

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

ІЛЬКІВ Михайло Миколайович

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА / Management of competitiveness of
enterprise products

спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПТБДм-21

М.М. Ільків _____

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Л.Я.Турчин _____

ТЕРНОПІЛЬ-2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Конкурентноспроможність: суть, значення та характеристика	7
1.2. Методи оцінки конкурентноспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.....	22
1.3. Вивчення стратегії підвищення конкурентноспроможності підприємства при виході на нові ринки.....	30
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ПТАХОФАБРИКА ТЕРНОПІЛЬСЬКА» В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	37
2.1. Основна характеристика діяльності ПАТ «Птахофабрика Тернопільська».....	37
2.2. Аналіз конкурентноспроможності досліджуваного підприємства ...	47
2.3. Аналіз конкурентних переваг та системи управління конкурентноспроможністю підприємств України.....	54
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	69
3.1. Підвищення ефективності діяльності підприємства в кризових умовах ведення бізнесу.....	69
3.2. Перспектива виходу підприємства на зовнішні ринки.....	77
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	90
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Глобалізаційні економічні процеси, а також внутрішня конкуренція стимулюють підприємства шукати нові методи підвищення своєї конкурентоздатності. За умови, коли спостерігається перенасичення внутрішнього ринку, перед підприємством постає непросте завдання пошуку нових можливостей на зовнішньому ринку. Так, зовнішній ринок – це надзвичайно складне і містке утворення, що сприяє створенню великих перспектив для напрацювання нових конкурентних переваг. А забезпечення високого рівня конкурентоздатності у свою чергу не можливе без обґрунтованих управлінських рішень, прийнятих на основі ґрунтовних аналітичних розробок.

Дослідженню тенденцій та проблем підвищення конкурентоздатності підприємств присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних теоретиків та практиків: Портера М., Кругмана П., Зборовської Ю.Л., Галак Я. М. Антонюк Л.Л., Бойчик І.М., Брича В.Я., Вашківа О.П., Собко О.П., Самочкина В.Н., Турчин Л.Я., Лісовської Л.С. та інші. Однак питання розглянуто фрагментарно, тому що і досі не існує єдиного визначення конкурентоздатності та не окреслено чіткі параметри, що на неї впливають.

Необхідність узагальнення поглядів на конкурентоздатність підприємства та розробка рекомендацій щодо її підвищення визначили актуальність та практичну значимість даної теми.

Мета і завдання дослідження. Мета даної магістерської роботи полягає у визначенні особливостей виходу підприємства на зовнішній ринок як одного із способів підвищення його конкурентоздатності. Для її досягнення були поставлені наступні завдання, що мають наукове і практичне значення:

- простежити, як з часом змінювалися тенденції щодо визначення поняття «конкурентоспроможність»;
- з'ясувати причин розбіжностей щодо використання термінів «конкурентоздатність» та «конкурентоспроможність»;

- запропонувати тлумачення поняття «конкурентоспроможність», що охоплює усі фактори його формування;
- визначення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- дослідити український ринок товарного яйця та яйце продуктів та обґрунтувати мотиви виходу на міжнародний ринок;
- охарактеризувати світовий ринок товарного яйця та яйце продуктів: основні виробники та споживачі;
- розглянути варіанти та розробити рекомендації щодо виходу підприємства на міжнародний ринок.

Об'єктом дослідження є процес управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення.

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність використання методів, загальноприйнятих у дослідженнях економічного спрямування: системний – для розгляду й аналізу явищ та процесів у взаємозв'язку та взаємозалежності їх розвитку; графічний – для наочної ілюстрації досліджуваних явищ, процесів, закономірностей; статистико-економічний для опрацювання масиву статистичних та емпіричних даних; експертних оцінок – для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства та дослідження основних тенденцій розвитку галузі.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційна інформація Державного комітету статистики України, дані статистичної та фінансової звітності підприємств у галузі птахівництва, монографії, матеріали мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що удосконалено понятійний апарат, а саме: уточнено поняття «конкурентоспроможність» з врахуванням таких особливостей, як порівняльний характер та динамічність; охарактеризовано об'єкти до яких

вживається термін «конкурентоспроможність»: продукція, підприємство, країна. У роботі обґрунтовано перспективи виходу українських підприємств птахівництва на нові ринки та подано рекомендації щодо освоєння нових каналів збуту.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення роботи доведено до рівня практичних рекомендацій, які можна використовувати в практиці господарювання підприємств галузі птахівництва.

Результатами для подальшого практичного застосування стали рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом реалізації продукції на ринках Північної Африки та Близького Сходу при з'єднанні з агрохолдингом, зниження собівартості продукції завдяки змінам у режимі та раціоні харчування птиці та зниження постійних витрат завдяки заміні системи освітлення.

Матеріали дослідження апробувались на підприємстві ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», розташованому в с. Великі Гаї по вул. Галицькій, 180 Тернопільської області.

Значущість та достовірність отриманих результатів магістерської роботи підтверджено методологічною і теоретичною базою основних вихідних положень даного дослідження. В роботі використана якісна джерельна база, проведено ґрунтовний комплексний кількісний і якісний аналіз зібраного матеріалу, застосовано інноваційні методи наукового дослідження, що дозволило досягти поставленої мети і реалізувати встановлені завдання.

Апробація матеріалів дослідження. Основні результати проведеного дослідження були апробовані та обговорені на V Ювілейній науково-практичній конференції студентів і молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» 12 листопада 2020 року, за результатами якої опубліковано тези доповідей на тему: «Технології бенчмаркінгу сучасних підприємств». А також на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки» м. Львів, 23-24 листопада 2021 року, за

результатами якої опубліковано тези доповідей на тему: «Вплив товарів-замінників на конкурентоспроможність підприємства».

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури та додатків. В тексті роботи є 27 таблиць, 6 рисунків. Обсяг роботи 106 сторінок, з яких 100 с. основного тексту.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентоспроможність: суть, значення та характеристика

Сучасні умови господарювання характеризуються значним надходженням іноземних товарів та активними спробами українських товаровиробників вийти на міжнародний ринок. Таким чином, ринок вимагає від вітчизняних виробників випуску продукції, яка б свідчила про конкурентоспроможність підприємства. Це зумовлює в свою чергу практичну необхідність ґрунтовно вивчити теоретичні аспекти самого поняття «конкурентоспроможності», детально проаналізувавши дану економічну категорію.

Термін «конкурентоспроможність» складається з двох слів «конкуренція» та «спроможність», адже даний термін набуває змісту лише в умовах конкуренції. У Законі України «Про захист економічної конкуренції» подається визначення терміну «економічна конкуренція» як свого роду суперництва котре здійснюється серед суб'єктів господарювання задля отримання завдяки власним досягненням певних переваг перед другими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання, котрі власне можуть скористатись своєю можливістю здійснити обрання серед кількох продавців, покупцями. Окрім того певний суб'єкт господарювання не вправі здійснювати визначення умов здійснення вибору та надання переваги товарам на ринку [35].

Поняття «конкуренція» тісно пов'язане з поняттями «ринок» і «товарне виробництво». Етимологічно термін «конкуренція» походить від латинського слова «conkurere» (зіштовхуюсь). Конкуренція є боротьбою різних суб'єктів для досягнення одних і тих же цілей [2, С. 17].

Саме конкуренція контролює обмежене використання ресурсів, примушує гравців ринку постійно впроваджувати нові технології, підвищувати

продуктивність праці, знижувати ціни на товар, підвищуючи при цьому його якість.

Відповідно до таких умов суб'єкт конкуренції може завоювати той сегмент ринку, котрий він зміг реально вибороти у конкурентній боротьбі із суперником, здійснюючи підсилення своїх особистих конкурентних позицій, тобто підвищуючи власну конкурентоспроможність.

Дуже важливим є виокремлення різниці між поняттями «конкурентоспроможність» та «конкурентоздатність», адже часто ці поняття ототожнюють. Така плутанина в економічній літературі зумовлена некоректним перекладом з російської мови, в якій існує лише одне поняття «конкурентноспособность», що найчастіше перекладається на українську як «конкурентоспроможність». Серед небагатьох економістів, які підкреслюють необхідність розгляду відмінностей між зазначеними термінами, заслуговує на увагу позиція О. В. Дейнеги. Він, спираючись на лінгвістичний аналіз термінів «конкурентоспроможність» та «конкурентоздатність», дає таке визначення:

1) термін конкурентоспроможність представляє собою певний набір характеристик об'єкта, що дозволяє розуміти його потенційний «плановий» результат на досліджуваному ринку;

2) також конкурентоздатність представляє собою певну здатність окремого об'єкта здійснювати конкуренцію у відповідності до подібних чи ідентичних об'єктів на ринку [28, с.61].

Спираючись на визначення Подкопаєва О.М., що конкурентоспроможність представляє собою певну конкретну властивість, котра може бути охарактеризована певною сукупністю факторів, що здійснюють комплексну характеристику продукції на відповідність, крім того це стосується і виробників вище згаданої продукції стосовно відповідності окремим чітким вимогам досліджуваного ринку. Варто зазначити й щодо спроможності виробників переборювати перепони для входження на досліджувані ринки[69, с.54], ми у своїй роботі будемо використовувати термін

«конкурентоспроможність». Така позиція зумовлена спробою через вихід на міжнародний ринок створити нові конкурентні переваги.

Поняття «конкурентоспроможність» досліджено фрагментарно, тому не існує його загальноприйнятого визначення.

На думку Р.І. Августина, термін конкурентоспроможність являє собою можливість об'єкта, котрий можна охарактеризувати певним рівнем дійсного задоволення вище згаданим об'єктом окремої потреби порівняно з ідентичними чи подібними об'єктами, котрі представлено на окремому ринку [1, с.39-44].

За Зборовською Ю.Л., конкурентоспроможність підприємства можна трактувати як певну здатність підприємства до хорошої та результативної діяльності яка дає прибутковість при умовах конкурентного ринку. Тобто, можемо розуміти конкурентоспроможність підприємства як таку властивість останнього, яка забезпечує виробництво та продаж конкурентоспроможної продукції [49,с. 137-142.].

Мельник О.Г. визначає конкурентоспроможність підприємства як синтетичний відносний просторово-часовий параметр, що відображає характеристики продукції та ефективність функціонування підприємства, які дають йому змогу посісти відповідні позиції на ринку певного рівня сконцентрованості [59,С. 344]

Конкурентоспроможність, за Джеком Велшом, полягає у тривалому використанні певної вигідної стратегії, що базується на унікальній комбінації внутрішньо фірмових ресурсів і здібностей, які не можуть бути скопійовані конкурентами.

Андросова Т.В. вважає, що конкурентоспроможність визнається одночасно і як мета розвитку господарюючого суб'єкта, і як підґрунтя для досягнення визначених цілей розвитку [4,с.144].

На думку Галак Я. М, конкурентоспроможність характеризує собою комплекс економічних, організаційних, технічних, технологічних та екологічних, параметрів, які в процесі взаємодії і взаємозв'язку забезпечують високу якість продукції і відповідно попит на неї, низький рівень собівартості її

виробництва і високий рівень цін при реалізації по диверсифікованих каналах розподілу, забезпечуючи отримання максимально можливого доходу при здійсненні мінімального підприємницького ризику [23,с.67].

Пуцетейло П. окреслює конкурентоспроможність підприємства як відносну характеристику, що відображає стратегію розвитку підприємства в умовах функціонування змін довкілля, яка спрямована на якісно-кількісне забезпечення діяльності на ринку[72,с. 32].

Аналізуючи усі вищеподані визначення, доцільно зробити акцент на основних властивостях конкурентоспроможності, її динамічності та порівняльному характері.

1. Порівняльний характер.

Конкурентоспроможність виявляється тільки за умов порівняння одного об'єкта з іншими за найсуттєвішими показниками. Результатом такого порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності. Поняття «конкурентоспроможності підприємства» не можна розглядати як однозначне, тому що в межах певного регіону підприємство може мати значні переваги, але загалом по країні не бути конкурентоспроможним.

2. Динамічність.

Конкурентоспроможність підприємства не можна розглядати як довгострокову характеристику його ринкової позиції. В економічній літературі часто зустрічається визначення «життєвого циклу конкурентних переваг», що включає становлення, здобуття вигоди, зникнення, які пов'язанні із відсотковим співвідношенням застосування ресурсного потенціалу підприємства і реальною результативністю конкурентної стратегії останнього.

Саме тому ми б хотіли доповнити визначення Галак Я. М.: конкурентоспроможність – це комплекс економічних, організаційних, технічних, технологічних та екологічних, параметрів, які в процесі взаємодії і взаємозв'язку забезпечують високу якість продукції і відповідно попит на неї, низький рівень собівартості її виробництва і високий рівень цін при реалізації в диверсифікованих каналах розподілу, забезпечуючи отримання найвищого

прибутку за мінімального підприємницького ризику на окремому ринку в конкретний проміжок часу.

Конкурентоспроможність зумовлюється наявністю конкурентних переваг. Конкурентні переваги підприємства – це висока компетентність підприємства в певній сфері, що дає змогу досягати стратегічних цілей діяльності. Вони повинні бути значними щодо інших учасників ринку, стійкими щодо змін зовнішнього середовища, помітними для покупців, впливовими на результати діяльності підприємства. На конкурентні переваги підприємства впливає багато чинників: структура стратегічного потенціалу; можливості розширення ресурсів підприємства; особливості галузі і національної економіки, загалом, тощо. Конкурентні переваги формуються внаслідок вибору цільового товарного ринку, ідентифікації конкурентів, визначення стратегічних активів і компетенції підприємства, обґрунтування методів і способів конкурентної боротьби[55,с. 143-149.].

У класичних підходах менеджменту конкурентоспроможність пов'язана зі зменшенням витрат на виготовлення та реалізацію продукції. Низькі витрати відображають здатність підприємства розробляти, випускати й продавати продукт з меншими витратами, ніж конкуренти. Зусилля промислового підприємства щодо одержання нижчих витрат дозволяють йому забезпечити переваги нижчого рівня. До них ми відносимо дешеву робочу силу або сировину, які доволі легко можуть одержати й інші конкуренти. Варто наголосити на тому, що вони можуть дублювати ці переваги, знайшовши друге відмінне джерело не дорогої робочої сили чи інших ресурсів, чи звести їх до мінімуму, здійснюючи випуск власної продукції або отримуючи ресурси з того самого джерела разом з лідером. Традиційно низьку вартість продукції вважали важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [Салип Ю.О. Генезис сутності конкурентоспроможності підприємств [78,с. 74-78].

Новітні класичні підходи управління конкурентоспроможністю насамперед пов'язують із забезпеченням інноваційної активності підприємства.

Тут слід зауважити, що інноваційна діяльність повинна бути об'єктом окремого дослідження, оскільки в сучасних науково-дослідних і дослідно-конструкторських роботах спостерігаємо складні та багатоаспектні взаємовідносини, що виникають під час створення продукції від моменту зародження ідеї і до її втілення. Інноваційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності містять проведення і придбання наукових досліджень, нових технологій, виробниче проектування, другі варіанти налаштування виробництва для випуску інноваційних продуктів, впровадження других, інноваційних методів виробництва, купівля машин, устаткування, певних основних засобів та капітальні витрати, котрі мають безпосередній зв'язок із упровадженням інновацій, маркетингом тощо[55, с. 143-149].

Часто конкурентоспроможність вживається з поняттями країна, підприємство, продукція. Ми вважаємо що конкурентоспроможність одного з цих об'єктів прямо чи опосередковано залежить від конкурентоспроможності іншого. Надалі спробуємо простежити в чому прослідковується даний взаємозв'язок.

І досі, хоча проведено чимало досліджень, не існує загальноприйнятого визначення «конкурентоспроможність країни». До того ж між ученими точаться дискусії щодо доцільності вживання поняття «конкурентоспроможність» стосовно певної країни.

На думку Антонюк Л.Л., конкурентоспроможність країни – це її здатність створити таке національне бізнес-середовище за умов вільного чесного ринку, де українські товаровиробники мають реальну можливість завжди розвивати конкурентні переваги свого підприємства, маючи кращі передові результати на деяких сегментах міжнародного ринку, через високий економічний потенціал, що дає економічне зростання економіки на інноваційній основі, розвинутій системі ринкових відносин, володінню значним інтелектуальними капіталом та інвестиційними ресурсами, гнучким реагування на зміну міжнародної кон'юнктури та певною диверсифікацією виробництва,

найбільш дбаючи про вітчизняні інтереси що подбає про економічну безпеку та високі стандарти життя населення[5, с. 104-105]

Конкурентоспроможність оцінюють здебільшого на таких рівнях:

- мікрорівень, на якому визначається конкурентоспроможність фірми з допомогою таких показників, як прибутковість, рентабельність, продуктивність праці, відповідна кредитоспроможність, крім того якість виготовленої продукції, ступінь задоволення потреб споживачів та інші;
- мезорівень, котрий дозволяє визначити конкурентоспроможність галузі та кластерів з допомогою середніх показників діяльності фірм певної галузі, а також використовуючи торгівельні показники;
- макрорівень, на якому визначають конкурентоспроможність країни за допомогою таких показників, як динаміка прибутків населення, ефективність використання диверсифікованих видів ресурсів, таких як інфляція, зайнятість населення, сальдо торговельного балансу, також питома вага експорту ІТ тощо.

Окрім того, у багатьох дослідженнях міжнародну конкурентоспроможність країни безпосередньо пов'язують із конкурентоспроможністю її територій, регіонів, в яких власне і відбуваються усі соціально-економічні процеси. А це зумовлює безпосередню залежність поглиблення інтеграційних процесів із дослідженнями конкурентоспроможності на мегарівні [92, с. 7-13.].

Американський економіст, Майкл Портер, спростовував погляди науковців на конкурентоспроможність країн як макроекономічне явище, що визначається такими параметрами, як курси валют, відсоткові ставки та дефіцити державних бюджетів. Свою точку зору він обґрунтовував тим, що існують країни, у яких спостерігається зріст рівня життя, незважаючи на наявність бюджетних дефіцитів. До того ж версії, що конкурентоспроможність зумовлюється лише кількістю та дешевизною робочої сили, суперечать

високорозвинені країни, які мають високу оплату праці та дефіцит кадрів [107,С.855].

Ще одна точка зору пов'язує конкурентоспроможність країни з багатством її природних ресурсів, але Портер наводить приклади низки країн, що володіють вагомими конкурентними перевагами за обмежених природних ресурсів.

Останнім часом набула популярності аргументація, згідно з якою конкурентоспроможність країни визначається політикою її керівництва: формуванням цілей, протекціонізмом, сприянням імпорту та наданням субсидій підприємствам. Проте таке пояснення підвищення конкурентоспроможності, на думку Майкла Портера, притаманне лише певному ряду країн.

Очевидно, що кожен з перелічених вище пояснень вказує на певний аспект, проте не окреслює повної суті поняття «конкурентоспроможність країни».

На думку Майкла Портера, єдиною суттєвою характеристикою конкурентоспроможності на рівні країни є її продуктивність. Найважливішою стратегічною метою будь-якої країни є створення високого та зростаючого рівня життя своїх громадян. Здатність країни досягнути поставленої цілі залежить від того, наскільки продуктивно використовуються трудові ресурси і капітал, якими вона розпоряджається. Продуктивність являє собою вартість виробленої продукції, що припадає на одиницю затраченого капіталу чи праці. Вона залежить як від якості та характерних особливостей виробленої продукції, так і від ефективності її виробництва. Продуктивність є тим фактором, який в першу чергу визначає рівень життя в країні у довготривалій перспективі. Саме від неї залежить величина доходу на душу населення в даній країні. З погляду на це продуктивність праці визначається рівнем заробітної плати працівників, а продуктивність використання капіталу регулює рівень доходів, який цей капітал приносить своїм власникам. Тому для стійкого росту продуктивності потрібна постійна модернізація економіки. Підприємства країн повинні постійно підвищувати продуктивність в існуючих галузях економіки шляхом

підвищення якості продукції, надання їй бажаних якостей, удосконалення технологій виробництва[107,С.855].

Жодна країна не може бути конкурентоспроможною в усіх галузях економіки. Ідеальним є варіант, коли наявні в країні обмежені трудові та інші ресурси були направлені в ті сегменти, де вони використовувалися б з найбільшою продуктивністю. Навіть у країнах з найвищим рівнем життя існують галузі економіки, в яких місцеві фірми є не конкурентоспроможними.

Будь-яка галузь може зазнати збитків, якщо її продуктивність не перевищить продуктивності її конкурентів настільки, наскільки це необхідно для того, щоб компенсувати будь-яку позитивну різницю між рівнем заробітної плати в даній країні та країнах-конкурентах. Якщо країна втрачає здатність конкурувати у списку високопродуктивних галузей економіки з високим рівнем заробітної плати, рівень життя її населення неминуче знизиться. За таких умов і визначення конкурентоспроможності як досягнення позитивного сальдо торгового балансу чи збалансованої зовнішньої торгівлі саме по собі не може бути достовірним. Таким чином, зростання експорту, обумовлене низьким рівнем заробітної плати в країні та низьким курсом її валюти при одночасному ввезенні в країну складних товарів, у виготовленні яких вона не конкурентоспроможні, може привести до збалансованої зовнішньої торгівлі чи позитивного сальдо торгового балансу, проте при цьому рівень життя в країні знизиться [107,С.855].

Інший американський економіст Пол Кругман критично ставиться до використання терміну «конкурентоспроможність» до країни. Свою точку зору він базує на наступних аргументах:

- вживання до держави, а не комерційної фірми визначення «конкурентоспроможність» є метафорою, так як на відміну від фірми у держави немає міри конкурентоспроможності – балансу прибутків та витрат, та відсутня можливість зникнути в результаті банкрутства;

- акцент на міжнародній конкурентоспроможності може призвести до підтримування низькопродуктивних галузей національної економіки і відповідно зниженню її життєвих стандартів.

Концентрація на образі конкуренції країн ігнорує те, що значна кількість можливих економічних труднощів визначається виключно внутрішніми факторами – без зв'язку з торгівлею на будь-яких міжнародних ринках, відповідно, рівень життя зростає разом зі зростом продуктивності, а не зі зростом продуктивності в порівнянні з іншими країнами [106,с.911].

У контексті вищенаведеного стає зрозумілим, що кожен з науковців розглядає поняття «конкурентоспроможність країни» з певного ракурсу, що унеможливорює формування загальноприйнятого визначення. У своїй науковій позиції ми більшою мірою тяжіємо до тверджень Майкла Портера і вважаємо, що конкурентоспроможність конкретної країни залежить насамперед від її здатності використати продуктивно ресурси, ніж від їхньої кількості, що можна довести на прикладі багатьох країн. Звісно, поняття «конкурентоспроможність» не є конкретно визначеним щодо країни, однак ми можемо ранжувати країни за наявністю конкурентних переваг в тій чи іншій галузі.

В економічній літературі часто поняття «конкурентоспроможність» співвідноситься з поняттям «якість», що свідчить про їхній тісний зв'язок. Установлено, що якість продукції – це сукупність властивостей, які обумовлюють її здатність забезпечувати певні потреби у відповідності з її призначенням. При цьому якість виступає як абсолютний показник, а конкурентоспроможність – як відносний [77, с. 131-139]. .

Відбувається також підміна понять «технічний рівень» і «конкурентоспроможність». Обидва вони визначаються шляхом співставлення властивостей аналогічної товарної продукції. На відміну від технічного рівня конкурентоспроможність визначає можливість реалізації продукції на конкретному ринку.

Отже, поняття «конкурентоспроможність» та «якість» і «технічний рівень» не ідентичні, і між ними існують суттєві відмінності. Якість продукції – це сукупність її властивостей, а конкурентоспроможність виробу – відношення споживачів до його властивостей або їх сукупності [23,с.67].

Серед основних факторів конкурентоспроможності продукції є якість, сервіс продажу, зовнішнє оформлення, реклама, стимулювання збуту та ціна [24,с. 86-88.].

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства вказує на те, що всі його ресурси використовуються продуктивно, що дозволяє йому бути прибутковішим за своїх головних конкурентів. Це одночасно передбачає стабільніше місце на ринку товарів і послуг, а також випуск продукції, що користується постійним попитом. Однак в житті вищезгадані процеси не постійні. Тому керівництву підприємства необхідно систематично відслідковувати інновації, котрі мають місце при певних умовах господарювання, і здійснювати зміни в політиці реалізації виробництва та продажів товарів: змінювати товарну політику, впроваджувати нові технології, диверсифікацію виробництва, зміну організаційно-правового статусу підприємства, модернізувати форми збуту продукції, виходити на нові ринки, створювати спільні виробництва і т. ін [1,с. 39-44].

Розглядаючи конкурентоспроможність підприємства з точки зору маркетингу, можна виділити основні показники конкурентоспроможності. Так, конкурентні позиції організації на окремому ринку мають відношення від підтримки, яку вона одержує зі сторони національних державних органів й інших організацій через надання їм гарантій експортних кредитів, здійснення страхування, усунення від податків, також надання експортних субсидій, надання інформації про кон'юнктуру ринку тощо [7,с.125-128].

У своїх працях Портер часто наголошував на набутті фірмами конкурентних переваг шляхом нововведення. На його думку, саме нововведення відкривають нові напрямки конкурентної боротьби чи показують інші способи ведення цієї боротьби в освоєних напрямках.

Новаторство може виражатися в абсолютно новій конструкції продукту, оновленому виробничому процесі, нестандартному підході до маркетингу чи нових методах підготовки кадрів. Багато нововведень носять частковий характер та мають незначні масштаби. Це здебільшого результати незначних часткових здогадок і досягнень, а не потужного технологічного прориву. Найчастіше нововведення впливають із загальновідомих ідей, які ніколи раніше не піддавалися ретельній обробці. Деякі нововведення створюють конкурентну перевагу фірми завдяки освоєнню абсолютно нових можливостей, що відкриваються на ринку, чи завдяки обслуговуванню будь-якого сегмента ринку, що ігнорується конкурентами. До тих пір, поки інші підприємства не відреагували на запроваджене нововведення, воно не принесе фірмі конкурентні переваги. Зважаючи на цю тенденцію, єдиним способом збереження конкурентної переваги є модернізація виробництва – перехід до більш складного різновиду переваг [107,с.855]

Мазур В.С. у своїх дослідженнях розвиває тему актуальності нетрадиційного та інноваційного підходу, пояснюючи це кардинальними змінами у завданнях менеджменту в галузі забезпечення конкурентоспроможного функціонування підприємства. Загальновідомо: усі процеси реалізуються не через машини й грошові потоки, а через людей, котрі управляють технологіями і фінансами. Зростання конкуренції потребує високої якості продукції (послуг), тобто передбачає передавання функції контролю якості безпосереднім виробникам на кожному етапі: конкурентні переваги створюються за рахунок безлічі малопомітних удосконалень на кожному робочому місці. Сучасне виробництво — це переважно вплив інженерів, конструкторів, дизайнерів, експертів з інформаційних мереж, бухгалтерів, спеціалістів з персоналу, збуту й маркетингу на продукт (послугу). Основна частка отриманого ефекту є результатом застосування спеціальних знань, широкого навчання персоналу і взаємодії з партнерами-контрагентами. Практика показує, що агресивне конкурентне середовище все частіше ставить перед собою завдання не розширювати частку ринку, а змінювати її,

створюючи новітній продукт (послуги), тобто потребуючи нетрадиційного, інноваційного підходу персоналу та підвищуючи його соціальну відповідальність [56,с. 4-18].

Тарнавська Н.П. зазначає, що у стратегічному аспекті інновації, що стосуються розвитку здібностей людини, її потенціалу, цінностей (human skills), мають пріоритетне значення порівняно з інноваціями у сфері удосконалення властивостей продукції, технології і організації виробництва (technical skills), тобто персонал є найстабільнішим джерелом конкурентних переваг, а ноу-хау у галузі персоналу – найзахищенішими та найнадійнішими. [87,с. 36-43].

Мазур В.С. вважає, що критично важливим у підвищенні конкурентоспроможності стає саме якість людського фактору суспільного виробництва. Людський капітал характеризується сукупністю специфічних рис, пов'язаних із відновлюваністю і самовдосконаленням, що відрізняє даний фактор виробництва від решти економічних ресурсів. Як складовою конкурентоспроможності підприємства трудовими ресурсами слід управляти в розрізі нової стратегії управління персоналом беручи до уваги передовий досвід, конструюючи передові системи залучення, розвитку і підтримання персоналу. Інвестування в розвиток людського капіталу закладає основу для формування позитивних довгострокових тенденцій досягнення економічного успіху. Отже, розвиток персоналу — це забезпечення стійкого конкурентоздатного розвитку підприємства [57, с.33-44].

Досліджуючи праці Брича В.Я., можна зробити висновок, що лише правильно мотивований персонал є справді незламним потенціалом для підприємства, адже саме згурпована команда та вмiле управління створюють конкурентну перевагу, яку не так легко скопіювати.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяють на дві великі групи: внутрішні та зовнішні.

На зовнішні фактори підприємство впливати не може, тому в своїй діяльності намагається якнайшвидше пристосуватися до їх змін. До них відносяться наступні:

- Уповноважені державні органи влади.

- Тенденції і реальний стан ринків окремих сировинних і матеріальних ресурсів, також робочої сили, крім того засобів виробництва і різних фінансових ресурсів.

- Варто звернути увагу на розвиток інноваційних технологій, інноваційних матеріалів та джерел енергії, і впровадження останніх у виробництво, що дозволяє збільшити науковий та виробничий потенціал фірми.

- Стабільність попиту.

Так, до внутрішніх факторів відносяться наступні:

- Управлінська майстерність.

- Модернізація устаткування та технологій

- Сировина.

- Збут продукції. Цей фактор є заключним, і якщо підприємство робить помилку в формуванні збутової політики, то всі попередні переваги будуть зведені нанівець. Для утвердження свого положення на ринку підприємству необхідно максимально використати всі можливості, що відрізняють його від конкурентів.

Інші вчені визначають вплив на конкурентоспроможність підприємства таких факторів, як час, ціна, надійність, якість та витрати. Зважаючи на жорстку конкуренцію, одним із факторів можна назвати і ефективність логістичного управління.

Так, конкурентоспроможність підприємства може бути охарактеризована такими головними трьома чинниками, а саме:

По-перше, споживачі мають певний ступінь задоволеності та налаштування й спроможність здійснити купівлю товару певного підприємства повторно;

По-друге, акціонери, партнери, клієнти не пред'являють претензій до підприємства;

По-третє, персонал гордий за участь в діяльності підприємства, а інші люди ззовні хочуть працювати на дану компанію.

Відтак, науковці пропонують розрізняти чотири певні важливі рівні конкурентоспроможності підприємства, а саме:

1. менеджери дбають тільки про виробництво продукції, а на споживача не звертають уваги.

2. менеджери мають велике бажання, щоб продукція підприємства була відповідною до встановлених стандартів.

3. менеджери не звертають уваги на стандарти конкурентів, а самі потроху стають «законодавцями моди» у галузі.

4. за даного рівня успіх у конкурентній боротьбі передусім забезпечує не виробництво, а в більшій мірі це мова йде про управління, тоді підприємство стає «творцем» на окремому ринку [30, с. 29-35.].

Аналізуючи економічну літературу, ми дійшли висновку, що одні науковці, говорячи про конкурентоспроможність, акцентують свою увагу на стратегії, інші – на комплексі параметрів, що забезпечують високу якість, низьку ціну або ж здатність функціонувати у привабливіших умовах, ніж конкуренти.

На нашу думку, конкурентоспроможність – це багатогранне поняття, що поєднує ефективність функціонування підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках; ресурсно-вартісний стан підприємства, що характеризує ефективність використання ресурсів та обігових коштів за певний період; ефективність реалізації продукції, включаючи співвідношення ціни та якості продукції; ефективність використання всіх видів ресурсів та ефективного функціонування і використання всіх можливостей для забезпечення конкурентних переваг на певному ринку у конкретний час.

Особливу увагу при приділили динамічності та порівняльному характеру даної категорії, адже підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку і в конкретний час або ж навпаки – не витримувати конкуренції в інший час та в порівнянні з іншими ринками.

Конкурентоспроможність країни, підприємства і продукції тісно взаємопов'язані, особливо, якщо йдеться про зовнішній ринок, на якому

аналогічної продукції, більше, ніж на внутрішньому. Конкуреноспроможність підприємства має пряму залежність із конкуреноспроможністю його продукції на ринку, адже чим вища конкуреноспроможність на ринку – тим більший економічний ефект отримує підприємство. А чим більше конкуреноспроможних підприємств має певна країна, тим вищу позицію вона займає у рейтингу конкуреноспроможності.

Необхідно відзначити що для найкращого функціонування підприємства та підвищення його конкуреноспроможності в умовах реалізації інноваційної політики в умовах глобалізації та ринкових трансформацій, конкурентному середовищі чільного значення набуває розбудова інфраструктури та залучення міжнародних інвесторів, передових приватних капіталовкладень [103, с. 70-74].

Дана галузь характеризується швидкими темпами розвитку, за яких суб'єктам господарювання потрібно розвивати свої конкурентні переваги.

1.2. Методи оцінки конкуреноспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання

Існують різноманітні методи оцінки конкуреноспроможності підприємницьких структур. Всі вони базуються на вимірі конкурентних переваг, що використовуються конкретними суб'єктами господарювання: якість і ціна товару, обслуговування споживачів, термін виконання замовлення та багато інших.

Науковці визначають п'ятирівневу ієрархію чинників: 1) частку ринку, яку займає підприємство; 2) інноваційний потенціал підприємства, його виробничі та збутові потужності; 3) стратегія підприємства; 4) потенціал вищої ланки керівництва; 5) підсумки попереднього року. Схематично параметри, що відображають конкуреноспроможність підприємства, проілюстровані на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Параметри конкурентоспроможності підприємства

Взявши за основу зазначені параметри, сконструюємо методичний апарат який дозволить дати оцінку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Так, наголосимо на тому, що аналіз та здійснення оцінки різних груп чинників по окремо дає змогу одержати об'єктивну реальність конкурентоспроможності підприємства завдяки системі показників. Окрім того, оцінку конкурентоспроможності, на думку Вашків О.П. доцільно, здійснювати за формулою 1.1, на основі розрахунку ринкової частки:

$$CR=RT/ZT*100 \quad (1.1)$$

де (CR) – це ринкова частка підприємства;

(RT) – товарообіг підприємства на ринку;

(ZT) – загальний товарообіг на ринку.

Відтак, ріст або спад даного показника в інтервалі від показника 0 до 100% показує інформацію щодо росту або спаду рівня конкурентоспроможності підприємства. І дана методика має залежність від характеру розподілу часток ринку та дає можливість підкреслити головні чіткі позиції суб'єктів ринку, які є наступними: аутсайтери ринку, фірми із слабенькою конкурентною позицією, фірми із середньою конкурентною позицією, фірми із сильною конкурентною позицією, ринкові лідери. Тоді як із допомогою аналізу тенденцій ринкової частки досить актуально присвоювати

характер позиції конкурентного рівня для фірми: така позиція, яка скоро покращується, позиція, що покращується, позиція, що погіршується, позиція, що скоро погіршується. Наголосимо, що групування підприємств згідно ринкової частки останніх і її динаміки дозволяє побудувати карту ринку конкуренції, це в свою чергу дозволяє візуально простежувати місце підприємства котре досліджуємо в структурі ринку, також ступінь його домінування, також специфіку розвитку конкурентної боротьби[17, с.88].

До «вузьких місць» даного методу варто віднести те, що за допомогою останнього визначити причини наявного стану продуцента не можливо, це в свою чергу спонукає до додаткових розрахунків. Що доцільно на нашу думку зробити за (1.2), оскільки це дає змогу встановити ринкову частку конкретного продукту та оцінити його місткість зі сторони здійснення контролю над нею:

$$B_a = \frac{1}{1 + \sum_{i=1}^n \frac{b_i}{b_a}} \cdot \frac{m}{k_a}, \quad (1.2)$$

Де, B_a – це частка товару a в задоволенні попиту, іншими словами об'єм загального збуту даної продукції та її копій; тоді як n – це число видів товару, що конкурують з товаром a ; так, k_a – це рівень конкурентоспроможності товару a ; m – це співвідношення залежності попиту і ринкової пропозиції; b_a – це показник статусу фірми-виробника товару a ; тоді як b_i – це показник статусу підприємства-конкурента. Отож, як видно із вище зазначеної формули (1.2) можливості фірми щодо контролю над певною часткою ринку збільшуються при умові комбінування великих техніко-економічних характеристик продукту з його статусністю та іміджем товаровиробника[17,с.88].

Отож, відзначимо, що для забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства на важливому рівні варто забезпечити його стабільний розвиток. Тому зробимо аналіз характеристик, що оцінюють ступінь його розвитку [80,с.77-81].

Відтак, науковці наголошують, що конкурентоспроможність інноваційного потенціалу підприємства, та його виробничих і маркетингових потужностей в позиції факторів конкурентоспроможності є дуже актуальним і

своєчасним питанням. Хочеться сказати, що інноваційний потенціал підприємства з точки зору конкурентоспроможності варто оцінювати традиційно та порівнюючи ефект від інновацій, а також сукупні витрати, котрі до цього призвели. Крім того, наголосимо на відмінних методичних підходах котрі вирізняються нестандартністю пропозиції, які описані в працях провідних науковців П. Харіва та О. Собко, в основі яких лежить визначення й порівняння у часі й разом з тим, з конкурентами низки коефіцієнтів:

1) коефіцієнта наукомісткості виробництва:

$$K_n = V_n / V_z$$

де K_n – коефіцієнт наукомісткості виробництва;

V_n – обсяг витрат на інноваційну діяльність;

V_z – загальна сума витрат виробництва;

2) коефіцієнта використання власних розробок:

$$K_{v.l.p} = N_{v.v.l} / N_{zag.v.l}$$

де $K_{v.l.p}$ – коефіцієнт використання власних розробок;

$N_{v.v.l}$ – кількість

упроваджених власних розробок;

$N_{zag.v.l}$ – загальна кількість власних розробок.

Розрахунок на основі вище зазначеної формули дає можливість показати, який гарний рівень власного наукового забезпечення інноваційної діяльності. Тому, важливе значення для управлінців має віддаватись максимально швидкій активізації винахідницько-раціоналізаторської діяльності на фірмі;

3) коефіцієнта використання результатів придбаних розробок:

$$K_{pr.p} = N_{v.pr} / N_{zag.pr}$$

де $K_{pr.p}$ – коефіцієнт використання результатів придбаних розробок;

$N_{v.pr}$ – кількість запроваджених придбаних розробок;

$N_{zag.pr}$ – загальна кількість придбаних розробок [97, с. 180].

Стержнем кожного підприємства є виробничий потенціал, оскільки саме він формує базу інноваційного, інтелектуального, інвестиційного потенціалів.

Ефективність виробничого потенціалу обумовлюється ефективним використанням усіх видів економічних ресурсів під час виготовлення продукції та надання послуг.

Визначення ефективності використання виробничого потенціалу науковці вбачають за потрібне робити з прийняттям до уваги ресурсної парадигми, що якраз передбачає потребу оцінки усіх видів економічних ресурсів, а саме: людських, фінансових, інформаційних, матеріальних, репутаційних, з розподілом їхнього впливу на маркетингове середовища фірми, а це потребує виділення наступних видів ефективності, як внутрішньої і зовнішньої [10, с.12-20].

Так, наголосимо на тому, щоважливими методами визначення ефективності такого показника як виробничий потенціал є багатовимірний факторний аналіз який служить для кінцевого обґрунтування системи часткових показників ефективності, крім того, кластерний аналіз який застосовується при формуванні однорідних груп фірм для виділення максимально найкраще для обчислення інтегральних показників ефективності виробничого потенціалу методом адитивної згортки. Також, слід згадати про метод матричного позиціонування при формуванні матриці стратегій менеджменту ефективністю виробничого потенціалу та теорію нечітких множин при побудові функцій належності при виокремленні та підкресленні меж квадрантів матриці стратегій [65, с.191].

Конкурентоспроможність збутового потенціалу ідентифікують з високим рівнем використання інструментів маркетингу відповідно до власних можливостей підприємства реалізовувати виготовлену продукцію.

Науковці показали, що у вартісній формі вище згадана характеристика повинна визначатись через порівняння комерційних результатів і витрат на продажі та маркетинг фірми. Відповідно, конкурентоспроможність маркетингової активності організації разом із застосуванням показників маркетингового потенціалу та показників ефективності комерційної діяльності доцільно розглядати за формулою:

$$E_{\text{мар}} = 1/3 * P_{\text{мар}} * (D_{\text{в}} - B_{\text{м}} / B_{\text{в}}),$$

де $E_{\text{мар}}$ - оцінка конкурентоспроможності маркетингової діяльності;

$P_{\text{мар}}$ – потенціал маркетингу;

$D_{\text{в}}$ – валовий дохід;

$B_{\text{м}}$ – витрати фірми на маркетингову діяльність;

$B_{\text{в}}$ – валові витрати.

Так, потенціал маркетингу слід обчислювати за формулою:

$$P_{\text{мар}} = K_{\text{в}} * (C * K_2 + K_2 * K_3 + \dots + K_9 * K_{10}),$$

де відзначимо $K_{\text{в}}$ – це ваговий коефіцієнт маркетингу у діяльності фірми, визначений експертним способом послідовних порівнянь;

K_1 – потенціал маркетингових досліджень;

K_2 – потенціал маркетингової інформаційної системи;

K_3 – потенціал цільового ринку;

K_4 – потенціал товарної політики підприємства;

K_5 – потенціал процесу ціноутворення;

K_6 – потенціал збутової політики підприємства;

K_7 – потенціал продажу;

K_8 – потенціал рекламної діяльності підприємства;

K_9 – потенціал стимулювання збуту продукції;

K_{10} – потенціал формування громадської думки.

Так, під час апробації всі під критерії доцільно розглядати за наступною шкалою: критерій 0 – фірма (організація) в маркетинговій діяльності обходиться без застосування інструментів маркетингу; тоді критерій 1 – фірма за якого в маркетинговій діяльності використовує інструменти маркетингу не в повному обсязі; критерій 2 – організація у маркетинговій діяльності використовує інструменти маркетингу в повному обсязі. Відтак для об'єктивного оцінювання є варіант коригування всіх під критеріїв, а також їх зміни зміненим [17, С.88].

Тоді проведення ґрунтовного аналізування та оцінювання стратегії підприємства доцільно щоб відбувалось за рахунок побудови моделі

конкурентоспроможності. Так мета в даному випадку полягатиме в перевірці правильності обраної стратегії фірми та коригування цієї стратегії.

Отож для фірми чи будь-якої організації варіант здійснення прогнозу ситуації буде розуміти під собою передусім одержання суттєвіших результатів або мінімізацію затрат. Конкурентоспроможність менеджмент-потенціалу полягає в першу чергу у вмінні організовувати і реалізовувати менеджерську діяльність в такий спосіб, який дозволить як стратегічно так і тактично випереджати своїх конкурентів. Власне тому, оцінка управлінського потенціалу фірми як рівень ефективності роботи менеджерської команди повинна бути висвітлена коефіцієнтом випередження, що розраховується за формулою:

$$K_v = t_{p.v.} / t_{p.g.}$$

де K_v – коефіцієнт випередження;

$t_{p.v.}$ – темп росту обсягів виробництва підприємства;

$t_{p.g.}$ – середньогалузеві темпи росту обсягів виробництва підприємств-конкурентів.

Підсумовуючий етап в здійсненні оцінювання конкурентоспроможності фірми – розрахунок та порівняння ряду економічних показників із такими ж рівноцінними показниками протягом попередніх років. Цей метод полягає в оцінці групових показників конкурентоспроможності.

По-перше, ефективність виробничої діяльності підприємства:

- витрати в розрахунку на одиницю виготовленого товару;
- рентабельність продукції, розрахована як співвідношення прибутку від продажу товару та його повної собівартості;
- продуктивність праці. В основному даний показник розраховується як співвідношення об'єму випуску товару і усередненої чисельності працюючих кадрів;
- фондодіддача як реальний показник дієвості правильного використання основного капіталу фірми, в основі розрахунку даного показника лежить частка

від ділення об'єму випуску товару на середньорічну вартість головних виробничих фондів;

По-друге, фінансовий стан підприємства:

- коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт платоспроможності;
- коефіцієнти ліквідності;
- оборотність обігових засобів як показник ефективності їх використання.

По-третє, ефективність управління реалізацією та просуванням продукції:

- рентабельність продажу;
- коефіцієнт затовареності готовою продукцією;
- коефіцієнт ефективності проведення реклами і засобів просування та стимулювання збуту;

По-четверте, конкурентоспроможність продукції, а саме:

- показники якості товару,
- ціна товару.

Як бачимо, достовірний результат оцінки конкурентоспроможності підприємства можливий лише при використанні різноманітних методів, що відображають найсуттєвіші аспекти діяльності підприємства. Такі методи дають можливість не лише з'ясувати місце підприємства в певному рейтингу, але й виявити, за рахунок яких складових можна підвищити конкурентоспроможність, знаючи сильні та слабкі сторони конкурентів.

У світовій практиці використовують ряд методів аналізу конкурентних переваг. Серед них варто виділити SWOT, LOTS, PIMS (Profit Impact of Market Strategy), Mckinsey (стратегія, навички, загальноприйняті цінності, структура, система, кадри, стиль)[58,с.42-45].

Підсумовуючи усе наведене вище, можемо сказати, що конкурентоспроможність не можна оцінити однією методикою, тому що в такому випадку враховувалися б лише окремі показники, від яких залежить конкурентоспроможність підприємства. Дана ж економічна категорія працює лише за умови, якщо застосовуються поодинокі показники як єдина система.

Саме тому потрібно розробляти механізм захисту від неточностей при виборі параметрів її оцінки.

1.3. Вивчення стратегії підвищення конкурентноспроможності підприємства при виході на нові ринки

До кола стратегічного планування належить реалізація поставлених цілей з урахуванням наявних ресурсів та ситуації на ринку.

За Хансом Віссемом, у стратегічному управлінні підприємством існує три рівні прийняття стратегічних рішень (рис.1.3.) :

- 1) загальний або корпоративний;
- 2) діловий або конкурентний;
- 3) функціональний [19, с. 28–45].

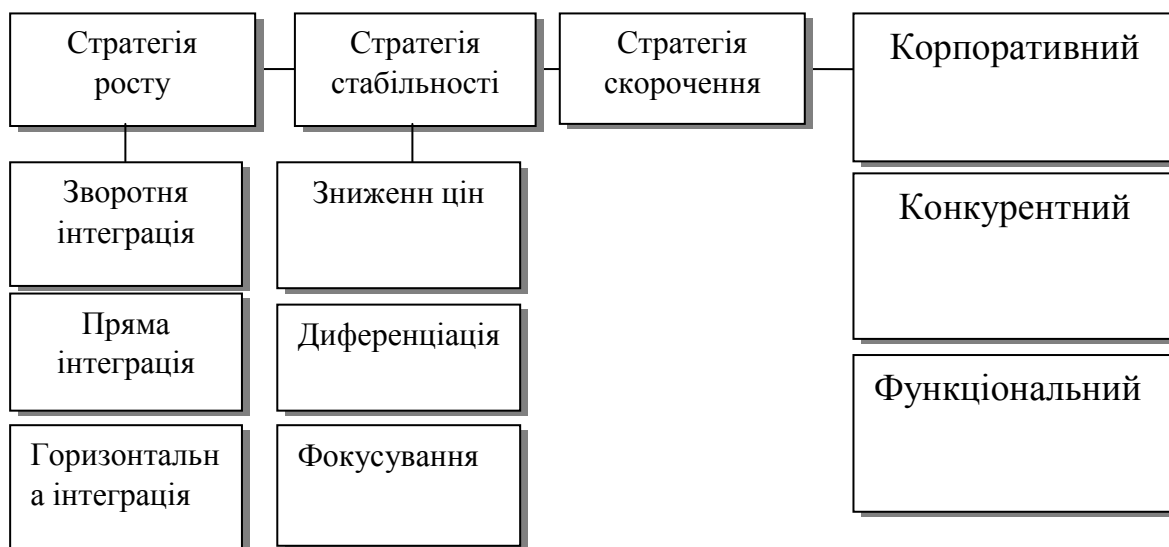


Рис. 1.3. Рівні прийняття стратегічних рішень

Корпоративний тип стратегії визначає напрямок розвитку підприємства в цілому. На цьому рівні ухвалюється рішення про форми і види економічної діяльності суб'єкта господарювання. При цьому особлива увага зосереджена на рішеннях злиття, придбання або виходу з того або іншого бізнесу. За таких умов підприємство стає об'єктом купівлі-продажу, а його внутрішня вартість

відіграє вирішальну роль у загальному уявленні про підприємство, рівень його конкурентоспроможності тощо.

Конкурентні стратегії стосуються конкурентоспроможності окремих видів продукції. Здебільшого вони спрямовані на завоювання частки ринку за допомогою виробництва нових якісних товарів, що можуть конкурувати з товарами, які виробляються іншими підприємствами, і відмови від виробництва неконкурентоспроможних товарів, які не користуються попитом на ринку. Крім того, ділова стратегія враховує політику підприємства на ринку, частку якого воно прагне завоювати [16,с. 26–31.].

Завоювання частки ринку позначатиме зростання продажу підприємства, що в свою чергу призведе до зростання виробничих потужностей підприємства, придбання нових технологій і обладнання, збільшення виробничої програми й підвищення вартості підприємства, за рахунок збільшення як матеріальних, так і нематеріальних активів [11,с.78-81]. З вищепереліченого випливає, що суть конкурентної стратегії полягає у плануванні діяльності окремої сфери підприємства.

Функціональна стратегія належить до організації праці й заходів окремих відділів або підрозділів підприємства як нижчої ланки управління. Кожний відділ або підрозділ суб'єкта господарювання має розробити власні заходи й підходи, що підпорядковані головним цілям ділової стратегії та спрямовані на її досягнення [19, с. 28–45.]. Таким чином, функціональні стратегії орієнтуються на роботу окремих підрозділів підприємства, сприяючи при цьому досягненню його головної мети й задоволенню цілей різних груп інтересів. Зважаючи на це, кожний підрозділ має організовувати й виконувати свої функції таким чином, щоб групи інтересів не вступали в конфлікт і їхні інтереси задовольнялися повністю.

Так, вчені виокремлюють наступні види загального корпоративного розвитку в системі стратегій, що дозволяє виділити основних типів, як ріст, стабільність і скорочення.

Провідними видами стратегій росту є:

- стратегія зворотної інтеграції, спрямована на ріст за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками сировини й комплектуючих виробів;
- стратегія прямої інтеграції, що передбачає одержання у володіння або під контроль підприємства системи розподілу й збуту;
- стратегія горизонтальної інтеграції, що являє собою об'єднання або придбання підприємств конкурентів, які випускають аналогічну продукцію [11,С.78-81].

Отже, стратегія росту передбачає збільшення обсягу самого підприємства шляхом придбання інших підприємств та інтеграції з ними. Лише підприємство, що має у своєму арсеналі сильні конкурентні переваги порівняно з конкурентами, може їх поглинути. Його інтеграція полягає в залученні нових виробничих потужностей і ресурсів, що веде до збільшення внутрішньої вартості підприємства-поглинача. Слід мати на увазі, що внаслідок такого поглинання або об'єднання підприємство може отримати й нові зобов'язання, що залишилися в підприємства, яке поглинається. Проте їхній розмір часто є незначним порівняно з активами, що залишаються в розпорядженні підприємства, залученням нових споживачів, що призводить до збільшення доходів підприємства, і потенційними можливостями, які підприємство набуває внаслідок використання нових переваг.

Стратегію стабільності спрямовано на забезпечення вже наявних позицій підприємства. Серед її різновидів можна виділити такі, як зміцнення позиції на ринку на основі лідерства в зниженні витрат, диференціація продукції, фокусування. Ці види стратегії є не настільки агресивними порівняно зі стратегіями росту, проте вони також спрямовані на збільшення вартості підприємства або принаймні на збереження значення показника вартості на певному рівні. Стабільність сама по собі передбачає нерухомість деяких показників [11,с.78-81].

Таким чином, стратегія стабільності може використовуватися підприємством, що функціонує в жорсткому конкурентному середовищі.

Зважаючи на своє становище, підприємство намагається привернути увагу нових груп споживачів як потенційних зовнішніх груп інтересів шляхом зниження ціни або створення нових якісних характеристик товару. Реалізація даної стратегії дозволить щонайменше не знижувати внутрішню вартість підприємства.

Стратегія скорочення використовується підприємством при зниженні його конкурентоспроможності, що трапляється лише за умови впливу несприятливих чинників на діяльність підприємства. Вище обумовлена стратегія використовується підприємством у разі неспроможності задовольнити цілі різних груп інтересів і тому спрямована на підтримку внутрішньої вартості підприємства або мінімізації її зниження. Якщо підприємство вибирає такі стратегії, це означає, що результативність управління його конкурентоспроможністю є незадовільною. Тобто цілі, установлені на тактичному й оперативному рівнях, не були підпорядковані головній меті – збільшенню внутрішньої вартості підприємства, а організація роботи підрозділів, що відповідають за досягнення цілей різних рівнів управління, здійснена неефективно. У такому випадку приріст внутрішньої вартості підприємства не відбувається, і цілі груп інтересів залишаються незадоволеними [11,с.78-81].

При виборі тієї чи іншої корпоративної стратегії вдаються, як правило, до портфельного аналізу, оцінки господарської діяльності з метою вкладення ресурсів у найбільш прибуткові й перспективні напрями та припинення або скорочення інвестицій у неефективні проекти.

Портфельний аналіз передбачає створення матриці, за допомогою якої продукція або підприємства як товар порівнюються між собою за різними критеріями. Так на основі розбивки підприємства на окремі більш детальні об'єкти дослідження визначається їхня конкурентоспроможність, виявляються перспективи подальшого розвитку й розробляється стратегія управління ними. Сьогодні одним з критеріїв успішності роботи підприємства є його внутрішня вартість. Тому необхідно оцінювати внутрішню вартість підприємства таким

чином, щоб її оцінка була адекватна порівняно з вартістю конкурентів, і показник внутрішньої вартості свідчив про стан підприємства щодо інших підприємств і ступінь задоволеності груп інтересів.

Таким чином, успішне функціонування й розвиток підприємства в ринковій економіці вимагає особливого підходу до формування його конкурентної стратегії. Конкурентна стратегія підприємства має бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства й досягнення його цілей, які задовольнятимуть цілі окремих груп інтересів. Розробка системи етапів формування стратегії повинна здійснюватися в спосіб, за якого наступні етапи планування будуть відмінні від попередніх своїми певними особливими методами виконання. Варто згадати про власне процес формування стратегії на підприємствах може бути представлений у вигляді етапів послідовного вирішення низки взаємопов'язаних стратегічних питань (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи формування стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Етап I	Етап II	Етап III
1. Формування головної стратегічної мети та місії діяльності організації.	1. Аналіз діяльності потенційних конкурентів на даному ринку.	1. Розробка стратегії підприємства та досягнення поставленої мети.
2. Визначення можливостей підприємства.	2. Оцінювання впливу чинників макро- та мікросередовища на діяльність підприємства.	1. Визначення тактичних завдань і пріоритетів у процесі здійснення перетворень.
3. Виявлення сфери діяльності для використання капіталу підприємства.	3. Оцінювання сучасного економічного, технічного та технологічного стану підприємства. Аналіз стратегічних альтернатив.	3. Реалізація стратегії.

На завершальному етапі вибирається альтернативний варіант, який служить основою та базою для менеджерів при розробленні ґрунтового бізнес-плану реалізації стратегії. Не варто забувати, що навіть найкращі плани можуть бути нереалізованими через неякісне виконання або неефективне управління конкурентоспроможністю підприємства. Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства (товарів, робіт, послуг) необхідно прийти до трактування як комплексного формування організаційної структури, бізнес-процесів, технологій, положень також ресурсів, котрі є потрібними для створення та реалізації умов, котрі дозволяють сформувати конкурентні переваги в сучасному та майбутньому бізнес-середовищі. [34, с. 225-228.]

Отже, з метою забезпечення повноцінного функціонування стратегії необхідно розробити систему показників, які б спрямовували підприємство на досягнення закладених у ній цілях. Даний процес супроводжується відповідними змінами у організаційній структурі, забезпеченні відповідними ресурсами, які необхідні для виходу підприємства на міжнародні ринки.

Висновки до розділу I

Проведений аналіз економічної літератури дав змогу з'ясувати теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності. Уточнено економічну сутність конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Виявлено, що ключовими характеристиками конкурентоспроможності є динамічність та порівняльний характер, адже не маючи об'єктів для порівняння на певному ринку, неможливо визначити рівень конкурентоспроможності підприємства. Конкурентні переваги не можуть бути сталими, вони мають свій життєвий цикл, тому суб'єкт господарювання може бути конкурентоспроможним в один проміжок часу і втрати свої позиції за певний період. Отже, можна впевнено стверджувати, що конкурентоспроможність – це комплекс економічних, організаційних, технічних, технологічних та екологічних параметрів, які в процесі взаємодії та взаємозв'язку забезпечують високу якість продукції і відповідно попит на неї, низький рівень собівартості її виробництва і високий рівень цін при реалізації за різними каналами збуту, гарантуючи одержання

максимального прибутку за найменшого підприємницького ризику на певному ринку в конкретний проміжок часу.

Відзначимо, що поняття «конкурентоспроможність» часто використовується для характеристики країни, продукції, підприємства і зумовлене взаємовпливом даних об'єктів.

Оскільки існує велика кількість різноманітних методик визначення конкурентоспроможності, ми дійшли висновку, що потрібно розглядати параметри, які б характеризували об'єкт з різних сторін.

Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства – це складний процес, що полягає у визначенні того, чого ми хочемо досягти, який наш реальний стан та які дії необхідні для реалізації бажаного.

РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ПТАХОФАБРИКА ТЕРНОПІЛЬСЬКА» В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Основна характеристика діяльності ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»

Місія – забезпечення населення натуральним продуктом харчування.

Ціль – виробництво товарного яйця

Основні відомості про акціонерне товариство:

1. Повне найменування: Публічне акціонерне товариство «Птахофабрика Тернопільська».
2. Код за ЄДРПОУ6: 03369177.
3. Номер свідоцтва про державну реєстрацію емітента: P04058284Ю0010135.
4. Дата державної реєстрації: 27 серпня 1999 року.
5. Місцезнаходження: вул. Галицька, 180, с. Великі Гаї, Тернопільський район, Тернопільська область, 47722.
6. Основні види діяльності:
 - виробництво і реалізація птиці, яйця, м'яса, яйце продуктів;
 - переробка яйця, виробництво та реалізація яєчного порошку;
 - виробництво і реалізація продовольчих товарів;
 - виїзна торгівля промисловими та продовольчими товарами;
 - надання різноманітних платних послуг фізичним та юридичним особам на договірній основі;
 - інші роботи та послуги, не заборонені чинним законодавством України.

ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» розпочало свою діяльність у 1971 році як Тернопільська міжколгоспна птахофабрика (відповідно до постанов № 7 обласної Ради колгоспів від 01.03.1971р. та № 13 обласної Ради депутатів трудящих від 02.03.1971 р.). У травні 1971 р. було розпочато

конструювання першого пташника, так по завершенні року на першому цеху було запущено 6 пташників, на той момент це дозволило мати 90 тис. гол. птиці. У 1972 р. відкрився відділок с. Петриків, де утримувалось перше батьківське стадо.

У 80-х рр. досліджуваний об'єкт був у підпорядкуванні Львівського тресту об'єднання «Птахопром». Крім того, варто наголосити що для батьківського поголів'я було долучено цех репродукції за адресою смт. Ланівці (отож проектна потужність якого становила 90 тис. гол.). Відділ с. Петриків було переобладнано для інкубації та підрощення молодняка.

«Відповідно до наказу Міністерства сільського господарства Української РСР від 08.02.1985 року № 57 та на підставі дозволу Ради Міністрів УРСР від 15.01.1985 року № 542/96 Тернопільська обласна міжколгоспна птахофабрика була перетворена у державне сільськогосподарське підприємство «Птахофабрика Тернопільська» за станом на 01.01.1985р. На той час в УРСР поза трестами діяло лише 4 птахофабрики з окремим статусом. У 1986р. підприємству надано статус репродуктора II порядку» [108].

Цей період має найкращі показниками розвитку: валовий збір яєць становив 89 млн. шт. (1990р.), кількість утримуваних курок-несучок досягла 760 тис., продуктивність — 234 яйця на 1 курку-несучку. Забезпечення кормами птахофабрики здійснювалось централізовано через трест, та з часом запустили комбікормовий завод у селищі міського типу Дружба. У 1985р. на території відділку с. Великі Гаї збудований кормоцех, який спочатку виконував додаткові функції. Зараз — це один з основних допоміжних структурних підрозділів, який повністю забезпечує виготовлення комбікормів за власною рецептурою, розробленою з врахуванням кросу, вікової категорії та забезпеченості кормами.

Соціальна сфера діяльності підприємства включає: будівництво дитячих садочків, гуртожитків, житлових будинків.

Також, у 1994 р. було запущено у виробництво потужності цеху №3, який характеризується проектною потужністю в розмірі 160 тис. куркомісць,

власне запуск даного об'єкту ініціювала облдержадміністрація, — за загальною потужністю птахофабрика вже розрахована на 750 тис. куркомісць. У цей час продукція підприємства постачалася також в країни Європи.

Загальна криза економіки, що досягла свого піку у 1998-1999 р. привела до банкрутства більшості птахофабрик, тому багато з них призупинило свою діяльність. Незважаючи на скрутне становище, птахофабрика все ж функціонувала, хоча лише на $\frac{1}{4}$ потужності при незадовільних якісних показниках.

Підприємство реорганізувалося 27 серпня 1999 року у відкрите акціонерне товариство. Разом із зміною форми власності застосовуються нові підходи до господарювання — спочатку посаджено на вирощування 45 тис. гол. експериментальної партії птиці нового для української господарства кросу Ну-Line W-98. У часи кризи середньорічне поголів'я склало 69 тис. гол., валовий збір яєць ледве досягав 17,1 млн. шт. Для виходу із кризового становища здійснюються роботи для покращення матеріально-технічної бази. На технічне переозброєння витрачено 1,7 млн. грн., в тому числі закуплено основних засобів на суму 700 тис. грн.

Залучаються додаткові людські ресурси, в результаті чого ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» потрапила в трійку «найкращих роботодавців 2000 року» в Тернопільському районі.

Також, у 2001 р. відбувся грандіозний проект по завершенні процесу приватизації. Відтак, зі зміною керівництва розробляється стратегія тривалого розвитку, що охоплює два етапи виходу з кризи, оновлення виробництва до максимально можливого рівня та розширення виробничих потужностей. На першому етапі значні кошти вквалися в апробацію та впровадження нового птахівничого устаткування, закупівлю нових кросів птиці. На другому етапі було здійснено вибіркове та найнеобхідніше ремонтування виробничих приміщень, а також планування масштабної реконструкції та модернізації. Основним пріоритетом визнано нарощення поголів'я, зміну організації виробничого процесу, формування не штату, а команди фахівців. За успішний

розвиток та просування на ринку кросу «Hy-Line» у 2002 році підприємство було нагороджене кубком міжнародного клубу «Hy-Line».

У 2003р. ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» стало співзасновником відомої всеукраїнської асоціації «Союз птахівників України» і на сьогодні є єдиним представником Західного регіону в даній структурі.

У 2005 році підприємством здійснено якісно новий крок у модернізації виробничих потужностей. За результатами проведеного тендеру, було укладено договори на поставку обладнання: для вирощування курчат — з німецькою компанією «Ten Elsen GmbH», для промислового утримання курей — з німецькою компанією «Big Dutchman», сортувальної лінії — з бельгійською компанією Jos Holvoet N.V.

Здійснено запуск двох пташників для вирощування курчат загальною потужністю 180 тис. куркомісць, де змонтовано обладнання типу «Shrecht», а також двох цехів для утримання дорослої птиці, розрахованих на утримання 273 тис. голів птиці (обладнання типу «Big Dutchman»). Наприклад, нещодавно на «Птахофабриці Тернопільській» з'явилася нова машина для сортування яєць. Саме цей прилад дозволяє безпомилково розділити продукцію по ваговій категорії, а також визначити чи містяться на ній тріщини чи інші пошкодження, котрі можуть сприяти швидкому її псуванню. Для максимальної автоматизації основних процесів налагоджується та відрегульовується електронна система управління усіма основними процесами.

Філій, представництв та дочірніх підприємств ПАТ не створювало. Кількість акціонерів на 01.01.2013 року 185 осіб, в тому числі: 1 юридична особа; 184 фізичні особи.

Керівництво діяльністю підприємства здійснює виконавчий орган, а саме правління Товариства, очолене головою правління. Наглядова рада у свою чергу представляє інтереси акціонерів, здійснює регуляторні та контролюючі функції по відношенні до роботи керівного органу протягом періоду часу між загальними зборами. Наголосимо, що контроль за фінансово-господарською діяльністю ТОВ здійснює ревізійна комісія.

Наведена оргструктура підприємства (рис. 2.1) належить до лінійних.

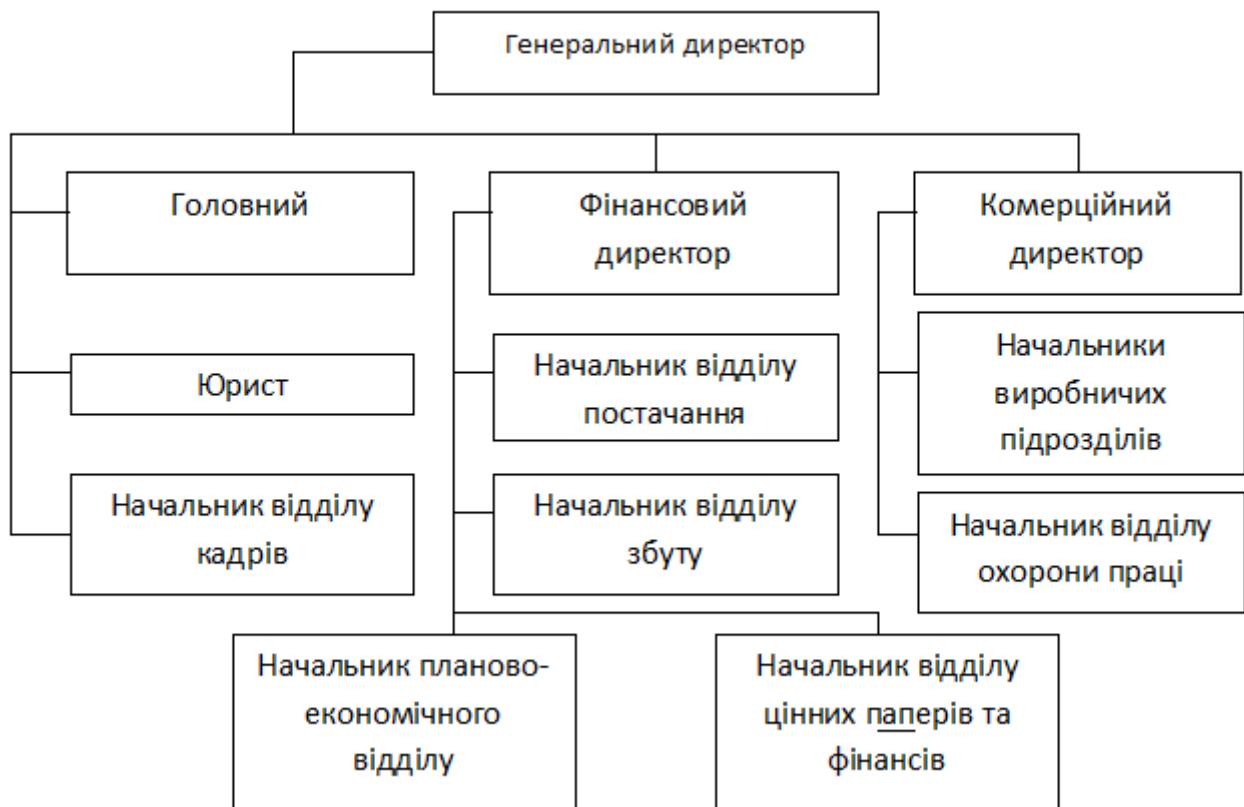


Рис. 2.1. Організаційна структура приватного акціонерного підприємства «Птахофабрика Тернопільська»

Вона відповідає таким вимогам: адаптивна, гнучка, проста, надійна, оперативна, економічна. Хочеться сказати, що досліджувана структура є не спеціалізованою, оскільки, як видно із представленого рисунка не передбачає введення спеціалістів з певних функцій, тобто один лінійний керівник виконує декілька функцій управління.

Щодо маркетингових моментів, а саме, ринків продажу готової продукції то в основному вони зконцентровані в обласних центрах та районах нашої країни. Так, головними споживачами виступають найбільші мережі магазинів Тернополя, NOVUS, ВАТ «Терра», ТОВ «АТБ», також ринком збуту є медичні заклади та організації нашої області. Щодо цінової політики на продукцію підприємства то вона досить динамічна, оскільки безпосередньо залежать від сезонності і попиту населення. Продукція на даний момент не експортується. На ринках Тернопільської області та України загалом спостерігається

постійний попит на продукцію ПАТ «Птахофабрика Тернопільська». Основними ринками збуту торгового яйця є обласний центр – місто Тернопіль та територія України. Основними покупцями є:

- провідні мережі магазинів Тернополя;
- Приватне Акціонерне Товариство «Тера»;
- Супермаркети «АТБ»;
- медичні організації міста та області.

Щодо місця розташування досліджуваного підприємства то воно знаходиться поблизу своїх ринків збуту, поблизу міста Тернополя. Це є перевагою, досить зручно економічно і на 90% підприємство спрямовує свої основні сили на даний ринок. Так як, суттєвим бонусом є доступність і близькість по відстані до споживача через що ринок завжди забезпечено найякіснішим свіжим яйцем та свіжим м'ясом, відпадає потреба в складуванні та зберіганні. Окрім того, на сьогоднішній день велика доля тернопільського яйця надходить у Луцьк і підприємці просять подвоїти його обсяги. Зараз активно на ринки Тернопілля вийшли супермаркети «АТБ», з якими підприємство почало тісно співпрацювати.

Ціни на продукцію залежать від сезонності та попиту населення. Проблем зі збутом продукції майже немає. ПАТ налагодило контакти з основними постачальниками кормів та матеріалів: ПСП «Ава», фірма «Агро», ПП «Агротек», ПМП «Біо-Захід» і с/г підприємства області. Проблем зі збутом продукції майже немає. ПАТ має прямі контакти з основними постачальниками кормів та матеріалів: ПСП «Ава», фірма «Агро», ПП «Агротек», ПМП «Біо-Захід» і с/г підприємства області.

Птахівнича галузь в Україні характеризується описаними тенденціями щодо сезонності реалізації продукції у даній галузі. Так, попит на продукцію м'яса птиці і на продукцію яєць теж піддається сезонним тенденціям. Можна сказати, що максимального значення показники попиту на досліджувану продукцію і максимально високі ціни ми спостерігаємо протягом осінньо-зимового періоду і мінімального значення відповідно та низького рівня цін

протягом весняно-літнього періоду, в свою чергу це досить суттєво позначається на рівню дохідності підприємства протягом цих періодів. Так, попит на яйця констатуємо як явище із сезонним характером. Попит на продукцію максимізується протягом осінніх місяців, а саме у вересні, жовтні та листопаді, та окрім того перед Великодніми та Різдвяними святами.

Аудиторською перевіркою встановлено, що ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» функціонує на законних засадах і у своїй діяльності керується чинним законодавством та засновницькими документами. На думку представників Аудиторської фірми «Консул», фінансові звіти, складені відповідно до концептуальної основи (П(С)БО, тобто європейської (континентальної) моделі бухгалтерського обліку, відображають достовірну у всіх суттєвих аспектах інформацію про фінансовий стан та діяльність товариства, що перевіряється станом на 12 лютого 2020 року, за період із 1 січня 2019 року по 31 грудня 2019 року та відповідають вимогам законодавства і нормативних актів України.

Фінансова звітність та бухгалтерський облік в ПАТ здійснюється згідно норм чинного Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [108], Положень (стандартів) бухгалтерського обліку, окрім того діючого Плану рахунків бухгалтерського обліку виробничо-фінансової діяльності. Факти вплати штрафних санкцій і компенсацій за порушення законодавства – відсутні. Фінансування діяльності емітента проводиться за рахунок власних коштів. Укладених, але не виконаних договорів немає. Розширення виробництва і реконструкція не передбачається. Витрати на дослідження та розробку теж не передбачено [108]. Варто зазначити, що досліджуване підприємство має певні податкові пільги, які ми перелічимо:

- 1) фіксований с/г податок;
- 2) спеціальний режим оподаткування по ПДВ.

Державне замовлення не виконували. Товариство до асоціацій, корпорацій, консорціумів і концернів не входить.

Підприємством було зроблено кроки в організації системи збуту продукції. З метою налагодження маркетингових комунікацій воно зареєструвало торгову марку «Добре яйце» і відкрило декілька представництв у формі торгових точок у західному регіоні. З метою забезпечення ефективності торгової мережі й її подальшого розширення маркетингологи продовжують здійснювати розробку нових пакетів послуг, що орієнтуються на представників підприємства у регіонах.

Отож, всі вище перелічені підрозділи підприємства утворюють єдину цілісну систему. Дана система спрямована на виконання місії та конкретних чітких завдань, котрі стоять перед підприємство.

До виробничого підрозділу належить цех вирощування молодняка, також цех репродукції й цехи утримання дорослого поголів'я. Окрім того, наголосимо, що функціонуванням цехів виробництва комбікорму та промислової переробки дозволяють забезпечити закритий цикл виробництва. Життєдіяльність та підтримку функцій всіх підрозділів підприємства забезпечують ремонтно-механічна служба спільно з цехом електропостачання, транспортним і допоміжним господарствами, комюніті підприємства. Так, до числа підрозділів підприємства ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» відведено 6 основних (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структуризація підрозділів ВАТ «Птахофабрика Тернопільська»

Структурний підрозділ	Адреса	Призначення
Цех № 1	с. В. Гаї	виробництво товарних курячих яєць
Цех № 2	с. В. Гаї	виробництво товарних курячих яєць
Цех № 3	с. Дичків	виробництво товарних курячих яєць
Цех вирощування молодняка	с. Петрики	інкубація, вирощування молодняка
Цех репродукції	м. Ланівці	виробництво інкубаційних гібридних яєць
Цех промислової переробки	с. В. Гаї	забій птиці та фасування м'яса, виробництво яєчного порошку

Відповідно до плану реконструкції здійснено будівництво та монтаж обладнання пташників №14, 16, 17, 18, 22, 23 (цех №2), цех №3. Виробничі потужності цехів представлено в таблиці 2.2.

З таблиці 2.2 бачимо, що підприємство володіє потужністю для утримання понад 600 тисяч курей.

Таблиця 2.2

Виробничі потужності цехів ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»

Назва цеху	Кількість пташників	Потужність пташника, куркомісць	Загальна потужність куркомісць
1	2	3	4
Цех № 1	4	19200	76800
	4	19680	78720
	3	0	0
Всього:	11	38880	155520
Цех № 2	8	11860	94880
	2	19200	38400
	2	0	0
Всього:	12	31060	133280
Цех № 3	1	0	0
1	2	3	4
Всього:	1	0	0
Цех репродукції	6	12150...15250	75000
Всього:	6	15250	75000
Разом:	29	85190	363800
Молодняк			
Цех репродукції	2	22000	44000
Всього:	2	22000	44000
Цех вирощування молодняка	7	20000-32000	195000
	2	0	0
Всього:	9	32000	195000
Разом:	11	54000	239000
Разом:	44	139190	602800

На даний момент завершено реконструкцію цеху з вирощування курей-несучок, основна частина виробничих потужностей якого призначена для продукування м'яса бройлерів. Ще досі ведеться модернізація комбінату хлібопродуктів у смт. Дружба Тербовлянського р-ну, на базі якого буде

функціонувати завод з виробництва комбікормів. Здійснюється реконструкція цеху №3 промислового утримання курей-несучок. Слід наголосити, що підприємство не використовує повністю усі свої потужності, що сталося внаслідок скорочення виробництва в період кризи. Як уже зазначалося, витрати на виробництво зросли, у зв'язку зі збільшенням цін на корми та енергоресурси, тому виробничі потужності використовуються лише на 61%. Капітальне будівництво та розширення не плануються. Проте, взявши до уваги цей факт, бачимо перспективу використання усіх резервів підприємства.

Однією з визначальних умов успіху у птахівництві є вибір якісної птиці. За роки діяльності спеціалісти підприємства працювали з різними кросами, намагаючись обрати оптимальний для утримання в наших умовах. Починаючи роботу з молдавським кросом «Леггорн» лінії 444, поступово було впроваджено більш прогресивний крос «Білорусь-9». Проте дальший пошук та порівняння ефективності утримання птиці (навіть на рівні експерименту).

«Віддача птиці залежить від генетичного потенціалу, умов утримання (зокрема відповідного рівня ветеринарного контролю) та збалансованого комбікорму. Останній фактор є дуже важливим, оскільки не лише забезпечує життєдіяльність організму, але й дозволяє регулювати кількість та якість товарної продукції» [108].

Спеціалісти підприємства одноголосно підтримали вибір кросу Хайсекс Коричневий, оскільки проведена пробна практика повністю розвіяла всякі сумніви. «Птахофабрика налагодила тісні зв'язки з Державним підприємством «Науково-дослідний племінний птахозавод ім. Фрунзе» Національного аграрного університету України, що розташоване в селі Фрунзе, Сакського району, з розведення курей яєчних кросів «Хайсекс», які створені голландською селекційною фірмою «Хен-дрикс Поултри Бридерс». Там проводиться закупівля молодняка і забезпечується інформаційно-консультативна підтримка центру у питаннях пов'язаних з вирощуванням та утримуванням птиці.

Фінансова звітність та бухгалтерський облік у ПАТ ведуться узгоджуючись із нормативно-правовою базою, Законами України, Положеннями (стандартів) бухгалтерського обліку, а також діючого Плану рахунків бухгалтерського обліку виробничо-фінансової діяльності. Нарахування амортизації здійснюється за методом, передбаченим податковим законодавством. Відтак, показник амортизації інших необоротних матеріальних активів може бути нараховано у розмірі 100% на період передачі в експлуатацію [108].

ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» регулярно допомагає своєю продукцією дитячим закладам. Принагідно слід зазначити, що підприємство було створене ще у радянські часи, проте воно зуміло успішно пройти процес перебудови економіки, утрималося в часи кризи і намагається знайти найоптимальніші способи функціонування в сучасних умовах господарювання.

2.2. Аналіз конкурентноспроможності досліджуваного підприємства

Одним із економічних методів порівняння конкурентноспроможності декількох підприємств є порівняння їх за параметрами – чистий прибуток, частки ринку. У таблиці 2.3. зображено порівняння між найбільшими виробниками товарного яйця та досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3

Чистий прибуток птахофабрик та частка ринку

Критерій	ПАТ «Авангард»		ГК «Овостар Юніон»		ПрАТ «Агрофірма» Бережанська птахофабрика»		ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»	
	Чистий прибуток, дол. США	2019	184308	2019	004	2019	1276	2019
	2020	193120	2020	842	2020	3437	2020	173.75
Частка ринку, %	52		7		0,5		0,1	

Аналізуючи таблицю 2.3, виникають підстави вважати, що підприємство займає слабку позицію на конкурентній карті ринку. За даними Асоціації

птахівників України, частка ринку ПАТ «Авангард» становить 52% станом на 2020 рік.

Таблиця 2.4. дає можливість побачити, у яких напрямках підприємство доцільно розвивати свої конкурентні переваги, щоб протистояти конкурентам галузі.

Зважаючи на наявність багатьох критеріїв Space-аналізу, за його допомогою розглянемо такі показники, як фінансове становище, конкурентоспроможність підприємства, привабливість галузі та стабільність середовища. Кожному критерію експерти, в ролі яких виступили працівники фінансово-економічного відділу, присвоїли відповідний ваговий коефіцієнт. На основі вагових коефіцієнтів визначалася зважена оцінка з кожного критерію і груп критеріїв в цілому.

Таблиця 2.4

Порівняння підприємств за напрямками діяльності

Підприємство	ПАТ «Авангард»	ГК «Овостар Юніон»	ПрАТ «Агрофірма» Бережанська птахофабрика»	ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»
Напрямок діяльності				
ЗЕД	Так	так	ні	ні
Вертикальна інтеграція	Так	так	ні	ні
Збагачення товарного яйця	Ні	так	ні	ні
Біогазове устаткування	розробляється	Ні	ні	ні
Власні канали реалізації	Так	так	так	так
Виробництво яєчного порошку	Так	так	так	так

Оцінюючи фінансові сили підприємства, ми обрали в своєму дослідженні наступні критерії, а саме: критерій ліквідності, критерій оборотності активів, критерій фондівдачі, критерій рентабельності власного капіталу, критерій фінансової незалежності, критерій стабільності отримання прибутку. Кожен із

них оцінено за десятибальною шкалою. У таблиці 2.3. бачимо, що фінансове становище ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» слабке і оцінюється в 3.90 балів з 10.

Такий результат можна пояснити, тим що протягом 2015-2020 рр. у діяльності птахофабрики були як прибуткові, так і збиткові періоди.

На основі показника ринкової частки підприємства, якості товару, стадій життєвого циклу продукції, лояльного ставлення покупців, показника рентабельності збуту і ступеня вертикальної інтеграції було здійснено оцінку конкурентноспроможності підприємства (Табл. 2.5).

Таблиця 2.3

**Оцінка фінансового становища ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»
за методом SPACE-аналізу**

Критерії	Оцінка, бали	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка, бали
Ліквідність	4	0,05	0,2
Оборотність оборотних активів	6	0,05	0,3
Фондовіддача	6	0,1	0,6
Рентабельність власного капіталу	2	0,2	0,4
Фінансова незалежність	4	0,1	0,4
Стабільність отримання прибутку	4	0,5	2
Фінансове становище			3,90

Як бачимо, значення критерію конкурентноспроможності становить 5.9 балів, що значно краще за показники фінансового стану підприємства. Це зумовлено тим, що основними пріоритетами птахофабрики є розширення виробничих потужностей до максимально можливого рівня, апробація та придбання і введення в експлуатацію інноваційних технологій, придбання партій птиці тощо.

Аналіз потенціалу зростання галузі, конкурентної ситуації, використання ресурсів, капіталоемності, бар'єрів входження на ринок, державної підтримки галузі, дав змогу оцінити привабливість галузі. Оцінка склала 6.2 бали (Табл. 2.5.).

Таблиця 2.4.

**Оцінка конкурентноспроможності ПАТ «Птахофабрика
Тернопільська» за методом SPACE-аналізу**

Критерії	Оцінка, бали	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка, бали
Ринкова частка	8	0,1	0,8
Якість продукції	6	0,4	2,4
Стадія життєвого циклу продукту	6	0,05	0,3
Прихильність покупців	6	0,3	1,8
Рентабельність продажів	4	0,1	0,4
Ступінь вертикальної інтеграції	4	0,05	0,2
Конкурентноспроможність			5,90

Стабільність середовища діяльності птахофабрики була оцінена за такими критеріями, як інновації і НТП, інфляція, варіація попиту, державне регулювання галузі, агресивність конкурентів, маркетингові та рекламні можливості, оцінка склала 4.5 бала (Табл. 2.6).

Дана оцінка зумовлена динамічністю рівня прибутковості підприємств цього сектора, враховуючи сезонність галузі птахівництва з яскраво вираженою тенденцією його збільшення в осінньо-зимовий період, перед Великодніми та Різдвяними святами та зниження у весняно-літній період.

Таблиця 2.5.

**Оцінка привабливості галузі для ПАТ «Птахофабрика
Тернопільська» за методом SPACE-аналізу**

Критерії	Оцінка, бали	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка, бали
Потенціал зростання	6	0.2	1.2
Конкурентна ситуація	6	0.1	0.6
Стадія життєвого циклу галузі	8	0.1	0.8
Використання ресурсів	4	0.2	0.8
Капіталоемність	8	0.1	0.8
Бар'єри входження на ринок	8	0.1	0.8
Державна підтримка	6	0.2	1.2
Привабливість галузі			6.2

Таблиця 2.6

**Оцінка стабільності середовища ПАТ «Птахофабрика
Тернопільська» за методом SPACE-аналізу**

Критерії	Оцінка, бали	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка, бали
Інновації та НТП	6	0.1	0.6
Інфляція	6	0.1	0.6
Варіація попиту	2	0.3	0.6
Державне регулювання галузі	4	0.15	0.6
Агресивність конкурентів	6	0.3	1.8
Маркетингові та рекламні можливості	6	0.05	0.3
Стабільність середовища			4.5

Запровадження у виробництво нових наукових розробок на основі інновації має велике економічне значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва. Результати оцінок групи критеріїв SPACE-аналізу подано в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

**Результати оцінок групи критеріїв SPACE-аналізу для ПАТ
«Птахофабрика Тернопільська»**

№	Критерії	Оцінка, бали
	Фінансова стабільність (ФС)	3.9
	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	5.9
	Привабливість галузі (ПГ)	6.2
	Стабільність середовища (СС)	4.5

Для того щоб відобразити результати оцінки у системі координат ХОУ, знайдемо координати точки F(X;Y):

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 6.2 - 5.9 = 3;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 3.9 - 4.5 = -0.6.$$

Вектор рекомендованої стратегії будуємо за точками О (0;0) та F (3;-0.6) .

Як видно із рисунку 2.2, рекомендованою стратегією для ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» є стратегія конкуренції. Така позиція типова

для підприємств з конкурентоспроможною продукцією на зростаючому ринку та підприємств з конкурентоспроможною продукцією на нестабільному ринку. Та все ж варто зазначити: навіть за умови неповного використання ресурсів, що зумовлює збиткову діяльність, низьку ліквідність та оборотність і призводить до ідентифікації фінансового стану підприємства як незадовільного, основні зусилля керівництва мають бути спрямовані на збереження наявних конкурентних переваг. У даному контексті надзвичайно важливою є стабілізація фінансового стану та утримання зайнятої ринкової позиції, оскільки конкурентна стратегія стимулює до активної діяльності у пошуках шляхів використання прихованого потенціалу.

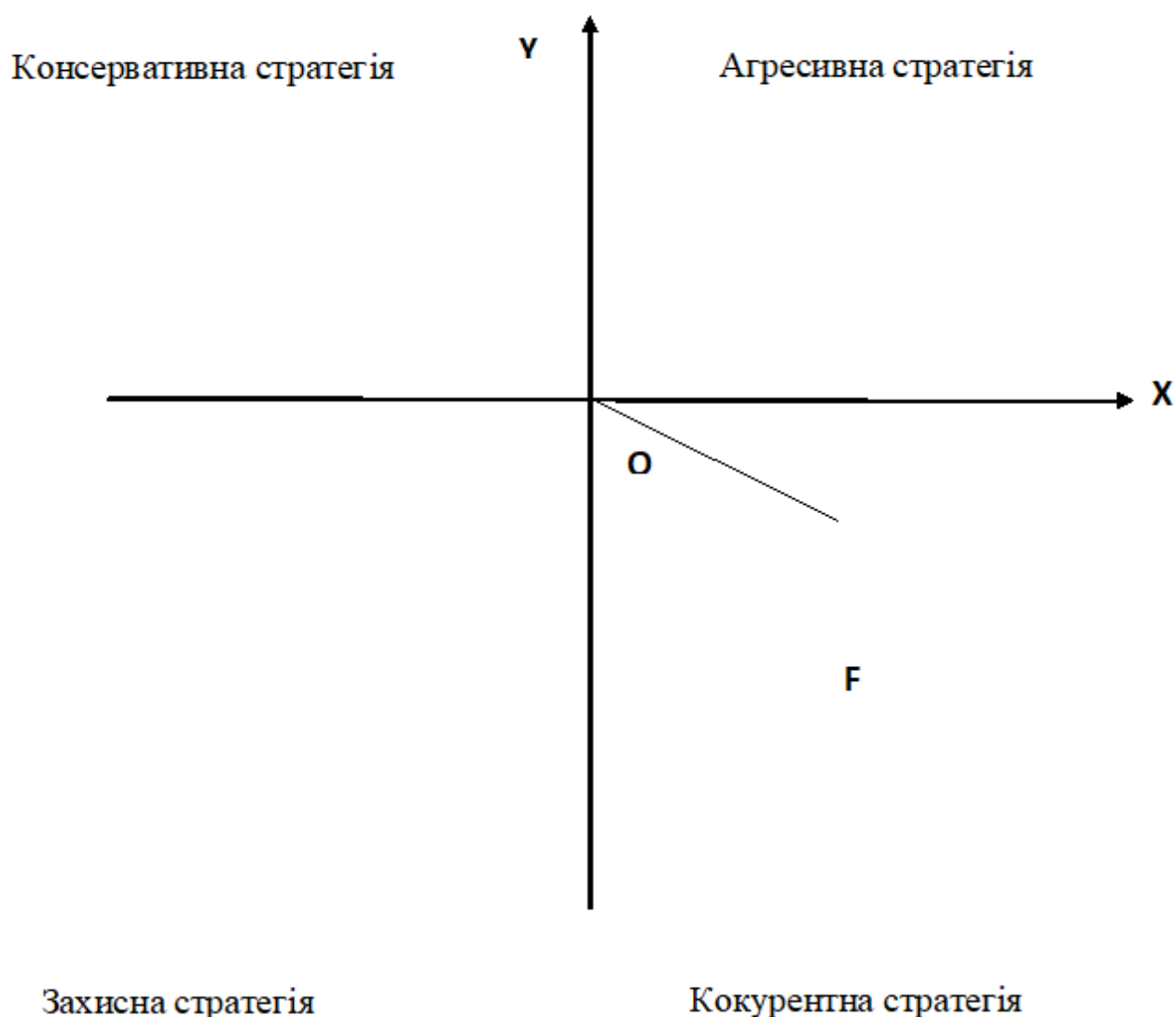


Рис. 2.2. Формування вектору рекомендованої стратегії за методом SPACE- аналізу для ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»

Здійснюючи активну експорту діяльність досліджувана організація займається реалізацією та збутом продукції за кордон для отримання прибутку.

В даній ситуації підприємство несе наступні витрати:

- собівартість експортованого товару;
- накладні витрати;
- організаційні витрати.

Собівартість товару – це витрати підприємства на виготовлення товару. Накладні витрати охоплюють витрати на транспортування товару, які несе підприємство-експортер. Страхування залежить від умов поставки, які вказуються в контракті (CIF, FOB і тощо). При здійсненні експортних, зазвичай, прийнято використовувати умову поставки FOB. Організаційні витрати включають в себе витрати підприємства на укладання контракту, мито та інші платежі. Отож, експортні витрати будуть становити суму собівартості продукції, накладних і організаційних витрат.

Проведемо обрахунки щодо експорту продукції за умови поставки FOB. За таких умов продавець проводить митну очистку для вивозу та несе всі ризики та витрати щодо транспортування вантажу до моменту його відвантаження на борт судна, беручи до уваги термін зберігання столового яйця до 120 діб пр. температурі повітря 0 - -2°C та відносній вологості повітря 75%. Оскільки на підприємстві не має складів з термоустаткуванням, ми встановили мінімальну кількість партії товару за 10 днів, що становить 1250 тис. шт. Собівартість і лотка яєць місткістю 10 шт. – 5 грн., ціна реалізації імпортеру 8.96 грн. Таким чином контрактна вартість складе 1112500 грн (140000 доларів США). Для розрахунку використаємо покритий акредитив. Витрати при митному режимі експорт подані у таблиці 2.8.

Як бачимо з таблиці 2.8. найсуттєвіші витрати становить винагорода комісіонерам та перевезення в ізотермічному транспорті.

Таким чином, при реалізації продукції підприємство отримає збитки у розмірі 148250 грн.

Розрахуємо точку беззбитковості (Тб) для нашого підприємства, враховуючи дані об'єми продажу.

Таблиця 2.8

Витрати при митному режимі експорт

Витрати	Сума, грн
Собівартість	625000
Страховання (0,3% вартості товару)	18750
Транспортування в ізотермічному транспорті (Тернопіль-Одеса)	387500
Розвантажувальні роботи	3000
Винагорода комісiонера (20% вартості контракту)	222500
Комісія за акредитив	4000
Разом	1260750

Для цього використаємо наступні дані:

Постійні витрати – 652767,12;

Змінні витрати на одиницю продукції – 0,15 грн;

Ціна реалізації одиниці продукції – 0,9 грн;

$Tб = 652767,12 / 0,75 = 870356,16$ (шт.).

Розрахунки показують, що для отримання прибутку потрібно збільшити обсяги продажів щонайменше у 9 разів, що не можливо для нашого підприємства. Зважаючи на попередні розрахунки, стає очевидно, що підприємство не зможе підвищити свою конкурентоспроможність, виходячи на міжнародний ринок через посередника.

У вищеподаному прослідковується необхідність закріплення на внутрішньому ринку і лише згодом виникає можливість отримання конкурентних переваг на зовнішньому ринку.

2.3. Аналіз конкурентних переваг та системи управління конкурентоспроможністю підприємств України

Аналізуючи конкурентні переваги підприємств України, як і підприємств будь-якої іншої країни світу, ми, насамперед, повинні розглянути та оцінити конкурентоспроможність національної економіки – середовища, яке формують

і в якому безпосередньо здійснюють господарську діяльність досліджувані господарюючі суб'єкти. Саме оцінка конкурентоспроможності національної економіки в цілому дозволить об'єктивно визначити конкретні конкурентні переваги вітчизняних підприємств.

На сьогоднішній день основним та найбільш об'єктивним показником рівня конкурентоспроможності національних економік є «індекс глобальної конкурентоспроможності» (The Global Competitiveness Index). Індекс глобальної конкурентоспроможності (ІГК) – комплексний інструмент оцінювання мікро- і макроекономічних показників національної конкурентоспроможності [16, с. 12].

Так, даний показник є глобальним дослідженням, на основі якого щорічно формується рейтинг конкурентоспроможності країн світу. Методика розрахунку індексу глобальної конкурентоспроможності розроблена та використовується Всесвітнім економічним форумом.

По своїй суті Всесвітній економічний форум являє собою міжнародну неурядову організацію, основна мета якої полягає у розвитку міжнародної економічної співпраці. Дана організація була утворена у 1970 році. На сьогоднішній день її членами є понад тисячу транснаціональних компаній, урядових та неурядових організацій з різних країн світу. Щороку у Швейцарському місті Давос відбувається зустріч провідних економістів та бізнесменів світу під егідою Всесвітнього економічного форуму.

Загалом можна стверджувати, що Індекс глобальної конкурентоспроможності оцінює життєвий рівень громадян тієї чи іншої країни, а також здатність уряду, держави забезпечити зростання рівня життя. Це насамперед залежить від ефективності використання наявних в країні ресурсів.

Методика ІГК характеризує конкурентоспроможність як набір інститутів, політик і факторів, які визначають рівень продуктивності країни. Остання, у свою чергу, впливає на рівень добробуту, який може забезпечити економіка. Крім того, рівень продуктивності також визначає доходність інвестицій в економіку, котрі є фундаментальним стимулом економічного зростання. Інакше

кажучи, конкурентоспроможні економіки - це ті економіки, які здатні зберегти зростання [16, с. 12].

Звідси можна зробити висновок, що в даному випадку до складу показників, які характеризують конкурентоспроможність, включають динамічні та статистичні величини.

При створенні Індексу глобальної конкурентоспроможності до уваги береться складність економічних процесів і пропонується виважене середнє значення великої кількості різних компонентів, кожен з яких відбиває один з аспектів конкурентоспроможності. Компоненти згруповані у 12 складових конкурентоспроможності [16, с. 12].

Представимо перелік згаданих складових:

1. Інституції. Як відомо, інституційне середовище формується адміністративною та правовою інфраструктурою, які у свою чергу покликані забезпечити ефективну взаємодію всіх суб'єктів економічних відносин в процесі створення суспільного багатства. Ключове значення інституційного середовища для процесів стабільного економічного зростання розкрилось під час останньої світової економічної кризи та пов'язана із зростаючою роллю держави в економіках більшості країн. Ми можемо зробити висновок, що ефективне функціонування інституцій в сучасних соціально-економічних відносинах, є однією з необхідних передумов для подолання наслідків кризи та економічного розвитку.

Можна погодитись із твердженням, що «якість інституційного середовища суттєво впливає на конкурентоспроможність і економічне зростання. Вона позначається на інвестиційних рішеннях та організації виробництва, а також впливає на те, у який спосіб суспільство розподіляє вигоди й витрати щодо реалізації програм і стратегій розвитку» [16, с. 13].

2. Інфраструктура. Високий ступінь розвитку інфраструктури забезпечує пришвидшений розвиток економічної інтеграції національної економіки у міжнародний економічний простір. Якісні показники та ступінь розвитку

інфраструктури країни прямо пропорційно впливає на економічний розвиток країни.

3. Макроекономічна стабільність. «Стабільність макроекономічного середовища має велике значення для бізнесу і, таким чином, для усієї національної конкурентоспроможності. І хоча макроекономічна стабільність самостійно не в змозі збільшити продуктивність країни, доведено, що макроекономічний хаос суттєво шкодить економіці» [16, с. 13]. Іншими словами можна сказати, що макроекономічна стабільність створює оточення, яке саме по собі не спричинить економічне зростання, проте без нього розвиток економіки та конкурентоспроможності стає неможливим

4. Здоров'я і початкова освіта. Дана складова є основною формування людського капіталу – основного якісного показника трудових ресурсів. З іншого боку населення, а саме найпродуктивніша його частина - трудові ресурси, є основною рушійною силою розвитку економіки та зростання конкурентоспроможності національної економіки.

5. Вища освіта і професійна підготовка. Суть даного показника співзвучна з попередньою складовою Індексу глобальної конкурентоспроможності. Крім того, можна додати, що «Якісна вища освіта й професійна підготовка мають велике значення для економік, які намагаються рухатися вперед шляхом створення додаткової вартості, не обмежуючись звичайними виробничими процесами і продукцією» [16, с. 14].

6. Ефективність ринку товарів і послуг. Ефективне функціонування ринку товарів та послуг дозволяє підприємствам швидко реагувати на запити споживачів, а також на зміни ринкової кон'юнктури. Це автоматично підсилює конкурентні позиції як вітчизняних підприємців, так і національної економіки в цілому.

7. Ефективність ринку праці. Злагоджена діяльність ринку праці є необхідною умовою ефективного розподілу трудових ресурсів між різними галузями економіки, сприяючи таким чином їх раціональному використанню.

8. Розвиненість фінансового ринку. В сучасній економіці значення фінансового ринку важко переоцінити. Фінансовий ринок разом із ринком робочої сили створюють основну ресурсну базу світової економічної системи. Крім того, «ефективний фінансовий сектор дає можливість розміщувати ресурси, заощаджені громадянами країни або інвестовані іншими країнами, у ті галузі, де ці ресурси стануть найпродуктивнішими» [16, с. 14].

9. Рівень технологічного розвитку. На сьогоднішній день значення даної складової в системі показників Індексу глобальної конкурентоспроможності розкривається у здатності окремого підприємства, або національної економіки в цілому, ефективно та в повній мірі використовувати інформаційні та комунікаційні технології, забезпечити технологічну основу для розвитку інновацій.

10. Розмір ринку. Великий ринок створює додаткові конкурентні переваги для підприємств, що функціонують в його межах, зокрема, надає можливість підприємствам використовувати ефект економії на масштабі. Зростання ринку збуту для підприємства неможливе без виходу на міжнародний та світовий ринки.

Крім того, «при визначенні розміру ринку для підприємств країни експорт може трактуватися як заміщення внутрішнього попиту. Включення як внутрішнього, так і зовнішнього ринку до розрахунку розміру ринку дає нам змогу враховувати експортно-орієнтовані економіки й географічні регіони (як, наприклад, Євросоюз), які складаються з кількох держав, проте не мають єдиного ринку» [16, с. 15].

11. Рівень розвитку бізнесу. Даний показник з одного боку є наслідком рівня конкурентоспроможності економіки країни, а з іншого, входить до числа основних передумов зростання її рівня. Рівень розвитку бізнесу об'єктивно відображає розвиток правового, політичного та економічного становища в країні.

12. Інноваційний потенціал. Інноваційний потенціал на даний час формує основу економічного зростання. Усі вище розглянуті складові Індексу

глобальної конкурентоспроможності можуть суттєво покращити конкурентні позиції як національної економіки в цілому, так конкретного підприємства зокрема. Проте, «у довгостроковій перспективі рівень життя можливо суттєво підвищити виключно за рахунок технологічних інновацій. Можливість створення вартості лише за рахунок адаптації та інтеграції зовнішніх технологій є досить обмеженою» [16, с. 15].

Всі із розглянутих нами складових Індексу глобальної конкурентоспроможності знаходяться у тісній взаємодії. Не можна сподіватись на різке зростання одного із них без підсилення інших. Саме комплексний підхід здатний забезпечити зростання конкурентних переваг та конкурентоспроможності, і, як наслідок, створити сприятливі передумови для розвитку національної економіки та вітчизняного підприємницького сектору.

Проте, слід зазначити, що не всі із проаналізованих складових ІГК мають рівномірне значення для економік всіх країн світу. В процесі розрахунку індексу глобальної конкурентоспроможності значна питома вага надається тим складовим, що є важливими з огляду на поточну стадію розвитку економіки країни.

В методології розрахунку ІГК визначають наступні стадії розвитку національних економік:

1. Стадія факторної орієнтованості.
2. Стадія орієнтованості на ефективність.
3. Стадія орієнтованості на інновації.

«Країни, економіка яких перебуває між двома будь-якими з цих трьох стадій, вважаються країнами з «перехідною економікою». Для цих країн питома вага складових повільно змінюється в процесі розвитку країни, свідчить про процес плавного переходу від однієї стадії розвитку до іншої. Завдяки цьому перевага надається тим сферам, які з розвитком країни набувають більшої ваги у конкурентоспроможності країни» [16, с. 18].

Представимо графічну структуру складових Індексу глобальної конкурентоспроможності в розрізі їх впливу на економіки різних стадій розвитку (див. рис. 2.3).

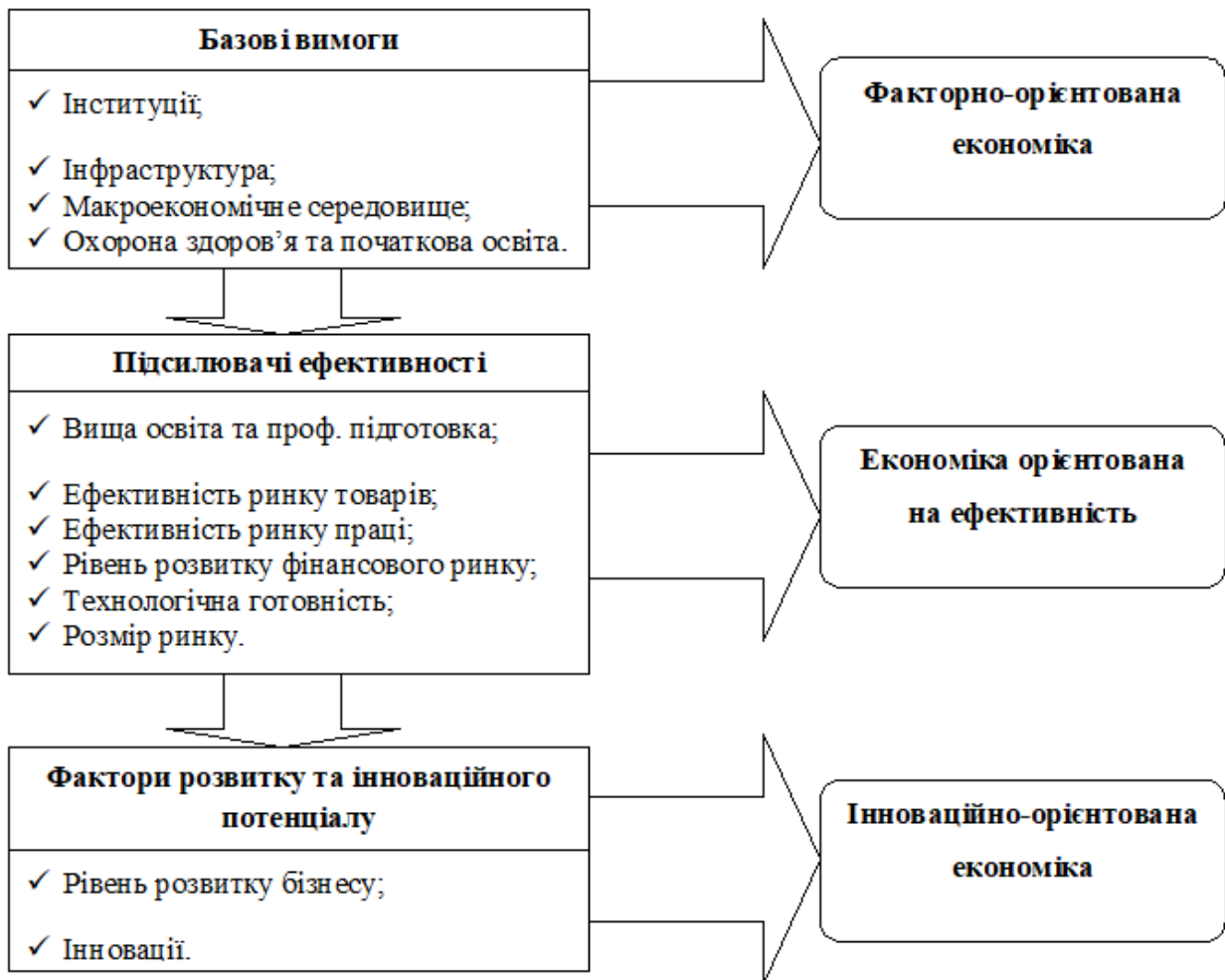


Рис. 2.3 Взаємодія складових Індексу глобальної конкурентоспроможності та їх вплив на економіки різних стадій розвитку [16, с. 12]

Розглянемо практичну методологію розподілу країн на групи згідно стадій розвитку економіки в процесі розрахунку Індексу глобальної конкурентоспроможності (табл. 2.9).

Як бачимо із таблиці 2.9, в процесі розподілу країна за стадіями розвитку, крім складових ІГК, що формують субіндекси, використаний показник рівня ВВП на душу населення. Цей показник розраховується з врахуванням ринкового курсу валют.

Згідно методології, що використовується при розрахунку Індексу глобальної конкурентоспроможності, українську економіку відносять до другої стадії розвитку – економіка, орієнтована на ефективність.

Таблиця 2.9

Порогові значення для розподілу країн за стадіями розвитку в методології розрахунку Індексу глобальної конкурентоспроможності [16, с. 17]

	Стадія факторної орієнтованості	Перехід від першої до другої стадії	Стадія орієнтованості на ефективність	Перехід від другої до третьої стадії	Стадія орієнтованості на інновації
ВВП на душу населення, дол. США	< 2000	2000 - 2999	3000 - 8999	9000 - 17000	> 17000
Вага субіндексу «Базові вимоги», %	60	40 - 60	40	20 - 40	20
Вага субіндексу «Підсилювачі ефективності», %	35	35 - 50	50	50	50
Вага субіндексу «Фактори розвитку та інноваційного потенціалу», %	5	5 - 10	10	10 - 30	30

У 2020 році Україна серед 144 країн зайняла 73 місце у рейтингу Індексу глобальної конкурентоспроможності. Порівняно з попереднім 2020 р. наша країна піднялась на дев'ять пунктів, на той час в рейтингу брали участь 139 країн. Таким чином ми можемо стверджувати, що показники конкурентоспроможності вітчизняної економіки доволі посередні.

Представимо результати рейтингу Індексу глобальної конкурентоспроможності за 2019-2020 рр. у вигляді таблиці (табл. 2.10)

Таблиця 2.2

**Рейтинг країн за показниками Індексу глобальної
конкурентоспроможності***

Країна	Місце країни у рейтингу в 2020 р.	Місце країни у рейтингу в 2019 р
Швейцарія	1	1
Сінгапур	2	2
Фінляндія	3	4
Швеція	4	3
Нідерланди	4	7
Нічеччина	6	6
США	7	5
Великобританія	8	10
Гонконг	9	11
Японія	10	9
Казахстан	51	72
Росія	67	66
Україна	73	82
Кількість країн-учасниць	144	139

Для кращого розуміння позиції України в представленому рейтингу проаналізуємо Індекс глобальної конкурентоспроможності протягом 2008-2020 рр. в розрізі окремих його складових (див табл. 2.11).

Таблиця 2.3

Аналіз місця України в рейтингу Індексу глобальної конкурентоспроможності в розрізі окремих складових¹

Складові Індексу глобальної конкурентоспроможності	Рейтинг України 2020-2019рр (з 144 країн світу)	Рейтинг України 2019-2018рр (з 139 країн світу)	Зміна позицій у порівнянні з минулим роком
Інституції	132	134	+2
Інфраструктура	65	68	+3
Макроекономічна стабільність	90	132	+42
Охорона здоров'я та початкова освіта	62	66	+4
Вища та професійна освіта	47	46	-1
Ефективність товарних ринків	117	129	+12
Ефективність ринку праці	62	54	-8
Розвиненість фінансового ринку	114	119	+5
Технологічна готовність	81	83	+2
Обсяг ринку	38	38	0
Конкурентоспроможність бізнесу	91	100	+9
Інновації	71	74	+3
Кількість країн-учасниць	144	139	-----

На основі представленої таблиці ми можемо виділити найслабші та найсильніші складові вітчизняної економіки в системі оцінки Індексу глобальної конкурентоспроможності.

Серед усіх складових ІГК найкращі позиції у 2020 р. наша країна посідає за оцінками наступних складових:

1. «Обсяг ринку». Згідно оцінок експертів за даним показником в рейтингу ІГК наша країна посіла 38 місце серед 144 країн. Україна є найбільшою за площею країною Європи (46 місце у світі) та п'ятою країною

європейською країною за населенням (30 місце у світовому рейтингу). Це створює надзвичайно високий потенціал для розвитку внутрішнього українського ринку як для вітчизняних, так і закордонних підприємств.

2. Рівень показника «Вища та професійна освіта» за оцінками експертів займає 47 місце. Це свідчить насамперед про високий рівень освіти та професійних навиків робочої сили в Україні.

3. Щодо складових «Охорона здоров'я та початкова освіта» та «Ефективність ринку праці» Україна посідає 62 місце. Така ситуація, знову ж таки, зумовлена насамперед високим рівнем якісних показників робочої сили.

Найгірша ситуація в Україні згідно показників ІГК в наступних сегментах:

1. «Інституції» 132 місце. Така негативна оцінка є відображенням низької ефективності функціонування інституційного забезпечення функціонування вітчизняних підприємств. Насамперед це стосується державних інституцій.

2. «Ефективність товарних ринків» 117 місце. На нашу думку, однією з основних перешкод на шляху до більш ефективного функціонування вітчизняного ринку є відсутність чітких «правил» діяльності для всіх учасників та високий рівень корупції.

3. «Розвиненість фінансового ринку» 114 місце. Низька розвиненість фінансового ринку є наслідком низької ефективності реформ в цій галузі, нестабільності економічної ситуації та слабкого інституційного забезпечення.

Таким чином, відштовхуючись від складових показників Індексу глобальної конкурентоспроможності, ми можемо визначити конкурентні переваги національної економіки вітчизняних підприємств на міжнародному ринку. В даному контексті до найголовніших конкурентних переваг, на наш погляд, можна віднести наступні:

✓ Географічні та природно-кліматичні умови. Наша країна розташована в Центральній Європі, має сприятливий клімат, омивається теплими морями, тут присутні сприятливі умови для ведення сільського господарства (переважно рівнинний рельєф, 25% світових запасів чорнозему)

тощо;

- ✓ Сировинні ресурси. Займаючи менше 0,5% території світу та маючи менше 1% населення Україна володіє біля 5% світових сировинних ресурсів;
- ✓ Розвиток НТП та наукові досягнення світового рівня в окремих галузях (ракетно- та авіабудування, виробництво зброї);
- ✓ Досить розвинута інфраструктура (мережа доріг, залізниць, трубопроводів та ліній зв'язку), яка щоправда потребує значної реконструкції;
- ✓ Наявність досить кваліфікованої і в той же час дешевої (в порівнянні з розвинутими країнами світу) робочої сили тощо.

Однак слід зауважити, що наявність конкурентних переваг ще не означає їх автоматичну реалізацію, особливо в сучасних умовах глобальної жорсткої міжнародної конкуренції.

Зважаючи на проаналізовані нами факти та опираючись на дані Державної митної служби України щодо вітчизняного експорту за групами товарів [15], ми можемо визначити найбільш конкурентоспроможні галузі української економіки на міжнародному ринку. До них належать:

1. Чорна металургія.
2. Окрема продукція сільського господарства (цукор, соняшникова олія, зернові культури тощо).
3. Ракето- та авіабудування.
4. Виробництво електроенергії.
5. Виробництво мінеральних добрив.
6. Виробництво зброї.
7. Транспортні та транзитні послуги тощо.

Аналізуючи систему управління конкурентоспроможність українських підприємств потрібно зазначити, що дана сфера менеджменту є відносно новою для вітчизняних підприємців. Однак, зважаючи на зростаючу актуальність та посилення конкуренції на міжнародних ринках, ми погоджуємось з думкою, що українським підприємствам необхідно прискорити процес створення систем

управління конкурентоспроможністю, адаптованих до ринкових відносин, посилити їхню стратегічну орієнтацію.

Побудова таких стратегічно орієнтованих систем потребує вирішення таких завдань:

- ✓ формування концепції управління потенціалом підприємства як складним об'єктом діагностики, оцінки, прогнозування;
- ✓ розроблення інструментарію оцінювання власних конкурентних переваг;
- ✓ удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю, визначення змісту функцій управління, мотиваційних механізмів;
- ✓ визначення методів управління змінами на підприємстві;
- ✓ формування і реалізація стратегії КСП підприємства тощо [8, с. 116].

Зважаючи на досвід підприємств економічно розвинутих країн у сфері розробки та запровадження системи управління конкурентоспроможністю ми можемо зробити висновок, «що сьогодні акцентують на забезпеченні конкурентоспроможності на етапі проектування виробу, де створюються методи, які дають змогу мінімізувати можливість виникнення відхилень на етапі виробництва. Зв'язок між встановленням термінів, оптимізацією витрат і відповідним рівнем конкурентоспроможності визначається через здійснення аналізу так званого «трирівневого циклу»:

- ✓ в період виробництва товару на стадії проектування виконують планування витрат, термінів і відповідного рівня конкурентоспроможності;
- ✓ на стадії реалізації здійснюється управління ними;
- ✓ на стадії початку використання враховують витрати протягом гарантійного терміну тощо» [8, с. 116].

В умовах посилення конкуренції та високого рівня невизначеності й ризику вітчизняних ринків українським підприємствам необхідно застосовувати не статичні, а стратегічно орієнтовані адаптивні системи управління конкурентоспроможністю. Це дасть змогу:

- ✓ забезпечити високу якість управління конкурентоспроможністю;

- ✓ підвищити надійність системи управління в умовах впливу неконтрольованих чинників;
- ✓ забезпечити інваріантність системи управління конкурентоспроможністю до різних типів підприємств;
- ✓ вдосконалити адаптацію системи управління конкурентоспроможністю на підприємствах;
- ✓ підвищити рівень гнучкості й мобільності системи управління конкурентоспроможністю [8, с. 116-117].

Отже, одним з головних завдань в системі менеджменту для вітчизняних підприємств є розробка та запровадження ефективної системи управління конкурентоспроможністю. Це є однією з основних передумов виходу та успішної діяльності підприємства на міжнародному ринку.

Висновки до розділу II

На основі досліджуваного матеріалу, ми прийшли до висновку, що підприємство «Птахофабрика Тернопільська» за 52 роки своєї діяльності, пережило як часи зросту, так і спаду виробництва. На сьогоднішній день воно використовує лише 79% своїх потужностей. Хоча за останнє десятиліття була проведена активна робота з технічного переоснащення, для чого закуповувалося іноземне обладнання. Також було підібрано найпродуктивніші кроси курей. Підприємство орієнтується здебільшого на споживачів Тернополя, маючи налагоджену збутову мережу.

Основними чинниками, що формують конкурентні переваги птахофабрики є розширення виробничих потужностей до максимально можливого рівня, апробація та впровадження нових технологій, купівля нових кросів птиці. Однак цього не достатньо, оскільки в порівнянні з провідними виробниками товарного яйця на українському ринку, птахофабрика займає слабкі позиції, тому підприємству необхідно шукати нові можливості використання власного потенціалу.

Найбільшим конкурентом птахофабрики є ПАТ «Авангард», що займає більшу частину українського ринку яйцепродуктів і вважається найбільшим виробником яєць та яйцепродуктів не лише в Україні, але й у Євразії.

Проведення дослідження світового ринку яйця та яйцепродуктів дають підстави вважати, що Україна має всі шанси стати світовим лідером у даному сегменті. Перевагами України є забезпеченість зерновими, вигідне географічне розташування. За даними FAO, найперспективнішими країнами-експортерами яєчної продукції є Україна та Індія, так як для обох характерна низька собівартість продукції. Однак за прогнозами аналітиків, Індія за декілька років перестане працювати на зовнішній ринок через збільшення внутрішнього попиту. Найперспективнішими ринками є країни Близького та Далекого Сходу, Північна Африка. Для них характерні швидкі темпи зростання споживання через зріст рівня життя та вагома залежність від імпортованих продуктів харчування. Одним з найбільших бар'єрів у співпраці можуть стати ментальні відмінності, подолання яких потребує лише досвіду.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Підвищення ефективності діяльності підприємства в кризових умовах ведення бізнесу

Одним із варіантів закріплення на внутрішньому ринку та виходу на міжнародні є максимальне зменшення собівартості продукції. Цього досягнути ми зможемо лише шляхом раціоналізації технології харчування та зміни системи освітлення.

Ми пропонуємо скористатися різноманітністю рослинних протеїнів і можливістю корекції їхнього хімічного складу, що дає змогу вже сьогодні годувати курей раціонами, що не містять білків тваринного походження. При цьому вартість годівлі значно зменшується, продуктивність залишається на рівні стандартних раціонів, а якість продукції тваринництва часто навіть покращується.

Згідно з даними прогресивних польських фермерських господарств, замінюючи корм тваринного білка рослинним, ми зможемо зменшити витрати до 20%. Динаміку зниження витрат представлені в таблиці 3.1.

Проектні витрати на корми $= 23\,504,0 \text{ тис. грн} * 0,8 = 18\,803,2 \text{ тис. грн}$

Виходячи з проведеного аналізу, можемо переконатися в доцільності використання запропонованих нових рослинних білків, які, не знижуючи ефективність, зменшують витрати на вартість кормів до 20 %, що в грошовому еквіваленті становить 4 700,8 тис. грн. Відповідно загальні витрати становитимуть 30 068,0 тис. грн. У таблиці 3.1 також представлено структуру перерозподілу витрат у загальній собівартості продукції, що дозволяє унаочнити загально прийняту норму частки кормів до 70 % у загальних витратах.

Таблиця 3.1

Аналіз динаміки зниження витрат на корми за рахунок впровадження нововведень

Затрати на виробництво	Тис. грн.	Частка витрат, %	Величина витрат після впровадження нововведень
Витрати кормів	23 504,0	67,6	18 803,2
Водопостачання	111,0	0,3	111,0
Електропостачання	501,6	1,4	501,6
Послуги авто (тракторного) парку	647,5	1,9	647,5
Оплата праці промислового персоналу з нарахуваннями	813,2	2,3	813,2
Амортизація	2 312,0	6,6	2 312,0
Матеріали	231,0	0,7	231,0
Загибель птиці	2 286,1	6,6	2 286,1
Загальновиробничі витрати	2 549,0	7,3	2 549,0
Нерозподілені затрати	1 813,4	5,3	1 813,4
Разом	34 768,8	100,0	30 068,0

Як зазначають фахівці, перевага сухого типу годування полягає не тільки в ефективності, але й в економії використання робочої сили, оскільки зменшується частота видачі кормів, яка при цьому не потребує додаткових приготувань. Таким чином, очікуваний ефект: зниження на 0,7 – 1,5 % витрат на оплату праці виробничого персоналу та на 1 – 1,6 % – питомих витрат кормів (табл.3.2).

Таким чином, дане нововведення призведе до зменшення загальних витрат на 317,8 тис. грн, витрат на корми – 305,6 тис. грн, на оплату праці промислового персоналу з нарахуваннями –12,2 тис. грн.

Фахівці проводять розробки на основі відповідного техніко-економічного обґрунтування (з урахуванням особливостей технологічного процесу на підприємстві, розпорядку дня, виду, породи, кросу, віку птиці) рекомендації щодо удосконалення систем освітлення пташників, вибору джерел освітлення, розробки (в залежності від типу джерел світла, що застосовуються) ресурсозберігаючих режимів освітлення.

Таблиця 3.2

Аналіз зниження загальних витрат за рахунок зміни типу вигодовування

Затрати на виробництво	Тис. грн.	Величина витрат після впровадження нововведень тис. грн	Відхилення (+/-) тис. грн
Витрати кормів	23 504,0	23 198,4	- 305,6
Водопостачання	111,0	111,0	-
Електропостачання	501,6	501,6	-
Послуги авто (тракторного) парку	647,5	647,5	-
Оплата праці промислового персоналу з нарахуваннями	813,2	801,0	- 12,2
Амортизація	2 312,0	2 312,0	-
Матеріали	231,0	231,0	-
Загибель птиці	2 286,1	2 286,1	-
Загальновиробничі витрати	2 549,0	2 549,0	-
Нерозподілені затрати	1 813,4	1 813,4	-
Разом	34 768,8	34 451,0	- 317,8

Оскільки підприємством уже було зроблено крок у виборі високо продуктивних кросів, то резервом для оптимізації залишаються технологічні чинники. До них однозначно віднесемо використання останніх розробок науковців, що стосуються відповідних режимів освітлення для збільшення продуктивності птиці та ваги яйця.

Таким чином, реалізація даного заходу дозволить збільшити виручку в наступному році, порівняно із попереднім на 1234,0 тис. грн. Із досліджень, спрямованих на пошук перспективних напрямків підвищення ефективності використання електроенергії, варто виділити такі, як скорочення витрат електроенергії у виробництві за рахунок застосування економічного обладнання, скорочення тривалості виконання технологічних процесів і скорочення вартості спожитої електроенергії. Окремий і комплексний вплив перелічених факторів визначений для вдосконалення освітлення пташників.

Очікуваний ефект: зниження у 5–12 разів витрат на освітлення пташників, на 1-5% – питомих витрат кормів, підвищення на 1–9 % збереженості і продуктивних показників птиці.

Таблиця 3.3

**Проект підвищення якості по структурі випуску товарного яйця на
2021 рік**

Категорія	Маса яйця, г	2019 р. %	2020 р. %	2021 р. %	Абсолютне відхилення до 2010 р. (+/-)
Добірні	65 і вище	27,3	24,8	28,3	+ 3,5
К1	55-64	54,7	55,2	57,7	+2,5
К2	45-54	11,0	11,7	9,7	- 2
Дрібні	53 і нище	2,8	3,2	1,3	- 1,9
Брак	-	4,2	5,1	3,0	- 2,1
Всього:	-	100	100	100	-

Доцільно також зазначити вплив на рівень витрат електроенергії при застосуванні різних типів ламп у порівнянні з типом освітлення ламп розжарювання. Також пропонується модель поєднання двох факторів, а саме: застосування різних ламп та скорочення світлового періоду в пташнику з 16 до 11 годин, поєднання трьох факторів – застосування різних ламп, скорочення світлового періоду в пташнику з 16 до 11 годин та застосування різних тарифів на спожиту електроенергію в різні періоди доби.

Як зазначалося в пункті 2.1., підприємство придбало сучасне енергозберігаюче обладнання для вирощування курчат німецької компанії «Ten Elsen GmbH», для промислового утримання курей — компанії «Big Dutchman», сортувальну лінію—бельгійської компанії «Jos Holvoet N.V». Таким чином, була проведена певна економія енергоресурсів.

Альтернативним рішенням для подальшого вирішення проблеми енергозбереження може стати встановлення енергозберігаючої системи освітлення з використанням світлодіодних світильників (система ИВЕЛСИ СВЕДИОС), що виробляються компанією, яка успішно працює на ринку вже 13 років. Компанія займається розробкою та виробництвом систем економного

промислового освітлення, здійснює постачання і монтаж «під ключ» обладнання для птахофабрик і знаходиться за адресою: вул. Волоська 42, м. Київ (тел.(044) 425-84-36). Партнерами «Ивелси ®» є «Big Dutchman», «Petersime», «ChickMaster», «П'ятигірськсельмаш», «Агровент» та ін. – відомі на ринку виробники обладнання для птахівництва. Компанія повністю гарантує якість своєї продукції. Окрім того, на будь-які типи приладів Ивелси ® поширюється гарантія 3 роки. Доставки відбуваються у чітко зазначені терміни, а установку і консультації з експлуатації проводять висококваліфіковані інженери.

Отож, обравши систему ИВЕЛСИ СВЕДИОС ВАТ «Птахофабрика Тернопільська» може скористатися наступними перевагами:

Діапазон установки рівня освітленості 1...100 %.

Зниження витрат на електроенергію:

- в 14,7 разів порівняно з лампами розжарювання;
- у 7 разів порівняно з люмінесцентними лампами;
- в 3 рази порівняно з енергозберезувальними лампами.

Суттєве зниження витрат на експлуатацію – світлодіоди служать без заміни більше 15 років. Максимальна споживана потужність 1кВт (при максимальній освітленості) краща рівномірність освітлення, завдяки спеціальним лінзам високоякісні і надійні світлодіоди OSRAM.

Пульт управління освітленням СВЕДИОС ДС ПУ складається з двох модулів: ручне управління та автоматичне управління. Контролер освітленості «Ивелси® Рассвет» входить до складу пульта управління «Ивелси® СВЕДИОС ДС ПУ». Технологічна програма освітленості заноситься в контролер на весь термін утримання птиці. Для кожного періоду життя задається:

- тривалість днів-ночей;
- тривалість заходу-світанку;
- заданий рівень освітленості (в люксах).

Датчик освітленості «Ивелси® ДОС» встановлюється в пташнику, підключається до контролера «Ивелси® Рассвет», дозволяючи підтримувати

необхідний рівень освітленості в пташнику незалежно від забруднення світильників.

Таким чином, встановивши дану систему освітлення, підприємство зможе реалізувати проект підвищення якості продукції за рахунок зміни режимів освітлення та досягне економії енергоресурсів до 7 %.

Для здійснення проекту пропонується залучити кредитний банківський капітал. Сума іпотечного кредиту становитиме 57 тис. грн., кредитна ставка – 21% річних, термін кредитування – 3 роки.

Таблиця 3.4.

**Розрахунок витрат впровадження системи ИВЕЛСИ СВЕДИОС на
ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»**

Види витрат	Сума (тис. грн)
Витрати на впровадження системи ИВЕЛСИ СВЕДИОС	12,0
Витрати на придбання та монтаж енергозберігаючої системи	45,0
Загальні витрати по проекту	57,0
Банківські кредитні ресурси (іпотечний кредит)	57,0
Ануїтетний платіж	27,5

Прогнозований валовий дохід із застосуванням даного проекту очікується у розмірі 1234,0 тис. грн. у перший рік, 1240,2 тис. грн – у другий рік та 1246,4 тис. грн. – у третій рік. Чистий грошовий потік від проекту складатиме відповідно 85,4 тис. грн., 85,9 тис. грн та 86,6 тис. грн. Норма прибутку складатиме 139,4%. Термін окупності – 0,7 року, а індекс доходності – 312,6%. Економічним ефектом від впровадження проекту стане величина чистого дисконтованого доходу у розмірі 178,2 тис. грн.

Аналіз внутрішніх факторів, що формуються на самому підприємстві, показав, що основна маса витрат електроенергії може бути зменшена за рахунок поліпшення обліку, контролю і підвищення виробничої дисципліни, впровадження у виробництво наукових досягнень і розробок, підвищення технічного стану обладнання, більш повне завантаження електричного а також технологічного обладнання, раціонального використання вентиляційних

систем, освітлення, водопостачання, переробки і роздачі кормів, підвищення мотивації робітників за низький рівень витрат електроенергії при здійсненні кожного технологічного процесу.

Таблиця 3.5
Розрахунок показників ефективності впровадження нововведень

Показники	Одиниця виміру	Роки			Всього:
		1	2	3	
1	2	3	4	5	6
Валовий дохід (виручка від реалізації):	тис. грн.	1234,0	1240,2	1246,4	3720,6
Податок на додану вартість	тис. грн.	246,8	248,0	249,3	744,1
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	844	848,5	852,8	2545,1
Прибуток	тис. грн.	142,9	143,6	144,3	430,8
Податок на прибуток	тис. грн.	30,0	30,2	30,3	90,5
Прибуток після сплати податку	тис. грн.	112,9	113,5	114,0	340,4
Витрати кредитних ресурсів (щорічний ануїтетний платіж)	тис. грн.	27,5	27,5	27,5	82,5
«Тіло» кредиту	тис. грн.	15,5	18,8	22,7	57,0
Відсотки по кредиту	тис. грн.	11,9	8,7	4,7	25,3
Чистий грошовий потік	тис. грн.	85,4	85,9	86,6	257,9
Дисконт	%	21,0	21,0	21,0	63,0
Норма прибутку	%	139,4			
Термін окупності	роки	0,7			
Чистий дисконтований дохід	тис. грн.	178,2			
Індекс доходності	%	312,6			

Вищеописані зміни на підприємстві дадуть змогу зекономити 305,6 тис. грн. на кормах, 178,2 тис. грн. на освітленні та 12,2 тис. грн. на оплаті праці.

Найперспективнішими, на наш погляд, є ринки Киргизстану, Іраку та Північної Африки.

Згідно з обрахунками собівартості експортованого товару, накладних та організаційних витрат, найсуттєвішими є витрати на перевезення в ізотермічному транспорті та винагороду комісіонеру.

Під собівартістю товару розуміються витрати підприємства на виробництво товару. Накладні витрати містять у собі витрати на

транспортування товару, що несе підприємство-експортер. Ці витрати залежать від ціни контракту (CIF, FOB і тощо). При експорті, як правило, прийнято використовувати ціну FOB товару. Організаційні витрати - це витрати підприємства на укладання контракту, митні збори та ін.

Таким чином, експортні витрати дорівнюють сумі собівартості товару, накладних і організаційних витрат.

Проведемо обрахунки щодо експорту продукції за умови поставки FOB. За таких умов продавець проводить митну очистку для вивозу та несе всі ризики та витрати щодо транспортування вантажу до моменту його відвантаження на борт судна. Беручи до уваги термін зберігання столового яйця до 120 діб пр. температурі повітря 0 - -2°C та відносній вологості повітря 75% Так як на підприємстві не має складів з термоустаткуванням ми встановили мінімальну кількість партії товару за 10 дні, що становить 1250 тис. шт. Собівартість лотка яєць місткістю 10 шт. – 5 грн., ціна реалізації імпортеру 8.96 грн. Таким чином, контрактна вартість складе 1112500 грн (140000 доларів США). Для розрахунку використаємо покритий акредитив, при якому завчасно бронюються кошти платника в повній сумі на окремому рахунку в банку-емітенті або виконуючому банку.

Отже, за реалізації продукції у такий спосіб підприємство отримає збитки у розмірі 148250 грн.

Розрахуємо точку беззбитковості (Тб) для нашого підприємства при даних об'ємах продажу.

Для цього використаємо наступні дані:

Постійні витрати – 652767,12;

Змінні витрати на одиницю продукції – 0,15 грн;

Ціна реалізації одиниці продукції – 0,9 грн;

$T_b = 652767,12 / 0,75 = 870356,16$ (шт.).

Розрахунки показують, що для отримання прибутку потрібно збільшити обсяги продажів щонайменше у 9 разів, що не можливо для нашого підприємства. Зважаючи на попередні розрахунки, стає очевидно, що

підприємство не зможе підвищити свою конкурентоспроможність, виходячи на міжнародний ринок через посередника. Проте зниження собівартості продукції буде суттєво відчутним на внутрішньому ринку.

3.2. Перспектива виходу підприємства на зовнішні ринки

У кризові роки ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» була змушена скоротити свої потужності на 21%. Ми пропонуємо при входженні в холдинг «Авангард», запустити всі потужності птахофабрики, як зображено у таблиці 3.7.

Результати підрахунків дають підстави вважати, що залучення у виробництво пташників, які раніше простоювали, дасть змогу підвищити загальну потужність птахофабрики з 602800 (див. табл. 2.2.) до 764880 куркомісць, що у процентному відношенні становить 21% (див. табл. 3.7).

Як було зазначено у пункті 2.2., лідером українського ринку яйця та яйцепродуктів виступає ПАТ «Авангард». Метою даного підприємства є завоювання світового ринку яйця та яйцепродуктів.

На даний час метою ПАТ «Птахофабрика Тернопільська » є вихід на міжнародний ринок для підвищення його конкурентоспроможності.

Далі ми розглянемо шляхи реалізації своєї мети тернопільським підприємством стосовно ПАТ «Авангард» з використанням дотичних можливостей ПАТ «Птахофабрика Тернопільська».

Аналітики компанії вважають, що в Україні частка виробництва яєць у шкаралупі домашніми господарствами й далі знижуватиметься з таких причин:

- урбанізація - переселення населення з аграрних районів у великі міста, що зумовить скорочення кількості селянських господарств;
- відносна неефективність домашніх господарств;
- використання менш продуктивних кросів;
- труднощі у селекції молодих курей-несучок;
- підвищення цін на фуражне зерно.

Таблиця 3.7

Потужність пташників ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»

Назва цеху	Кількість пташників	Потужність пташника, куркомісць	Загальна потужність, куркомісць
1	2	3	4
Цех № 1	4	19200	76800
	4	19680	78720
	3	19680	59040
Всього:	13	58560	214560
Цех № 2	8	11860	94880
	2	19200	38400
	2	19680	39360
Всього:	12	31060	172640
Цех № 3	1	19680	019680
Всього:	1	19680	19680
Цех репродукції	6	12150...15250	75000
Всього:	6	15250	75000
Разом:	29	144230	481880
Молодняк			
Цех репродукції	2	22000	44000
Всього:	2	22000	44000
Цех вирощування молодняка	7	20000-32000	195000
	2	22000	44000
Всього:	9	32000	239000
Разом:	11	54000	283000
Разом:	44	139190	764880

Керівництво агрохолдингу прогнозує занепад виробництва дрібних підприємств, через неефективність та неможливість отримати переваги від економії за рахунок розширення виробництва.

Отже, зважаючи на прагнення холдингу закріпити свої позиції на внутрішньому ринку, розширення виробничих потужностей за рахунок приєднання ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» може бути одним із варіантів реалізації накресленого завдання. Основною перевагою в даному випадку є географічна близькість, адже підприємства знаходяться в сусідніх областях.

Керівництво вважає, що завдяки економії за рахунок розширення виробництва шляхом вертикальної інтеграції, а також високій якості продуктів компанія «Авангард» зміцнить експортні позиції та в подальшому буде нарощувати обсяги експорту товарного яйця та яйцепродуктів у країни Середнього Сходу, Азії та СНД.

Складовою стратегії проникнення на нові ринки є плани застосувати на своїх потужностях стандарти, що відповідають стандартам Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), та практики виробництва відповідно до Правил Належної виробничої практики, що передбачені приватним органом GLOBALGAP, Адміністрацією з продуктів харчування і медичних препаратів США і гігієнічними процедурами відповідно до Аналізу надзвичайних ситуацій та точки критичного контролю ("НАССР"), що вважаються світовим еталоном методології забезпечення безпеки харчових продуктів.

У результаті Директиви Європейської Ради 99/74/ЕС щодо утримання курей-несучок в нових умовах керівництво хоче розширити можливості «Авангард» у завоюванні нових ринків, так як виробничий потенціал виробників яєчних продуктів в Європі може впасти, через зростання витрати на технічне обслуговування.

Група компаній ПАТ «Авангард» прогнозує, що це дасть можливість збільшити обсяг експорту яйцепродуктів в країни Європейського Союзу.

Продукція досліджуваного нами підприємства відповідає вимогам Міжнародної організації стандартизації, тому за умови відповідності вимогам інших організацій продукція може бути реалізована на зовнішній ринок.

ПАТ «Авангард» планує залучати нових покупців і розширювати географію ринку та розвивати всі наявні канали реалізації продукції. Пропонуючи нові продукти, наприклад, яйця, збагаченні поживними речовинами, підприємство хоче завоювати лояльність покупців. Підприємство здобуває позиції надійного постачальника торгового яйця до великих мереж супермаркетів України. Оскільки мережа супермаркетів швидко розширюється по всій території країни та процес закупівлі у них — централізований,

підприємство планує сконцентрувати збут на даному сегменті ринку. Перевагою компанія вважає розташування своїх потужностей у 14 областях України та в Автономній Республіці Крим. Підприємство планує створити «власні етикетки» у співпраці із деякими мережевими супермаркетами. Зміцненню ринкової позиції та завоюванню прихильності покупців сприяють якість та обсяги виробленої продукції. Основним ринком збуту ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» є мережа супермаркетів «Барвінок», кондитерська фабрика «Терра» та ціла низка закладів харчування міста Тернополя.

На цей час у групи компанією «Авангард» 5 офіційно зареєстрованих торгових брендів, що використовуються в реалізації торгового яйця та яйцепродуктів. Компанія планує і надалі працювати над підвищенням статусу своїх брендів. Керівництво переконане, що регіональні бренди будуть сприйматися як показник високої якості та надійності, що значно допоможе ПАТ «Авангард» підтримувати стратегію ціноутворення.

Короткостроковими планами підприємства є зміцнення позицій на вітчизняному ринку та підвищення популярності торгової марки «Квочка» для українських споживачів. Також планується подальше розширення асортименту торгової марки «Квочка». З цією метою до співпраці будуть залучені кращі партнери. Для реалізації маркетингових програм у торгівлі залучено Pulse Ltd — офіційне маркетингове агентство. До того ж ПАТ «Авангард» намагається розширювати приватні торгові марки у співпраці з низкою мереж провідних супермаркетів.

Офіційним брендом ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» є торгова марка «Добре яйце».

Група компаній ПАТ «Авангард» також розглядає стратегію розвитку, яка може передбачати придбання інших компаній з виробництва яєць і яєчних продуктів у країнах Східної Європи, що дасть змогу компанії швидше завоювати європейський ринок.

Отже, зважаючи на бажання групи компаній «Авангард» розширювати свої виробничі потужності, досліджуване нами підприємство може зробити вигідну пропозицію з погляду на багаторічний досвід роботи, високу потенційність кадрів, якість продукції, нові засоби виробництва та географічне розташування.

Основними мотивами приєднання ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» є:

- ефект синергізму – це умова, за якої загальний результат є більшим від суми часток. Ефект синергізму виникає завдяки економії на витратах, яка виявляється зі зростанням масштабів виробництва, збільшенню влади на ринку тощо;
- отримання надійного постачальника факторів виробництва;
- передача технологічних і управлінських знань та навичок (технологічні трансферти) тощо;
- диверсифікація активів та діяльності з метою зменшення ризиків;
- доступ до налагодженої мережі збуту;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Як зазначалося в другому розділі, ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» використовує лише 60% своїх потужностей. Значне скорочення відбулося в кризові роки. Беручи до уваги цей факт, ми можемо використати 40% потужностей для виробництва товарів на експорт, користуючись для цього налагодженими збутовими мережами агрохолдингу «Авангард».

Результати підрахунків дають підстави вважати, що залучення у виробництво пташників, які раніше простоювали, дасть змогу підвищити загальну потужність птахофабрики з 602800 (див. табл. 2.2.) до 764880 куркомісць, що у процентному відношенні становить 21% (див. табл. 3.8.).

Аналізуючи чинне законодавство, ми прийшли до висновку, що підприємства, які займаються птахівництвом, можуть створювати великі структури, сплачуючи лише фіксований сільськогосподарський податок з орендованих земель.

Отже, ПАТ «Авангард» як вертикально інтегрована структура може отримати низку переваг. Загальновідомо, що агрохолдинги, які об'єднують у собі повний операційний цикл (виробництво—заготівля—переробка—торгівля) в умовах чинного законодавства можуть без будь-яких обмежень оптимізувати ціни між окремими своїми підрозділами, що перебувають на різних податкових режимах, і «перекидати» прибутки переробки та торгівлі на аграрний підрозділ, розмір податкових навантажень якого не залежить від обороту та рівня рентабельності.

Безумовно, така система пільг робить агробізнес привабливим для інвестора. Наявна тенденція до укрупнення в галузі — консолідації, виникнення великих агрохолдингів та їхнього розростання. Укрупнюючись, агрокомпанії одержують доступ до кращих ресурсів, дешевшого фінансування, кращих управлінських кадрів.

Навіть підприємства зі значним потенціалом змушені пройти декілька етапів закріплення на міжнародному ринку.

Вихід підприємства на зовнішні ринки – це тривалий процес. Саме тому підприємство має добре розрахувати свої можливості, чи зможе воно інвестувати в даний напрямок розвитку бізнесу, аж поки не з'являться прибутки. Досвід провідних експортерів України показує, що поступове і систематичне набуття досвіду в зовнішньоекономічній діяльності — це найкращий шлях до успіху. При виході на міжнародні ринки підприємство має пройти декілька етапів, які мають свої особливості.

Етап пробного експорту визначається одиничними спробами підприємства продати закордонному покупцю вітчизняну продукцію. Якщо продажі успішні на певному зарубіжному ринку, підприємство випробовує інші. Однак найчастіше продажі без постійних замовлень тягнуть за собою лише значні витрати.

Наступним вирізняється етап екстенсивного експорту. На даному етапі охоплюється незначна кількість ринків, а експортна асортиментна лінія представлена лише типовим для підприємства набором товарів.

Інтенсивний експорту розпочинається, коли в асортименті залишається лише найвигідніша продукція для конкретного ринку та використовуються усі методи активного маркетингу. За таких умов міжнародна торгова мережа експортера стрімко розвивається, створюються надійні та ефективні зв'язки з іншими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності.

Наступним є етап експортного маркетингу, коли продукція підприємства максимально пристосовується до вимог міжнародного ринку. Маркетингові комунікації виходять на рівень міжнародних, оскільки підприємство розвиває багатосторонні відносини з міжнародними ринками, збираючи та обробляючи відповідну інформацію.

На етапі міжнародного маркетингу у концепції підприємства домінуючу роль відіграють міжнародні ринки.

Етап глобального маркетингу позначається відсутністю орієнтації на внутрішній ринок і спрямований на задоволення потреб, характерних для споживачів усього світу.

Аграрний холдинг «Авангард» знаходиться на етапі інтенсивного експорту, оскільки диференціює продукцію, що найкраще сприймається конкретними ринками. Таким чином, досліджувана птахофабрика зможе за умови приєднання відразу перейти на етап інтенсивного продажу власної продукції.

Ключовою перевагою холдингу є його робота на міжнародному ринку без посередників, що значно підвищує прибуток від реалізації. Саме тому, приєднавшись до агрохолдингу, ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» одразу отримає дві суттєві переваги, а саме: доступ до налагодженої збутової мережі, можливість накопичувати продукцію для реалізації в терморегулюючих складах та перевезення товару ізотермами на великі відстані.

Основні ризики при міжнародній торгівлі для птахофабрики у складі холдингу становитимуть:

- застосування урядом країни-імпортера нетарифних бар'єрів на шляху експортованого товару поставить під загрозу бізнес на цьому ринку;

- підвищення ціни на зернові;
- загибель птиці через інфекційні епідемії;
- виникнення конфліктних ситуацій в країнах реалізації;
- стихійні лиха;
- транспортні ризики.

Для запобігання збитків через підвищення ціни на зернові компанія активно здійснює ф'ючерсні закупівлі. Для зменшення можливості перенесення інфекції віддається велика кількість невеликих пташників, які ізольовані між собою і не знаходяться у загальному приміщенні.

Таким чином, після приєднання ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» компанія «Авангард» отримає у своє розпорядження 20-ту птахофабрику, і володітиме потужностями не у 14, а у 15 областях України, що у кількісному виразі становить 764880 куркомісць.

Висновки до розділу III

У розділі 3 ми розглянули можливість реалізації продукції на зовнішньому ринку через посередників, при цьому максимально зменшивши наші витрати шляхом зміни системи освітлення, режиму та раціону харчування. Як результат ми домоглися зменшення витрат на корми на 305,6 тис. грн. на оплату праці – 12,2 тис. грн., та на освітлення – 178,2 тис. грн. Проаналізувавши витрати на експорт, ми дійшли висновку, що найвагомими є витрати транспортування товарів до пункту відвантаження, а також комісійна винагорода. Реалізуючи продукцію за 10 днів, що становить 1250 тис. шт., підприємство отримало збитки у сумі 222500 грн. Судячи з цього, воно не зможе успішно працювати на міжнародному ринку, якщо не буде реалізовувати продукцію без посередників та більшими обсягами, для чого потрібні склад із термоустаткуванням.

Запорукою успіху на зовнішньому ринку є стабільна позиція на внутрішньому. Тому лише підприємства з тривалою позитивною динамікою можуть показати хороші результати при виході на міжнародний ринок. Це пов'язано насамперед із втратою декількох вагомих переваг, а саме:

досконалого знання ринку та застосування інтуїтивних дій за рахунок досвіду. Відштовхуючись від вищезазначеного, спочатку потрібно досягнути зростаючої частки ринку та високого рівня прибутковості на внутрішньому ринку і лише тоді шукати можливостей в інших країнах. Аналізуючи досвід роботи багатьох міжнародних компаній, можемо простежити відсутність прибутку від експорту в перші роки, тому підприємство має бути готове довший час лише інвестувати і лише згодом отримувати прибуток.

Ще однією умовою успішного виходу на міжнародний ринок є хороша команда, тому, готуючись до цього кроку, керівництву слід дбати не лише про позитивні результати на внутрішньому ринку, але й про формування злагодженої команди, яка працюватиме на перспективу.

Приєднавшись до агрохолдингу, ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» отримує такі суттєві переваги, як доступ до налагодженої збутової мережі, можливість накопичувати власну продукцію для реалізації в терморегулюючих складах та перевезення товару ізотермами на великі відстані.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне узагальнення найпоширеніших трактувань понять «конкурентоспроможність» та «конкурентоздатність», що базується на теоретико-методологічній основі та практичних рекомендаціях щодо управління конкурентоспроможністю продукції підприємства та пошуку шляхів виходу на зовнішні ринок. На основі проведеного дослідження сформовано наступні висновки.

Вивченням поняття «конкурентоспроможність» займалося багато теоретиків та практиків. Опрацювавши наукову літературу, ми переконалися у багатогранності даного терміну, трактування якого змінювалося з часом. Представники класичної школи менеджменту вбачали суть конкурентоспроможності підприємства у зменшенні витрат на виробництво та реалізацію продукції. Згодом однак стало зрозуміло, що такі джерела конкурентних переваг, як дешева сировина чи робоча сила, можуть бути легко скопійовані конкурентами. Саме тому бачення «конкурентоспроможності» з часом змістилося у напрямку інноваційної активності підприємства. Такий підхід стимулює до постійного пошуку вдосконалення не лише процесу виробництва, але й маркетингу, логістики, управління персоналом, фінансовими потоками та іншими процесами на підприємстві. Часта підміна в економічній літературі терміну «конкурентоспроможність» на «конкурентоздатність» зумовлена некоректним перекладом з російської мови, в якій існує лише одне поняття «конкурентноспособность», що найчастіше перекладається на українську як «конкурентоспроможність». Спираючись на лінгвістичний аналіз термінів, ми прийшли до висновку, що під терміном «конкурентоспроможність» необхідно розуміти сукупність характеристик об'єкта, що обумовлює на ринку його потенційний результат; в свою чергу «конкурентоздатність» – це здатність об'єкта витримувати конкурентний тиск аналогічних об'єктів на ринку.

Основними особливостями поняття «конкурентоспроможність» є порівняльний характер та динамічність, в іншому випадку визначення

конкурентоспроможності не є об'єктивним. зважаючи на це ми доповнили твердження науковців і сформулювали своє бачення у наступному визначенні: конкурентоспроможність – це комплекс економічних, технічних організаційних, екологічних та технологічних, параметрів, які в процесі взаємозв'язку і взаємодії забезпечують високу якість продукції, що зумовлює попит на неї, низьку собівартість виробництва та високі ціни реалізації через різні канали збуту, що гарантує максимальне одержання прибутку при мінімальному підприємницькому ризику на певному ринку в конкретний проміжок часу.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства на базі ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» дало змогу переконатися у необхідності комплексного порівняння для отримання достовірної інформації щодо позиції досліджуваного об'єкта. Порівняння напрямів діяльності, значення чистого прибутку та частки ринку за 2011-2012 роки, показали, що птахофабрика займає низьку позицію на конкурентній карті ринку. SPACE-аналіз дозволив виявити такі слабкі місця підприємства, як фінансова нестабільність та сезонність галузі. Порівняння підприємств за напрямками їх діяльності дає можливість простежити сильні та слабкі сторони у їхній діяльності. Основними конкурентами ПАТ «Птахофабрика» є потужні вертикально інтегровані компанії, основна конкурентна перевага яких, – це є ефект синергії.

Дослідження українського ринку яйця показало, що середньостатистичний українець споживає за рік близько 320 яєць, хоча норма становить лише 290. Україна, за твердженням аналітиків, входить в десятку країн з високим рівнем споживання протеїну саме у формі яйця. Зважаючи на перевантаження раціону споживання населенням яєць, ми прийшли до висновку, що внутрішній попит навряд чи буде ще зростати, а якщо і буде, то лише в мінімальних обсягах. На основі вищесказаного виникає потреба шукати нові ринки реалізації продукції.

Характеризуючи світовий ринок яйця та яйцепродуктів, можемо стверджувати, що найбільшими виробниками яєць у світі є США, Китай, Індія,

Великобританія, Німеччина, Україна. Однак Україна, маючи найнижчу собівартість товару та вигідне географічне розташування, може отримати перспективні ринки збуту. У світі існує закономірність – приріст ВВП на душу населення стимулює приріст споживання тваринних білків – яйця. Очевидно, що підвищення рівня життя в країнах, що розвиваються, спричиниться до підвищення попиту на тваринні білки. Через несприятливі природні умови країни Близького Сходу та Північної Африки забезпечують себе продуктами харчування лише на 20-25%. Зважаючи на даний факт, Україна може стати головним експортером товарного яйця та яйцепродуктів у названі країни. Ринки Європейського Союзу та Росії є привабливими для реалізації сухих та рідких яєчних концентратів через різницю цін. Це зумовлено тим, що у даних країнах використовується політика протекціонізму щодо яйця в шкаралупі, однак яйцепродукти країни активно імпортують.

Для максимального зменшення собівартості продукції було рекомендовано зміну режиму та раціону харчування, замінивши білки тваринного походження на рослинні (витрати на корми становлять 70% собівартості продукції) та заміну системи освітлення. Як результат ми домоглися зменшення витрат на корми на 305,6 тис. грн. на оплату праці – 12,2 тис. грн., та на освітлення – 178,2 тис. грн. Проаналізувавши витрати на експорт, ми дійшли висновку, що найвагомішими є витрати транспортування товарів до пункту відвантаження, а також комісійна винагорода. Реалізуючи продукцію за 10 днів, що становить 1250 тис. шт., підприємство отримало збитки у сумі 222500 грн. Судячи з цього, підприємство не зможе успішно працювати на міжнародному ринку, якщо не буде реалізовувати продукцію без посередників та більшими обсягами, для чого потрібні склад із термоустаткуванням.

У якості альтернативного варіанту виходу на міжнародний ринок ми розробили рекомендації щодо приєднання підприємства до лідера галузі. Приєднавшись до агрохолдингу, ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» отримає такі суттєві переваги, як доступ до налагодженої збутової мережі, можливість

накопичувати продукцію для реалізації в терморегулюючих складах та перевезення товару ізотермами на великі відстані. У свою чергу компанія «Авангард», основною метою якої є «стати виробником №1 у світі» збільшить свої потужності на 764880 куркомісць. Таким чином, досліджуване підприємство зможе вийти на міжнародний ринок, результатом чого стане підвищення його конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Конкуентоспроможність та основні поняття, що її характеризують. Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету імені В. Гнатюка. Серія: Економіка, 2007. №21. С. 39-44
2. Адамик В., Вербицька Г. Конкуенція і конкуентоспроможність у механізмі сучасного економічного розвитку [Текст]: /В. Адамик, Г. Вербицька. Вісник ТНЕУ. 2010. №7. С. 7-17
3. Андрійчук, В.Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства [Текст] Економіка АПК. 2013. № 1. С. 3-15.
4. Андросова Т.В. Оцінка конкуентоспроможності підприємств ресторанного господарства [Текст]: монографія Харк. держ.ун-т харчування та торгівлі. Харків: ХДУХТ 2010. С.144
5. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкуентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації [Текст]: монографія. К.: КНЕУ, 2011. С. 104-105
6. Балук Н.Р. Оцінка конкуентоспроможності підприємства на регіональному ринку комунікацій. Економічний простір. 2019. №46. С. 211
7. Башнянин Г.І. Основні напрями підвищення конкуентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку [Текст] Науковий вісник НЛТУ України. 2010. №20. С.125-128
8. Березівський, П.С. Зниження собівартості на основі ресурсозбереження як запорука конкуентоспроможності продукції птахівництва [Текст] Інноваційна економіка. 2012. № 10. С. 69-74.
9. Бизнес и конкуренция. Новый маркетинг. 2020. №8. С.6-10.
10. Білова Н. Особливості обліку експортно-імпортних операцій. Податки та бухгалтерський облік. 2011. 23 травня (№41). С. 23-38.
11. Бобирев Д.Б., Бурко Я.В., Куксенко К.О.Розробка стратегії конкуентоспроможності підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університете імені Володимира Даля. 2010. №4. С.78-81
12. Бондаренко А. В. Теоретические подходы к понятию и оценке

эффективности экспортной деятельности предприятия. Экономический анализ : теория и практика. 2012. № 15. С. 58-64.

13. Брич В. Я. Аналіз мотиваційного фактору в умовах зміни форми власності та його вплив на рівень життя населення / В. Я. Брич // Наукові записки : зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. акад. нар. госп-ва. – Тернопіль : Економічна думка, 2001. – Вип. 10, ч. 2. – С. 77-82.

14. Бужин О.А. Управління птахівничими господарствами: визначення рентабельності продукції птахівництва з урахуванням амортизації птиці в ринкових умовах. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 10. С. 106-109.

15. Бужин О.А. Управління птахівничими господарствами: формування собівартості продукції птахівництва з урахуванням амортизації птиці в умовах ринку. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 11. С. 136-139.

16. Бушуева Л. Конкурентная стратегия и ее реализация: иллюстративный кейс. Управление компанией. 2009. № 6. С. 26–31.

17. Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентноспроможності підприємства. Вісник ТНЕУ. 2010. №2. С.88

18. Величко, О. В. Проблеми та перспективи розвитку птахівництва в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 2. С. 119-124.

19. Виссема Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства Менеджмент в России и за рубежом. 2019. № 4. С. 28–45.

20. Власенко І. В. Виробництво продукції птахівництва - складова еколого-економічної та продовольчої безпеки України [Текст] / І. В. Власенко, М. А. Дзюмак // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2012. – № 3. – С. 38-41.

21. Вороная Н. Договір поставки Податки та бухгалтерський облік. Спецвипуск. 2020. 28 червня (№6) : Господарські договори (поставка, бартер, продаж товарів у кредит). С. 5-109.

22. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні

конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект [Текст] : монографія Х. : ІНЖЕК, 2008. 512 с.

23. Галак Я.М. Економічний підхід щодо визначення категорії «конкурентоспроможність»: методико-теоретичний аспект. Інноваційна економіка. 2011. №2. С.67

24. Галак Я.М. Основні підходи щодо визначення інтегрального показника конкурентоспроможності молокопродуктового підкомплексу АПК. Інноваційна економіка, 2010. № 3. С. 86-88.

25. Гилка М. Д. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та їх державна підтримка. Економіка АПК. 2012. №3. С. 78-83.

26. Глухов В. Основные показатели успешной деятельности предприятия. Менеджмент и менеджер. 2019. №5. С. 46-50.

27. Гуторов А. О. Корпоратизація сільського господарства в Україні. Економіка і прогнозування. 2012. № 4. С. 82-92.

28. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.

29. Діхтяр В. Тенденції розвитку обладнання для курей. Агрперспектива. 2011. №1. С. 68-69.

30. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2007. № 6 (35). С. 29-35.

31. Дудар Т.Г. Проблеми формування та розвитку вертикально інтегрованих структур у сільському господарстві. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. Вип.1: січ.-берез. С. 124-136.

32. Дьолог Т.І. Вплив розміру сільськогосподарського підприємства і його виробничої спеціалізації на економічну ефективність діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2011. №9. С. 118-123.

33. Екологічні проблеми функціонування тваринницьких комплексів. Техніка і технології АПК. 2010. №11. С. 25-28.

34. Желіховська М.В. Розробка стратегії підвищення

конкурентноспроможності підприємства. Вісник ХНУ. 2009. №4. С. 225-228.

35. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III // Відомості Верховної Ради . -2001.№12.

36. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. № 939 - XII // Відомості Верховної Ради . 1991.№3.

37. Закон України «Про міжнародні договори України» від 29.06.2004 № 1906-IV// Відомості Верховної Ради . 2004 .№50.

38. Закон України «Про міжнародний комерційний арбітраж» від 24.02.1994 № 4002-XII// Відомості Верховної Ради . 1994 .№25.

39. Закон України «Про холдингові компанії в Україні» від 15.03.2006 № 3528-IV // Відомості Верховної Ради . 2006 .№34.

40. Закон України «Про підприємництво» 07.02.91 № 698-XII // Відомості Верховної Ради . 1991 .№12.

41. Зацна Л.Я. Збутова діяльність фірми у трансформаційній економіці України / Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід. Тези доповідей VII Міжнародної наукової конференції молодих учених і студентів. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. С. 66-67.

42. Барановська В. Осучаснення закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність" . Юридична Україна. 2012. № 9. С. 62-66.

43. Богомолова И. Повышение конкурентоспособности бренда. Маркетинг. 2020. №4. С.69-79.

44. Вашків О.П. Конкурентоспроможність фірми: консп. лекцій Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 93с.

45. Вертіль С. П. Загальні положення про поняття "конкуренція" та "конкурентоспроможність" Інвестиції : практика та досвід. 2012. № 19. С. 55-57.

46. Гарбук О. Зовнішньоекономічна діяльність: валютне регулювання та оподаткування. Бухгалтерський облік і аудит. 2010. №4. С. 27-30.

47. Збарська В.К. Управління конкурентоспроможністю малих підприємств сільських поселень регіону. Бухгалтерія в сільському господарстві. 2012. № 8. С.23-29.
48. Збарський В. Ефективність використання ресурсів -головна умова конкурентоспроможного господарювання. Бухгалтерія в сільському господарстві. 2011. №9. С. 33-36.
49. Зборовська Ю.Л. Підвищення конкурентоспроможності продукції – важлива умова нарощування експортного потенціалу. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2007. № 4 (34). С. 137-142.
50. Карпов В. М. Транспортна інфраструктура в зовнішньоекономічній діяльності України. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 10. С. 98-104.
51. Коваленко, В. П. Генезис, еволюція та тенденції управління якістю послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2010. жовтень (№19). С. 68-70.
52. Колесніков А. П. Засади механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств. Інноваційна економіка. 2013. № 3. С. 97-100.
53. Корсаков Д. О. Формування конкурентних переваг системи управління персоналом промислового підприємства [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) Х. : ХНЕУ, 2012. 20 с.
54. Ліпич Л. Аналіз економічного потенціалу підприємств птахівництва в системі розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Економіст. 2012. № 9. С. 31-39.
55. Лісовська Л.С. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства. Проблеми економіки та управління №640. Л. : Вид-во Нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2009. С. 143-149
56. Мазур В. Конкурентні позиції підприємств гірничо-металургійного комплексу України/ В.Мазур, О.Скорород; //Економіка України,2009.-№3.– С. 4-18.

57. Мазур В.С. Проектування міжнародної конкурентоспроможності підприємства в сучасній парадигмі управління. Науковий журнал Вісник ТНЕУ. Випуск 5-2 2010, Тернопіль. С.33-44
58. Мартиненко В.П. Методи оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.Формування ринкових відносин в Україні. 2018. №10. С.42-45.
59. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій. Л.: Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 344
60. Мирончук О.Б. Теоретична парадигма поняття "інвестиційне забезпечення аграрної сфери" . Інвестиції : практика та досвід. 2012. № 23. С. 86-88.
61. Масляєва О.О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: детінізація та систематизація : вебсайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737>.
62. Мірзоєва Т. В. Агрохолдинги України в умовах сьогодення.Інноваційна економіка. 2012. № 8. С. 90-93.
63. Міхов Л. І. Експертна стратегія і вимоги до укладання договорів поставки . Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 12. С. 182-184.
64. Пасічник Н. Розрахунки у сфері ЗЕД : [переміщення товару через митний кордон, нарахування пені, подання декларації]. Вісник податкової служби України. 2013. № 6. С. 66-69.
65. Перерва П.Г., Побережна Н.М. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №2. С.191
66. Піддубна Л. І. Теоретико-методологічне забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) Х. : ХНЕУ, 2010. 36 с.

67. Плещенко В. И. Управление контрактами отношениями при отборе поставщиков как фактор развития кокуренции Маркетинг в России и за рубежом. 2019. №1. С. 90-98.

68. Побережна Н.М. Ефективність використання виробничого потенціалу: теоретичні та практичні аспекти. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №3. С.212-220

69. Подкопасєв О.М. Дослідження понятійного апарату конкурентоспроможності металопродукції. Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 219. в 3 т. Том I. Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. с. 54-61

70. Полунєєв Ю. В. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності країн як домінанта стратегічного антикризового управління. Економічний часопис XXI. 2011. №1-2. С.25.

71. Петрович Й.М., Кривешко О.В., Ступак І.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Львів, 2012. 228 с.

72. Пуцетело П. Економіка і управління національним господарством. Вісник ТНЕУ. 2009. №4. С. 32

73. Резнік Н.М. Засади формування інвестиційного потенціалу агропромислового комплексу держави. Інноваційна економіка. 2012. № 10. С. 19-24.

74. Руда О.Л. Організаційно-економічні засади підвищення конкурентоспроможності виробництва зерна (на матеріалах Вінницької області) [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 - економіка та управління національним господарством. К. : ІАЕ, 2012. 20 с.

75. Руденко Н. Зовнішньоекономічна діяльність та безпека АПК. Агроперспектива. 2012. №1. С. 34-36.

76. Русак О. П. Стратегія розвитку підприємств з виробництва продукції птахівництва. Агроінком. 2011. №1-3. С. 40-42.

77. Савчук С.И. О смешении понятий качества и конкурентоспособности продукции в теории конкуренции и экономике качества Маркетинг в России и за рубежом. 2019. №3. С. 131-139.

78. Салип Ю.О. Генезис сутності конкурентноспроможності підприємств. Сталий розвиток економіки. 2012. №14. С. 74-78

79. Самойлик Ю.В. Методичні підходи до оцінки стратегічного потенціалу конкурентноспроможності підприємства Економіка АПК. 2012. №3. С. 72-78.

80. Самочкин В.Н. Повышение конкурентноспособности машиностроительных предприятий за счет достижения заданных конкурентнообеспечивающих технико-экономических показателей. Маркетинг в России и зарубежом. 2011. №1. С.77-81

81. Светульков М.Г. Формы контракции хозяйствующих субъектов в теории сегментной конкуренции. Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2010. №1. С.7-14.

82. Силивочник А. Куда несетесь : [рынок куриных яиц]. Бизнес. 2018. 12 апреля (№15). С. 70-71.

83. Смердов, Віталій Экспорт товарів: податковий та бухгалтерський облік . Податки та бухгалтерський облік. 2016. 20 жовтня (№84) : Імпорт та експорт товарів; додаток: №10: Оренда держмайна. С. 20-31.

84. Смоленюк П.С. Ринкова поведінка конкурентних сил в розвинутому товарному виробництві . Інноваційна економіка. 2012. № 9. С. 81-85.

85. Солошенко Л. Посередництво у ЗЕД : Податки та бухгалтерський облік. 2012. 10 трав. (№ 38) : Комісійні операції: в Україні та у ЗЕД. С. 21-34.

86. Сухарева К.В. Напрямки дослідження системи управління конкурентноспроможністю товару підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності . Інноваційна економіка. 2012. № 11. С. 67-71.

87. Тарнавська Н.П. Інноваційне управління розвитком персоналу як основне джерело конкурентних переваг . Аспекти праці.2010. № 7. С. 36-43

88. Теорія конкурентних переваг: опор. консп. лекцій. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 71 с.
89. Томілін О.О. Особливості розвитку вертикальної інтеграції в агропромисловому комплексі . Економіка розвитку. 2017. № 4. С. 20-24.
90. Ульянченко О.В. Підвищення конкурентноспроможності аграрного сектора економіки України на кластерних засадах. Вісник аграрної науки. 2015. №10. С. 56-59.
91. Ульянченко О. В. Оцінки конкурентного потенціалу підприємства лісового господарства. Інноваційна економіка. 2012. № 8. С. 73-76.
92. Уніят А.В. Критерії та оцінка конкурентоспроможності країн на міжнародному рівні. Галицький економічний вісник. 2009. № 2. С. 7-13.
93. Управління конкурентоспроможністю підприємства: опор. консп. лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 188 с.
94. Управління міжнародною конкурентноспроможністю підприємств : кредитно-модульний курс [Текст] : навч. посіб. / за ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової. 3-є вид., перобл. та доповн. К. : ЦУЛ, 2010. 312 с.
95. Фінансово-економічний механізм інноваційного розвитку і формування конкурентних переваг підприємств і територій [Текст] : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. [Чернівці, 17-18 листоп. 2011 р.] Тернопіль : Астон, 2011. 163 с.
96. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Маркетинг, 2016. 892с.
97. Харів П.С., Собко О.М. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону .Тернопіль: ТАНГ, 2003. 180 с
98. Чельтер С. Експортні операції: бухгалтерський та податковий облік. Все про бухгалтерський облік. 2011. 4 липня (№61). С. 6-12.
99. Череп А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Інвестиції : практика та досвід. 2012. № 6. С. 61-63.

100. Чернявская И. Товарный плацдарм : [экспорт]. Инвестгазета. 2012. 12-18 марта (№10). С. 24-27.
101. Чиликов А.А. Повышение эффективности использования энергоресурсов в промышленном птицеводстве на основе автономного отопления от газовых генераторов. Экономический анализ : теория и практика. 2012. № 2. С. 37-40.
102. Шеремета М. Аналіз конкурентних стратегій підприємства. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 381-384.
103. Щетініна І.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності птахівничої галузі. Птахівництво. 2009. № 1. С. 70-74.
104. Юдін М. Аналіз конкурентних позицій підприємства на зовнішніх ринках. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2010. квітень-червень (№2). С. 109-118.
105. Янковець Т. М. Реалізація інноваційних стратегій для досягнення конкурентних переваг Проблеми науки. 2012. № 11. С. 33-40.
106. Krugman Paul R. Internationalewirtschaft. Theorie und politik der Außenwirtschaft/ R.Krugman Paul, Obstfeld Maurice. 8 aktualisierte Auflage.– Munchen:Pearson Studium, 2009. 911 s. ISBN 978-3-8273-7361
107. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations=Переваги конкуренції. New York:FP, 1990. 855 p. ISBN 0-02-925361-6
108. Опис бізнесу Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України» URL: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/showform/83/229304>].
109. Річна фінансова звітність. Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України» URL: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/showform/83/229304>].
110. Egg Marketing. Food and Agriculture Organization of the United Nations URL: <http://www.fao.org/news/search/en/?q=eggs&x=-133&y=-245&cx=018170620143701104933%3Aqq82jsfba7w&cof=FORID%3A11>

111. Ukraine: Avangardco reports H1 revenue increase of 26.6% World Poultry. URL: <http://www.worldpoultry.net/Broilers/Markets--Trade/2012/9/Ukraine-Avangardco-reports-H1-revenue-increase-of-266-WP010886W/>

112. Наша діяльність Avangardco. URL: <http://avangard.co.ua/ukr/activity/>

