

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ  
Кафедра управління та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Формування конкурентних переваг підприємства  
(на прикладі ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ», м.Хмельницький)

Назва теми

Галузь знань  
Шифр і назва галузі знань

07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність  
Шифр і назва спеціальності

073 «Менеджмент»

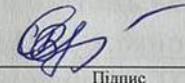
Освітня програма  
Назва

«Менеджмент»

Шифр ДРМН.020184.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МО-20-1

Шифр



Підпис

Софія ВОЗНЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н., проф. каф.МА

Науковий ступінь, звання

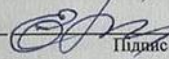


Підпис

Микола ЙОХНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст..викл. каф. МА



Підпис

Олена КОСПЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування



Підпис

Ніла ТЮРИНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024р.

Хмельницький 2024



## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів (розділів) дипломної роботи   | Строк виконання етапів роботи | Проміжок      |
|-------|--|-------------------------------|---------------|
| 1.    | Вибір теми дипломної роботи  | Лютий 2024 р.                 | Безпосередньо |
| 2.    | Одержання індивідуального завдання   | Лютий 2024 р.                 | Безпосередньо |
| 3.    | Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи  | Лютий 2024 р.                 | Безпосередньо |
| 4.    | Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи | Лютий 2024 р.                 | Відсутній     |
| 5.    | Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базової установи                            | Лютий 2024 р.                 | Відсутній     |
| 6.    | Підготовка першого розділу   | Березень 2024 р.              | Безпосередньо |
| 7.    | Підготовка другого розділу   | Квітень 2024 р.               | Безпосередньо |
| 8.    | Підготовка третього розділу  | Травень 2024 р.               | Безпосередньо |
| 9.    | Підготовка висновків   | Червень 2024 р.               | Безпосередньо |
| 10.   | Здача науковому керівнику  | Червень 2024 р.               | Безпосередньо |
| 11.   | Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника   | Червень 2024 р.               | Безпосередньо |
| 12.   | Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті  | Червень 2024 р.               | Безпосередньо |
| 13.   | Попередній захист дипломної роботи на кафедрі  | Червень 2024 р.               | Відсутній     |
| 14.   | Одержання відгуку наукового керівника  | Червень 2024 р.               | Відсутній     |
| 15.   | Одержання рецензії зовнішнього рецензента  | Червень 2024 р.               | Відсутній     |
| 16.   | Захист дипломної роботи  | Червень 2024 р.               | Відсутній     |

Студент

Підпис

Софія ВОЗНЮК

Ім'я, прізвище

Керівник роботи

Підпис

Микола ЙОХНА

Ім'я, прізвище

## АНОТАЦІЯ

Вознюк С.Ю. Формування конкурентних переваг підприємства (на прикладі ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ», м.Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри МА Йохна М.А.. Дипломна робота бакалавра: 47 с., 17 рисунків, 7 таблиць, 25 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

У кваліфікаційній роботі бакалавра розглянуто та узагальнено існуючі теоретичні основи конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, висвітлено чинники забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства та методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг органічної продукції.

У другому розділі охарактеризовано сучасні тенденції АПК України, проведено аналіз діяльності ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» та здійснено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ».

На основі проведеного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» було розроблено пропозиції щодо формування конкурентних переваг: вдосконалення технології оцінювання конкурентних переваг; вдосконалення маркетингової складової.

17.06.24

*С.В.В.*

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП  | 7  |
| 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ<br>СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ        | 9  |
| 1.1 Конкурентна перевага: поняття, види та форми                                       | 9  |
| 1.2 Чинники забезпечення конкурентоспроможності<br>сільськогосподарського підприємства | 14 |
| 1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг<br>органічної продукції       | 18 |
| 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПЕТРОЛ<br>ПОДІЛЛЯ»                                | 22 |
| 2.1 Сучасні тенденції АПК України  | 22 |
| 2.2 Характеристика діяльності ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»                                     | 26 |
| 2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»                                 | 33 |
| 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ<br>ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»                      | 36 |
| 3.1 Вдосконалення технології управління конкурентними<br>перевагами                    | 36 |
| 3.2 Вдосконалення маркетингової діяльності   | 41 |
| ВИСНОВКИ   | 45 |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ   | 47 |
| ДОДАТКИ  |    |

## ВСТУП

Сучасні тенденції розвитку підприємств агропромислового сектору в потребують ґрунтовних досліджень проблем конкуренції та конкурентоспроможності. Конкуренція є ключовим чинником ефективного функціонування суб'єкта господарювання та інструментом забезпечення рівноваги та гармонійного розвитку. У зв'язку із цим постає питання формування й ефективного використання наявного ресурсного потенціалу підприємства, що необхідний для виробництва конкурентоспроможної продукції, забезпечує вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю, що має суттєво позначитися на просуванні сільськогосподарської продукції на ринку та своєчасному доведенні її до кінцевого споживача. Як наслідок, це забезпечить процес розширеного відтворення та розвитку підприємства з орієнтацією на соціальні потреби суспільства.

Для вирішення завдання зростання конкурентоспроможності діяльності вітчизняних підприємств необхідно вирішити низку першочергових завдань, які пов'язані підвищенням якості управління та кваліфікації менеджерів, а досить часто їхньої докорінної зміни. Проблемами управління конкурентоспроможністю підприємств займалися як вітчизняні, так й зарубіжні дослідники. Результати зазначених досліджень відображені у працях М.Мескона, П. Друкера, Д. Деми, Ф.Котлера, М.Портера, К. Ендруса, К.Прахаладата, І.Абрамової, А.Воронкової, О. Віленчука, Г. Гамеля, А.Наумова, О.Пешкової, М.Єрмошенка, Ю.Іванова, В.Пономаренка та інших.

Метою дипломної роботи бакалавра є дослідження теоретичних основ та обґрунтування практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ».

Об'єктом дослідження є ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ», м.Хмельницький. Предмет дослідження – процеси формування конкурентних переваг ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ».

Мета дослідження обумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- 1) розкрити сутність поняття «конкурентна перевага»;
- 2) охарактеризувати механізм управління інноваційної діяльності підприємства;
- 3) виявити сучасні тенденції сільськогосподарських підприємств України;
- 4) навести загальну характеристику ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»;
- 5) проаналізувати діяльність ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»;
- 6) оцінити конкурентоспроможність ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»;
- 7) розробити практичні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ».

Теоретичною та методологічною основою дослідження були роботи зарубіжних та українських науковців з питань управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, нормативно-законодавчі акти України.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1 Конкурентна перевага: поняття, види та форми

На сьогоднішній день є багато способів конкуренції та стратегій функціонування: виробничих, організаційних, цінових, товарних тощо. Але слід зазначити, що будь-яка стратегія заснована на певних конкурентних перевагах. Стратегічне управління досить часто визначається як управління конкурентними перевагами підприємства. Конкурентна перевага – це позиція суб'єкта господарювання на певному ринку, яка дозволяє йому долати сили конкурентів та залучати споживачів [1].

Конкурентні переваги формуються на основі певних унікальних нематеріальних і матеріальних активів, які належать підприємству, що стратегічно важливі для даного виду бізнесу, та які дають змогу виграти конкуренцію. Базисом конкурентних переваг вважають унікальні активи підприємства і/або спеціальну компетентність у певних сферах бізнесу, і які мають значення для даного виду діяльності. Конкурентна перевага в більшості випадків реалізується на рівні стратегічних бізнес-одиниць та виступає основою конкурентної стратегії підприємства. Основні напрями визначення конкурентних переваг наведені на рисунку 1.1 [2].

Теорія конкурентних переваг історично замінила теорію порівняльних переваг, яка суттєво відрізняється. Порівняльна перевага, яка лежить в основі конкурентоспроможності країни чи організації, може визначатися наявністю та використанням таких чинників виробництва як сировина, капітал, праця, інфраструктура тощо.

Але з розвитком технологічних інновацій та глобалізацією економіки структура міжнародної конкуренції змінюється. Тепер, замість порівняльних

переваг появляється нова парадигма – конкурентні переваги. Отже, вигоди вже не є статичними, вони постійно змінюються під впливом інноваційного процесу (змінюються методи управління, виробничі технології, способи доставки та реалізації продукції тощо). Саме тому для підтримки конкурентних переваг необхідні постійні інновації. Глобалізація бізнесу вимагає від суб'єктів господарювання враховувати як національні, так і міжнародні процеси. Держава розглядається як основа стратегії організації, а не лише як місце, де організація працює.



Рисунок 1.1 – Напрями визначення конкурентних переваг

Конкурентні переваги дозволяють суб'єктам господарювання отримати рентабельність вище середнього рівня для підприємств цієї галузі або сегменту ринку (яка забезпечується більш високою ефективністю використання різноманітних ресурсів) та завоювати міцні позиції на ринку [3]. В більшості випадків переваги фірми забезпечуються шляхом надання споживачам переваг, що становлять для них велику цінність: шляхом продажу продукції за нижчими цінами, пропонування товарів вищої якості або з набором послуг [1].

Майже кожний сектор економіки може впасти в рецесію, за виключенням галузей, що важливі для життя людей. В цілому, виділяють наступні переваги галузі: тісні зв'язки з вигідними контрагентами; гнучкість у використанні активів та ресурсів; відома торгова марка; значна частка ринку, можливості зменшення витрат, економія на масштабі виробництва; коли бізнес скорочується.

Щоб переваги стала конкурентними, вона повинна відповідати таким вимогам:

- базуватися на унікальних здібностях та ресурсах підприємства, які конкуренти не можуть запропонувати;
- бути націленими на конкретні вимоги споживачів (дасть змогу принести користь цільовій групі споживачів);
- забезпечити підприємству позицію на ринку, яка буде вигідно відрізняти її від конкурентів протягом тривалого терміну;
- мати інноваційний характер для розробки напрямів і виявлення пріоритетних заходів з метою ефективного управління підприємством [6].

Конкурентні переваги мають бути стійкими та гнучкими, мають адаптуватися до змін ринку, розроблятися на стратегічному рівні шляхом урахування взаємодії та узгодженості всіх функціональних сфер діяльності. Це дозволить підприємству ефективно управляти ресурсами та бути конкурентоспроможними на ринку протягом тривалого періоду.

Конкурентні переваги підприємства – це ті властивості або характеристики, що дають підприємству перевагу над конкурентами. Конкурентні переваги підприємства за джерелами походження поділяють на внутрішні та зовнішні (рисунок 1.2) [5].

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі підприємства щодо витрат виробництва, менеджменту підприємства чи товару, послуги, яка створює «цінність для виробника», що дозволяє досягти меншої собівартості, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага підприємства є наслідком більш високої продуктивності праці, яка забезпечує підприємству більшу прибутковість та більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язується ринком чи конкуренцією.

Зовнішня конкурентна перевага підприємства базується на видатних якостях продукції, які створюють цінність для споживача і/або за рахунок зменшення витрат, і/або підвищення ефективності.

Зовнішня конкурентна перевага підприємства збільшує «ринкову силу

(важіль)» підприємства, оскільки підприємство може змусити ринок прийняти вищу ціну продажу, ніж у пріоритетного конкурента, що не забезпечує відповідної визначної якості.

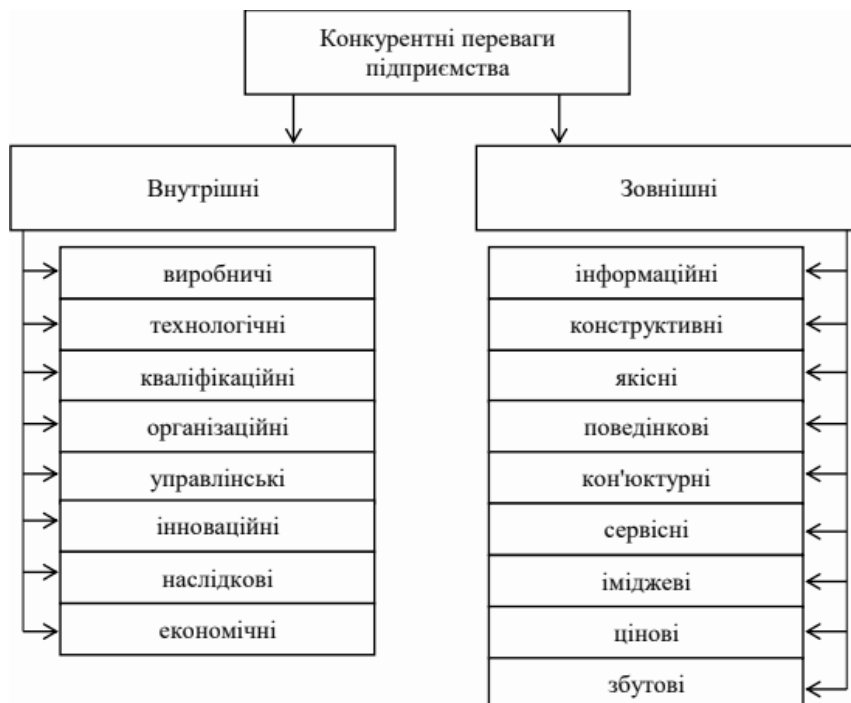


Рисунок 1.2 – Класифікація зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг

Чітко визначеного єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг підприємства немає. Спробуємо згрупувати найбільш відомі класифікаційні ознаки в таблицю 1.1.

Аналіз підходів до класифікації конкурентних переваг підприємства дозволяє зробити наступний висновок: найбільш поширеною як з наукового, так й з практичного погляду є класифікація конкурентних переваг підприємства за шістьма критеріями: сфера прояву; ставлення до системи (підприємства); джерела створення та можливість імітації; місце формування; тривалість дії; тип ефекту, який підприємство отримує від реалізації переваги [10].

Таблиця 1.1 – Класифікація конкурентних переваг підприємства

| № | Ознака класифікації   | Різновиди переваг  |
|---|---|--|
| 1 | Відношення до підприємства                                  | зовнішні та внутрішні  |
| 2 | Сфера прояву  | конкурентні переваги, які створюються у сферах: НДДКР; постачання; виробництва; реалізації; сервіс та експлуатації   |
| 3 | Джерела створення та можливість імітації                    | конкурентні переваги «найвищого рівня»; конкурентні переваги «високого рівня»; конкурентні переваги «низького рівня» |
| 4 | Тривалість дії  | стратегічні переваги та тактичні переваги  |
| 5 | Місце формування  | переваги, що формуються: на підприємстві в цілому; в окремому підрозділі; на робочому місці                          |
| 6 | Вид ефекту, що отримує підприємство від реалізації переваги | науково-технічний ефект; соціальний ефект; економічний ефект; екологічний ефект                                      |

Наведена класифікація охоплює значну кількість конкурентних переваг, що можна досягти на конкретному підприємстві, а також їх практичне групування (надання широкого асортименту сировини; використання дешевої робочої сили тощо).

Звичайно, коли керівництво зацікавлене у створенні й підтримці конкурентного потенціалу власного підприємства, отже, для збереження переваг необхідні вдосконалення, зміни та інновації.

Найбільш типовими причинами нововведень, які дають конкурентну перевагу, виступають: нові або мінливі потреби споживачів; нові технології; зміни вартості і/або доступності виробничих компонентів; зміни в державному регулюванні поява нового сегмента галузі (рисунок 1.3) [12].

З рисунку 1.3 можна побачити, що заміна/зміна технології може створити нові можливості для розробки продукту або послуги, нових способів збуту, виробництва і/або постачання. Саме це найчастіше передує стратегічно важливому нововведенню. Коли зміни в існуючих технологіях надають змогу з'являтися новим продуктам, виникають нові галузі.



Рисунок 1.3 – Чинники інновацій, які надають конкурентну перевагу

Таким чином, щоб бути конкурентноздатним на існуючому або новому ринку, підприємство повинно мати унікальні конкурентні переваги. Конкурентні переваги підприємства базуються на певних ресурсах – інформаційних, технічних, технологічних, людських, фінансових, просторових, управлінських, організаційних тощо. Але конкурентні переваги – це не тільки наявність зазначених ресурсів, насамперед для досягнення корпоративної цілі підприємства ефективне використання не лише всіх видів ресурсів, а й їх вдалої комбінації.

## 1.2 Чинники забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Сутність поняття конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємстві набагато складніше і не завжди трактується неоднозначно. Найбільш системно та повно та системно це поняття розкрито в роботі [12], де зазначається, це здатність суб'єктів господарювання аграрної сфери пристосовуватись до виникаючих нових умов господарювання застосовувати конкурентні переваги та здобувати перемогу у конкурентній боротьбі на існуючих ринках сільськогосподарської продукції та послуг, найбільш максимально ефективно використовувати власні земельні ресурси, найбільш

повно задовольняти потреби споживачів шляхом аналізу наявної структури ринку, швидко реагувати на зміну його кон'юнктури.

Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства характеризується такими параметрами:

- здатність ефективно реалізуватися на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- здатність продукції певного підприємства конкурувати на ринках з аналогічною продукцією;
- внаслідок відповідної якості отримання підприємством конкурентних переваг;
- раціональне та ефективне використання ресурсів, сировини, технологій, методів управління, навичок та знань працівників, елементів маркетингової діяльності, що відбиваються в якості та конкурентоспроможності продукції;
- здатність підприємства отримувати прибуток в різних часових інтервалах.

Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства має характерні особливості:

- специфіка сільського господарства як виду економічної діяльності;
- обмежений товарний асортимент;
- значний рівень конкуренції на ринку сільськогосподарських товаровиробників;
- особливий характер сільськогосподарської продукції, що використовується не тільки як кінцевий продукт, але й як сировина для подальшої переробки та виготовлення іншої продукції;
- значна кількість та різноманітність виробників (підприємств).

Для сільськогосподарського підприємства, як суб'єкта продовольчого ланцюга, виділяють наступні основні види джерел їх конкурентоспроможності (рисунок 1.4):

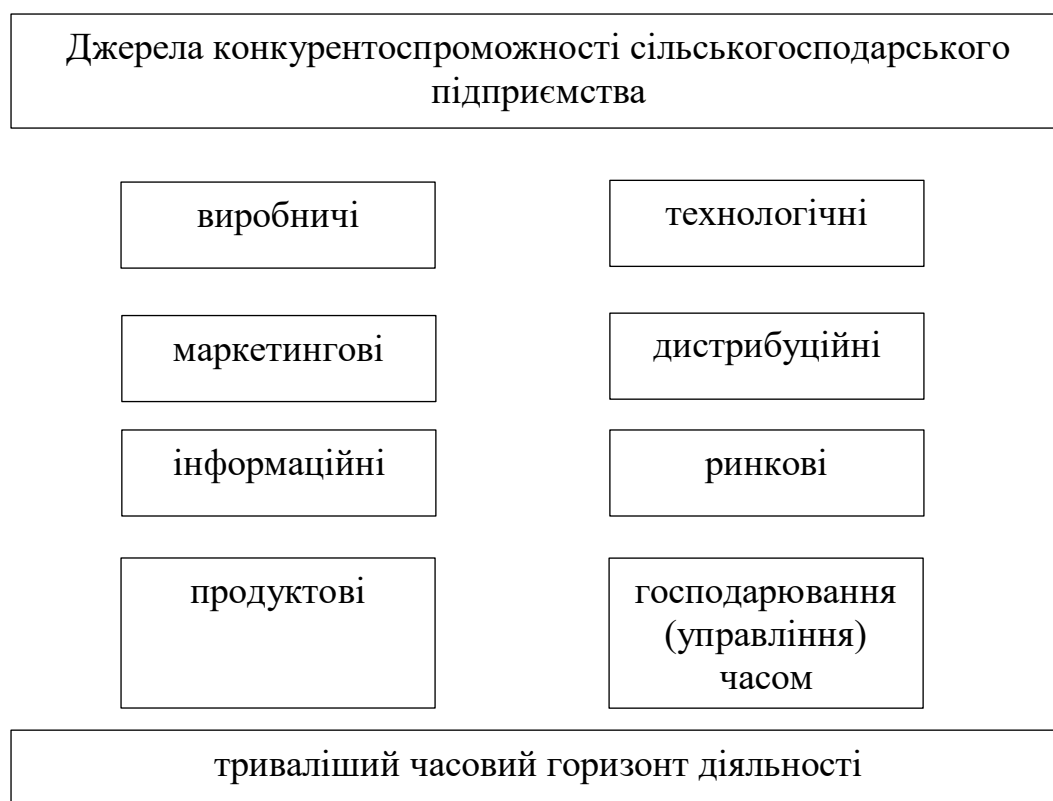


Рисунок 1.4 - Джерела конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Таким чином, можна переглянути конкурентоздатність внутрішню та зовнішню (рисунок 1.5).

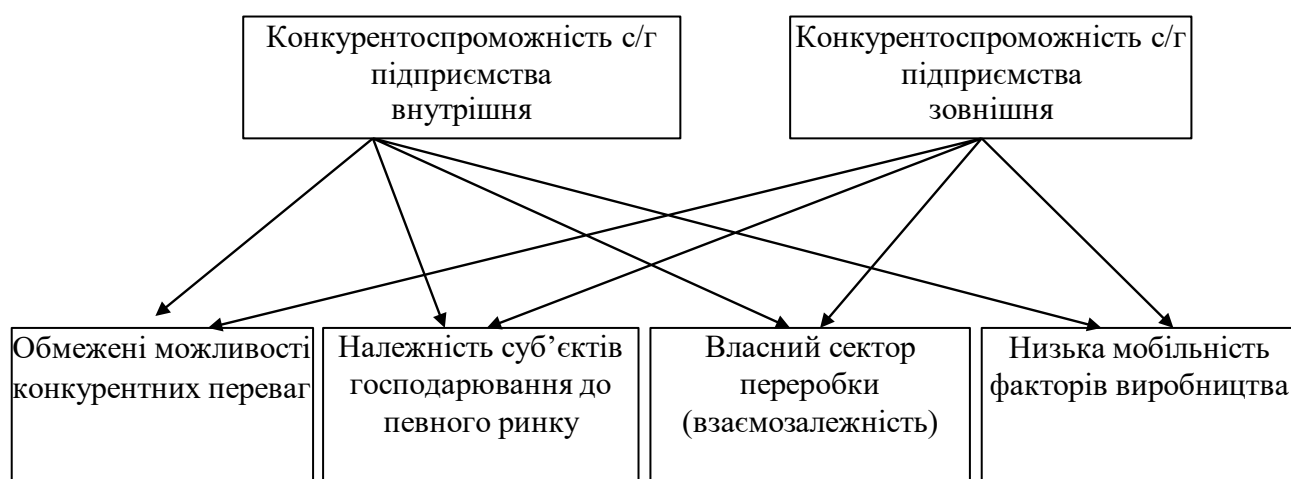


Рисунок 1.5 – Особливості конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Окрім того, сільськогосподарські підприємства мають свою специфіку, що визначається у короткостроковому і в довгостроковому періодах. Основні

особливості:

- мінлива кон'юнктура зовнішніх ринків;
- низька цінова еластичність попиту;
- коливання обсягу сільськогосподарського виробництва;
- різноманітна структура сільськогосподарського виробництва;
- наявність значної кількості товаровиробників;
- невеликі доходи більшості виробників сільськогосподарської продукції;
- використання різноманітних каналів збуту сільськогосподарської

продукції, з урахуванням різних підходів щодо формування цін на неї.

Дані особливості сільського господарства проявляються на фоні майже досконалої конкуренції в аграрному секторі, де значна кількість виробників продає стандартизовану продукцію, а отже, аграрії не можуть домовитися між

До чинників конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства належать: капіталозабезпеченість; капіталоозброєність; продуктивність сільськогосподарських угідь; енергоозброєність; енергозабезпеченість; чисельність працівників, що зайняті у сільському господарстві; витрати виробництва; продуктивність праці; рівень виробництва продукції сільського господарства; рівень прибутковості; співвідношення якісних та цінових чинників при виробництві продукції; фінансово-економічні, маркетингові; організаційні, та інші [16].

Таким чином, рівень конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства визначається впливом сукупності факторів. Під чинником конкурентоспроможності розуміють незалежну властивість суб'єкта господарювання і/або зовнішнього середовища здійснювати вплив на процеси та результати функціонування даного суб'єкта за умов конкуренції, що, здебільшого, носить сталий характер.

### 1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг органічної продукції

Конкурентні переваги органічної продукції – це такі особливості товару, що здатні забезпечити сільськогосподарському підприємству значну перевагу над конкурентами, вдало адаптуватися до змін зовнішнього середовища в сучасному світі. До них відносять: якість, ціна продукції, смакові характеристики продукту, широкий асортимент, доступність товару та представленість у торгових точках, попит на здорове харчування в молоді. Здатність ефективно оцінювати конкурентні переваги, а також їх управління сприяє забезпеченню конкурентоспроможності продукції та підприємства.

Конкурентні переваги продукту є досить важливими для виробництва органічної сільськогосподарської продукції, оскільки саме вони формують напрями роботи та підприємства. Надважливим для формування конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є оцінювання конкурентних переваг, що допомагає визначити властивості, значущість, їх особливості, відповідність існуючим стандартам якості, і виступає основним атрибутом, який складає основу прийняття управлінських рішень щодо напрямів діяльності сільськогосподарського підприємства.

Слід відзначити, що сьогодні в науковій літературі не визначено єдиний метод до оцінювання конкурентних переваг. Певна група науковців пропонують оцінювати конкурентні переваги, використовуючи діагностику конкурентного середовища, інша – наявний конкурентний потенціал, рівень конкурентоспроможності підприємства. Але більшість науковців вважають, вважають що оцінювання конкурентних переваг повинне базуватися на специфіці галузі, а також впливають із його особливостей конкурентних переваг, як традиційних так і таких, що виникли внаслідок європейської інтеграції України [15].

В результаті аналізу досліджень та публікацій, які стосуються оцінювання

конкурентних переваг, виділяємо такі:

1. Модель Boston Consulting Group (БКГ).
2. Модель конкуренції за Портером.
4. Модель GE/McKinsey або матриця «Привабливість ринку/ конкурентоспроможність».
5. Графічний метод
6. SWOT-аналіз.
7. Метод оцінки конкурентних переваг.

Метод оцінювання конкурентних переваг за Моделлю Boston Consulting Group (БКГ), в основу якої закладено побудову матриці на підставі життєвого циклу товару на ринку. Цикл товару складається із таких стадій.

1. Товар – «проблема», що характеризується виходом нового товару на ринок ф супутніми складнощами при цьому.

2. Товар – «зірка», тобто здійснюється поступовий приріст товару та торгової марки, поступово збільшується прибуток підприємства.

3. Товар – «дійна корова», який означає зрілість товару і вихід на рівень, де виготовлений продукт забезпечує значний прибуток.

4. Товар – «собака», етап, на якому товар може втратити свою актуальність.

Для ефективного функціонування підприємству необхідно обов'язково мати 2-3 товари «дійні корови», які приносять постійний прибуток; 1-2 товари – «зірки» зовсім невелика кількість товару – «собак».

На даний момент також використовують метод нової матриці Бостонської консалтингової групи, що вивчає характерні конкурентні переваги у залежності від типів господарювання: «фрагментація», «обсяг», «пат», «спеціалізація» (рисунки 1.6). Вказана модель відноситься до матричного типу, використання якої підтверджує необхідність детально досліджувати характер діяльності та шукати методи реалізації власних конкурентних переваг.

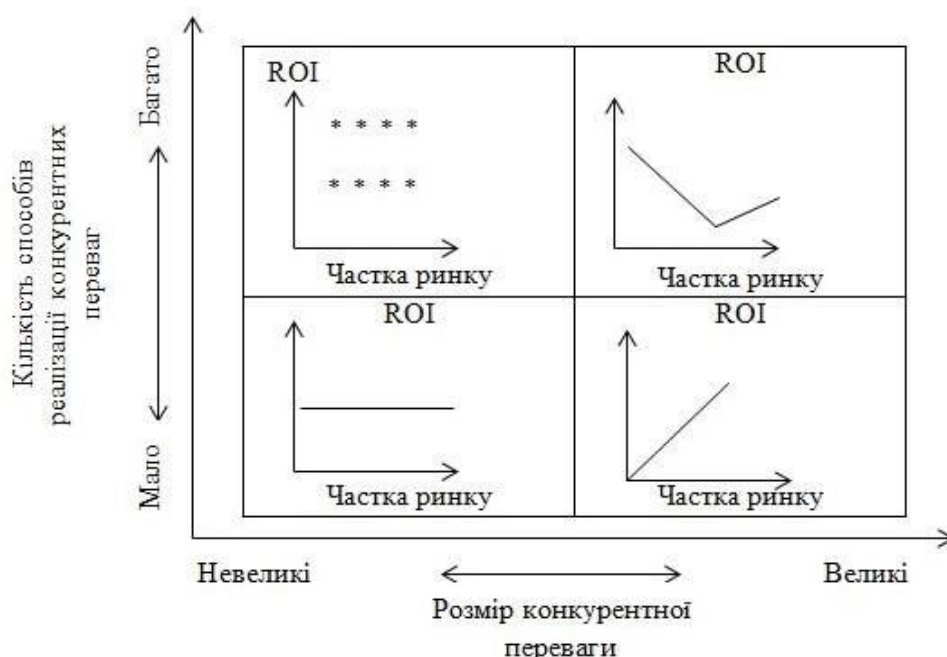


Рисунок 1.6 – Нова матриця Бостонської консалтингової групи» [14]

Наступний метод оцінки конкурентних переваг – модель конкуренції за Портером, в основу якої закладено досягнення рівня рентабельності, що залежить від конкурентних переваг. На підставі матриці є можливість обрати одну із стратегій: стратегія концентрації товару, стратегія диференціації, та стратегія лідерства в ціні (рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 – Стратегічна модель конкуренції за М. Портером [12]

Модель GE/McKinsey (матриця McKinsey) або матриця «ринкової привабливості і конкурентних позицій» є багатофакторною моделлю аналізу стратегічної позиції підприємства на ринку. При розробці матриці виділяють такі етапи: вибір клієнта – оцінка ваги кожного критерію – оцінка кожного сегменту ринку – прогноз кожного поточного сегменту – вибір цільових сегментів. В

основі лежать показники – привабливість ринку та переваги в конкуренції. Розрахувавши сили цих показників, можна визначити подальшу стратегію підприємства.

Наступний метод – це SWOT-аналіз, модель, яка відноситься до матричних методів та яка здатна виділяти ключові перешкоди, що виникають перед виробниками органічної продукції, детально досліджуючи сильні сторони та слабкі сторони, можливості та загрози. Мета аналізу – це виявлення дійсного стану зовнішнього та внутрішнього середовища.

Графічний метод дозволяє наочно може проілюструвати те, що підприємство може зробити конкурентному середовищі, на відміну від інших в (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 - Графічний метод [18]

Для оцінювання конкурентних переваг органічної продукції доцільно використовувати не лише один певний метод, а декілька. Наприклад, матрицю McKinsey та SWOT-аналіз. Тільки в комплексі методи будуть дієвими.

## 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ

### 2.1 Сучасні тенденції АПК України

Агропромисловий комплекс України – це органічна частина економіки країни, що включає сукупність галузей, які пов'язані між собою процесом відтворення, досить велике міжгалузеве утворення, основне завдання якого – забезпечення продовольчої безпеки держави, оптимальних норм харчування населення України і створення експортного потенціалу сировини та продовольства. АПК України займає друге місце в структурі економіки країни, після індустріального виробництва. Окрім того, сільськогосподарська продукція є однією з найважливіших складових сучасного українського експорту.

АПК України має високі показники інвестиційної привабливості, на даних момент оцінюється як перспективний, Навіть під час військового стану викликає зацікавленість іноземних та українських інвесторів.

Галузі, які входять у сектор АПК, станом на кінець 2021 року забезпечували майже 15 % зайнятості населення.

Центральною ланкою АПК виступає сільське господарство, валова продукція якого створює сприятливі умови для забезпечення діяльності в інших галузях економіки України. АПК сприяє створенню робочих місць різних сферах виробництва, що пов'язані з нею, розвитку сільських територій, сприяє захисту суспільства від негативних наслідків надмірної урбанізації.

Галузі, які формують агропромисловий комплекс України, можна умовно поділити на чотири сектора (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Галузі, які формують агропромисловий комплекс України

АПК України здійснює виробництво продовольчих і непродовольчих товарів, які здійснюються шляхом проведення переробки сировини сільського господарства. Сектори комплексу, що виконують переробку продукції тваринництва або рослинництва, називають галузевими.

Серед них відокремлюють такі, які виконують переробку продукції рослинництва — плодоконсервний та овочеконсервний, зернопродуктовий, бурякоцукровий, промисловість переробки льону, а також ті, які спеціалізуються на переробці продуктів тваринництва — молочна промисловість, м'ясна, переробка продуктів птахівництва.

Також важливою ланкою АПК вважається харчова промисловість, в якій виділяють 3 галузі:

- ті, які здійснюють переробку мало транспортабельних сировин та нетранспортабельних, — цукрові, консервні, крохмале-патокові, спиртові, олійна, маслоробна та жирова промисловості;

- ті, які переробляють транспортабельні сировини, а також виробляють продукцію з малою транспортабельністю, — пивоварні, безалкогольні напої, слабоалкогольні напої макаронне виробництво, хлібопекарні, кондитерське, молочне виробництво;

– ті, які можуть розташовуватись як поряд із джерелами сировини, а також і в зонах реалізації продукції, і такі, які можуть мати територіально відокремлені стадії технологічних процесів — борошномельна, м'ясна, тютюна та виноробство.

Україна має досить розвинений продовольчий комплекс, який спроможний не тільки повною мірою забезпечити населення країни продуктами харчування, а й формувати активну позицію країни на міжнародних ринках щодо низки ключових агропродовольчих товарів. За рахунок традиційно потужного продовольчого експорту Україна є одним із гарантів продовольчої безпеки у всьому світі. До початку повномасштабної війни за обсягами експорту Україна належала до п'ятірки найбільших експортерів зернових у світі: наша країна експортувала  $\frac{3}{4}$  від того, що виробляла, внутрішнє споживання зернових складало лише 20–25 %. Україна забезпечувала постачання 10 % світового експорту пшениці, понад 47 % соняшникової олії і понад 14 % кукурудзи [20].

На даний момент, а рахунок допомоги партнерів, Україна залишається ключовим постачальником зерна та соняшникової олії на світових ринках, із часткою понад 10 % міжнародної торгівлі. У 2023 році експортовано 16,2 млн т пшениці до понад 65 країн, 26,2 млн т кукурудзи до 80 країн та 5,7 млн т соняшникової олії до понад 130 країн світу [20].

Але, воєнні дії, які відбуваються в Україні, призвели до погіршення продовольчої безпеки в Україні, що спричинене, порушенням логістичних ланцюгів, зруйнованою інфраструктурою, виробництвами та господарствами, зменшенням кількості виробленого продовольства на існуючих підприємствах. Станом на кінець червня 2023 року сума прямих збитків, завданих АПК України, складає 8,7 млрд дол. (втрати через крадіжки виробленої продукції та знищення оцінюються в 1,9 млрд дол.; втрати, що пов'язані зі знищенням та пошкодженням сільськогосподарської техніки, - понад 4,7 млрд дол.). Непрямі втрати АПК оцінюються в 40,3 млрд дол. [20].

Через повномасштабне вторгнення сільські господарства України зазнали збитків на суму понад 2,26 млрд дол., з них понад 1,27 млрд дол. збитків завдано у галузі рослинництва, 0,97 млрд дол. – у галузі тваринництва. Понад 25,5 %

сільськогосподарських домогосподарств зменшили обсяги або зупинили виробництва продукції через війну, а у прифронтових областях – 38 % [20].

У таблиці 2.1 наведено динаміку розвитку сільського господарства України за 2018-2022 рр.

Таблиця 2.1 – Динаміка розвитку сільського господарства України в 2018–2022 рр.

| Показники   | Роки  |        |        |        |          | 2022/<br>2018,<br>%. |
|---|-------|--------|--------|--------|----------|----------------------|
|   | 2018  | 2019   | 2020   | 2021   | 2022     |                      |
| Кількість суб'єктів господарювання, од.                                     | 42228 | 42308  | 55857  | 57857  | 35871,34 | 84,95                |
| Середня кількість працівників, тис. осіб                                    | 802,5 | 689,1  | 456,8  | 357,5  | 288,1    | 35,90                |
| Валова продукція в порівняльних цінах, млн. грн                             | 20188 | 233255 | 252981 | 272930 | 22240,23 | 110,17               |
| Прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції і послуг, млн. грн. | 14179 | 22684  | 158076 | 16822  | 11802    | 83,24                |
| Рівень рентабельності, %  | 21,2  | 20,7   | 22,3   | 23,7   | 14,1     | x                    |

Проілюструємо зміни за допомогою рисунку 2.2

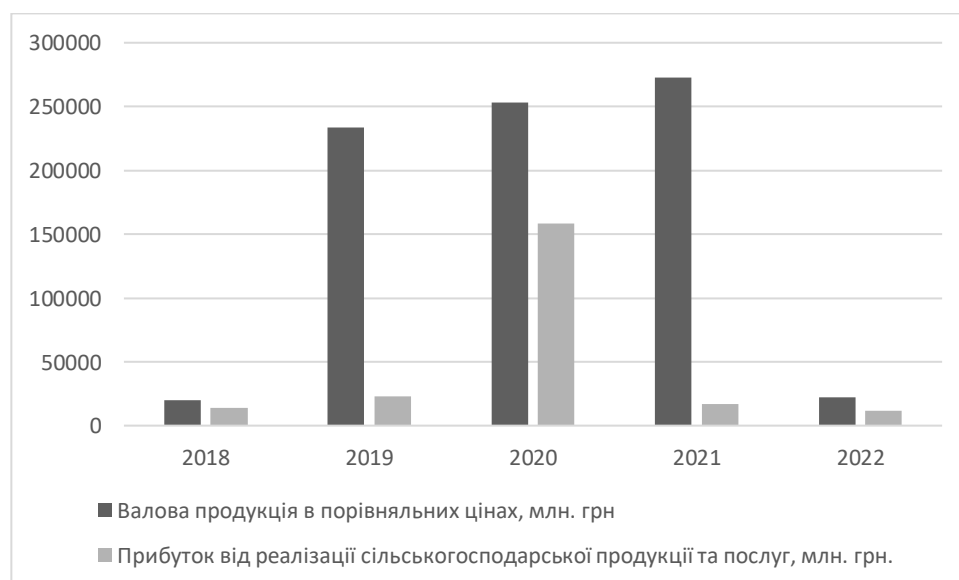


Рисунок 2.2 – Динаміка змін валової продукції та прибутку від реалізації с/г продукції

Отже, головною потребою сільськогосподарських підприємств є створення стабільного середовища, збереження показників бізнесу на необхідному рівні. Фахівці виділяють основні проблеми даних підприємств:

- політична нестабільність;
- ризики простою виробництва вимкнення електроенергії, дефіцит ресурсу тощо;
- малоефективна система захисту права власності, наявність рейдерства;
- кадровий дефіцит, відсутність працівників відповідної кваліфікації;
- складнощі в розрахункових процесах з торговими мережами;
- непередбачуваність впливу держави на АПК, періодичні зміни в законодавстві, що регулюють діяльність.

## 2.2 Характеристика діяльності ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ», власником якої є Прокопчук Дмитро Васильович, створене 25.03.2020 року, знаходиться с.Ружичанка Хмельницького району.

Предмет діяльності ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»:

- вирощування зернових культур (окрім рису), бобових культур та насіння, олійних культур;
- допоміжна діяльність у сфері рослинництва.

ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» у своїй діяльності використовує землі, що складаються як з власних земель, так й орендованих земель фізичних і юридичних осіб.



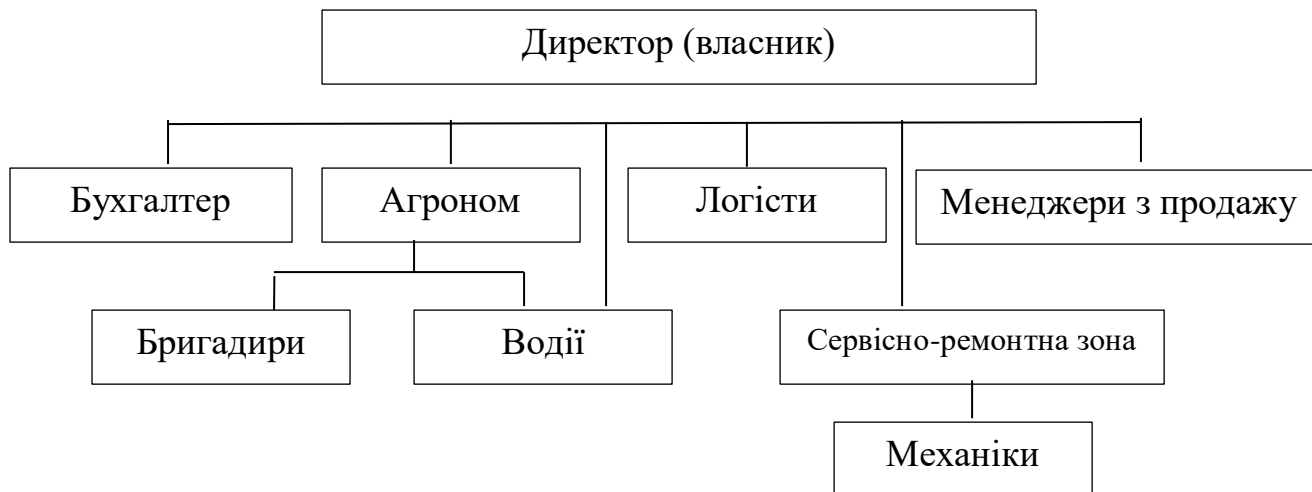


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»

Директор здійснює загальне управління товариством, відповідає за юридичний супровід діяльності підприємства, забезпечує взаємодію державними та приватними структурами, з банківськими структурами. В його підпорядкуванні є бухгалтер, агроном, логісти та менеджери з продажу. Бухгалтер відповідає за підготовку та подачу статистичної, бухгалтерської, фінансової звітності у відповідні органи.

Ознакою технологічної структури ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» є спеціалізація підрозділів товариства на виконанні певної частини або окремої частини технологічного або виробничого процесу. Така структура використовується переважно на підприємствах одиничного і/або дрібносерійного виробництва з нестабільною та різноманітною номенклатурою продукції.

В таблиці 2.3 наведена динаміка основних техніко-економічних показників товариства.

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Петрол Поділля»

| Показники  | Одиниця виміру | Роки    |          |         | Темпи зростання (падіння), % |           |
|--|----------------|---------|----------|---------|------------------------------|-----------|
|  |                | 2021    | 2022     | 2023    | 2022/2021                    | 2023/2022 |
| 1  | 2              | 3       | 4        | 5       | 6                            | 7         |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | тис грн.       | 5229,1  | 115575,3 | 88717,8 | 2210,23                      | 76,76     |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | тис грн.       | 5120,3  | 102547,1 | 78497,9 | 2002,76                      | 76,55     |
| Фінансовий результат від операційної діяльності                | тис грн.       | 108,8   | 13028,2  | 10219,9 | 11974,45                     | 78,44     |
| Чистий прибуток (збиток)                                       | тис грн.       | 15,0    | 4409,1   | 520,1   | 29394,00                     | 11,80     |
| Середньооблікова чисельність працівників                       | осіб           | 10      | 12       | 15      | 120,00                       | 125,00    |
| робітників   | осіб           | 6       | 9        | 11      | 150,00                       | 122,22    |
| Фонд оплати праці  | тис грн.       | 1120,00 | 1544,64  | 2251,57 | 137,91                       | 145,77    |
| Середньомісячна заробітна плата одного працівника              | грн            | 18666,7 | 21453,3  | 23453,9 | 114,93                       | 109,33    |
| Середньорічний виробіток працівника                            | грн.           | 522,91  | 9631,28  | 5914,52 | 1841,86                      | 61,41     |
| Середньорічна вартість основних виробничих фондів              | тис грн.       | 185,7   | 85,1     | 1823,3  | 45,83                        | 2142,54   |
| Фондовіддача   | грн.           | 0,99    | 1,54     | 1,9     | 155,56                       | 123,38    |
| Площа сільськогосподарських угідь                              | га             | 15749   | 15760    | 25711   | 100,07                       | 163,14    |
| Рентабельність реалізованої продукції                          | %              | 2,1     | 12,7     | 13,0    |                              |           |

З даних таблиці 2.3 видно, що за всіма показникам господарської діяльності відбулося зростання.

Проілюструємо графічно ці зміни (рисунок 2.4 – 2.7).

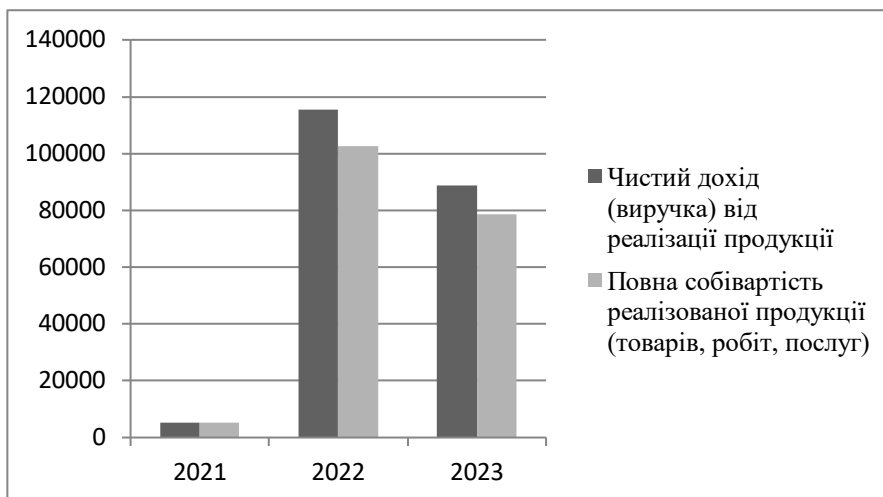


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції 2021-2023 рр.

Чистий дохід від реалізації та собівартість реалізованої продукції зростають з кожним роком, оскільки ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» молоде підприємство та нарощує обсяги діяльності.

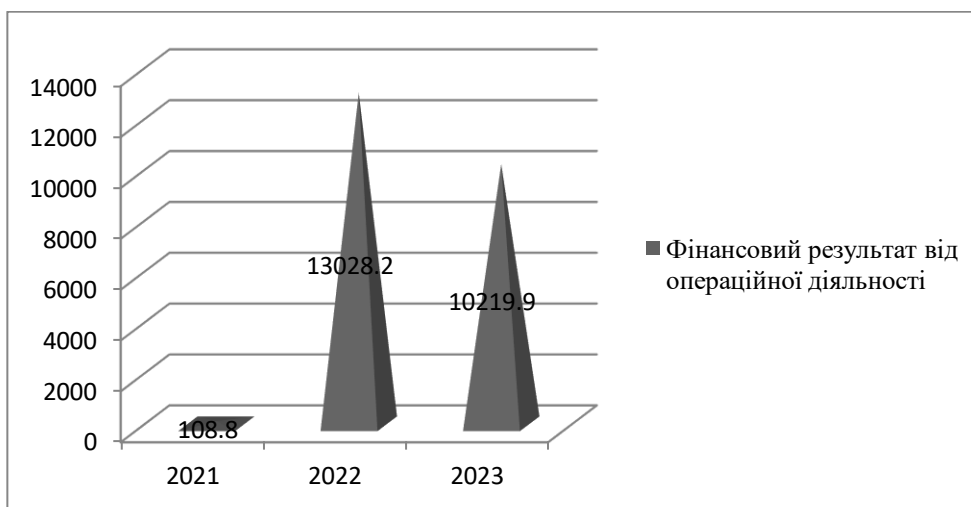


Рисунок 2.5 – Фінансовий результат від реалізації продукції у 2021-2023рр.

З рисунку 2.5 видно, що фінансовий результат від реалізації продукції у 2022 році стрімко збільшився, а вже у 2023 році – дещо зменшився. Далі проілюструємо зміну рентабельності реалізованої продукції.

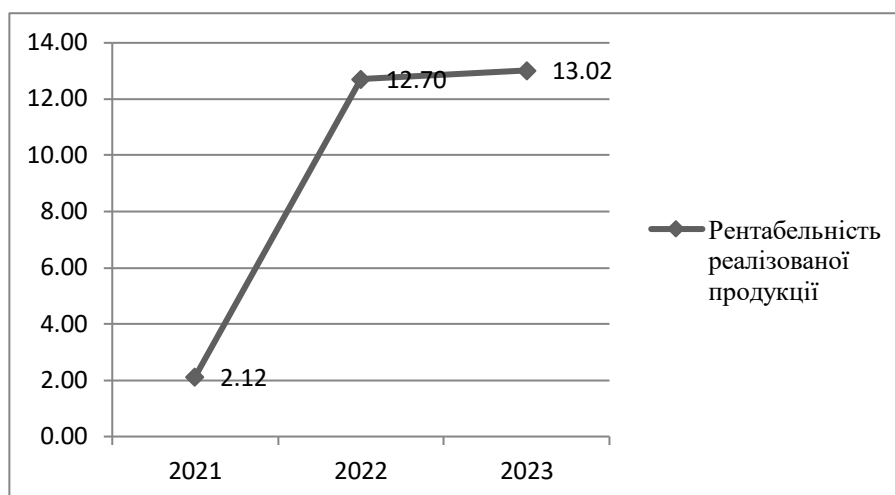


Рисунок 2.6 – Рентабельність реалізації продукції у 2021-2023 рр.

З кожним роком рентабельність реалізованої продукції зростає.

Ще один показник, а саме, площа сільськогосподарських угідь, привертає увагу, оскільки ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» відноситься до сільськогосподарських підприємств.

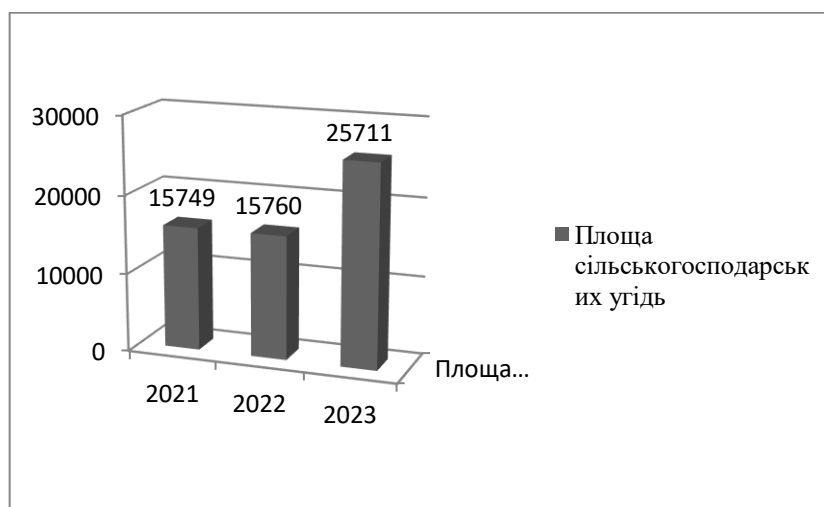


Рисунок 2.7 – Площа сільськогосподарських угідь у 2021-2023 рр.

Отже, можна побачити, що площа сільськогосподарських угідь значно зросла у 2023 році, що пов'язано із придбанням додаткових площ.

Протягом 2021-2023 рр. ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» років завантажувало виробничі потужності, і далі намагається більш повно задіювати ринкові механізми управління діяльністю до господарських процесів, що надасть змогу збільшити портфель замовлень під існуючі ринки збуту продукції.

В таблиці 2.4 наведена структура посівних площ товариства, яке в основному займається вирощуванням таких культур як: зернові та зернобобові, картопля, технічні культури.

Таблиця 2.4 – Динаміка структури посівних площ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»

| Культура           | Роки  |       |       |       |       |       | Відхилення,   |               |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|---------------|
|                    | 2021  |       | 2022  |       | 2023  |       | %             |               |
|                    | га    | %     | га    | %     | га    | %     | 2022/<br>2021 | 2023/<br>2022 |
| 1                  | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8             | 9             |
| Пшениця озима      | 2725  | 17,19 | 4310  | 27,28 | 5127  | 27,38 | 10,08         | 0,10          |
| Пшениця яра        | 428   | 2,70  | 338   | 2,14  | 388   | 2,07  | -0,56         | -0,07         |
| Гречка             | 25    | 0,16  | 37    | 0,23  | 52    | 0,28  | 0,08          | 0,04          |
| Кукурудза на зерно | 3625  | 22,87 | 2890  | 18,29 | 3531  | 18,86 | -4,58         | 0,57          |
| Ячмінь озимий      | 1052  | 6,64  | 1134  | 7,18  | 1328  | 7,09  | 0,54          | -0,08         |
| Ячмінь ярий        | 905   | 5,71  | 1381  | 8,74  | 1682  | 8,98  | 3,03          | 0,24          |
| Горох              | 218   | 1,38  | 271   | 1,71  | 341   | 1,82  | 0,34          | 0,11          |
| Соя                | 3118  | 19,67 | 2826  | 17,88 | 3398  | 18,15 | -1,79         | 0,26          |
| Ріпак озимий       | 1296  | 8,18  | 195   | 1,23  | 231   | 1,23  | -6,94         | 0,00          |
| Ріпак ярий         | 22    | 0,14  | 25    | 0,16  | 49    | 0,26  | 0,02          | 0,10          |
| Цукрові буряки     | 2423  | 15,29 | 2378  | 15,05 | 2578  | 13,77 | -0,24         | -1,28         |
| Картопля           | 11    | 0,07  | 13    | 0,08  | 15    | 0,08  | 0,01          | 0,00          |
| Всього             | 15850 | 100   | 15802 | 100   | 18726 | 100   |               |               |

Протягом досліджуваного періоду найбільшу посівну площу займають пшениця озима, кукурудза на зерно та соя, що займає майже 60% від загальної посівної площі у 2021 році, 63,45% - у 2022 році, та 64,38% - у 2023 році. За всіма іншими позиціями питома вага майже не змінюється. Таким чином, з кожним роком змінюється обсяг посівів культур ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ».

### 2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»

За допомогою методу SWOT-аналізу є можливість визначити позицію підприємства на ринку і відносно інших конкурентів на даний момент, виявити можливості для покращення ситуації, яка склалася, а також необхідні для цього ресурси. Виявлення пріоритетів є невід'ємною рисою SWOT-аналізу. Слід встановити, чи відповідають потенційні стратегічні цілі існуючій ресурсній базі для того, щоб якомога точніше розрахувати витрати на реалізацію конкретного стратегічного завдання (рисунок 2.8).

В сучасних умовах підприємству необхідно досить оперативно освоювати нові види продукції та послуг, здійснювати диверсифікацію на інші ринки, намагатися зменшити витрати та впроваджувати новітні технології вирощування та зберігання сільськогосподарської продукції.

Головними загрозами для підприємства виступають: коливання курсів іноземних валют, непрогнозована зміна макроекономічних показників, посилення вибору цільового сегменту ринку у галузі; зміна споживчих уподобань; зміни у митному законодавстві країн-експортерів, збільшення імпорту із-за кордону. Основними сильними сторонами ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» є: достатній асортимент продукції; висока якість продукції; вихід підприємства на нові ринки збуту; висококваліфікований персонал.

Серед основних зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» можна виділити: нестійке політичне середовище в країні, що створює додаткові перепони для ведення бізнесу; відсутність інвестицій у діяльності компанії; значні податки й обов'язкові платежі до бюджету; достатньо високий конкурентний ринок.

|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Освоєна частка ринку.</li> <li>2. Потреба населення в продуктах харчування створює постійний попит на с/г продукцію.</li> <li>3. Вирощування висококонкурентної продукції.</li> <li>4. С/г продукція належної якості користується постійним попитом.</li> <li>5. Застосування новітніх технологій обробки та зберігання сировини.</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велика енергомісткість та матеріаломісткість виробництва.</li> <li>2. Нестабільний рівень прибутку.</li> <li>3. Недостатнє фінансування.</li> <li>4. Використання застарілих технологій.</li> <li>5. Відсутність чітких цілей стратегії розвитку.</li> <li>6. Великий відсоток транспортних витрат.</li> </ol> |
| <p style="text-align: center;"><b>Можливості:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення виробничих потужностей.</li> <li>2. Впровадження інноваційних технологій вирощування.</li> <li>3. Розширення асортименту продукції.</li> <li>4. Досягнення лідерських позицій на ринку послуг за рахунок якісного контролю виробничих процесів.</li> </ol>  | <p style="text-align: center;"><b>Загрози:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недосконала податкова політика</li> <li>2. Неврожайний рік може позбавити достатньої кількості сировини.</li> <li>3. Низький рівень правової захищеності с/г підприємств порівняно з зарубіжними країнами.</li> <li>4. Конкуренти можуть освоїти новішу більш ефективну технологію вирощування</li> </ol>             |

Рисунок 2.8 – SWOT-аналіз ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»

Таким чином, що в макросередовищі компанії ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» переважають позитивні фактори. ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» не може впливати на фактори макросередовища, а тільки пристосовується до них.

Щоб визначити конкурентну позицію ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ», необхідно визначитись із потенційними конкурентами.

Розглянемо основних конкурентів, що знаходяться в Хмельницькому районі, які вирощують аналогічну рослинну продукцію, а також схожі за масштабами функціонування.

До оцінювання конкурентів залучені фахівці: власник, агроном менеджери з продажу підприємства. Результати опитування наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Ступінь впливовості основних конкурентів ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»

| № п/п | Назва конкурента<br>(по Хмельницькому району) | Вплив на, % | Місце за впливом |
|-------|---|-------------|------------------|
| 1     | ФГ «Нові аграрні технології»                  | 24          | 1                |
| 2     | ТОВ «Грузевиця-Агро»                          | 14          | 3                |
| 3     | ПСП «Алагес»                                  | 8           | 6                |
| 4     | СТОВ «Агро-Хорост»                            | 12          | 4                |
| 5     | ФГ «Маїсс»                                    | 9           | 5                |
| 6     | ПП «Черевичник»                               | 6           | 8                |
| 7     | ВП «Агрофірма «Хлібороб»                      | 7           | 7                |
| 8     | ТОВ СГП «Агропромтехніка»                     | 15          | 2                |
| 9     | ДП «Глорія»                                   | 4           | 9                |
| 10    | Інші  | 2           | 10               |
| Разом |   | 100         | 1-10             |

Найбільшими конкурентами є:

ФГ «Нові аграрні технології», знаходиться в с.Олешин Хмельницького району, основний пріоритет – вирощування пшениці озимої та ярої, ячменя та ріпаку, кукурудзи та сої.

ТОВ СГП «Агропромтехніка», знаходиться в с.Розсоша Хмельницького району, спеціалізується на – кукурудзі, пшениці та сої.

ТОВ «Грузевиця-Агро», знаходиться в с.Олешин Хмельницького району, займається вирощуванням пшениці та ріпаку.

Аналізуючи товарний асортимент конкурентів, можна зробити висновок, що найкращі позиції має ФГ «Нові аграрні технології».

### 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»

#### 3.1 Вдосконалення технології управління конкурентними перевагами

За підсумками проведеного аналізу конкурентних переваг ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» можна сказати, що конкурентні переваги товариства забезпечуються не тільки його фінансовим станом, але й за рахунок ефективного управління діяльністю.

Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» свідчить про позитивну динаміку обсягу реалізації, прибутку та рентабельності підприємства. Але низький рівень конкурентоспроможності дозволяє зробити висновок, що ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» не досить ефективно використовує свій наявний потенціал. Внаслідок чого виникає необхідність у пошуку та виявленні резервів розвитку конкурентних переваг, що буде здійснювати на основі показників оцінки конкурентоспроможності. Отже, можна зробити висновок, що управління конкурентоспроможністю здійснюється не на належному рівні. Тобто, необхідно розробити алгоритм розвитку конкурентних переваг ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» (рисунок 3.1).

Визначення резервів розвитку конкурентних переваг повинно ґрунтуватися на проведеній оцінці конкурентоспроможності. При цьому необхідно провести оцінювання за такими показниками:

- рівень кваліфікації співробітників; технологічні процеси;
- широта асортименту товарі на підприємстві;
- надання додаткових послуг.

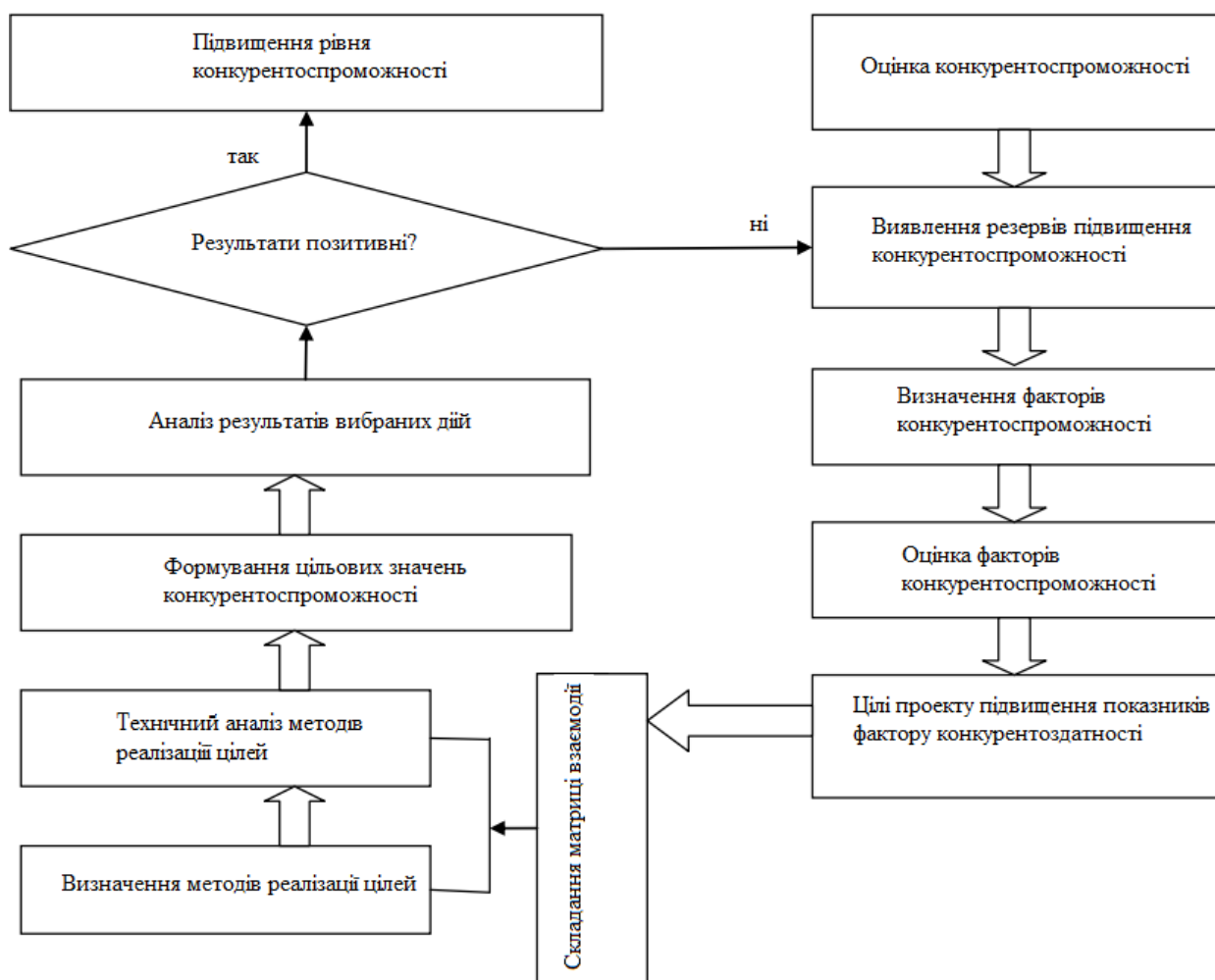


Рисунок 3.1 – Алгоритм розвитку конкурентних переваг  
ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»

ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» в сучасних умовах жорсткої конкуренції повинно не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але й виробляти стратегію довгострокового виживання, що дозволяла б йому реагувати на зміни в його оточенні.

Переваги в конкурентній боротьбі зможе отримати більш мобільне підприємство, яке аналізує та прогнозує зміни зовнішнього середовища на довгостроковий період. Появнових запитів, зростання конкуренції за ресурси, зміна позиції споживачів, розвиток телекомунікаційних технологій, що сприяють поширенню та отриманню інформації, зміна ролі персоналу та низка інших чинників призводить до різкого зростання уваги до стратегічного управління.

Дослідження діяльності ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ», тенденцій розвитку галузі сільського господарства та конкурентної ситуації на ринку сільськогосподарської продукції, дало можливість визначити наявність кола проблем, які потребують вирішення:

- нестача ресурсів (фінансових, людських);
- неефективний маркетинг;
- обмежений ринок збуту;
- високий рівень конкуренції;
- значний вплив з боку існуючих споживачів;
- залежність від постачальників;
- значний рівень технологічних змін у галузі тощо.

В той же час ринок сільськогосподарської продукції є дуже привабливим через значний попит не тільки в Україні, але й в світі. Тому підприємствам, які працюють в аграрній галузі, потрібно формувати ефективні конкурентні переваги, на яких базується конкурентна стратегія.

Застосуємо методику SPACE-аналізу для визначення типу конкурентної стратегії розвитку, а також напрями її розвитку.

За даної методики можна визначити поточний стан ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» і його стратегічну позицію за наступними векторами:

- фінансова сила ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»;
- конкурентні переваги ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»
- привабливість аграрної галузі;
- стабільність оточення ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ».

Для кожного вектору обирається певний набір критеріїв, на підставі яких буде проводитися оцінювання за шкалою від 0 до 6, для стратегічної позиції ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ».

Оскільки методика SPACE-аналізу відноситься до експертних методів оцінювання, експертами виступали керівник та провідні фахівці ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ». Розрахунок перерахованих векторів наведений у таблицях Додатку А.

Перший показник конкурентної позиції товариства – вектор «фінансова сила» (наведено у таблиці А.1) свідчить про має низькі показники фінансової діяльності, внаслідок специфіку галузі, нестабільності політичної ситуації, низьку ліквідність активів. З таблиці А.2 можна побачити, що ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» має досить низьку конкурентну перевагу за критеріями: ступінь вертикальної інтеграції та розміром ринкової частки, а за іншими – володіє значними перевагами, не дивлячись на малий розмір та незначні фінансові можливості.

Значення показника «конкурентні переваги» дорівнює:

$$((3 + 6 + 4 + 5 + 5 + 5 + 2) / 7) - 6 = - 1,7.$$

Чинники, що визначають привабливість АПК та ринку зернових наведено у таблиці А.3 Додатку А.

Показник привабливості ринку товариства:  $(6 + 6 + 4 + 5 + 2) / 5 = 4,2$ .

Оточення ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» є нестабільним через негативну ситуацію в політичному та соціальному середовищі, економіці,. Оцінка рівня стабільності оточення ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» наведена у таблиці А.4 Додатку А.

Показник «стабільність оточення»:  $((2 + 4 + 5 + 2 + 5 + 3) / 6) - 6 = - 2,5$ .

Після проведення розрахунків зазначених показників, вони будується матриця SPACE.

На рисунку 3.1 відображено стратегічну позицію ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» на ринку зернових.

Виходячи з рисунку 3.1 стратегічну позицію ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» можна охарактеризувати як конкурентну, яка характерна галузей, що є привабливими в порівняно нестабільному оточенні. Критичним чинником функціонування ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» в цій стратегічній позиції виступає здатність зберегти та зміцнити фінансове становище товариства.

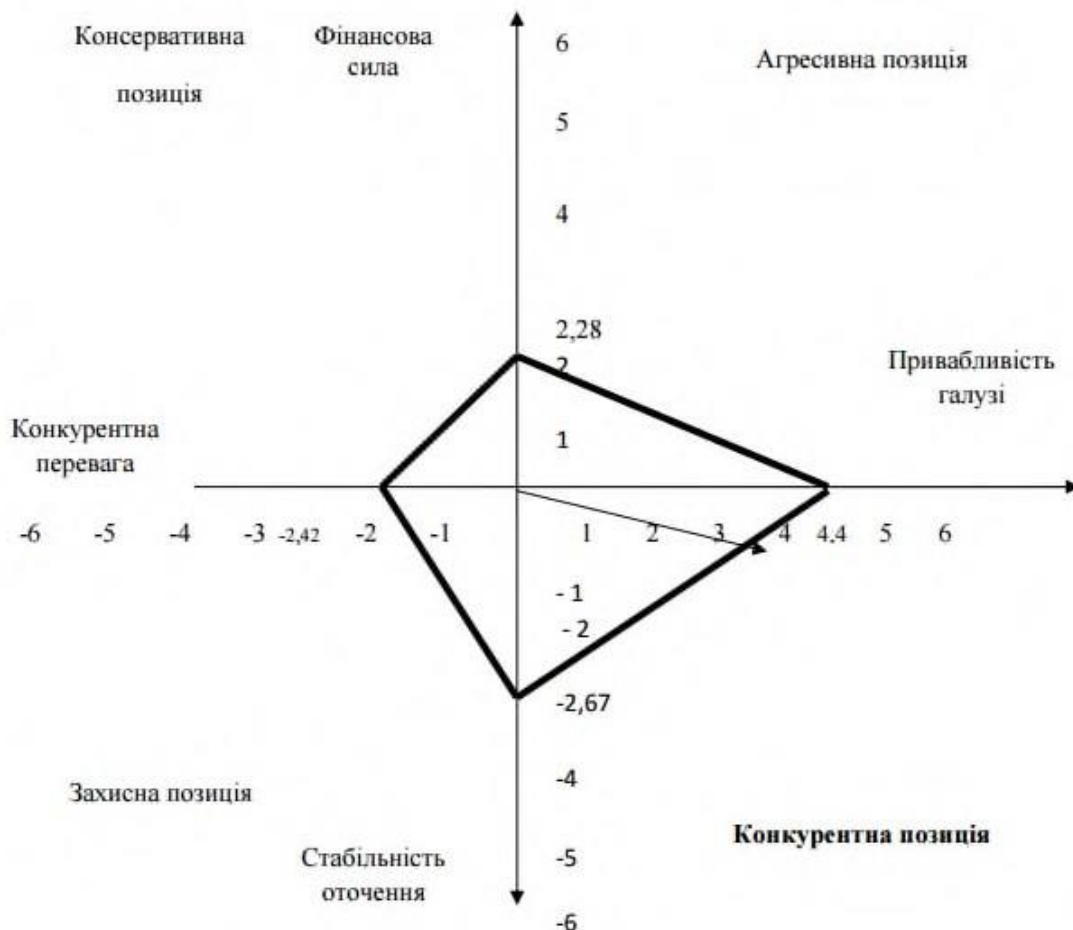


Рисунок 3.1 – Стратегічна позиція ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» методом SPACE-аналізу

Рекомендовані стратегії для ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»:

акумулювання додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу;

- вдосконалення служби реалізації;
- розширення і/або коригування асортименту продукції;
- скорочення витрат;
- інвестування у підвищення продуктивності;
- заходи щодо захисту та збереження конкурентної переваги на ринку.

Якщо ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» зможе зміцнити своє фінансове становище, тоді його стратегічна позиція може змінитися на агресивну

Отже, конкурентну стратегію ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» можна сформулювати як стратегію ринкового послідовника, який займає сприятливу

позицію на ринку, орієнтований на диференціацію, базуючись на таких конкурентних перевагах як широкий асортимент, низькі ціни, висока якість та унікальність продукції.

### 3.2 Вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»

ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» у маркетинговій діяльності майже не використовує сучасні Інтернет-технології, не проводить рекламні кампанії в Інтернеті. Окрім того, у товариства відсутній власний сайт, тому не може робити розсилки рекламної інформації зацікавленим користувачам мережі. Це є одним із важливих недоліків діяльності, що погіршує конкурентний статус підприємства.

Використання Інтернет-послуг (розробка власного сайту) надасть певні переваги підприємству:

1. Швидке пристосування до ринкових умов.
2. Зниження витрат.
3. Побудова відносин.
4. Покриття аудиторії (можливість побачити кількість відвідувачів сайту, яка продукція та послуги зацікавили).

Є також відчутні переваги, які зможе отримати ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»:

1. Розширення ринку.
2. Залучення уваги.
3. Підвищення рівня реакції.
4. Нові послуги.
5. Зменшення витрат (Інтернет-реклама набагато дешевша, ніж реклама в ЗМІ).

На даний час маркетингова діяльність ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»

знаходиться на низькому рівні. Керівництво майже не використовує маркетингові інструменти для підвищення ефективності функціонування. Через нестабільність політичної та економічної ситуації, відсутність достатніх коштів для проведення повномасштабної рекламної кампанії ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» застосовує лише найнеобхідніші маркетингові заходи. В основному, процес реалізації продукції та послуг базується на вже встановлених господарських зв'язках та так званого «сарафанного радіо». Тому є необхідним звернути ретельну увагу на вдосконалення маркетингових комунікацій.

Окрім того, ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» необхідно більше приймати участь у тематичних виставках та ярмарках, наприклад «АГРО-ЕКСПО». На таких заходах проводиться велика рекламна та комерційна робота. Доведено, що більшість договорів укладаються або безпосередньо на виставці, або через декілька днів після її завершення.

Також ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» необхідно звернути увагу і на внутрішні комунікації, саме проведення ефективних внутрішніх комунікацій дозволяє вдосконалювати організацію роботи з клієнтами підприємства, досліджувати клієнтів та створювати сприятливий імідж підприємства.

Для досягнення цих цілей товариства потрібно:

1. Змусити вивчити характеристики товарів продавців та менеджерів.
2. Виховувати ввічливість та чуйність у співробітників.
3. Застосовувати принцип перетворення випадкового відвідувача в покупця.
4. Залучення нових клієнтів через існуючих клієнтів
5. Розробка єдиної легенди підприємства та постійне інформування працівників про діяльність підприємства.

Для виходу ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» на принципово новий рівень, для розширення діяльності необхідне проведення рекламної кампанії в Інтернеті із врахуванням реальних фінансових можливостей.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» доцільно використовувати наступні інструменти:

1. Розробка корпоративного сайту.
2. Контекстна реклама.
3. Медіареклама.
4. Реклама на віджетах (від англ. Widget).
5. Розміщення продукту в онлайн-іграх.
6. Крос-брендинг (ко-брендинг).
7. Партнерський маркетинг.
8. SMM-маркетинг - просування в соціальних мережах та SMO - оптимізація сайту для соціальних мереж.
9. SEM-маркетинг - оптимізація пошукових систем: внутрішній SEO та зовнішній.
10. Сайти для рейтингу та порівняння товарів.
11. Подкастинг (від англ. Podcasting, від iPod та англ. Broadcasting - універсальне мовлення, мовлення).
12. Блоги.
13. Вірусний маркетинг.
14. Прямий (прямий) маркетинг.
15. e-CRM-системи (управління взаємовідносинами з клієнтами).

Одним з найактуальніших заходів є розробка власного корпоративного сайту. Проаналізувавши пропозиції IT-фірм м.Хмельницького, зупинили свій вибір на компанії Artsel, яка вже тривалий час працює на ринку, характеризується високою якістю розробки та супроводу, а також помірною вартістю. Приблизні витрати на розробку та супровід сайту (протягом року) складуть 60 тис.грн.

На думку багатьох фахівців, такі заходи здатні принести додаткові 1-3 % зростання виручки за рахунок збільшення клієнтів підприємства. Для ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» це буде становити  $3\% \times 88717,8 \text{ тис. грн.} = 91379,33 \text{ тис. грн.}$

Розрахуємо очікуваний економічний ефект від реалізації заходу (з урахуванням витрат на 1 грн реалізованої продукції 2023 року):

$$\Delta \text{Пр} = 91379,44 - 78497,9 * 0,88 - 10219,9 - 60,0 = 246,6 \text{ тис.грн.}$$

Запропоновані заходи представимо в таблиці.

Таблиця 3.1 – Шляхи підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»

| Назва заходу   | Короткий зміст  | Прогнозований результат  |
|--|---|--|
| Вдосконалення технології оцінювання конкурентних переваг | Використання розробка алгоритму розвитку конкурентних переваг, застосування методу SPACE-аналізу для виявлення загроз та можливостей товариства | Підвищення рівня обґрунтованості при оцінці конкурентних переваг товариства, більш ефективне управління конкурентними перевагами |
| Вдосконалення маркетингової діяльності                   | Розробка власного сайту   | Зростання обсягу реалізації, збільшення клієнтської бази, зростання прибутку, 246,6 тис.грн.                                     |

## ВИСНОВКИ

Сучасні тенденції розвитку підприємств агропромислового сектору в потребують ґрунтовних досліджень проблем конкуренції та конкурентоспроможності. Конкуренція є ключовим чинником ефективного функціонування суб'єкта господарювання та інструментом забезпечення рівноваги та гармонійного розвитку. У зв'язку із цим постає питання формування й ефективного використання наявного ресурсного потенціалу підприємства, що необхідний для виробництва конкурентоспроможної продукції, забезпечує вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю, що має суттєво позначитися на просуванні сільськогосподарської продукції на ринку та своєчасному доведенні її до кінцевого споживача. Як наслідок, це забезпечить процес розширеного відтворення та розвитку підприємства з орієнтацією на соціальні потреби суспільства.

Для вирішення завдання зростання конкурентоспроможності діяльності вітчизняних підприємств необхідно вирішити низку першочергових завдань, які пов'язані підвищенням якості управління та кваліфікації менеджерів, а досить часто їхньої докорінної зміни.

Агропромисловий комплекс України – це органічна частина економіки країни, що включає сукупність галузей, які пов'язані між собою процесом відтворення, досить велике міжгалузеве утворення, основне завдання якого – забезпечення продовольчої безпеки держави, оптимальних норм харчування населення України і створення експортного потенціалу сировини та продовольства. АПК України займає друге місце в структурі економіки країни, після індустріального виробництва. Окрім того, сільськогосподарська продукція є однією з найважливіших складових сучасного українського експорту.

АПК України має високі показники інвестиційної привабливості, на даних момент оцінюється як перспективний, Навіть під час військового стану викликає зацікавленість іноземних та українських інвесторів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» створене 25.03.2020 року, знаходиться с.Ружичанка Хмельницького району. Предмет діяльності ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»: вирощування зернових культур (окрім рису), бобових культур та насіння, олійних культур; допоміжна діяльність у сфері рослинництва.

Чистий дохід від реалізації та собівартість реалізованої продукції зростають з кожним роком, оскільки ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» молоде підприємство та нарощує обсяги діяльності. Фінансовий результат від реалізації продукції у 2022 році стрімко збільшився, а вже у 2023 році – дещо зменшився. З кожним роком рентабельність реалізованої продукції зростає.

Протягом досліджуваного періоду найбільшу посівну площу займають пшениця озима, кукурудза на зерно та соя, що займає майже 60% від загальної посівної площі у 2021 році, 63,45% - у 2022 році, та 64,38% - у 2023 році. За всіма іншими позиціями питома вага майже не змінюється. Таким чином, з кожним роком змінюється обсяг посівів культур ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ».

Найбільшими конкурентами є:

ФГ «Нові аграрні технології», знаходиться в с.Олешин Хмельницького району, основний пріоритет – вирощування пшениці озимої та ярої, ячменя та ріпаку, кукурудзи та сої.

ТОВ СГП «Агропромтехніка», знаходиться в с.Розсоша Хмельницького району, спеціалізується на – кукурудзі, пшениці та сої.

ТОВ «Грузевиця-Агро», знаходиться в с.Олешин Хмельницького району, займається вирощуванням пшениці та ріпаку.

Аналізуючи товарний асортимент конкурентів, можна зробити висновок, що найкращі позиції має ФГ «Нові аграрні технології».

Для підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ» запропоновано: вдосконалення технології оцінювання конкурентних переваг; вдосконалення маркетингової діяльності.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду// Вісник Української академії банківської справи. – 2016. – № 2. – С. 3–10
2. Мессель-Веселяк В.Я. Теоретико-методологічне і нормативно-правове забезпечення трансформації аграрного сектору економіки України до ринкових умов господарювання, науковий супровід та ефективність запровадження / В. Я. Месель-Веселяк, М. М. Федоров // Економіка АПК. – 2015. – № 7. – С. 5-24.
3. Richard Koch. The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less Paperback – Import, January 1, 2007. –288 p.
4. Ніколаєнко І.В. Маркетинг закупівель / І.В. Ніколаєнко – К.: НУХТ, 2014. – 50 с.
5. Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII «Про публічні закупівлі». – URL:<https://land.gov.ua/info/zakon-ukrainy-vid-25-hrudnia-2015-922-viii-pro-publichni-zakupivli/>
6. Закон України від 11 січня 2001 року №2210-III «Про захист економічної конкуренції». – URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 р. №166 «Про затвердження Порядку функціонування електронної системи закупівель та проведення авторизації електронних майданчиків». – URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/166-2016-%D0%BF#Text>
8. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О.Гетьман, В.М.Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 307 с.
9. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія / І.Б. Яців. – Львів: Український бестселер, 2016. – 427 с.

10. Яців І. Сутність категорії «конкурентоспроможність» та особливості її оцінки стосовно системи аграрного виробництва / І. Яців // Вісник Львівського державного аграрного університету: економіка АПК. – 2017. – №15. – С 58-67
11. Шпичак О.М. Економіко-організаційні проблеми якості сільськогосподарської продукції та продовольства / О.М. Шпичак // Економіка АПК. – 2016. - № 11. – С. 51-59.
12. Черевко Д.Г. Конкурентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану / Д.Г. Черевко // Економіка АПК. - 2019. – № 6. – С. 114-121.
13. 19. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції (практичний посібник) / За ред. П. Т. Саблука. – К.: ІАЕ, 2015. – 558 с
14. Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free press, М.: Альпинабизнесбукс, URL:<http://loveread.ec/notes.php?id=79155#26>
15. Бабенко В. О. Дослідження механізму розвитку діяльності агрохолдингів в умовах економічної глобалізації / Бабенко В. О., Сідоров В. І., Савін Р. С. – Информационная экономика: этапы развития, методы управления, модели: монография. Ред. докт. экон. наук, проф. В.С. Пономаренко, докт. экон. наук, проф. Т.С. Клебановой. – Харьков: ВШЭМ ХНЭУ им. С. Кузнеця, 2018. – 668 с.
16. Бабенко В. О. Управління інноваційними процесами переробних підприємств АПК (математичне моделювання та інформаційні технології): моногр. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. – Х.: ХНАУ, Мачулин, 2014. – 380 с.
17. Петрига О. М. Економіка аграрного підприємства: навчальний посібник / О. М. Петрига, Т. І. Яворська, Ю. О. Прус; за ред. О. М. Петриги, Т. І. Яворської // – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. – 498 с.

18. Присяжнюк М. В. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку). ННЦ «Ін-т аграр. Економіки». - К.: ННЦ ІАЕ, 2015. – 408 с.

19. Tidd, Joseph. Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change. Third Edition / Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt. – John Wiley & Sons, Ltd. – 2005. - 582 p.

20. Говоруха В. Б., Прийняття управлінських рішень [Текст]: навчальний посібник / Ю. Є. Петрунь, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін; за ред. Ю. Є. Петруні // – Дніпропетровськ: АМСУ, 2015. – 189 с.

21. Бугай В.З., Омельченко В.М. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства. // Держава та регіони. – 2018. – № 1. – С. 34-39.

22. Вініченко І.І., Крючок С.І. Конкурентоспроможність підприємства та її складові. // Агросвіт. – 2016. – № 24. – С. 15-20.

23. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища школа, 2015. – 267 с.

24. Гончаренко О.В. Інституціональні аспекти реалізації інноваційних пріоритетів розвитку агропромислового виробництва// Економіка. Управління. Інновації. – 2016. –№ 4 (16). – С.47-52.

25. Добровольська О.В. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств// Агросвіт. – 2017. – №16. – С.21-26.

# ДОДАТКИ

Таблиця А.1 - Фактори, які визначають фінансову силу ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»

| Фактор                           | Якісне визначення оцінки в 0 балів | Оцінка |   |   |   |   |   | Якісне визначення оцінки в 6 балів |              |
|----------------------------------|------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|------------------------------------|--------------|
|                                  |                                    | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                                    | 6            |
| Фінансова сила                   | Незбалансована                     | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Збалансована |
| Ліквідність                      | Незбалансована                     | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Збалансована |
| Ступінь задоволеності в капіталі | Низька                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Висока       |
| Платежі на користь фірми         | Малі                               | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Великі       |
| Легкість виходу з ринку          | Важко                              | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Легко        |
| Ризикованість бізнесу            | Висока                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Низька       |
| Оборотність запасів              | Повільна                           | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Швидка       |

Таблиця А.2 – Фактори, що визначають конкурентні переваги ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»

| Фактор                              | Якісне визначення оцінки в 0 балів | Оцінка |   |   |   |   |   |   | Якісне визначення оцінки в 6 балів |
|-------------------------------------|------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
|                                     |                                    | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                                    |
| Ринкова частка                      | Мала                               | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Збалансована                       |
| Якість продукту                     | Низька                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Збалансована                       |
| Стадія ЖЦТ                          | Пізня                              | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Висока                             |
| Прихильність споживачів             | Низька                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Великі                             |
| Використання виробничих потужностей | Мінімальне                         | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Легко                              |
| Технологічні know-how               | Малі                               | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Низька                             |
| Ступінь вертикальної інтеграції     | низька                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Швидка                             |

