(2)
4. Сервісні:		
Доставка споживачеві	2	1
5. Економічні:		
Ціна за 1 тис. доз, грн.	208,33	249,6

Джерело: побудовано автором

Розрахунки в таблиці проведено за наступними формулами:

Інтегральна оцінка конкурентоздатності товару:

1. Відносна оцінка конкурентоздатності:

$$I_{\text{відн.}} = Z_i / Z_{\text{max}}, \text{ якщо показник прямує до максимуму} \quad (3.1)$$

або

$$I_{\text{відн.}} = Z_{\text{min}} / Z_i, \text{ якщо показник прямує до мінімуму} \quad (3.2)$$

2. Комплексний технічний показник:

$$I_{\text{к.техн.}} = \sum (I_{\text{відн.}}) * B, \text{ де } B - \text{вагомість показників} \quad (3.3)$$

Вагомість показників за групами встановлена експертним шляхом і занесена до таблиці 2.10

Таблиця 2.10 - Вагомість показників для інтегральної оцінки конкурентоспроможності товару

№ п/п	Група показників	Експертна оцінка вагомості
1.	Якісні	0,33
2.	Технічні	0,4
3.	Сервісні	0,27

Джерело: побудовано автором

Комплексний економічний показник:

$$I_{\text{к.екон.}} = \sum (I_{\text{відн.}}) \quad (3.4)$$

Інтегральний комплексний показник:

$$I_{\text{к.}} = I_{\text{к.техн.}} * I_{\text{к.екон.}} \quad (3.5)$$

Як висновок, маємо наявні переваги вакцини проти вірусної гемарагічної хвороби кролів, тканинної, ГОА виробництва Сумської біофабрики перед вакциною Херсонської біофабрики, що передусім зумовлені більш якісною

сировиною, забезпеченням усім необхідним обладнанням та більш якісною технологією виготовлення вакцини.

Інтегральний комплексний показник на рівні 0,745 (вакцини Сумської державної біофабрики) в порівнянні з 0,709 (вакцини Херсонської державної біофабрики) лише зайвий раз це підтверджує.

Визначимо тепер показник конкурентоспроможності за економічними параметрами. Відповідно вони становлять:

$$I_1^{ek} = \frac{208.33}{208.33} = 1$$

$$I_2^{ek} = \frac{208.33}{249.6} = 0.83$$

За економічними показниками кращою є вакцина Сумської державної біофабрики.

Розрахуємо показники конкурентоспроможності за всім комплексом якісних, технічних, експлуатаційних і економічних показників.

$$K1 = 1,0 * 0,745 = 0,745$$

$$K2 = 0,834 * 0,709 = 0,592$$

Тобто перевага досліджуваного нами підприємства над Херсонською державною біофабрикою і у відношенні конкурентоспроможності в цілому і у відношенні конкурентоспроможності продукції на прикладі вакцини проти вірусної гемарагічної хвороби кролів, тканинної, ГОА на зовнішньому ринку є очевидною. Порівнюваний продукт є досить конкурентоспроможним, але має перспективи ще більшого розвитку і досягнення конкурентної переваги на основі новітніх технологій з метою виходу на зовнішній ринок.

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «СУМСЬКА БІОЛОГІЧНА ФАБРИКА»

3.1 Удосконалення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

Удосконалення факторів впливу на конкурентоспроможність ДП «Сумська біологічна фабрика» може бути спрямоване на покращення сильних сторін та роботу над слабкими аспектами. Враховуючи SWOT-аналіз і надану інформацію, ось кілька рекомендацій для удосконалення конкурентоспроможності підприємства:

1. Стабільний попит на продукцію:

- Розширювати асортимент продукції, враховуючи зміни у смакових уподобаннях споживачів.
- Впроваджувати програми лояльності та акції для залучення нових клієнтів і утримання існуючих.

2. Просування продукту на сегментовані ринки:

- Здійснювати дослідження ринку для ідентифікації нових сегментів та їхніх потреб.
- Розробляти персоналізовані маркетингові стратегії для кожного сегменту.

3. Використання власних ресурсів:

- Оптимізувати управління внутрішніми ресурсами для підвищення ефективності виробництва.
- Розвивати програми навчання та розвитку для підвищення кваліфікації працівників.

4. Мала ймовірність виникнення конкурентів:

- Співпрацювати з інноваційними стартапами або дослідницькими установами для стимулювання новаторських рішень.
- Постійно оновлювати технологічні процеси та виробничі методи.

5. Можливість застосування новітніх технологій:

- Здійснювати системний моніторинг та оцінку новітніх технологій, які можуть поліпшити виробничі процеси.
- Залучати експертів з інформаційних технологій для впровадження ефективних рішень.

6. Використання якісного матеріалу:

- Розширювати партнерства з постачальниками якісного сировини та матеріалів.
- Впроваджувати стратегії контролю якості на кожному етапі виробництва.

7. Виробництво перспективних продуктів:

- Інвестувати в дослідження та розробку для створення інноваційних продуктів.
- Збільшувати витрати на маркетинг та рекламу для ефективного виведення нових продуктів на ринок.

8. Зростання темпів інфляції:

- Укладати довгострокові угоди з постачальниками для фіксації цін.
- Ефективно управляти фінансовими резервами для покриття можливих витрат.

9. Зміни в потребах споживачів:

- Проводити регулярні дослідження ринку для аналізу змін у споживчих уподобаннях.
- Реагувати оперативно на зміни вигляду і попиту споживачів.

10. Зростання соціально-культурної нестабільності: - Зміцнювати співпрацю з місцевими громадськими організаціями та урядовими структурами для зменшення впливу соціально-культурних змін.

11. Зростання тиску конкурентів: - Розробляти унікальні стратегії ціноутворення та маркетингу. - Здійснювати постійний моніторинг конкурентної обстановки та реагувати на зміни.

12. Зміна кон'юнктури ринку: - Брати участь у виставках та індустріальних заходах для тримання руки на пульсі ринкових тенденцій. - Гнучко реагувати на зміни, забезпечуючи адаптивні стратегії.

Ці удосконалення допоможуть ДП «Сумська біологічна фабрика» підтримати та розвинути свою конкурентоспроможність в змінному бізнес-середовищі.

Аналіз наукової літератури показує, що серед науковців не існує єдиного визначення конкурентоспроможності продукції. Рівень конкурентоспроможності товару в кінцевому підсумку визначає споживач. Коли споживачі купують товар, вони визнають, що він відповідає їхнім потребам. Конкурентоспроможність товару залежить від низки факторів, які визначають обсяг продажів на ринку. Тому дослідження та аналіз цих факторів відіграє важливу роль в ефективній роботі підприємства, забезпеченні його стабільного фінансового стану, прибутковості та конкурентоспроможності.

На конкурентоспроможність продукції впливають всі взаємопов'язані фактори, які відрізняються за характером своєї дії. Класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції на підприємстві ДП «Сумська біологічна фабрика», представлена в таблиці 3.1.

Конкурентоспроможність продукції визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів, включаючи виробництво і реалізацію продукції та стан ринкового середовища. До зовнішніх факторів належать державне економічне регулювання, тарифна та соціальна політика, інтеграційні процеси, стан фінансової системи, рівень розвитку інформаційних технологій, інвестиційний клімат країни або галузі, стан і структура ринку, місткість ринку та запити споживачів. Внутрішні фактори включають репутацію компанії, організацію та виробничу діяльність, кваліфікацію персоналу, ефективність використання ресурсів та системи управління конкурентоспроможністю.

Висновок до цієї таблиці дозволяє здійснити комплексну класифікацію факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції ДП «Сумська біологічна фабрика». Подана класифікація допомагає зрозуміти різноманітність

та різноплановість внутрішніх та зовнішніх чинників, які формують конкурентне середовище підприємства.

Таблиця 3.1 – Класифікація факторів, які впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства ДП «Сумська біологічна фабрика»

Класифікаційна ознака	Фактори
Місце виникнення	зовнішні внутрішні
Вартісна характеристика	цінові нецінові
Характер дії	основні додаткові
Тривалість дії	постійні змінні
Характер прояву	циклічні нециклічні
Сфера впливу	економічні виробничі науково-технічні техніко-технологічні маркетингові екологічні нормативно-правові

Джерело: побудовано базуючись на власних спостереженнях та на основі експертного опитування працівників підприємства

Наступною ознакою класифікації є тривалість дії факторів. Більшість факторів конкурентоспроможності продукції є постійними. Кількість змінних факторів невелика і, як правило, вони пов'язані або з сезонними особливостями виробництва, або з характером споживання. Залежно від характеру їх прояву слід розрізняти циклічні та нециклічні фактори. Циклічні фактори пов'язані з циклічністю виробничого процесу, виробничо-економічної кон'юнктури та науково-технічного прогресу. Динаміку цих факторів можна спрогнозувати, тому ДП «Сумська біологічна фабрика» може заздалегідь передбачити їхні наслідки та вжити необхідних заходів [13, с. 96].

Враховуючи підхід до визначення та класифікації факторів конкурентоспроможності продукції, доцільно сформулювати сукупність факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції ДП «Сумська біологічна фабрика». Класифікацію факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції ДП «Сумська біологічна фабрика», представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Класифікація чинників впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства ДП «Сумська біологічна фабрика»

Класифікаційна ознака	Фактори
Зовнішні	*нормативно-правове регулювання продукції підприємства ДП «Біологічна фабрика»; *митна політика держави в галузі продовольства і сільськогосподарської продукції; *фіскальна політика держави; *репутація країни на міжнародному ринку коливання валютних курсів довгострокові програми розвитку аграрного сектора економіки; *рівень розвитку інфраструктури; *рівень доходів населення; *рівень конкуренції продукції підприємства ДП «Біологічна фабрика» на ринку; *попит на продукцію ДП «Біологічна фабрика».
Внутрішні	*сертифікація продукції; *організаційно-технічний рівень виробничих процесів; *впровадження новітніх технологій і сучасного обладнання; *енергоспоживання виробництва продукції; *кваліфікація працівників підприємства ДП «Біологічна фабрика»; *якість сировини; *канали збуту продукції ДП «Біологічна фабрика»; *ефективність логістичного циклу.
Цінові	*ціна продукції; *рівень витрат на виробництво і реалізацію продукції;
Нецінові	*унікальність продукції; *якість продукції; *корисність для споживача; *новизна продукції (оригінальність та неповторність продукції).

Джерело: побудовано автором

Як видно з цієї таблиці, чинники конкурентоспроможності продукції підприємства ДП «Сумська біологічна фабрика» об'єднані у чотири групи. Зовнішні фактори, які не підлягають безпосередньому впливу керівництва підприємства, а визначаються державною політикою і ринковим середовищем у країні. Внутрішні фактори, які формуються і підлягають регулюванню безпосередньо підприємством. Також відокремлені цінові і нецінові фактори. До цінових факторів віднесено ціну споживання продукції підприємства ДП «Сумська біологічна фабрика» і рівень витрат на виробництво і реалізацію продукції. До нецінових: унікальність продукції і якість, корисність для споживача (відповідність вимогам, що висуваються до даного товару з боку покупця) і новизна продукції підприємства ДП «Сумська біологічна фабрика» (оригінальність та неповторність продукції).

Важливими факторами конкурентоспроможності ДП «Сумська біологічна фабрика» є її якість і ціна. Якість продукції – це комплекс властивостей і характеристик продукції, що визначають можливість задоволення потреб споживачів на ринку відповідно до її призначення. Це порівняльна характеристика, оскільки якість однієї і тієї ж продукції може бути високою для одних цілей і низькою для інших. Вона вимірюється сукупністю показників, які характеризують надійність, функціональність, довговічність, вигляд продукції, зручність її використання та інші споживчі властивості.

Підвищення якості – один із способів конкурентної боротьби, ефективний механізм завоювання і утримання конкурентних позицій на ринку. Якість продукції сприяє зростанню інвестицій, задоволенню попиту споживачів, забезпечує вихід підприємства на зовнішній ринок, формує його позитивний імідж. На неї впливають продуктивність праці, організація виробництва і методи управління ним, впровадження інноваційних технологій виробництва і реалізації продукції, технічний контроль, а також стандартизація, що відображає відповідність продукції її функціональному призначенню.

Під час встановлення ціни продукції враховуються завдання, які ставить перед собою підприємство, а саме отримання максимального прибутку,

входження до певного сегменту ринку тощо. Тому в одному випадку ціну підтримують на високому рівні (для досягнення максимального прибутку), а в іншому – на низькому (для завоювання ринку). Застосування новітніх технологій, зокрема ресурсозберігаючих, сучасної техніки та обладнання, матеріалів, високоякісної сировини є одними з факторів конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність продукції є результатом діяльності підприємства, а умови, що її забезпечують факторами впливу управління конкурентоспроможністю продукції. На виробництво конкурентоспроможної продукції впливає цілий комплекс взаємопов'язаних між собою факторів, що відрізняються за характером дії. Фактори конкурентоспроможності продукції класифікуються по групам. За середовищем виникнення фактори поділяються на зовнішні і внутрішні, що в сукупності охоплюють сферу виробництва і збуту продукції, стан ринкового середовища тощо. До зовнішніх факторів відносяться державне регулювання економіки, митна і соціальна політика, інтеграційні процеси, стан фінансової системи, рівень розвитку інформаційних технологій, інвестиційний клімат в державі і галузі, стан і структура ринку, ємність ринку, вимоги споживачів. Внутрішні фактори – це репутація підприємства, його організаційно-виробнича діяльність, кваліфікація персоналу, ефективність використання ресурсного потенціалу, система управління конкурентоспроможністю [14, с. 29].

За вартісною характеристикою фактори конкурентоспроможності продукції поділяються на цінові і нецінові. Ціновими факторами є якість продукції, витрати на виробництво, реалізацію та споживання, ціна продажу товару, зовнішня інформація. До нецінових факторів відносяться час і внутрішня інформація, витрати на яку уже враховані в затратах підприємства. За характером дії фактори поділяються на основні і додаткові, за тривалістю дії – на постійні і змінні, за сферою впливу – на маркетингові, економічні, виробничі, науково-технічні, екологічні тощо. Провідну роль відіграють фактори економічного механізму, до яких відносяться ціноутворення, фінансування, кредитування,

стимулювання попиту населення на продукцію, експорт продукції тощо. Основу для підвищення конкурентоспроможності продукції складають фактори державного рівня управління, оскільки вони визначають рівень добробуту споживачів і їх попит, стратегію розвитку підприємства, регіону і країни загалом.

Найважливішими факторами конкурентоспроможності продукції є:

- корисність для споживача (відповідність вимогам покупця до товару);
- ціна товару, новизна (оригінальність та унікальність товару);
- якість продукції - сукупність характеристик і властивостей продукції, які обумовлюють її здатність задовольняти потреби споживачів на ринку відповідно до її призначення.

Ці характеристики є порівняльними, і одна і та ж якість продукції може бути високою для одного призначення і низькою для іншого. Вона вимірюється сукупністю показників, які характеризують надійність, функціональність, довговічність, зовнішній вигляд, зручність використання та інші споживчі властивості продукції. Підвищення якості є інструментом конкурентної боротьби та ефективним механізмом завоювання і утримання конкурентних переваг на ринку. Якість продукції сприяє зростанню інвестицій, задовольняє споживчий попит, дозволяє компаніям виходити на зовнішні ринки та формує позитивний імідж компанії. Вона залежить від продуктивності праці, науково-технічного прогресу, організації виробництва та методів управління, технічного менеджменту, ефекту від впровадження досвіду зарубіжних і вітчизняних підприємств у проектуванні та виробництві високоякісної продукції, стандартизації, яка відображає придатність продукції до її функціонального призначення.

Важливим фактором конкурентоспроможності товару є ціна. При встановленні ціни враховуються цілі компанії, такі як максимізація прибутку або вихід на певний сегмент ринку. Так, в одних випадках підтримується висока ціна (для досягнення максимального прибутку), а в інших - низька (для завоювання ринку).

Використання сучасних технологій, у тому числі ресурсозберігаючих, сучасних машин та обладнання, матеріалів та високоякісної сировини, є одним з факторів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Оцінка конкурентоспроможності продукції є важливим етапом діяльності підприємства в процесі створення та виробництва продукції, яка повинна відповідати вимогам споживачів. Оцінка конкурентоспроможності продукції передбачає комплексне дослідження ринку, вибір напрямів діяльності підприємства, реалізацію заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції, оцінку нових ринків збуту продукції, управління ціною та якістю. Це має здійснюватися на всіх стадіях життєвого циклу продукту (розробка, виробництво, збут та експлуатація) [2, с. 103].

Основними параметрами, що характеризують конкурентоспроможність товару на підприємстві ДП «Сумська біологічна фабрика» (рис. 3.3).

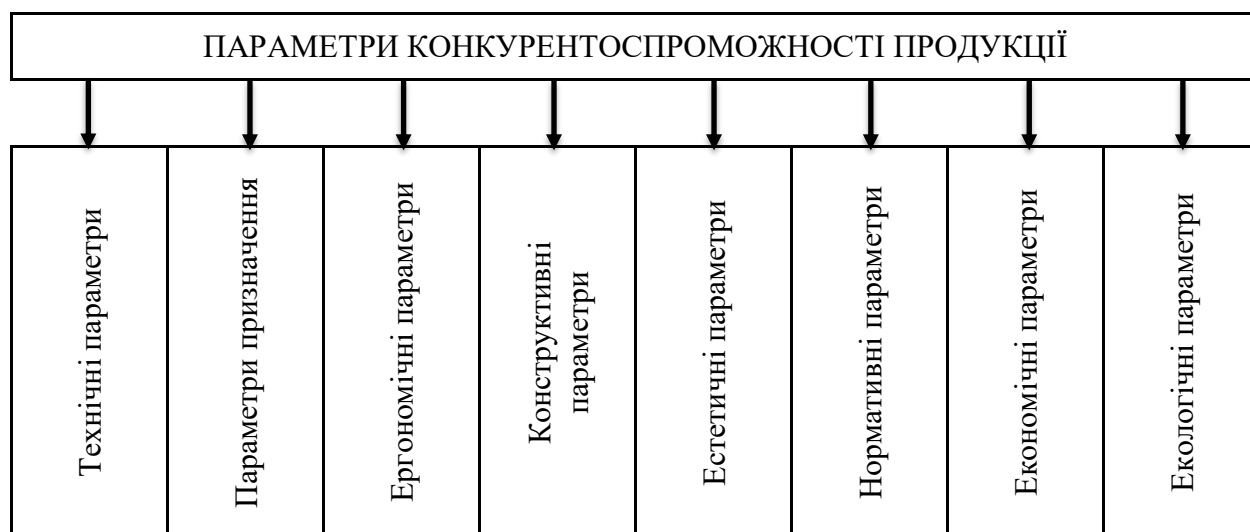


Рисунок 3.3 - Параметри конкурентоспроможності продукції

Джерело: побудовано автором

При цьому, виходячи з параметрів конкурентоспроможності, ДП «Сумська біологічна фабрика» необхідно враховувати ще й специфічні показники, які варіюються залежно від предмета дослідження. Серед таких показників є:

- стан ринку збуту товару;

- ставлення споживачів до продукції компанії, а також до продукції конкурентів, загрози з боку внутрішнього та зовнішнього середовища компанії;
- ступінь відповідності товару вимогам споживачів, характеристики найбільш конкурентних товарів, обраних як база для порівняння;
- найважливіші параметри конкурентоспроможності, які досліджуються в першу чергу.

3.2 Обґрунтування основних напрямів розвитку конкурентоспроможності

Щоб визначити, наскільки міцно фірма утримує свою конкурентну позицію, необхідно застосувати кількісне оцінювання порівняно із суперниками кожного з ключових факторів успіху і кожного суттєвого індикатора конкурентної сили. Дослідження конкурентів та їх порівняльне оцінювання є основою для визначення переваг та можливостей основних суперників.

При цьому першим кроком є складання списку ключових факторів успіху в даній галузі та найважливіших показників їх конкурентних переваг або недоліків (зазвичай достатньо 6-10 показників).

Другий крок – оцінювання фірми та її конкурента по кожному показнику. При цьому краще надати перевагу шкалі від 1 до 10.

Третій крок – підсумовування оцінок сильних сторін кожного із суперників і розрахунок підсумкових показників їх конкурентної сили.

Четвертий крок – висновки про масштаби та ступені конкурентної переваги або недоліки і визначення тих сфер, де позиції фірми більш сильні або більш слабші.

Діагностика діяльності підприємства – це процес ідентифікації, аналізу й оцінювання стану підприємства і тенденцій його зміни (тобто зміни стану) за відповідними бізнес-індикаторами з метою розроблення рекомендацій щодо усунення проблемних моментів і слабких сторін функціонування підприємства для забезпечення якісно нового рівня його розвитку та формування перспектив з

урахуванням наслідків за порушення законодавства у сфері економіки й управління підприємствами та права. Система цілей діагностики діяльності підприємства, виходячи з виокремлення та систематизації діагностичних цілей системи цілей економічної діагностики підприємства, містить таку структурну складову групи часткових діагностичних цілей (або часткову діагностичну ціль), як діагностика в системі менеджменту підприємства. Діагностика в системі менеджменту ДП «Сумська біологічна фабрика» як підфункція функції контролю як функції менеджменту враховує три складові:

- 1) оцінювання (визначення ключових ознак, характеристик, параметрів (показників, індикаторів), властивостей);
- 2) аналіз із аргументацією (ретельне дослідження структури, динаміки, тенденцій тощо);
- 3) ідентифікування (передбачає визначення відхилень параметрів від критеріїв і / або стандартів, формулювання діагнозу).

Очевидно, ДП «Сумська біологічна фабрика» потребує розробки стратегій у виробничій сфері, вдосконалення менеджменту і маркетингу. Варто зазначити, що досліджуване підприємство потребує значних технологічних інновацій, а саме закупівлю сушильних камер та нового виробничого обладнання. Ефективний розвиток ДП «Сумська біологічна фабрика», залежить від вчасного прийняття правильних управлінських рішень, від запроваджених інноваційних технологій та належного забезпечення підприємства необхідними засобами виробництва, від мотивації працівників, від чітко проведеної аналітичної роботи. Тобто все вище перелічене буде працювати тільки у випадку наявності та ефективної роботи керівників вищої та середньої ланки. При аналізі структури управління корисно додатково використовувати показники, що характеризують якісний рівень організації управлінської діяльності (коефіцієнти: управління, якості виконання управлінських функцій, оснащення засобами оргтехніки, стабільності кадрів, кваліфікації персоналу, умов праці, оперативності управління та ін.). Також до якісних показників ефективності управлінської праці можна віднести: науково-технічний рівень управління

(використання наукових методів, організаційної та обчислювальної техніки); обґрунтованість рішень, які приймаються робітниками апарату правління; достовірність і повнота інформації, якою володіють менеджери; рівень культури управління (характери зується використовуваним стилем керівництва, кількістю конфліктних ситуацій тощо); рівень культури праці робітників апарату управління (використання робочого часу, режим дня). На сьогодні як і у вітчизняній, так і у закордонній практиці, не існує єдиного підходу до проблеми вимірювання ефективності роботи управлінського персоналу. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності менеджерів пов'язаний із виробничим процесом та його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємств тощо. Оцінка ефективності управлінської діяльності менеджера підприємства, як правило включає чотири групи показників: загальні результативні, економічність апарату управління, продуктивність управлінської праці, організованість апарату управління (ці показники порівнюють та аналізують за ряд років). При цьому найбільш складною є кількісна оцінка рівня організації апарату управління, і зокрема, праці його робітників.

Таблиця 3.4 - Оцінка ефективності апарату управління ДП «Сумська біофабрика»

Показник	Роки		Індекс
	2020	2021	
Питома вага:			
-працівників апарату управління в загальній кількості працівників (а)	7,143	7,380	1,033
-заробітна плата працівників управління в загальному ФОП (в)	15,005	17,562	1,170
-заробітна плата працівників управління в загальних затратах (с)	1,746	2,154	1,233
-витрати по утриманню апарату управління в загальних затратах (d)	0,641	0,767	1,196
Індекс економності апарату управління (Е) $(a+b+c+d)/4$	X	X	1,158
Виробництво валової продукції:			
-на одного працівника управління, тис. грн. (А)	37346,14	51895,45	1,390
-на 1 грн. заробітної плати працівників управління, грн (В)	96,30	98,10	1,019
-на 1 грн. витрат на утримання апарату управління, грн (С)	262,35	275,53	1,050
Отримано прибутку на 1 працівника управління, тис. грн. (D)	6309,05	20273,40	3,213
Індекс результативності апарату управління (F) $(A+B+C+D)/4$	X	X	1,668
Індекс ефективності управлінської праці (I) $(F+(1-E))$	X	X	1,510

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці». ф. 2 «Звіт про фінансові результати», первинна документація ДП «Сумська біофабрика».

Результат праці менеджерів - творчі та аналітичні узагальнення, ідеї, концепції, які набувають форм управлінських рішень. Кількість цих рішень ще не визначає ефективності результатів праці керівника або спеціаліста. В цілому якість управління підприємством визначають за загальної тенденції зростання обсягів виробництва абсолютним співвідношенням кінцевих результатів та витрат. При цьому кінцеві результати не збігаються у часі і просторі з моментом прийняття управлінських рішень. Це ускладнює вимірювання, а потім і оцінку ефективності управлінської діяльності на підприємстві.

Проведемо оцінку ефективності апарату управління ДП «Сумська біологічна фабрика» за загальновідомою методикою вченого Бережного. Оцінка ефективності апарату управління проведена за показниками довоєнних, віносно, стабільних років для господарської діяльності підприємства.

Аналізуючи результативні показники, які характеризують ефективність управлінського персоналу підприємства, можна стверджувати, що управлінська праця в ДП «Сумська біологічна фабрика» є ефективною, прийняті управлінські рішення результативними, а затрати на утримання апарату управління – виправданими, так як індекс економності апарату управління становить 1,158, індекс результативності управлінців – 1,668, а відповідно і індекс ефективності управлінської праці дорівнює 1,51.

3.3 Економічна ефективність реалізації запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність продукції визначається не лише показниками якості, але й у значній мірі залежить від, зовнішнього вигляду товару. У наш час, коли всі підприємства переходять до ринкових відносин, велике значеніє мають не лише якість продукції, але й зручна для покупця упаковка. На Сумській державній біофабриці виробництво вакцин не повністю автоматизоване, а переважає ручна праця по фасуванню і пакуванню вакцин. Тому ми вважаємо,

що буде доцільним встановити лінію мийки, стерилізації, розфасування та, укупорки та етикетування у флакони ємк. 10/20 мл. німецької фірми “Бош-Штрук”. Нове ефективне обладнання дасть змогу зменшити собівартість продукції і підвищити ефективність праці працюючих. Даний захід передбачає скорочення кількості робітників, обслуговуючих лінію з чотирьох до двох працівників.

Прорахуємо шляхи зниження собівартості продукції за рахунок введення нового обладнання. Вартість пакувально-фасувальної лінії німецької фірми “Бош-Штрук” становить 500 000 грн. Ми вважаємо, що буде доцільним взяти це обладнання в лізинг, ніж взяти кредит на його придбання.

Лізинг - це підприємницька діяльність, яка полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування на визначений строк лізингоодержувачу майна, що є власністю лізингодавця, за умови сплати лізингоодержувачем лізингових платежів.

Лізинг має переваги порівняно з іншими формами фінансування виробництва:

- лізинг дає можливість підприємству використовувати у виробництві найбільш передове і високотехнологічне устаткування, не сплачуючи його повної вартості;
- підприємству не потрібно передчасно накопичувати значні власні кошти та використовувати банківський кредит, а заощаджені грошові ресурси направляти на інші потреби;
- лізинг надає можливість суб'єктам вибирати найбільш зручну форму оплати. Лізингові платежі можуть здійснюватись після отримання виручки від реалізації товару, який виготовлений на об'єкті лізингу, нерівномірно сплачуватися по роках, можуть бути фіксованими та змінними, сплачуватися грошима та продукцією, яка виготовлена на об'єкті лізингу;
- придбання об'єктів в лізинг не погіршуватиме ліквідність балансу, тоді як придбання основних засобів за рахунок кредиту веде до зростання кредиторської заборгованості та виникнення її в балансі;

- лізингові платежі відносяться на валові витрати і зменшують прибуток, який підлягає оподаткуванню. При придбанні ж устаткування в кредит сума основного боргу за кредит не включається до валових витрат підприємства при оподаткуванні. Підприємство бере обладнання в лізинг на 5 років під 10% річних. Визначимо майбутню вартість ренти, яку потрібно сплатити за 5 років користування обладнанням. Підприємство буде сплачувати ренту в кінці кожного року експлуатації обладнання однаковими платежами.

Скористаємося формулою визначення майбутньої вартості ануїтету:

$$S=A*(1+i)^n; \quad (3.6)$$

Ануїтет - (фінансова рента) – це ряд послідовних односпрямованих фінансових платежів, виражених у фіксованій вартості і вироблених через рівні проміжки часу.

$$S= 500\,000*(1+0.1)^5=805255 \text{ грн. за 5 років.}$$

За рік треба сплатити $805255/5=161051$ грн. Лізингові платежі будуть здійснюватись після отримання виручки від реалізації товару.

Вихідні дані для розрахунку ефективності встановлення пакувально-фасувального апарату представимо в таблиці 3.5.

1. Розрахуємо капітальні витрати по встановленню пакувально-фасувального апарату для виробництва вакцини проти вірусної гемарагічної хвороби кролів, тканинної, ГОА.

1.1. Транспортні витрати складають:

$$T_v = 500000 * 0,01 = 5000 \text{ грн.}$$

1.2. Вартість монтажних робіт складає:

$$B_{mp} = 120000 * 0,01 = 5000 \text{ грн.}$$

1.3. Відрахування за користування обладнанням = 161051 грн./рік

1.4. Всього нові капітальні витрати складають:

$$K_n = 5000+5000+161051=171051 \text{ грн.}$$

2. Розрахунок поточних витрат.

2.1. Постійні витрати на весь випуск продукції складають 56 900,61 грн., на 1 тис. доз вакцини 21,03 грн.

Таблиця 3.5 - Вихідні дані для розрахунку ефективності встановлення пакувально-фасувального апарату для виробництва вакцини проти вірусної гемарагічної хвороби кролів, тканинної, ГОА

Показники	Значення
1. Обсяг виробництва, тис. доз	2705,68
2. Кількість днів роботи підприємства, дн.	235
3. Кількість робочих змін за добу, зм.	1
4. Вартість обладнання, грн.	500000
5. Транспортні витрати, %	1
6. Витрати на монтаж, %	1
7. Норми амортизаційних відрахувань, %	2
8. Витрати електроенергії на 1 тис. доз вакцини	0,73
9. Потужність встановленого електродвигуна, кВт	4,04
10. Ціна 1 тис. доз вакцини, грн.	208,33
11. Кількість робітників, обслуговуючих лінію, чол.	4
12. Часова тарифна ставка, грн..	6,13

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

2.2. Розрахунок змінних витрат:

2.2.1. Вартість палива на технологічні цілі до модернізації складає 10 494,73 грн. на весь випуск продукції і 3,88 грн. на 1 тис. доз вакцини.

Після введення нового обладнання додаткові витрати на паливо на 1 тис. доз складають 4,85 грн.

Відповідно на весь випуск продукції – 13122,55 грн.

2.2.2. Розрахуємо вартість електроенергії

Вартість електроенергії на 1 тис. доз вакцини становить за даними підприємства 0,73 грн., а на весь випуск продукції – 1968,31 грн.

$Be = (M_d * T_{ch} * T_{zm} * C_{tar} * K * T)$, де M_d - потужність електродвигунів, кВт;

Тч - кількість годин роботи електродвигунів за зміну;

Тзм.- кількість змін роботи за добу;

Стар. - тариф за 1 кВт/г електроенергії, грн.;

К - коефіцієнт використання потужності;

Т - кількість днів роботи за рік.

Додаткові витрати електроенергії на весь випуск вакцини після встановлення апарату: $4,04 * 8 * 1 * 0,36 * 235 = 2734,27$ грн.

Тоді на весь випуск після модернізації: $2734,27 + 1968,31 = 4702,58$ грн.; на 1 тис. доз вакцини: $4702,58 / 2705,68 = 1,74$ грн.

2.2.3. Розрахунок суми витрат по заробітній платі робітників.

Витрати по зарплатні робітників на 1 тис. доз вакцин складають – 26,6 грн.

На весь випуск до модернізації за даними підприємства – 71937,89 грн.

При введенні заходу, по плану, скорочуємо 2-х робітників, їх фонд заробітної плати складає: $8 * 235 * 6,13 * 2 = 23048,8$ грн.

Таким чином фонд заробітної плати на весь випуск вакцини після модернізації складає: $71937,89 - 23048,8 = 48889,09$ грн.; на 1 тис. доз вакцини: $48889,09 / 2705,68 = 18,07$ грн.

2.2.4. Амортизаційні відрахування до встановлення нового обладнання на 1 тис. доз. вакцини = 3,88 грн.

На весь обсяг продукції – 10 497,17 грн.

Амортизаційні відрахування після встановлення обладнання становлять:

$A = K_n * A_v = 171051 * 0,03 = 5131,53$ грн. на весь обсяг продукції, на 1 тис. доз вакцини – $5131,53 / 2705,68 = 1,9$ грн.

Всього сума амортизаційних відрахувань на 1 тис. доз вакцини становить: $3,88 + 1,9 = 5,78$ грн.

Тоді на весь обсяг продукції після встановлення обладнання – $5,78 * 2705,68 = 15638,83$ грн.

Як видно з даних табл. 3.9, собівартість однієї тис. доз. вакцини проти вірусної гемарагічної хвороби кролів, тканинної, ГОА зменшилась би на 4,92 грн., а всього випуску – на 13300,56 грн. за рахунок проведення модернізації,

встановлення нового апарату.

3. Проведемо розрахунок показників економічної ефективності

3.1. Визначимо прибуток на весь випуск вакцини:

$$П1 = (208,33 - 199,09) * 2705,68 = 25000 \text{ грн.}$$

$$П2 = (208,33 - 194,17) * 2705,68 = 38312,4 \text{ грн.}$$

3.2. Визначимо додатковий прибуток:

$$П_{\text{дод}} = П2 - П1; П_{\text{дод}} = 38312,4 - 25000 = 13312,4 \text{ грн.}$$

3.3. Витрати по лізингу ляжуть на весь обсяг продукції підприємства.

Тоді строк окупності капітальних витрат складає:

$$\text{Ток} = \frac{С_{\text{п}} + С_{\text{п}} + К_{\text{н}}}{П_{\text{дод}}}$$

$$\text{Ток} = \frac{5977000 + 13190 + 171051}{13312,4 + 3787591} = 1,6 \text{ (років).}$$

Калькуляція собівартості виготовлення 1 тис. доз вакцини проти вірусної гемарагічної хвороби кролів, тканинної, ГОА до модернізації та після неї наведені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Порівняння витрат до та після встановлення пакувально-фасувального апарату

Показники	До модернізації		Після модернізації	
	1 тис. доз	Весь випуск	1 тис. доз	Весь випуск
Постійні витрати, грн.	21,03	56900,61	21,03	56900,61
Виробничі тварини, грн..	4,26	11534,47	4,26	11534,27
Корми та підстилка, грн.	0,12	319,42	0,12	319,42
Сировина та матеріали, грн.	50,04	135404,61	50,04	135404,61
Паливо на технологічні цілі, грн.	3,88	10494,73	4,85	13122,35
Електроенергія, грн.	0,73	1968,31	1,74	4702,58
Витрати на зарплату, грн.	26,6	71937,89	18,07	48889,09
Амортизаційні відрахування, грн.	3,8	10497,17	5,78	15638,83
Видатки на утримання і експлуатацію обладнання, грн.	3,57	9651,17	3,57	9651,17
Цехові витрати, грн.	50,07	135485,44	50,07	135485,44
ХВО, грн.	2,26	6123,64	2,26	6123,64
Виробнича собівартість, грн.	166,43	450317,47	161,79	437751,96
Адміністративні витрати, грн.	25,52	69059,97	25,52	69060
Позавиробничі витрати, грн.	7,13	19285	7,13	19285
Повна собівартість, грн.	199,09	538662,44	194,17	525361,88

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Отже, в результаті впровадження запропонованих заходів нам вдалося б знизити собівартість і, таким чином, отримати додатковий прибуток у розмірі 13312,4 грн. Витрати по придбанню і налагодженню нового пакувально-фасувального апарату окупилися б приблизно за 1,6 років. Іншими словами можна зробити висновки, що запропоновані заходи є ефективними.

Отримавши додатковий прибуток від впровадження нового обладнання, підприємство може його використати для ще більшого підвищення ефективності його діяльності за рахунок маркетингових комунікацій.

ВИСНОВКИ

Дана робота присвячена управлінню конкурентоспроможністю продукції підприємства. Сформульовано визначення поняття «управління конкурентоспроможністю продукції», під яким розуміється здатність товару бути привабливим у порівнянні з аналогічними товарами конкурентів, метою якого є задоволення вимог ринку і споживчої оцінки.

У результаті зроблено такі висновки: що для більш ефективного управління конкурентоспроможністю продукції ДП «Сумська біологічна фабрика» доцільно сформувати сукупність чинників впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства.

Також було проведено розрахунки в яких наявні переваги вакцини проти вірусної гемарагічної хвороби кролів, тканиної, ГОА виробництва Сумської біофабрики перед вакциною Херсонської біофабрики, що передусім зумовлені більш якісною сировиною, забезпеченням усім необхідним обладнанням та більш якісною технологією виготовлення вакцини.

Інтегральний комплексний показник на рівні 0,745 (вакцини Сумської державної біофабрики) в порівнянні з 0,709 (вакцини Херсонської державної біофабрики) лише зайвий раз це підтверджує. Тобто перевага досліджуваного нами підприємства над Херсонською державною біофабрикою і у відношенні конкурентоспроможності в цілому і у відношенні конкурентоспроможності продукції на прикладі вакцини проти вірусної гемарагічної хвороби кролів, тканиної, ГОА на зовнішньому ринку є очевидною. Порівнюваний продукт є досить конкурентоспроможним, але має перспективи ще більшого розвитку і досягнення конкурентної переваги на основі новітніх технологій з метою виходу на зовнішній ринок.

Усі чинники конкурентоспроможності продукції підприємства ДП «Сумська біологічна фабрика» об'єднані у чотири групи. Зовнішні фактори, які не підлягають безпосередньому впливу керівництва підприємства, а визначаються державною політикою і ринковим середовищем у країні.

Внутрішні фактори, які формуються і підлягають регулюванню безпосередньо підприємством. Також відокремлені цінові і нецінові фактори. До цінових факторів віднесено ціну споживання продукції ДП «Сумська біологічна фабрика» і рівень витрат на виробництво і реалізацію продукції. До нецінових: унікальність і якість продукції, корисність для споживача (відповідність вимогам, що висуваються до даного товару з боку покупця) і новизна продукції (оригінальність та неповторність продукції).

Дана класифікація факторів конкурентоспроможності продукції ДП «Сумська біологічна фабрика» враховує всі групи факторів, які роблять вплив на рівень конкурентоспроможності продукції. Дослідження та аналіз цих факторів, а також цілеспрямований управлінський вплив на них, дозволять забезпечити високий рівень конкурентоспроможності продукції, і як наслідок, конкурентоспроможності підприємства.

В ході перебування на практиці ми спробували проаналізувати сам процес прийняття рішень на всіх його етапах. Встановлено, що однією з технологій є організація управління підприємством за допомогою використання командного менеджменту і створення високоефективних управлінських команд. Проблема формування управлінської команди для підвищення якості та темпів прийняття управлінських і стратегічних рішень, забезпечення більшої гнучкості організаційної структури, підвищення якості взаємодії та розвитку системи управління, підвищення ефективності та результативності функціонування є актуальною для ДП «Сумська біологічна фабрика».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А. О. Азарова, А. А. Софина Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 27-28 квітня 2020 р. 2020. URL:<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2020/paper/view/10148>.
2. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
3. Богиня Д. П. Науково–практичні основи визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці. Соціально–економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати: монографія. К: ІЕ НАНУ, 2017. 300 с.
4. Бурук Г. П. Управління конкурентоспроможністю промислової продукції з урахуванням екологічної складової : автореф. дис. ... канд. екон. Наук. Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2020. 23 с.
5. Бай С.І. Консалтинг: навч. посіб. С.І. Бай, І.П. Миколайчук, В.С. Ціпуринда. – Київ: КНТЕУ, 2018. 432 с.
6. Гузар Б. С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції. Гузар Б. С., Цикалюк О. С. Інноваційна економіка. 2019. № 11. С. 277-280.
7. Гуменюк Р. П. Оцінювання розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Specialized and multidisciplinary scientific researches: collection of scientific paper with proceedings of the international scientific and practical conference, Amsterdam, Desember 11, 2020. Amsterdam, 2020. P. 95–97.*
8. Дашутіна Л.О. Якість продукції як основний чинник конкурентоспроможності. Л.О. Дашутіна. Сучасний рух науки: тези доп. IV міжнародної науково-практичної інтернетконференції, 6-7 грудня 2018 р. Дніпро, 2018. С. 348-352.
9. Дашутіна Л.О. Теоретико-методологічні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Л.О. Дашутіна. Сучасний менеджмент, тенденції, проблеми та перспективи розвитку: матеріали III Міжнародної

науково-практичної конференції – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2019. 215 с. С. 81-83.

10. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. І. З. Должанський, Т. О. Загорна. - Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 384с.

11. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 5. С. 23-29.

12. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 3. С. 165–170.

13. Дяченко В. С.. Методи управління конкурентоспроможністю підприємств. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 2. м. Полтава, 30 – 31 березня 2023 р. Полтава, 2023. С. 338-341.

[URL:https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/35498/1/S_EKOLOHIChni.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/35498/1/S_EKOLOHIChni.pdf)

14. Дяченко В. С. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Інноваційний вимір управління соціокультурною діяльністю в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 02 червня 2023 року). К.: ДУІТ . 2023. С. 71-74.

[URL:https://files.duit.edu.ua/uploads/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82/3_%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%90/conferences/all-ukrainian-scientific-practical-conferences/conference-02-06-2023.pdf](https://files.duit.edu.ua/uploads/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82/3_%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%90/conferences/all-ukrainian-scientific-practical-conferences/conference-02-06-2023.pdf).

15. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. Одеса: Атлант, 2018. 470 с.

16. Кириченко О. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2.
[URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428)
17. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
18. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
19. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2017. 484 с.
20. Стахов М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. 2019. Вип. 16.
21. Управління маркетинговою діяльністю: ситуаційні вправи : навч. посібник. Левків Г. Я., Подра О. П., Леськів Г. З. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 190 с.
22. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство-регіон: монографія. Козак Ю. Г. та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 173 с.
23. Kovalchuk A. The imperatives of structuring an enterprise economic safety system in an adaptive development environment. Znanstvena Misel. 2020. № 49–1. С. 25–27.

ДОДАТКИ

Додаток А

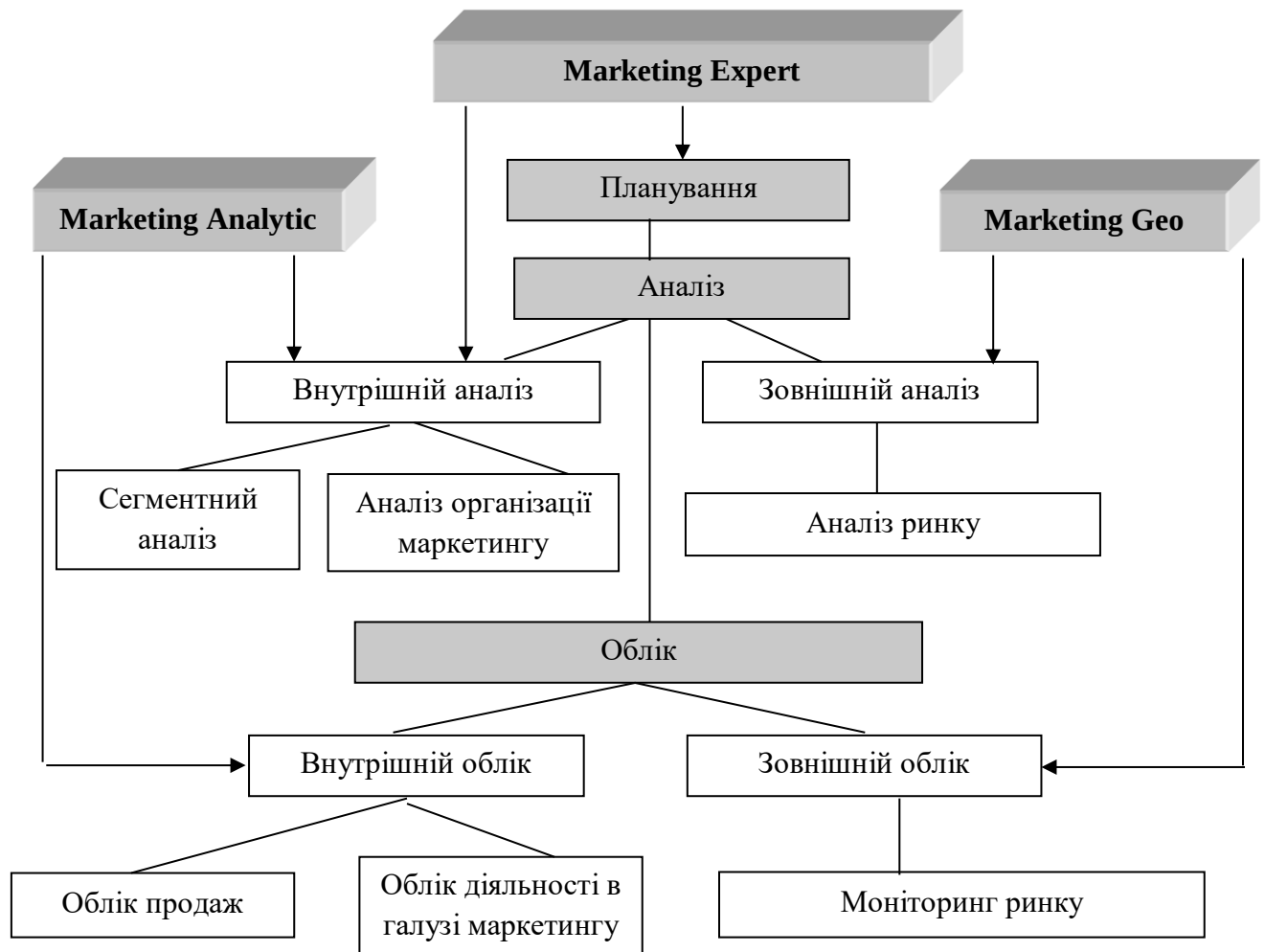


Рисунок 1 - Структура інформаційно-аналітичної системи маркетингу

Джерело: сформовано автором

Додаток Б

Класифікаційна ознака	Форми аналізу
В залежності від об'єкта дослідження	Аналіз формування прибутку
	Аналіз розподілу і використання прибутку
В залежності від організації проведення	Зовнішній аналіз прибутку
	Внутрішній аналіз прибутку
В залежності від масштабів діяльності	Аналіз прибутку в цілому по підприємству
	Аналіз прибутку по структурному підрозділу
	Аналіз прибутку по окремій операції
В залежності від обсягів дослідження	Повний аналіз прибутку
	Тематичний аналіз прибутку
В залежності від періоду проведення	Попередній аналіз прибутку
	Поточний аналіз прибутку
	Наступний аналіз прибутку

Таблиця 1 - Форми аналізу прибутку на підприємстві в залежності від цілей його проведення

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень