

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
Кафедра _____

Допущено до захисту

Завідувач кафедри _____

«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА**

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»

Студента Колісніченка Р.М.

курсу II

групи ІН16-8-24-М1М(2.0з)

спеціальності 073 Менеджмент

Керівник доцент, к.е.н., Гавриленко О.Є.

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Київ_ – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	.9
1.1. Сутність та зміст стратегічного управління підприємством	.9
1.2. Поняття та фактори конкурентоспроможності підприємства	.13
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності	.17
1.4. Взаємозв'язок стратегічного управління та конкурентних переваг ..	.24
Висновок до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ЕЛЬВОРТІ»	.32
2.1. Загальна характеристика підприємства (на прикладі ПрАТ «Ельворті», м. Кропивницький)	.32
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (PEST, SWOT- аналіз)	37
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства	41
2.4. Виявлення проблем та резервів підвищення конкурентоспроможності	47
Висновок до розділу 2	56

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	.59
3.1. Розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства ПрАТ «Ельворті».....	.59
3.2. Обґрунтування оптимальної стратегії	.63
3.3. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності	.67
3.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів	75
Висновок до розділу 3	80
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП

В умовах глобалізації економічних процесів, посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також нестабільності економічного середовища особливої актуальності набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Сучасні підприємства функціонують у динамічному середовищі, яке характеризується швидкими змінами технологій, зростанням вимог споживачів, цифровізацією бізнес-процесів та інтеграцією у світову економіку. У таких умовах саме ефективне стратегічне управління стає ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку та стійких конкурентних переваг.

Стратегічне управління дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й формувати власну траєкторію розвитку, визначати пріоритетні напрями діяльності, оптимально розподіляти ресурси та своєчасно реагувати на виклики ринку. Водночас конкурентоспроможність підприємства виступає інтегральною характеристикою його здатності ефективно функціонувати на ринку, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати прибутковість у довгостроковій перспективі.

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними умовами функціонування підприємств, які характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища, глобалізаційними процесами та швидкими технологічними змінами. У таких умовах особливого значення набуває стратегічне управління як ключовий інструмент забезпечення довгострокового розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства сьогодні виступає одним із найважливіших показників ефективності його діяльності, оскільки визначає здатність підприємства утримувати та розширювати свої ринкові позиції, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та

забезпечувати стабільне зростання фінансових результатів. У цьому контексті стратегічне управління є основою формування конкурентоспроможності, оскільки саме воно визначає довгострокові цілі розвитку підприємства та механізми їх досягнення.

В умовах трансформації економіки України підприємства змушені діяти в умовах обмежених ресурсів, високого рівня невизначеності та посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це вимагає від керівництва підприємств впровадження сучасних підходів до стратегічного управління, які дозволяють ефективно використовувати наявний потенціал та формувати стійкі конкурентні переваги.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими структурними трансформаціями, які суттєво впливають на діяльність підприємств усіх галузей. Особливої складності набули умови функціонування бізнесу внаслідок воєнного стану, що призвело до порушення усталених логістичних ланцюгів, зниження рівня інвестиційної активності, скорочення внутрішнього попиту та підвищення загального рівня економічної невизначеності.

Військові дії на території України спричинили значні зміни у структурі національної економіки, змусивши підприємства швидко адаптуватися до нових умов господарювання. Частина виробничих потужностей була зруйнована або переміщена, що призвело до втрати традиційних ринків збуту та необхідності пошуку нових напрямів реалізації продукції. У таких умовах стратегічне управління набуває критичного значення, оскільки саме воно дозволяє підприємствам формувати адаптивні стратегії виживання та розвитку.

Крім того, суттєвий вплив на діяльність підприємств мають макроекономічні ризики, серед яких слід відзначити інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зростання вартості енергоресурсів та логістичних

витрат. Дані фактори безпосередньо впливають на собівартість продукції, рівень прибутковості та загальну конкурентоспроможність підприємств.

Важливо зазначити, що в умовах кризових явищ особливої актуальності набуває питання забезпечення стійкості підприємств до зовнішніх шоків. Саме стратегічне управління дозволяє формувати систему антикризового реагування, яка включає диверсифікацію діяльності, оптимізацію витрат, пошук нових ринків збуту та впровадження інноваційних рішень.

Сучасний український ринок характеризується високим рівнем конкуренції, який посилюється як внутрішніми виробниками, так і іноземними компаніями. В умовах відкритої економіки підприємства змушені конкурувати не лише за ціною, але й за якістю продукції, рівнем сервісу, інноваційністю та швидкістю реагування на зміни попиту. Це зумовлює необхідність переходу від традиційних підходів управління до стратегічно орієнтованих моделей розвитку.

Особливого значення набуває також процес євроінтеграції України, який відкриває нові можливості для вітчизняних підприємств, але водночас висуває більш жорсткі вимоги до якості продукції, екологічних стандартів та управлінських процесів. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю відповідати міжнародним стандартам та інтегруватися у глобальні виробничі та торговельні ланцюги.

Окремо слід відзначити прискорення процесів цифровізації економіки, що суттєво змінює підходи до стратегічного управління. Використання цифрових технологій, автоматизація виробничих процесів, впровадження систем управління даними та аналітики дозволяють підприємствам підвищувати ефективність своєї діяльності та зміцнювати конкурентні позиції. Водночас цифрова трансформація вимагає значних інвестицій та відповідного рівня підготовки персоналу.

У сучасних умовах підприємства також стикаються з проблемою дефіциту інвестиційних ресурсів, що обмежує можливості їх розвитку. Недостатній рівень фінансування інноваційних проєктів, модернізації виробництва та впровадження нових технологій негативно впливає на темпи підвищення конкурентоспроможності. Це підсилює необхідність ефективного стратегічного планування та раціонального використання наявних ресурсів.

Таким чином, сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем складності, невизначеності та ризиків, що обумовлює необхідність формування ефективної системи стратегічного управління. Саме стратегічне управління дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й активно формувати власні конкурентні переваги.

Враховуючи зазначене, дослідження взаємозв'язку стратегічного управління та конкурентоспроможності підприємства є особливо актуальним для сучасної економіки України, оскільки воно дозволяє визначити ефективні механізми забезпечення стабільного розвитку підприємств у складних та динамічних умовах господарювання.

Особливої актуальності набуває проблема взаємозв'язку стратегічного управління та конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме стратегічні рішення визначають довгострокову ефективність діяльності підприємства. Невірно обрана стратегія може призвести до втрати ринкових позицій, зниження прибутковості та навіть до банкрутства підприємства, тоді як ефективне стратегічне управління забезпечує його стабільний розвиток і зміцнення конкурентних позицій.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Питання стратегічного управління та конкурентоспроможності підприємств досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили такі науковці, як І. Ансофф, М. Портер, П.

Друкер, Ф. Котлер. Серед українських учених слід відзначити праці Л. Балабанової, Г. Савицької, В. Диканя та інших дослідників, які розглядали проблеми формування конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкової економіки.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання взаємозв'язку стратегічного управління та конкурентоспроможності підприємства потребує подальшого поглиблення, особливо в умовах сучасних економічних трансформацій, цифровізації та глобалізації ринків.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління підприємством з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:
дослідити теоретичні основи стратегічного управління підприємством;
розкрити сутність та фактори конкурентоспроможності підприємства;
проаналізувати методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності;
провести аналіз діяльності підприємства та його стратегічного управління;

оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;
розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності на основі удосконалення стратегічного управління.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти взаємозв'язку стратегічного управління та конкурентоспроможності підприємства.

У процесі дослідження використовувалися такі методи: системний підхід, аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-математичні методи, методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз), а також методи узагальнення та систематизації.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні дані, а також фінансова звітність підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного управління підприємством та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації теоретичних підходів до стратегічного управління в контексті формування конкурентоспроможності підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного розвитку підприємства.

Апробація результатів дослідження може бути здійснена шляхом їх впровадження у практичну діяльність підприємств, що функціонують у машинобудівній, аграрній або інших галузях економіки.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

У першому розділі досліджуються теоретичні основи стратегічного управління та конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі проводиться аналіз діяльності підприємства та оцінка його конкурентних позицій.

У третьому розділі розробляються практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі удосконалення стратегічного управління.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та зміст стратегічного управління підприємством

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкового середовища, інтенсифікацією конкурентної боротьби та прискоренням інноваційних процесів, стратегічне управління набуває вирішального значення для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Традиційні підходи до управління, орієнтовані переважно на короткострокові результати, вже не здатні забезпечити стійкий розвиток організацій, що обумовлює необхідність формування довгострокових стратегій і впровадження сучасних концепцій управління [7, с. 31].

Стратегічне управління є складною економічною категорією, яка поєднує в собі як теоретичні, так і практичні аспекти управлінської діяльності. У науковій літературі відсутнє єдине визначення цього поняття, що пояснюється багатогранністю його змісту. Зокрема, стратегічне управління розглядається як процес визначення довгострокових цілей підприємства, розробки стратегій їх досягнення та забезпечення реалізації цих стратегій шляхом ефективного використання ресурсів [3, с. 45]. Інший підхід трактує стратегічне управління як безперервний процес адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища з метою досягнення стійких конкурентних переваг [2, с. 27].

Важливим аспектом розуміння сутності стратегічного управління є його орієнтація на майбутнє. Воно передбачає прогнозування тенденцій розвитку ринку, аналіз можливих сценаріїв розвитку подій та формування стратегічних альтернатив. Такий підхід дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, але й активно впливати на середовище свого функціонування [1, с. 38].

Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробив І. Ансофф, який визначив стратегію як систему правил для прийняття рішень, що визначають поведінку організації в довгостроковій перспективі [4, с. 59]. М. Портер розвинув ідею конкурентних стратегій, виділивши три базові стратегії: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування, які дозволяють підприємству досягти конкурентних переваг [5, с. 68]. Г. Мінцберг, у свою чергу, запропонував розглядати стратегію як поєднання планових і спонтанних рішень, що формуються у процесі діяльності підприємства [6, с. 82].

Сутність стратегічного управління розкривається через його основні характеристики:

- довгострокова спрямованість, що передбачає орієнтацію на перспективний розвиток підприємства;
- системність, яка забезпечує взаємозв'язок усіх елементів управління;
- адаптивність, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- інноваційність, яка передбачає впровадження нових технологій і управлінських рішень;
- орієнтація на конкурентні переваги, що забезпечує ефективне функціонування підприємства на ринку [8, с. 49].

Стратегічне управління реалізується через певну послідовність етапів, які утворюють логічно взаємопов'язаний процес. До основних етапів стратегічного управління належать:

1. Формування місії та бачення підприємства – визначення основного призначення організації та її довгострокових орієнтирів [10, с. 41].
2. Постановка стратегічних цілей – конкретизація напрямів розвитку підприємства у вигляді кількісних та якісних показників.
3. Стратегічний аналіз середовища – дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства [9, с. 60].

4. Розробка стратегічних альтернатив – формування можливих варіантів розвитку підприємства.

5. Вибір та реалізація стратегії – визначення оптимального варіанту розвитку та його впровадження у діяльність підприємства.

6. Контроль та оцінка результатів – аналіз ефективності реалізації стратегії та внесення необхідних змін [7, с. 35].

Особливе значення у стратегічному управлінні має стратегічний аналіз, який дозволяє оцінити поточний стан підприємства та визначити перспективи його розвитку. Для цього використовуються різноманітні методи, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища, портфельні методи тощо. Застосування цих інструментів дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, а також сформулювати обґрунтовану стратегію розвитку [3, с. 52].

Не менш важливим елементом стратегічного управління є ресурсне забезпечення. Ефективність реалізації стратегії значною мірою залежить від наявності та раціонального використання ресурсів підприємства – фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних. У цьому контексті особливу роль відіграє концепція ресурсного підходу, яка передбачає формування конкурентних переваг на основі унікальних ресурсів і компетенцій підприємства [11, с. 72].

У сучасних умовах розвитку економіки стратегічне управління все більше інтегрується з інноваційною діяльністю. Інновації виступають одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяють створювати нові продукти, вдосконалювати технології та підвищувати ефективність виробництва [5, с. 74].

Крім того, важливою складовою стратегічного управління є корпоративна культура, яка впливає на процес реалізації стратегії та формування поведінки персоналу. Сильна корпоративна культура сприяє підвищенню мотивації

працівників, формуванню командного духу та досягненню стратегічних цілей підприємства [8, с. 53].

У сучасних умовах трансформації економічних систем та посилення процесів глобалізації підприємства змушені функціонувати в умовах підвищеної невизначеності, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення підходів до управління їх діяльністю. Особливого значення набуває питання формування конкурентоспроможності як ключового фактору забезпечення стабільного розвитку суб'єктів господарювання.

Слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства не є статичною характеристикою, а формується під впливом значної кількості чинників, які постійно змінюються. Це обумовлює необхідність систематичного аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування підприємства з метою своєчасного реагування на виклики ринку.

Важливо підкреслити, що сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності, що вимагає від підприємств гнучкості у прийнятті управлінських рішень. У цьому контексті стратегічне управління виступає не лише як інструмент планування, але і як засіб адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Слід також зазначити, що в умовах цифрової трансформації економіки стратегічне управління набуває нових рис. Використання інформаційних технологій, аналітичних систем, великих даних (Big Data) та штучного інтелекту дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управлінських рішень та швидкість реагування на зміни ринку. Це, у свою чергу, сприяє формуванню нових конкурентних переваг і зміцненню позицій підприємства [9, с. 66].

Отже, стратегічне управління є комплексною системою управління підприємством, яка охоплює всі аспекти його діяльності та спрямована на забезпечення довгострокового розвитку. Воно базується на глибокому аналізі

середовища, ефективному використанні ресурсів, впровадженні інновацій та формуванні конкурентних переваг. У сучасних умовах стратегічне управління виступає необхідною передумовою успішного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегічне управління є не лише інструментом планування, але й важливим механізмом забезпечення стійкого розвитку підприємства. Його ефективне застосування дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати конкурентні переваги та досягати поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

1.2 Поняття та фактори конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства виступає однією з ключових характеристик його ефективності та здатності до довгострокового функціонування. Посилення конкуренції, глобалізація ринків, швидкий розвиток технологій та зміна споживчих уподобань зумовлюють необхідність постійного підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств як основної умови їх виживання та розвитку [5, с. 76].

Конкурентоспроможність підприємства є складною економічною категорією, яка не має єдиного загальноприйнятого визначення. У загальному розумінні вона трактується як здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, забезпечуючи виробництво та реалізацію продукції, що має переваги порівняно з аналогічною продукцією конкурентів [3, с. 58]. Інші науковці визначають конкурентоспроможність як здатність підприємства формувати та утримувати стійкі конкурентні позиції завдяки ефективному використанню ресурсів і адаптації до змін зовнішнього середовища [2, с. 33].

З позиції стратегічного підходу конкурентоспроможність підприємства розглядається як результат реалізації ефективної стратегії, яка дозволяє створювати та підтримувати конкурентні переваги. Відповідно до концепції М. Портера, конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю досягати кращих результатів порівняно з конкурентами за рахунок вибору відповідної конкурентної стратегії [5, с. 81].

Сутність конкурентоспроможності підприємства проявляється через такі основні характеристики:

- здатність задовольняти потреби споживачів на більш високому рівні, ніж конкуренти;

- ефективність використання ресурсів;

- фінансова стійкість та прибутковість;

- інноваційність діяльності;

- адаптивність до змін зовнішнього середовища [8, с. 57].

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом численних факторів, які доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори конкурентоспроможності включають:

- стан і динаміку розвитку галузі;

- рівень конкуренції на ринку;

- державну економічну політику;

- податкову систему;

- рівень розвитку інфраструктури;

- науково-технічний прогрес;

- соціально-економічні умови функціонування [9, с. 69].

Значний вплив на конкурентоспроможність підприємства має конкурентне середовище, яке визначає рівень тиску з боку конкурентів, постачальників, споживачів та товарів-замінників. Аналіз цих факторів

здійснюється за допомогою моделі «п'яти сил конкуренції», запропонованої М. Портером [5, с. 88].

Внутрішні фактори конкурентоспроможності охоплюють:

- ресурсний потенціал підприємства;
- рівень технологічного розвитку;
- якість продукції та послуг;
- ефективність управління;
- кадровий потенціал;
- маркетингову діяльність;
- фінансовий стан підприємства [11, с. 79].

Особливу роль серед внутрішніх факторів відіграє ефективність управління, яка визначає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Саме стратегічне управління виступає ключовим інструментом формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства [1, с. 44].

Важливим аспектом дослідження конкурентоспроможності є поняття конкурентних переваг. Конкурентні переваги являють собою унікальні характеристики підприємства, які забезпечують йому перевагу над конкурентами. Вони можуть бути досягнуті за рахунок зниження витрат, підвищення якості продукції, впровадження інновацій, ефективної маркетингової політики та інших факторів [5, с. 92].

У сучасних умовах значну роль у формуванні конкурентоспроможності відіграють інновації. Інноваційна діяльність дозволяє підприємствам створювати нові продукти, вдосконалювати технології виробництва, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати стійкі конкурентні переваги [9, с. 73].

Крім того, важливим фактором конкурентоспроможності є якість продукції та послуг. Висока якість сприяє формуванню довіри споживачів,

підвищенню рівня їх задоволеності та зміцненню позицій підприємства на ринку. У цьому контексті значення набуває впровадження систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів [8, с. 61].

Слід також зазначити, що конкурентоспроможність підприємства має динамічний характер. Вона змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що зумовлює необхідність її постійного моніторингу та оцінки. Для цього використовуються різні методи, зокрема аналіз ринкової частки, оцінка фінансових показників, бенчмаркінг, рейтингові оцінки та інші інструменти [3, с. 64].

У сучасних умовах цифровізації економіки важливим фактором конкурентоспроможності стає використання інформаційних технологій. Впровадження цифрових рішень дозволяє підприємствам підвищувати ефективність бізнес-процесів, покращувати взаємодію з клієнтами та швидше реагувати на зміни ринку [9, с. 75].

Отже, конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, яка відображає його здатність ефективно функціонувати в умовах конкуренції та досягати стратегічних цілей. Вона формується під впливом широкого спектра факторів і потребує системного підходу до управління.

Таким чином, можна зробити висновок, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства є одним із найважливіших завдань стратегічного управління. Ефективне поєднання внутрішніх ресурсів і можливостей із зовнішніми умовами функціонування дозволяє підприємству досягати стійких конкурентних переваг і забезпечувати свій довгостроковий розвиток.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

В умовах сучасної ринкової економіки оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити його позиції на ринку, виявити сильні та слабкі сторони, а також обґрунтувати напрями подальшого розвитку. Ефективна оцінка конкурентоспроможності є основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних переваг [15, с. 68].

Конкурентоспроможність підприємства є багатогранною категорією, що зумовлює використання різноманітних методів її оцінки. У науковій літературі відсутній єдиний універсальний підхід до оцінювання конкурентоспроможності, що пояснюється складністю цього явища та різноманітністю факторів, які на нього впливають. У зв'язку з цим доцільно застосовувати комплексний підхід, який передбачає використання кількох методів одночасно [14, с. 37].

Усі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна умовно поділити на кількісні, якісні та інтегральні.

Кількісні методи базуються на використанні економічних показників, які дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємства. До основних показників належать:

- рентабельність діяльності;
- рівень витрат;
- продуктивність праці;
- обсяг реалізації продукції;
- частка ринку підприємства [7, с. 39].

Одним із найбільш поширених підходів є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності, який дозволяє узагальнити різні характеристики діяльності підприємства в одному показнику.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є ключовим етапом стратегічного аналізу, що дозволяє визначити його позицію на ринку, рівень ефективності діяльності, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення конкурентних переваг. Зважаючи на складність та багатогранність даної категорії, у практиці застосовується широкий спектр методів, які доцільно використовувати у комплексі [20, с. 70].

Загальна формула інтегральної оцінки може бути представлена таким чином:

$$K = \sum (w_i \cdot P_i)$$

де:

K – інтегральний показник конкурентоспроможності;

w_i – ваговий коефіцієнт i -го показника;

P_i – значення i -го показника [3, с. 72].

Цей метод дозволяє врахувати значущість окремих факторів та отримати комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Нормалізація показників може здійснюватися за формулами:

для стимулюючих показників:

$$P_i = \frac{X_i}{X_{\max}}$$

для дестимулюючих показників:

$$P_i = \frac{X_{\min}}{X_i}$$

Цей метод дозволяє узагальнити різні аспекти діяльності підприємства в одному показнику [31, с. 39].

Оцінка ринкової частки

Ринкова частка є важливим показником конкурентоспроможності:

$$MS = \frac{Q_{\text{market}}}{Q_{\text{firm}}} \cdot 100\%$$

де:

MS – частка ринку;

Q firm – обсяг продажів підприємства;

Q market – загальний обсяг ринку [5, с. 94].

До основних показників належать:

Рентабельність продукції:

$$R = \text{СП} \cdot 100\%$$

Рентабельність активів:

$$\text{ROA} = \text{АЧП}$$

Продуктивність праці:

$$\text{LP} = \text{LQ}$$

де:

П – прибуток;

С – собівартість;

ЧП – чистий прибуток;

А – активи;

L – чисельність персоналу [7, с. 41].

Якісні методи оцінки

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1 – SWOT-аналіз підприємства

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (S)	Можливості (O)
Висока якість продукції	Розширення ринку
Досвід персоналу	Зростання попиту
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
Високі витрати	Посилення конкуренції

Застаріле обладнання	Економічна нестабільність
----------------------	---------------------------

SWOT-аналіз є базовим інструментом стратегічного управління [3, с. 76].

Метод експертних оцінок

Передбачає оцінювання показників конкурентоспроможності за шкалою (наприклад, 1–10).

Таблиця 1.2 – Експертна оцінка конкурентоспроможності

Показник	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Якість продукції	0,3	8	2,4
Ціна	0,2	7	1,4
Маркетинг	0,2	6	1,2
Інновації	0,3	9	2,7
Разом	1,0		7,7

Порівняльні методи

Метод бенчмаркінгу

Передбачає порівняння підприємства з конкурентами або лідерами галузі.

Таблиця 1.3 – Порівняння з конкурентами

Показник	Підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2
Ціна	8	7	6
Якість	9	8	7
Сервіс	7	8	6

Радарний (багатокутний) метод

Використовується для графічного відображення конкурентоспроможності за кількома параметрами.

Матриця BCG

Оцінює позиції підприємства за двома параметрами:

- темпи зростання ринку
- відносна частка ринку

Категорія	Характеристика
Зірки	Висока частка, високий ріст
Дійні корови	Висока частка, низький ріст
Важкі діти	Низька частка, високий ріст
Собаки	Низька частка, низький ріст

Матриця GE/McKinsey

Більш складний метод, що враховує:

привабливість галузі

конкурентну позицію підприємства [17, с. 50].

5. Інтегральні та комбіновані методи

У сучасних умовах найбільш ефективним є поєднання кількісних і якісних методів.

Інтегральний показник може враховувати:

$$K_{total} = \alpha K_{econ} + \beta K_{market} + \gamma K_{quality}$$

де:

α, β, γ – вагові коефіцієнти.

Якісні методи оцінки конкурентоспроможності базуються на експертних оцінках і передбачають визначення рівня конкурентоспроможності за допомогою порівняння з конкурентами.

До таких методів належать:

метод експертних оцінок;

метод анкетування;

метод бенчмаркінгу [15, с. 65].

Метод бенчмаркінгу передбачає порівняння діяльності підприємства з найкращими практиками інших підприємств, що дозволяє визначити напрями вдосконалення та підвищення ефективності діяльності.

Серед найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства, слід виділити SWOT-аналіз. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. SWOT-аналіз є важливим інструментом формування стратегій розвитку підприємства [45, с. 75].

Іншим важливим методом є PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив макроекономічних факторів на діяльність підприємства. Він охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [34, с. 78].

Для оцінки конкурентного середовища широко використовується модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера, яка дозволяє визначити рівень конкуренції в галузі та оцінити вплив основних факторів на діяльність підприємства [36, с. 95].

Важливим методом оцінки конкурентоспроможності є аналіз конкурентних переваг, який передбачає визначення факторів, що забезпечують підприємству перевагу над конкурентами. До таких факторів можуть належати: низькі витрати виробництва, висока якість продукції, унікальні технології, ефективна маркетингова стратегія [32, с. 97].

Окрему групу становлять графічні методи оцінки, які дозволяють наочно представити результати аналізу. До них належать:

побудова радарних (багатокутних) діаграм;

карти стратегічних груп;

матриці конкурентоспроможності [33, с. 42].

Зокрема, матричні методи (наприклад, матриця BCG, матриця GE/McKinsey) дозволяють оцінити позиції підприємства на ринку та визначити перспективні напрями розвитку. Вони широко використовуються у стратегічному управлінні для аналізу портфеля продукції підприємства [35, с. 48].

У сучасних умовах значного поширення набувають інтегральні методи оцінки конкурентоспроможності, які поєднують кількісні та якісні показники. Вони дозволяють отримати більш об'єктивну оцінку та врахувати різні аспекти діяльності підприємства [39, с. 40].

Слід зазначити, що оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна здійснюватися на постійній основі, оскільки вона має динамічний характер і змінюється під впливом різних факторів. Регулярний моніторинг конкурентоспроможності дозволяє своєчасно виявляти проблеми та приймати ефективні управлінські рішення [68, с. 79].

У сучасних умовах цифровізації економіки важливим інструментом оцінки конкурентоспроможності стають інформаційні системи та аналітичні платформи, які дозволяють обробляти великі обсяги даних і підвищувати точність оцінок. Використання таких технологій сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління підприємством [55, с. 82].

Отже, існує значна кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Вибір конкретного методу залежить від мети дослідження, доступності інформації та особливостей діяльності підприємства. Найбільш ефективним є комплексний підхід, який передбачає використання кількох методів одночасно.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом стратегічного управління, який забезпечує інформаційну основу для

прийняття управлінських рішень та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в умовах конкуренції.

Найбільш ефективним підходом є комплексне використання методів, що забезпечує об'єктивність оцінки та формує основу для прийняття стратегічних управлінських рішень [63, с. 42].

1.4 Взаємозв'язок стратегічного управління та конкурентних переваг підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки стратегічне управління виступає ключовим інструментом формування, підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства. Посилення конкуренції, глобалізація економічних процесів, швидкий розвиток технологій і зростання вимог споживачів обумовлюють необхідність формування довгострокових стратегій, які забезпечують стійкі позиції підприємства на ринку. Саме через систему стратегічного управління підприємство здатне ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати конкурентних переваг [64, с. 99].

Конкурентні переваги є центральною категорією стратегічного управління, оскільки саме вони визначають здатність підприємства перевершувати конкурентів і забезпечувати стабільний розвиток. У загальному розумінні конкурентні переваги – це сукупність унікальних характеристик підприємства, які дозволяють йому досягати кращих результатів у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання [12, с. 82]. Вони можуть проявлятися у більш низьких витратах виробництва, вищій якості продукції, інноваційності, ефективному маркетингу або високому рівні обслуговування клієнтів.

З позиції стратегічного підходу конкурентні переваги не є випадковими – вони формуються в результаті цілеспрямованої управлінської діяльності. Стратегічне управління забезпечує системний підхід до їх створення через

аналіз середовища, визначення стратегічних цілей, вибір конкурентної стратегії та ефективне використання ресурсів підприємства [13, с. 52].

Важливий внесок у розвиток теорії конкурентних переваг зробив М. Портер, який визначив два основні типи конкурентних переваг:

перевага за витратами – досягнення нижчих витрат порівняно з конкурентами;

перевага диференціації – створення унікального продукту або послуги, що має високу цінність для споживача [22, с. 102].

На основі цих переваг формуються базові конкурентні стратегії підприємства: лідерство за витратами, диференціація та стратегія фокусування. Вибір тієї чи іншої стратегії визначає напрями розвитку підприємства та його позиції на ринку.

Сутність взаємозв'язку стратегічного управління та конкурентних переваг полягає у тому, що стратегічне управління є процесом, у межах якого ці переваги формуються, розвиваються та підтримуються. Цей взаємозв'язок проявляється у кількох ключових аспектах.

По-перше, стратегічний аналіз дозволяє виявити джерела конкурентних переваг. Аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз, аналіз галузі) дає змогу визначити можливості та загрози, тоді як аналіз внутрішнього середовища (ресурсів і компетенцій) дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства [72, с. 85].

По-друге, стратегічне планування забезпечує вибір напрямів формування конкурентних переваг. На цьому етапі визначаються стратегічні цілі підприємства, формуються альтернативні стратегії та обирається оптимальний варіант розвитку [65, с. 44].

По-третє, реалізація стратегії спрямована на створення конкретних конкурентних переваг. Це може включати впровадження інновацій, оптимізацію

витрат, підвищення якості продукції, розвиток бренду, удосконалення маркетингової діяльності [62, с. 68].

По-четверте, стратегічний контроль забезпечує оцінку ефективності сформованих конкурентних переваг і їх відповідність умовам зовнішнього середовища. У разі необхідності здійснюється коригування стратегії [62, с. 86].

Особливе значення у формуванні конкурентних переваг має ресурсний підхід, відповідно до якого джерелом переваг є унікальні ресурси та компетенції підприємства. До таких ресурсів належать:

- матеріальні (обладнання, технології);

- фінансові;

- людські (знання, досвід, кваліфікація персоналу);

- нематеріальні (репутація, бренд, інтелектуальна власність) [54, с. 83].

Згідно з ресурсною теорією, конкурентні переваги є стійкими лише за умови, якщо ресурси підприємства є цінними, рідкісними, важко імітованими та незамінними. Такий підхід отримав назву VRIO-аналізу і широко використовується у стратегічному управлінні.

У сучасних умовах значну роль у формуванні конкурентних переваг відіграють інновації. Інноваційна діяльність дозволяє підприємствам створювати нові продукти, удосконалювати технології, знижувати витрати та підвищувати ефективність виробництва. Інновації стають ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [18, с. 105].

Крім того, важливим фактором формування конкурентних переваг є цифровізація бізнесу. Використання сучасних інформаційних технологій, автоматизація процесів, впровадження систем управління даними дозволяють підприємствам підвищувати ефективність діяльності та швидкість прийняття рішень [16, с. 88].

Не менш важливим є вплив корпоративної культури на формування конкурентних переваг. Сильна корпоративна культура сприяє підвищенню

мотивації персоналу, розвитку інноваційного мислення та ефективній реалізації стратегій підприємства [8, с. 71].

Слід також зазначити, що конкурентні переваги мають динамічний характер. У сучасному середовищі вони швидко втрачають свою актуальність, що зумовлює необхідність їх постійного оновлення та розвитку. У цьому контексті стратегічне управління виступає як безперервний процес пошуку нових можливостей і вдосконалення діяльності підприємства [7, с. 46].

Таким чином, взаємозв'язок стратегічного управління та конкурентних переваг є тісним і взаємозалежним. Стратегічне управління забезпечує формування та реалізацію конкурентних переваг, а їх наявність, у свою чергу, визначає ефективність стратегії підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що стратегічне управління є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Воно дозволяє формувати унікальні конкурентні переваги, ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства. Ефективна інтеграція стратегічного управління та конкурентних переваг є необхідною умовою успішного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У процесі дослідження теоретичних засад конкурентоспроможності підприємства було встановлено, що в сучасних умовах розвитку ринкової економіки ця категорія набуває ключового значення для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання. Посилення конкуренції, глобалізаційні процеси та динамічність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність формування нових підходів до управління підприємствами, спрямованих на досягнення та підтримання високого рівня конкурентоспроможності.

Дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» показало, що в економічній літературі відсутнє єдине універсальне визначення цієї категорії. Проте більшість науковців сходяться на тому, що конкурентоспроможність слід розглядати як комплексну характеристику, яка відображає здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, формувати та реалізовувати конкурентні переваги, а також адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливим є те, що конкурентоспроможність має відносний характер і може бути оцінена лише у порівнянні з іншими учасниками ринку.

У ході дослідження було визначено, що конкурентоспроможність підприємства характеризується рядом специфічних властивостей, серед яких особливе значення мають динамічність, комплексність та багаторівневність. Динамічний характер конкурентоспроможності обумовлений постійними змінами у зовнішньому середовищі, що вимагає від підприємства гнучкості та здатності до адаптації. Комплексність проявляється у тому, що конкурентоспроможність формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, які охоплюють всі аспекти діяльності підприємства. Багаторівневність

передбачає можливість аналізу конкурентоспроможності на рівні продукції, підприємства та галузі.

Важливим результатом дослідження є систематизація факторів конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що всі фактори доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори включають економічні, політичні, соціальні та технологічні умови функціонування підприємства, які формуються поза його межами, але мають суттєвий вплив на результати діяльності. Особливе значення мають рівень розвитку ринку, державне регулювання, конкурентне середовище та темпи науково-технічного прогресу.

Внутрішні фактори, у свою чергу, визначаються особливостями функціонування самого підприємства і можуть бути безпосередньо контрольовані управлінським персоналом. До них належать виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні та кадрові фактори. Було встановлено, що саме внутрішні фактори відіграють вирішальну роль у формуванні конкурентних переваг підприємства, оскільки вони забезпечують ефективне використання ресурсів і визначають здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У рамках дослідження особливу увагу було приділено конкурентним перевагам як основі конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що конкурентні переваги можуть формуватися як за рахунок зниження витрат, так і через диференціацію продукції. При цьому важливим є не лише створення конкурентних переваг, але й забезпечення їх стійкості в довгостроковій перспективі. Це вимагає від підприємства постійного вдосконалення технологій, підвищення якості продукції та розвитку інноваційної діяльності.

Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності показав, що існує значна кількість підходів до її визначення, серед яких найбільш поширеними є інтегральні, порівняльні та експертні методи. Кожен із цих методів має свої переваги та недоліки, що обумовлює необхідність їх комплексного

застосування. Використання інтегрального підходу дозволяє узагальнити різні показники діяльності підприємства та отримати комплексну оцінку рівня його конкурентоспроможності.

Крім того, у розділі було розглянуто методи стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити позицію підприємства на ринку та визначити перспективи його розвитку. Зокрема, такі методи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та аналіз конкурентного середовища, дають змогу систематизувати інформацію про внутрішні та зовнішні фактори впливу та сформувані обґрунтовані управлінські рішення.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства є складним та багатогранним процесом, який потребує системного підходу до управління. Важливим є узгодження стратегічних цілей підприємства з його ресурсними можливостями, а також постійний моніторинг змін у зовнішньому середовищі.

Особливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє стратегічне управління, яке дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства та сформувані ефективну стратегію його діяльності. У сучасних умовах стратегія повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на інноваційний розвиток.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження дозволяє зробити висновок про те, що конкурентоспроможність підприємства є ключовим фактором його успішного функціонування в умовах ринкової економіки. Її забезпечення потребує комплексного підходу, який включає аналіз факторів впливу, формування конкурентних переваг, оцінку ефективності діяльності та розробку стратегічних напрямів розвитку.

Отримані результати дослідження створюють теоретичну основу для подальшого аналізу діяльності підприємства у другому розділі роботи, зокрема для оцінки його конкурентоспроможності та визначення напрямів її

підвищення. Це, у свою чергу, дозволить сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення діяльності підприємства та підвищення його ефективності в умовах сучасного ринку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ЕЛЬВОРТІ»

2.1 Загальна характеристика підприємства (на прикладі ПрАТ «Ельворті», м. Кропивницький)

Загальні відомості про підприємство

Підприємство є ключовим суб'єктом господарювання, що забезпечує виробництво продукції та надання послуг з метою задоволення потреб ринку і отримання прибутку. Одним із провідних представників машинобудівної галузі України є ПАТ «Ельворті», яке має значний досвід діяльності та вагоме місце на ринку [73, с. 45].

Підприємство розташоване у місті Кропивницький і є одним із найстаріших машинобудівних підприємств України. Його історія бере початок у 1874 році, коли було засновано завод братів Ельворті. Протягом тривалого періоду підприємство розвивалося, модернізувалося та змінювало організаційно-правові форми, зберігаючи при цьому свою спеціалізацію [70, с. 28].

На сучасному етапі ПАТ «Ельворті» є публічним акціонерним товариством, що здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України та власного статуту. Основною метою діяльності підприємства є виробництво конкурентоспроможної сільськогосподарської техніки, орієнтованої як на внутрішній, так і на зовнішні ринки.

Організаційно-правова форма та види діяльності

Організаційно-правова форма ПАТ визначає особливості управління підприємством, структуру капіталу та відповідальність акціонерів [23, с. 62].

Основними видами діяльності ПАТ «Ельворті» відповідно до КВЕД є:

- виробництво сільськогосподарських машин і устаткування;
- виробництво ґрунтообробної техніки;
- виробництво посівних комплексів;
- реалізація продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Продукція підприємства включає широкий асортимент техніки, зокрема:

- сівалки;
- культиватори;
- дискові борони;
- посівні комплекси.

Діяльність підприємства спрямована на задоволення потреб аграрного сектору, який є одним із ключових секторів економіки України [44, с. 88].

Місія, цілі та стратегічні орієнтири підприємства

Місія ПАТ «Ельворті» полягає у забезпеченні аграріїв сучасною, надійною та ефективною технікою, що сприяє підвищенню продуктивності сільського господарства [50, с. 105].

Основними стратегічними цілями підприємства є:

- зміцнення позицій на внутрішньому ринку;
- розширення експортної діяльності;
- підвищення якості продукції;
- впровадження інноваційних технологій;
- зростання прибутковості.

Стратегічні орієнтири підприємства формуються з урахуванням тенденцій розвитку аграрного сектору та потреб споживачів.

Організаційна структура управління підприємством

Організаційна структура ПАТ «Ельворті» є лінійно-функціональною, що забезпечує поєднання централізованого управління та спеціалізації функцій [72, с. 94].

До основних органів управління належать:

- загальні збори акціонерів;
- наглядова рада;
- правління;
- функціональні підрозділи (виробничі, фінансові, маркетингові).

Така структура дозволяє забезпечити ефективне управління підприємством, оперативність прийняття рішень та контроль за виконанням стратегічних завдань.

Виробничо-господарська діяльність підприємства

ПАТ «Ельворті» здійснює повний цикл виробництва сільськогосподарської техніки – від проектування до реалізації готової продукції.

Основними характеристиками виробничої діяльності є:

- широкий асортимент продукції;
- використання сучасних технологій;
- високий рівень якості продукції;
- орієнтація на потреби споживачів [61, с. 134].

Підприємство активно впроваджує інноваційні рішення, що дозволяє підвищити ефективність виробництва та забезпечити конкурентні переваги.

Ресурсне забезпечення підприємства

Ефективність діяльності ПАТ «Ельворті» значною мірою залежить від рівня забезпеченості ресурсами.

Матеріальні ресурси:

- сучасне виробниче обладнання;
- виробничі площі;
- сировина та матеріали.

Трудові ресурси:

- висококваліфікований персонал;
- інженерно-технічні працівники;

- виробничий персонал.

Фінансові ресурси:

- власний капітал;
- залучені інвестиції;
- кредитні ресурси.

Рациональне використання ресурсів забезпечує ефективність діяльності підприємства та його розвиток [58, с. 167].

Зовнішнє середовище функціонування підприємства

ПАТ «Ельворті» функціонує в умовах впливу зовнішнього середовища, яке характеризується високою динамічністю.

Основними факторами впливу є:

- економічна ситуація в країні;
- державна підтримка аграрного сектору;
- рівень конкуренції;
- технологічний розвиток [57, с. 141].

Особливе значення має розвиток аграрного сектору України, який визначає попит на продукцію підприємства.

Місце підприємства на ринку

ПАТ «Ельворті» займає вагоме місце на ринку сільськогосподарської техніки України та є одним із лідерів у своєму сегменті.

Підприємство має:

- стабільну клієнтську базу;
- розвинену дилерську мережу;
- позитивну репутацію.

На ринку підприємство виступає як конкурентоспроможний виробник, що пропонує якісну продукцію за доступною ціною [56, с. 198].

Основні економічні показники діяльності підприємства

Для оцінки діяльності підприємства використовуються такі показники:

- обсяг реалізації продукції;
- чистий прибуток;
- рентабельність;
- продуктивність праці;
- собівартість продукції.

Аналіз цих показників дозволяє визначити ефективність діяльності підприємства та тенденції його розвитку [26, с. 201].

Проблеми та перспективи розвитку підприємства

Незважаючи на значні досягнення, ПАТ «Ельворті» стикається з певними проблемами:

- висока конкуренція з боку іноземних виробників;
- залежність від економічної ситуації;
- потреба в модернізації виробництва.

Разом з тим підприємство має значні перспективи розвитку, зокрема:

- розширення експортних ринків;
- впровадження інновацій;
- розвиток нових видів продукції;
- цифровізація виробництва.

Таким чином, ПАТ «Ельворті» є потужним машинобудівним підприємством із значним виробничим потенціалом та стійкими позиціями на ринку сільськогосподарської техніки.

Аналіз діяльності підприємства дозволяє зробити висновок про те, що його функціонування здійснюється в умовах складного та багатофакторного впливу зовнішнього середовища. При цьому важливо враховувати не лише прямі, але й опосередковані фактори впливу, які можуть мати довгострокові наслідки для діяльності підприємства.

У процесі дослідження встановлено, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно

ідентифікувати загрози та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі. Особливої уваги заслуговує необхідність адаптації підприємства до змін у технологічній сфері, оскільки саме технологічний розвиток виступає одним із ключових факторів формування конкурентних переваг.

Разом з тим, внутрішнє середовище підприємства також відіграє важливу роль у забезпеченні його конкурентоспроможності. Ефективність використання ресурсів, рівень організації виробництва, якість управління та мотивації персоналу є визначальними факторами, що впливають на результати діяльності підприємства.

Отримані результати загальної характеристики підприємства є основою для подальшого аналізу його конкурентоспроможності та розробки стратегічних напрямів розвитку [42, с. 215].

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (PEST, SWOT з кількісною оцінкою)

Кількісний PEST-аналіз ПрАТ «Ельворті»

Для підвищення аналітичної точності PEST-аналіз доповнено системою вагових коефіцієнтів та бальної оцінки впливу факторів.

Оцінка впливу: від -3 (сильно негативний) до +3 (сильно позитивний)
Вага: від 0 до 1 (сума = 1)

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз із ваговими коефіцієнтами

Група факторів	Фактор	Вага	Оцінка впливу	Зважена оцінка
Р – Політичні	Держпідтримка агросектору	0,10	+2	+0,20

		Податкова політика	0,08	-1	-0,08
		Євроінтеграція	0,07	+2	+0,14
Е Економічні	–	Інфляція	0,12	-2	-0,24
		Валютний курс	0,13	-3	-0,39
		Платоспроможність клієнтів	0,10	-1	-0,10
S – Соціальні		Кваліфікація кадрів	0,08	+1	+0,08
		Відтік кадрів	0,07	-2	-0,14
Т Технологічні	–	Інновації	0,13	+2	+0,26
		Автоматизація	0,12	+2	+0,24

Підсумок PEST-аналізу:

Сумарна оцінка:

PEST = -0,03

Інтерпретація:

- зовнішнє середовище є нестабільним і помірно негативним
- найбільший негатив: економічні фактори
- найбільший потенціал: технологічний розвиток

Розширений SWOT-аналіз із кількісною оцінкою

Для підвищення обґрунтованості SWOT-аналізу використано:

- вагові коефіцієнти
- рейтингову оцінку (1–5)

Таблиця 2.3 – Оцінка сильних сторін (S)

Сильні сторони	Вага	Оцінка	Зважений бал
Відомий бренд	0,20	5	1,00
Повний виробничий цикл	0,25	5	1,25
Конструкторське бюро	0,20	4	0,80
Експортний досвід	0,15	4	0,60
Асортимент продукції	0,20	4	0,80

$$\Sigma S = 4,45$$

Таблиця 2.4 – Оцінка слабких сторін (W)

Слабкі сторони	Вага	Оцінка	Зважений бал
Зношеність обладнання	0,30	5	1,50
Висока собівартість	0,25	4	1,00
Низька інноваційність	0,20	4	0,80
Обмежені інвестиції	0,15	3	0,45
Слабкий маркетинг	0,10	3	0,30

$$\Sigma W = 4,05$$

Таблиця 2.5 – Оцінка можливостей (О)

Можливості	Вага	Оцінка	Зважений бал
Розширення експорту	0,30	5	1,50
Нові ринки	0,20	4	0,80
Держпідтримка	0,20	4	0,80
Інновації	0,15	5	0,75
Цифровізація	0,15	4	0,60

$$\Sigma O = 4,45$$

Таблиця 2.6 – Оцінка загроз (Т)

Загрози	Вага	Оцінка	Зважений бал
Конкуренція	0,30	5	1,50
Валютні ризики	0,25	5	1,25
Інфляція	0,20	4	0,80
Нестабільність економіки	0,15	4	0,60
Зниження попиту	0,10	3	0,30

$$\Sigma T = 4,45$$

Інтегральна оцінка SWOT

Внутрішнє середовище:

$$S - W = 4,45 - 4,05 = +0,40$$

- підприємство має помірну внутрішню перевагу

Зовнішнє середовище:

$$O - T = 4,45 - 4,45 = 0$$

- середовище нейтрально-конкурентне

Стратегічна позиція підприємства

На основі розрахунків ПрАТ «Ельворті» знаходиться у зоні:

СИЛА + МОЖЛИВОСТІ (SO) з елементами захисту

Це означає:

- підприємство має потенціал росту
- але повинно враховувати високі ризики

Узагальнююча SWOT-матриця

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	Стратегія росту (експорт, інновації)	Захисна стратегія (підвищення якості)
Слабкі сторони (W)	Стратегія розвитку (модернізація)	Стратегія мінімізації ризиків

Поглиблений PEST- та SWOT-аналіз показав:

- підприємство має сильний внутрішній потенціал
- зовнішнє середовище є ризикованим
- стратегія повинна бути комбінованою: розвиток + захист

2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

В умовах ринкової економіки одним із ключових факторів успішного функціонування підприємства є його конкурентоспроможність. Саме здатність підприємства витримувати конкуренцію на ринку визначає рівень його прибутковості, стійкості та перспектив розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика, яка відображає його здатність ефективно функціонувати на ринку, пропонуючи продукцію або послуги, що є більш привабливими для споживачів порівняно з конкурентами [59, с. 50].

Основними складовими конкурентоспроможності є:

- якість продукції;
- ціна;
- рівень сервісу;
- інноваційність;
- імідж підприємства;
- ефективність управління.

Важливість оцінки конкурентоспроможності полягає в тому, що вона дозволяє:

- визначити позицію підприємства на ринку;
- виявити сильні та слабкі сторони;
- сформулювати стратегію розвитку;
- підвищити ефективність управлінських рішень.

Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства [48, с. 50]

Існує кілька наукових підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства:

Порівняльний підхід

Передбачає зіставлення показників підприємства з аналогічними показниками конкурентів.

Переваги:

- простота;
- наочність.

Недоліки:

- залежність від доступності інформації про конкурентів.

Ресурсний підхід

Оцінює конкурентоспроможність через наявність і ефективність використання ресурсів:

- матеріальних;
- фінансових;
- трудових;
- інформаційних.

Ринковий підхід

Базується на аналізі позиції підприємства на ринку [37, с. 50]:

- частка ринку;
- рівень попиту;
- динаміка продажів.

Інтегральний підхід

Передбачає комплексну оцінку за сукупністю показників із подальшим розрахунком інтегрального індексу конкурентоспроможності [47, с. 50].

Основні методи оцінки конкурентоспроможності

Метод інтегральної оцінки

Етапи розрахунку:

1. Вибір показників;
2. Нормалізація;
3. Визначення ваг;
4. Розрахунок інтегрального показника.

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз дозволяє визначити:

- Strengths (сильні сторони);
- Weaknesses (слабкі сторони);
- Opportunities (можливості);
- Threats (загрози).

Цей метод має якісний характер, але є важливим для стратегічного аналізу.

Метод експертних оцінок

Базується на думці фахівців, які оцінюють фактори конкурентоспроможності за шкалою.

Переваги:

- врахування якісних факторів;
- гнучкість.

Недоліки:

- суб'єктивність.

Бенчмаркінг

Передбачає порівняння діяльності підприємства з кращими практиками в галузі [47, с. 50].

Аналіз конкурентних переваг

Згідно з концепцією конкурентних переваг, підприємство може досягати успіху через:

- зниження витрат;
- диференціацію продукції.

Система показників оцінки конкурентоспроможності

Оцінка здійснюється за групами показників:

Фінансові показники

- рентабельність;
- ліквідність;
- платоспроможність;
- фінансова стійкість.

Виробничі показники

- продуктивність праці;

- собівартість;
- рівень використання потужностей.

Маркетингові показники

- частка ринку;
- обсяг продажів;
- рівень задоволеності клієнтів.

Інноваційні показники

- рівень інвестицій у НДДКР;
- кількість нових продуктів.

Організаційні показники

- ефективність управління;
- кваліфікація персоналу.

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка здійснюється у кілька етапів:

1. Визначення мети аналізу
2. Вибір показників
3. Збір інформації
4. Нормалізація показників
5. Визначення вагових коефіцієнтів
6. Розрахунок інтегрального показника
7. Інтерпретація результатів

Приклад оцінки конкурентоспроможності підприємства

Розглянемо умовне підприємство.

Показник	Значення	Вага	Оцінка
Рентабельність	0,20	0,25	0,05
Частка ринку	0,30	0,20	0,06
Якість продукції	0,80	0,30	0,24

Інноваційність	0,50	0,25	0,125
----------------	------	------	-------

Інтегральний показник:

$$K = 0.05 + 0.06 + 0.24 + 0.125 = 0.475$$

Отримане значення свідчить про середній рівень конкурентоспроможності.

Фактори впливу на конкурентоспроможність

Зовнішні фактори:

- економічна ситуація;
- державна політика;
- конкуренція;
- технологічні зміни.

Внутрішні фактори:

- рівень управління;
- якість продукції;
- фінансові ресурси;
- кадровий потенціал.

Шляхи підвищення конкурентоспроможності

Основні напрями:

- підвищення якості продукції;
- зниження витрат;
- впровадження інновацій;
- розвиток маркетингу;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- цифровізація бізнес-процесів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом стратегічного управління. Вона дозволяє не лише визначити поточну позицію підприємства, але й сформулювати ефективні напрями розвитку.

Застосування комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні методи, забезпечує більш об'єктивну оцінку та підвищує обґрунтованість управлінських рішень [46, с. 50].

2.4 Аналіз діючої стратегії підприємства

Сутність та значення стратегії підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки стратегія підприємства є ключовим елементом забезпечення його довгострокової ефективності та конкурентоспроможності. Вона визначає загальний напрям діяльності підприємства, формує його ринкову позицію та забезпечує досягнення стратегічних цілей [43, с. 45].

Стратегія підприємства розглядається як система довгострокових цілей, завдань і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища [40, с. 28].

Значення стратегії полягає у тому, що вона:

- забезпечує узгодженість між цілями та ресурсами підприємства;
- дозволяє адаптуватися до змін ринкового середовища;
- сприяє формуванню конкурентних переваг;
- підвищує ефективність управління [19, с. 62].

Відсутність чіткої стратегії призводить до неефективного використання ресурсів і втрати ринкових позицій [27, с. 17].

Класифікація стратегій підприємства

У науковій літературі існує значна кількість підходів до класифікації стратегій підприємства.

За рівнем управління:

- корпоративна стратегія;
- бізнес-стратегія;

- функціональні стратегії [28, с. 83].

За напрямом розвитку:

- стратегія зростання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія скорочення [29, с. 91].

За конкурентною поведінкою:

- стратегія лідерства за витратами;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування [3, с. 74].

Методичні підходи до аналізу стратегії підприємства

Аналіз діючої стратегії підприємства передбачає використання різних методичних підходів.

Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як цілісну систему взаємопов'язаних елементів [30, с. 39].

Процесний підхід передбачає дослідження стратегічного управління як сукупності взаємопов'язаних етапів – від формування до реалізації стратегії [41, с. 52].

Ситуаційний підхід базується на врахуванні специфічних умов функціонування підприємства [37, с. 67].

Комплексний підхід поєднує кількісні та якісні методи аналізу, що дозволяє отримати найбільш об'єктивні результати [24, с. 88].

Методи аналізу діючої стратегії підприємства

Одним із ключових інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища [76, с. 101].

PEST-аналіз застосовується для оцінки впливу макросередовища, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори [80, с. 112].

Аналіз конкурентного середовища базується на оцінці п'яти сил конкуренції, що визначають рівень привабливості галузі [1, с. 134].

Крім того, застосовуються методи портфельного аналізу та аналізу життєвого циклу підприємства [79, с. 143].

Оцінка ефективності діючої стратегії

Ефективність стратегії визначається ступенем досягнення поставлених цілей підприємства [38, с. 95].

Основними показниками оцінки є:

- рентабельність;
- частка ринку;
- темпи зростання;
- продуктивність праці [49, с. 77].

Для комплексної оцінки використовується інтегральний підхід:

$$E = \sum_{i=1}^n w_i \cdot p_i$$

де

E – інтегральна оцінка ефективності стратегії;

w_i – вагові коефіцієнти;

p_i – показники ефективності [38, с. 118].

Аналіз відповідності стратегії зовнішньому середовищу

Ефективна стратегія повинна відповідати умовам зовнішнього середовища, що характеризуються високою динамічністю та невизначеністю [25, с. 156].

Ключовими характеристиками є:

- адаптивність;
- гнучкість;
- стійкість до ризиків [34, с. 119].

Аналіз внутрішньої узгодженості стратегії

Стратегія повинна бути узгодженою з внутрішніми можливостями підприємства, зокрема ресурсами, організаційною структурою та корпоративною культурою [29, с. 102].

Недостатня узгодженість призводить до зниження ефективності реалізації стратегії [33, с. 89].

Проблеми реалізації стратегії підприємства

Практика свідчить, що підприємства часто стикаються з проблемами реалізації стратегії, серед яких:

- відсутність чітких стратегічних цілей;
- недостатність фінансових ресурсів;
- низький рівень управління;
- опір персоналу змінам [80, с. 131].

Стратегічний контроль

Стратегічний контроль є важливою складовою стратегічного управління, що забезпечує оцінку результатів реалізації стратегії [1, с. 167].

Він дозволяє:

- виявляти відхилення;
- здійснювати коригування;
- підвищувати ефективність управління [3, с. 142].

Напрями удосконалення стратегії

У сучасних умовах основними напрямками удосконалення стратегії є:

- впровадження інновацій;
- цифровізація діяльності;
- підвищення якості управління;
- розвиток людського капіталу [6, с. 120].

Таким чином, аналіз діючої стратегії підприємства є важливим елементом стратегічного управління, який дозволяє оцінити її ефективність, відповідність зовнішньому середовищу та внутрішнім можливостям підприємства.

Застосування комплексного підходу до аналізу забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень і сприяє формуванню конкурентних переваг [66, с. 174].

Діюча стратегія підприємства формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що визначають напрям його розвитку. Важливим аспектом є забезпечення узгодженості між стратегічними цілями підприємства та наявними ресурсами, що дозволяє досягти максимального ефекту від реалізації обраної стратегії.

Слід зазначити, що стратегія підприємства повинна бути не лише ефективною, але й гнучкою, що дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У сучасних умовах це особливо актуально, оскільки швидкість змін значно зросла, а рівень невизначеності суттєво підвищився.

Крім того, важливим є забезпечення зворотного зв'язку в процесі реалізації стратегії, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та вживати відповідних коригувальних заходів.

Ефективне стратегічне управління підприємством передбачає не лише оцінку його поточного стану, але й ідентифікацію ключових проблем, що стримують розвиток, а також визначення внутрішніх резервів підвищення конкурентоспроможності. Для ПрАТ «Ельворті», як великого машинобудівного підприємства, це питання є особливо актуальним у зв'язку з високим рівнем конкуренції на ринку сільськогосподарської техніки та впливом зовнішніх економічних факторів.

Основні проблеми конкурентоспроможності підприємства

На основі проведеного SWOT-аналізу, оцінки фінансово-економічних показників та аналізу стратегічного управління було виявлено низку ключових проблем, що впливають на рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Ельворті» [73, с. 50]:

1. Високий рівень зношеності основних засобів

Частина виробничого обладнання підприємства є морально застарілою, що призводить до зниження продуктивності праці, підвищення витрат на ремонт та обслуговування, а також до обмеження впровадження нових технологій.

2. Висока собівартість продукції

У порівнянні з іноземними виробниками, собівартість окремих видів продукції є вищою, що знижує цінову конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

3. Обмежена диверсифікація продукції

Підприємство значною мірою орієнтоване на виробництво сільськогосподарської техніки, що підвищує залежність від аграрного сектору та сезонних коливань попиту.

4. Повільні темпи оновлення продукції

Інноваційні процеси впроваджуються недостатньо швидко, що ускладнює конкуренцію з міжнародними виробниками, які мають більш короткий цикл оновлення моделей техніки.

5. Залежність від макроекономічних факторів

Коливання валютного курсу, зростання цін на метал та енергоносії суттєво впливають на фінансові результати підприємства.

6. Висока конкуренція на ринку

Присутність потужних міжнародних компаній (CLAAS, John Deere, Amazone) створює додатковий тиск на підприємство як за ціною, так і за якістю продукції [74, с. 50].

Внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності

Поряд із проблемами, ПрАТ «Ельворті» має значний внутрішній потенціал, який може бути використаний для підвищення його конкурентних позицій.

1. Модернізація виробничих потужностей

Оновлення обладнання дозволить підвищити продуктивність праці, знизити витрати виробництва та покращити якість продукції. Це є одним із ключових резервів зростання ефективності підприємства.

2. Впровадження інноваційних технологій

Автоматизація виробничих процесів, використання цифрових технологій (CAD/CAM системи, ERP-системи) сприятиме підвищенню точності виробництва та скороченню виробничого циклу [75, с. 50].

3. Оптимізація витрат

Рационалізація логістичних процесів, енергозбереження та оптимізація закупівель сировини дозволять знизити собівартість продукції та підвищити її цінову конкурентоспроможність.

4. Розширення асортименту продукції

Диверсифікація виробництва шляхом розробки нових видів техніки та комплектуючих зменшить залежність від одного сегмента ринку.

5. Розвиток експортного потенціалу

Розширення присутності на ринках ЄС та інших країн дозволить зменшити залежність від внутрішнього попиту та збільшити валютні надходження.

6. Підвищення кваліфікації персоналу

Інвестиції в навчання працівників сприятимуть підвищенню продуктивності праці та впровадженню інноваційних рішень у виробництво [78, с. 50].

Систематизація проблем та резервів

Для узагальнення результатів аналізу доцільно згрупувати проблеми та резерви в аналітичну таблицю.

Таблиця 2.4 – Проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Ельворті»

Проблеми	Резерви підвищення конкурентоспроможності
Зношеність виробничого обладнання	Модернізація основних засобів
Висока собівартість продукції	Оптимізація витрат виробництва
Обмежена диверсифікація продукції	Розширення асортименту
Повільне оновлення продукції	Впровадження інноваційних технологій
Залежність від аграрного сектору	Диверсифікація ринків збуту
Висока конкуренція з боку міжнародних компаній	Посилення експортної діяльності

Проведений аналіз дозволив виявити ключові проблеми, що стримують розвиток ПрАТ «Ельворті», серед яких найбільш значущими є зношеність основних фондів, висока собівартість продукції та недостатній рівень диверсифікації виробництва [73, с. 50].

Водночас підприємство має значний внутрішній потенціал для підвищення конкурентоспроможності, який полягає у модернізації виробництва, впровадженні інновацій, оптимізації витрат та розширенні експортних можливостей.

Реалізація визначених резервів дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку сільськогосподарської техніки та забезпечити довгостроковий сталий розвиток.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У процесі дослідження аналітичної частини магістерської роботи було здійснено комплексний аналіз діяльності ПАТ «Ельворті», що дозволило оцінити його внутрішнє та зовнішнє середовище, а також визначити особливості реалізації діючої стратегії підприємства. Отримані результати свідчать про те, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та значної залежності від макроекономічних факторів, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення стратегічного управління.

Проведений аналіз зовнішнього середовища показав, що діяльність підприємства суттєво залежить від економічної ситуації в країні, рівня державної підтримки аграрного сектору, коливань валютного курсу, а також темпів науково-технічного прогресу. Особливо важливим фактором є стан агропромислового комплексу України, оскільки саме він формує основний попит на продукцію підприємства. Було встановлено, що попри наявність певних ризиків, зовнішнє середовище містить також значні можливості для розвитку, зокрема у сфері розширення експортної діяльності та впровадження інноваційних технологій.

Результати PEST-аналізу засвідчили, що найбільш позитивний вплив на діяльність підприємства мають технологічні фактори та державна підтримка аграрного сектору, тоді як економічна нестабільність та політичні ризики виступають стримуючими чинниками розвитку. Це підтверджує необхідність адаптації стратегічного управління підприємства до умов невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз дозволив систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити основні можливості та загрози. До сильних сторін ПАТ «Ельворті» слід віднести високий рівень якості продукції, значний виробничий досвід, наявність сформованого бренду та стабільні

ринкові позиції. Водночас до слабких сторін належать застарілі елементи виробничої бази, обмежені фінансові можливості для масштабних інвестицій та недостатній рівень інноваційної активності.

Важливим результатом дослідження є те, що підприємство має значний потенціал для розвитку за рахунок розширення експортних ринків, модернізації виробництва та впровадження нових технологічних рішень. Разом з тим, існують і суттєві загрози, зокрема посилення конкуренції з боку іноземних виробників сільськогосподарської техніки, нестабільність валютного курсу та загальні макроекономічні ризики.

Оцінка внутрішнього середовища підприємства показала, що його діяльність базується на досить потужному виробничому потенціалі. Підприємство має розвинену матеріально-технічну базу, кваліфікований персонал та багаторічний досвід роботи у сфері машинобудування. Водночас було виявлено потребу у подальшій модернізації виробничих процесів, що є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності продукції.

Аналіз організаційної структури управління засвідчив, що на підприємстві використовується лінійно-функціональна модель управління, яка забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами та сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень. Разом з тим, така структура може мати певні обмеження щодо гнучкості реагування на швидкі зміни ринкового середовища, що потребує її подальшого удосконалення.

Оцінка основних економічних показників діяльності підприємства дозволила зробити висновок про його стабільний, але недостатньо динамічний розвиток. Зокрема, показники прибутковості та рентабельності свідчать про здатність підприємства генерувати прибуток, однак темпи їх зростання є недостатніми для забезпечення високої конкурентної позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз діючої стратегії підприємства показав, що ПАТ «Ельворті» орієнтується на стратегію диференціації, яка базується на забезпеченні високої якості продукції та її адаптації до потреб споживачів аграрного сектору. Такий підхід дозволяє підприємству утримувати стабільні позиції на ринку, однак потребує подальшого посилення за рахунок інноваційної складової.

Встановлено, що стратегія підприємства потребує певного коригування з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку сільськогосподарської техніки, зокрема активного впровадження цифрових технологій, автоматизації виробництва та розширення міжнародної співпраці.

Особливо важливим є посилення інноваційної складової діяльності підприємства, оскільки саме інновації є ключовим фактором формування довгострокових конкурентних переваг. У цьому контексті доцільним є збільшення інвестицій у модернізацію виробничого обладнання та розвиток науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ПАТ «Ельворті» має значний виробничий та ринковий потенціал, однак потребує подальшого удосконалення стратегічного управління, підвищення рівня інноваційності та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Отримані результати дослідження створюють основу для формування практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, які будуть розглянуті у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка стратегічних альтернатив розвитку ПрАТ «Ельворті»

Стратегічні альтернативи розвитку підприємства є важливим етапом стратегічного управління, оскільки вони визначають можливі напрями довгострокового розвитку організації з урахуванням її внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. Формування таких альтернатив базується на результатах SWOT-аналізу, оцінці конкурентоспроможності та аналізі галузевих тенденцій розвитку машинобудування [60, с. 34].

ПрАТ «Ельворті» як одне з провідних підприємств машинобудівної галузі України функціонує в умовах високої конкуренції, технологічних змін та нестабільного макроекономічного середовища. Це обумовлює необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив розвитку, які дозволять підприємству адаптуватися до змін ринку та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Теоретичні основи формування стратегічних альтернатив

У сучасній теорії стратегічного управління стратегічні альтернативи розглядаються як набір можливих варіантів розвитку підприємства, кожен із яких передбачає різний рівень використання ресурсів, ризику та очікуваного ефекту. Згідно з підходами М. Портера, підприємство може реалізовувати одну з трьох базових конкурентних стратегій:

- стратегія лідерства за витратами;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування [2, с. 89].

Водночас сучасні дослідження підкреслюють важливість інноваційних та адаптивних стратегій, які враховують цифровізацію, глобалізацію та розвиток технологій виробництва [51, с. 112].

Аналіз стратегічного положення ПрАТ «Ельворті»

На основі проведеного аналізу можна визначити, що підприємство має такі ключові характеристики:

Сильні сторони:

- відомий бренд у сфері машинобудування;
- наявність власного конструкторського бюро;
- повний виробничий цикл;
- досвід експортної діяльності;
- широкий асортимент сільськогосподарської техніки [4].

Слабкі сторони:

- часткове зношення основних засобів;
- висока собівартість продукції;
- обмежена диверсифікація виробництва;
- повільне оновлення продукції.

Можливості:

- розширення експортних ринків (ЄС, Азія);
- державна підтримка аграрного сектору;
- впровадження інновацій та цифрових технологій;
- модернізація виробництва.

Загрози:

- конкуренція з міжнародними виробниками;
- зростання цін на сировину;
- валютні коливання;
- нестабільність економіки.

Формування стратегічних альтернатив розвитку

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища для ПрАТ «Ельворті» визначено чотири базові стратегічні альтернативи розвитку [72, с. 50]:

Альтернатива 1: Стратегія технологічної модернізації

Ця стратегія передбачає оновлення виробничого обладнання, впровадження автоматизованих систем управління та цифрових технологій.

Основні заходи:

- закупівля сучасного обладнання з ЧПК;
- впровадження ERP-систем;
- автоматизація виробничих процесів;
- цифровізація управління підприємством.

Очікуваний ефект:

- підвищення продуктивності праці на 15–25%;
- зниження собівартості продукції на 8–12%;
- скорочення виробничих втрат.

Альтернатива 2: Стратегія диверсифікації виробництва

Дана стратегія передбачає розширення асортименту продукції та вихід у нові сегменти ринку.

Основні напрями:

- виробництво техніки для точного землеробства;
- розробка нових моделей сіялок та культиваторів;
- розширення сервісного обслуговування техніки.

Очікуваний ефект:

- збільшення виручки;
- зменшення залежності від одного ринку;
- підвищення стабільності доходів.

Альтернатива 3: Експортно-орієнтована стратегія

Ця стратегія спрямована на активне розширення присутності підприємства на міжнародних ринках [67, с. 50].

Основні заходи:

- вихід на ринки ЄС;
- участь у міжнародних виставках;
- сертифікація продукції за європейськими стандартами;
- розвиток дилерської мережі за кордоном.

Очікуваний ефект:

- зростання валютної виручки;
- розширення ринкової частки;
- підвищення іміджу підприємства.

Альтернатива 4: Стратегія оптимізації витрат

Стратегія передбачає зниження витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

Основні заходи:

- енергозбереження;
- оптимізація логістики;
- скорочення непродуктивних витрат;
- удосконалення системи постачання.

Очікуваний ефект:

- зниження загальних витрат на 5–10%;
- підвищення рентабельності;
- покращення фінансової стійкості.

Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив

Альтернатива	Рівень витрат	Ризик	Очікуваний ефект	Стратегічна доцільність
Технологічна	Високий	Середній	Високий	Дуже висока

модернізація				
Диверсифікація	Середній	Середній	Високий	Висока
Експортна стратегія	Середній	Високий	Дуже високий	Висока
Оптимізація витрат	Низький	Низький	Середній	Середня

Обґрунтування вибору стратегічного напрямку

Аналіз показує, що найбільш доцільною для ПрАТ «Ельворті» є комбінована стратегія, яка поєднує:

- технологічну модернізацію;
- експортну орієнтацію;
- часткову диверсифікацію продукції.

Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку машинобудування та дозволяє одночасно підвищити ефективність виробництва і зміцнити позиції на ринку.

Розроблені стратегічні альтернативи розвитку ПрАТ «Ельворті» дозволяють сформулювати комплексний підхід до підвищення його конкурентоспроможності. Найбільш перспективними є модернізація виробництва, експортна стратегія та диверсифікація продукції, що забезпечують довгострокове зростання підприємства в умовах конкурентного ринку [56, с. 50].

3.2 Обґрунтування оптимальної стратегії розвитку ПрАТ «Ельворті»

Загальні підходи до вибору оптимальної стратегії

Вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства є ключовим етапом стратегічного управління, оскільки визначає довгострокову ефективність

діяльності та рівень його конкурентоспроможності. Оптимальна стратегія повинна забезпечувати баланс між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами зовнішнього середовища.

У сучасній теорії менеджменту вибір стратегії базується на поєднанні кількох підходів:

- ресурсний підхід (оцінка внутрішнього потенціалу підприємства);
- ринковий підхід (аналіз конкурентного середовища);
- інноваційний підхід (врахування технологічних змін);
- системний підхід (оцінка взаємозв'язку всіх елементів підприємства) [1, с. 34].

Для ПрАТ «Ельворті» вибір оптимальної стратегії є особливо важливим, оскільки підприємство функціонує в умовах:

- високої конкуренції на ринку сільськогосподарської техніки;
- залежності від аграрного сектору;
- значних коливань зовнішнього середовища;
- потреби в технологічній модернізації.

Критерії вибору оптимальної стратегії

Для обґрунтування оптимальної стратегії розвитку використано систему критеріїв:

1. Економічна ефективність (рентабельність, прибуток, окупність інвестицій);
2. Рівень ризику реалізації стратегії;
3. Ресурсна забезпеченість підприємства;
4. Ступінь відповідності ринковим умовам;
5. Інноваційний потенціал;
6. Термін досягнення результату.

Порівняльний аналіз стратегічних альтернатив

На основі попереднього підрозділу (3.1) було виділено чотири основні стратегічні альтернативи:

- технологічна модернізація;
- диверсифікація виробництва;
- експортна стратегія;
- стратегія оптимізації витрат.

Таблиця 3.2 – Порівняння стратегічних альтернатив

Критерій	Модернізація	Диверсифікація	Експорт	Оптимізація витрат
Ефективність	Висока	Висока	Дуже висока	Середня
Ризик	Середній	Середній	Високий	Низький
Інвестиції	Високі	Середні	Середні	Низькі
Термін ефекту	2–4 роки	2–3 роки	3–5 років	1 рік
Стратегічна важливість	Дуже висока	Висока	Висока	Середня

Обґрунтування комбінованої стратегії

Аналіз показав, що жодна з альтернатив окремо не забезпечує комплексного розвитку підприємства. Тому найбільш доцільною є комбінована стратегія розвитку, яка включає:

- технологічну модернізацію;
- часткову диверсифікацію продукції;
- експортну орієнтацію;
- елементи оптимізації витрат.

Такий підхід відповідає сучасним концепціям стратегічного управління, які передбачають використання інтегрованих стратегій розвитку [82, с. 89].

Економічне обґрунтування модернізаційної складової

Одним із ключових елементів обраної стратегії є модернізація виробництва.

Інвестиційні витрати:

- придбання обладнання – 20 000 000 грн
- впровадження цифрових систем – 4 000 000 грн
- навчання персоналу – 1 000 000 грн

$$I = 20,000,000 + 4,000,000 + 1,000,000 = 25,000,000, \text{грн}$$

Очікуваний економічний ефект

Модернізація дозволяє:

- знизити собівартість продукції на 10%;
- підвищити продуктивність праці на 20%;
- скоротити виробничі втрати на 15%.

При річних витратах 70 000 000 грн:

$$E = 70,000,000 \times 0.10 = 7,000,000, \text{грн}$$

Строк окупності:

$$T = 70000000 : 25000000 \approx 3.57 \text{ роки}$$

3.2.6. Економічне обґрунтування диверсифікації

Диверсифікація передбачає розширення асортименту продукції.

Очікуваний приріст виручки – 12%.

При виручці 130 000 000 грн:

$$\Delta V = 130000000 \times 0.12 = 15600000 \text{ грн}$$

Це дозволяє знизити ризики залежності від одного ринку.

Експортна стратегія та її ефективність

Розширення експортної діяльності забезпечує:

- збільшення валютної виручки;

- вихід на нові ринки;
- підвищення стійкості підприємства.

Очікуване зростання доходів від експорту – 8–10%.

Узагальнений економічний ефект стратегії

Сумарний ефект від реалізації комбінованої стратегії:

- модернізація: 7 000 000 грн
- диверсифікація: 15 600 000 грн
- оптимізація витрат: 4 000 000 грн
- експорт: 10 000 000 грн (орієнтовно)

$$E_{total}=7000000+15600000+4000000+10000000=36600000\text{грн}$$

Стратегічні переваги запропонованого підходу

Реалізація комбінованої стратегії дозволяє ПрАТ «Ельворті»:

- підвищити рівень конкурентоспроможності;
- зменшити виробничі ризики;
- розширити ринки збуту;
- підвищити ефективність використання ресурсів;
- забезпечити довгострокове зростання.

Обґрунтування показало, що найбільш ефективною для ПрАТ «Ельворті» є комбінована стратегія розвитку, яка поєднує модернізацію, диверсифікацію, експортну орієнтацію та оптимізацію витрат.

Її реалізація забезпечить значне зростання фінансових результатів підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку сільськогосподарської техніки.

3.3 Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Ельворті»

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є ключовим завданням стратегічного управління, особливо для промислових підприємств машинобудівної галузі, які функціонують в умовах високої конкуренції, технологічних змін та залежності від зовнішніх економічних факторів. Для ПрАТ «Ельворті» реалізація комплексу заходів має бути спрямована на посилення виробничого потенціалу, зниження витрат, розвиток інновацій та розширення ринків збуту [69, с. 34].

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства, SWOT-аналізу та визначених стратегічних альтернатив запропоновано систему заходів, яка охоплює чотири основні напрями:

- техніко-технологічний;
- організаційно-управлінський;
- маркетинговий;
- фінансово-економічний.

Техніко-технологічні заходи

Одним із найважливіших напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Ельворті» є модернізація виробничої бази.

1. Оновлення виробничого обладнання

Передбачається заміна застарілих верстатів на сучасне високоточне обладнання з числовим програмним керуванням (ЧПК). Це дозволить:

- підвищити продуктивність праці;
- зменшити частку браку;
- скоротити виробничий цикл;
- підвищити якість продукції.

2. Автоматизація виробничих процесів

Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом (MES-систем) забезпечить:

- контроль у режимі реального часу;

- зниження простоїв;
- підвищення ефективності використання ресурсів.

3. Впровадження інноваційних технологій

Розвиток інноваційної діяльності включає використання CAD/CAM систем, 3D-моделювання та цифрового проектування продукції [2, с. 112].

Організаційно-управлінські заходи

Підвищення конкурентоспроможності неможливе без удосконалення системи управління підприємством.

1. Впровадження сучасної системи управління (ERP)

ERP-система дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси підприємства, включаючи:

- виробництво;
- постачання;
- фінанси;
- збут.

Ефект:

- зменшення адміністративних витрат;
- підвищення прозорості управління;
- оптимізація планування.

2. Удосконалення організаційної структури

Рекомендується переходити до більш гнучкої структури управління, що дозволяє:

- скоротити час прийняття рішень;
- підвищити адаптивність підприємства;
- покращити координацію між підрозділами.

3. Розвиток системи мотивації персоналу

Важливим є впровадження стимулюючих систем оплати праці, що базуються на результатах діяльності працівників [71, с. 93].

Маркетингові заходи

Маркетингова діяльність є ключовим фактором формування конкурентних переваг підприємства на ринку.

1. Розширення ринків збуту

ПрАТ «Ельворті» доцільно посилити присутність на:

- ринку ЄС;
- ринках країн Азії;
- ринках Східної Європи.

2. Участь у міжнародних виставках

Це дозволить:

- підвищити впізнаваність бренду;
- залучити нових партнерів;
- розширити експортні контракти.

3. Розвиток цифрового маркетингу

Використання:

- онлайн-платформ;
- соціальних мереж;
- B2B-платформ для продажу техніки.

4. Формування бренду підприємства

Підвищення іміджу ПрАТ «Ельворті» як надійного виробника високоякісної сільськогосподарської техніки [72, с. 89].

Фінансово-економічні заходи

Фінансова стабільність є основою конкурентоспроможності підприємства.

1. Оптимізація витрат виробництва

Передбачає:

- зменшення енергоспоживання;
- оптимізацію закупівель;
- скорочення непродуктивних витрат.

2. Підвищення рентабельності продукції

Досягається через:

- зниження собівартості;
- підвищення цінності продукції;
- оптимізацію асортименту.

3. Залучення інвестицій

Інвестиційна політика має бути спрямована на:

- модернізацію виробництва;
- інноваційний розвиток;
- розширення експорту.

Систематизація заходів підвищення конкурентоспроможності

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект
Техніко-технологічний	Модернізація, автоматизація	Підвищення продуктивності на 15–25%
Організаційний	ERP, нова структура управління	Зниження витрат управління
Маркетинговий	Експорт, брендинг, цифровий маркетинг	Збільшення продажів
Фінансовий	Оптимізація витрат, інвестиції	Підвищення рентабельності

Очікувані результати реалізації заходів

Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить досягти таких результатів:

- зниження собівартості продукції на 8–12%;
- зростання обсягів реалізації на 10–15%;
- підвищення продуктивності праці на 20%;
- розширення частки ринку підприємства;

- зміцнення експортного потенціалу.

Загальний економічний ефект формується за рахунок синергії всіх напрямів удосконалення.

Запропонована система заходів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Ельворті» є комплексною та охоплює всі ключові сфери діяльності підприємства. Її реалізація забезпечить підвищення ефективності виробництва, покращення фінансових результатів та зміцнення ринкових позицій підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Оцінка ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності є завершальним етапом розробки стратегічних рішень і дозволяє визначити доцільність їх впровадження з економічної точки зору. Вона базується на порівнянні витрат на реалізацію заходів із очікуваними результатами у вигляді приросту прибутку, зниження витрат, підвищення продуктивності та зростання ринкової частки підприємства [47, с. 112].

Для ПрАТ «Ельворті» оцінка ефективності запропонованих заходів здійснюється за допомогою системи узагальнюючих та часткових показників, зокрема:

- чистого економічного ефекту;
- терміну окупності інвестицій;
- рентабельності інвестицій;
- приросту доходу та зниження витрат.

Загальні інвестиційні витрати на реалізацію заходів

На основі запропонованих у підрозділі 3.3 заходів сформовано орієнтовний обсяг інвестицій:

- модернізація виробничого обладнання – 20 000 000 грн;
- впровадження ERP-системи – 4 000 000 грн;
- заходи з енергозбереження – 2 000 000 грн;
- маркетинговий розвиток та експортна стратегія – 3 000 000 грн.

Загальний обсяг інвестицій:

$$I=20000000+4000000+2000000+3000000=29000000\text{грн}$$

Очікуваний економічний ефект

Економічний ефект формується за рахунок:

- зниження собівартості продукції;
- зростання обсягів реалізації;
- підвищення продуктивності праці;
- розширення експортних продажів.

1. Ефект від зниження собівартості

Середня річна собівартість продукції підприємства становить умовно 70 000 000 грн. Очікуване зниження – 10%:

$$E_1=70000000\times0.10=7000000\text{грн}$$

2. Ефект від зростання обсягів реалізації

Очікуване зростання виручки – 12% при базовому рівні 130 000 000 грн:

$$E_2=130000000\times0.12=15600000\text{грн}$$

3. Ефект від енергозбереження

$$E_3=2000000\times0.20=400000\text{грн}$$

4. Ефект від цифровізації управління (ERP)

Очікуване скорочення адміністративних витрат – 15%:

$$E_4=4000000\times0.15=600000\text{грн}$$

Загальний економічний ефект

$$E_{\text{total}}=7000000+15600000+400000+600000=23600000\text{грн}$$

Розрахунок терміну окупності інвестицій

Термін окупності визначається як відношення загальних інвестицій до річного економічного ефекту:

$$T=EI=23600000:29000000\approx1.23\text{роки}$$

Отриманий результат свідчить про досить короткий термін окупності, що підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

Розрахунок рентабельності інвестицій

Рентабельність інвестицій (ROI) визначається за формулою:

$$ROI = \frac{IE - I}{I} \times 100\%$$

Підставляючи значення:

$$ROI = \frac{29000000 - 23600000}{23600000} \times 100\% = -18.6\%$$

Отримане значення є тимчасово негативним через те, що частина ефекту має довгостроковий характер (особливо експорт і модернізація), що не повністю відображається у першому році реалізації.

Однак у середньостроковій перспективі (2–3 роки) очікується зростання ROI до позитивного рівня понад 25–30%.

Аналіз впливу заходів на конкурентоспроможність

Реалізація запропонованих заходів забезпечить комплексний вплив на ключові фактори конкурентоспроможності:

1. Виробничий ефект

- зростання продуктивності праці на 15–25%;
- скорочення виробничого циклу;
- зменшення браку продукції.

2. Фінансовий ефект

- збільшення прибутку підприємства;
- підвищення рентабельності;
- покращення ліквідності.

3. Ринковий ефект

- розширення частки ринку;
- посилення експортних позицій;
- підвищення впізнаваності бренду.

4. Інноваційний ефект

- впровадження цифрових технологій;
- модернізація виробництва;
- підвищення технологічного рівня підприємства.

Узагальнена оцінка ефективності

Узагальнюючи результати розрахунків, можна зробити висновок, що запропонований комплекс заходів є економічно доцільним та стратегічно обґрунтованим.

Основні результати:

- економічний ефект: 23,6 млн грн;
- термін окупності: 1,23 року;
- довгострокове зростання конкурентоспроможності;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів довела їх економічну доцільність та стратегічну важливість для розвитку ПрАТ «Ельворті». Реалізація комплексу заходів забезпечить значне покращення фінансових результатів, підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

3.4 Ризики реалізації стратегії та шляхи їх мінімізації

Реалізація стратегічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Ельворті» супроводжується виникненням низки ризиків, які можуть вплинути на ефективність досягнення запланованих результатів. У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, інфляційних процесів, коливань валютного курсу та високої конкуренції питання управління ризиками набуває особливої актуальності [72, с. 118].

У теорії стратегічного менеджменту ризик розглядається як ймовірність виникнення подій, що можуть негативно вплинути на досягнення цілей підприємства. Ефективне управління ризиками передбачає їх ідентифікацію, оцінку, а також розробку заходів мінімізації або усунення їх впливу [41, с. 97].

Класифікація основних ризиків реалізації стратегії

У процесі реалізації запропонованої стратегії розвитку ПрАТ «Ельворті» можна виділити такі основні групи ризиків:

1. Фінансові ризики

До фінансових ризиків належать:

- нестабільність валютного курсу;
- інфляційні процеси;
- зростання вартості сировини та матеріалів;
- обмеженість інвестиційних ресурсів.

Ці ризики можуть призвести до перевищення запланованих витрат та зниження рентабельності інвестицій.

2. Виробничо-технологічні ризики

Ця група включає:

- затримки у постачанні обладнання;
- технічні збої при впровадженні нових технологій;
- недостатній рівень адаптації персоналу до нових умов виробництва;
- ризик простоїв у виробництві під час модернізації.

3. Ринкові ризики

Ринкові ризики пов'язані із зовнішнім середовищем підприємства:

- посилення конкуренції з боку міжнародних виробників;
- зниження попиту на сільськогосподарську техніку;
- зміни в аграрній політиці держави;
- коливання експортних ринків.

4. Інноваційні ризики

Виникають при впровадженні нових технологій:

- невідповідність нових технологій очікуваним результатам;
- високі витрати на впровадження інновацій;
- недостатній рівень кваліфікації персоналу.

5. Організаційні ризики

- неефективне управління змінами;
- опір персоналу інноваціям;
- недостатня координація між підрозділами;
- помилки в стратегічному плануванні.

Оцінка рівня ризиків

Для оцінки ризиків використано якісний підхід (високий, середній, низький рівень)

Група ризиків	Рівень ризику	Ймовірність	Вплив
Фінансові	Високий	Висока	Високий
Виробничі	Середній	Середня	Високий
Ринкові	Високий	Висока	Високий
Інноваційні	Середній	Середня	Середній
Організаційні	Середній	Середня	Середній

Аналіз показує, що найбільший вплив на реалізацію стратегії мають фінансові та ринкові ризики, що характерно для підприємств машинобудівної галузі.

Основні шляхи мінімізації ризиків

Для зменшення негативного впливу ризиків на діяльність ПрАТ «Ельворті» запропоновано комплекс заходів управління ризиками.

1. Мінімізація фінансових ризиків

- диверсифікація джерел фінансування (банківські кредити, інвестори, державні програми);
- хеджування валютних ризиків;
- укладання довгострокових контрактів на постачання сировини;
- оптимізація структури витрат.

2. Зниження виробничо-технологічних ризиків

- поетапне впровадження нових технологій;
- попереднє тестування обладнання;
- навчання персоналу;
- залучення кваліфікованих інженерів та консультантів.

3. Управління ринковими ризиками

- диверсифікація ринків збуту (Україна, ЄС, Азія);
- розширення асортименту продукції;
- активна маркетингова політика;
- розвиток бренду підприємства.

4. Мінімізація інноваційних ризиків

- поетапне впровадження інновацій;
- оцінка ефективності пілотних проєктів;
- залучення зовнішніх експертів;
- використання перевірених технологічних рішень.

5. Зменшення організаційних ризиків

- удосконалення системи стратегічного управління;
- впровадження сучасних інформаційних систем (ERP);
- мотивація персоналу до змін;
- підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

Матриця «ризик – захід реагування»

Ризик	Можливі наслідки	Захід мінімізації
Коливання валютного курсу	Зростання витрат	Хеджування, валютні контракти
Зростання конкуренції	Втрата ринку	Диверсифікація, брендинг
Зношеність обладнання	Зниження якості	Модернізація
Опір персоналу	Зниження ефективності	Навчання, мотивація
Збій поставок	Прості виробництва	Диверсифікація постачальників

Загальна оцінка ризиків реалізації стратегії

У цілому рівень ризиків реалізації стратегії ПрАТ «Ельворті» можна оцінити як середній із тенденцією до зниження за умови впровадження системи управління ризиками.

Найбільш критичними залишаються ринкові та фінансові ризики, однак їх вплив може бути суттєво зменшений за рахунок диверсифікації діяльності, модернізації виробництва та виходу на нові ринки.

Проведений аналіз показав, що реалізація стратегії розвитку ПрАТ «Ельворті» супроводжується низкою ризиків, характерних для підприємств машинобудівної галузі. Водночас розроблена система заходів управління ризиками дозволяє суттєво знизити їх негативний вплив та забезпечити стабільність стратегічного розвитку підприємства.

Комплексний підхід до управління ризиками є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі магістерської роботи було розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Ельворті» на основі проведеного аналізу його діяльності, зовнішнього та внутрішнього середовища, а також оцінки діючої стратегії підприємства. Отримані результати дозволяють сформулювати комплексний підхід до вдосконалення функціонування підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

У процесі дослідження встановлено, що ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства є впровадження інноваційних технологій у виробничий процес. Сучасний стан розвитку машинобудівної галузі характеризується високим рівнем технологічного оновлення, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення технічної бази, модернізації обладнання та впровадження цифрових технологій управління виробництвом.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є оптимізація витрат підприємства. Зменшення собівартості продукції без погіршення її якості дозволяє підвищити цінову конкурентоспроможність та розширити можливості виходу на нові ринки. У роботі обґрунтовано, що досягнення цього результату можливе шляхом удосконалення логістичних процесів, оптимізації використання матеріальних ресурсів та підвищення продуктивності праці.

Окрему увагу приділено розвитку маркетингової діяльності підприємства. Встановлено, що ефективна маркетингова стратегія є важливим інструментом формування попиту на продукцію та зміцнення ринкових позицій підприємства. У цьому контексті запропоновано посилення присутності підприємства на цифрових платформах, розвиток бренду та розширення каналів збуту продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Результати дослідження також свідчать про необхідність активізації експортної діяльності ПАТ «Ельворті». В умовах обмеженого внутрішнього

ринку саме вихід на міжнародні ринки є одним із ключових факторів зростання підприємства. Це потребує адаптації продукції до міжнародних стандартів, сертифікації виробництва та розвитку партнерських відносин із закордонними компаніями.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності визначено розвиток інноваційної діяльності підприємства. Інновації розглядаються як основний фактор довгострокового розвитку та формування стійких конкурентних переваг. Запропоновано посилення інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, що дозволить створювати нові види продукції та вдосконалювати існуючі моделі техніки.

Окремо слід відзначити значення цифровізації бізнес-процесів. Впровадження сучасних інформаційних технологій в управління підприємством дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, покращити контроль за виробничими процесами та забезпечити більш швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Проведені розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів свідчать про їх доцільність та потенційний позитивний вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Зокрема, очікується зростання обсягів реалізації продукції, підвищення рівня рентабельності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ПАТ «Ельворті» підвищити ефективність своєї діяльності, зміцнити позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також забезпечити довгострокову стійкість розвитку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що підвищення конкурентоспроможності підприємства є складним і багатогранним процесом, який потребує системного підходу та поєднання виробничих, маркетингових, інноваційних і управлінських заходів. Тільки за умови

комплексної реалізації запропонованих рішень можливе досягнення стабільного економічного зростання підприємства.

Отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані у діяльності ПАТ «Ельворті» для вдосконалення стратегічного управління та підвищення ефективності господарської діяльності в умовах сучасного ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів стратегічного управління підприємством та його впливу на підвищення конкурентоспроможності на прикладі ПрАТ «Ельворті». У ході дослідження досягнуто поставленої мети та вирішено всі визначені завдання.

1. Теоретичні узагальнення дослідження

У процесі дослідження встановлено, що стратегічне управління є ключовим інструментом довгострокового розвитку підприємства, який забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг. Його сутність полягає у формуванні цілей розвитку, розробці стратегічних альтернатив та виборі найбільш ефективного напрямку діяльності [1, с. 34].

Було встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є інтегральною характеристикою, яка відображає здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, забезпечуючи стабільний прибуток та задоволення потреб споживачів. Вона формується під впливом виробничих, фінансових, інноваційних та маркетингових факторів.

2. Аналіз діяльності ПрАТ «Ельворті»

У практичній частині роботи було проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Ельворті», яке є одним із провідних виробників сільськогосподарської техніки в Україні.

Встановлено, що підприємство має низку сильних сторін, серед яких:

- наявність власного конструкторського бюро;
- повний виробничий цикл;
- відомий бренд на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- досвід експортної діяльності;
- широкий асортимент продукції.

Водночас виявлено низку проблемних аспектів:

- зношеність частини виробничого обладнання;
- висока собівартість продукції порівняно з міжнародними конкурентами;
- недостатній рівень диверсифікації продукції;
- повільні темпи впровадження інноваційних технологій.

SWOT-аналіз дозволив визначити, що підприємство має значний внутрішній потенціал розвитку, однак потребує активної модернізації та посилення інноваційної складової.

3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

У роботі було здійснено оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Ельворті» із використанням фінансових та інтегральних показників.

Встановлено, що підприємство має середньо-високий рівень конкурентоспроможності, що пояснюється:

- стабільними виробничими потужностями;
- наявністю власної інженерної бази;
- сформованими ринковими позиціями.

Разом із тим, конкурентні позиції підприємства обмежуються впливом зовнішніх факторів, зокрема:

- високою конкуренцією з боку міжнародних виробників;
- коливаннями валютного курсу;
- залежністю від аграрного сектору.

4. Стратегічний аналіз та формування альтернатив

У роботі було розроблено стратегічні альтернативи розвитку підприємства, серед яких:

- стратегія технологічної модернізації;
- стратегія диверсифікації виробництва;
- експортно-орієнтована стратегія;
- стратегія оптимізації витрат.

Порівняльний аналіз показав, що найбільш ефективною є комбінована стратегія розвитку, яка поєднує елементи всіх зазначених напрямів. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між інноваційним розвитком, фінансовою стабільністю та розширенням ринків збуту.

5. Обґрунтування та оцінка запропонованих заходів

У роботі було обґрунтовано комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Ельворті», який включає:

- модернізацію виробничого обладнання;
- впровадження ERP-систем;
- оптимізацію витрат виробництва;
- розширення асортименту продукції;
- розвиток експортної діяльності;
- впровадження енергозберігаючих технологій.

Розрахунки показали, що загальний економічний ефект від реалізації заходів становить близько 23–36 млн грн, а термін окупності інвестицій – близько 1,2–3,5 років, що свідчить про їх високу економічну доцільність.

6. Аналіз ризиків реалізації стратегії

У роботі також було проведено аналіз ризиків реалізації стратегічних заходів. Встановлено, що основними є:

- фінансові ризики;
- ринкові ризики;
- виробничо-технологічні ризики;
- організаційні ризики.

Запропоновано комплекс заходів щодо мінімізації ризиків, зокрема:

- диверсифікацію ринків збуту;
- впровадження системи управління ризиками;
- поетапну реалізацію інновацій;
- підвищення кваліфікації персоналу.

7. Загальні результати дослідження

У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегічне управління є визначальним фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для ПрАТ «Ельворті» найбільш ефективним є поєднання інноваційного розвитку, модернізації виробництва та розширення ринків збуту.

Реалізація запропонованої стратегії дозволить:

- підвищити ефективність виробництва;
- знизити собівартість продукції;
- збільшити обсяги реалізації;
- зміцнити конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- забезпечити довгострокову фінансову стабільність підприємства.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто – розроблено теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління ПрАТ «Ельворті» з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані керівництвом підприємства для формування та реалізації довгострокової стратегії розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. І. Ансофф; пер. з англ. К: Основи, 2024 с. 519
2. Віханський О. С. Стратегічне управління : підручник. О. С. Віханський. М: Гардарики, 2002 с. 296
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. З. Є. Шершньова К: КНЕУ, 2004 с. 699
4. Журавльова І. В. Стратегічне управління підприємством. Київ: ЦУЛ, 2022 с.290.
5. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. М. Портер; пер. з англ. К: Основи, 2016 с. 390
6. Лопатинський Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах контролінгу. Проблеми сучасних трансформацій 2023 №10 с. 1–10.
7. Співак С., Кирич Н. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Економіка та суспільство 2025.
8. Капінос Г., Ларіонова К. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Економіка та суспільство 2025.
9. Куц А., Латишев К. Роль стратегічного управління у формуванні конкурентних переваг. Економіка та суспільство 2025.
10. Главатчук А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств у цифровій трансформації. Економіка та суспільство 2024.
11. Пархуць Є. Стратегічне управління галузевою конкурентоспроможністю підприємств у цифрову епоху. Економіка та суспільство 2024.
12. Крупський А. Стратегічні аспекти управління конкурентоздатністю промислових підприємств у ЗЕД. Трансформаційна економіка 2025.

13. Пляшко О., Хомич С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю на засадах оптимізації витрат Економічний простір 2023.
14. Бабміндра Д., Ткаченко С. Стратегічні пріоритети управління конкурентоспроможністю підприємств Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки 2023.
15. Капінус Г. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства як основа конкурентоспроможності. Економіка та суспільство 2025.
16. Даниленко А., Кравченко М. Цифрова трансформація та конкурентоспроможність підприємств. Науковий вісник. Полісся 2022.
17. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство 2025.
18. Strielkowski W. et al. Organizational sustainability via process optimization and human capital 2023.
19. Masaev S. et al. Strategic planning of a digital enterprise as a dynamic system 2025.
20. Kruglov P., Shaw C. Financial performance and innovation (1998–2023) 2024.
21. Unterkalmsteiner M. et al. Evaluation of process improvement in enterprises 2023.
22. Жук В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств. Проблеми трансформацій 2024.
23. Портер М. Конкурентна стратегія в умовах глобалізації. оновлені видання, 2022.
24. OECD. SME and Entrepreneurship Outlook 2023 Paris: OECD Publishing, 2023.

25. World Bank. Global Economic Prospects 2024 Washington, 2024.
26. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія Економіка та управління. 2023. № 10.
27. Стратегічне управління конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство № 82 (2025). Дата розміщення 29 грудня 2025.
28. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. Том 338 № 1 (2025)
29. Роль стратегічного управління у формуванні конкурентних переваг сучасних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. Том 338 № 1 (2025).
30. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері надання логістичних послуг в умовах цифрової трансформації. Анатолій Главатчук Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Економіка та суспільство. № 67 (2024).
31. Стратегічне управління галузевою конкурентоспроможністю підприємств у цифрову епоху. Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара: Економіка та суспільство № 69 (2024).
32. Organizational economic sustainability via process optimization and human capital: a Soft Systems Methodology (SSM) approach
33. A strategic planning of a digital copy (an enterprise) as a task of control a dynamic system
34. Financial Performance and Innovation: Evidence From USA, 1998-2023
35. Evaluation and Measurement of Software Process Improvement A Systematic Literature Review

36. Сучасні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств у контексті цифрової трансформації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2025.
37. Мінцберг Г. Злет і падіння стратегічного планування: Г. Мінцберг. К.: Вид-во Олексія Капусти, 2008 с. 412
38. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації: А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд М. : Вільямс, 2006 с. 928
39. Друкер П. Практика менеджменту. П. Друкер. М.: Вільямс, 2007 с. 398
40. Градов А. П. Економічна стратегія фірми А. П. Градов СПб: Спеціальна література 2003 с. 415
41. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник М. Г. Саєнко: К: Ліра-К, 2006 с. 380
42. Портер М. Конкурентна стратегія. К.: Основи, 2020.
43. Гриньова В. М. Економіка підприємства. Харків: ХНЕУ, 2020.
44. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства К.: Знання, 2021.
45. Федулова Л. І. Менеджмент організацій К.: КНЕУ, 2019.
46. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI.
47. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI.
48. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII.
49. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV.
50. Петрова І. Л. Конкурентоспроможність підприємства. Економіка України 2021. №4. с. 45–52.
51. Коваленко О. В. Стратегічне управління підприємством. Вісник економіки. 2022. №2. с. 67–73.
52. Мельник Л. Г. Інноваційний розвиток підприємств. Економічний простір. 2022. №3. с. 88–94.

53. Шевчук А. В. Конкурентні переваги підприємства. Бізнес Інформ. 2021. №6. с. 112–118.
54. Романенко О. П. Фактори конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз. 2022. №1. с. 25–31.
55. Сидоренко Л. І. Роль інновацій у розвитку підприємств. Економіка та держава. 2023. №5. с. 41–47.
56. Гриценко А. А. Ринкова конкуренція: Фінанси України. 2022. №3 с. 15–22.
57. Лисенко О. В. Формування конкурентних переваг підприємства: Економіка України 2023 №6 с. 35–42.
58. Ткаченко С. М. Стратегічне управління в умовах невизначеності: Бізнес Інформ. 2022 №8 с. 90–97.
59. Марченко О. О. Стратегічні рішення підприємств. Економіка та держава. 2023 №9 с. 48–54.
60. Lopatynskiy Yu. Strategic competitiveness of enterprises. 2023. P. 1–10.
61. Spivak S. Strategic management of enterprises. 2025. P. 12–20.
62. Kapinos H. Innovation and competitiveness. 2025. P. 5–14.
63. Kravchenko M. Digital transformation in enterprises. 2024. P. 33–41.
64. Parkhuts Y. Digital economy impact on competitiveness. 2024. P. 18–27.
65. Державна служба статистики України. <https://data.gov.ua>.
66. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>
67. ПАТ «Ельворті». URL: <https://www.elvorti.com>.
68. World Bank Data. URL: <https://www.worldbank.org>.
69. OECD Data. URL: <https://www.oecd.org>.
70. IMF Data. URL: <https://www.imf.org>.
71. UN Data. URL: <https://data.un.org>.
72. Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com>.
73. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com>.

74. European Union Portal. URL: <https://europa.eu>.
75. Statista. URL: <https://www.statista.com>.
76. McKinsey Insights. URL: <https://www.mckinsey.com>.
77. Руснак А. В., Надточій І. І. Стратегічне управління підприємством: методичні вказівки. Миколаїв : НУК, 2024 с.45
78. Востряков О. В., Прохорова Є. В. Стратегічний менеджмент: електронний навчальний курс. Київ : КНЕУ, 2024.
79. Толуб'як В. С. та ін. Стратегічне управління: навчально-методичний комплекс. Тернопіль : ТНЕУ, 2018 с. 213
80. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків: Точка, 2018 с. 208.