

**Міністерство освіти і науки України  
Державний торговельно-економічний університет  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Кафедра менеджменту та адміністрування**



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

«Підвищення конкурентоспроможності та оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством»

(за матеріалами ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

«АГРОТЕХПОСТАЧ ПЛЮС», м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти  
II курсу, групи МО-21з(м),  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Менеджмент організацій»  
заочної форми навчання

Світлани  
Сідлак

Науковий керівник  
д-р. екон. наук, доцент

Іван  
Заюков

Гарант освітньої програми  
д-р. екон. наук, професор

Наталія  
Корж

Вінниця 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЇХ УПРАВЛІННЯ	6
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ16 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ПП «АГРОТЕХПОСТАЧ ПЛЮС»	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «Агротехпостач плюс»	16
2.2 Оцінка рівня конкурентних позицій ПП «Агротехпостач плюс»	22
2.3 Оцінка впливу зовнішніх факторів на ефективність управління ПП27 «Агротехпостач плюс»	27
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «АГРОТЕХПОСТАЧ ПЛЮС»	37
3.1 Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства	37
3.2 Пропозиції щодо зниження ризиків факторів зовнішнього середовища ПП «Агротехпостач плюс»»	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
ДОДАТКИ	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Наявність на ринку великої кількості суб'єктів господарювання, посилення процесів глобалізації, загострення конкуренції, поява нових загроз – все це лише ускладнює бізнес середовище діяльності підприємства.

При дослідженні теоретичних аспектів обґрунтування підвищення конкурентоспроможності підприємств в іноземних наукових роботах, слід відмітити праці В. Берга [6], Дж. Глаубера [20], С. Маккі [49], А. Манеса [26] та інших провідних вчених. Серед вітчизняних дослідників методи підвищення конкурентоспроможності підприємств наведені у працях В. Д. Базилевича [3], В. А. Борисової [30], О. Д. Вовчак [44], О. Д. Заруби [24], М. В. Мниха [30], Т. А. Ротової [18], Л. С. Руденка [42], К. В. Шелехова та Сідлак С.В [39], [40].

Першочергово конкурентоспроможність стає вирішальним чинником успіху будь-якого підприємства, а її високий рівень – свідчить про ефективне господарювання суб'єкту, можливості його адаптації до змін зовнішнього середовища, відповідності співвідношення «ціна - якість» очікуванням наявних та потенційних споживачів. Саме тому існує необхідність пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування конкурентних переваг.

*Мета роботи* – дослідити теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності та оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на ефективність управління ПП «Агротехпостач плюс».

*Основними завданнями*, які поставлені в роботі є:

- дослідити теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності

підприємства та оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на їх управління;

- проаналізувати основні організаційні та економічні показники діяльності підприємства;
- оцінити рівень конкурентних позицій ПП «Агротехпостач плюс»;
- проаналізувати вплив зовнішніх факторів на ефективність управління ПП «Агротехпостач плюс»;
- запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розробити пропозиції щодо зниження ризиків факторів зовнішнього середовища ПП «Агротехпостач плюс»

*Об'єктом дослідження* є система підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

*Предметом дослідження* є розробка пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «Агротехпостач плюс» та зменшення ризиків впливу зовнішніх факторів.

*Гіпотеза дослідження* базується на припущенні, що розробка пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності та зменшення ризиків впливу зовнішніх факторів позитивно вплинуть на фінансово-економічні результати діяльності ПП «Агротехпостач плюс».

*Методи дослідження* зокрема являються загальнонаукові методичні прийоми – спостереження, порівняння, аналогія та моделювання, аналіз і синтез, а також графічний метод, узагальнення економічних показників діяльності ПП «Агротехпостач плюс», аналіз конкурентоспроможності підприємства, SWOT та PEST аналізи.

*Інформаційну базу дослідження становлять: звітність ПП «Агротехпостач плюс» за останні 2020-2022 рр., наукові періодичні видання, первинні документи, монографії з предмету дослідження.*

*Практична цінність* магістерської роботи полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «Агротехпостач плюс» та оцінити вплив зовнішніх факторів середовища на їх управління.

*Апробація наукових досліджень. Апробація результатів кваліфікаційної роботи.* Основні засади кваліфікаційної роботи розглядались на Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 20.04.2023), на тему «Вплив факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством» та X Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 06.10.2023), на тему «Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах».

*Структура роботи:* робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота розміщена на 50 сторінках основного тексту, налічує 10 рисунків та 9 таблиць. Перелік використаних джерел налічує 51 джерело.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЇХ УПРАВЛІННЯ

У реаліях нашого часу економіка України переживає не легкий період, але попри військові дії на території держави підприємці та підприємства намагаються втримати свої набуті позиції та знайти нові можливості для того, аби бути конкурентоспроможними на ринку. Конкурентоспроможність є основним фактором успіху бізнесу та економічної безпеки. Конкуренція, як основний елемент ринкового механізму, є однією з найпопулярніших економічних категорій сучасності. Найбільш актуальним для сучасного економічного середовища є механізм формування ефективних способів вибору конкурентних переваг. Підвищення конкурентоспроможності підприємства є процесом, який зумовлює певні протидії, потребує управління та формування маркетингових стратегій.

Конкуренція – є базовою одиницею всієї системи ринкового господарства. Термін «конкуренція» перекладається з латинської як змагання чи суперництво [38]. Ідеться про змагання між економічними суб'єктами за ефективне використання ресурсів у їх сфері діяльності. Подібним визначенням «конкуренції» є категорія «конкурентоспроможність», яка з середини 70-х років ХХ століття виступає головним критерієм при оцінюванні економічних, управлінських чи політичних функцій держави. Тому конкурентоспроможність є основною ринковою категорією, що демонструє одну з важливіших рис ринку – його конкурентність [36].

Науковці, які досліджували поняття конкуренція розробили теорії, що дають можливість детальніше розглянути дане поняття. Розглянемо трансформацію економічних теорій та конкуренції (додаток А.1) *Джерело*: складено автором за [49; 9; 43; 33; 28].

Здатність підприємства ефективно господарювати в конкурентних умовах називають конкурентоспроможністю. Конкурентоспроможність стала основою для успішного та ефективного розвитку економіки [11], [46].

Як правило конкурентоспроможність розглядається, як здатність економіки однієї країни конкурувати з економікою інших країн за рівнем ефективного використання державних ресурсів, збільшенням продуктивності виробництва та забезпеченням на такому ґрунті високого й постійно зростаючого рівня життя населення [10]. Ознайомимось з багатьма визначеннями поняття «конкурентоспроможність» (додаток А.2) *Джерело*: складено автором за [41; 16; 12; 35; 22; 46].

З додатку А.2 видно, що головною ланкою дослідження конкурентоспроможності є саме конкурентоспроможність підприємства як окремого суб'єкта виробничо-господарської діяльності, на якому створюється товар, що може бути успішно реалізований завдяки маркетинговій стратегії та рекламній політиці [2], [18].

Конкурентоспроможність підприємства як характеристика, відображає відмінності в процесі розробки даного підприємця від його конкурента, як з точки зору ступеня, в якому їхні товари або послуги задовольняють певну громадську потребу з точки зору ефективності підприємства [4], [52].

На думку С. Близнюк конкурентоспроможність підприємства – це сукупність переваг над конкурентами в економічній, технологічній, організаційних сферах діяльності підприємств, яку можна визначити завдяки

економічним показникам, таких як (додатковий прибуток, ринкова частка, обсяг продажу) [5].

У своїх наукових роботах С. Уїлрайт [32], Р. Хейс [13] та Д. Кларк [32] розглядають чотири рівні конкурентоспроможності підприємства:

1. Організація управління як щось внутрішньо нейтральне. Так розглядає керівництво підприємств першого рівня. Такі керівники випускають лише продукцію і не піклуються ні про конкурентів, ні про споживачів;

2. Компанії другого рівня прагнуть, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, які встановили їх основні конкуренти. Вони працюють по тим же принципам і підходам в управлінні якістю продукції і працею;

3. Компанії третього рівня досягають успіху в конкуренції завдяки функції управління, якості, ефективності управління та організації виробництва в ширшому сенсі. Компанії такого рівня на багато років випереджають своїх конкурентів;

4. Компанії четвертого рівня конкурентоспроможності можна віднести до підприємств світового класу. Вони кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління.

Існує велика кількість чинників що впливають на конкурентоспроможність. Розглянемо чинники, які були запропоновані М. Портер [34]:

1) Зовнішні чинники. Вони які залежать від багатьох рівнів конкурентоспроможності: країни, регіону, галузі, що випускає товар, та сили конкуренції на виході.

2) Внутрішні чинники, залежать від патентоспроможності товару, раціональності системи організаційних та виробничих структур, конкурентоспроможності персоналу.



Таким чином, виокремили основні чинники підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання відповідно до сучасних умов:

- Вдосконалення існуючої інноваційної політики підприємства, або впровадження нової, яка зможе визначити можливості підприємства у конкурентній боротьбі.
- Відповідність кваліфікованих трудових ресурсів вимогам міжнародного ринку праці.
- Наявність системи управління якістю на підприємстві.
- Можливість розширення діяльності на міжнародному ринку та безперервного вдосконалення реалізованої на внутрішньому ринку продукції національних виробників [25], [17].

Розглянемо на рисунку 1.1 рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

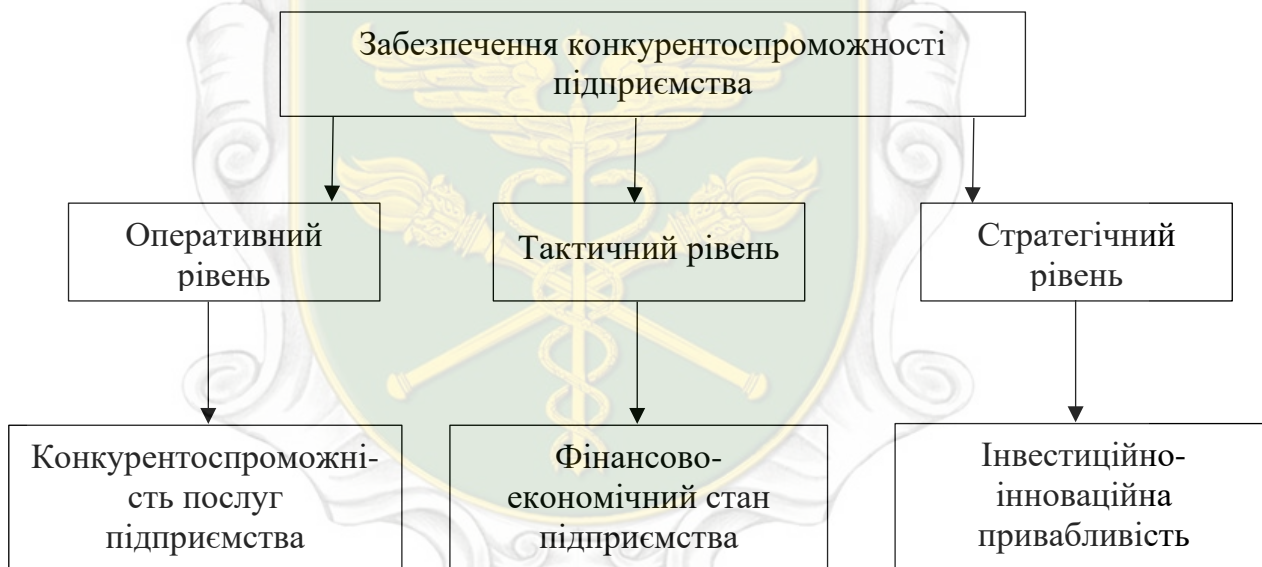


Рисунок 1.1 – Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства

*Джерело:* складено автором за [7].

За для того аби знайти резерви для підвищення ефективність діяльності підприємства потрібно переглянути:

1) ресурси – показують першочергову необхідність в аналізі ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та людської праці [21];

2) організацію – пошук можливостей підвищення тих процесів, що відбуваються на підприємстві; при цьому всю увагу потрібно звернути на ефективність управління;

3) технології – це покращення технічної бази та пов'язані з цим організаційно-правові проблеми. Подолання технічного й технологічного відставання це не просто перехід на сучасні технології, а й упровадження корпоративної культури [7], [27].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є пріоритетом організаційного управління, оскільки воно визначає здатність суб'єкта господарювання існувати на ринку. Отже, можна стверджувати, що цей процес передбачає обов'язкове виконання основних функцій управління та впровадження традиційних підходів до управління з врахуванням ряду принципів управління [12], [45], [31].

Сутність управлінських підходів в контексті управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання:

1. Ситуаційний підхід – зміни в управлінні конкурентоспроможністю, що є у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства дають змогу скоригувати стратегію суб'єкта ринку;

2. Процесний підхід – підхід, який організовується у певній послідовності й який вимагає виконання певних функцій, серед яких є планування, організація, мотивація та контроль;

3. Системний підхід – при цьому підході неможливо без добре налагоджених зв'язків між елементами системи [23].

За для того аби мати змогу бути конкурентоспроможним підприємством, потрібно надати оцінку усім факторам впливу.

Оцінка своєї конкурентоспроможності має враховувати аналіз сильних та слабких сторін, який зроблений з реальних показників та при здійсненні маркетингових досліджень визначити потенційні можливості підприємства [26].

Існує багато методів оцінки конкурентоспроможності, але для цього потрібно розглянути, перш за все, критерії та показники, які потрібно враховувати при дієвій оцінці. Розглянемо критерії та показники конкурентоспроможності в таблиці 1.2.

Таблиця 1.1 – Критерії та показники конкурентоспроможності

Критерії оцінки	Показники конкурентоспроможності
Ефективність виробничої діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відносний показник витрат на одиницю продукції;</li> <li>– Відносний показник фондівдачі;</li> <li>– Відносний показник рентабельності продукції;</li> <li>– Відносний показник продуктивності праці;</li> </ul>
Платоспроможність підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Показник автономії;</li> <li>– Коефіцієнт платоспроможності;</li> <li>– Коефіцієнт ліквідності;</li> </ul>
Системність організації збуту та каналів розподілу продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рентабельність продаж</li> <li>– Коефіцієнт затовареності готовою продукцією</li> <li>– Показник виробничої потужності підприємства</li> <li>– Показник ефективності рекламної кампанії</li> <li>– Якість та імідж товару</li> </ul>

*Джерело:* складено автором за [45].

При оцінці конкурентоспроможності мають використовуватись реальні показники підприємства, аналіз їх сильних та слабких сторін. При здійсненні маркетингових досліджень визначаються потенційні можливості.

Тому оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна містити показники потреб у фактичних та перспективних капіталовкладень за окремими видами продукції та ринками, потреби у засобах формування попиту та стимулювання збуту, систему забезпечення ринкових переваг підприємства,

використання власних інноваційних технологій тощо [15]. Розглянемо на рис. 1.2, як саме проводиться оцінка конкурентоспроможності на підприємстві.

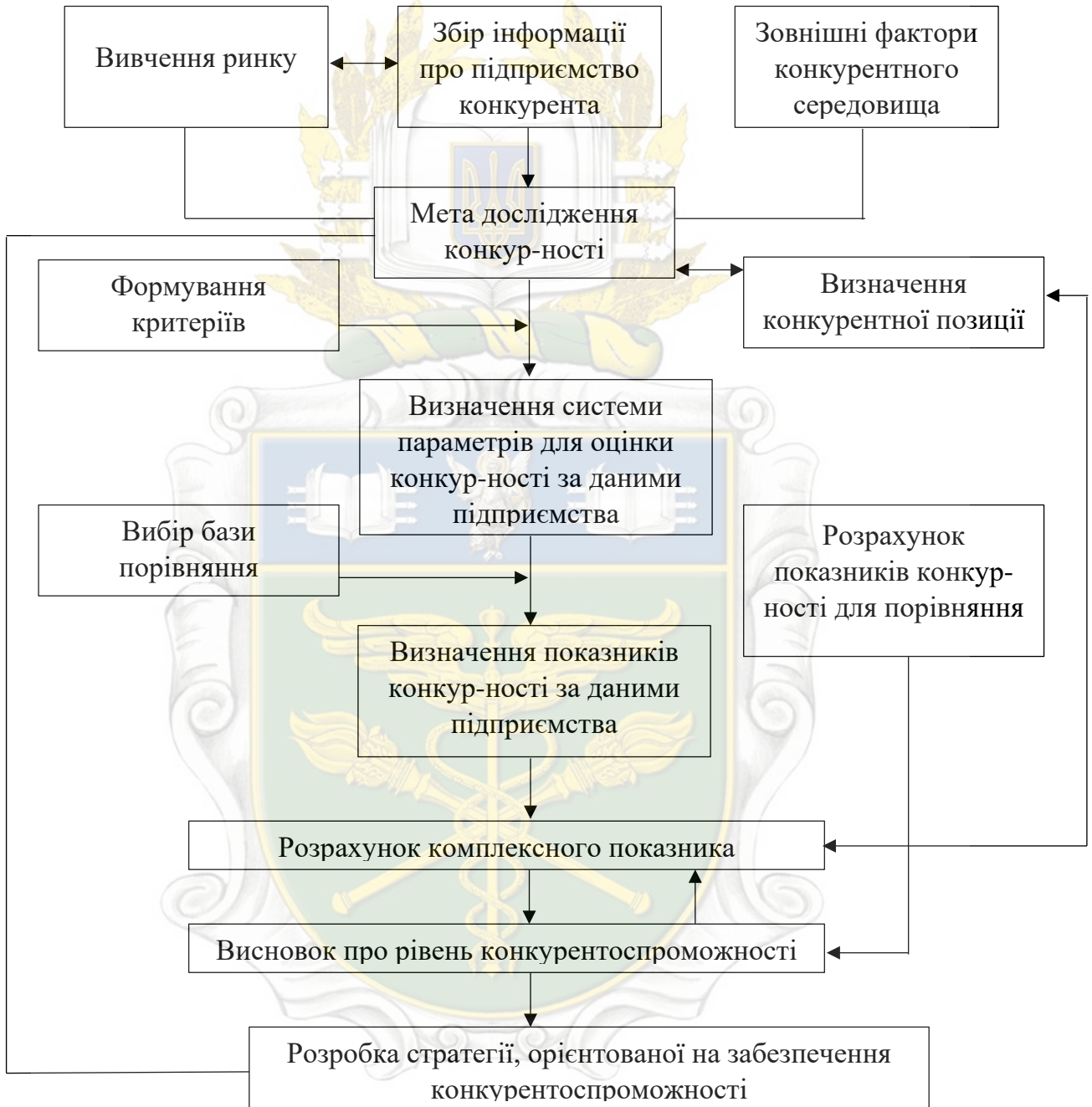


Рисунок 1.2 – Процес оцінки конкурентоспроможності підприємства

*Джерело:* складено автором за [51].

З рисунку 1.2 видно, що процес оцінки конкурентоспроможності підприємства визначається як безперервний і систематичний процес [24].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку вивчають фактори, які впливають на відношення покупців до підприємства та до їх продукції. В результаті це спричиняє зміни частки продукції підприємства на ринку. Фактори що впливають на конкурентоспроможність підприємства поділяються на внутрішні та зовнішні (додаток А.3) Джерело: складено автором за [20].

Зовнішній фактор – це сукупність суб'єктів господарювання, зовнішніх умов і чинників, які мають можливість вплинути на функціонування підприємства [38] (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Групи факторів впливу зовнішнього середовища  
Джерело: складено автором за [38].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться згідно з порядку [8]. Після визначення місії та цілей підприємства проводиться діагностичний етап:

- оцінюють зміни, що впливають на різні фактори потенціалу підприємства;
- визначають фактори, які можуть представляють загрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- аналізують діяльності конкурентів;
- визначають фактори, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства [14].

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для того, щоб зробити прогноз можливостей, розробити план дій на випадок непередбачених обставин, розробити заходи, які дозволять перетворити загрози на вигідні можливості [50].

Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз- політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори, та SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити негативні фактори, які можуть значно знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [37], [1].

Міцне зростання конкурентоспроможності підприємства і посилені конкурентні позиції на ринку неможливі без ретельно проробленої організаційно-економічної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг. Розглянемо модель, яку розробив А.О. Гончарук (додаток А.3). *Джерело:* складено автором за [19].

На перших трьох етапах розробляється стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг шляхом реалізацію конкурентних переваг на четвертому етапі.

Наступний етап полягає є створення комплексного механізму досягнення конкурентних переваг компанії. На цьому етапі для кожного напрямку розробляється система методів та інструментів. П'ятий етап — моніторинг стану

конкурентоспроможності підприємства, тобто рівня реалізації конкурентних переваг у процесі діяльності. За результатами моніторингу створити систему коригувальних дій або змінити стратегічний напрямок розвитку підприємства.

З додатку А.3 видно, що під час впровадження механізму реалізації конкурентних переваг підприємства у сфері послуг передбачається зростання рівня його конкурентоспроможності, сприяє загальному розвитку підприємства та побудова передумов для довгострокової роботи.

#### *Висновки до першого розділу*

1. У ході дослідження було розглянуто сутність та методи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Переглянуто різні погляди вчених на такі поняття, як «конкуренція» та «конкурентоспроможність».

2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна враховувати етап розвитку підприємства, його галузеву особливість та в залежності від мети його діяльності повинна передбачати формування функціональної структури управління конкурентоспроможністю підприємства, розвиток організаційних регламентів і функціонування такої системи та створення інформаційної бази підтримки прийняття рішень щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

3. Також було визначено наскільки оцінка впливу факторів зовнішнього середовища впливає на їх управління.

Своєчасний аналіз впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства; поліпшити якість стратегічного планування та прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень продукції та конкурентоспроможності підприємства; збільшити свою частку на ринку та зберегти конкурентні позиції.

**РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ  
ФАКТОРІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ПП  
«АГРОТЕХПОСТАЧ ПЛЮС»**

**2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «Агротехпостач плюс»**

ПП «Агротехпостач плюс» на українському ринку знаходиться уже 16 років та за такий невеликий, по міркам підприємств, час встигли зарекомендувати себе. Вони є надійними партнерами та якісними постачальниками запчастин та техніки.

Своїм споживачам пропонують широкий вибір запчастин за помірними цінами, більш 60000 високоякісних асортиментів вітчизняного та імпортного виробництва. На складах знаходяться необхідні запаси, які потрібні клієнтам, наявність якого постійно оновлюється. Також підприємство здійснює власну доставку товару та користується послугами кур'єрських служб.

ПП «Агротехпостач плюс» самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, співпрацює з фірмами та організаціями зарубіжних країн, виконує експортно-імпортні операції, може створити підприємства та асоціації а також має право зовнішньої інвестиційної діяльності.

Дане підприємство було засновано у 08.06.2007 році двома власниками Іпатов Георгій Аркадійович та Кукуруза Олександр Леонідович. Головний офіс розташований у Вінницькій області, місто Вінниця, вул. Гонти 35-В, 21022.

На території України на теперішній час відкрито 23 філії, в таких областях як: Вінницькі області, Хмельницькій області, Тернопільська область, Одеській області, Чернігівській області.



Повна назва підприємства – ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО “Агротехпостач плюс”.

Приватне підприємство – один з різновидів юридичної особи, що діє на базі приватної власності, яка належить одній або кільком фізичним особам, або приватної власності юридичної особи.

Агротехпостач плюс має власний баланс, гривневий, валютний та інші рахунки у банківських установах, круглу печатку з своїм найменуванням та ідентифікаційний код, може мати кутовий і інші штампи, знаки для товарів і послуг, а також інші реквізити.

Статутний капітал ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО “Агротехпостач плюс”, КОД ЄДРПОУ 35111493 становить 500 000 грн.

Основний вид діяльності – оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Підприємство створено з метою отримання прибутку і створення робочих місць, з ціллю сприяння оптимізації їхньої виробничо-господарської діяльності, для досягненні ними найкращих економічних та інших показників, а також у цілях задоволення потреб ринку в продукції та послугах.

ПП «Агротехпостач плюс» здійснює діяльність в таких напрямках:

- оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт;
- оптова та роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами;
- ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення, електричного устаткування;
- неспеціальна оптова торгівля.

- роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет.

- інші види діяльності, які не заборонені законодавством України.

Організаційна структура ПП «Агротехпостач плюс» – це найважливіший елемент внутрішнього середовища підприємства. Він регулює: розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів. Розглянувши більш детально організаційну структуру, можна сказати що на ПП «Агротехпостач плюс» використовується лінійно-функціональна структура управління, яка представлена на Рисунок 2.1.

Підприємство поділяється на декілька підрозділів, вони мають певні завдання і підпорядковуються тільки своєму керівнику. В кожного підрозділу є певні функції і обов'язки. При лінійній структурі всі розпорядження йдуть зверху вниз: від керівництва до співробітників.

Такий спосіб побудови організаційної структури має власні переваги та недоліки.

Переваги лінійно-функціональної структури:

- економічність за рахунок централізації;
- проста побудова структури і прозорість працівників;
- підвищена ефективність вирішення задач та функцій;
- збереження принципу єдиного керівника та особистої відповідальності лінійних керівників.

А до недоліків лінійно-функціональної структури слід віднести:

- недостатнє врахування внутрішніх і зовнішніх умов ринкової кон'юнктури, що постійно змінюються;
- труднощі зворотнього зв'язку від виконавця до керівника;

– погана комунікація між підрозділами через відмінності в їх цілях, цінностях та критеріями оцінювання тощо.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «Агротехпостач плюс»

*Джерело:* складено автором.

Для оцінки фінансово-економічної діяльності ПП «Агротехпостач плюс» за 2020-2022 роки, необхідно проаналізувати основні економічні показники, щоб

дізнатись в якому стані знаходиться підприємство. Для цього розглянемо основні показники фінансової звітності за три роки та здійснити їх розрахунки.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних показників фінансової діяльності ПП «Агротехпостач плюс» за 2020-2022 рр. тис. грн.

№	Показники, тис. грн..	Роки			Відхилення			
		2020	2021	2022	Абсолютне (+/-)		Відносне(+)	
					2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції	193374	268790	287806	75416	19016	39,01	7,07
2	Собівартість реалізованої продукції	157821	221780	234606	63959	12826	40,53	5,78
3	Інші операційні витрати	18941	21235	21698	2 293	463	12,11	2,18
4	Інші витрати	921	407	585	-514	178	-55,81	43,73
5	Фінансові результати до оподаткування	15708	25400	31138	9692	5738	61,70	22,59
6	Податок на прибуток	2889	4 602	5604	1712	1002	59,29	21,77
7	Чистий фінансовий результат прибуток/збиток	12818	20797	25533	7979	4736	62,25	22,77

*Джерело:* складено автором.

Отже, згідно даних таблиці 2.1. можна зробити наступні висновки та узагальнення: за 2021 рік у порівнянні з 2020 роком підприємство збільшився чистий дохід від реалізації на 75 416 тис.грн або на 39,01%, тоді як у 2022 році

спостерігалась негативна тенденція до зменшення цього показника, відповідно до 19 016 тис.грн або на 7,07% у порівнянні з 2021 роком. Більш наочно покажемо відповідну зміну за допомогою діаграми на рис 2.2.

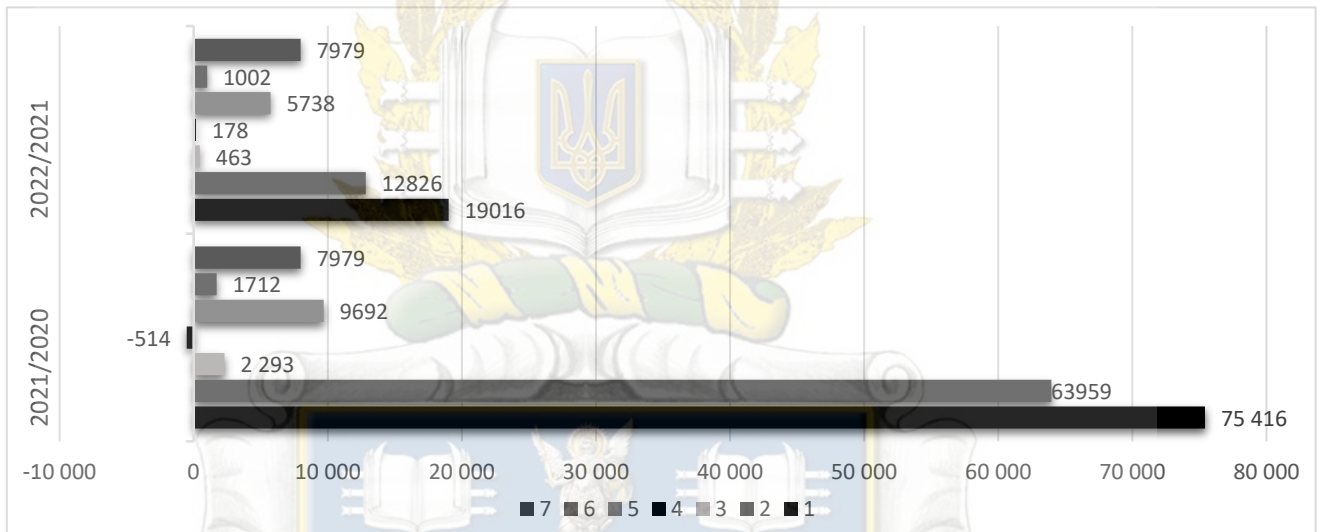


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників фінансової діяльності ПП «Агротехпостач плюс» за 2020-2022 рр., тис. грн.

*Джерело:* складено автором.

Отже, проаналізувавши фінансово-економічні показники ПП «Агротехпостач плюс», було визначено, що діяльність підприємства є прибутковою, більшість фінансових результатів мають позитивну динаміку яка зростає, що свідчить про ефективну та злагоджену виробничо-господарську діяльність.

## 2.2 Оцінка рівня конкурентних позицій ПП «Агротехпостач плюс»

Конкурентна позиція – порівняльна характеристика основних ринкових параметрів підприємств в сучасних умовах та його продукції щодо конкурента. Конкурентна перевага має вагу тільки в порівнянні, тобто воно оцінюється відносним, порівняльним становищем підприємства по відношенню до своїх конкурентів, які займають високі позиції на ринку. Систематична оцінка конкурентної позиції підприємства порівняно з основними конкурентами є важливим етапом в аналізі стану підприємства. Основні конкуренти ПП «Агротехпостач плюс» представлені на рис. 2.3.

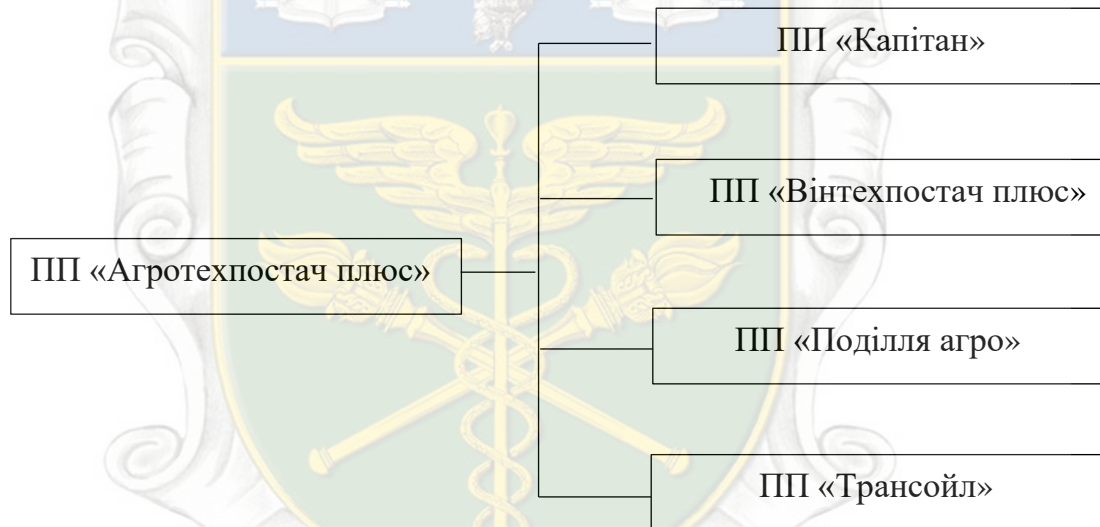


Рисунок 2.3 – Основні конкуренти ПП «Агротехпостач плюс»

*Джерело:* складено автором.

Для оцінки конкурентоспроможності ПП «Агротехпостач плюс», застосуємо метод евклідової відстані, який відноситься до методів багатовимірного аналізу. Метод евклідової відстані – це метод комплексної оцінки, який полягає в оцінці результатів діяльності порівняно з еталоном, до

якого прагне підприємство. Умовою використання даного методу є стандартизація значень економічних показників, які входять до матриці досліджень. Так, як одиниці виміру показників, які використовуються при визначенні відстані, різномірні і непорівнянні, вони приводяться до стандартного вигляду шляхом ділення значень цих показників на еталонний показник.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ПП «Агротехпостач плюс» експертним методом. Показники оцінювалися 5 експертами за 10 бальною шкалою.

Таблиця 2.2 – Експертна оцінка якісних показників конкурентоспроможності ПП «Агротехпостач плюс» та його конкурентів

Показник	Оцінка експерта					Середній бал	Вагомий коефіцієнт	Величини
	1	2	3	4	5			
<b>Агротехпостач плюс</b>								
широта асортименту	9	8	9	10	9	9,0	0,15	1,35
ефективність каналів збуту	8	9	7	8	9	8,2	0,11	0,90
середня ціна за окремою групою асортименту	8	7	7	7	7	7,2	0,18	1,30
розміщення головного офісу	7	7	6	6	6	6,4	0,01	0,06
стимулювання покупців	9	8	9	9	8	8,6	0,25	2,15
стимулювання персоналу	8	8	8	8	8	8,0	0,2	1,60
імідж підприємства	10	10	9	9	10	9,6	0,1	0,96
<b>ПП «Трансойл»</b>								
широта асортименту	5	4	6	5	5	5,0	0,15	0,75
ефективність каналів збуту	5	5	6	5	6	5,4	0,11	0,59
середня ціна за окремою групою асортименту	6	6	5	7	5	5,8	0,18	1,04

Продовження таблиці 2.2

розміщення головного офісу	5	5	6	5	5	5,2	0,01	0,05
стимулювання покупців	9	8	9	9	9	8,8	0,25	2,2
стимулювання персоналу	8	8	8	8	8	8,0	0,2	1,60
імідж підприємства	10	10	10	9	10	9,8	0,1	0,98
ПП «Капітан»								
широта асортименту	9	8	9	8	7	8,2	0,15	1,23
ефективність каналів збуту	8	8	8	8	8	8,0	0,11	0,88
середня ціна за окремою групою асортименту	7	8	7	7	6	7,0	0,18	1,26
розміщення головного офісу	6	7	7	6	6	6,4	0,01	0,06
стимулювання покупців	9	8	9	9	8	8,6	0,25	2,15
стимулювання персоналу	9	8	9	9	9	8,8	0,2	1,76
імідж підприємства	10	9	8	10	10	9,4	0,1	0,94
ПП «Поділля агро»								
широта асортименту	7	7	6	7	7	6,8	0,15	1,02
ефективність каналів збуту	8	7	7	7	7	7,2	0,11	0,79
середня ціна за окремою групою асортименту	7	8	7	8	7	7,4	0,18	1,33
розміщення головного офісу	10	9	8	10	9	9,2	0,01	0,09
стимулювання покупців	9	9	9	9	9	9,0	0,25	2,25
стимулювання персоналу	7	8	7	7	6	7,0	0,2	1,4
імідж підприємства	10	9	8	9	8	8,8	0,1	0,88



## Продовження таблиці 2.2

ПП «Вінтехпостач плюс»								
широта асортименту	8	8	7	8	7	7,6	0,15	1,14
ефективність каналів збуту	8	7	8	8	8	7,8	0,11	0,86
середня ціна за окремою групою асортименту	9	9	8	9	8	8,6	0,18	1,55
розміщення головного офісу	6	7	5	6	6	6,0	0,01	0,06
стимулювання покупців	8	9	8	8	8	8,2	0,25	2,05
стимулювання персоналу	8	8	8	8	8	8,0	0,2	1,6
імідж підприємства	9	10	9	10	10	9,6	0,1	0,96

*Джерело:* складено автором.

Згідно даних табл. 2.2 побудуємо матрицю зважених величин та визначимо еталонне підприємство (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Матриця зважених величин

Підприємство	Показники						
	широта асортименту	ефективність каналів збуту	середня ціна за окремою групою	розміщення головного офісу	стимулювання покупців	стимулювання персоналу	імідж підприємства
ПП «Агротехпостач плюс»	1,35	0,90	1,30	0,06	2,15	1,60	0,96
ПП «Трансойл»	0,75	0,59	1,04	0,05	2,2	1,60	0,98
ПП «Капітан»	1,23	0,88	1,26	0,06	2,15	1,76	0,94
ПП «Поділля агро»	1,02	0,79	1,33	0,09	2,25	1,4	0,88
ПП «Вінтехпостач плюс»	1,14	0,86	1,55	0,06	2,05	1,6	0,96
Еталонне підприємство	1,35	0,90	1,55	0,09	2,25	1,76	0,98

*Джерело:* складено автором.

За формулою визначимо відстань кожного підприємства до підприємства-еталону.

$$R_j = \sqrt{\sum \left(1 - \frac{K_i^\phi}{K_i^{max}}\right)} \quad (2.1)$$

де,

$K_i^\phi$  – фактичний рівень і-го показника;

$K_i^{max}$  – еталонне значення і-го показника;

$i$  – кількість оціночних показників;

$j$  – кількість підприємств, що беруть участь у оцінці.

Підприємство із мінімальним значенням показника  $R$  буде мати найбільш стійкий фінансовий стан, тому що фактичні значення його показників найбільш наближені до еталонного. Відповідно це підприємство має фінансовий стан, найбільш наближений до стану, що взято за підприємство еталон.

Таблиця 2.4 – Ранжування підприємств за відстанню до підприємства-еталона

Підприємство	Відстань до підприємства-еталона	Ранг
ПП «Агротехпостач плюс»	0,38	2
ПП «Трансойл»	0,787	5
ПП «Капітан»	0,395	4
ПП «Поділля агро»	0,376	1
ПП «Вінтехпостач плюс»	0,39	3

*Джерело:* складено автором.

Порівняємо одержані результати із сумою зважених величин оцінки кожного показника табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Ранжування підприємств за сумою зважених величин

Підприємство	Сума зважених величин	Ранг
ПП «Агротехпостач плюс»	8,14	1
ПП «Трансойл»	6,86	5
ПП «Капітан»	8,06	2
ПП «Поділля агро»	7,91	4
ПП «Вінтехпостач плюс»	7,97	3

*Джерело:* складено автором.

За результатами ранжування та оцінки підприємств з використанням й без використання зважених величин результати трохи різняться. Через показники було встановлено два найближчих конкурента ПП «Агротехпостач плюс», а саме ПП «Капітан» та ПП «Поділля агро».

### 2.3 Оцінка впливу зовнішніх факторів на ефективність управління ПП «Агротехпостач плюс»

Оцінка факторів впливу зовнішнього середовища дозволяє виявити нові можливості і майбутні загрози. Для цього варто застосувати PEST-аналіз, він надасть тільки інформацію про зовнішнє середовище, яка є важливою для прийняття рішень і яка здійснює прямий і безпосередній вплив на ведення операцій ПП «Агротехпостач плюс».

Для проведення PEST-аналізу потрібно виділити фактори, що притаманні для виділімо фактори істотні для ПП «Агротехпостач плюс», розрахуємо ступінь впливу даних факторів на підприємство, розрахуємо вагу кожного фактору, потім оцінимо ймовірність зміни кожного фактору. Необхідно позначити який вплив: позитивний або негативний має даний фактор на ПП «Агротехпостач плюс». Для проведення аналізу залучено 5 різних фахівців. Фактори зовнішнього середовища

впливу на ПП «Агротехпостач плюс» виявлені і підібрані відносно до теперішнього часу. Результати опитувань фахівців про ступінь впливу виявлених факторів на діяльність ПП «Агротехпостач плюс» наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Ступінь впливу виявлених зовнішніх факторів на діяльність підприємства ПП «Агротехпостач плюс»

Фактори	Оцінка фахівців (ступінь впливу від 1 до 5)					Середня	Вага
	1	2	3	4	5		
<b>ПОЛІТИЧНІ</b>							
Рівень корумпованості галузі та її вплив на діяльність компанії	3	2	3	2	2	2,4	0,03
Нестабільність законодавчої бази	4	3	2	3	3	3	0,04
Діяльність податкових органів	2	1	2	1	2	1,6	0,02
Політична нестабільність та військова агресія	5	5	5	5	4	4,8	0,07
Посилення спроб зі сторони уряду регулювати ринок	3	3	2	3	4	3	0,04
<b>ЕКОНОМІЧНІ</b>							
Зміна цін постачальників, енергоресурсів	4	5	3	5	4	4,2	0,06
Курс валют і його динаміка	3	4	4	3	4	3,6	0,05
Рівень інфляції	4	4	3	4	4	3,8	0,06
Доступність кредитів	3	4	2	3	2	2,8	0,04
Підвищення рівня конкуренції	4	4	5	3	4	4	0,06
<b>СОЦІАЛЬНІ</b>							
Рівень доходів і розшарування за доходами	3	2	4	3	3	3	0,04
Активність споживачів	2	3	2	3	3	2,6	0,04

Продовження таблиці 2.6

Особливості менталітету, важливі культурні цінності	3	4	5	3	4	3,8	0,06
Рівень освіченості суспільства, кваліфікації, яку мають кадри	4	4	4	4	4	4	0,06
Демографічні показники	3	4	4	3	5	3,8	0,06
<b>ТЕХНОЛОГІЧНІ</b>							
Вплив digital-технологій	4	4	3	4	3	3,6	0,05
Ключові технологічні зміни	5	4	5	5	4	4,6	0,07
Інноваційні тренди	3	4	4	3	4	3,6	0,05
В цілому технологічна швидкість реагування середовища	3	2	3	4	3	3	0,04
Практика застосування технологій в управлінні і бек-офісі	4	4	3	3	4	3,6	0,05
<b>ВСЬОГО</b>						68,8	

*Джерело:* складено автором.

За проведеними розрахунками в табл. 2.6 середня оцінка впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства становить 69 із 100 можливих. У нижче наведеній таблиці 2.7 наведено результати опитувань фахівців про ймовірність суттєвих змін факторів впливу на діяльність підприємства ПП «Агротехпостач плюс». Вага показника, яка використана для оцінки, взята з попереднього розрахунку.



## Продовження таблиці 2.7

Особливості менталітету, важливі культурні цінності	0,06	1	1	1	1	1	1	0,06
Рівень освіченості суспільства, кваліфікації, яку мають кадри	0,06	2	2	3	2	3	2,4	0,14
Демографічні показники	0,06	3	3	2	2	2	2,4	0,14
<b>ТЕХНОЛОГІЧНІ</b>								
Вплив digital-технологій	0,05	1	1	2	2	2	1,6	0,08
Ключові технологічні зміни	0,07	3	4	2	4	4	3,4	0,24
Інноваційні тренди	0,05	3	4	3	4	3	3,4	0,17
В цілому технологічна швидкість реагування середовища	0,04	1	2	1	1	2	1,4	0,06
Практика застосування технологій в управлінні і бек-офісі	0,05	1	2	2	3	2	2	0,10

*Джерело:* складено автором.

У підсумковій таблиці представлена вага кожного фактора, ймовірність зміни фактора і інтегральний синтетичний показник, який дозволяє розтавити по пріоритетах фактори за ступенем і ймовірності.

Для того аби більш детально уявити всі можливі зміни, розглянемо данні у матричній формі. Матриця PEST-аналізу повинна містити всі фактори за спаданням важливості (рис. 2.4 – 2.5).

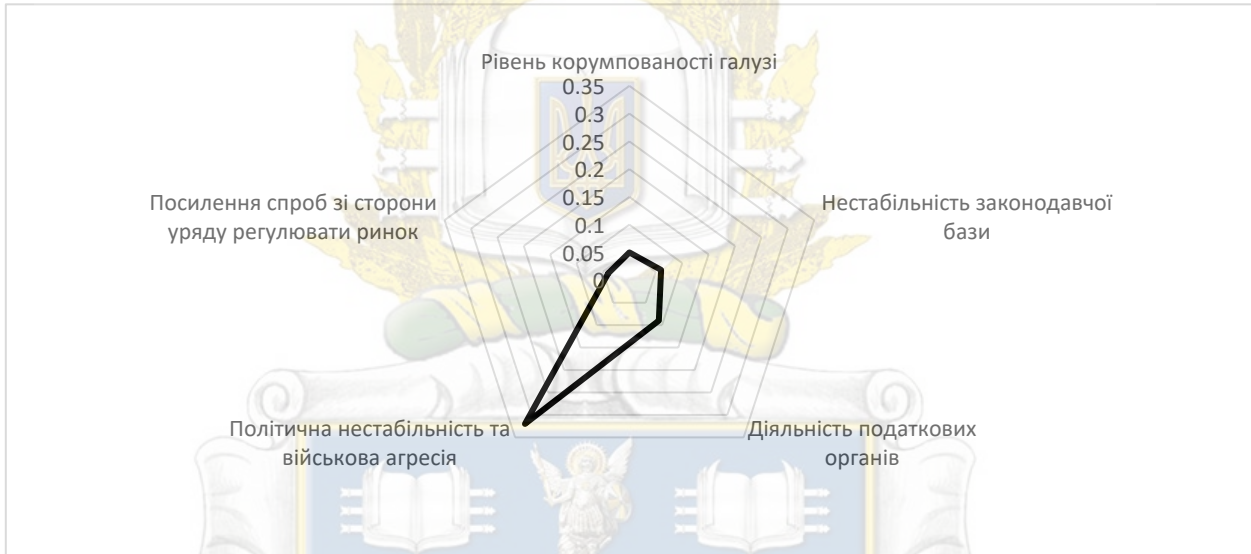


Рисунок 2.4 – Матриця впливу політичних факторів на діяльність ПП «Агротехпостач плюс»

*Джерело:* складено автором

Наведена діаграма наглядно описує «Політичні фактори» на основі проведеного аналізу однозначно показує, що слід підвищену увагу приділити політичній нестабільності і взаємодії та діяльності податкових органів. Головним фактором зовнішнього впливу є політична нестабільність через бойові дії в країні.



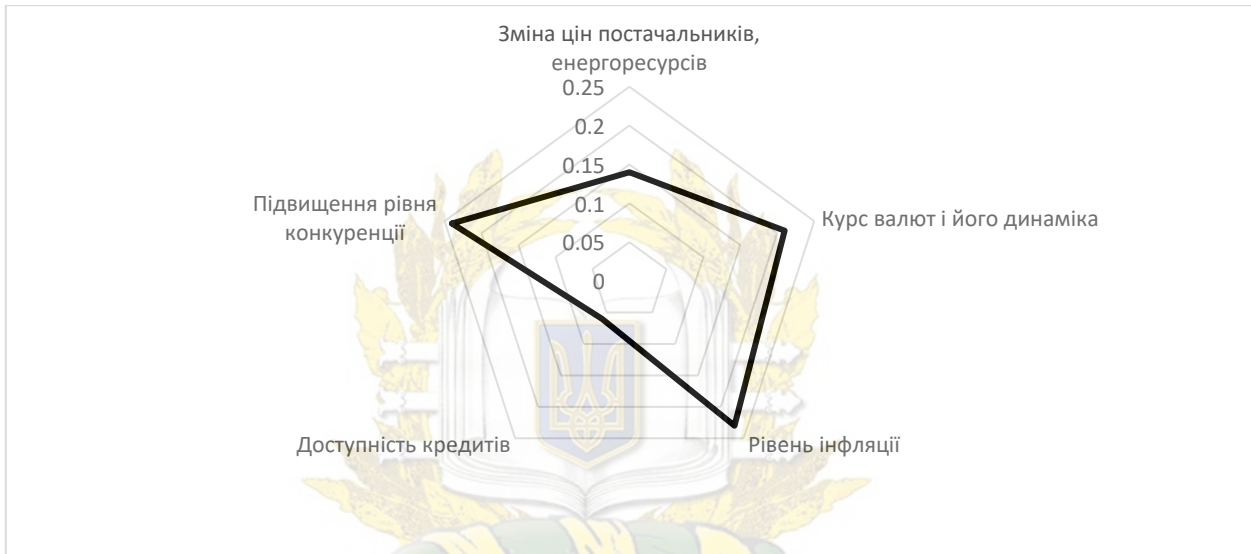


Рисунок 2.5 – Матриця впливу економічних факторів на діяльність ПП «Агротехпостач плюс»

*Джерело:* складено автором.

Для категорії економічні фактори необхідно звернути велику увагу на такі фактори, як «Підвищення рівня конкуренції», «Рівень інфляції», «Курс валют та його динаміка», так як вони, на думку фахівців, надають вагомий вплив на діяльність ПП «Агротехпостач плюс» (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Матриця впливу соціальних факторів на діяльність ПП «Агротехпостач плюс»

*Джерело:* складено автором

Проведений аналіз показав, наскільки важливими факторами є рівень освіченості суспільства та кваліфікації, яку мають кадри. Використовують їх для підвищення потенціалу підприємства та для просування своїх послуг у інших областях. Також вагому роль мають демографічні показники. Через бойові дії багато людей були змушені виїхати за кордон (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Матриця впливу технологічних факторів на діяльність ПП «Агротехпостач плюс».

*Джерело:* складено автором.

Після проведеного аналізу були визначені фактори, до яких потрібно приділити особливу увагу. Список складений у міру зменшення значущості:

1. Політична нестабільність та військова агресія;
2. Підвищення рівня конкуренції;
3. Ключові технологічні зміни;
4. Рівень інфляції;
5. Курс валют і його динаміка;
6. Інноваційні тренди;

7. Демографічні показники;

8. Рівень освіченості суспільства, кваліфікації, яку мають кадри.

За для того, щоб сформувати повну картину середовища у якому перебуває підприємство, застосуємо SWOT-аналіз. Він використовується, для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Такий аналіз допомагає у подальшій розробці стратегії підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT ПП «Агротехпостач плюс»

S-сильні сторони підприємства	W-слабкі сторони підприємства
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інтеграція бізнесу з соціальними мережами;</li> <li>2. Наявність власного сайту;</li> <li>3. Здійснення продажів товарів власною доставкою та через поштові відділення;</li> <li>4. Гарна репутація у покупців;</li> <li>5. Стабільний ріст обсягів продажів;</li> <li>6. Наявність необхідних фінансових ресурсів;</li> <li>7. Можливість взяти товар у розстрочку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність маркетингових заходів;</li> <li>2. Відсутність чітких стратегічних напрямів розвитку;</li> <li>3. Відсутність нормального стимулювання, конфлікти;</li> <li>4. Небажання удосконалювати підприємство;</li> <li>5. Низька рекламна компанія;</li> <li>6. Відсутність в організації системи підвищення кваліфікації.</li> </ol>
O-можливості підприємства	T-загрози підприємства
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення асортименту надання послуг;</li> <li>2. Бенчмаркінг;</li> <li>3. Збільшення числа лояльних споживачів;</li> <li>4. Інвестування в маркетинг і рекламу;</li> <li>5. Конкурентоздатна цінова політика;</li> <li>6. Формування позитивної репутації і бренду;</li> <li>7. Додаткове навчання чи курси для працівників, з метою підвищення кваліфікації.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження платоспроможності і попиту населення;</li> <li>2. Різкі зміни валютних курсів;</li> <li>3. Погіршення соціально-політичної обстановки;</li> <li>4. Зростання рівня інфляції;</li> <li>5. Розширення асортименту у конкурентів;</li> <li>6. Збільшення рівня податків і зборів;</li> <li>7. Поява нових конкурентів.</li> </ol>

*Джерело:* складено автором.

Проведений SWOT-аналіз ПП «Агротехпостач плюс» продемонстрував усі сильні сторони та можливості завдяки яким підприємство може розвиватись і бути конкурентоспроможним. Також, були виділені слабкі сторони та загрози, які мають вагомий вплив на майбутнє підприємства. Тому потрібно ретельно розглянути негативні показники та розробити стратегію щодо їх усунення чи зменшити негативний зовнішній вплив на діяльність.

#### *Висновки до другого розділу*

1. В другому розділі проводились дослідження на матеріалах ПП «Агротехпостач плюс». Дослідивши діяльність підприємства, було встановлено, що в період з 2020 по 2022 роки підприємство є прибутковим, більшість фінансових результатів мають позитивну зростаючу динаміку.

2. Під час оцінки рівня конкурентних позицій, завдяки методу евклідової відстані, було визначено два підприємства конкурента – це ПП «Капітан» та ПП «Поділля агро».

3. Провівши аналіз впливу зовнішніх факторів на ефективність управління ПП «Агротехпостач плюс» слід приділити особливу увагу наступним факторам: політична нестабільність та військова агресія; підвищення рівня конкуренції; ключові технологічні зміни; рівень інфляції; курс валют і його динаміка; інноваційні тренди; демографічні показники; рівень освіченості суспільства, кваліфікації, яку мають кадри.

ПП «Агротехпостач плюс» має багато сильних сторін, однак у нього присутні також слабкі сторони, що поглиблюються загрозами зовнішнього середовища.

## **РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «АГРОТЕХПОСТАЧ ПЛЮС»**

### 3.1 Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

На сьогоднішній день ринок у якому перебуває ПП «Агротехпостач плюс» є досить насиченим. Чітко налагоджена система управління, від створення нового товару (послуги) до її реалізації та сервісного обслуговування, забезпечує висока конкурентоспроможність підприємства. Тільки комплексна система управління конкурентоспроможністю спроможна забезпечити успіх вітчизняних підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках та підвищити їх конкурентоспроможність.

Управління конкурентоспроможністю ПП «Агротехпостач плюс» – це забезпечення оптимального співвідношення його складових та елементів. При цьому зусилля спрямовуються на досягнення таких цілей:

- підвищення ефективності функціонування;
- покращення якості – зниження витрат виробництва;
- збільшення економічності та оперативності обслуговування;
- збільшення обсягів реалізації послуг;
- розширення та збільшення частки ринку;
- підвищення та підтримка позитивного іміджу підприємства.

Складові та елементи конкурентоспроможності являються багатофакторними характеристиками, їх необхідно розглядати як складні самостійні об'єкти управління.

Вважається, що управління конкурентоспроможністю представляє собою сукупність заходів, які здійснюються в процесі розробки, виробництва, реалізації та сервісного обслуговування після надання послуги для забезпечення

необхідного рівня її конкурентоспроможності.

Умови, що дають змогу сформувати і реалізувати ПП «Агротехпостач плюс» сутність конкурентоспроможності, формуються набором управлінських рішень на рівні державного регулювання, законодавчих ініціатив, реалізації ряду адміністративно-управлінських і організаційних заходів, при рішенні необхідних дослідницьких, економічних і інформаційних задач і ін.

Розробка підприємства для оптимального функціонування в конкурентному середовищі повинне забезпечуватися формами і методами високого ступеня формалізації, моделями управлінських рішень і практичними заходами, обґрунтованими науковими доказами.

Розглядаючи внутрішні складові конкурентоспроможності ПП «Агротехпостач плюс» слід зазначити, що відділ маркетингу підприємства вирішує цілий комплекс питань:

- вивчення вітчизняних виробників й імпортерів необхідного обладнання для виготовлення виробів та їх асортименту, технологій, напрямків руху інновацій та ін;
- аналіз ринку автозапчастин в Україні;
- дослідження запитів і пріоритетів окремих груп споживачів;
- аналіз конкуренції, маркетингових заходів конкурентів;
- визначення оптимальної номенклатури продукції та послуг, що пропонуються іншими, рівня товарних запасів (витратних матеріалів);
- визначення найбільш ефективних каналів реалізації виробленої продукції;
- встановлення оптимальних цін на продукцію;
- реклама (Інтернет) та ін.

В основі ринкової стратегії досліджуваного підприємства лежить філософія забезпечення переваг споживачів, а саме:

- висока якість роботи;
- розумне співвідношення ціни і якості;
- професійні якості персоналу;
- репутація;
- відповідність обладнання вимогам часу, сучасним новітнім прогресивним технологіям;
- надання консультацій (через телефон, Інтернет, ісq);
- широкий асортимент надання послуг та товарів.

Спираючись на зазначені вище переваги ПП «Агротехпостач плюс» націлений досягти наступних цілей:

- застосувати стратегію глибокого проникнення і розширення ринку, досягти значного збільшення ринкової частки на вітчизняному ринку так і на закордонних ринках;
- досягти максимально можливої реалізації своєї продукції та збільшення потенційних клієнтів.

Одним з важливих факторів підвищення конкурентоспроможності є надання знижок чи впровадження акцій та гарантій для постійних клієнтів. Наприклад, для постійних клієнтів сума знижки на товар від 5 до 10%.

Для підвищення належного рівня конкурентоспроможності у ПП «Агротехпостач плюс» провадиться ряд заходів:

- по-перше, оцінка ємкості ринку, аналіз асортименту конкурентів і споживачів. Вивчення різних питань, що мають відношення до тенденцій розвитку кон'юнктури сегменту ринку в якому працює підприємство, допомагає визначити номенклатуру виготовленої продукції, розробляти ефективні методи її реалізації, формувати цінову політику, що в підсумку сприяє збільшенню конкурентоспроможності, зростанню обсягу реалізації і збільшення прибутків;

- по-друге, основна увага приділяється визначенню оптимальної номенклатури та включенню тих видів продукції, які мають високу конкурентоспроможність і реалізація яких принесе максимальний прибуток.

В свою чергу, підвищення конкурентоспроможності підприємства ПП «Агротехпостач плюс» та процесу управління нею, можна забезпечити за рахунок його автоматизації та розробки нових стратегій.

Стратегія диференціації дає можливість забезпечити виробництво товару, який є привабливим для споживачів і відрізняється від продукції конкурентів. Щоб мати відмінності з іншими підприємствами потрібно збільшити витрати на інноваційні (ноу-хау) розробки, маркетингові заходи для підтримки різноманітності продукції та презентації споживачам, яка сприяє підвищенню прибутковості внаслідок прийняття ринком вищої ціни.

Використання стратегії диференціації на підприємствах має характерні особливості:

- передбачається вивчення запитів покупців і поводження через велика кількість споживачів з різними смаками і потребами. Вони думають про цінність товару і за що готові заплатити;

- логістичний підхід до матеріально-технічного забезпечення. Передбачає процес планування, управління ефективним ресурсами і збереження сировини, матеріалів, готової продукції та інформації (із пункту виробництва в пункт споживання), що здійснює найсильніший вплив на якість кінцевого продукту;

- здобути прихильність покупців до своєї торгової марки на підставі впровадження мерчандайзингу;

- ціна залишається без змін і розрахована на середній рівень доходу споживачів.

Конкурентні переваги, які надає дана стратегії підприємству:



– забезпечення високої якості продукції передбачає підвищення стандартів продажу в порівнянні з існуючими;

– забування лояльності покупців до своєї торгової марки відбувається завдяки інтенсивності рекламної кампанії, змістовності реклами, якості брошур, презентації товару та дегустацій, участі у виставках;

– найпотужніший імідж і репутація виробника з'являється завдяки навичкам, досвіду, професіоналізму персоналу тощо.

Стратегія диференціації на умови її застосування:

– розробка нових стандартів підприємства і технічних умов для реклами;

– дослідження і розробка нових видів продукції в закупці передбачає більший асортиментний ряд продукції;

– досвідчений висококваліфікований персонал, що працює над нововведеннями, інноваціями тощо.

Саме стратегія диференціації є найбільш вдалим варіантом розвитку ПП «Агротехпостач плюс». Конкурентна перевага, на якій базується ця стратегія, - відмінність від товарів конкурентів.

При виборі напряму диференціації можуть бути використані - товарна, сервісна, кадрова, іміджеві.

Керівництву підприємства слід зосередити свої сили на створенні продукції з досконалішими (за стандартні виробі) технічними параметрами, якістю виконання, на базі забезпечення більш широкого вибору послуг при реалізації і використанні виробів, на основі привабливості низьких цін.

Стратегія диференціації вимагає значних витрат на маркетингові заходи для підтвердження особливостей товару. Важливим є передбачення еволюції ринку, координація наукових досліджень, виробництва та маркетингу тощо.

### 3.2 Пропозиції щодо зниження ризиків факторів зовнішнього середовища ПП «Агротехпостач плюс»»

За останні десять років, можна побачити, що більшість факторів, які впливають на зовнішнє середовище на оптову та мережеву роздрібну торгівлю ПП «Агротехпостач плюс», мали негативний вплив і викликали труднощі, а саме: вплив глобальної економічної депресії (2013 р.), торговельна мережа була змушена скоротити велику кількість магазинів (2014-2015 рр.), що погано відбилося на її показниках економічної активності та розвитку. Однак основний показник активності роздрібно́ї мережі показав тенденцію до поступового зростання (2016-2019) після періоду стрімкого падіння. Згодом негативні наслідки пандемії COVID-19 (2020) та початок війни в Україні (2022) змусили компанії переглянути свою діяльність.

Таким чином, усвідомлюючи надзвичайну мінливість зовнішнього середовища досліджуваного підприємства, посилюється необхідність швидко реагувати на процеси, які відбуваються в ньому для подальшого визначення дій досягнення цілей підприємства. Як зазначають [44], моніторинг ризиків факторів зовнішнього середовища потребує ретельного аналізу через важливість врахування характеру позитивного чи негативного впливу факторів прямої дії та сили їх настання.

Серед методів моніторингу факторів зовнішнього середовища, детальний опис яких наводиться у [43], найбільш дієвим на думку багатьох дослідників вважається PESTLE-аналіз. Його особливість полягає у тому, що він дозволяє оцінити потенційний вплив факторів зовнішнього середовища на ритейл за двома напрямками: їх вплив на досліджуваний ринок та операційну діяльність конкретного магазину мережі. Оскільки роздрібна мережа ПП «Агротехпостач

плюс» планує розширення кількості власних магазинів на новому, насиченому конкурентами ринку ритейлу Полтавської обл., а також запровадити нові напрями діяльності - саме PESTLE- аналіз забезпечить необхідними даними для реалізації намічених напрямів розвитку мережі, дозволить оцінити потенційні ризики, а також виміряти силу впливу кожного з факторів зовнішнього середовища та ймовірність їх настання.

Перший, обов'язковий крок аналізу – сформувати групи факторів впливу зовнішнього середовища. Метою є визначення сили впливу факторів зовнішнього середовища на подальше розширення кількості магазинів мережі у Київській обл. Для проведення експертної оцінки сил впливу цих факторів, було сформовано групу експертів, яка складалася з топ-менеджерів мережі, що працюють у Полтавському регіоні - кількість 9 осіб. Розрахунку були проведені за допомогою коефіцієнта конкордації Кендалла. Згідно з правилами розрахунку, коефіцієнт конкордації може приймати значення від 0 до 1. Вважається, що чим більше значення коефіцієнта конкордації, тим вище ступінь узгодженості думок експертів. Згідно з проведеними розрахунками конкордації Кендалла було визначено, що коефіцієнт дорівнює 0,98 і вказує на майже повну узгодженість думок експертів.

Після того, як всі фактори, які здатні вплинути на діяльність підприємства обрано, було проведено оцінку сили впливу кожного фактору. Експерти враховували тільки фактори, які чинять вплив на підприємство. Наступним кроком було визначено силу їх впливу за шкалою від 1 до 3, де:

- вплив фактору незначний - 1;
- вплив фактору помірний - 2;
- вплив фактору критичний (високий) - 3.

Оцінка ймовірності змін чи настання фактору згідно PESTLE- аналізу. Експертами було визначено, що ймовірність змін оцінюється за 5-ти бальною

шкалою, де 1- мінімальну ймовірність зміни фактору зовнішнього середовища, а 5 - максимальну ймовірність зміни:

- ймовірність зміни чи настання фактору від 0 до 20% - 1;
- ймовірність зміни чи настання фактору у діапазоні від 20-40% - 2;
- ймовірність зміни чи настання фактору від 40-60% - 3;
- ймовірність зміни чи настання фактору у діапазоні від 60-80% - 4;
- ймовірність у діапазоні від 80 та близько до 100% - 5 [42].

Проведено оцінку впливу факторів зовнішнього середовища з врахуванням ймовірності змін на роздрібну мережу ПП «Агротехпостач плюс» (додаток Б.1)  
*Джерело:* складено автором за даними [43].

В результаті оцінки сили впливу факторів зовнішнього середовища показали, що найбільший негативний вплив на функціонування роздрібною мережі ПП «Агротехпостач плюс» чинять складові економічного (0,806) фактору. Значна сила зміни чинників економічного фактору (2,5) з ймовірністю настання більш 60%, пояснюється негативним інфляційним процесом. Вплив перелічених показників спричиняє зниження життєвого рівня населення, зростання цін на товари повсякденного попиту, що є основними товарами, які пропонує мережа. Це негативно позначається на купівельній спроможності споживачів і, як наслідок, зниженні основних показників діяльності мережу.

Як вже зазначалося вище, несприятливий вплив пандемії COVID-19 змусив роздрібну мережу ПП «Агротехпостач плюс» переглянути напрями своєї діяльності на ринку роздрібною торгівлі (ритейлу). З'явилася необхідність швидко налагоджувати онлайн торгівлю, впроваджувати нові форми взаємодії з цільовою аудиторією, а саме: створювати сайт, мобільний додаток, використовувати соціальні мережі та месенджери для розширення взаємодії з покупцями, посередниками, виробниками та ін. Ці нововведення пояснює помірний (2) позитивний вплив складових технологічного фактору на діяльність роздрібною

мережі ПП «Агротехпостач плюс». Також показує, що надалі технологічний фактор буде рухатись позитивно (ймовірність зміни більш ніж 60%), враховуючи новий погляд споживачів на сучасну роздрібну торгівлю.

Вагомий негативний вплив на діяльність роздрібною мережі ПП «Агротехпостач плюс» чинять складові політичного фактору (0,538). По-перше, політична нестабільність - критична зміна чинника (3). Нестабільність яка вимагає від мережі постійного перегляду намічених цілей та їх корегування. По-друге, нарощення впливу державного регулювання ділової активності вітчизняних торговельних підприємств (0,122) призводить до зростання адміністративних витрат мережі, підвищення цін на продукцію та скорочення асортименту. Позитивний вплив, який є незначним, це рівень розвитку місцевого самоврядування (+0,092) чинить помірний вплив, з ймовірністю настання до 40%, забезпечить стале зростання складових економічних та соціокультурних факторів областей України, що дозволить розширити географію присутності роздрібною мережі на ринку роздрібною торгівлі зазначеного регіону.

Заперечливу дію чинять складові екологічного фактору (0,515): високий рівень споживання електроенергії та інших природних ресурсів, утворення відходів, застосування хімічних засобів та детергентів - змушують мережу впроваджувати і дотримуватися екологічних критеріїв стандарту. З одного боку, вимоги щодо екологізації роздрібною торгівлі вимагають роз'яснення та витрачення додаткових коштів на впровадження заходів щодо зниження споживання природних ресурсів та мінімізацію забруднення навколишнього середовища. З другого, як зазначає - упровадження стандарту надасть мережі можливість підвищити ефективність використання електроенергії та інших ресурсів, підтвердити екологічну та соціальну відповідальність та сприятиме: зниженню витрат мережі на оплату за споживання електроенергії та води; зниженню обсягу відходів; приверненню додаткової уваги зі сторони засобів

масової інформації; збільшенню популярності серед населення та зростанню кількості клієнтів.

Негативний вплив соціально-культурних факторів (0,523) на функціонування роздробної мережі ПП «Агротехпостач плюс» позначається у демографічних змінах, погіршенні рівня життя (критичний рівень впливу на функціонування мережі з ймовірністю зміни фактору до 60%), які чинять негативний вплив через зменшення кількості потенційних покупців. Чинник фактору зміна атрибутів купівельної поведінки (0,048) характеризує функціональні й уявні атрибути товарів, а також морально-етичні цінності та критерії їх закупівлі. Це впливає на визначення мережею асортименту, на розвиток власних торгових марок, на вироблення ефективної стратегії. Так, несприятливий вплив пандемії COVID-19 змусив роздрібну мережу ПП «Агротехпостач плюс» переглянути формат своїх магазинів. Магазины, які зроблені у форматів «біля дому» й міні маркети мали великий попит особливо під час локдаунів, одна з причин - покупці намагалися витратити на покупки менше часу, тож обирали торгові точки, де це можна зробити швидше.

Не досконале законодавство (0,136) та нормативно-правове забезпечення роздрібної торгівлі, на думку експертів, має помірний негативний вплив чинників правового фактору (-0,275) з ймовірністю зміни до 80%. Так відбувається через неможливість відслідковувати постійні зміни в законодавстві щодо підприємницької діяльності, складність адміністрування податків та ведення звітної документації.

Проведений аналіз показав, що майже всі фактори зовнішнього середовища що досліджувались мають помірний негативний вплив на функціонування роздрібної мережі ПП «Агротехпостач плюс» з ймовірністю зміни факторів у межах 60-80%. Позитивний вплив чинять складові технологічного фактору, що вказує на готовність мережі до впровадження новітніх технологій в торгівлі.

Оскільки досліджувані фактори є факторами прямого впливу на функціонування роздрібною мережі ПП «Агротехпостач плюс» і вона може тільки пристосуватися до їх впливу та визначити ймовірність змін, для подальшої реалізації намічених напрямів розвитку мережі, а саме, відкриття нових магазинів, пропонується наступні заходи:

- для зниження економічного фактору - вносити та розвивати власні торгові марки, а також впроваджувати програми (акції та знижки) для підвищення лояльності споживачів;

- щоб підтримки позитивні технологічні зміни - надалі розвивати сайт, вести активно сторінки, використовувати сучасні програми та сервіси;

- щоб зменшити від'ємний вплив складових екологічного фактору – потрібно поступово переходити на екологічне упакування;

- для зменшення негативного впливу соціально-культурного фактору - надалі переходити на формати магазинів «біля дому», впроваджувати програми персоналізації, удосконалювати онлайн продаж продукції.

### *Висновки до третього розділу*

1. Для підвищення належного рівня конкурентоспроможності у ПП «Агротехпостач плюс» провадиться ряд заходів:

- по-перше, оцінка ємності ринку, аналіз позицій конкурентів і споживачів. Вивчення інших питань, що мають відношення до тенденцій розвитку кон'юнктури сегменту ринку в якому працює підприємство, допомагає визначити номенклатуру виготовленої продукції, розробляти ефективні методи її реалізації, формувати цінову політику, що в остаточному підсумку сприяє збільшенню конкурентоспроможності, зростанню обсягу реалізації і збільшення прибутків;

- по-друге, велика увага приділяється визначенню оптимальної номенклатури і включенню тих видів продукції, які мають високу конкурентоспроможність і реалізація яких принесе максимальний прибуток.

2. За останні десять років, можна побачити, що більшість факторів, які впливають на зовнішнє середовище на оптову та мережеву роздрібну торгівлю ПП «Агротехпостач плюс», мали негативний вплив і викликали труднощі, а саме: вплив глобальної економічної депресії (2013 р.), торговельна мережа була змушена скоротити велику кількість магазинів (2014-2015 рр.), що погано відбилося на її показниках економічної активності та розвитку. Однак основний показник активності роздрібною мережі показав тенденцію до поступового зростання (2016-2019) після періоду стрімкого падіння. Згодом негативні наслідки пандемії COVID-19 (2020) та початок війни в Україні (2022) змусили компанії переглянути свою діяльність.

3. Моніторинг сили впливу факторів та оцінка ймовірності їх зміни на функціонування роздрібною мережі ПП «Агротехпостач плюс» в майбутньому свідчить про те, що вплив факторів зовнішнього середовища – це результат багатьох взаємопов'язаних складових, кожен з яких виняткова у конкретній ситуації; є взаємозв'язок як між факторами, так і між їх складовими; їх зміст і характер сили впливу кожного з них впливає одночасно на кілька аспектів її діяльності. Через це не вірно розглядати вплив будь-якого фактору ізольованого від впливу інших на діяльність мережі в цілому. Необхідний постійний моніторинг сил впливу факторів зовнішнього середовища та ймовірність їх настання потрібно для того, щоб передбачувати характер та ступінь їх впливу, сприймати тенденції, та своєчасно впроваджувати необхідні заходи щодо ефективного функціонування мережі.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В першому розділі досліджено шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства та оцінку впливу факторів зовнішнього середовища на їх управління. Конкурентоспроможність підприємства – це сукупність переваг над конкурентами в економічній, технологічній, організаційних сферах діяльності підприємств. Підвищення конкурентоспроможності відбувається за рахунок виведення нових видів продукції на ринок, спад ціни на продукцію або послуги, масштабне використання рекламних заходів, реалізація товару через більшу кількість торгових представників та залучення інновацій.

2. В другому розділі проаналізовано організаційно-економічну характеристику підприємства було встановлено, що діяльність ПП «Агротехпостач плюс» є прибутковою, фінансові результати певних категорій мають позитивну динаміку яка зростає. З цього випливає, що підприємство веде ефективну та злагоджену виробничо-господарську діяльність. Дослідивши оцінку рівня конкурентних позицій, з'ясовано, що ПП «Агротехпостач плюс» є конкурентоспроможним. Завдяки розрахункам були визначені два прямих конкурента а саме ПП «Капітан» та ПП «Поділля агро».

При оцінці впливу зовнішніх факторів на ефективність управління ПП «Агротехпостач плюс» був проведений PEST-аналіз. Тільки даний аналіз може надати інформацію про зовнішнє середовище. Під час аналізу були визначені фактори, до яких потрібно приділити особливу увагу:

1. політична нестабільність та військова агресія;
2. підвищення рівня конкуренції;
3. технологічні зміни;

4. рівень інфляції;
5. курс валют і його динаміка;
6. інноваційні тренди;
7. демографічні показники;
8. рівень освіченості суспільства, кваліфікації, яку мають кадри.

3. В третьому розділі запропоновано використати стратегію диференціації для розвитку ПП «Агротехпостач плюс». Конкурентна перевага такої стратегії базується на відмінності товарів конкурентів. За для її впровадження потрібно, щоб відмінними ознаками ПП «Агротехпостач плюс» стали наступні етапи:

1. Виробничі характеристики: «ніхто не запропонує це краще».
2. Маркетингові особливості: «наші продукти - найкращі серед інших».
3. Основа - різноманітність, вибір за видом, партіями, складовими, обслуговуванням тощо.
4. Створення більше однієї відмінної характеристики товару.
5. Різноманітні інновації.
6. Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак;
7. Інтенсивна реклама та збутова діяльність.

Щоб знизити ризик факторів зовнішнього середовище ПП «Агротехпостач плюс» потрібно проводити PEST-аналіз і згідно нього розробляти напрям розвитку мережевої торгівлі, це дозволить оцінити ризик і відкоригувати бізнес-план, щоб намічені цілі були досягнуті.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблеєва І. Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств: конспект лекцій. Сумський державний університет. 2020. 233 с.
2. Ареф'єв С.О., Прокопенко Ю. В. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Київ: КНУТД. 2018. С. 11–13. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12554/1/ОІР2018\\_P011-013.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12554/1/ОІР2018_P011-013.pdf)
3. Базилевич В. Д., Приказюк Н. В., Лобова О. М. Цифровізація у забезпеченні конкурентних переваг страхових компаній. *Економічна наука*. 2020. С. 56-62.
4. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки*. 2021. Вип. № 42. С. 30-37. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/718/704>
5. Близнюк С. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. № 7. С. 41–45.
6. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 41-42.
7. Богацька М. Н., Вітковська А. С., Крупська В.А. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *International scientific e-journal ЛОГОΣ. ONLINE*. 2020. Вип. 15. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.15.24.html>
8. Велика О. Класифікація чинників зовнішнього середовища підприємства. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. С. 1-2. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21893/1/Тези%202019.pdf>
9. Видобора В. В. Заощадження та інвестиції в теорії економічного росту. *Економічний простір*. 2022. Вип. № 177. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1045/1009>

10. Волоснікова Н., Климова С., Губанова Н. Напрямки розвитку конкурентоспроможності України в умовах глобалізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Вип. № 4 (45). С. 89-98.

11. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: Сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. Вип № 154. С. 16-22. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/4>

12. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства оптової торгівлі. *Економічний простір*. № 185. 2023. С. 49–53.

13. Дашко І.М. Аналіз процесів конкурентоспроможності в умовах глобалізації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. Вип. № 4 (66).С. 54–59.

14. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Запоріжжя. 2020. 232 с.

15. Дибач І. Л. Посилення конкурентоспроможності корпоративно підприємницького закладу вищої освіти: стратегічний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 3. С. 238-247.

16. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ. 2020. 256 с.

17. Железняк К. Л., Отрок М. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. С. 55-63.

18. Залуцький Р. О. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2019. С.11–21.

19. Ковтуненко К. В., Ковальчук О.В., Живодер Д. П. Організаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. Випуск № 12/4. URL: [http://efp.in.ua/public\\_html/uploads/journals/289/efp\\_12-4\\_2020.pdf#page=9](http://efp.in.ua/public_html/uploads/journals/289/efp_12-4_2020.pdf#page=9)

20. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Одеса: ОНЕУ. 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf>

21. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньо-економічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник № 4. Серія: економічні науки*. Хмельницький: ХНУ. 2021. С. 78-83.

22. Красняк О., Мицик В. Конкурентоспроможність і конкурентні перемоги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. С. 55-58. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/42.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf)

23. Кривіцька В. В. Система підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вінниця: ВНТУ. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27508/6612.pdf?sequence=3>

24. Кривіцька В. В., Несен Л. М. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства альтернативного водозабезпечення. *Ефективна економіка*. 2019. Випуск №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7074>

25. Лазаренко С. С. Удосконалення управління організаційно-інноваційної діяльності підприємства. Івано-Франківськ: ХДУ. 2023. С. 6-14.

26. 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.

27. Литвин Н. Ю. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 303–309.

28. Мельник В.В., Михайлик Р.Г. Систематизація сутності конкурентних переваг підприємств. *Молодий вчений*. 2019. Вип № 9 (73). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2175/2160>

29. Момот В. Модель розвитку конкурентних переваг підприємства у економічному просторі. *Економіст*. 2019. №5. С. 64-67.

30. Мороз Г. М. Сутність поняття «Конкурентоспроможність фахівця» як умови його успіху на ринку праці. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2018. Вип. 58–59. С. 156–161. URL: <http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2018/58-59/22.pdf>

31. Назарчук Н.В., Малик І.П. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/30\\_1\\_2018/26.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/30_1_2018/26.pdf).

32. Островська І. В. Розробка маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Київ: НУХТ. 2021. С. 9–16.

33. Повідайчик М. М. Сутність і зміст конкурентоспроможності вчителя математики в контексті теорії конкуренції «П'яти сил» М. Портера *Науковий вісник*. Ужгород: ДВНЗ «Ужгородський національний університет». 2023. Вип.1 (52). С. 55-59.

34. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів: підручник. Київ: Наш Формат. 2020. 296с.

35. Присяжнюк Д. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Тернопіль: ТНЕУ. Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д. Гаврилишина. 2018. С. 6–13. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32666/1/Присяжнюк%20Д.%20О..pdf>

36. Пронкіна Л. І., Гавриш О. М. Сучасні проблеми конкурентоспроможності держави. *Агровіст*. Випуск №7. 2019. 32-36. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/7\\_2019/6.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/7_2019/6.pdf)

37. Сало Я. В., Марчук І. С., Орловська С. С. PEST- Аналіз малого та середнього підприємства в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32. С. 58-63.

38. Сарай Н. І. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. УДК 339.137.22. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33289/1/Система%20факторів%20впливу%20на%20конкурентоспроможність%20підприємств%20регіону.pdf>

39. Сідлак С. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. Вінниця: ВТУІ ДТЕУ. 2023. Розроблення інвестиційної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах: збірник наукових праць XII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції. Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих, 8 жовтня 2023 року. Вінниця. 2023. URL:

<http://www.vtei.com.ua/index.php/en/2-uncategorised/1146-materialy-naukovykh-konferentsii-vebinariv>

40. Сідлак С. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Розроблення стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах: збірник наукових праць XI Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції. Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих. 21 квітня 2022 року. Вінниця 2022. URL: <http://www.vtei.com.ua/index.php/en/2-uncategorised/1146-materialy-naukovykh-konferentsii-vebinariv>.

41. Сіренко С. О. Оцінювання конкурентоспроможності як передумова формування стратегії розвитку торговельного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. № 35. С. 278–283. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/35\\_2019\\_ukr/46.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/35_2019_ukr/46.pdf)

42. Смольнякова Н. М., Михайлова О. В., Волосов А. М., Шинкар С. М. Система методів оцінки впливу зовнішнього середовища на формування конкурентних переваг. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. Харків : ХДУХТ, 2019. Вип. 1 (29). С. 60-75.

43. Стадник В., Хрущ Н., Йохна В. Теорія і методологія управління розвитком соціально- економічних систем: монографія. Кам'янець-Подільський: Рута. 2023. 426 с. .

44. Тесленок І.М., Коротунова О.В., Косенко Ю.В. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства. *Економіка та держава. Сер. Економічна наука*. № 1. 2019. С. 78-82.

45. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи та оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник*. Полтава: Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 4 (95).

46. Троян А.В. Класифікація і можливості створення конкурентних переваг підприємством. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2498> Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник № 1*. Вінниця: ДНУ ім. Василя Стуса. 2019. С. 177-181.

47. Чатченко О., Ворохоб І. Використання інтегрального підходу до оцінки конкурентоспроможності ІТ- підприємств. *Вісник*. Хмельницький: ХНУ. 2023. Вип. № 1. С. 186–190.

48. Чирак І. Давид Рікардо – визнаний лідер класичної політичної економії (до 250-річчя з Дня народження). *Вісник економіки*. 2022. Вип. 1. С. 171–190. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1324>

49. Чорна М. В., Шуміло О. С., Смольнякова Н. Н. Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємств роздрібної торгівлі. Харків: ХДУХТ. 2019. УДК 658.87:519.23. С. 248-257. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i29.172361>.

50. Шапурова О. О. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. Мелітополь: МФПЕК. *Економічні науки*. 2018. Випуск 31. С.152-155.

51. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2021. 320с.