

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЧАЙКА АНДРІЙ ПАВЛОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____Марія ШКУРАТ
«_____» _____ 2025 р.

Управління конкурентоспроможністю підприємства

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Вега КУЛЯВЕЦЬ, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин,
канд. екон. наук, доцент

_____ підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Чайка А.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі узагальнено системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства; доведено, що рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від правильно обраної стратегії подальшого розвитку, ефективного керівництва та ефективності ухвалених управлінських рішень; визначено дієві напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на підприємствах олієжирової галузі економіки.

Основними науковими результатами дослідження є: обґрунтування теоретичних засад з розробкою практичних рекомендацій зі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства; визначення суттєвих характеристик сучасних методів оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств; розроблено концепцію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства; проведено системний аналіз за методом CSF та побудовою матриці оцінки стратегічних першочергових дій ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

Ключові слова: система управління, конкурентоспроможність, конкуренція, стратегія управління, конкурентні переваги, управління конкурентоспроможністю, економічна ефективність, прибуток
87с., 13 табл., 18 рис., 61 джерело.

ABSTRACT

Chaika A.P. Managing the competitiveness of an enterprise. Specialization 073 Management. Educational program "Business Administration." Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The work summarizes a systematic approach to managing enterprise competitiveness; proves that the level of enterprise competitiveness depends on a correctly chosen strategy for further development, effective leadership, and the effectiveness of management decisions; and identifies effective directions for improving the management of enterprise competitiveness in enterprises in the oil and fat industry.

The main scientific results of the study are: substantiation of theoretical foundations with the development of practical recommendations for strategic management of enterprise competitiveness; determination of the essential characteristics of modern methods for assessing the effectiveness of enterprise competitiveness management; development of a concept for strategic management of enterprise competitiveness; conducting a systematic analysis using the CSF method and constructing a matrix for assessing the strategic priority actions of PJSC "Vinnytsia Oil and Fat Plant."

Keywords: management system, competitiveness, competition, management strategy, competitive advantages, competitiveness management, economic efficiency, profit

87 p., 13 tables, 18 figures, 61 sources.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність та основні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	9
1.2 Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	17
1.3 Аналіз сучасних методик оцінки конкурентоспроможності підприємства....	23
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»	32
2.1. Аналіз сучасного стану та динаміки розвитку підприємств олійножирової галузі України.....	32
2.2. Аналіз фінансово-господарського стану ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».....	42
2.3 Діагностика рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»	50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	62
3.1. Організаційно-економічні механізми оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємства.....	62
3.2 Шляхи оптимізації внутрішніх резервів підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» задля підвищення його конкурентоспроможності	71
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне бізнес-середовище вирізняється високою конкурентністю, що визначає особливості його розвитку. Таке суперництво на ринках збуту вимагає від підприємства постійного вдосконалення своєї продукції, пошуків нових ринків збуту, впровадження новітніх технологій для оптимізації виробництва, пошуку додаткових джерел фінансування для розширення виробництва та зниження собівартості продукції тощо. В таких умовах функціонування для підприємства важливо сформувати і впровадити у життя ефективну стратегію конкурентоспроможності, яка дозволить не тільки зберегти свої позиції на ринках збуту продукції, але й забезпечити подальше зростання і ефективність, із врахуванням своїх стійких конкурентних переваг. Конкурентоспроможність виступає одним з найважливіших критеріїв оцінювання господарського стану підприємства, який визначає дозволяє передбачити подальші перспективи розвитку та здатність підприємства досягати стратегічних цілей. В даному контексті важливого значення набуває впровадження на підприємстві досконалої та ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства, яка сприятиме успішному його адаптуванню відповідно до вимог мінливого конкурентного середовища.

Значущість проблем управління, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності підприємств, зумовлена тим, що досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності є одним із ключових завдань у сфері якості та управління виробництвом. Таким чином, актуальність обраної теми зумовлена тим, що нестабільність економічного, кризові явища, зміна споживчих уподобань змушують менеджерів підприємств постійно ухвалювати раціональні управлінські рішення, шукати шляхи вдосконалення діяльності та підвищення конкурентоспроможності, щоб забезпечити стабільні позиції на ринку.

Дослідженням поняття конкурентоспроможності підприємства та її системи управління займались ряд науковців, як українських, так і закордонних, зокрема, І. Ансоффа, Г. Азоева, А. Градова, Ф. Еджуорта, А. Курно, А. Маршала, Дж. Мура, М. Портера, Дж. Робінсона, Д. Росса, А. Сміта, Е. Чемберліна, Й. Шумпетера, Ф. Хайека, Р. Фатхутдінова, А. Юданова, А. Воронкової, В. Герасимчука, В. Геєця, В. Гончар, Ю. Іванова, В. Корієва, В. Павлової, А. Мазура, І. Піддубного, Н. Тарнавської, В. Ціхановської, А. Череп, О. Чернеги, та інших економістів, дослідження яких пов'язані з формуванням конкурентоспроможності підприємств. Незважаючи на наукові дослідження, сьогодні відсутнє єдине загальноприйняте визначення дефініцій «конкурентоспроможність», «система управління конкурентоспроможністю підприємства» та методів їхньої оцінки, а це потребує ще більш детальнішого вивчення цієї тематики.

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація теоретичних положень та аналіз практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств, а також обґрунтування перспективних напрямів її удосконалення для підвищення результативності функціонування підприємства.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи магістра необхідно вирішити такі основні **завдання**:

- визначити сутність та основні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз сучасних методик оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати сучасний стан та динаміку розвитку підприємств олійножирової галузі України;
- проаналізувати фінансово-господарський стан ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»;

- провести оцінку рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»;
- визначити організаційно-економічні механізми оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розробити шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження виступає комплекс управлінських процесів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є механізми використання доступних методів і моделей для прийняття управлінських рішень у процесі керування конкурентоспроможністю підприємства.

Новизна дослідження полягає в наступному:

- обґрунтовано теоретичні засади з розробкою практичних рекомендацій управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначено ключові характеристики сучасних методів оцінювання ефективності та результативності управлінням конкурентоспроможністю підприємств, а також обрано найефективніші методики для їх подальшого впровадження;
- розроблено дієвий алгоритм створення та реалізації довгострокової стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у даному дослідженні використовувався комплекс взаємопов'язаних методів: структурно-логічний аналіз і синтез, порівняння, методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок, графічний метод, метод економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень.

В якості **інформаційної бази** при написанні дипломної роботи магістра були використані підручники та навчальні посібники з менеджменту виробничого

підприємства, наукова література, матеріали періодичної преси, матеріали фінансової звітності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», статистична інформація.

Практичне значення полягає в тому, що отримані в результаті дослідження теоретичні результати можуть стати основою для використання в своїй діяльності підприємствами олійножирового комплексу країни для впровадження більш ефективних і результативних управлінських процесів, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності.

Результати дослідження були представлені на наукових семінарах та конференціях. Ключові положення роботи представлені у тезах та наукових повідомленнях автора.

Кулявець В.Г., Чайка А.П. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. XI Міжнародна науково-практична конференція GLOBAL TRENDS IN SCIENCE AND EDUCATION: матеріали міжнар. науков.-практ. конф., м. Київ, 17-19 лист. 2025 р. Київ, 2025. С. 966-969.

Кулявець В.Г., Чайка А.П. Формування конкурентних переваг підприємства. *XXV Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих вчених. «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання»*: матеріали міжнар. науков.-практ. конф., м. Вінниця, 27 лист. 2025 р. Вінниця, 2025.

Положення, що виносяться на захист:

1. Наукове обґрунтування сутності та основних елементів управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Аналітичні результати оцінки фінансово-господарського стану ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».
3. Визначення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» у ринковому середовищі.
4. Рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічних заходів управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. Пропозиції щодо вдосконалення управління рівнем конкурентоспроможності підприємством олійножирової галузі в сучасних економічних умовах.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменувань. Містить 18 рисунків та 13 таблиць. Обсяг роботи становить 87 сторінок.



РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та основні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасні реалії бізнес середовища свідчать про існування конкурентної боротьби, що виникає між усіма учасниками процесу на певних ринках: компаніями, підприємствами, органами влади, споживачами, посередниками, постачальниками сировини тощо та вимагає постійної адаптації та впровадження дієвих стратегій з метою досягнення своєї конкурентоспроможності. Така боротьба вимагає від суб'єктів господарювання вишукувати усі можливості для покращення своєї продукції, розширення ринків збуту, вдосконалення маркетингової стратегії тощо. Підприємства вимушені аналізувати ринкову кон'юнктуру, споживчий попит і причини його виникнення та формування, наявних конкурентів та їх пропозицій, з метою пошуку можливих шляхів удосконалення своєї стратегії та ефективної її реалізації. Для підприємства дуже важливим є раціональне використання наявних ресурсів, удосконалення виробничих процесів та зниження витрат, залучення професійних робітників, впровадження новітніх технологій, для досягнення своїх цілей у конкурентній боротьбі та збереження позицій лідера в довгостроковій перспективі. Переваги у конкурентній боротьбі гарантує суб'єктам господарювання ставати конкурентоспроможними – здатними отримувати кращі результати у боротьбі за своїх споживачів ніж інші учасники ринку.

Дослідження та аналіз теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємств та, зокрема, конкурентоспроможності підприємств, проводили такі вітчизняні та зарубіжні науковці та практики як М. Портер, І. Ладунка, І. Кадирус, Н. Тарнавська, І. Піддубний, Л. Піддубна, М. Філіппов, Л. Назарова, М. Братанов, А. Чернявський та інші. Основними напрямками досліджень є безпосередня діяльність підприємств в умовах конкурентної боротьби, фактори, що впливають на їх конкурентоспроможність,

шляхи підвищення конкурентоспроможності та збереження її у довгостроковій перспективі тощо. Разом з тим, наявність потужного теоретичного підґрунтя не дає гарантії, що підприємства, керуючись наявними знаннями, набудуть конкурентних переваг у своїй діяльності та стануть лідерами на ринках збуту. Тобто, на сьогодні не існує унікального єдиного алгоритму щодо управління конкурентоспроможністю підприємства, яке стало б універсальним для всіх суб'єктів господарювання, що доводить необхідність у проведенні подальших досліджень.

Поняття конкурентоспроможності вперше застосував видатний американський економіст, професор Гарвардської бізнес школи Майкл Портер у своєму науковому дослідженні «Стратегія конкуренції», в якому конкурентоспроможність розглядається як комплекс конкурентних переваг об'єкту серед подібних на ринку [44]. Отже, конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виготовляти та реалізовувати товари чи послуги, що наділені кращими ціновими та неціновими якостями для покупців, у порівнянні з іншими подібними товарами чи послугами інших виробників, що представлені на ринку у певному сегменті. Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як система заходів, направлена на: постійне вдосконалення продукції виробника, пошук нових ринків збуту та потенційних споживачів, запровадження після продажного обслуговування, вдосконалення маркетингової стратегії тощо, що здатні забезпечити конкурентні переваги підприємства [31].

Хочемо звернути увагу на інші визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства», що були висловлені науковцями і дослідниками. Так, на думку І. Піддубного та А. Піддубної управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як один з напрямків менеджменту, що направлений на розробку, впровадження і забезпечення конкурентних переваг та подальший розвиток підприємства як суб'єкту економічної діяльності [43]. О. Кузьмін та Н. Горбаль управління

конкурентоспроможністю підприємств визначали як здійснення ключових управлінських функцій, що формують дієву стратегію, направлену на розробку, виробництво та подальшу реалізацію конкурентоспроможних товарів, окреслюючи при цьому місію, цілі та подальші дії для суб'єкта господарювання [33].

Деякі науковці, такі як С. Салоїд та В. Аріков, аналізуючи сутність управління конкурентоспроможністю підприємств, пропонують розглядати дане питання із застосуванням різних рівнів управління, поділяючи їх на наступні види (рис. 1.1) [20]:

оперативний рівень – передбачає забезпечення розробки і впровадження випуску конкурентоспроможної продукції як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках;

тактичний рівень – передбачає забезпечення ефективного управління підприємством та досягнення високих показників фінансово-економічної діяльності, що забезпечить міцні конкурентні переваги підприємства перед конкурентами;

стратегічний рівень – передбачає забезпечення інвестиційної привабливості підприємства та його подальший інноваційний розвиток, з метою утримання позицій лідера у конкурентній боротьбі та розширення своїх можливостей на нових ринках збуту з конкурентоспроможною продукцією.

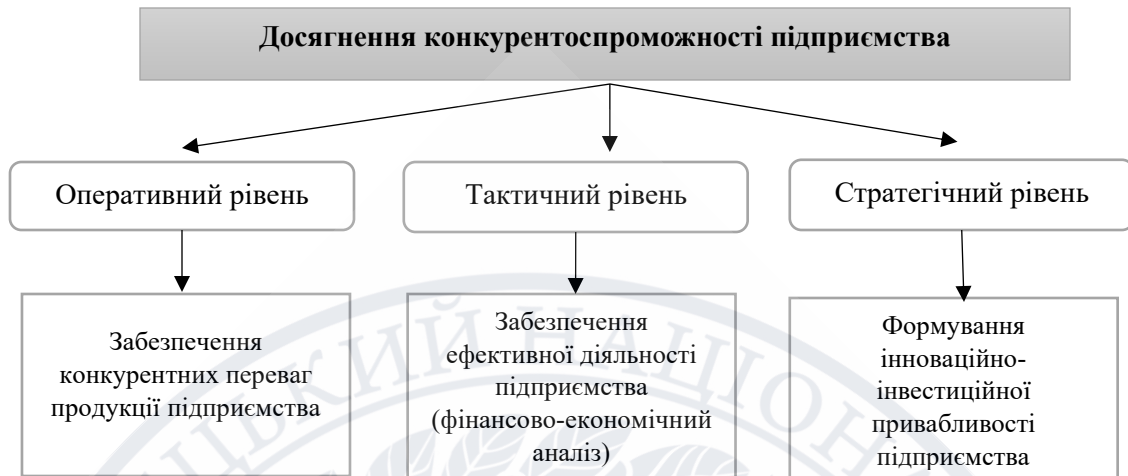


Рис. 1.1 – Рівні управління конкурентоспроможністю підприємств

Джерело: складено автором на основі [21]

Слід зазначити, що основною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його стійкості та ефективної діяльності при стабільних умовах чи умовах невизначеності зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних тощо). Важливого значення в даному контексті набуває дотримання системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, що розглядає об'єкт управління як цілісну систему з обов'язковим взаємозв'язком усіх складових елементів [26].

Основні елементи, що формують систему управління конкурентоспроможністю підприємства представлені на рис. 1.2. Елементи, наведені на рис. 1.2 не є незмінними і, в разі зміни хоча б одного з них, здатні змінюватися і інші. Не існує загальноприйнятих універсальних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, але слід зазначити, що збереження конкурентних позицій суб'єкта господарювання може відбуватися завдяки ефективній реалізації свого потенціалу для конкурентного зростання. Як вже було зазначено, система управління конкурентоспроможністю підприємства містить складові елементи підсистеми, а саме:

- координаційну (для забезпечення узгодженості усіх процесів);
- забезпечувальну (для постачання необхідних ресурсів);
- організовану (для забезпечення реалізації конкурентного потенціалу);
- метаорієнтована (для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності).



Рис. 1.2 – Основні елементи, що формують систему управління конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [26]

Вищезазначена система управління конкурентоспроможністю підприємства відноситься до внутрішнього середовища підприємства і має враховувати усі складові свого успішного функціонування. Разом з тим, для досягнення своїх цілей у довгостроковій перспективі, необхідно враховувати усі можливі впливи зовнішнього середовища та запобігати наслідкам можливих дестабілізуючих факторів, шляхом внесення коригувань у відповідні стратегічні документи. Успішне управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє стабільно отримувати прибутки, впроваджувати інновації, залучати додаткові ресурси та зберігати позиції лідера у довгостроковій перспективі [52].

Таким чином, ключовими аспектами управління конкурентоспроможністю підприємства можна вважати наступні [26]:

уникнення впливів дестабілізуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, здатних негативно впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства;

розробка дієвих заходів направлених на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;

посилення адаптивних можливостей управлінських рішень, що сприятимуть успішній діяльності підприємства на певних ринках.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає реалізацію загальних керівних функцій, а саме: планування, організація, мотивування, контроль, регулювання, аналіз і оцінка, які є визначальними у формуванні і реалізації стратегії діяльності підприємства та забезпечення конкурентних переваг на обраних ринках збуту.

Таким чином, структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства містить ряд елементів, впровадження яких направлено на реалізацію певних управлінських рішень для досягнення очікуваних ефектів. При цьому, кожний окремий елемент містить системоутворюючі компоненти, що дозволяє досягати синергетичного ефекту завдяки їх взаємодії (рис. 1.3).

Взаємозв'язок усіх складових компонентів системи управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє підходити до питання комплексно і приймати управлінські рішення із врахуванням змін на всіх ділянках підприємства, що має значення при досягненні результатів діяльності всього підприємства в цілому [47].



Рис. 1.3 – Системоутворюючі компоненти управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [37]

Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на принципах теорії управління, яка передбачає використання основних елементів управління, а саме: встановлення мети, суб'єктів та об'єкти, методи, принципи, функції, моделі та підходи управління. Відповідно до даного підходу на рис. 1.4 визначені основні складові управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємодія.



Рис.1.4 – Складові управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємодія

Джерело: складено автором на основі [16].

Таким чином, пропонуємо розглядати процес управління конкурентоспроможністю підприємства у вигляді етапів, а саме:

По-перше, дослідити конкурентоспроможність підприємства та його позицій на певних ринках;

По-друге, визначити та проаналізувати наявні конкурентні переваги та виділити основні фактори успіхів підприємства;

По-третє, проведення роботи в напрямку розробки конкурентної стратегії підприємства, з визначенням тактичних кроків;

По-четверте, впровадження стратегічних складових у повсякденну виробничу діяльність підприємства;

По-п'яте, проведення аналізу результатів діяльності підприємства з визначенням ефективності запровадження заходів, передбачених конкурентною стратегією, за результатами – провести необхідні коригування подальшої роботи та врахувати можливі ризики та перешкоди.

1.2 Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

В сучасних реаліях конкуренція є важливим чинником, що змушує розвиватися як суб'єктів господарювання так і середовища, в яких вони функціонують. Кожне підприємство формує свої стратегії подальшого розвитку з метою досягти конкурентних переваг, рухатися вперед до визначених цілей, задовольняти потреби та очікування своїх клієнтів та отримувати прибутки.

Відомий американський дослідник і консультант з глобального бізнесу та економічного розвитку Джон Манзелла звернув увагу на п'ять визначальних стратегій розвитку конкурентоспроможності бізнесу як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках [58]:

концентрація на своїх основних компетенціях – компанія має зосередити увагу на тих продуктах, які вона виробляє найкраще, несуттєві функції передати іншим компаніям на субпідряд;

залучення й розвиток висококваліфікованих фахівців – на шляху до своїх нових досягнень компанії мають розробляти та впроваджувати стратегії, направлені на набір та збереження професійних кадрів, створюючи при цьому сприятливі умови праці, інвестуючи в їх освіту та підвищення кваліфікації та налагоджуючи співпрацю з відповідними начальними закладами регіону та країни;

підвищення рівня орієнтації на задоволення потреб клієнта, завдяки здатності більш активно реагувати на мінливі очікування споживачів, ніж будь-коли раніше;

оптимізація витрат – працювати в напрямку удосконалення виробничих процесів та зменшити витратність і збільшити продуктивність виробництва. Налагодити ефективні комунікації та координувати усі структурні підрозділи компанії, що призведе до отримання конкурентних переваг на споживчих ринках;

розвиток діяльності у глобальному масштабі – необхідно постійно шукати нові ринки для своєї діяльності, розширяти сфери впливу: від здійснення експортних операцій, управління інвестиційними ресурсами до диверсифікації виробництва та продукції. Вишукувати нові можливості за рахунок об'єднання інтересів з партнерами чи конкурентами для досягнення визначених цілей і захоплення нових ринків збуту та потенційних споживачів.

Для збереження своїх конкурентних переваг на внутрішніх і зовнішніх ринках, компанії мають постійно відслідковувати основні тенденції, аналізувати кон'юнктуру ринків, орієнтуватися в змінах споживчого попиту, інвестувати в новітні технології, підтримувати співробітників у професійній та соціальній сферах, розглядати можливості стратегічного партнерства тощо [59].

Конкурентна стратегія бізнесу не є незмінною, яка не потребує перегляду відповідно до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ. Щоб бути ефективними, керівники компаній мають вносити необхідні корективи в залежності від умов, що склалися, своїх можливостей, прагнень та очікувань, запобігання виникненню потенційних ризиків та недопущення втрат нових можливостей.

Усі існуючі стратегії можна систематизувати та об'єднати в єдину систему, з метою створення унікальної можливості обирати найбільш сприятливу та ефективну для певного бізнесу чи конкретних умов реалізації (рис.1.5).



Рис.1.5 – Сукупність стратегій забезпечення конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [57]

Слід зазначити, що для отримання ефекту синергії при застосуванні різних видів бізнес-стратегій, дозволяє компаніям здобути більш вагомий результат, ніж окреме застосування кожної із зазначених стратегій, створюючи при цьому додаткові конкурентні переваги, зменшуючи можливі ризики та загрози.

Таблиця 1.1 – Стратегічні ініціативи управління конкурентоспроможністю підприємства задля забезпечення його конкурентоспроможності

Заплановані кроки	Спосіб виконання
Планування роботи на майбутнє із визначенням пріоритетів подальшого розвитку	Проведення аналізу кон'юнктури ринку та визначення першочергових стратегічних напрямків
Здійснення оцінки сучасного економічного стану підприємства та рівня ефективності використання наявних ресурсів(фінансових, кадрових, матеріальних тощо)	Здійснення аналізу внутрішнього середовища підприємства, визначення його сильних сторін та недоліків та врахування можливих впливів зовнішнього середовища на подальший розвиток
Проведення оцінювання конкурентоспроможності підприємства	Ідентифікація сильних сторін підприємства та його недоліків, визначення рівня конкурентоспроможності на певних ринках
Недопущення пріоритетності цінової конкуренції як засобу боротьби з конкурентами на ринку	Запровадження оптимальних цін на підприємстві за рахунок раціоналізації витрат, запровадження новітніх технологій, ноу-хау тощо і застосовувати справедливі ціни із збереженням якісних характеристик продукції
Здійснення прогнозування з подальшим плануванням діяльності підприємства	Проведення аналізу споживчих уподобань, конкурентного середовища та конкурентних позицій підприємства з метою планування подальшої діяльності виробництва
Ухвалення стратегії подальшого розвитку і тактичних кроків, що направлені на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства у довготривалій перспективі	Вибір найбільш оптимальної стратегії розвитку підприємства із плануванням та впровадженням дієвих оперативних заходів
Реалізація запланованих заходів стратегії розвитку підприємства	Практична реалізація заходів стратегії та запровадження на виробництві інновацій, ноу-хау, направлених на підвищення якості продукції та оптимізації цін
Коригування процесів виробництва із врахуванням можливих загроз і ризиків	Уникнення негативних факторів у діяльності підприємства, запобігання негативних впливів зовнішнього середовища
Здійснення контролю за виконанням реалізації стратегії подальшого розвитку підприємства та оцінювання ефективності його діяльності	Визначення позитивних досягнень та можливих негативних факторів, що гальмують розвиток підприємства та здатність конкурувати на ринках

Джерело: складено автором

Значна кількість чинників впливає на ефективну діяльність та конкурентоспроможність підприємства, впливаючи на результативність його

діяльності. Разом з тим, великого значення набувають заходи, визначені стратегією розвитку підприємства та їх успішне впровадження, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі (табл. 1.1).

Враховуючи вищевикладене можна зазначити, що рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від правильно обраної стратегії подальшого розвитку, ефективного керівництва та ефективності ухвалених управлінських рішень. Різноманітні типи та рівні конкурентної боротьби змушують суб'єктів господарювання шукати нові шляхи підвищувати свій конкурентний рівень і, в тому числі, визначати оптимальну стратегію свого подальшого розвитку, здатну забезпечити оперативне реагування на зміни ринкового середовища. Науковці і практики звертають увагу на сім найпоширеніших стратегій розвитку підприємств, здатних забезпечити зростання рівня конкурентоспроможності [55].

Стратегія лідерства побудована на основі мінімізації витрат та організовує виробничий процес таким чином, що наряду зі своїми конкурентами у певній галузі має найнижчі витрати та найбільший рівень рентабельності, що дозволяє отримувати більш значні прибутки. Така стратегія дозволяє з часом збільшувати свою частку на ринку та приваблювати все більше споживачів своєї продукції за рахунок низької ціни і високої якості продукції. Низькі ціни досить часто досягаються за рахунок отримання доступу до дешевої сировини, запровадження новітніх технологій виробництва, скорочення ланцюгу поставок, залучення високопрофесійних фахівців тощо [53]. Підприємства, що обрали таку стратегію мають пильнувати за нововведеннями у галузі, відслідковувати поведінку конкурентів, вивчати споживчі уподобання покупців, щоб вчасно запроваджувати зміни на підприємстві, з метою збереження конкурентних позицій лідера.

Стратегія диференціації заснована на принципах унікальності продукції для споживача, що істотно відрізняється від товарів конкурентів та яку неможливо швидко відтворити. Така продукція приваблива для споживачів, особливо якщо ціна на неї майже не відрізняється від середньоринкової, а якісні характеристики

достатньо високі. Така стратегія стає успішною тільки в разі ретельного вивчення уподобань споживачів, їх купівельних настроїв та купівельної спроможності.

Стратегія концентрації на ринковій ніші ставить за мету звузити свою увагу на певній ділянці ринку. Суб'єкти господарювання пропонують свою продукцію цільовому ринку із врахуванням його смаків і потреби. Визначальну роль тут можуть відігравати регіональні особливості, унікальні особливості товару, що приваблюють вузьку аудиторію споживачів. Для такої стратегії важливо забезпечувати ідеальне обслуговування своїх споживачів [48].

Стратегія найкращої вартості обирається суб'єктами господарювання здатним запропонувати споживачам продукції цінну для них продукцію, що відповідає вимогам ціни та якості. Забезпечення виробником найкращої вартості для споживача є забезпечення високих якісних характеристик товару чи послуг за низькою ціною – більш привабливою ніж у конкурентів.

Стратегія фокусування прийнятна для невеликих підприємств, які знаходять свій невеликий ринок збуту і концентрують свої зусилля на такому сегменті. Така стратегія обирається також в разі обмежених ресурсів підприємств або високих бар'єрів входу на ринок. Рекомендовано обирати дану стратегію підприємствам, що здійснюють свою діяльність в невеликих населених пунктах.

Стратегія інновації здатна забезпечити підприємству переваги, що забезпечать успіх на ринку, отримання монопольного становища та надприбутків і сприятиме потужному економічному зростанню. Ключова перевага стратегії полягає в тому, що вона реалізується вперше в певному сегменті виробництва, на конкретній новій території або новому ринку збуту. Запровадження такої стратегії під силу тільки великим компаніям, що мають значні ресурси та здатні використовувати новітні досягнення, технологічні розробки, різноманітні ноу-хау тощо.

Стратегія оперативного реагування передбачає здатність суб'єктів господарювання швидко забезпечувати нові вимоги ринку та споживачів.

Підприємства, що обирають таку стратегію свого подальшого розвитку, готові у короткий проміжок часу переорієнтувати своє виробництво, змінити його обсяги та отримувати максимально високі прибутки у короткотривалому періоді, незважаючи на значні вкладення на переорієнтацію діяльності.

Таким чином, найбільш важливими кроками формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства є визначення його місії та мети діяльності, проведення аналізу його сильних та слабких сторін, можливих викликів, загроз та можливостей (SWOT-аналіз), здійснення необхідних коригувань при виконанні заходів стратегії, забезпечення дієвого контролю та оцінювання досягнутих результатів тощо.

1.3 Аналіз сучасних методик оцінки конкурентоспроможності підприємства

Динамічні зміни навколишнього середовища визначають нові завдання для суб'єктів господарювання, які передбачають впровадження сучасних підходів, методик та систем до управління конкурентоспроможністю підприємства. На сучасному етапі вкрай важливим для кожного підприємства є оцінювання його конкурентоспроможності для забезпечення успішного функціонування у довготривалій перспективі. Виявлення сильних та слабких сторін функціонування підприємства дає додаткові можливості для визначення дієвих заходів, здатних забезпечити ефективну реалізацію наявного потенціалу та удосконалити його подальший розвиток.

Питанням проблематики оцінки конкурентоспроможності підприємства, удосконалення існуючих методик оцінювання рівня конкурентоспроможності приділяється значна увага провідних зарубіжних та вітчизняних дослідників, а саме: О. Батунова, Б. Буркинського, А. Воронкової, І. Должанського, І. Зулькарнаєва, О. Млоток, В. Павлової, І. Смоліна, О. Тридіда, Х. Фасхієва, К.

Щиборща та інших. Роботи науковців містять значну кількість різноманітних методів, направлених на здійснення розрахунків показників конкурентоспроможності та обґрунтування важливості введення обліку різноманітних даних для здійснення оцінки.

З метою визначення характерних ознак конкурентоспроможності підприємства можна використовувати наступні критерії та показники, які групуються за такими групами: результативність виробничих процесів, фінансова ефективність підприємства, результативність збутової діяльності та маркетингового просування продукції, ринкова конкурентність продукції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристики ринкової конкурентоспроможності продукції

Параметри	Показники
<i>Результативність виробничих процесів</i>	Витрати на одиницю продукції (собівартість), грн
	Ефективність використання основних засобів (фондовіддача), грн/грн
	Рентабельність продукції, %
	Виробнича ефективність персоналу (продуктивність праці), тис.грн/чол
<i>Фінансова ефективність підприємства</i>	Індекс фінансової стійкості
	Індекс автономії
	Індекс абсолютної ліквідності
	Коефіцієнт обігу оборотного капіталу
<i>Результативність збутової діяльності та маркетингового просування продукції</i>	Рентабельність реалізації продукції, %
	Рівень (коефіцієнт) затовареності складів
	Коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей
	Коефіцієнт ефективності маркетингових заходів
<i>Ринкова конкурентність продукції</i>	Якість продукції
	Ціна продукції

Джерело: складено автором на основі [44]

Перша група показників дозволяє визначити рівень ефективності управління виробництвом: економію витрат на виробництво товарів, продуктивність основних засобів, фінансову ефективність товару, якість та ефективність організації роботи на виробництві. До другої групи показників відносяться показники ефективності

управління фінансами, зокрема оборотними коштами: ступінь фінансової незалежності, фінансова спроможність підприємства, здатність погашати свої боргові зобов'язання, оборотність обігових коштів. До третьої групи включені показники, які демонструють здатність підприємства ефективно управляти збутом виготовленої продукції та вміння ефективно просувати свою продукцію на ринках, стимулюючи при цьому попит споживачів та рекламні засоби. До четвертої групи показників відносяться показники конкурентоспроможності продукції, які передбачають дані про якість і ціну товару.

Забезпечення міцних конкурентних позицій підприємства потребує проведення ретельного аналізу його сильних і слабких сторін та визначення потенціалу для його реалізації у майбутньому та обрання найбільш сприятливих стратегій розвитку у майбутньому.

Конкурентна поведінка підприємства на всіх етапах діяльності зумовлює використання широкого набору методичних підходів оцінювання конкурентоспроможності, що представлені на рис. 1.6. Слід зазначити, що при здійсненні дослідження ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства та його здатністю конкурувати на ринках необхідно обирати прийнятні методи оцінювання, враховуючи множинних підходів до методів оцінювання. Найбільш поширеним методом оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства є підхід, що ґрунтується на міжнародному поділі праці. Підґрунтям цього підходу слугують переваги на основі порівняльного аналізу, що передбачають більш низькі витрати виробництва в порівнянні з конкурентами.

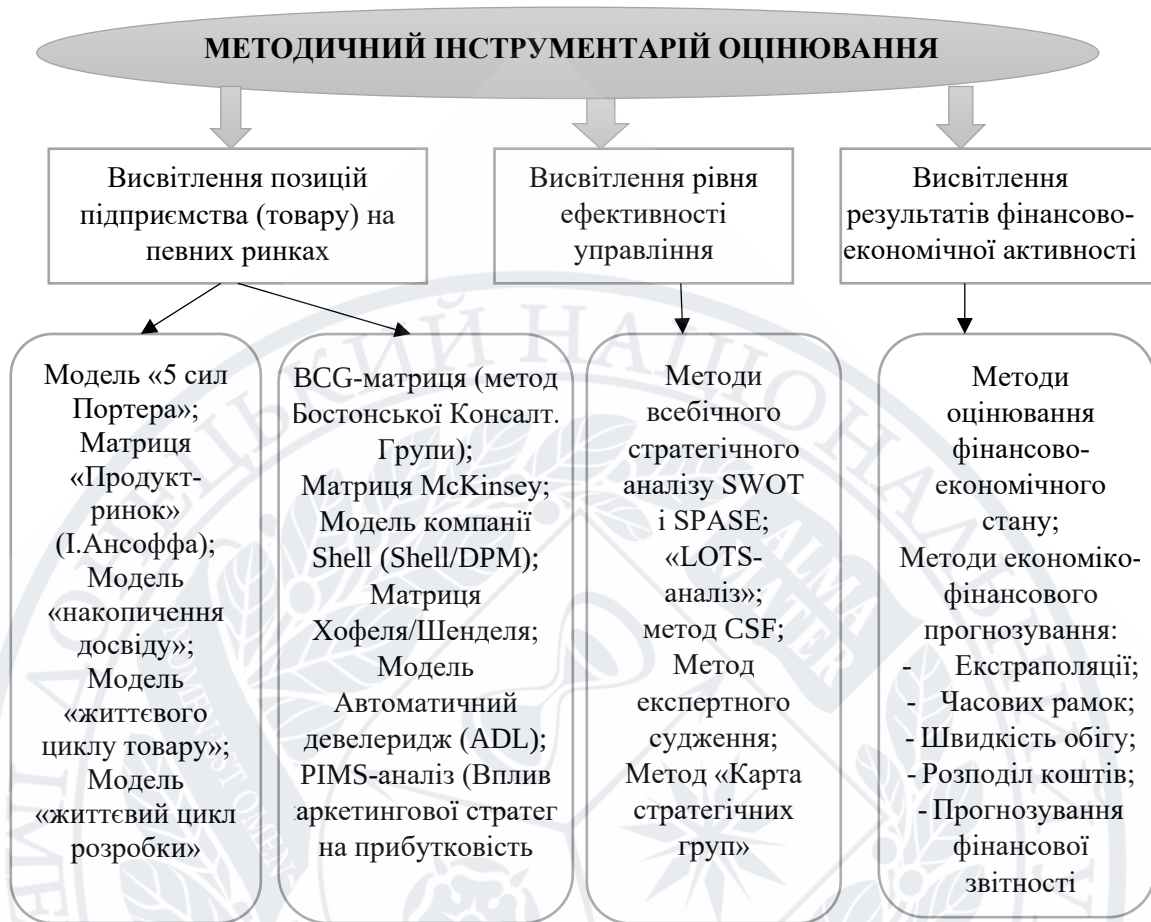


Рис. 1.6 – Методи оцінки конкурентного становища підприємства

Джерело: складено автором на основі [29,54, 35]

Аналізуючи різні підходи та методи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.6) виникає необхідність систематизувати їх за декількома групами для зручності користування та отримування результатів, а саме методи, що дозволяють:

- висвітлити позиції підприємства (товару) на певних ринках;
- висвітлити рівень ефективності управління;
- висвітлення результатів фінансово-економічної активності.

Зазначені методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства слід зіставити із врахуванням основних аспектів їх визначення та наявних переваг при застосуванні (табл. 1.2).

В сучасних реаліях більшість підприємств оцінює свою конкурентоспроможність беручи за основу інтуїтивні відчуття та отриманий досвід, але аналіз реальної ситуації фінансово-економічного стану підприємства має ґрунтуватися на оцінці реальних або прогнозних показників, оцінювання факторів впливу зовнішнього середовища та узагальнення і діагностики отриманої інформації та результатів. Така оцінка дозволить керівництву підприємстві обирати подальші стратегічні напрямки свого розвитку, розробляти дієві заходи направлені на укріплення своїх конкурентних позицій, інвестувати свої ресурси у подальший розвиток чи вишукувати можливість залучати додаткові інвестиції, формувати маркетингові стратегії завоювання нових ринків збуту, вишукувати партнерів та постачальників для подальшої результативної роботи тощо [19]. Також необхідно класифікувати за групами методи дослідження конкурентоспроможності підприємства із врахуванням певних ознак. В більшості випадків така характеристика може відображати результативні показники, відповідно до яких окреслюють методи обчислення, графічного зображення, комбіновані та методи на основі матриць.

Таблиця 1.2 – Ключові переваги методик оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод оцінювання	Основні параметри	Сильні сторони
Аналіз порівняльних переваг	Даний метод бере за основу критерій – мінімізація витрат	Простий у використанні, дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності
Оцінювання за показником якість продукції	Основним критерієм оцінювання конкурентних переваг є якість продукції, що реалізується	Дає можливість оцінити споживчі переваги на ринку
Матриця полярних характеристик	Основним критерієм виступає порівняння конкурентів з точки зору випередження або відставання	Дозволяє виявити наявних і потенційних конкурентів на ринку

Продовження таблиці 1.2

Аналіз на основі принципів ефективної конкуренції	Визначальним критерієм оцінювання є концентрація капіталу	Дозволяє здійснити оцінювання фінансових результатів функціонування підприємств
Метод оцінки за профілем вимог	Використовується система ранжування експертних оцінок та визначається місце підприємства серед конкурентів	Критерієм є зіставлення профілів, що забезпечує наочність проведеного аналізу
Метод матричного аналізу	Здійснення аналізу конкурентоспроможності підприємства з урахуванням фаз життєвого циклу товару	Результативність та достовірність
SWOT-аналіз	Проведення аналізу сильних та слабких сторін внутрішнього середовища; здійснення аналізу зовнішнього середовища, виявлення нових перспектив для подальшого розвитку	Універсальність та багатоплановість
Моделювання «конкурентного багатокутника»	Оцінювання відбувається за такими критеріями: визначення концепції продукту, на якому спеціалізується підприємство; дотримання якості, що відповідає високим вимогам ринку та лідерів на ньому; конкурентна ціна	Висока точність інформації, доступність графічного зображення
Метод експертного оцінювання	Збір та обробка інформації експертних оцінок з її подальшим опрацюванням та донесенням певної інформації для прийняття рішень	Оперативне отримання необхідної інформації для прийняття рішень щодо подальшої діяльності підприємства
Метод комплексної оцінки показників	Дозволяє проводити комплексне дослідження з використанням визначених критеріїв, що доводять ефективну діяльність підприємства	Оперативна діагностика слабких сторін, недоліків управління тощо

Джерело: складено автором на основі [15].

Також варто звернути увагу на показники та критерії конкурентоспроможності висвітлені в таблиці 1.5 нашого дослідження.

Таблиця 1.3 – Показники і критерії для дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства

Показник	Значення показника	Розрахунок
Показники рівня ефективності функціонування підприємства		
Собівартість одиниці продукції, грн	Дозволяє визначити ступінь економічного використання ресурсів при виробництві продукції	$СВ = \text{Валові витрати/обсяг виготовленої продукції}$
Продуктивність основних фондів (фондовіддача), грн/грн	Дозволяє визначити раціональність використання основних виробничих запасів	$ФВ = \text{обсяг випуску продукції/середня вартість основних фондів}$
Рентабельність продукції, %	Дозволяє визначити рівень прибутковості виробничої діяльності підприємства	$Р = \text{прибуток від реалізації продукції/витрати} * 100$
Показник трудової продуктивності (продуктивність праці), тис.грн./осіб	Дозволяє визначити результативність організації виробничого процесу та використання працівників	$ПП = \text{Обсяг виготовленої продукції/чисельність працівників}$
Фінансово-економічний стан підприємства		
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Вказує на автономію підприємства від позичкових ресурсів	$К_{ф/н} = \text{власні ресурси підприємства/суму позичкових ресурсів}$
Коефіцієнт фінансової стійкості	Вказує на можливості підприємства виконувати платіжні зобов'язання,	$К_{фс} = \text{власні ресурси/наявні зобов'язання}$
Індекс грошової ліквідності	Вказує на наявні ресурси, що дозволяють покрити поточні зобов'язання	$К_{абс.лікв.} = \frac{\text{грошові ресурси} + \text{короткострокові фінанс вкладення}}{\text{короткострокові зобов'язання}}$
Коефіцієнт ефективності використання оборотних коштів	Виявляє рівень ефективності використання оборотних коштів	$К_{об.коштв} = \text{Виручка/середня вартість оборотних коштів}$

Джерело: складено автором на основі [15]

Визначення рівня ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства містить у собі важливі показники оцінювання господарської діяльності суб'єктів господарювання, не допускає використання дубльованих показників, оперативно демонструє стан підприємства на певному ринку тощо. Основними методами, якими користуються компанії при визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства можна вважати наступні: метод життєвого

циклу товару, метод визначення частки ринку, метод конкурентних (ринкових) переваг, метод аналізу споживчої цінності, метод порівняльного аналізу з лідерами ринку (бенчмаркінг), теорії ефективної конкуренції тощо.

Фундаментальні засади теорії ефективної конкуренції свідчать про те, що найбільш конкурентними є ті підприємства, керівництво яких забезпечило ефективну роботу усіх відповідних структурних підрозділів цілісної організаційно-виробничої системи. При цьому, результати роботи кожної структурної одиниці підприємства залежать від багатьох складових [7]. Для здійснення оцінки ефективності їх роботи доцільно проаналізувати успішність використання наявних ресурсів та, в разі необхідності, вносити відповідні корективи для виправлення ситуації та досягнення більш високих результатів діяльності.

Висновки до розділу 1

В ході дослідження визначено, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виготовляти та реалізовувати товари чи послуги, що наділені кращими ціновими та неціновими якостями для покупців, у порівнянні з іншими подібними товарами чи послугами інших виробників, що представлені на ринку у певному сегменті. Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як система заходів, направлена на: постійне вдосконалення продукції виробника, пошук нових ринків збуту та потенційних споживачів, запровадження після продажного обслуговування, вдосконалення маркетингової стратегії тощо, що здатні забезпечити конкурентні переваги підприємства.

Визначено, що основною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його стійкості та ефективної діяльності при стабільних умовах чи умовах невизначеності зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних тощо).

Досліджено, що структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства містить ряд елементів, впровадження яких направлено на реалізацію певних управлінських рішень для досягнення очікуваних ефектів. При цьому, кожний окремий елемент містить системоутворюючі компоненти, що дозволяє досягати синергетичного ефекту завдяки їх взаємодії.

Визначено, що рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від правильно обраної стратегії подальшого розвитку, ефективного керівництва та ефективності ухвалених управлінських рішень. Різноманітні типи та рівні конкурентної боротьби змушують суб'єктів господарювання шукати нові шляхи підвищувати свій конкурентний рівень і, в тому числі, визначати оптимальну стратегію свого подальшого розвитку, здатну забезпечити оперативне реагування на зміни ринкового середовища.

Доведено, що конкурентна поведінка підприємства на всіх етапах діяльності зумовлює використання широкого набору методичних підходів оцінювання конкурентоспроможності. При здійсненні дослідження ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства та його здатністю конкурувати на ринках, необхідно обирати прийнятні методи оцінювання, враховуючи множинність підходів до методів оцінювання.

РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Аналіз сучасного стану та динаміки розвитку підприємств олійножирової галузі України

Олійножировий сектор відіграє важливу роль у розвитку економіки України, зокрема у агропромисловому комплексі і переробній галузі. Даний сектор економіки представлений цілісним комплексом, що з'єднує виробників насіння олійних культур – аграріїв та безпосередньо виробників – переробні олієжирові підприємства. Олійно-жирова промисловість демонструє значні темпи розвитку, вагомі економічні показники і позитивні динамічні зміни обсягів експорту продукції, рівня рентабельності, відрахувань до бюджету тощо.

Олійно-жировий комплекс є одним з найпотужніших та вагомим в економічній структурі України. Культивування олійних культур та виробництво рослинних олій та жирів слугує налагодженню співпраці з багатьма суміжними секторами економіки країни, що сприятиме насиченню внутрішнього та зовнішніх ринків продовольчою та непродовольчою продукцією для різних груп споживачів: від індивідуальних споживачів до виробничих та невиробничих організацій. Підвищення ефективності функціонування українських підприємств олійно-жирового комплексу зумовлено зростаючими потребами внутрішніх і зовнішніх споживачів у продукції даної галузі, що відповідає вимогам якості та безпеки. Разом з тим, існує комплекс проблем і викликів для олійно-жирової галузі, які можна і необхідно ідентифікувати з метою подальшого вирішення, а саме: забезпечити відповідність екологічним стандартам від вирощування до кінцевої переробки продукту, сприяти формуванню збалансованості відносин з усіма учасниками – суб'єктами господарювання у ланцюзі створення додаткової доданої вартості: від виробництва – переробки – транспортування – постачання готової продукції кінцевому споживачеві. Для забезпечення зростаючих потреб у відповідній

продукції, необхідно збільшувати обсяги виробництва та реалізації продукції з високою часткою додаткової доданої вартості, з використанням новітніх технологій, удосконаленням виробничих процесів та впровадженням потужної маркетингової стратегії, з метою досягнення визначених стратегічних цілей, отримання соціального та економічного ефекту, забезпечення тривалої конкурентної стійкості тощо [51].

Виробництво олійно-жирової продукції протягом останніх років демонструє позитивну динаміку і стабільний розвиток, що сприяє покриттю внутрішнього попиту та успішному виходу суб'єктів господарювання на зовнішні ринки. При цьому соняшник залишається домінуючою олійною сировиною, частка якої становить близько 80% сукупного виробництва [4].

Разом з тим, хочемо звернути увагу, що за останні роки спостерігається тенденція до диверсифікації посівних площ за культурами. Так, значно почала збільшуватися частка площ, що віддається під посіви ріпаку та сої – технічні культури, продукція яких користується високим попитом, в тому числі і на зовнішніх ринках. Цінова ситуація на ринку олії та рослинних жирів залишається відносно стабільною, хоча 2025 рік демонструє дещо менші врожаї олійних культур та зростання цін на кінцеву продукцію – в основному за рахунок подорожчання сировини, енергоносіїв, пального, витрат на заробітну плату працівникам тощо.

Реалізація продукції олійних культур та продукції їх переробки на зовнішні ринки зберігає тенденцію до стабільного зростання. Олія соняшника продовжує відігравати значну роль серед експортних товарів, забезпечуючи майже 60% надходжень іноземної валюти до державного бюджету від зовнішньоекономічної діяльності галузі. При цьому спостерігається збільшення частки продажів на зовнішні ринки олії ріпаку та соєвої олії, що вказує на зміну товарної структури експорту країни [4].

Ключові ринки збуту української продукції олійно-жирового сектору економіки представлені наступними країнами (рис.2.1).

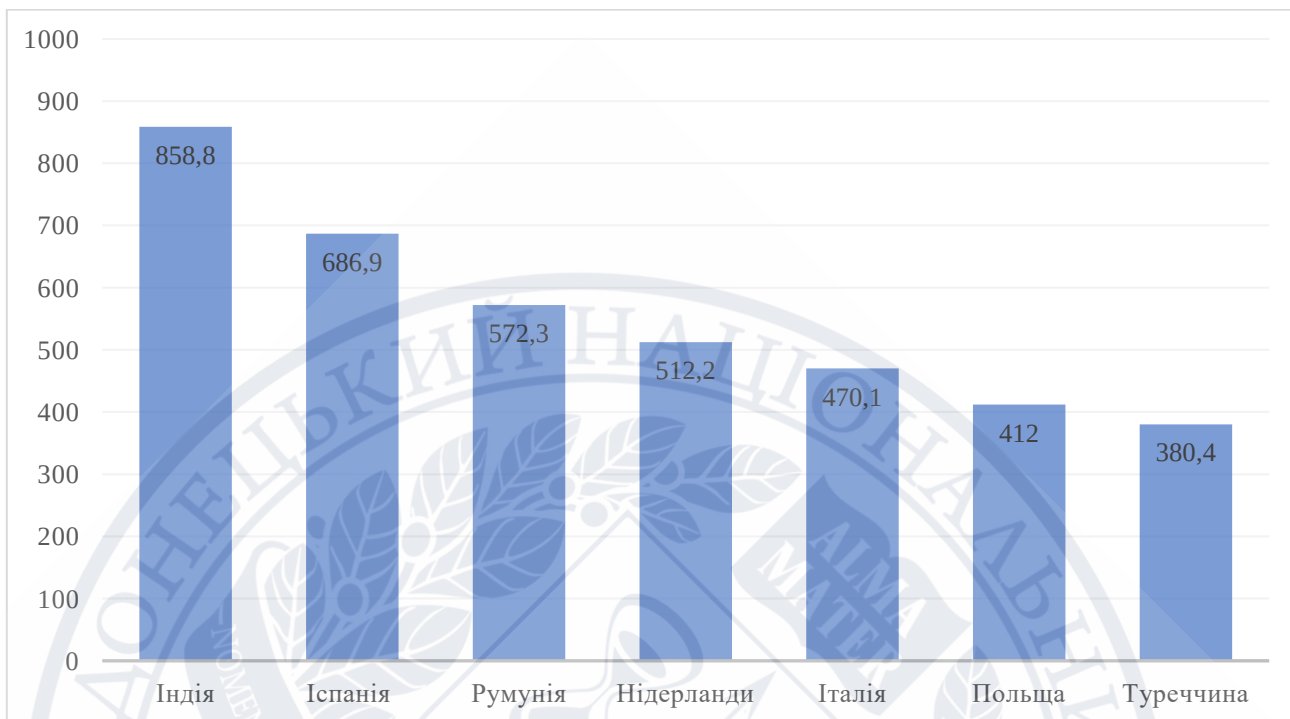


Рисунок 2.1 – ТОП 7 країн світу – імпортерів української соняшникової олії (включена уся олія: дезодорована та недезодорована) у 2024 році, тис. тонн

Джерело: складено автором на основі даних [11].

За результатами зростання врожайності та відновленню можливих постачальницьких ланцюгів експорту олії у 2023/24 маркетинговому році українські суб'єкти господарювання значно збільшили обсяги переробки соняшника на своїх потужностях і переробили понад 15,7 млн. тонн насіння, що на 1,7 млн. тонн (або на 12%) більше ніж у попередньому році. На рис. 2.2 можна побачити, що лівова частка виробленої продукції експортується. При цьому, внутрішній ринок не відчуває дефіциту продукції і споживачі задовольняють свій попит у повному обсязі.

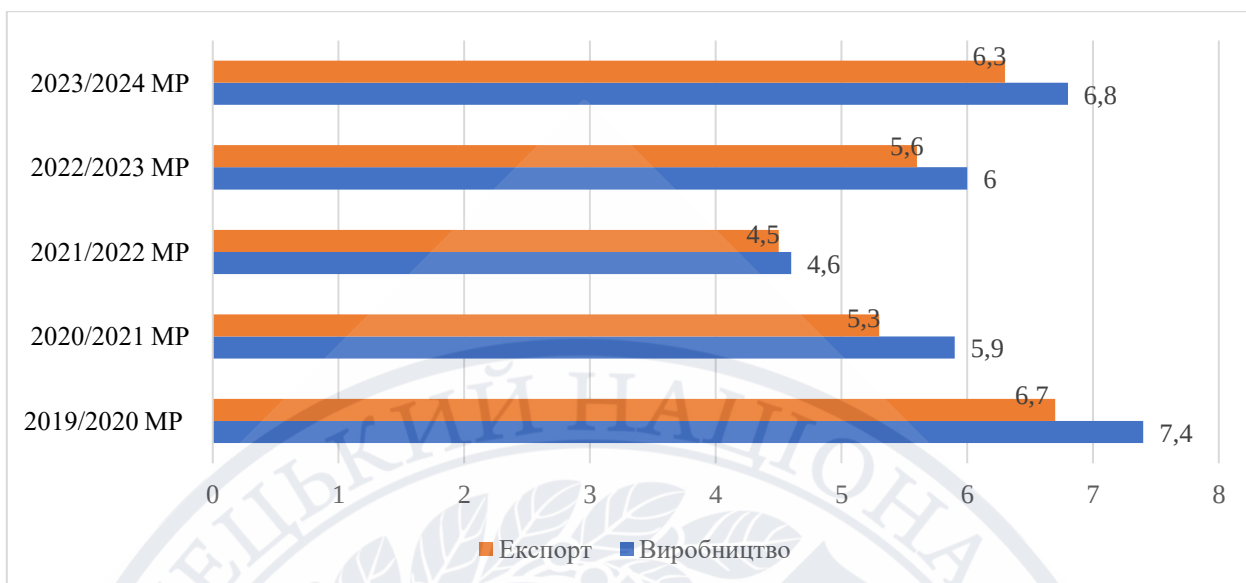


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягів виробництва та експорту виробленої продукції за 2019-2024 маркетингові роки в Україні, тис. тонн

Джерело: складено автором за даними [11]

Зростання попиту на олію соняшникову українських виробників викликано в першу чергу сприятливою конкурентною ціною, а також налагоджені канали збуту морським транспортом через «Український коридор». Разом з тим, у 2025 році українським урядом було введено «мінімальну митну вартість» для насіння соняшника (код UKTZED 1206). Такий крок аргументовано тим, що Україна має експортувати продукцію з додатковою доданою вартістю, щоб уходити від сировинного постачання і максимально збільшувати вартість експортної продукції, що сприятиме зростанню економіки країни. Крім того, у 2025 році було введено вивізне експортне мито на насіння сої і ріпаку в розмірі 10%.

В рамках магістерського дослідження необхідно розглянути також структуру експорту олійно-жирової галузі, яку наведено на рис.2.3.

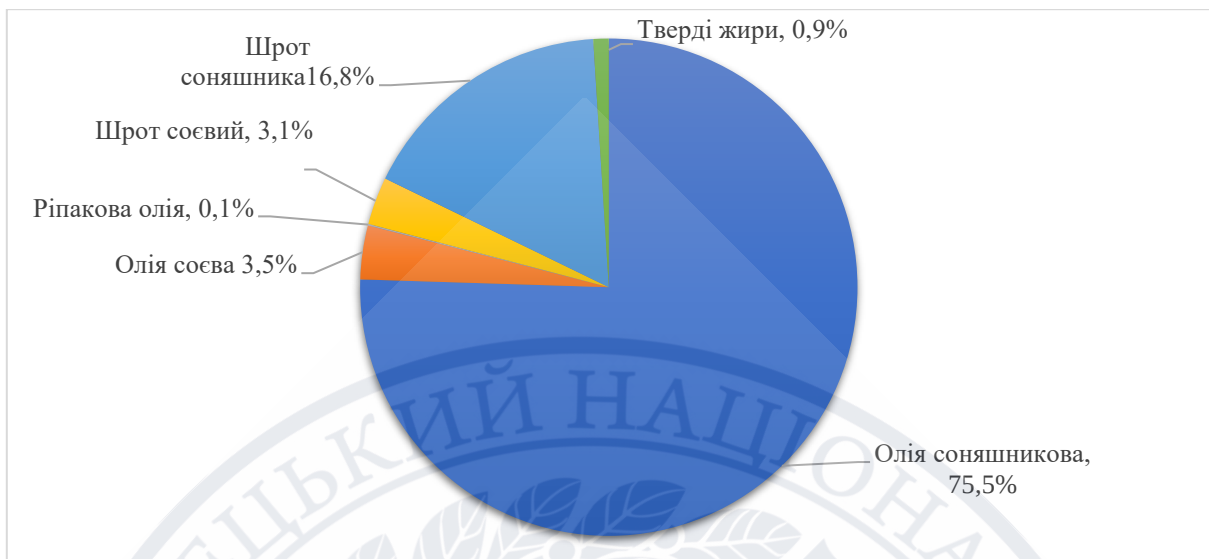


Рисунок 2.3 – Структура експорту олійно-жирової продукції у 2023/2024 маркетинговому році, %

Джерело: складено автором на основі [11]

Що стосується посівних площ, то Україна показує незначне зростання площ, передбачених під олійні культури на рівні +0,2% зростання у 2024 році в порівнянні з попереднім роком (з 7,1 млн.га до 7,2 млн.га). така динаміка свідчить про поступове повернення до показників довоєнного рівня (рис. 2.4) і відновлення сільськогосподарського сектору економіки країни. Слід зазначити, що світові тенденції показують таке ж зростання на рівні +0,2%, що вказує на сталість глобального аграрного сектору. Країни, що розвиваються і для яких аграрна галузь, в більшості випадків, є домінуючою у структурі економіки країн показує зростання посівних площ під олійні культури на рівні +0,3% - це трохи більше світових тенденцій і України зокрема.



Рисунок 2.4 – Динаміка зміни посівних площ під врожай олійних культур, млн. гектарів

Джерело: складено автором на основі [4]

Разом з тим, на думку українських аграріїв до потужних довоєнних показників повернутися досить нелегко. При самому оптимістичному сценарії таких (довоєнних) обсягів можливо буде досягти не раніше 2031-2033 років. Так, за даними аналітичної групи GrainTrade, станом на 1 березня 2024/25 маркетингового року Україна скоротила обсяги експорту олії соняшника у порівнянні з відповідним періодом минулого року майже на 24% до 2400 тис. тонн, що стало одним з найнижчих показників з 2016 року (рис. 2.5).

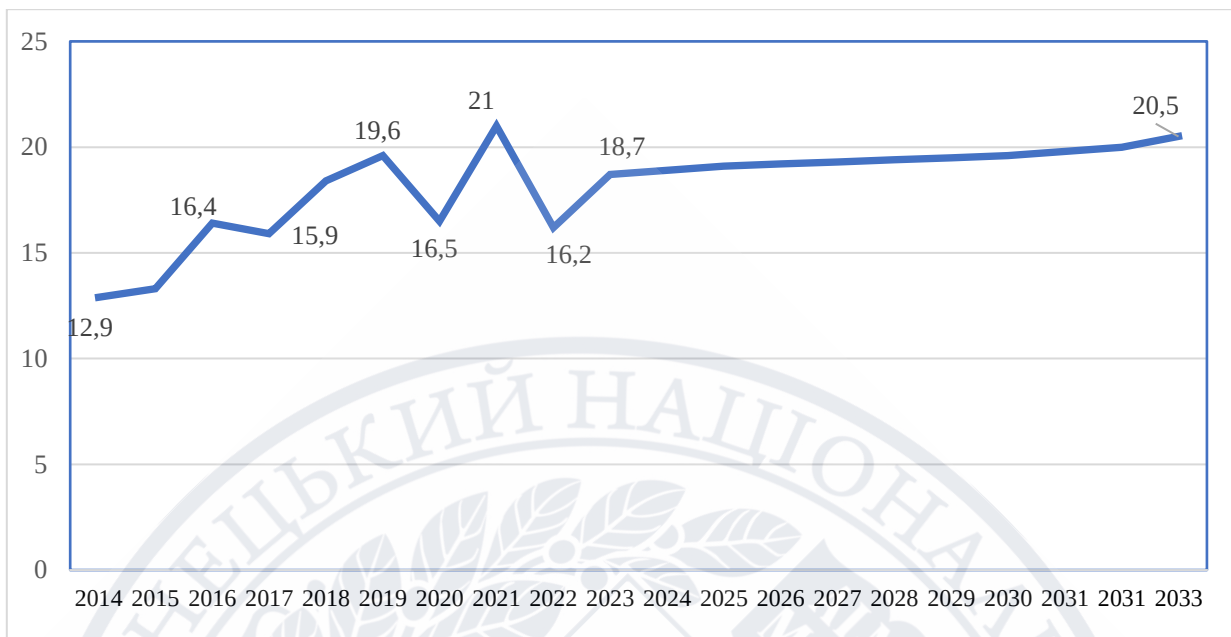


Рисунок 2.5 – Динаміка виробництва олійних культур в Україні 2014-2024 років та прогноз до 2033 року, млн. тонн

Джерело: складено автором на основі [4].

На рис. 2.5 представлена динаміка виробництва олійних культур в Україні починаючи з 2014 року та прогнозні показники до 2033 року. На даному рисунку можна побачити, що до 2021 року спостерігалася позитивна динаміка виробництва, яка досягла свого максимуму у 2021 році і становила 21,0 мільйон тонн і відповідно до попереднього періоду цей приріст становив понад 27%. Разом з тим, початок повномасштабного вторгнення РФ на територію України спричинив значне погіршення усіх економічних показників нашої країни. Так, ми можемо спостерігати, що у 2022 році даний показник зменшився майже на 23% і становив 16,2 млн. тонн – тобто менше обсягів 2016 року. З початку 2023 року ми можемо бачити повільне відновлення виробництва олійних культур і прогноз фахівців аграрного сектору передбачає поступове зростання даного показника до рівня 20,5 млн. тонн у 2033 році із збільшенням близько +0,8% щорічно (CAGR - Compound annual growth rate – сукупний середньорічний темп зростання) [4].

Також слід зазначити, що перспективи подальшого розвитку олійно-жирової галузі економіки України мають позитивні прогнози, що представлено на рис. 2.6. Показники даного сектору економіки, а саме: врожайність, обсяги виробництва, ціна свідчать про поступове зростання і відновлення галузі на період до 2033 року із врахуванням наявних викликів і загроз, що сьогодні залишаються актуальними для нашої країни.

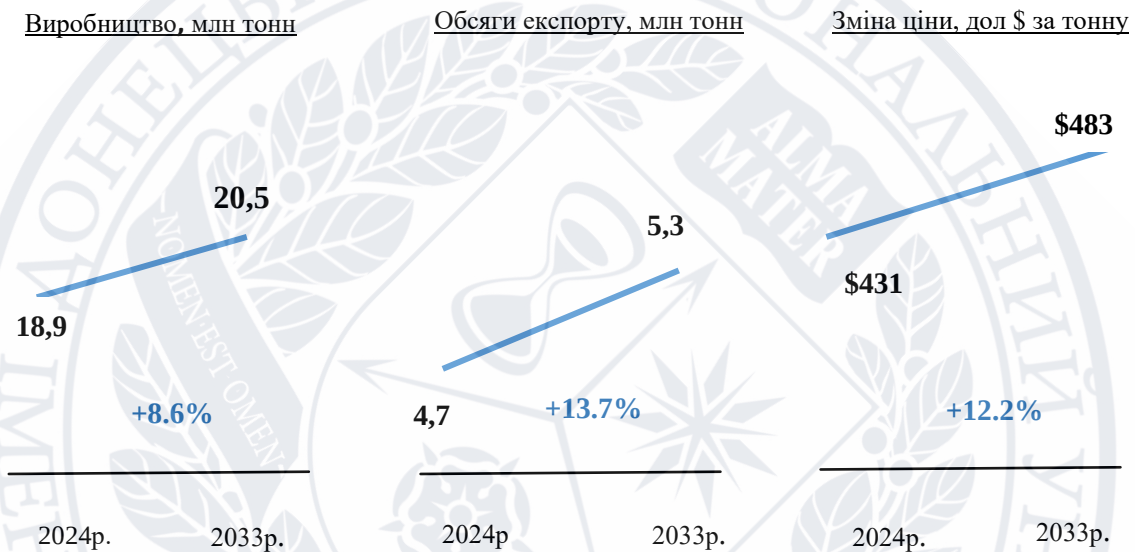


Рисунок 2.6 – Поточний стан олійно-жирової галузі економіки України, поточний показник та прогноз до 2033 року

Джерело: складено автором на основі [4].

Також хочемо відмітити, що враховуючи напрямок вектору розвитку України до європейського Союзу та збройну агресію РФ до нашої країни відбулась переорієнтація експорту олійно-жирового сектору економіки, зокрема олії соняшникової. Так, у 2022-2023 роках головними країнами імпортерами даної продукції стали країни ЄС. До цього періоду лідерами були Індія, Китай, Нідерланди. За даними Державної служби статистики України у 2023 році обсяг експорту соняшникової олії до країн ЄС зріс майже на 27% у порівнянні з 2021

роком (з 1500 тис.тонн до 1900 тис.тонн), а частка даного продукту у загальному обсязі експорту олійно-жирової продукції сягнула 33%. Слід відмітити, що за підсумками 2023 року українська соняшникова олія стала лідером продажів на європейському ринку та становила понад 90% у загальному імпорті такої продукції країн ЄС [4].

Подальший розвиток галузі на пряму буде залежати від обсягу посівних площ під олійні культури, їх врожайності та розподілу і перерозподілу зазначених обсягів між здійсненням переробки підприємствами харчової галузі та експортом в інші країни світу. За прогнозами Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки Україна і в наступних роках збереже свої позиції лідера у виробництві та постачанні даної продукції в країни світу. Частка українського експорту олії соняшникової у 2023/24 МР становить близько 41,8%, а в 2024/25 МР зросте на 0,3% та буде становитиме 42,1% [5].

Слід відмітити у нашому дослідженні і найбільших виробників переробної галузі, зокрема переробників олії соняшнику та експортерів даної продукції на світові ринки (табл.2.1). В Україні успішно функціонують близько двох десятків основних підприємств, які виробляють понад 80% загальних обсягів олії соняшникової в державі.

Таблиця 2.1 – Питома вага підприємств виробників олії соняшникової в Україні

Підприємство	Надходження від реалізації продукції/частка на ринку, млн.грн				
	2023р.	%	2024р.	%	2024/2023 роки, %
ТОВ «Європейська транспортна стивідорна компанія»	274,5	5,0	644,5	9,8	234,8
ТОВ «Придніпровський ОЕЗ» (входить до складу агрохолдингу Kernel)	741,8	13,5	1279	19,5	172,4
ТОВ «Українська Чорноморська індустрія»	646,5	11,8	881,3	13,4	136,3
ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»	1801	32,9	759,5	11,6	42,2
ПрАТ «АДМ-Іллічівськ»	137,4	2,5	744,3	11,3	541,7
ТОВ «Бандурський ОЕЗ»	598,6	10,9	827,2	12,6	138,2
ПрАТ «Полтавський ОЕЗ-Кернел Груп»	1279,5	23,3	1436,5	21,9	112,3
ТОВ «Приколотнянський ОЕЗ»	1,3	0,024	1,2	0,02	92,3
Місткість ринку соняшникової олії	5480,6	100,0	6573,5	100,0	119,9

Джерело: складено автором

Підсумовуючи вищевикладене зазначаємо, що за даними Агропорталу Україна у 2023/24 маркетинговому році випередила довоєнні показники з виробництва, переробки та експорту олії соняшникової [1]. Обсяги виробництва за вказаний маркетинговий рік становили 6,6 млн. тонн, а обсяги експорту 6,2 млн. тонн відповідно, і це другий рекордний результат за історію галузі в незалежній Україні, який був відмічений у 2019/2020 маркетинговому році, коли відповідні показники становили 6,9 млн. тонн та 6,2 млн. тонн. Порівняння за темпами зростання демонструють наступні показники: 13,7% та 17% відповідно [6]. Слід відмітити, що таке зростання стало можливим не дивлячись на усі загрози і виклики, які переживає наша країна під час воєнного стану, а саме: удари російських військ по енергетичним об'єктам та критичній інфраструктурі, відключення електричної енергії, логістичні ускладнення тощо.

2.2. Аналіз фінансово-господарського стану ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» (ПрАТ «ВОЖК») на сьогоднішній день є одним з найпотужніших підприємств на ринку переробної галузі України, а саме: з виробництва рослинних олій і рослинних жирів.

ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» входить до складу десяти найбільших підприємств України переробної галузі, а саме з переробки олійних культур та виробництва твердих рослинних жирів. Юридична і фізична адреси даного підприємства співпадають і знаходяться у м. Вінниця, вул. Немирівське шосе, 26. Дане підприємство активно функціонує і розвивається завдяки впровадженню новітніх технологій, удосконаленню виробничих процесів, диверсифікації продукції – все це дозволяє підприємству отримувати прибутки, створювати нові робочі місця, сплачувати податки, залишатися конкурентоспроможними на внутрішньому і зовнішніх ринках тощо. На сьогоднішній день на підприємстві працює понад 800 чоловік (табл.2.2).

Історія розвитку ПрАТ «ВОЖК» починається з , березня 1996 року. З червня 2010 року дане підприємство увійшло до складу промислової групи «Віойл» («Vioil»), що включає не тільки переробні підприємства а й елеватори. ПрАТ «ВОЖК» спеціалізується на переробці олійних культур, а саме насіння соняшника, ріпаку та сої, здійснюючи повний цикл переробки виготовленої олії та виготовляє тверді рослинні жири. Фасовану продукцію власного виробництва підприємство брендуює маркою «Vioil» [12, 46].

Таблиця 2.2 – Ключові відомості о ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»

Назва	Дані о підприємстві
Код ЄДРПОУ	00373758
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Розмір статутного капіталу	147 373 500,00 грн. (станом на жовтень 2025 року)

Джерело: складено автором на основі сайту [10]

Відповідно до зареєстрованих видів економічної діяльності підприємство може здійснювати наступне:

основна діяльність здійснюється за наступними КВЕДами

10.41 Виробництво олії та тваринних жирів

10.42 Виробництво маргарину і подібних харчових жирів

20.11 Виробництво промислових газів.

Інші види діяльності:

46.11 Діяльність посередників в торгівлі сировиною, живими тваринами і напівфабрикатами

46.33 Оптова торгівля продуктами харчування: молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

36.00 Забір, очищення та постачання води [8].

На підприємстві функціонує понад 40 підрозділів, з яких чотири – це основні, а саме:

олійноекстракційний завод №1 з потужністю добової переробки 1000 тонн насіння соняшнику/600 тонн насіння ріпаку/355 тонн соєвих культур;

олійноекстракційний завод №2 з добовою потужністю переробки 1300 тонн насіння соняшнику/1000 тонн насіння ріпаку/700 тонн соєвих культур;

гідрогенізаційний завод (з виробництва рафінованої дезодорованої олії) з потужністю на добу 140 тонн нерафінованих саломасів та 90 тонн рафінованої дезодорованої олії;

дільниця з гранулювання лушпиння (на даній дільниці вторинні відходи пресуються та пакуються для подальшої реалізації) з добовою потужністю 220 тонн;

цех по фасуванню продукції з добовою потужністю розливу олії у пластикові пляшки до 30 тонн;

елеватори для зберігання насіння місткістю 25 тис. тонн;

елеватор для шроту місткістю до 3,3 тис. тонн;

резервуари для зберігання олії об'ємом 12,5 тис. куб. м.

котельня для опалення потужністю 30 тонн пари на годину (т/год) [12, 46].

крім того, на даному підприємстві проводиться робота щодо удосконалення виробничих процесів, модернізується устаткування та обладнання, запроваджуються новітні технологічні процеси.

Організаційна структура підприємства сформована за лінійно-функціональним принципом, відповідно до визначеної місії підприємства, його основних завдань та стратегії подальшого розвитку. Організаційна структура підприємства містить усі блоки, підрозділи та відділи з розподілом обов'язків, відповідальності та комунікацій між ними. Зазначену структуру на підприємстві затверджує Голова Правління (рис.2.7).

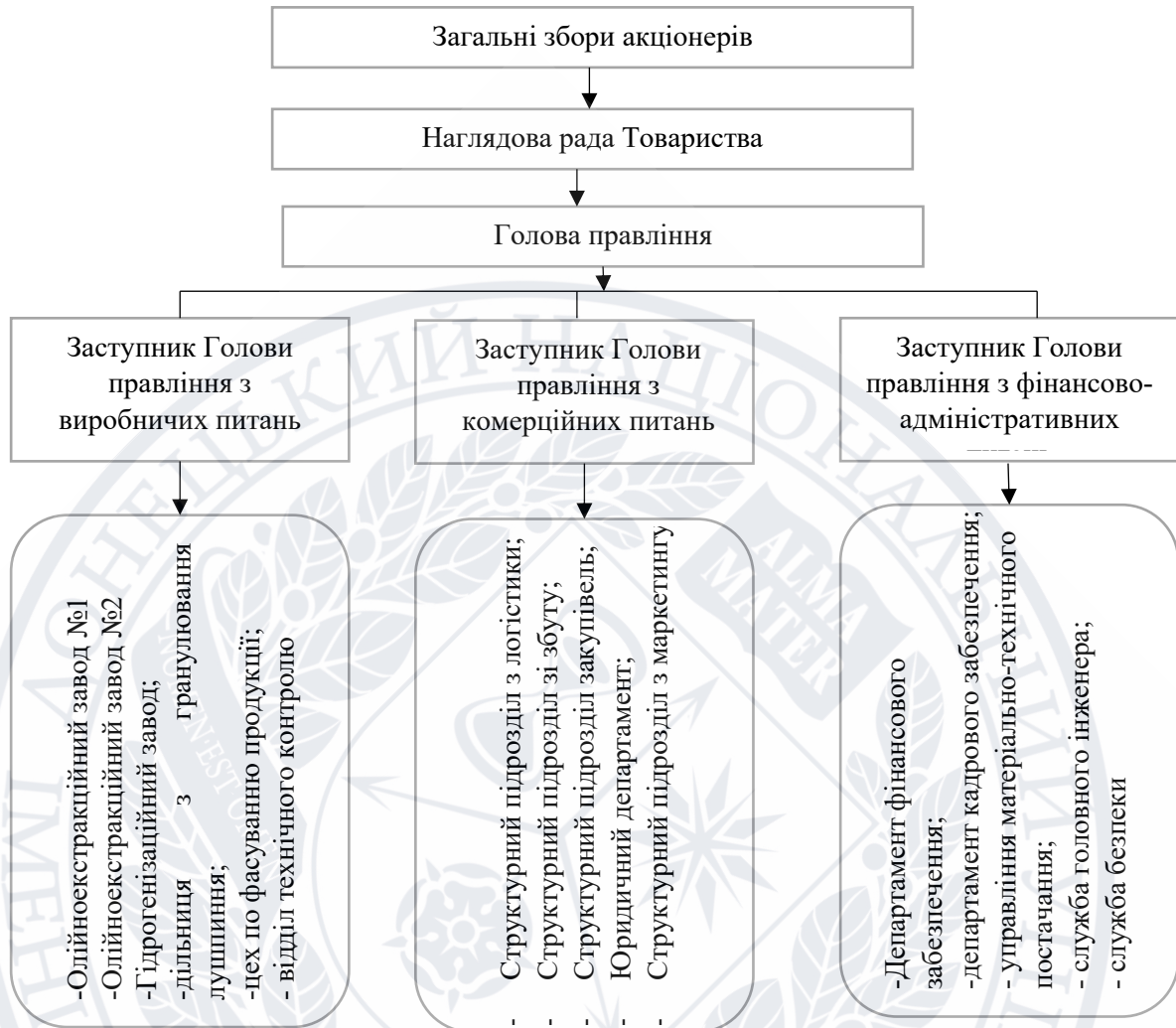


Рис. 2.7 – Організаційна структура підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Джерело: складено на основі [8]

Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» формується та здається відповідним органам із врахуванням вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності.

Головною вимогою успішного функціонування підприємства є його стабільна діяльність і на сучасному етапі і в довгостроковій перспективі. Значну роль в цьому процесі відіграє фінансовий стан підприємства, який є потужним індикатором його ефективної діяльності. Фінансова стабільність підприємства дозволяє йому

ефективно розпоряджатися фінансовими ресурсами та направляти їх на подальший розвиток, сприяючи безперервному виробничому циклу та збуту продукції.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових показників діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», млн. грн.

Показник	2023	2024	Відхилення 2024/2023рр	
			абсолютне	відносне
Дохід	1801	759,6	-57,8	-1041,4
Чистий прибуток	18,3	166,7	810,9	148,4
Активи	3359	3549,1	5,7	190,1
Зобов'язання	1157,8	319,8	-72,4	-838,0
Середня зарплата до оподаткування, тис.грн	20,4	23,74	16,4	3,3
Кількість працівників	703	691	-1,7	-12,0

Джерело: складено автором за даними [8]

За даними таблиці можна зробити наступні висновки: дохід підприємства у 2024 році значно зменшився (на 1 041,0 млн. грн) або на 42,2%, але при цьому більш ніж в 9 разів збільшився чистий прибуток підприємства на 148,4 млн. грн. Така ситуація стала можливою завдяки декільком факторам. По перше, ми бачимо за даними таблиці, що зменшились зобов'язання підприємства у 2024 році на 72,4%, що значно вплинуло на витрати підприємства. Також змінилася структура доходів, а саме було реалізовано більші обсяги продукції з більш значним рівнем рентабельності. На підприємстві постійно відбувається оптимізаційні процеси, що сприятимуть підвищенню продуктивності та зниженню відповідних витрат, що теж має свій позитивний ефект. На 5,7% спостерігається збільшення активів на підприємстві у порівнянні з 2024 роком, що вказує на покращення фінансової стійкості підприємства та укріплення його позицій у цьому напрямку, а також про

збільшення обсягів продажів тощо. Також можна зазначити позитивну динаміку збільшення рівня заробітної плати на підприємстві. За досліджувальний період вона зросла майже на 3,5% і становила у 2024 році 23,8 тис.грн., що трохи більше ніж середня по Вінницькій області у 2024 році (на 0,3%). Дещо скоротилася кількість працюючих на підприємстві за період 2023-2024 років (на 1,7% або на 12 працівників).

Аналізуючи дані результатів діяльності ПрАТ «ВОЖК» у 2024 році (показники табл. 2.4) можна зазначити наступне. У 2024 році виготовлено продукції на 7% більше ніж за попередній рік. При цьому собівартість реалізованої продукції збільшилась на 5%, що пояснюється здороженням енергоносіїв, сировини та матеріалів, забезпечення працівників, інфляційні процеси тощо. Разом з тим, за рахунок зростання обсягів виробленої продукції відбулося збільшення валового прибутку на 1 тону виробленої продукції (майже у 2,2 рази), що може свідчити і про збільшення ціни реалізації та зміни виробничої структури продукції. Також у 2024 році на підприємстві відбулося збільшення витрат на адміністративні видатки, на збут та інші операційні витрати (на 45%, 9%, 7% відповідно). Зросли прибутки від операційної діяльності більше ніж в 2 рази в першу чергу за рахунок збільшення обсягів виробництва і масштабування та оптимізації витрат підприємства. Дещо збільшився у 2024 році чистий збиток підприємства (на 11%), але така ситуація може свідчити про збільшення фінансового навантаження на підприємство, наприклад, фінансових витрат, які збільшилися на 19% тощо.

Таблиця 2.4 – Динаміка ключових фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», млн. грн.

№	Показник	Одиниці виміру	2023	2024	Відхилення	
					абсол.	відн
1	Виготовлено продукції	млн. тонн	613,6	655,4	41,8	7%
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	млн. грн.	2,1	2,2	0,1	5%
3	Отримано валового прибутку на 1 т виготовленої продукції	грн.	164,0	525,0	361,0	220%
4	Інші операційні доходи	млн. грн.	149,9	236,1	86,2	58%
5	Адміністративні витрати	млн. грн.	58,0	84,0	26,0	45%
6	Витрати на збут	млн. грн.	96,1	104,3	8,2	9%
7	Інші операційні витрати	млн. грн.	118,2	126,7	8,5	7%
8	Прибуток від операційної діяльності	млн. грн.	46,3	94,1	47,8	103%
9	Збиток від операційної діяльності	млн. грн.	-2,4	0,0	2,4	
10	Інші фінансові доходи	млн. грн.	16,3	34,9	18,6	114%
11	Фінансові витрати	млн. грн.	76,8	91,3	14,5	19%
12	Дохід з податку на прибуток	млн. грн.	11,5	15,3	3,8	33%
13	Чистий збиток	млн. грн.	64,3	71,2	6,8	11%

Джерело: складено автором на основі [8]

Показники діяльності підприємства ПрАТ «Вінницький олієжировий комбінат» вказують, що протягом останніх років результати його діяльності є позитивними, підприємство фінансово стабільне, випускає конкурентоспроможну продукцію, здійснює зовнішньоекономічну діяльність та займає стабільне положення серед виробників подібної продукції в Україні.

Також звертаємо увагу на показники фінансового стану ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», які представлені в таблиці 2.5. Для цього необхідно здійснити аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності підприємства

Показник		Значення		Відхилення
		2023	2024	
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,71	1,02	0,31
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	0,86	1,27	0,41
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,14	0,27	0,13
	Поточна платоспроможність, тис.грн	-415,6	-715,1	-299,5
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції, %	24,3	36,5	12,2

Джерело: складено автором на основі [8]

Враховуюче те, що показник «ліквідність» характеризує склад та структуру оборотних фінансових ресурсів підприємства і є відносним показником, що демонструє можливості підприємства перетворити свої оборотні активи у готівкові ресурси, щоб забезпечити наявні фінансові зобов'язання.

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності демонструє співвідношення поточних активів підприємства та його короткострокових зобов'язань. Даний показник по підприємству у 2024 році має позитивне значення, яке збільшилося у порівнянні з попереднім роком (з 0,71 до 1,02), що означає про спроможність підприємства покривати свої поточні боргові зобов'язання та призводить до належного рівня ліквідності підприємства.

Показники фінансової стійкості підприємства свідчать про незалежність, стійкість та платоспроможність підприємства. Так, коефіцієнт фінансової залежності збільшився на 0,41 та у 2024 році становить 1,27, що свідчить про можливість підприємства самостійно закривати свої витрати і зобов'язання без залучення сторонніх ресурсів. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів, що збільшився на 0,13 та становить 0,27 говорить про те, що на 1 грн власних коштів підприємство має 0,27 грн позичкових ресурсів і це свідчить про незалежність підприємства від позичкових ресурсів. Показник «Поточна платоспроможність» у 2024 році має показник -715,1 тис.грн, що свідчить про неспроможність підприємства покрити свої короткострокові зобов'язання

повністю. Це може бути викликано тим, що обігові ресурси підприємства не доступні у певному періоді в силу їх залучення в інші стратегічні витрати підприємства. Що стосується рівня рентабельності продукції підприємства, то у 2024 році такий рівень становив 36,5%, що свідчить про дуже високий рівень прибутковості та отримання значних надходжень від результатів своєї діяльності.

2.3 Діагностика рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Оцінювання рівня конкурентоспроможності діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» можна здійснити за допомогою відповідних критеріїв, які дозволяють системно провести дослідження та надати об'єктивну оцінку місця підприємства на певному ринку. Такими критеріями можуть бути різні показники, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства, його маркетингові позиції, рівень технологічного оснащення, рівень вкладених інвестицій, ефективність управлінських рішень тощо. Для проведення комплексного аналізу можна використовувати як кількісні так і якісні показники та методи, що забезпечать отримання об'єктивної картини розвитку підприємства та його місце серед інших учасників ринку. Якщо використовувати кількісні методи, то перш за все необхідно проаналізувати фінансову стійкість підприємства, його прибутковість, ліквідність, визначити частку його присутності на ринку тощо. Коли мова йде про якісні показники, то необхідно зупинитися на репутаційних моментах, задоволенні споживчих уподобань, рівні впровадження інновацій, різноманітних ноу-хау тощо [45]. Як правило для здійснення комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства доречно використовувати інтегровані підходи, що поєднують різнобічні методики оцінювання та дозволяють отримати реальний результат. Враховуючи те, що для порівняння рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ВОЖК» необхідно враховувати результати його

діяльності у порівнянні з іншими гравцями на певному ринку. Саме тому доцільно буде використовувати метод бенчмаркінгу, що дозволить здійснити аналіз діяльності ключових гравців у певній галузі на внутрішньому ринку країни та отримати результат такого дослідження.

Як вже було зазначено у нашому дослідженні конкурентний ринок олійножирової галузі характеризується наявністю потужних виробників, які гідно конкурують як на внутрішньому ринку так і на зовнішніх ринках випускаючи конкурентоспроможну продукцію. На рис. 2.7 представлені десять найбільших підприємств України, що конкурують на ринку олійножирової сфери.

Лідерами серед підприємств-виробників олійножирової галузі є такі підприємства як «Кернелл» з часткою ринку 28% і є найбільшим у даній галузі, по 8% ринку належить двом підприємствам – «Бунге Україна» та «Оптімус Агро», Миронівський хлібопродукт має частку 5%, п'ять підприємств: «Вінницький олійножировий комбінат» («ViOil»), «Allseeds», «ADM», «Каргілл» та «Дельта Вілмар СНД» мають по 4% частки внутрішнього ринку України та «COFCO Agri Ukraine» представлено 3% на ринку України.

Як видно з малюнку 2.8 ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» не є провідним гравцем у зазначеному секторі економіки, але його позиції є досить значними та такими, що мають потенціал до зростання.

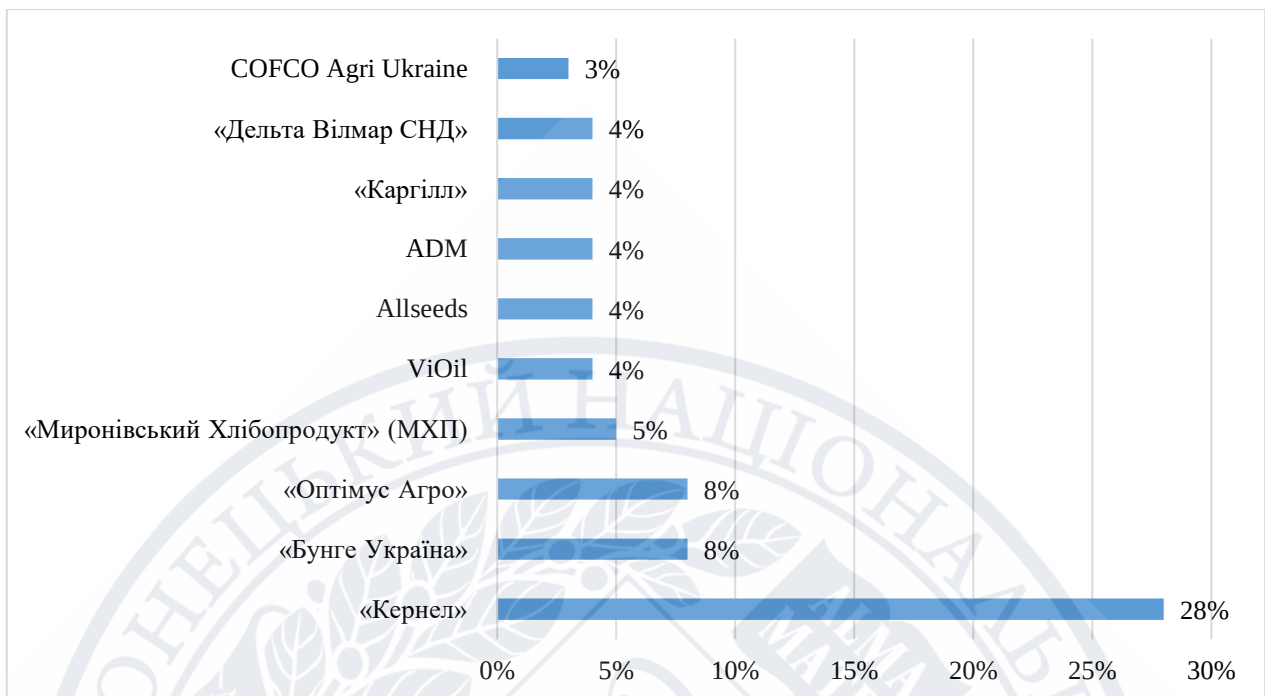


Рис. 2.8 – ТОП 10 підприємств олійножирової галузі, що здійснюють діяльність на ринку України, %

Джерело: складено автором на основі [56]

Для проведення аналізу конкурентоспроможності визначених підприємств в першу чергу необхідно визначити декілька критеріїв за якими буде проводитися порівняння. Для олійножирової галузі доцільно взяти 4-5 критеріїв для проведення оцінки, а саме: потенціал виробництва підприємства, фінансова стійкість, позиція на ринку, наявність диверсифікації виробництва і продукції, впровадження інновацій, рівень ефективності управління та показники маркетингово-збутових параметрів.

Порівняні характеристики підприємств — основних гравців середнього сегменту на українському ринку олійножирової галузі будемо визначати користуючись такими двома групами індикаторів:

- спроможність продукції конкурувати на ринку;
- фінансово-економічні параметри підприємства.

До першої групи показників можна віднести наступні: якісні характеристики продукції; середньоринкові показники цін; номенклатура продукції; зручність і привабливість пакування; споживчий вибір і уподобання продукції; мережі збуту; розмір підконтрольної частки ринку.

Друга група показників для дослідження і подальшого аналізу містить економічні та фінансові параметри підприємства. До них можна віднести: прибутки від операційної діяльності; структура фінансових ресурсів; динаміка обігу оборотних ресурсів; фінансова гнучкість (ліквідність); платоспроможність компанії. За допомогою методу експертних (конкурентних) оцінок проаналізуємо та здійснимо аналіз запропонованих показників, використовуючи при цьому бальну шкалу з максимальним значенням 10 балів.

Таблиця 2.6 – Критерії оцінювання підприємств-конкурентів по бальній системі

Кількість балів	Значення рівня конкурентоспроможності
0-2	Вкрай низький рівень конкурентоспроможності
3-4	Низький рівень конкурентоспроможності
5-6	Середній рівень конкурентоспроможності
7-8	Високий рівень конкурентоспроможності
9-10	Надвисокий рівень конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

За даними таблиці 2.6 зрозуміло, що нульова оцінка свідчить про вкрай низький рівень показника, а десять балів – це найефективніший результат)

Слід відмітити, що критерії оцінювання конкурентоспроможності підприємства мають свою ієрархію та рівень значущості. Наступний крок – це визначення «ваги» критерію, що позначається відповідним рангом (значенням критерію).

У табл. 2.7 представлена система показників для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Для розрахунку інтегрованого рейтингу розраховується «зважена оцінка», яку ми обчислюємо за формулою 2.1:

$$R_{\text{КПФ}} = \sum_{i=1}^n (B_i \times W_i) \quad (2.1)$$

де:

B_i – бал за критерієм оцінювання підприємства конкурента;

W_i – «вага» критерію або ранг (значення показника)

n – кількість критеріїв.

Наприклад, якщо підприємство ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за показник «якісні характеристики продукції» отримало 9 балів, то розрахунок буде наступний:

$$R_{\text{кпф}} = 9 \times 0,09 = 0,81$$

І результат даного розрахунку свідчить про те, що внесок по даному показнику у кінцевий рейтинг дорівнює 0,81. По аналогії було розраховано показники і їх внески у кінцевий рейтинг для кожного досліджуваного підприємства та для кожного показника. Дані розрахунків представлені в таблиці 2.7.

У даній таблиці проаналізовано значення показників та відповідні бали за критеріями оцінювання підприємств олійножирової галузі економіки, які є значними гравцями на вказаному ринку, а саме: «Кернелл» - найбільший і найпотужніший представник зазначеної галузі та три середніх підприємства «ПрАТ Вінницький олійножировий комбінат» (ViOil), ADM та «Каргілл» за дванадцятьма визначеними критеріями. Для кожного критерію зазначений вагомий ранг – значення показника в загальній ієрархії та оцінка, визначена у балах від 1 до 10 в залежності від досягнень підприємства в тому чи іншому напрямку. Відповідно до цих параметрів визначається КПФ – коефіцієнт переважання фактору (критерію),

що дозволяє вивести суму балів відповідності кожного підприємства та визначити рівень його конкурентоспроможності серед досліджувальних підприємств.

Таблиця 2.7 – Система показників для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства

Показник	Ранг (значення показника)	Підприємства (прямі і непрямі конкуренти)							
		«ПрАТ Вінницький олійножирови й комбінат» (ViOil)		«Кернелл»		ADM		«Каргілл»	
		Бал	КПФ	Бал	КПФ	Бал	КПФ	Бал	КПФ
якісні характеристики продукції;	0,0 9	9	0,81	9	0,81	7	0,63	8	0,72
середньоринкові показники цін;	0,0 9	8	0,72	9	0,81	7	0,63	7	0,63
номенклатура продукції;	0,0 8	9	0,72	10	0,8	7	0,56	6	0,48
зручність і привабливість пакування	0,0 7	9	0,63	10	0,7	8	0,56	7	0,49
споживчий вибір і уподобання продукції	0,0 5	9	0,45	9	0,45	6	0,3	6	0,3
мережі збуту	0,0 8	8	0,64	10	0,8	6	0,48	7	0,56
розмір підконтрольної частки ринку	0,1	8	0,8	10	1	8	0,8	8	0,8
Фінансово-економічні параметри підприємства									
прибутки від операційної діяльності	0,0 9	8	0,72	10	0,9	7	0,63	8	0,72
структура фінансових ресурсів	0,0 8	7	0,56	10	0,8	8	0,64	7	0,56
динаміка обігу оборотних ресурсів	0,0 8	8	0,64	9	0,72	7	0,56	8	0,64
фінансова гнучкість (ліквідність)	0,0 9	7	0,63	10	0,9	8	0,72	8	0,72
платоспроможність компанії	0,1	8	0,8	10	1	6	0,6	8	0,8
Сума	1		8,12		9,69		7,11		7,42

Джерело: складено автором на основі [10]

Кількість балів по кожному підприємству представлена в таблиці і ми можемо зазначити, що найбільшу кількість балів (9,69 з 10) отримало підприємство «Кернелл», яке займає домінуючу конкурентну позицію майже по всіх показниках. На другому місці ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», який набрав 8,12 балів. На третьому місці підприємство «Каргілл» з загальною кількістю балів 7,42 та четверте місце належить підприємству ADM з загальною кількістю балів 7,11, що не набагато менше ніж у попереднього підприємства.

Порівнюючи результати оцінювання підприємств олійножирової галузі зазначаємо, що підприємство ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» має потужні конкурентні позиції, які в подальшому можуть стати основою формування конкурентоспроможної стратегії підприємства, з посиленням слабких місць (деяких показників фінансової стійкості) та визначення потужних заходів для виведення підприємства на нові рівні розвитку.

Наочне зображення даних критеріїв та відповідних балів по ним відображено на рис. 2.9 у вигляді багатограннику конкурентоспроможності, що дозволяє порівняти показники усіх представлених підприємств за кожним з індикаторів.

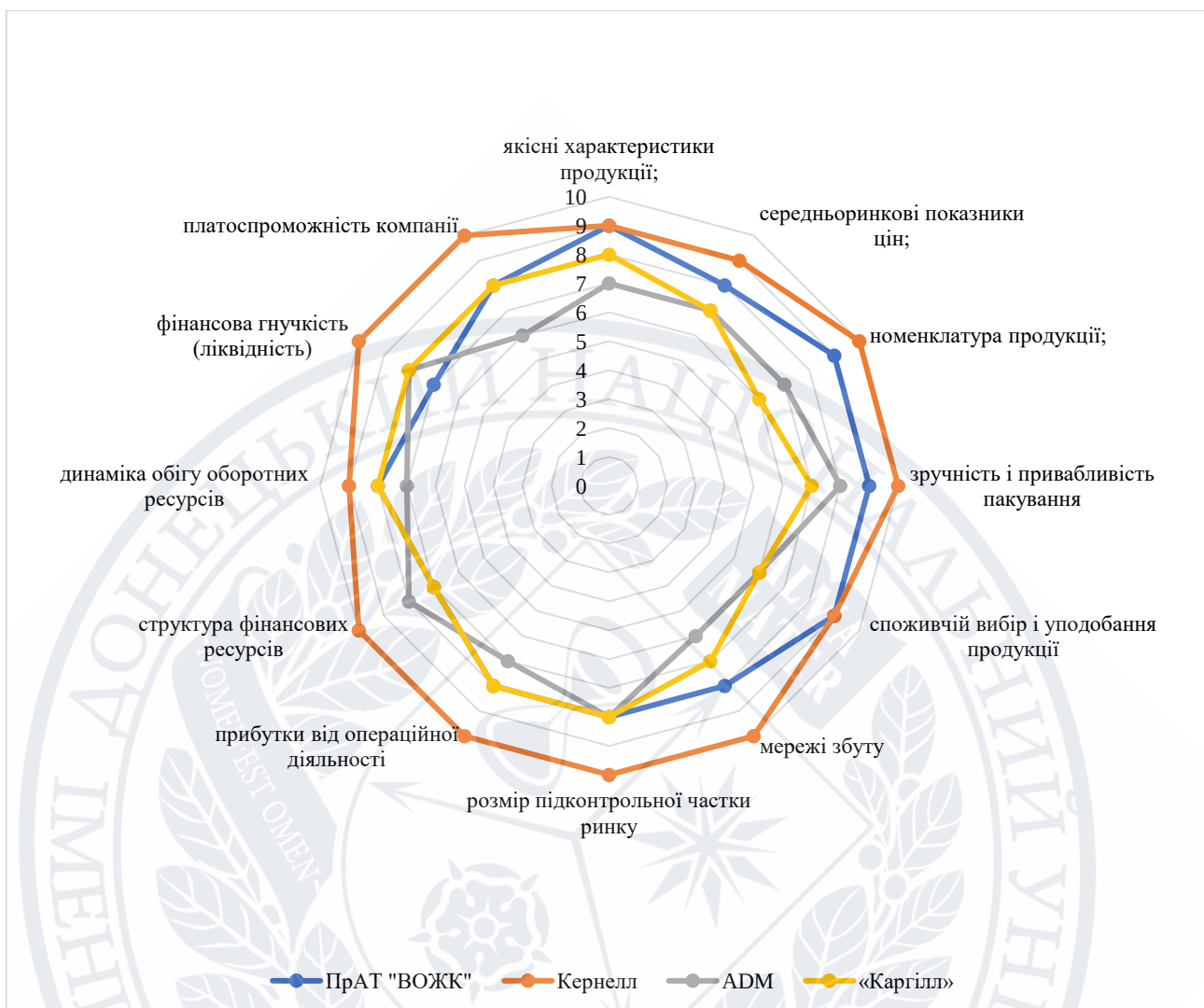


Рис. 2.9 – Багатогралик конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Джерело: побудовано автором

Слід зазначити, що представлені розрахунки ґрунтуються на основі публічних даних та логічних припущеннях, притаманних для експертних оцінок, що може містити об'єктивну похибку. Якщо проводити подібне дослідження на основі реальних фінансово-економічних документів підприємств – результати дослідження будуть більш достовірними та практично обґрунтованими.

Для успішного планування подальшого функціонування підприємства необхідно враховувати наявні переваги і недоліки, які можуть формувати його потенціал і висвітлювати слабкі сторони, які необхідно враховувати та попереджати їх негативному впливу на подальший розвиток. З цією метою необхідно провести SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», який дозволить висвітлити вплив внутрішнього і зовнішнього середовища на підприємство та визначити його сильні та слабкі сторони, виявити нові можливості та загрози, що перешкоджають подальшому розвитку підприємства. У відповідності до проведення даного аналізу необхідно спочатку визначити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози та в подальшому встановити існуючі між ними зв'язки, які підприємство може використати при розробці стратегії свого подальшого розвитку.

Для оцінки рівня конкурентного становища підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» було визначено та проаналізовано ринкові фактори, що мають безпосередній вплив на подальші досягнення або поразки підприємства (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- наявність матеріально-технічної бази в інфраструктурі підприємства; - наявність ресурсної бази; - наявність налагоджених комерційних зв'язків з контрагентами; - налагоджені канали збуту, в тому числі прямі канали збуту; - висококваліфікований персонал, що має значний досвід роботи в даній галузі; - наявність попиту на продукцію	- нестача власних оборотних коштів; моральна і фізична зношеність технологічного устаткування, що застосовується у виробництві; - неповне використання наявних потужностей; - нестійка сировинна база.

Можливості	Загрози
- виникнення нових сегментів ринку; - - можливість розширення експорту виробників олійної продукції; - зростання ефективності просування продукції ; - можливість зростання потужностей і прибутку; - зростання конкурентоспроможності.	- посилення конкуренції з боку інших - освоєння нових видів продукції; - зростання собівартості продукції через підвищення цін на вихідну сировину; - наявність конкурентів на зовнішньому ринку, що займають стійке становище.

Джерело: складено автором

В сучасних реаліях набуває важливого значення збереження конкурентних позицій підприємства як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках в довготривалій перспективі. Таке становище напряду залежить від постійного моніторингу ситуації, вивчення ринкової кон'юнктури та від можливості вчасно та ефективно реагувати на зміни, що можуть відбуватися у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Підприємство має відпрацьовувати навички дуже швидко реагувати на можливі виклики та своєчасно передбачати ті зміни, які дозволять зберегти та посилити свої конкурентні позиції, адаптуючи свою діяльність із врахуванням необхідної диверсифікації, методів обслуговування, системи реалізації продукції, після сервісного обслуговування, зміни споживчих настроїв, появи нових гравців на ринку тощо. Таким чином підприємство може мати значні преференції на ринку, що посилюються його сильними сторонами та тими можливостями, які можуть надавати ринкові настрої. Слабкі сторони напряду залежать від зовнішніх впливів, тому необхідно постійно пильнувати за змінами, що там відбуваються.

Підсумовуючи вищевикладене зазначаємо, що аналіз конкурентного середовища підприємства – це безперервний процес, що впливає на подальшу життєдіяльність підприємства та формування дієвих стратегічних планів його розвитку. Вивчення конкурентного середовища та його гравців дає змогу вчасно

реагувати на виклики та загрози і користуватися перевагами, які можуть відкритися за сприятливих умов на ринку, адаптувати обрану бізнес-модель своєї діяльності і розвитку, формувати випереджальні ідеї для своєї діяльності і формувати позиції лідера. Такий підхід дозволить забезпечити конкурентоспроможність у нестабільному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 2

Визначено, що виробництво олійно-жирової продукції протягом останніх років демонструє позитивну динаміку і стабільний розвиток, що сприяє покриттю внутрішнього попиту та успішному виходу суб'єктів господарювання на зовнішні ринки. При цьому соняшник залишається домінуючою олійною сировиною, частка якої становить близько 80% сукупного виробництва

Визначено, що зростання попиту на олію соняшникову українських виробників викликано в першу чергу сприятливою конкурентною ціною, а також налагодженими каналами збуту морським транспортом через «Український коридор». Разом з тим, у 2025 році українським урядом було введено «мінімальну митну вартість» для насіння соняшника (код UKTZED 1206). Такий крок аргументовано тим, що Україна має експортувати продукцію з додатковою доданою вартістю, щоб уходити від сировинного постачання і максимально збільшувати вартість експортної продукції, що сприятиме зростанню економіки країни.

Доведено, що перспективи подальшого розвитку олійно-жирової галузі економіки України мають позитивні прогнози. Показники даного сектору економіки, а саме: врожайність, обсяги виробництва, ціна свідчать про поступове зростання і відновлення галузі на період до 2033 року із врахуванням наявних викликів і загроз, що сьогодні залишаються актуальними для нашої країни.

Проаналізовано фінансово-господарський стан ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», яке на сьогоднішній день є одним з найпотужніших підприємств на ринку переробної галузі України, а саме: з виробництва рослинних олій і рослинних жирів.

Визначено, що головною вимогою успішного функціонування підприємства є його стабільна діяльність і на сучасному етапі і в довгостроковій перспективі. Значну роль в цьому процесі відіграє фінансовий стан підприємства, який є потужним індикатором його ефективної діяльності. Фінансова стабільність підприємства дозволяє йому ефективно розпоряджатися фінансовими ресурсами та направляти їх на подальший розвиток, сприяючи безперервному виробничому циклу та збуту продукції.

Визначено, що підприємство ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» має потужні конкурентні позиції, які в подальшому можуть стати основою формування конкурентоспроможної стратегії підприємства, з посиленням слабких місць та запровадження потужних заходів для виведення підприємства на нові рівні розвитку.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Організаційно-економічні механізми оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємства

Загострення конкурентної боротьби на внутрішніх і зовнішніх ринках для всіх учасників, в тому числі і виробників, вимагає впровадження системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, шляхом удосконалення існуючих та пошуку нових перспективних конкурентних переваг. При цьому орієнтуватися необхідно на розробку та досягнення цілей спрямованих на довгу перспективу. Такі дії потребують комплексного і системного підходу та вирішення першочергових науково-практичних завдань, а саме:

- визначення концептуальних підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;

- визначення необхідного інструментарію, з метою здійснення оцінки наявних конкурентних переваг підприємства;

- поліпшення технологічних рішень в напрямку управління конкурентоспроможністю підприємств, опрацювання управлінських функцій, дія яких направлена на удосконалення виробничих процесів та технологій;

- формування системи методів управління трансформаційними процесами на підприємстві, здатних забезпечувати сприйняття і адаптацію до інноваційних змін, здатних вплинути на подальшу конкурентоспроможність підприємства;

- забезпечення процесу розробки та впровадження стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства в процесі його організаційного та технічного оновлення тощо.

Вирішення стратегічних завдань в напрямку досягнення та утримання конкурентних позицій підприємства має відображатися у таких складових:

географічна складова – орієнтується на збереженні присутності підприємства на традиційних для нього ринків збуту із відповідними прибутками та розгляді можливостей опанування нових ринків збуту з кращими умовами торгівлі та більш платоспроможними споживачами;

ресурсна складова – направлена на забезпечення підприємства усіма необхідними ресурсами (матеріальними, фінансовими, сировинними, технічними тощо) для безперебійного функціонування підприємства та виконання ним усіх взятих зобов'язань;

технологічна складова – направлена на створення та підтримку сприятливих умов запровадження на виробництві новітніх технологій, розробок та будь-яких інновацій, що забезпечать в подальшій діяльності покращити якість та конкурентоспроможність продукції, економію сировинних ресурсів та енергоносіїв, збільшення обсягів продукції, зменшення її собівартості тощо;

організаційна складова – сприяє запровадженню найкращих практик та досвіду в напрямку вдосконалення структури управління та усіх структурних підрозділів підприємства з метою підвищення ефективності діяльності та налагодженню більш досконалої комунікації в системі підприємства;

екологічна складова – направлена на підтримку сучасних вимог щодо збереження навколишнього середовища та забезпечення дбайливого ставлення до збереження і економії ресурсів тощо;

соціальна складова – передбачає забезпечення соціальної відповідальності підприємства та його долучення у соціально-економічних процесах країни і суспільства.

Враховання і вирішення зазначених аспектів передбачає, що підприємство при розробці довгострокової стратегії свого подальшого розвитку і стратегії управління конкурентоспроможністю має сформулювати покроковий алгоритм, який має передбачати кроки, висвітлені на рис.3.1.

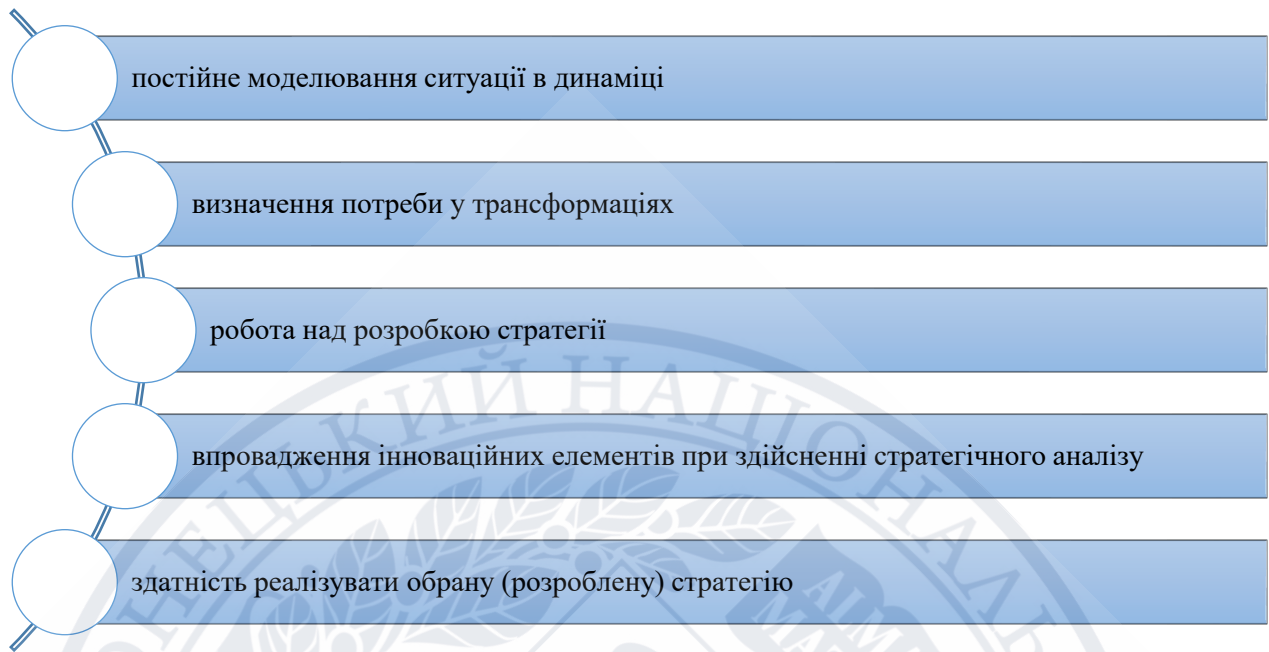


Рис. 3.1 – Покроковий алгоритм розробки та впровадження довгострокової стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [33]

Перший крок – необхідно здійснювати безперервне моделювання ситуації передбачивши при цьому здатність розробників стратегії оцінювати інформацію на основі зібраної та виявляти причинно-наслідкові зв'язки між вимогами ринку, запитів споживачів, активністю конкурентів, номенклатурою їх продукції та її якісними та ціновими характеристиками – поєднуючи цю інформацію з вимогами та потенціалом свого підприємства. Слід враховувати множинність варіантів та наявність ускладнень в реаліях сьогодення, що може створювати додаткові ускладнення при здійсненні моделювання стратегічних напрямків. При цьому, важливим етапом є моделювання різноманітних концептуальних сценаріїв, що мають максимальне наближення до існуючих поточних обставин. Стратегія – це документ, який має містити визначені цілі та місію підприємства, розроблені заходи, які будуть наближати підприємство до визначеної мети та обов'язково ресурсні можливості, передбачені на реалізацію зазначених заходів. Обираючи

модель стратегії свого подальшого розвитку кожне підприємство має визначити варіативний принцип застосування свого наявного потенціалу. При цьому, можна використовувати свої наявні переваги та вишукувати можливість створити нові, які в майбутньому забезпечать підприємству конкурентні позиції на обраних ринках збуту.

Другий крок – передбачає пошук можливих змін, здатних покращити подальший розвиток підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Сучасна ситуація на ринках вимагає від учасників (продавців товару) вишукувати можливості гідно конкурувати та забезпечувати споживачів якісною конкурентоспроможною продукцією, що можливо при відповідному оснащенні виробництва, впровадженні новітніх технологій, організаційних нововведень тощо.

Третій крок – робота в напрямку розробки та прийняття до виконання конкурентної стратегії підприємства із врахуванням усіх напрацювань, що сприятимуть посиленню конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках. Забезпечити створення цілісної системи, зусилля якої будуть направлені на забезпечення виконання передбачених стратегією заходів, прийняття ефективних управлінських рішень, налагодження співпраці та належних комунікацій з усіма структурними одиницями підприємства для досягнення синергетичного ефекту для отримання максимальних результатів від своєї діяльності. Розроблена стратегія має складатися із чітко визначених цілей підприємства, шляхів досягнення таких цілей та забезпечення необхідних механізмів та інструментів, що сприятимуть успішному функціонуванню підприємства.

Четвертий крок – забезпечення впровадження у структурі стратегічного управління інноваційні елементи, що дозволять оптимізувати виробничі процеси, покращити якість продукції, знизити її собівартість тощо.

П'ятий крок – створення умов для успішної реалізації обраної стратегії, що передбачає дотримання виконання усіх необхідних етапів впровадження: від

налагодження системи управління і планування виконання заходів стратегії, залученню професійного персоналу, складання чіткого графіку виконання та контролю усіх визначених етапів. Стратегія ефективного конкурентного розвитку і отримання переваг на ринках збуту, яка обирається суб'єктом господарювання має передбачати не тільки планування і реалізацію визначених заходів, але й відкривати нові шляхи і можливості для успішного та ефективного функціонування підприємства.

Враховуючи вищевикладене зазначаємо, що для кожного підприємства олійножирової галузі, в умовах загостреної конкурентної боротьби, необхідно розробити концепцію стратегічного управління конкурентоспроможності компанії, що здатна забезпечити комплексний організаційний процес, активізуючи при цьому управлінський вплив, направлений на реалізацію визначеної стратегічної мети. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності у довготривалій перспективі та врахування усіх викликів зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства.

Враховуючи зазначені у дослідженні фактори процесу стратегічного планування і управління на рівні підприємства та беручи до уваги специфіку функціонування підприємств олійножирової галузі економіки, вважаємо за необхідне запровадити модель структурованої послідовності дій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, що представлена на рис. 3.2.

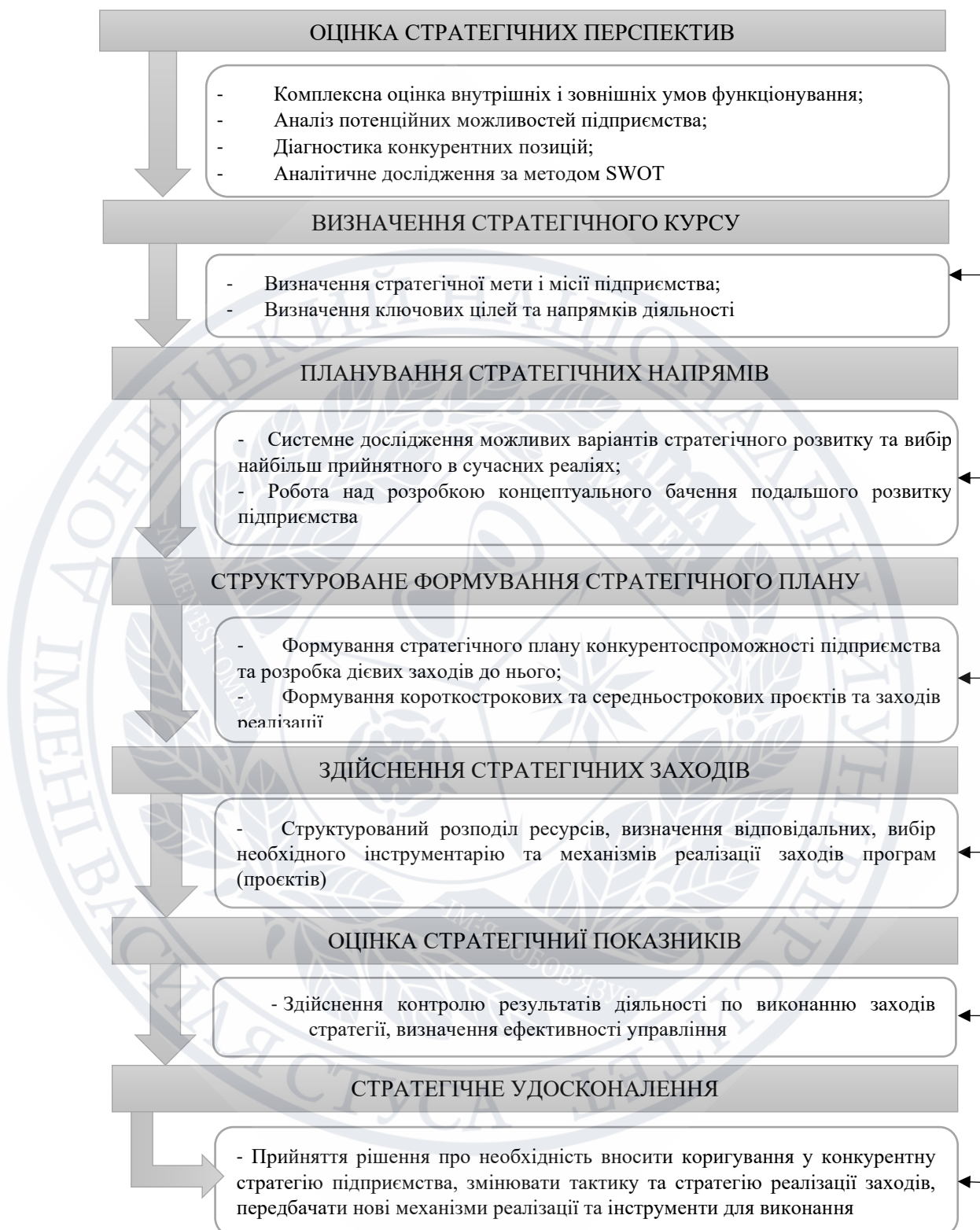


Рис. 3.2 – Модель структурованої послідовності дій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором

Важливою складовою успішного та ефективного управління підприємством олійножирової галузі економіки у сучасному конкурентному середовищі є відповідність основним вимогам принципів організації управлінсько-економічної системи, а саме:

1. Забезпечення прозорого управлінського середовища. Можливість керівникам підприємства отримувати достовірну інформацію про всі процеси, які відбуваються на підприємстві та інформацію про результати діяльності структурних підрозділів підприємства.

2. Аналітична компетентність. Можливість керівною ланкою підприємства аналізувати дані результатів діяльності підприємства та вибудовувати причинно-наслідкові зв'язки успішних практик та можливих невдач при виконанні визначених завдань. Та за результатами такого аналізу приймати компетентні управлінські рішення, направлені на удосконалення ефективної діяльності підприємства.

3. Результативність міжрівневих та внутрішньо організаційних комунікацій. Можливість здійснювати ефективну комунікацію на всіх рівнях управління та отримувати зворотній зв'язок про проведenu роботу та її результат, що забезпечує оперативне реагування на можливі виклики і загрози.

4. Організація управління заснована на знаннях та компетенції. Можливість управлінської ланки підприємства використовувати сучасні знання, вміння та навички і використовувати їх на успішне керівництво процесами, що відбуваються на підприємстві, забезпечуючи визначення необхідних механізмів для реалізації запланованих заходів та використання найнеобхіднішого інструментарію.

5. Організація раціонального розподілу повноважень і відповідальності для забезпечення ефективної системи управління. Ефективний поділ відповідальності між керівниками різних ієрархічних ланок управління та

налагодження відповідних комунікацій усіх рівнів керівництва відповідно до організаційної структури підприємства.

6. Забезпечення дотримання вимог і правил, викладених у нормативних документах, стандартах, що діють на внутрішньому ринку так і на зовнішніх ринках.

Ефективне управління стратегічним розвитком, направленим на забезпечення конкурентоспроможності підприємства олійножирової галузі призводить до позитивних результатів щодо забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та утримання таких позицій в довгостроковій перспективі. Наявність на підприємстві конкурентної стратегії розвитку дозволяє ефективно використовувати ресурси, професійно управляти конкурентними та інноваційними процесами, підвищувати ринкову спроможність підприємства, спрямовувати діяльність на досягнення стратегічних цілей та отримувати омріяний результат – досягнення стратегічних цілей.

Управлінська модель забезпечення конкурентоспроможності будь-якого підприємства в сучасних умовах потребує постійного вдосконалення, що обумовлено щоденними викликами сучасного динамічного ринкового середовища. Практичний досвід свідчить, що переважна частина вітчизняних підприємств не здатні ефективно конкурувати на сучасних ринках. Як було зазначено раніше в нашому дослідженні причинами такого стану є в першу чергу недосконалість методичної підтримки управління конкурентоспроможністю підприємством, неефективність управлінських рішень в напрямку стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, брак ефективних механізмів реагування на виклики сьогодення у швидкозмінному та нестабільному зовнішньому середовищі. З метою підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» вважаємо за доцільне запровадити модель, побудовану за циклічним принципом, що представлена на рис. 3.3

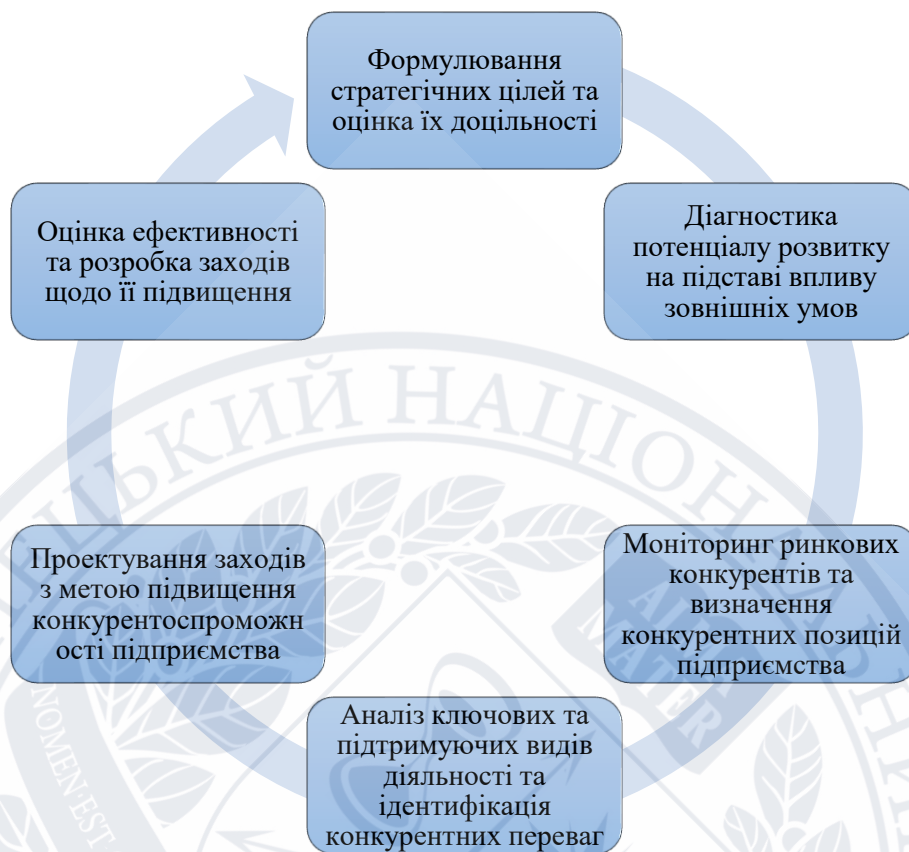


Рис. 3.3 – Модель підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Джерело: складено автором

Відповідно до даного підходу на підприємстві необхідно проводити визначену систему заходів, направлену на підвищення рівня ефективності управлінням конкурентоспроможності підприємства.

3.2 Шляхи оптимізації внутрішніх резервів підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» задля підвищення його конкурентоспроможності

Управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно розглядати як цілісну систему, що має забезпечити успішну діяльність підприємства на відповідних ринках та ефективне використання свого потенціалу ц напрямку розвитку довготривалих конкурентних переваг.

Підприємство має використовувати усі можливості для підвищення рівня конкурентоспроможності і освоєння нових ринкових сегментів. Для підприємств олійножирової галузі економіки в першу чергу можна акцентувати увагу на таких заходах: розширення масштабів виробництва – такий крок дозволить підприємству зменшити собівартість продукції, розширити клієнтську базу та збільшити прибутковість; підвищення фінансової автономії – сприятиме підвищити фінансову стійкість підприємства з одночасним зниженням ризиків несплати по зобов'язанням; розширення асортименту продукції – в першу чергу йдеться про задоволення потреб більшої кількості споживачів за рахунок випуску нових видів продукції із врахуванням наявних споживчих уподобань на ринках збуту. Крім того, в даному контексті слід звернути увагу на продукцію з більшим змістом додаткової вартості, що сприятиме подальшому розвитку підприємства, збільшенню прибутків та підвищенню рівня соціальної відповідальності; покращення якості продукції – дозволить підприємству задовольнити більшу кількість потенційних споживачів, охопити нові ринки збуту з урахуванням споживчих пріоритетів тощо; розширення ринків збуту – дозволить підвищити рівень своєї конкурентоспроможності за рахунок отриманих переваг перед іншими учасниками ринку за рахунок оптимізованих цінових пропозицій, дотримання належних якісних характеристик продукції, відповідність стандартам, врахуванням споживчих уподобань тощо; підвищення конкурентоспроможності на діючих ринках – потребує відповідального відношення до організації виробничих процесів на підприємстві, налагодження

співпраці з постачальниками якісної сировини, створення унікальних умов постачання для посередників і безпосередньо споживачів, розробка та впровадження ефективної маркетингової стратегії, формування репутації надійного та конкурентоспроможного підприємства.

Для підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» можна запропонувати наступні заходи, які дозволять зміцнити конкурентні позиції на ринках збуту та використати свій конкурентний потенціал для здобуття нових переваг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Заходи, орієнтовані на зміцнення та подальший розвиток конкурентних переваг ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Назва заходу	Очікуваний ефект
Забезпечення високої якості продукції	Проведення оптимізації виробничих витрат та підвищення якості продукції за рахунок запровадження інновацій у виробничі процеси
Застосування на виробництві новітніх технологій	
Вдосконалення професійних якостей персоналу	Сприяння підвищенню кваліфікації працівників, набуття ними нових навичок та вмінь
Оцінка ринкових можливостей (маркетингове дослідження)	Проведення кон'юнктурних досліджень на ринках олійножирової продукції та визначення споживчих уподобань, кількості потенційних і наявних конкурентів, нових можливостей ресурсним забезпеченням та сировиною
Поліпшення репутації (іміджу) підприємства	Зміцнення суспільного іміджу компанії, забезпечення ефективної комунікації та PR, соціальна відповідальність тощо
Активізація партнерської взаємодії	Налагодження ефективної співпраці з партнерами та підвищення іміджу компанії
Розширення каналів збуту	Покращення поінформованості споживачів та іншої цільової аудиторії про нові і традиційні товари підприємства
Вихід на нові ринки збуту	Розширення продажів та зростання прибутковості підприємства
Активізація міжнародної співпраці	Пошук та вихід на нові ринки збуту: зокрема розширення присутності в країнах ЄС та азійських країнах
Запровадження нових видів продукції, фасування та маркування	Забезпечення потреб споживачів на нових ринках збуту та відповідність їх очікувань по всім напрямкам

Джерело: складено автором

Конкретні заходи, визначені у таблиці 3.1 для підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» дозволять в подальшому зміцнити свої конкурентні позиції і стати ще більш впізнаваними та конкурентними як на внутрішньому ринку так і на ринках інших країн світу. Для досягнення визначеного ефекту, а саме – забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на ринках збуту як внутрішніх так і зовнішніх, необхідно побудувати ієрархію послідовності заходів, які необхідно запроваджувати крок за кроком. Для такого аналізу скористаємося методикою CSF (Critical Success Factors) [50], яка дозволить визначити, за допомогою системного аналізу, першочергові заходи, які необхідно запровадити управлінським складом підприємства, для досягнення місії та визначених стратегічних цілей підприємства. Щоб оцінити рівень та глибину управління конкурентоспроможністю підприємства, необхідно чітко визначити, які показники CSF будуть використовуватися для аналізу та подальшого прийняття управлінських рішень. Проведення оцінювання заходів, дія яких направлена на підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», за допомогою «критичних факторів успіху» дозволить визначити найбільш значимі та впливові заходи, які стануть визначальними і навколо яких будуть групуватися інші стратегічні заходи, які посилять очікувані результати та забезпечать синергетичний ефект завдяки взаємодії і співпраці усіх структурних елементів досліджуваного підприємства. Саме такі заходи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «ВОЖК» потребують швидкого реагування на коригування дій при виникненні форс мажорних обставин чи в разі прийняття стратегічного управлінського рішення підприємства вийти на нові ринкові позиції чи підвищити рівень своїх конкурентних переваг. Для підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», з нашої точки зору, основними факторами успіху підприємства є наступні:

- 1.Якість продукції та безпека (CSF 1);
- 2.Ефективна переробка та потужності (CSF 2);

- 3.Ефективні канали збуту та ЗЕД (CSF 4);
- 4.Кваліфікований персонал (CSF 5);
- 5.Споживачі та клієнти (CSF 6).

З метою здійснення ефективного аналізу щодо виявлення першочергових заходів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно провести співставлення кожного передбаченого у табл. 3.1 заходу та впливу на них кожного визначального фактору успіху підприємства. Дане співставлення та його результати представлені в табл. 3.2.

Слід зазначити, що представлена таблиця у правій крайній колонці містить кількість балів за результати впровадження кожної стратегічної першочергової дії функціонування підприємства ПрАТ «ВОЖК» в напрямку підвищення своєї конкурентоспроможності з результатами від 1 до 5 балів, де максимальний результат 5 – відмінно, 4 – добре, 3 – задовільно, 2 – недостатньо, 1 – неприйнятно. З метою визначення стратегічних першочергових дій в напрямку підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідно провести ранжування стратегічних першочергових дій, шляхом їх оцінки та побудувати відповідну матрицю ранжування.

Таблиця 3.2 – Здійснення оцінки першочергових заходів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за методикою CSF (Critical Success Factors)

Стратегічні першочергові дії	CSF 1	CSF 2	CSF 3	CSF 4	CSF 5	К-ть чинників успіху	Оцінка
СПД1. Забезпечення високої якості продукції	-	+	+	-	+	4	3
СПД2. Застосування на виробництві новітніх технологій	+	+	+	+	+	5	5
СПД3. Вдосконалення професійних якостей персоналу	+	+	+	+	+	5	5
СПД4. Оцінка ринкових можливостей (маркетингове дослідження)	-	-	+	-	+	2	2
СПД5. Поліпшення репутації (іміджу) підприємства	+	-	+	+	+	4	4
СПД6. Активізація партнерської взаємодії	-	+	+	+	-	3	3
СПД7. Розширення каналів збуту	+	-	+	+	+	4	4
СПД8. Вихід на нові ринки збуту	+	+	+	+	+	5	5
СПД9. Активізація міжнародної співпраці	-	+	+	+	+	4	4
СПД10. Запровадження нових видів продукції, фасування та маркування	-	+	+	+	+	4	4

Джерело: складено автором

Усі стратегічні першочергові дії, відповідно до визначених оцінок, класифіковані за трьома рівнями: І – найвища ефективність реалізації; ІІ – середня ефективність реалізації; ІІІ – найнижча ефективність реалізації.

Таке оцінювання дозволить легше ідентифікувати проблемні зони та успішні ділянки функціонування підприємства, проте подальший розвиток кожного напрямку необхідно контролювати постійно.

У запропонованому зображенні матриці досліджені стратегічні першочергові дії поділені за ефективністю на три категорії: найвища ефективність – оцінка 5; середня ефективність – оцінка 3 та 4; найнижча ефективність – оцінка від 1 до 2. Найнижча оцінка визначена за «СПД4. Оцінка ринкових можливостей (маркетингове дослідження)» (оцінка 2 – 10% від загальної кількості) – і це свідчить про те, що дана стратегічна першочергова дія потребує радикальної перебудови та застосування нових підходів у роботі (рис.3.3). Оскільки це досить важлива дія, необхідно невідкладно розпочати роботу в напрямку її удосконалення.

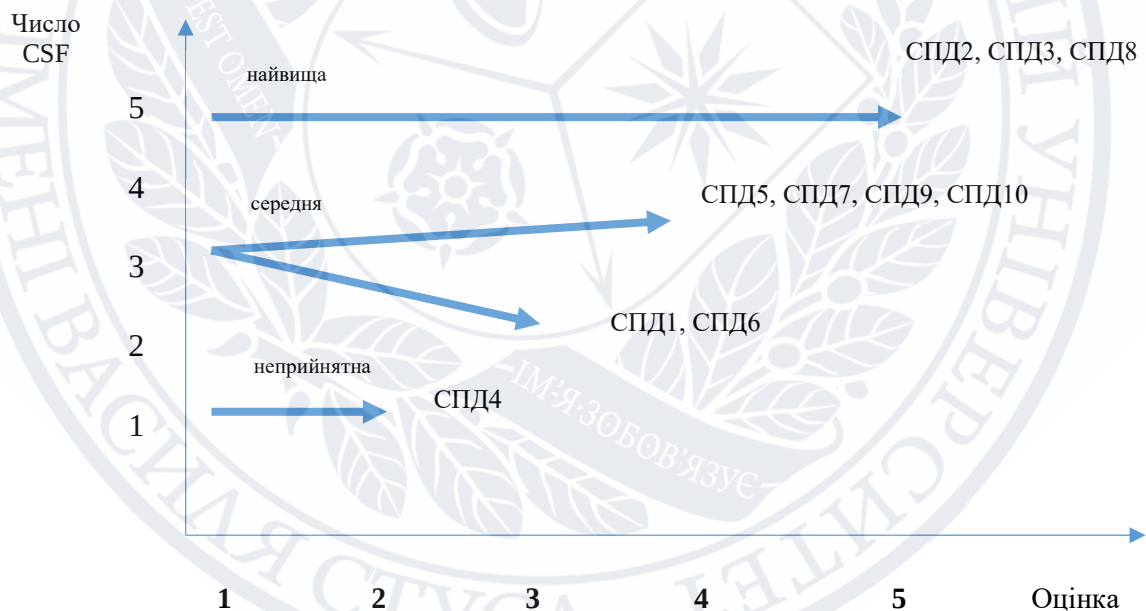


Рис. 3.3 – Матриця оцінки стратегічних першочергових дій ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» відповідно методики CSF

Джерело: складено автором

У зоні «середньої ефективності» знаходиться більшість з досліджувальних дій, а саме 5 (тобто 50% від загальної кількості): з яких 2 дії отримали оцінку «3» (СПД1. Забезпечення високої якості продукції та СПД6. Активізація партнерської взаємодії) та 4 дії отримали оцінку «4» (40% від загальної кількості) (СПД5. Поліпшення репутації (іміджу) підприємства, СПД7. Розширення каналів збуту, СПД9. Активізація міжнародної співпраці, СПД10. Запровадження нових видів продукції, фасування та маркування). І лідером, відповідно до оцінювання, визначено 3 дії з оцінкою «5» (30% від загальної кількості) – це СПД2. Застосування на виробництві новітніх технологій, СПД3. Вдосконалення професійних якостей персоналу та СПД8. Вихід на нові ринки збуту. СПД, що відносяться до лідерів демонструють майже бездоганну роботу і, хоча, кардинальні зміни не потрібні, але варто забезпечити їх постійний моніторинг та координацію дій в разі необхідності.

У зоні середньої ефективності необхідно звернути увагу на СПД, які працюють не з повною віддачою, але при цьому можуть заважати ефективній роботі підприємства в цілому. Тому, перш за все необхідно визначити ті гальмівні процеси та їх складові, які заважають ефективній роботі та внести корективи у напрямку підвищення їх ефективності та продуктивності підприємства.

Використання в роботі підприємства аналітичних матеріалів по оптимізації першочергових стратегічних дій, в напрямку підвищення своєї конкурентоспроможності, дозволить оптимізувати управлінські процеси завдяки вчасному виявленню «слабких місць» та оперативно вирішувати можливі проблеми та адаптувати управлінські рішення відповідно до зміни умов і потреб бізнесу.

Висновки до розділу 3

Визначено покроковий алгоритм розробки та впровадження довгострокової стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Розроблено концепцію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, що здатна забезпечити комплексний організаційний процес, активізуючи при цьому управлінський вплив, направлений на реалізацію визначеної стратегічної мети. Забезпечуючи досягнення високого рівня конкурентоспроможності у довготривалій перспективі та враховуючи можливі виклики зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства.

Розроблено управлінську модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах, відповідно до якої визначено, що управлінські процеси потребують постійного вдосконалення, що обумовлено щоденними викликами сучасного динамічного ринкового середовища.

В роботі представлено заходи, орієнтовані на зміцнення та подальший розвиток конкурентних переваг ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», що стало основою для проведення системного аналізу відповідно до методики CSF (Critical Success Factors), яка дозволить визначити першочергові заходи, які необхідно запровадити управлінським складом підприємства, для досягнення місії та визначених стратегічних цілей підприємства. За результатами системного аналізу побудовано матрицю оцінки стратегічних першочергових дій ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформовано наступні висновки:

1. У результаті аналізу наукових досліджень було визначено, що основною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його стійкості та ефективної діяльності при стабільних умовах чи умовах невизначеності зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних тощо). При цьому, особливо важливого значення набуває дотримання системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, що розглядає об'єкт управління як цілісну систему з обов'язковим взаємозв'язком усіх складових елементів. Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як система заходів, направлена на: постійне вдосконалення продукції виробника, пошук нових ринків збуту та потенційних споживачів, запровадження після продажного обслуговування, вдосконалення маркетингової стратегії тощо, що здатні забезпечити конкурентні переваги підприємства.

2. Доведено, що рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від правильно обраної стратегії подальшого розвитку, ефективного керівництва та ефективності ухвалених управлінських рішень. Різноманітні типи та рівні конкурентної боротьби змушують суб'єктів господарювання шукати нові шляхи підвищувати свій конкурентний рівень і, в тому числі, визначати оптимальну стратегію свого подальшого розвитку, здатну забезпечити оперативне реагування на зміни ринкового середовища.

3. Дослідження теми магістерського дослідження базувалося на матеріалах ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». Охарактеризовано виробничу та організаційну структури підприємства. За результатами дослідження сформульовано основні напрями подальшого розвитку й удосконалення управлінських процесів ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» та основні.

4. За результатами оцінювання підприємств олійножирової галузі визначено, що підприємство ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» має потужні конкурентні позиції, які в подальшому можуть стати основою формування конкурентоспроможної стратегії підприємства, з посиленням слабких місць та визначення потужних заходів для виведення підприємства на нові рівні розвитку. Для оцінки рівня конкурентного становища підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» було визначено та проаналізовано ринкові фактори, що мають безпосередній вплив на подальші досягнення або поразки підприємства.

5. Розроблено концепцію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, що здатна забезпечити комплексний організаційний процес, активізуючи при цьому управлінський вплив, направлений на реалізацію визначеної стратегічної мети. Забезпечуючи досягнення високого рівня конкурентоспроможності у довготривалій перспективі та враховуючи можливі виклики зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства.

6. Проведено системний аналіз за методом CSF (Critical Success Factors), що дозволив визначити першочергові заходи, які необхідно запровадити управлінським складом підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», для досягнення місії та визначених стратегічних цілей підприємства. За результатами системного аналізу побудовано матрицю оцінки стратегічних першочергових дій ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агропортал Україна. URL: <https://agroportal.ua/> (дата звернення: 11.09.2025)
2. Адамик В., Вербицька Г. (2007) Світова економіка та зовнішньоекономічна діяльність. Вісник ТНЕУ, № 3. С. 7-16.
3. Адамик В. (2012). Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. Вип. 1. С. 69-78.
4. Аналітична доповідь Ринок олії. Поточний стан, історичні показники та прогнози 2024 рік. BDO International Limited. Електронний ресурс: URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/oil-market-in-ukraine-analysis-of-the-current-situation-and-forecasts-by-bdo-in-ukraine>
5. Аналітична робота «Стратегічні орієнтири поглиблення торговельно-економічних відносин України з країнами Європейського Союзу в умовах набуття Україною офіційного статусу кандидата на вступ до ЄС». Електронний ресурс: https://fru.ua/images/doc/2025/EU_web.pdf (дата звернення: 15.10.2025р.)
6. Асоціація «Укроліяпром» . URL: <https://latifundist.com/kompanii/747-assotsiatsiya-ukroliayaprom> (дата звернення: 10.08.2025р.)
7. Васютіна І. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2011. № 5. С. 114– 118.
8. Вінницький олійножировий комбінат. Офіційний сайт You control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00373758/ (дата звернення: 10.05.2025р.)
9. Вінницький олійножировий комбінат, Офіційний сайт You control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00373758/ (дата звернення: 10.05.2025р.)

10. Вінницький олійножировий комбінат,-Офіційний сайт Opendabot. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00373758/ (дата звернення: 10.05.2025р.)
11. Головний сайт про агробізнес. Електронний ресурс: <https://latifundist.com/rating/top-7-krayin-importeriv-sonyashnikovoyi-oliyi-z-ukrayini-2024> (дата звернення: 13.08.2025р.)
12. Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат». Офіційний сайт. URL.: <http://vmzhk.vioil.com/> (дата звернення: 15.05.2025 р.)
13. Бечко П.К., Голобородько Я.О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і конкурентоспроможність». Ефективна економіка. 2015. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_14 (дата звернення 02.11.2025)
14. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. (2024) Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
15. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 14.С. 288-295.
16. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10—15. DOI: 10.32702/2306&6792.2018.18.10
17. Гохберг О.Ю. Конкурентоспроможність бізнесу: теоретико-методологічні основи аналізу. Вісник Львівської державної фінансової академії. 2010. Вип. 18. С. 50–56.
18. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. Вип. 78 ч. 2. С. 35-38.
19. Гросул В.А. Конкурентоспроможність торговельного підприємства: сутність та критерії оцінки. Вісник ЖДУ. 2010. № 3. С. 239—241.

20. Гуменюк М. М., Грицак А. В. Удосконалення механізму управління діловою активністю підприємства. *Економічні науки*. 2017. №10. С.1-4.
21. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 424-430.
22. Діденко Є.О., Жураківський П.І. (2017) Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 21.09.2025)
23. Дмитренко Н.М. Конкурентоспроможність переробних підприємств малого бізнесу в АПК : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпро, 2008. 6 с.
24. Довбня, С., Красіна, К. (2023). Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>
25. Должанський І.З, Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ, 2006. 384 с.
26. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18 (1). С. 344–351.
27. Кадирус І.Г. (2014) Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>
28. Калюжний В. Я, Зубко Т.Л. Підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. Вип. 3. С. 127-132.

29. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 3 (2). С. 24—31.
30. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. Економіка АПК. 2020. Вип. 5. С. 45-50.
31. Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. В. В. Кривіцька. Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2019). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612/5473>
32. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. С. 304.
33. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
34. Кухарук А. Д. (2011) Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. № 8. С. 136-140.
35. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Mechanism of Economic Regulation. 2013. № 4. С. 155—163.
36. Микитась В.В. Значення інституційного середовища для формування конкурентоспроможної економіки України. Розвиток конкуренції та формування конкурентного середовища в Україні: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (19-20 листопада 2015 р.) Харків, 2015. С. 31-33.

37. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114-117.
38. Мочерний С.В. Економічна теорія: навчальний посібник. 4-те вид. К.: Академія, 2009. 640 с.
39. Назиров К.З. Сучасні фактори конкурентоспроможності національної економіки. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2014. Вип. 18. ч. 3. С. 159-169.
40. Одінцева О.О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1886/1816>
41. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств у умовах війни. Економіка і організація управління. 2022. Вип. 3. ч. 47. С. 94-102. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10> (дата звернення: 11.10.2025)
42. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2006. 276 с.
43. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2007. № 8. С. 52–60.
44. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навчальний посібник / М. Портер – К.: Основи, 1998. – 390 с.
45. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2019. 496 с.
46. Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат». Офіційний сайт. URL.: <http://vmzhk.vioil.com/> (дата звернення: 15.05.2025 р.)

47. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 5. С. 142–148.
48. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Кредитно-модульний курс: навч. посіб. / за ред. І.Ю. Сіваченка, Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової. 3-тє вид. Київ: ЦУЛ, 2010. 312 с
49. Смолін І.В. Конкурентоспроможність підприємств. Київ: КНТЕУ, 2009. 204 с.
50. Стельмах М., Крисько Ж. Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз. Випуск 1 (17). 2007. С. 287-292. URL: <https://surl.lt/mlqpiq> (дата звернення: 25.08.2025)
51. Управління виробничою та зовнішньоекономічною діяльністю підприємств олійно-жирового комплексу України : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Казанджі А. В.; Миколаїв. нац. аграр. ун-т. Миколаїв, 2019. 24 с
52. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 2. С. 98–102.
53. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. Актуальні питання економіки. 2013. № 2. С. 70–75
54. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації. Київ: Освіта України, 2010. 316 с.
55. Чан Кім, Моборн Р. Стратегія блакитного океану: від багряного океану до блакитного. Київ. 2025. С. 328 URL: <http://innovations.com.ua/ua/interview/13303/temp>
56. Agro Chart Analytics. URL: https://agroreview.com/content/top-10-ukrayinskyh-vyrobnykiv-sonyashnykovoyi-oliyi/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.08.2025)

57. Kostryschenko V. M. (2019) Praktychni aspekty pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [Practice aspects of the enterprise competitiveness increase]. *Visnyk NUVGP Ekonomichni nauky*, no. 1 (85), pp. 90–103. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve1201910/623>
58. John Manzella. Five Essential Strategies To Enhance Competitiveness. URL: <http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness> (дата звернення: 15.09.2025)
59. Tips to improve your company's competitiveness. URL: <https://www.easycomtec.com/7-tips-to-improve-your-company's-competitiveness>
60. Tomashuk I. (2020) State regulation as a tool for increasing the competitiveness of rural areas of Ukraine. *Slovak international scientific journal*. № 39. Vol. 2. P. 23–42.
61. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації. Київ: Освіта України, 2010. 316 с