

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – МКР. 256 «С» 2023.02.24. 006 ПЗ

ДІТКІВСЬКОГО АНДРІЯ ВОЛЮДИМИРОВИЧА

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 005.332.4:334

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. І. С. Завадського

_____ Анатолій ОСТАПЧУК
(підпис)

_____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
(підпис)

« » _____ 2023 р. « » _____ 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління конкурентоспроможністю
підприємства»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к. е. н., доцент

_____ Ольга ГОГУЛЯ
(підпис)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

к. е. н., доцент

_____ Ольга ГОГУЛЯ
(підпис)

Виконав

_____ Андрій ДІТКІВСЬКИЙ
(підпис)

КИЇВ - 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завалського
к. е. н., професор Тетяна БАЛАНОВСЬКА
« » 2022 р.

ЗАВДАННЯ

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту
Дітківському Андрію Володимировичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства»

затверджена наказом ректора НУБІП України від 24.02.2023 р. № 256-«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.10

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «Сімеко-Агро»; 4) результати опитування та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Діагностика управління конкурентоспроможністю підприємства.
3. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Дата видачі завдання «19» жовтня 2022 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

Ольга ГОГУЛЯ

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

Андрій ДІТКІВСЬКИЙ

(підпис)

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління конкурентоспроможністю підприємства»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету
аграрного менеджменту спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-
професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
Національного університету біоресурсів і природокористування України

Цітковського Андрія Володимировича

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів,
висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської
кваліфікаційної роботи викладено на 83 сторінках друкованого тексту, робота
містить 23 таблиці і 11 рисунків. Список використаних джерел включає
59 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено
теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. Розкрито
суть та значення управління конкурентоспроможністю підприємства. Виділено
особливості та чинники забезпечення конкурентоспроможності
сільськогосподарських підприємств, розглянуто методичні підходи до оцінки
конкурентоспроможності підприємства.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений
практичним аспектам управління конкурентоспроможністю підприємства за
результатами проведеної діагностики ТОВ «Сімекс-Агро». Здійснено
організаційно-економічну характеристику та аналіз фінансового стану
ТОВ «Сімекс-Агро», оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи запропоновано
шляхи інноваційного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.
Обґрунтовано пропозиції щодо впровадження стратегії диверсифікації у
діяльність підприємства як інструмента забезпечення його
конкурентоспроможності та розроблено пропозиції щодо необхідності розвитку
персоналу як чинника підвищення його конкурентоспроможності.

Ключові слова: управління, конкурентоспроможність підприємства,
конкуренція, сільськогосподарське підприємство, конкурентні переваги

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та основні поняття управління конкурентоспроможністю підприємства.....	9
1.2. Особливості та чинники забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	33
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	33
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Сімекс-Агро».....	39
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.....	42
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	52
3.1. Шляхи інноваційного розвитку ТОВ «Сімекс-Агро» в сучасних умовах господарювання.....	52
3.2. Впровадження стратегії диверсифікації у діяльності ТОВ «Сімекс-Агро» як інструмент забезпечення його конкурентоспроможності.....	61
3.3. Розвиток персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.....	68
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. Конкуренентоспроможність завжди була суттєвою умовою успіху підприємств, а в період глобалізації стала визначником їхнього існування. Будь-яке підприємство, незалежно від галузі й виду діяльності, прагне досягти певної мети. Головна мета кожного підприємства – ринковий успіх, свідченням чого є отримання ним кращих результатів у цьому секторі.

Трансформація аграрного сектору економіки України за останні роки характеризувалася не тільки суттєвими організаційно-економічними змінами, а й посилила непередбачуваність економічних процесів, їх мінливість, що активізувало зростання конкуренції в сільському господарстві. Для багатьох сільськогосподарських підприємств стало проблематичним існування на ринку, виникли проблеми з акумуляцією ресурсів, збутом продукції, що в кінцевому підсумку обмежило можливості їхнього розвитку. Така ситуація змушує сільськогосподарські підприємства до пошуку новаторських рішень, більшої орієнтації на потреби ринку, застосування новітніх методів управління з метою підвищення конкурентоспроможності, що дає змогу визнати її ключовим чинником для кожного суб'єкта господарювання.

Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства висвітлено у працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців, у тому числі Л. Балабанової, Т. Балабановської, А. Войчака, О. Гогулі, О. Гудзинського, О. Єрмакова, В. Збарського, Ф. Котлера, Н. Тарнавської, С. Судомир та ін. Ознайомлення з опублікованими теоретико-методичними і науковими положеннями щодо формування конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності підприємств підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. Відповідно до мети визначені такі завдання дослідження:

- розкрити сутність та основні поняття управління конкурентоспроможністю підприємства;

- охарактеризувати особливості та чинники забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств;

- проаналізувати методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;

- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;

- проаналізувати фінансовий стан підприємства;

- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;

- запропонувати шляхи інноваційного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання;

- сформувати пропозиції щодо впровадження стратегії диверсифікації у діяльність підприємства як інструмента забезпечення його конкурентоспроможності;

- визначити можливі напрями розвитку персоналу як чинника підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах ТОВ «Сімекс-Агро» Вінницького району Вінницької області.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, комплексний підхід, наукові праці

вітчизняних і зарубіжних вчених щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Для реалізації поставлених у магістерській кваліфікаційній роботі

завдань було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку; абстрактно-логічний та синтезу –

при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного

дослідження; табличний та графічний – для відображення й аналізу інформації; стратегічного аналізу (SWOT-, SPACE-аналіз) – для діагностики внутрішнього

та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства та інші.

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «Сімекс-Агро» Вінницького району Вінницької області, результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства з врахуванням сучасних умов ринкового середовища.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на III Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 11 жовтня 2023 р.).

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основна частина магістерської кваліфікаційної роботи викладена на 83 сторінках друкованого тексту, робота містить 23 таблиці і 11 рисунків. Список використаних джерел включає 59 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА1.1. Сутність та основні поняття управління
конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних умовах на вітчизняних підприємствах спостерігається підвищення рівня невизначеності та неспроможності забезпечити високий рівень ефективності господарської діяльності. Сучасний стан економіки відзначається затяжною фінансово-економічною кризою, загостренням конкуренції та політичною нестабільністю, тому слід зазначити, що діяльність підприємства має бути спрямована не лише на виживання у складних умовах конкуренції, але й на процес безперервного розвитку. Для цього необхідним є пошук ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства в нинішніх умовах.

Рівень конкурентоспроможності є необхідним чинником формування стратегій розвитку підприємства у сучасній економіці. Проте слід звернути увагу на те, що забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств потребує сукупності ефективних організаційних, технологічних, інноваційних, управлінських та інших заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

При цьому важливо враховувати, що постійні зміни в зовнішньому середовищі приводять до зростання рівня невизначеності та ризику, що зумовлює необхідність удосконалення довгострокових стратегій розвитку задля отримання конкурентних переваг в умовах жорсткої конкуренції.

Таким чином, конкуренція визначає характер стратегії розвитку підприємства та, відповідно, потребує більш детального вивчення підходів до її трактування (табл. 1.1).

Певним чином підсумовуючи еволюційні характеристики теорії конкуренції та конкурентоспроможності, зазначимо, що вона видозмінюється під впливом чинників трансформацій економічної системи на рівні

підприємства, національної та особливо глобальної економіки, яка виступає домінантою структурних змін.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкуренція»*

Автор, джерело	Визначення
Адамик В. А. [1]	«Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети»
Грецький Р. [14]	«Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці»
Панасенко Д. А. [41]	«Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників»
Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III [43]	Економічна конкуренція (конкуренція) - змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку
Макконел К. і Брю С. [55]	«Наявність на ринку великої кількості незалежних продавців і покупців, які мають можливість вільно входити на ринок та виходити з нього»

Примітка *Розроблено за: [1, 14, 41, 43, 55]

Аналіз теоретичних положень категорійного апарату дефініції «конкуренція» показує, що змістовно конкуренція – це найперше: боротьба; спосіб задоволення мотивації до кращого задоволення потреб і одержання умов для максимізації доходу; процес управління тощо. Така широкотлановість визначень і підходів до визначення конкуренції зумовлена еволюцією ринку, підприємницької системи, а також постійним пошуком новітніх способів якісного задоволення потреб. Наукова думка акцентована на трьох підходах до розуміння конкуренції як явища: поведінковий, структурний і функціональний (табл. 1.2).

У рамках згаданих підходів (поведінковий, структурний, функціональний, комплексний (змішаний)) представлено визначення конкуренції за спільними ознаками. Авторські визначення, які підпадають під модель поведінкового підходу, характеризують конкуренцію як прояв поведінки учасника ринку в рамках боротьби за кращі умови представлення свого товару, а також боротьби старого з новим (А. Сміт). У чистому вигляді конкуренція – це спосіб чесної

боротьби, який у класичній інтерпретації А. Сміта відбувається без будь-яких змов та домовленостей. Таке твердження дещо утопічне, бо на практиці учасники конкурентної боротьби прагнуть до максимізації прибутку, тому рідко поступаються своїми інтересами, вирізняючись різним рівнем конкурентоспроможності.

Підходи до розуміння конкуренції як економічного явища*

Таблиця 1.2

Підходи та їхні змістові характеристики	
<p>Поведінковий</p> <p>Аналіз боротьби за гроші, товари, ресурси, яку проводять суб'єкти ринку для задоволення своїх соціально-економічних інтересів (А. Сміт, К. Маркс, М. Портер)</p>	<p>Структурний</p> <p>Аналіз структури ринку та конкурентних позицій його учасників, бар'єрів входу й виходу (А. Курно)</p>
<p>Функціональний</p> <p>Аналіз особливостей функціонування ринку і взаємодій суб'єктів у контексті реалізації засад суперництва, трансформацій, інноваційності (Й. Шумпетер, Ф. Хайек)</p>	<p>Комплексний (змішаний)</p> <p>Аналіз структури ринку, витрат, поведінки підприємців, рівня інноваційності бізнесу тощо (В. Горфінкель)</p>

Примітка. *Джерело: [33].

Однак, дефініція поняття «конкурентоспроможність», зокрема на рівні підприємства, потребує детального вивчення, систематизації та узагальнення. Так, конкурентоспроможність розглядають як комплексну категорію, переваги якої остаточно реалізуються через торгівлю, але базис конкурентних переваг створюється на всіх ланках національного виробництва, у тому числі значною мірою за рахунок структурної перебудови і дієвої економічної політики.

У свою чергу І. Должанський та Т. Загорна трактують конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти й реалізовувати продукцію швидко, в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування та як можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [18, с. 28].

Зокрема, М. Кривенко [29, с. 26-30] вважає, що конкурентоспроможність підприємства - це рівень досягнень суб'єкта господарювання, в порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами, у відповідності з вибраною тактикою і

методами планування, технологією, рівнем кваліфікації персоналу, системою управління.

Такої ж думки дотримується Н. Гарнавська, яка визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів [48, с. 101].

У свою чергу, В. Іванюта [24, с. 98] підтримує ресурсний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства. Він зазначає, що це здатність підприємства шляхом запровадження новацій у виробництво продукції або надання послуг приваблювати споживачів кращими якісними характеристиками виробленої продукції за нижчою ціною; наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є здатність пристосуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби.

Більш системний підхід до трактування поняття конкурентоспроможності можна прослідкувати у працях М. Маліка, О. Нужної, В. Павлова, Ю. Іванова, О. Гудзинського. Так, М. Малік і О. Нужна [34, с. 13] дають досить повне та системне визначення, проте забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств не обмежується тільки ефективним використанням ресурсів. Вони розглядають твердження як здатність суб'єктів економічної діяльності аграрної сфери пристосовуватись до нових умов господарювання, використовувати свої конкурентні переваги і перемогти в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, максимально ефективно використовувати земельні ресурси, якомога повніше задовольняти потреби покупця шляхом аналізу структури ринку і гнучко реагувати на зміну його кон'юнктури.

За визначенням В. Павлова [40, с. 12] конкурентоспроможність — це спроможність підприємства зберігати конкурентні позиції на ринку або змінювати їх у процесі адаптації до мінливого конкурентного середовища

функціонування. Дане визначення носить досить загальний характер, у ньому враховується динамічний характер та відсутність відносності поняття.

Гудзинський О., Судомир С., Гуренко Т. [16, с. 45] трактують конкурентоспроможність підприємства як визнану ринком сформовану і реалізовану конкурентоздатність соціально-економічних систем, яка матеріалізована у формі товару чи послуг. Вона може визначитися у процесі оперативної діяльності при реалізації стратегій і в перспективі при обґрунтуванні можливих ситуацій і стратегій розвитку. Автори розглядають підхід до конкурентоспроможності як системи внутрішнього конкурентоздатного потенціалу та зовнішнього середовища, щодо функціонування та розвитку підприємства.

Іванов Ю. враховує динамічний системний характер поняття, робить безпосередній акцент на конкурентні переваги, тобто конкурентоспроможність підприємства для нього – це здатність виробничо-економічних систем змінювати траєкторію руху або запланований режим функціонування в процесі адаптації до дії зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку тих, що вже існують, або створення нових конкурентних переваг [23, с. 22].

Серед зарубіжних економістів переважають нові погляди на конкуренцію, в значній мірі визначені глобалізаційними та кризовими процесами. На думку Ф. Коулера пропозиція є успішною, а відповідно і конкурентоспроможною, якщо вона є цінною для клієнтів і є джерелом їх задоволення. Споживачі вибирають ту пропозицію, яка з їх погляду є найбільш цінною. Цінність може бути трактована передусім як комбінація якості, способу обслуговування і низької ціни, що інакше називають «тріадою цінності клієнта» [35]. Цінність, таким чином, виступає як відношення між тим, що отримує клієнт, і тим, що може дати фірма.

Пропонується також розгляд конкурентоспроможності підприємства як одночасне суперництво і співпраця, що сприяють (приводять) пізнанню кращих технологій, потреб і вимог клієнтів

Таким чином, у вітчизняній і світовій економічній літературі існують найрізноманітніші підходи до з'ясування суті та дефініції поняття

«конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1.3). Будь-яке визначення конкурентоспроможності підприємств має свої переваги та недоліки.

Таблиця 1.3

Наукові підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»*

№ п/п	Науково-теоретичний підхід	Представники
1.	Конкурентоспроможність підприємства - це випуск продукції, відмінної від аналогічної конкурентної продукції на даному ринку.	Н. Тарнавська [48], Л. Балабанова[3]
2.	Конкурентоспроможність підприємства - це володіння конкурентними перевагами.	В. Іванюта [24, с. 98]
3.	Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства використовувати власний потенціал та ресурси для виготовлення продукції, своєчасно реагувати на зміни ринку, спроможність переорієнтації підприємства відповідно до життєвого циклу.	І. Должанський, Т. Загорна [18, с. 281], В. Збарський, М. Місевич [22, с. 34-35]
4.	Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства утримувати конкурентну позицію, вчасно реагувати та вміння пристосовуватись до нових ринкових умов, створення стратегій розвитку.	М. Малік, О. Нужна [34, с. 18], В. Павлова [40, с. 12], Ю. Іванов [23, с. 22], О. Гудзінський, С. Судомир, Т. Гуренко [16, с. 45],

Примітка *Розроблено за: [3, 16, 18, 22, 23, 24, 34, 40, 48].

Водночас, розглядати поняття «конкурентоспроможність підприємства» необхідно з трактування «конкурентоспроможність продукції», оскільки саме її оцінка в різних ринкових умовах може бути різного виду та формує конкурентоспроможність конкретного підприємства на ринку. Однак, не слід забувати, що підприємство є головним ринковим суб'єктом, який безпосередньо веде конкурентну боротьбу, тому центральне місце повинно займати, все ж таки, конкурентоспроможність підприємства.

Що стосується конкурентоспроможності продукції, то це відносний показник, який можна визначити тільки за допомогою порівняння з продукцією-аналогом; критерій оцінки певної продукції, який повинен бути узгоджений із конкретними ринком і певним часом продажу [59, с. 120]. При цьому, серед товарів аналогічного призначення вищу конкурентоспроможність має той, який характеризується властивостями, що забезпечують найвищий корисний ефект по відношенню до сумарних витрат споживання.

Загалом конкурентоспроможність є відносною характеристикою, що демонструє здатність підприємства розвиватися відповідно до стратегії, конкуруючи своєю продукцією з іншими учасниками ринку. Водночас під час дослідження поняття конкурентоспроможності необхідним є вивчення головних чинників її формування.

Отже, на формування конкурентоспроможності підприємства впливає велика кількість чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, тому підвищення конкурентоспроможності є процесом змін, який потребує дієвого управління та стратегічного підходу до всіх організаційних складових частин,

таких як кадри, зайнятість, кваліфікація, технологія, продукція, ринки збуту.

Варто зазначити, що здійснення аналізу та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства необхідні на всіх етапах розвитку підприємства. Необхідним є розроблення ефективних механізмів і заходів, які сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності задля зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку. Менеджери підприємств мають усвідомлювати необхідність побудови такої системи управління, яка б давала змогу в умовах нестабільності забезпечити належний рівень конкурентоспроможності,

сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності задля зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку. Менеджери підприємств мають усвідомлювати

необхідність побудови такої системи управління, яка б давала змогу в умовах нестабільності забезпечити належний рівень конкурентоспроможності, підвищити рівень рентабельності та зміцнити свої позиції на ринку [17].

Таким чином, поняття «конкурентоспроможність» тісно пов'язане з поняттям «конкуренція», а в практичному вираженні такий зв'язок відповідає сутності ринку як системи боротьби протилежностей. Конкуренція є стимулом у

формуванні й розвитку конкурентоспроможності підприємства на ринку та прагненні підприємця одержати прибуток. Конкурентоспроможність підприємства є досить складною і неоднозначною економічною категорією, яка

враховує різні аспекти та цілі діяльності суб'єкта господарювання.

1.2. Особливості та чинники забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Аналіз конкурентоспроможності сільського господарства, як основа конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, належить до

досліджень на галузевому рівні (тобто мезорівень). Діяння зі сфери конкурентоспроможності на цьому рівні є більш точним, ніж в інших галузях економіки, оскільки галузь тісно пов'язана з переробною промисловістю, мала мобільність виробничих ресурсів, велика залежність від природних умов та обмежені можливості конкурувати сільськогосподарською продукцією на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Крючкова Ж. В. розглядає конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств «як систему характеристик аграрного підприємства, які визначають його потенційні можливості на ринку сільськогосподарської продукції та послуг, можливість ефективного використання земельних, трудових і фінансових ресурсів та пристосування до нових умов господарювання» [30, с. 47].

Ермаков О. Ю. і Єсаулов В. А. трактують «конкуренцію сільськогосподарських підприємств» як протистояння сталого – інноваційному, де конкуруючі економічні суб'єкти розглядають структуру ринку та аналізують рівень свободи продавця й покупця на ньому, поставивши собі за мету якомога повніше задовольнити потреби покупця, отримуючи при цьому найбільший прибуток [21].

Особливістю конкуренції у сільському господарстві є концентрація економічного суперництва не в самій галузі, а в середині ланцюга створення цінності, сформованого постачальниками матеріально-технічних ресурсів для аграрного виробництва, власне сільськогосподарськими товаровиробниками та покупцями їх продукції. Наслідки цієї конкуренції для сільгоспвиробників є доволі складними, адже використання суб'єктами із суміжних галузей свого монопольного становища вважається однією з основних причин виникнення кризи в аграрному секторі [59, с. 34].

У сфері сільського господарства конкуренція характеризується певними особливостями, оскільки сільськогосподарські товаровиробники помітно різняться за розмірами, спеціалізацією, характером поведінки на товарних ринках, застосовують різні принципи формування свого ресурсного потенціалу, тощо. Тому у відносинах за участю сільськогосподарських підприємств можна

простежити майже всі основні види конкуренції. Однак, за даними Антимонопольного комітету України, сільське господарство є єдиним видом діяльності зі слабкою відчутністю конкуренції. Цей висновок був зроблений за результатами самооцінки підприємств різних галузей протягом кількох років:

всього кілька відсотків сільськогосподарських підприємств зазначили, що їм доводилось зіштовхуватися з проявами конкуренції, щоправда в динаміці цей показник підвищується [2, с. 18].

Окремі сільськогосподарські товаровиробники помітно різняться за розмірами, спеціалізацією, характером поведінки на товарних ринках, застосовують різні принципи формування свого ресурсного потенціалу. Тому у відносинах за участю сільськогосподарських підприємств можна простежити майже всі основні види конкуренції. Однак, вважається, що найрозповсюджена форма конкуренції у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах – внутрішньогалузева, яка сприяє росту ефективності виробництва і поліпшення якості продукції. Товаровиробники однієї й тієї ж галузі, конкуруючи між собою, змушені постійно оновлювати засоби виробництва, впроваджувати нові технології, освоювати принципово нові вироби, збагачувати асортимент продукції, оптимізувати структуру виробництва відповідно до потреб ринку [31, с. 128].

На нашу думку, конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства узагальнено визначається такими параметрами як:

- здатність підприємства ефективно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- спроможність продукції даного підприємства конкурувати на ринку з аналогічною продукцією;
- отримання підприємством конкурентних переваг на основі продукції відповідної якості;
- ефективне використання технологій, ресурсів, методів управління, навичок і знань персоналу, компонентів маркетингової діяльності, які відображаються в якості та конкурентоспроможності продукції;

- здатність підприємства отримувати прибуток у різних часових проміжках.

Конкуренентоспроможність сільськогосподарських підприємств трактується досить неоднозначно, і у загальному вигляді може бути визначена як його порівняльна перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни і за її межами. Тому необхідно звернути увагу на чинники, вивчення яких дасть змогу збільшити виробництво високоякісної продукції, експортного потенціалу, знизити затрати праці, одержати прибутки в розмірах, необхідних для забезпечення розширеного відтворення в сільському господарстві економіки країни, надійність продовольчої безпеки та як результат забезпечить конкурентоспроможність підприємства.

Скавінська Е. виділяє такі чинники зростання конкурентоспроможності підприємства:

1. Джерела конкурентної переваги – реструктуризація, технологічний прогрес, інновації, концентрація, консолідація, приєднання, система навчання, безпосередні інвестиції, преференції споживачів.

2. Потенціал конкурентоспроможності і вміння – майновий (речовий) і фінансовий потенціал, якість процесів, управління логістикою, організаційна культура, управління знаннями, зв'язки з постачальниками і покупцями, включаючи неформальні), низькі витрати, інформація про клієнтів, якість кадрів маркетингу, управління дистрибуцією, марка.

3. Інструменти конкурування – якість продукції, умови оплати, ціна продукції і послуг, реноме підприємства, широкість асортименту, система промоції, набір після продажних послуг, марка, якість продуктів і послуг, відмінності продуктів.

4. Середовище – покупна спроможність покупців, позиція конкурентів, кредитна і фіскальна політика, організаційна структура суб'єктів, фаза циклу життя економіки, правові аспекти екологізації середовища, рівень технічної освіти суспільства, фінансова система, звичаї і етичні норми, рівень безробіття, митна політика, реальні доходи споживачів [59, с. 83].

Потенціал конкурентоспроможності, як одна з ключових характеристик можливостей та оцінки перспектив розвитку, охоплює такі елементи структури:

1. людський капітал – якість кадрів (кваліфікація, досвід, креативність, компетенції насамперед в сфері виробництва, фінансів, логістики і маркетингу);

2. фізичні засоби (якість, субституційність, комплементарність, структура машин, механізмів, обладнання, інформаційної інфраструктури);

3. фінансові ресурси (розмір прибутку, вартість активів, рентабельність, наявність і плинність їх);

4. нематеріальні ресурси (інформація, технологія, інновації, імідж підприємства, компетенції, досвід, контакти, мікроклімат в праці і т.д.);

5. організаційні ресурси – система прийняття рішень, організація дистрибуції і логістики, величина підприємства, способи відносин з постачальниками і покупцями, моніторинг) [59, с. 65].

Можна запропонувати і інші підходи щодо розуміння потенціалу конкурентоспроможності, зокрема у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні – це всі ресурси, які використовуються чи можливі до використання підприємством (наявні). Безперечно, що тут можна вести мову про первинні та вторинні ресурси. У широкому розумінні потенціал конкурентоспроможності охоплює культуру підприємства, його ресурси, організаційну структуру, стратегічне бачення (візю) і процес створення стратегії. Фактично мова йде про два розуміння конкурентоспроможності – традиційне і сучасне.

Розгляд сільськогосподарського підприємства як суб'єкту продовольчого ланцюга дозволяє відмітити такі основні види джерел їх конкурентоспроможності:

- виробничі – конкурентоспроможність є результатом лідерства в затратах або (і) пропозиції продукції вищої якості. Перевага в затратах виникає з позиції підприємства в середовищі, або внутрішніх причин, пов'язаних з розміщенням ресурсів;

- дистрибуційні - конкурентоспроможність підприємства, що впливає із менших витрат із замороження капіталу (за рахунок запасів), транспортних витрат та кращого обслуговування споживачів [85];

- маркетингові – конкурентоспроможність підприємства виникає з кращого пізнання ринку, відповідно кращого пристосування товару до потреб;

- технологічні - конкурентоспроможність підприємства виникає з лідерства, досягнутого завдяки результатам НДР, технологічної і продуктової інноваційності;

- місце на ринку (ринкові) – фірмовий знак, патенти, репутація – перевага виникає з лояльності покупців стосовно фірмового знаку і унікальності продукту;

- унікальність підприємства і його продукту (продуктові) конкурентоспроможність досягається шляхом досягнення підприємством міні монополії шляхом відмінності товару (очевидно тут говорити про особливості товару та його якості);

- знання і інформація – значна роль знань і інформації (можна доповнити яка ключова);

- господарювання (управління) часом – здатність швидшого реагування (це напевно еластичність), ніж конкуренти на зміну ринку, умов діяльності; триваліший часовий горизонт діяльності.

Відповідно можна вести мову про конкурентоспроможність внутрішню і зовнішню (рис. 1.1).

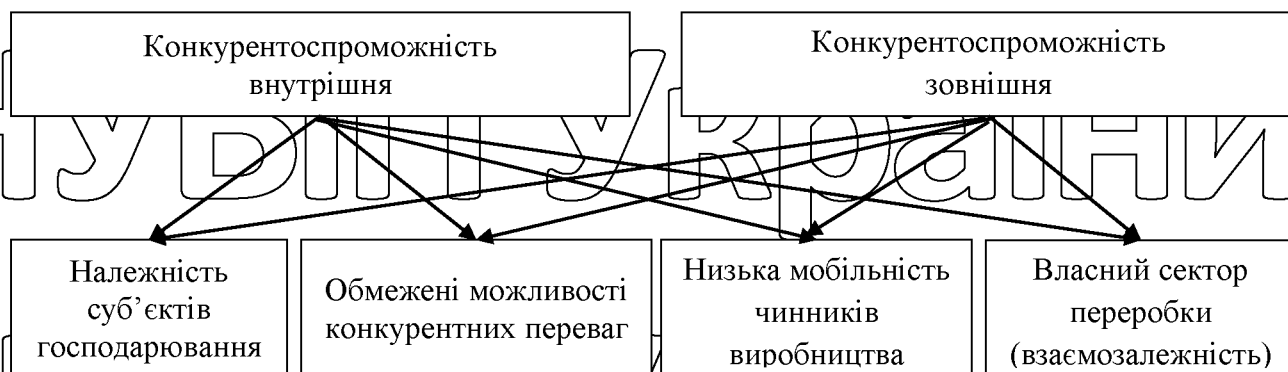


Рис. 1.1. Особливості конкурентоспроможності в сільськогосподарському підприємстві*

Примітка. *Розроблено за: [39].

Дані особливості сільського господарства проявляються на фоні майже досконалої конкуренції в аграрному секторі, де значна кількість виробників продає стандартизовану продукцію, а отже, аграрії не можуть домовитися між собою з метою контролю за обсягами виробництва.

Чинники – це ті явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат на виробництво, а в результаті зміну рівня конкурентоспроможності самого підприємства.

Також слід звернути увагу на чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. В економічній літературі існує різна класифікація чинників конкурентоспроможності в залежності від ознак їх розподілу (рис. 1.2).

<i>Чинники конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств</i>	
<i>Керовані (ті, що створюються)</i>	<i>Не керовані (ті, що створюються)</i>
<ul style="list-style-type: none"> – використання природних ресурсів ; – просторові умови (площ с/г угідь); <ul style="list-style-type: none"> – фінансовий потенціал; – кваліфікованість та використання персоналу підприємства; – рівень матеріально-технологічного, техніко-технологічного забезпечення; – ефективна підприємницька стратегія, маркетинг; – ступінь вертикальної інтеграції та рівень диверсифікації с/г виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> – природно-кліматичні умови, здатність диких видів продукції псуватися; <ul style="list-style-type: none"> – екологічні умови; – соціально-економічні, демографічні умови; – винаходи, технологічний прорив; – тенденції ресурсного забезпечення; – кон'юнктура та інфраструктура ринку; – політична, адміністративна ситуація

Рис. 1.2. Система чинників конкурентоспроможності підприємств*

Примітка. *Розроблено за:[46].

До чинників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств також належать: продуктивність сільськогосподарських угідь; чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві; капіталоозброєність; капіталозабезпеченість; енергоозброєність; енергозабезпеченість; продуктивність праці; витрати виробництва; рівень виробництва валової продукції сільського господарства; рівень прибутковості виробництва; співвідношення якісних і цінових чинників при виробництві продукції підприємством; фінансово-економічні, організаційні, маркетингові та інші

Конкуентоспроможність сільськогосподарського підприємства безумовно пов'язано з його пропозицією на ринок (продукція чи послуги) та їх якістю. Якість сільськогосподарської продукції є однією найскладніших категорій, зумовленою великою різноманітністю видів, якісних показників

сільськогосподарської продукції та чинників, що її формують. Рівень якості цієї продукції впливає на валове виробництво кінцевої продукції, витрати, ціну, продуктивність праці, рентабельність, конкурентоспроможність продукції, а в кінцевому підсумку – на здоров'я і тривалість життя людини [42]. Більше того,

для кожної окремої людини, якість може трактуватися по-різному: як уособлення високої вартості продукту, безпека при використанні, товар з найкращими показниками за невисоку ціну, імідж товаровиробника, торговий бренд, тощо.

Найбільш вживаним є поняття якості продукції як сукупності споживчих властивостей продукції, здатності задовольняти певні потреби національної економіки або населення відповідно до її призначення. При цьому слід відмітити, що встановлені потреби можуть бути зафіксовані у правових нормах, стандартах, технічних умовах поставок та інших документах, а очікувані потреби споживач не формує конкретно, але відносить до стійких побажань, часто зумовлених суб'єктивними чинниками.

Підвищення якості продукції впливає не тільки на виробництво і ефективність господарювання, але й на імідж підприємства в цілому. Адже саме якість продукції впливає на фінансові результати від її реалізації, формує відповідні цінові стратегії та, що не менш важливо, лояльність клієнтів та імідж підприємства. У загальному, всестороннє підвищення якості продукції має принципове значення, як для розвитку економіки країни, так і для успішного виходу на світовий ринок і конкуренції на ньому.

Важливим моментом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства є ефективна підприємницька стратегія, яка забезпечує відповідність поставлених завдань організаційній структурі та можливостям їх реалізації. Підприємницька стратегія є одним із вирішальних чинників, що визначає конкурентоспроможність, та безпосередньо залежить від позиції чи місця сільськогосподарських підприємств на ринку. Стратегічні завдання мають

тенденцію до змін, тож слід віддати належне операційній стратегії, яка опрацьовується з їх урахуванням та бере до уваги всі можливі варіанти пріоритетів, кожен з можливих компромісів. Стратегія досягає своєї мети, коли існує комплексний вплив засобів менеджменту та маркетингу в розробці й управлінні функціонуванням операційної системи.

Вплив зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств не обмежується вище відміченими чинниками. Не менш важливим є вплив інших інститутів та інституцій, які в прямий чи опосередкований спосіб сприяють чи обмежують конкурентні можливості суб'єктів господарювання в сільському господарстві.

Отже, рівень конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства визначається впливом сукупності чинників. Узагальнено під чинником конкурентоспроможності розуміється незалежна властивість суб'єкта економіки або зовнішнього середовища впливати на процес і результати функціонування даного суб'єкта в умовах конкуренції, яка, здебільшого, має сталий характер.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Кожне підприємство в сучасних умовах господарювання потребує пошуків нових підходів щодо формування стратегій свого розвитку, тому що конкуренція посилюється, а економічний стан нестабільний. В умовах постійного конкурентного змагання, можливість виживання підприємства залежить від його конкурентоспроможності. Рівень, на скільки підприємство конкурентоспроможне, відображає стан підприємства, що визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Зокрема, актуальним є дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємства як складової його розвитку. Методика проведення системного аналізу інтегральних показників конкурентоспроможності підприємства наведена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Методика проведення системного аналізу інтегральних показників конкурентоспроможності підприємства

Примітка. *Розроблено за: [11, 44, 52]

Здійснюючи оцінку конкурентоспроможності підприємства, слід виконати такі завдання: установити рівень конкурентоспроможності за визначений період часу, дослідити, як може змінюватися конкурентоспроможність за досліджуваній період, знайти «вузькі» місця та можливості підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Згідно з наведеним терміном, ключовим аспектом конкурентоспроможності підприємства є його спроможність витримувати суперництво з іншими суб'єктами господарювання на ринках ресурсів та збуту продукції (робіт, послуг), що потребує оцінки та порівняння його конкурентоспроможності. З цією метою використовують відповідні методи оцінки (табл. 1.4).

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства*

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод
	Якісні	Евристичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS
	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції
	Графічні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма
За показниками та змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, Модель Портера, метод Мак Кінсі
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Метод балів, індексні, інтегральні методи
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, самооцінка, конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг

Примітка. *Розроблено за: [10, 32, 48, 50]

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності пов'язані переважно з обчисленням умовних величин (індексів, коефіцієнтів), що характеризують рівень визначальних показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності) та їхніми наступними об'єднаннями у групові й інтегральні показники. За їхньою допомогою можна оцінити існуючі можливості організації в конкурентному змаганні за стратегічні зони господарювання та затвердити зважене управлінське рішення. Проте деякі кількісні методи застосовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, отже, методика не позбавлена суб'єктивізму.

Якісні методи оцінки здебільшого мають невисокий рівень математичної формалізації і пов'язані з оцінками експертів. Вони не дають можливість застосування оцінки конкурентоспроможності організації у процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм характерна суб'єктивність та умовність.

Проте якісні методи доволі гнучкі, це дає перспективу для оцінювання реальних фактів, а не абстрактні цифри, якщо застосовувати правдиве інформування.

Матричні методи – таблиці організовані за рядками та стовпцями елементів. Основою цієї методики є розгляд двовимірних матриць, які побудовані за принципом системи координат, а сутність методу передбачає маркетингову оцінку діяльності суб'єктів господарювання. Існує можливість одержати достовірну оцінку конкурентоспроможності підприємства, якщо є присутність релевантної інформації про об'єми реалізації продукції. Такі методи різняться простотою у використуванні. Недоліком матричних методів є: обмеження кількості характеристик, над якими виконують оцінку; відсутність розгляду причин та врахування недостатньої кількості чинників; труднощі з оцінюванням темпів збільшення ринку та ринкової частки суб'єкта господарювання.

Індексні методи – це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за найголовнішими показниками та аспектами діяльності підприємства, їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від використання індексних методів, можна робити як складні розрахунки, так і прості математичні операції. Графічні методи застосовують під час побудови багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Перевагами графічних методів є простота й наглядність. Однак цей метод не бере до уваги неоднакову важливість чинників конкурентоспроможності й не дає можливості визначити ступінь сумарного критерію конкурентоспроможності, а використання великої кількості характеристик може згладжувати його наглядність.

За допомогою груп спеціальних методів є можливість здійснювати оцінку конкурентоспроможності підприємства за окремими планами діяльності підприємства – виробничими, маркетинговими, фінансовими тощо. Комплексні

методи – це комплексний підхід, такі методи не передбачають розгляд усього спектра найважливіших параметрів функціонування суб'єкта господарювання. За допомогою комплексних методів є можливість для отримання самої точної інформації про конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на базі доволі широкого переліку порівняльних привілей узяти до уваги параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Стратегічні методи здебільшого визначають конкурентне положення суб'єкта господарювання на ринку. Тактичні методи пов'язані з оцінюванням окремих планів роботи суб'єкта господарювання, а рішення, що постановляють за їхніми результатами, стосуються найчастіше короткострокового періоду.

Розглянута систематизація методів демонструє, що залежно від особливості систематизації, один і той самий метод може входити до різноманітних груп. Наприклад, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є матричним методом за формою подання результатів. Одночасно, за даними (змінними) аналізу, вона визначає позиції на ринку суб'єкта господарювання, а за рівнем ухвалення рішення входить до групи стратегічних методів. Отож, на практиці методи є взаємопов'язаними, водночас застосовуючи декілька підходів.

Сучасна економіка має велику кількість методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, установлює відокремлення груп методів поряд із їх загальною систематизацією. Існує від п'яти до дев'яти таких груп. Головними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є методи, які базуються на життєвому циклу товару, частці ринку, теорії ефективної конкуренції, конкурентній перевазі, оцінці конкурентоспроможності продукції тощо. Переваги та недоліки найпоширеніших дев'яти груп наведено в табл. 1.5.

Для підприємств вагому зацікавленість посідають аналітичні методи дослідження рівня конкурентоспроможності організації, які можна охарактеризувати як кількісні, комплексні, тактичні. Узагальнення найпоширеніших із них підтвердило використання типового переліку показників, що розкривають окремі аспекти діяльності підприємства.

НУБІП України

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства*

Метод	Переваги	Недоліки
1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статистичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства й галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає тільки зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності
4. Методи, засновані на теорії якості товару.	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства, використовується для виробників одного виду продукції
5. Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції в динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
6. Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу й виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
7. Методи, засновані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
8. Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
9. Методи, засновані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних чинників не включають показники, що характеризують силу й напрям впливу зовнішнього середовища

Примітка. *Розроблено за: [10, 19, 45, 50],

Сомова О. Є. у своєму дослідженні [47] за результатами вивчення наукової літератури з метою типізації та узагальнення пропонує виокремлювати п'ять

основних груп методів оцінки конкурентоспроможності: методи, що базуються

на описі конкурентної боротьби; методи, основані на узагальненні думок експертів; методи оцінки конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможності підприємства; методи, засновані на розрахунку інтегрального коефіцієнта за фінансовими і техніко-економічними показниками; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу рентабельності, грошових потоків і вартості бізнесу.

Досліджуючи напрацювання О. Ф. Томчука [52] можемо відзначити, що системний аналіз є складовою системи менеджменту підприємства та направлений на його дослідження як відкритої, функціонуючої у жорсткому конкурентному середовищі системи.

Угоджуємось з точкою зору Н. М. Гаркуші, О. В. Щуканової, О. О. Горошанської, що системний аналіз є оптимальним інструментом прийняття управлінських рішень на підприємстві, оскільки дозволяє враховувати та оцінювати не тільки кількісні, а й якісні параметри його функціонування [11].

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства Ф. Кетлер радить здійснити порівняння з наявними суперниками – benchmarking, згідно з яким підприємство повинно безперервно порівнювати власні виробы, ціни, канали збуту й методи стимулювання з тими, які застосовують його першочергові суперники. За допомогою цього способу, суб'єкт господарювання має змогу відшукати ті місця власних незадіяних потенційних конкурентних переваг [35].

Бувають підходи до формування конкурентних стратегій підприємства, у яких одним з інструментів є оцінка його конкурентних позицій, що наближена за значенням до рівня конкурентоспроможності підприємств.

Запропонувала комплексний метод планування бізнес-портфеля компанія General Electric, під найменуванням «матриця стратегічного планування бізнесу». У цьому методі для оцінки застосовують особливий індекс, який ураховує такі показники: зростання ринкової частки, умовна частина ринку, простір охоплення дистрибуторською сіткою, захопленість покупця продукцією та ін.

Широковідома модель ADL/LCD, яка була розроблена товариством Артур Д. Літл [35], застосовує задум життєвого циклу галузі. Цей цикл включає чотири послідовних етапи: зародження, ріст, зрілість, старіння. Конкурентне становище різновиду підприємництва відповідає досліджуваному визначенню конкурентоспроможності підприємства, до якого автори залучили такі показники: загальна конкурентоспроможність, патенти, гарантійне обслуговування, ефективність виготовлення продукції, вертикальна інтеграція, взаємозв'язок менеджменту й ризику.

Підприємство Shell розробило й залучило в діяльність стратегічного аналізу та планування свою модель, що здобула назву матриці спрямованої політики. Згідно з цією моделлю конкурентна роль фірми визначається з таких критеріїв: умовна настигна ринку, ефективність дистрибуторської мережі, охоплення дистрибуторської мережі, технологічні методи, простір та безмежжя товарного напрямку, оснащення та місцезнаходження, крива досвіду, виробничі запаси, ефективність продукції, що виробляється, якість продукції, науково-дослідний потенціал, заощадливість у наслідок обсягу виготовлення, після продажне обслуговування. Вище наведені моделі вбачають такі власні недоліки: зосередженість на формуванні конкурентних стратегій та брак зосередженості й комплексності під час погляду на конкурентні позиції підприємства. Представлені показники характеризують як конкурентоспроможність підприємства, так і його конкурентну поведінку та витримку [25]. Науковці відзначають, як переваги, так і недоліки названих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємства*

Примітка. *Розроблено автором

Проаналізувавши існуючі методи визначення конкурентоспроможності, можемо зробити висновок, що ті методи, які існують, використовують один або декілька показників ефективності виробничо-господарської діяльності, або користуються експертним оцінюванням, результати якого не завжди є об'єктивними.

Недоліки існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності полягають у тому, що вони не до кінця відповідають вимогам системності та комплексності, а тому не один із вищенаведених методів не пристосований для використання системного відбору та аналізу всіх чинників, які можуть впливати на конкретні переваги підприємства.

Отже, у загальному вигляді вибір та застосування методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, в першу чергу, залежить від рівня і характеру агрегації та інтегрованості самого підприємства. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки підприємства, оцінка цільового споживача.

Висновки до розділу 1

1. Поняття «конкурентоспроможність» тісно пов'язане з поняттям «конкуренція», а в практичному вираженні такий зв'язок відповідає сутності ринку як системи боротьби протилежностей. Конкуренція є стимулом у формуванні й розвитку конкурентоспроможності підприємства на ринку та прагненні підприємця одержати прибуток. Конкурентоспроможність підприємства є досить складною і неоднозначною економічною категорією, яка враховує різні аспекти та цілі діяльності суб'єкта господарювання.

2. Рівень конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства визначається впливом сукупності чинників. Узагальнено під чинником конкурентоспроможності розуміється незалежна властивість суб'єкта економіки або зовнішнього середовища впливати на процес і результати функціонування даного суб'єкта в умовах конкуренції, яка, здебільшого, має сталий характер.

3. Проаналізувавши існуючі методи визначення конкурентоспроможності, можемо зробити висновок, що ті методи, які існують, використовують один або декілька показників ефективності виробничо-господарської діяльності, або користуються експертним оцінюванням, результати якого не завжди є об'єктивними. У загальному вигляді вибір та застосування методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, в першу чергу, залежить від рівня і характеру агрегації та інтегрованості самого підприємства. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки підприємства, оцінка цільового споживача.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сімекс-Агро» (далі – ТОВ «Сімекс-Агро») розташоване в с. Очеретня, Вінницького району, Вінницької області, що за 80 км від обласного центру м. Вінниця.

ТОВ «Сімекс-Агро» є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, штампи, бланки, а також інші реквізити. Головною метою діяльності підприємства є виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції, а також надання учасникам підприємства та іншим особам послуг щодо ведення сільського господарства та здійснення інших пов'язаних з ним видів діяльності.

Земельний масив підприємства знаходиться в правобережній лісостеповій зоні Південно-західної частини України. Клімат даної зони помірно-континентальний, вологий. Весняно польові роботи припадають на 1-10 квітня, але період польових робіт може змінюватися залежно від погодних умов. Оптимальні строки закінчення сівби озимих 10-15 вересня. Середня тривалість вегетаційного періоду 180 - 200 днів. Рельєф горбистий з густою сіткою лісових насаджень природного і штучного походження.

В середньому за рік в підзоні центрального Лісостепу спостерігається чотири бездошових та з неефективними опадами періоди тривалістю до 10 днів, два – до 15, один – до 20 днів та кожних два роки випадає бездошовий період тривалістю понад 25 днів. Слід враховувати також, що кожен 3-й – 4-й дощ в червні-липні носить характер зливи, в наслідок чого значна частина води стікає в низини та збільшується розрив між евапотранспірацією та надходженням води в ґрунт. Таким чином, потреба в поливах у зоні Лісостепу виникає в середньому двічі на рік і зумовлена перш за все нерівномірним випаданням та зливовим

характером дощів. Загалом природно-кліматичні умови та земельні ресурси підприємства сприятливі для ефективного ведення сільськогосподарського виробництва. Динаміка структури сільськогосподарських угідь

ТОВ «Сімекс-Агро» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка структури сільськогосподарських угідь

ТОВ «Сімекс-Агро»*

Показник	Рік						2022 р. у % до 2020 р.
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	га	%	га	%	га	%	
Всього сільськогосподарських угідь	1024	100	1024	100	1026	100	100,2
у т.ч. рілля	1024	100,0	1024	100,0	1024	100	100,2

Примітка) *Розраховано за даними підприємства.

Проаналізувавши дані табл. 2.1., можна зробити висновок, що площа сільськогосподарських угідь за останні три роки не суттєво збільшилась і в 2022 р. становила 1026 га. Склад сільськогосподарських угідь фактично представлено ріллею, яка становить 100 % від усіх угідь.

Найбільш актуальною для сільськогосподарської галузі є проблема організації та ефективного використання людських ресурсів як одного з найважливіших виробничих ресурсів економіки. Військові дії, економічна і політична криза, поява значної кількості внутрішньо-переміщених осіб, зникнення звичних експортних напрямів і поява нових, нестабільність законодавства – все це обумовлює нові умови організації використання людських ресурсів у сільському господарстві.

Людські ресурси у сільському господарстві визначають частку працездатного сільського населення, яке має набір певних навичок для виконання спеціалізованої роботи. Крім того до людських ресурсів у сільському господарстві відносять висококваліфікованих кадрів, які отримали спеціальну освіту за фахом, включаючи городян. Пік потреби у персоналі на весну та осінь, коли відбуваються посівні кампанії та роботи по збору врожаю

Ступінь забезпеченості людськими ресурсами впливає на процеси виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та

ефективності використання його залежать обсяг і вчасне виконання всіх робіт, ступінь використання устаткування, машин, механізмів і, як результат, - обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники.

Динаміка ефективності використання людських ресурсів ТОВ «Сімекс-Агро» наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2
Оцінка результативності використання людських ресурсів
ТОВ «Сімекс-Агро»*

Показник	Рік			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	40	39	32	80,0
У тому числі: - у рослинництві	40	39	32	80,0
Відпрацьовано за рік, всього тис. люд.-год.	78480	77142	65344	83,3
у тому числі: відпрацьовано 1 працівником за рік, люд.-год.	1962	1978	2042	104,1
Коефіцієнт використання людських ресурсів	0,98	0,99	1,02	104,1

Примітка.* Розраховано за даними підприємства.

Проаналізувавши табл. 2.2 встановлено, що у 2022 р. кількість працівників, порівняно з 2020 р., зменшилась на 20 %, це спричинено неможливістю

бронювання всього персоналу, і мобілізацією придатних чоловіків до лав ЗСУ. У

2022 р. у господарстві відпрацьовано 1 працівником за рік 2042 люд.-год.,

порівняно з 2020 р. відпрацьований час збільшився на 4,1 %, що свідчить про

нестачу кваліфікованих кадрів підприємству. Коефіцієнт використання

людських ресурсів у 2022 р. становив 1,02, порівняно з 2020 р. він збільшився

на 4,1 %, що означає, що працівники підприємства в період посівної компанії і

збору врожаю працюють понад нормово.

Під спеціалізацією сільськогосподарських підприємств необхідно розуміти зосереджене в них домінуюче виробництво певних видів

сільськогосподарських культур, для виробництва яких сформувалися найбільш

сприятливі природно-економічні умови. Під спеціалізацією слід розуміти процес

відособлення і формування підприємств або ж галузей з метою виробництва

однорідної продукції. Для більшості сільськогосподарських підприємств

організація виробництва базується на оптимальному виборі галузей

рослинництва та тваринництва і забезпечення їх поєднання із додатковими, підсобними галузями, що забезпечує формування товарної продукції (товарного асортименту) та обумовлює визначення виробничої спрямованості підприємства.

Вибір спеціалізації повинен ґрунтуватися на маркетингових дослідженнях та аналізі відстані до ринку збуту, при врахуванні якості доріг та розходів пального на доставку. Товаровиробникам доцільно розвивати ті галузі, продукція яких є сировиною для територіально близьких переробних підприємств. Структура грошових надходжень від реалізації продукції у ТОВ «Сімекс-Агро» наведена табл. 2.3.

Таблиця 2.3
Структура грошових надходжень від реалізації продукції у

ТОВ «Сімекс-Агро»*

Види продукції	Рік						2022 р. у % до 2020 р.
	2020		2021		2022		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Пшениця	3581,2	13,2	10852,2	27,5	11243,2	27,2	314,0
Кукурудза на зерно	12568,2	46,2	15243,2	38,6	11589,2	28,0	92,2
Ячмінь	1025,8	3,8	2043,2	5,2	2256,3	5,5	220,0
Соя	842,3	3,1	3425,2	8,7	3985,5	9,6	473,2
Соняшник	7452,3	27,4	3356,2	8,5	8124,2	19,6	109,0
Ріпак й кольза	1752,3	6,4	4527,2	11,5	4157,2	10,1	237,2
Всього	27222,1	100	39447,2	100	41357,6	100	151,9

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Дані табл. 2.3 свідчать, що у господарстві усю структуру грошових надходжень від реалізації продукції становить галузь рослинництва. У галузі рослинництва найбільшу питому вагу у 2022 р. займає кукурудза на зерно 28,0% та пшениця – 27,2%, тому спеціалізація ТОВ «Сімекс-Агро» характеризується виробництвом кукурудзи на зерно і пшениці.

Поняття конкурентоспроможності тісно пов'язане з поняттям економічної ефективності. Конкурентоспроможним є підприємство чи галузь, в цілому, що ефективніше за інших використовує ринкову ситуацію, яка склалася. Ефективна система ведення господарства в межах країни базується на раціональному поєднанні рослинницьких і тваринницьких галузей. Суть проблеми підвищення

ефективності виробництва (діяльності) полягає в тому, щоб на кожну одиницю ресурсів (витрат) досягати максимально можливого збільшення обсягу виробництва (доходу, прибутку).

Можливі напрями реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності підприємств неоднакові за мірою впливу, ступенем використання та контролю. Той чи інший суб'єкт господарювання може й мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також урахувати вплив на неї зовнішніх чинників. Лише вміле використання всієї системи названих чинників може забезпечити достатні темпи зростання ефективності виробництва (діяльності) підприємств. При цьому обов'язковість урахування зовнішніх чинників не є такою жорсткою, як чинників внутрішніх. Динаміка економічної ефективності діяльності ТОВ «Сімекс-Агро» наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка економічної ефективності діяльності ТОВ «Сімекс-Агро»*

Показник	Рік			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн:	27222,1	39447,2	41357,6	151,9
- на 1 га с.-г. угідь	26584,08	38522,66	40309,55	151,6
- на 1 працівника	680552,50	1011466,67	1292425	189,9
Прибуток, тис. грн:	3191,1	8592,6	3114,4	97,6
- на 1 га с.-г. угідь	3116,31	3116,31	3110,23	99,8
- на 1 працівника	79777,50	81823,08	99721,88	125,0
Повна собівартість продукції, тис. грн	24031	30854,6	38243,2	159,1
Рівень рентабельності (збитковості), %	13,3	27,8	8,1	X

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Дані табл. 2.4 свідчать, що за досліджуваний період дохід від реалізації продукції збільшився на 51,9 %, прибуток при цьому зменшився на 2,4 %, що пояснюється веденням воєнним станом у 2022 р. та значним зростанням собівартості. Рівень рентабельності за досліджуваний період зменшився на 5,2 відсоткові пункти.

Організаційна структура управління уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, еносіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції. Структура управління ТОВ «Сілекс-Агро» наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Сілекс-Агро»*

Примітка: *Розроблено автором на основі штатного розпису підприємства. Детально проаналізувавши організаційну структуру управління ТОВ «Сілекс-Агро», встановили, що вона побудована на основі лінійно-функціональної структури управління, яка характеризується найкращими умовами для вироблення та практичної реалізації єдиної технічної та виробничої політики підприємства, що робить легким перехід на випуск нової продукції та впровадження нових технологічних процесів.

Таким чином, можна зробити висновок, що в ТОВ «Сілекс-Агро» площа сільськогосподарських угідь за останні три роки не суттєво збільшилась і в 2022 р. становила 1026 га. Склад сільськогосподарських угідь фактично представлено ріллею, яка становить 100 % від усіх угідь. У 2022 р. кількість працівників, порівняно з 2020 р., зменшилась на 20 %, це спричинено неможливістю бронювання всього персоналу, і мобілізацією придатних чоловіків до лав ЗСУ. Спеціалізація ТОВ «Сілекс-Агро» характеризується виробництвом кукурудзи на зерно і пшениці. Отже, у сучасних умовах одним із основних завдань для ТОВ «Сілекс-Агро» є підвищення показників ефективності його діяльності, що можливе лише при підвищенні його конкурентоспроможності.

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Сімекс-Агро»

Конкурентоспроможність підприємства залежить від сукупності різноаспектних чинників. Першочерговим чинником, серед найбільш впливових на конкурентну позицію підприємства, є фінансове забезпечення його виробничо-господарської діяльності, джерела поповнення та доступ до фінансових ресурсів, механізм управління ними.

Основним завданням проведення аналізу фінансового стану ТОВ «Сімекс-Агро» є оцінка результатів його господарської діяльності за попередні три роки, виявлення чинників, які позитивно чи негативно вплинули на кінцеві показники роботи підприємства, прийняття рішення про визначення структури балансу задовільною або незадовільною, а підприємства платоспроможним або неплатоспроможним.

Залежно від мети та завдань аналізу в кожному конкретному випадку вибирають оптимальне саме для цього випадку комплекс чинників-симптомів та напрямів аналізу фінансового стану підприємства. Слід підкреслити, що вся кількість показників фінансового стану підприємства перебуває у взаємозв'язку та взаємозалежності. Тому оцінити реальний фінансовий стан підприємства можна лише на підставі використання певного комплексу показників з урахуванням впливу різних чинників на відповідні економічні ознаки.

Для оцінки якісних змін у майновому стані господарства застосовується такий ряд показників: коефіцієнт зносу, частка активної частини основних засобів та інші, що подані у табл. 2.5.

На основі даних наведених у табл. 2.5 можна зробити наступні висновки: знос основних засобів ТОВ «Сімекс-Агро» зріс за досліджуваний період на 9,6 %, відповідно, зменшився коефіцієнт придатності, однак в цілому він є досить високим і становить 72,8 %. Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2022 р. зменшився на 3,5 % порівняно з 2021 р., одночасно збільшився коефіцієнт вибуття на 22,7 %, проте загалом процес руху основних засобів протягом останніх двох років має позитивний характер – в дію вводиться більше основних

засобів, ніж вибуває. У цілому динаміку показників оцінки майнового стану ТОВ «Сімеке-Агро» можна охарактеризувати як позитивну.

Таблиця 2.5

Показники оцінки майнового стану ТОВ «Сімекс-Агро»*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020, +/-
Основні засоби, тис. грн	10890	14660	19955	9065
первісна вартість	13210	19880	27415	14205
знос	2320	5220	7460	5140
Коефіцієнт зносу, %	17,6	26,3	27,2	9,6
Коефіцієнт придатності, %	82,4	73,7	72,8	-9,6
Коефіцієнт вибуття, %	52,4	39,5	75,1	22,7
Коефіцієнт оновлення, %	67,2	33,6	63,7	-3,5

Примітка. *Розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Наступним етапом фінансового аналізу є оцінка фінансового стану підприємства. Вона визначається за показниками, що вказують на його можливості здійснювати самофінансування і характеризується показниками фінансової стійкості та платоспроможності. Фінансова стійкість визначає залежність господарства від зовнішніх інвесторів і характеризує його фінансову автономність. З метою більш глибокої оцінки фінансової стійкості підприємства доцільним є застосування показників, наведених у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «Сімекс-Агро»*

Коефіцієнт	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020, +/-
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії), %	60 %	4,5	37,3	66,8	62,3
Коефіцієнт фінансової залежності	-	22,2	2,7	1,3	-20,9
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4-0,6	20,5	2,3	1,0	-19,5

Примітка. *Розраховано за даними підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.6, значення коефіцієнту автономії знаходиться на досить високому рівні (понад 60 %), що говорить про стійкість, стабільність та

фінансову незалежність ТОВ «Сімекс-Агро» від зовнішніх джерел фінансування. Відповідно, надзвичайно низькою є концентрація взаємного капіталу. Зменшення в динаміці коефіцієнта фінансової залежності означає зменшення частки взаємних позичених засобів у фінансуванні господарства. За визначений період він зменшився з 22.2 до 1,3, що вказує на здійснення господарської діяльності підприємства переважно за рахунок самофінансування. Позитивним явищем є збільшення протягом останніх трьох років частини власного капіталу, вкладеної в оборотні засоби, за рахунок якої фінансується поточна діяльність ТОВ «Сімекс-Агро», на що вказує коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Загалом динаміка представлених показників не має чітко вираженої тенденції за виключенням збільшення оборотних засобів. У цілому можна зробити висновок про стійке фінансове положення і використання власних коштів ТОВ «Сімекс-Агро» – так як, підприємство не користується залученим капіталом, а здійснює свою діяльність на основі власного капіталу.

Важливим етапом аналізу фінансового стану ТОВ «Сімекс-Агро» є оцінка прибутковості його діяльності, що ґрунтується на визначенні показників рентабельності (табл. 2.7.), які відображають прибуток, отриманий з кожної гривни, вкладеної у виробництво.

Таблиця 2.7

Аналіз прибутковості підприємства ТОВ «Сімекс-Агро»*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	27222,1	39447,2	41357,6	151,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	24031	30854,6	38243,2	159,1
Собівартість у % до виручки	88,3	78,2	92,5	104,7
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	3191,1	8592,6	3114,4	97,6
Рівень рентабельності, %	13,3	27,8	8,1	61,3
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	3015,2	8224,2	2986,3	99,0
Фінансові витрати, тис. грн.	205,7	254,3	280,2	140,6
Чистий прибуток, тис. грн.	2809,5	7969,9	2697,1	96,0

Примітка) *Розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Дані табл. 2.7 вказують, що у 2022 р. виручка від реалізації продукції в порівнянні з 2020 р. збільшилась на 51,9 %. У 2022 р. в зв'язку з підвищенням цін на паливо-мастильні матеріали, насіння і добрива мало місце значне збільшення собівартості реалізованої продукції на 59,1 %, що в свою чергу зумовило зменшення прибутку від реалізації на 1 %, в порівнянні з 2020 р..

Відповідно, зменшилась рентабельність виробництва з 13,3 % до 8,1 %, і в результаті чого чистий прибуток за досліджуваний період зменшився на 4 %.

Отже, проведений аналіз дає можливість зробити висновок, що військові дії в Україні спричинили значний вплив на прибутковість ТОВ «Сімекс-Агро», а

саме: недостатній рівень прибутковості та, відповідно, ефективності використання засобів господарства, низький рівень маневреності робочого капіталу, що в свою чергу викликано недоліками у виробничо-збутовій діяльності; наявністю збиткових виробництв; високою собівартістю окремих видів сільськогосподарської продукції; низькими обсягами реалізації.

Зменшення в динаміці коефіцієнта фінансової залежності означає зменшення частки взаємних позичених засобів у фінансуванні господарства. За визначений період він зменшився з 22.2 до 1,3, що вказує на здійснення господарської діяльності підприємства переважно за рахунок самофінансування. Наявність

таких моментів та їх ігнорування у подальшому може привести до формування кризової ситуації на підприємстві. Крім того, у 2022 р. виручка від реалізації продукції в порівнянні з 2020 р. збільшилась на 51,9 %. У 2022 р. в зв'язку з

підвищенням цін на паливо-мастильні матеріали, насіння і добрива мало місце значне збільшення собівартості реалізованої продукції на 59,1 %, що в свою чергу зумовило зменшення прибутку від реалізації на 1 %, в порівнянні з 2020 р..

Відповідно, зменшилась рентабельність виробництва з 13,3 % до 8,1 %, і в результаті чого чистий прибуток за досліджуваний період зменшився на 4 %.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

В економічній літературі існує різна класифікація чинників конкурентоспроможності залежно від ознак їхнього розподілу. Узагальнено

чинники конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємства можна поділити на зовнішні і внутрішні.

Зовнішні чинники навколишнього середовища виявляються у сферах виробництва, обігу і споживання, внутрішні впливають на ринок. Однак, враховуючи специфіку аграрної сфери, всі сільськогосподарські підприємства мають неоднозначний стратегічний потенціал, реалізують різні стратегії й можуть функціонувати в середовищі певної міри складності. При цьому одні й ті самі чинники різних підприємств можуть бути як керованими (тобто підприємство здатне впливати на них), так і некерованими, або такими, що враховуються (підприємство пристосовується до їх зміни). Тому в середовищі функціонування сільськогосподарських підприємств доцільно виділяти не зовнішні та внутрішні чинники конкурентоспроможності, а ті, що створюються (керовані) й ті, що враховуються (некеровані). Система таких чинників наведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Система чинників конкурентоспроможності підприємств*

Примітка. *Розроблено за: [38].

Для оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Сімекс-Агро» за допомогою методів рангів і SWOT-аналізу.

Метод рангів визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони оцінюваного підприємства в боротьбі з конкурентами.

Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівнюваними критеріями оцінювання ТОВ «Сімекс-Агро» випереджає конкурентів, а за якими – відстає (кількісне оцінювання відставання (випередження) в цьому разі не проводиться). Перевагою даного методу є його простота, можливість

застосування для оцінювання як кількісних, так і якісних показників. У той же

час даний метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента. Для проведення

оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Сімекс Агро» пропонується кожен з параметрів оцінювати за 5 бальною шкалою. Оцінювання

конкурентоспроможності ТОВ «Сімекс Агро» за методом рангів наведено у табл.

2.8

Таблиця 2.8

Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Сімекс Агро» за методом рангів*

Параметр	ТОВ «Сімекс Агро»	Підприємства - конкуренти		
		ТОВ «СОП «Щасливе»	СТОВ «Злагода»	ТОВ «Зоря»
Місце розташування	3	4	3	3
Родючість ґрунтів	5	4	4	4
Ширина і глибина товарного асортименту	3	4	3	3
Ціна політика	3	3	3	3
Збутова політика	4	3	4	3
Якість продукції	5	3	3	3
Наявність якісного матеріально-технічної бази	4	3	4	3
Імідж підприємства	4	2	4	3
Наявність висококваліфікованих працівників	4	3	3	3
Сумарна оцінка	3,889	3,222	3,444	3,111

Примітка. *Розроблено автором.

Дані табл. 2.8 вказують, що показник конкурентоспроможності ТОВ «Сімекс Агро» в порівнянні з підприємствами конкурентами становить 3,889, що свідчить про кращу конкурентоспроможність. Головними конкурентними перевагами порівнянні з конкурентами є висока родючість ґрунтів, якість виробленої продукції, збутова політика, наявність оновленої матеріально-технічної бази та наявність висококваліфікованих працівників. При цьому ТОВ «Сімекс Агро» потрібно приділити увагу розширенню ширини і глибини товарного асортименту, та цінній політиці на вироблену продукцію.

У сучасних умовах підсилюється значення стратегічного цілепокладання в процесі управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, як засобу адаптації внутрішнього середовища до можливостей та загроз (зовнішнього середовища) діяльності суб'єкта господарювання. Одним із найпопулярніших інструментів для визначення конкурентоспроможності підприємства, який дає змогу побудувати стратегічний баланс, визначити конкурентні переваги і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі є SWOT-аналіз.

SWOT аналіз підприємства дає чітке розуміння ситуації та вказує напрямок для розвитку. Ви зможете розробити ефективну стратегію роботи компанії, використовуючи сильні сторони та знаючи про її слабкості. Саме SWOT аналіз допомагає звести до мінімуму ризик невдачі.

SWOT-аналіз діяльності підприємства придумали 4 вчених Гарвардського університету ще в 1965 році. Цей спосіб аналізу для розробки стратегії виявився настільки корисним, що його досі використовують для дослідження не тільки комерційних фірм, а й некомерційних організацій, людей і навіть міст.

Для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно правильно визначити внутрішні (сильні і слабкі сторони підприємства) та зовнішні чинники (можливості та загрози), оцінити їхню важливість та порівняти. Сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Сімекс Агро» наведено у табл. 2.9.

Перелік сильних та слабких сторін ТОВ «Сімекс-Агро»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Маркетинг	
1. Вигідне поєднання якісно-цінових характеристик сільськогосподарської продукції.	1. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів. 2. Відсутність заходів спрямованих на вивчення потреб ринку. 3. Відсутність посади маркетолога. 4. Слабкий рівень організації маркетингової діяльності. 5. Відсутність власних каналів збуту сільськогосподарської продукції.
2. Виробництво	
1. Підприємство має можливість збільшити виробництво валового збору продукції. 2. Використання нових сортів рослин та порід тварин. 3. Отримання прибутку від виробництва продукції. 4. Наявність родючих земель.	1. Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва. 2. Швидке зношення обладнання. 3. Нестача обігових коштів. 4. Відсутність чітких цілей та стратегії розвитку у підприємства. 5. Якість продукції – нижче середньої. 6. Висока собівартість продукції. 7. Низькі ціни реалізації продукції
3. Технології	
1. Розповсюдження достатньо простих технологій сільськогосподарського виробництва, пристосованих до матеріально-технічних та фінансових можливостей підприємства.	1. Застосування у виробництві застарілих технологій. 2. Наявність у підприємства значної частини застарілого обладнання.
4. Місцезнаходження підприємства	
1. Підприємство має вигідне сполучення з автошляхами. 2. Має вільний доступ до сировинних ресурсів.	1. Погане покриття автомобільних доріг.
5. Управління	
1. Наявність у персоналу досвіду роботи. 3. Своєчасне прийняття необхідних рішень.	1. Низький рівень кваліфікації кадрів. 2. Низький рівень матеріального стимулювання працівників. 3. Розподіл обов'язків між працівниками.

Примітка. *Розроблено за:[4, 58].

Дані табл. 2.9. свідчать, що серед наявності значної кількості сильних сторін, ТОВ «Сімекс-Агро» має певні слабкі місця, найвагомішим з яких є незначна частина застарілого обладнання та техніки, висока собівартість, слабкий рівень організації маркетингової діяльності. Проте, підприємство має значний перелік сильних сторін діяльності, в який входять: . Наявність у персоналу досвіду роботи, родючі землі, розвиток логістичної та збутової

діяльності, і найсуттєвішим показником є те, що ТОВ «Сімекс-Агро» отримує прибуток від виробництва власної продукції.

Незважаючи на наявні сильні та слабкі сторони підприємства, значний вплив на його функціонування мають чинники зовнішнього середовища, яке складається з мікро- та макросередовища. В табл. 2.10 наведемо перелік можливостей та загроз для ТОВ «Сімекс-Агро».

Таблиця 2.10

Перелік зовнішніх можливостей та загроз для ТОВ «Сімекс-Агро»*

Можливості	Загрози
1. Економічні	
1. Наявність попиту на екологічно чисту сільськогосподарської продукції.	1. Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняного аграрного сектору в цілому на світовому продовольчому ринку. 2. Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків.
2. Технологічні	
1. Науково-технічний прогрес у сфері виробництва. 2. Впровадження у виробництво інноваційних технологій.	1. Швидкий ріст цін на ресурси, використовувани у сільськогосподарському виробництві.
3. Політичні	
1. Державна підтримка сільськогосподарських підприємств. 2. Наявність правової бази для аграрного сектору.	1. Низький рівень правової захищеності сільськогосподарських підприємств порівняно із зарубіжними країнами. 2. Недосконала податкова система. 3. Затяжні військові дії.
4. Соціальні	
1. Підвищення рівня культури й освіти населення.	1. Професійна, культурна деградація сільського населення. 2. Низький рівень соціальних умов життя в сільській місцевості; 3. Мобілізація до ЗСУ та міграція працездатного населення за кордон
5. Природні	
1. Наявність сприятливих природніх умов для вирощування сільськогосподарської продукції.	1. Несприятливі погодні умови й інші природні ризики (посухи, буревії, повені й т. д.).

Примітка. *Розроблено автором

З огляду на перелік показників, наведених у табл. 2.10, варто зазначити, що майже всі можливості ТОВ «Сімекс-Агро» можна втілити в життя тільки за

умови значного фінансування, яке нині не можливе без інвесторів та залучення коштів ззовні. Щодо загроз, то деякі з них можна ліквідувати, застосувавши можливості та сильні сторони підприємства. Для отримання достовірної інформації про можливості підприємства і загрози просування його товарів на ринку поведемо SWOT-аналіз (табл. 2.11).

SWOT-аналіз для ТОВ «Сілекс-Агро»*

Таблиця 2.11

Чинники зовнішнього середовища	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність попиту на екологічно чисту сільськогосподарської продукції. 2. Науково-технічний прогрес у сфері виробництва. 3. Впровадження у виробництво інноваційних технологій. 4. Підвищення рівня культури й освіти населення. 5. Наявність сприятливих природних умов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Швидкий ріст цін на ресурси, використовувани у сільськогосподарському виробництві. 2. Низький рівень правової захищеності сільськогосподарських підприємств порівняно із зарубіжними країнами. 3. Затяжні військові дії. 4. Неприятливі погодні умови й інші природні ризики (посухи, буревії, повені й т. д.); 5. Мобілізація до ЗСУ та міграція працездатного населення за кордон.
Чинники внутрішнього середовища	Очікування (S+O)	Очікування (T+S)
<p>Сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність власних каналів збуту сільськогосподарської продукції. 2. Вигідне поєднання якісно-цінових характеристик сільськогосподарської продукції. 3. Використання нових сортів рослин та порід тварин. 4. Наявність родючих земель. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання обсягів виробництва продукції. 2. Розширення асортименту продукції. 3. Формування ефективної товарної політики. 4. Виробництво екологічно чистої та безпечної сільськогосподарської продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модернізація основних видів діяльності. 2. Розширення каналів збуту продукції. 3. Збільшення частки ринку. 4. Зниження витрат, що входять до собівартості продукції 5. Розвиток заходів соціальної підтримки працівників господарства. 6. Розвиток системи мотивації працівників.

Продовження таблиці 2.11

Слабкі сторони (W)	Очікування (W+O)	Очікування (T+W)
<ol style="list-style-type: none"> Відсутність маркетингового відділу. Швидке зношення обладнання. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства. Висока собівартість продукції. Низькі ціни реалізації продукції Низький рівень кваліфікації кадрів. 	<ol style="list-style-type: none"> Диверсифікація виробництва. Пошук нових торгових партнерів. Відмова від застарілої техніки та технологій. Втримання конкурентних переваг. Отримання додаткових знижок, кредитів. Виробництво якісної продукції та забезпечення зростаючих вимог споживачів. 	<ol style="list-style-type: none"> Конкуренція з боку інших підприємств. Страхування ризиків у сільськогосподарському виробництві. Використання енерго- та ресурсозберігаючих технологій. Ускладнення військових дій. Блокування логістичних шляхів, що зменшить можливість реалізації с.-г. продукції. Відсутність кваліфікованих кадрів

Примітка. *Розроблено автором.

Данні табл. 2.11., можна зробити висновок, що в ТОВ «Сімекс-Агро» є багато сильних сторін і можливостей, які в можна використати в майбутньому, але також слід звернути увагу на слабкі сторони і загрози, що можуть справляти найбільш негативний вплив на діяльність підприємства, цим самим знижуючи його статус.

Таким чином, показник конкурентоспроможності ТОВ «Сімекс Агро» в порівнянні з підприємствами конкурентами становить 3,889, що свідчить про кращу конкурентоспроможність. Головними конкурентними перевагами порівнянні з конкурентами є висока родючість ґрунтів, якість виробленої продукції, збутова політика, наявність оновленої матеріально-технічної бази та наявність висококваліфікованих працівників. При цьому ТОВ «Сімекс Агро» потрібно приділити увагу розширенню ширини і глибини товарного асортименту, та ціновій політиці на вироблену продукцію. Результати SWOT-аналізу ТОВ «Сімекс-Агро» свідчать, що серед численних переваг і можливостей підприємства є певні негативні моменти його діяльності – слабкі сторони та загрози (кількість яких після впровадження військового стану тільки збільшилась), які можливо вирішити за допомогою інвестування у сильні сторони і можливості, та підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

1. В ТОВ «Сімекс-Агро» площа сільськогосподарських угідь за останні три роки не суттєво збільшилась і в 2022 р. становила 1026 га. Склад сільськогосподарських угідь фактично представлено ріллею, яка становить 100 % від усіх угідь. У 2022 р. кількість працівників, порівняно з 2020 р., зменшилась на 20 %, це спричинено неможливістю бронювання всього персоналу, і мобілізацією придатних чоловіків до лав ЗСУ. Спеціалізація ТОВ «Сімекс-Агро» характеризується виробництвом кукурудзи на зерно і пшениці. Отже, у сучасних умовах одним із основних завдань для ТОВ «Сімекс-Агро» є підвищення показників ефективності його діяльності, що можливе лише при підвищенні його конкурентоспроможності.

2. Проведений аналіз дає можливість зробити висновок, що військові дії в Україні спричинили значний вплив на прибутковість ТОВ «Сімекс-Агро», а саме: недостатній рівень прибутковості та, відповідно, ефективності використання засобів господарства; низький рівень маневреності робочого капіталу, що в свою чергу викликано недоліками у виробничо-збутовій діяльності; наявністю збиткових виробництв; високою собівартістю окремих видів сільськогосподарської продукції; низькими обсягами реалізації.

Зменшення в динаміці коефіцієнта фінансової залежності означає зменшення частки взаємних позичених засобів у фінансуванні господарства. За визначений період він зменшився з 22,2 до 1,3, що вказує на здійснення господарської діяльності підприємства переважно за рахунок самофінансування. Наявність таких моментів та їх ігнорування у подальшому може привести до формування кризової ситуації на підприємстві. Крім того, у 2022 р. виручка від реалізації продукції в порівнянні з 2020 р. збільшилась на 51,9 %. У 2022 р. в зв'язку з підвищенням цін на паливо-мастильні матеріали, насіння і добрива мало місце значне збільшення собівартості реалізованої продукції на 59,1 %, що в свою чергу зумовило зменшення прибутку від реалізації на 1 %, в порівнянні з 2020 р.. Відповідно, зменшилась рентабельність виробництва з 13,3 % до 8,1 %, і в результаті чого чистий прибуток за досліджуваний період зменшився на 4 %.

3. Показник конкурентоспроможності ТОВ «Сімекс Агро» в

порівнянні з підприємствами конкурентами становить 3,889, що свідчить про кращу конкурентоспроможність. Головними конкурентними перевагами порівнянні з конкурентами є висока родючість ґрунтів, якість виробленої продукції, збутова політика, наявність оновленої матеріально-технічної бази та наявність висококваліфікованих працівників. При цьому ТОВ «Сімекс Агро»

потрібно приділити увагу розширенню ширини і глибини товарного асортименту, та цінній політиці на вироблену продукцію. Результати SWOT-аналізу ТОВ «Сімекс-Агро» свідчать, що серед численних переваг і можливостей підприємства є певні негативні моменти його діяльності – слабкі сторони та

загрози (кількість яких після впровадження військового стану тільки збільшилась), які можливо вирішити за допомогою інвестування у сильні сторони і можливості, та підвищення конкурентоспроможності.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА3.1. Шляхи інноваційного розвитку ТОВ «Сімекс-Агро» в сучасних
умовах господарювання

В умовах глобалізації підприємства аграрного сектору економіки України в цілому орієнтовані на інноваційний шлях розвитку. Зазначимо, що на сьогодні в Україні через військові дії на Сході та незадовільну епідеміологічну ситуацію склалися певні несприятливі умови для проведення ефективної інноваційної діяльності в економіці в цілому, так і в окремих галузях.

Інноваційна діяльність є важливою складовою підвищення конкурентоспроможності сільського господарства. Саме в агропродовольчій сфері, на відміну від інших сфер, розвиток інновацій відбувається більш повільно, що вимагає особливої уваги. Інноваційні процеси у сільському господарстві мають певні особливості, пов'язані із його специфікою, а саме: наявністю живих організмів, сезонністю та підвищеними ризиками тощо.

Для аналізу стратегічної позиції та оцінки подальшого інноваційного розвитку ТОВ «Сімекс-Агро» використовується SPACE-аналіз на основі двох груп критеріїв: внутрішнього критерію – ефективність фінансово-господарської діяльності; зовнішнього критерію – зовнішнє становище підприємства.

Процес виконання SPACE-аналізу складається з кількох етапів.

1. Організаційний. Його мета – сформувавши групу розробки стратегії. У великих компаніях до її складу входять представники відділу стратегічного планування, а на підприємствах малого та середнього бізнесу – керівництво фірми, ключові менеджери й аналітики. Координатором і керівником групи розробки стратегії може бути зовнішній консультант. Щоб скласти групу сформовано, потрібно поділити її на робочі підгрупи, які працюватимуть паралельно, і призначити їх керівників.

2. **Визначення критеріїв оцінювання.** На цьому етапі розробляють конкретні критерії оцінювання стратегічного стану підприємства та їх ієрархію, визначають фактори для кожного критерію. Будуючи ієрархію критеріїв, потрібно спиратися на їх «ваги», сума яких у групі має дорівнювати одиниці.

Згідно з методикою аналізу кожен критерій складається з кількох факторів, оцінюваних зазвичай за десятибальною шкалою від 1 до 10.

3. **Узгодження стратегії між підгрупами.** Результатом цього етапу має бути розробка для підприємства стратегії розвитку. За високого ступеня невизначеності робоча група може рекомендувати керівництву підприємства два-три варіанти стратегії. Остаточний варіант стратегії розвитку вибирають пізніше, коли ступінь невизначеності зменшиться.

В ході дослідження було проведено оцінку діяльності підприємства фінансового стану, конкурентоспроможність підприємства, привабливість галузі, стабільність середовища.

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового стану за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Сімекс-Агро» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового стану

за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Сімекс-Агро»*

Критерій	Оцінка					Вага	Зважена оцінка
	1	2	3	4	5		
Ліквідність			1			0,1	0,3
Оборотність оборотних активів	1	2	3	4	5	0,15	0,45
Капіталовіддача	1	2	3	4	5	0,2	0,8
Рентабельність власного капіталу	1	2	3	4	5	0,2	0,6
Фінансова незалежність	1	2	3	4	5	0,05	0,2
Стабільність отримання прибутку	1	2	3	4	5	0,3	0,9
Фінансовий стан							3,25

Примітка. *Розраховано за даними підприємства.

З даних табл. 3.1. встановлено, що зважена оцінка фінансового стану становить 3,25 бала.

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності підприємства для ТОВ «Сімекс-Агро», формувалася на основі: ринкової частки підприємства, якості

продукції і стадії її життєвого циклу, прихильності покупців, рентабельності продажів та етапу вертикальної інтеграції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Сімекс-Агро»*

Критерій	Оцінка					Вага	Зважена оцінка
	1	2	3	4	5		
Ринкова частка						0,3	0,4
Якість продукту						0,3	1,2
Прихильність покупців						0,3	0,9
Рентабельність продаж						0,1	0,3
Ступінь вертикальної інтеграції						0,1	0,2
Конкурентоспроможність							3,0

Примітка) *Розраховано за даними підприємства

з даних табл. 3.2. встановлено, що зважена оцінка

конкурентоспроможності становить 3,0 бали.

При оцінці привабливості галузі визначальними було обрано наступні критерії: потенціал зростання галузі, конкурентна ситуація, стадія життєвого циклу галузі, використання ресурсів, капіталомісткість, бар'єри входження на ринок, державна підтримка галузі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі за методом SPACE – аналізу для ТОВ «Сімекс-Агро»*

Критерій	Оцінка					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Потенціал зростання						0,2	0,8
Конкурентна ситуація						0,1	0,3
Стадія життєвого циклу галузі						0,1	0,4
Використання ресурсів						0,2	0,6
Капіталомісткість						0,1	0,2
Бар'єри входження на ринок						0,1	0,3
Державна підтримка						0,2	0,4
Привабливість галузі							3,0

Примітка) *Розраховано за даними підприємства

з даних табл. 3.3 встановлено, що зважена оцінка привабливості галузі

становить 3,0 бала.

Стабільність середовища діяльності ТОВ «Сімекс-Агро» здійснювалася за критеріями: інновації і НТП, інфляція, варіація попиту, державне регулювання галузі, агресивність конкурентів, рекламні можливості (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стабільності середовища за методом SPACE – аналізу для ТОВ «Сімекс-Агро»*

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Інновації та НТП	1	2	3	4	5	0,1	0,2
Інфляція	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Варіація попиту	1	2	3	4	5	0,15	0,3
Державне регулювання галузі	1	2	3	4	5	0,15	0,3
Агресивність конкурентів	1	2	3	4	5	0,3	1,2
Маркетингові та рекламні можливості	1	2	3	4	5	0,2	0,4
Стабільність сектора (галузі)							2,8

Примітка. * Розраховано за даними підприємства.

З даних табл. 3.4 встановлено, що зважена оцінка стабільності середовища становить 2,8 бала.

Наступним етапом обчислюється зважена оцінка параметрів для кожної групи чинників та будуться отримані значення на відповідних осях матриці. Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії необхідно визначити координати точки Р (x, y).

$$x = (3,25 - 3) = 0,25$$

$$y = (3,0 - 2,8) = 0,2$$

Отже, в системі координат (рис. 2.3), відкладаємо точку Р (0,25; 0,2) у лівому верхньому квадранті. З'єднавши цю точку з початком координат, отримуємо вектор, який вказує на рекомендований вид стратегії. Відповідно до даних отримаємо агресивна стратегію за якої зусилля концентруються на розширенні виробництва і продажів, ціновій війні з конкурентами, освоєнні нових секторів ринку та просування бренду.

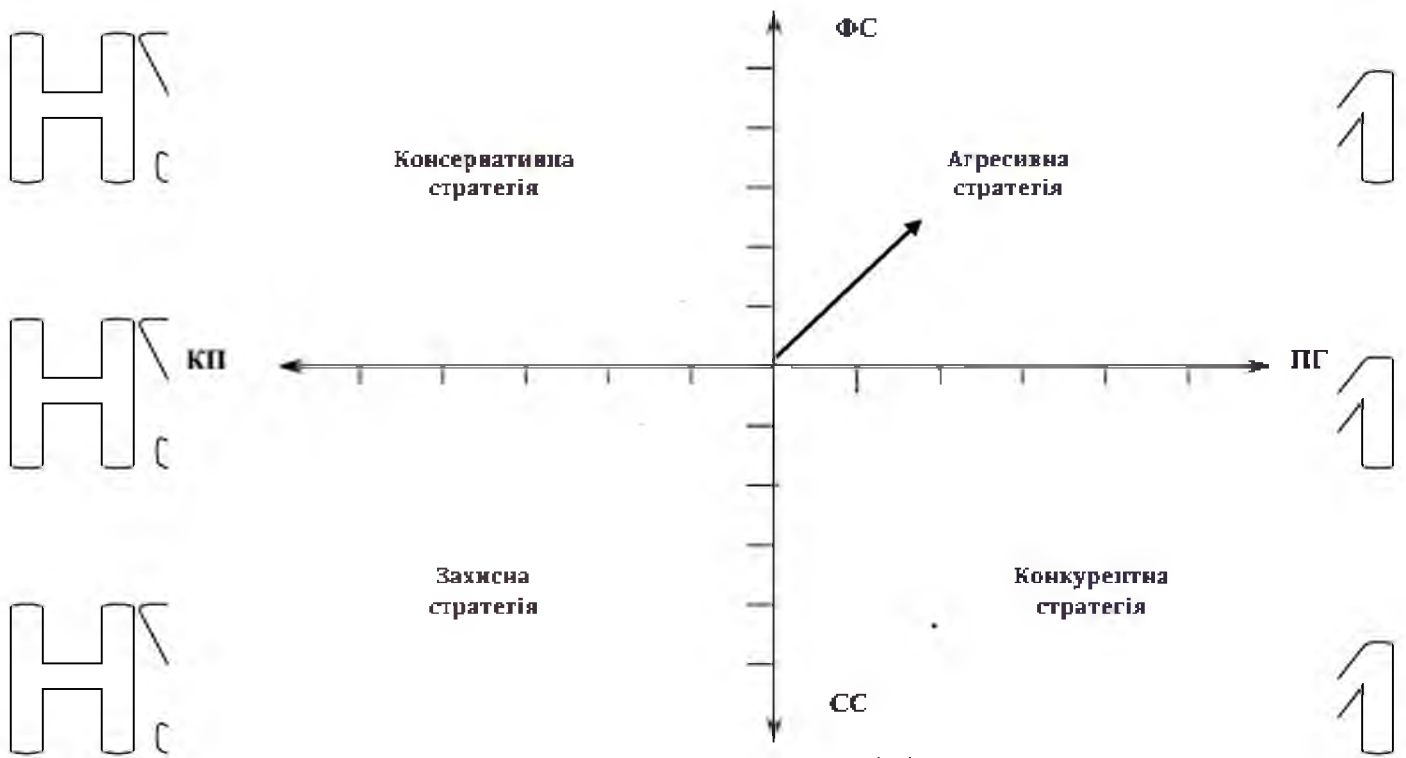


Рис. 3.1. Стратегія для ТОВ «Сімекс-Агро» відповідно до розрахунків по SPACE-аналізу.*

Примітка.* Побудовано за даними SPACE-аналізу

За даними SPACE-аналізу ТОВ «Сімекс-Агро» потрібно використовувати агресивну стратегію за якої зусилля концентруються на здійсненні інноваційних заходів, розширенні виробництва і продажів, цінній війні з конкурентами, освоєнні нових секторів ринку, просування бренду та підвищення конкурентоспроможності.

На рівні ТОВ «Сімекс-Агро» комплекс заходів з формування інноваційного потенціалу буде особливо ефективним тоді, коли його плануватимуть і здійснюватимуть у рамках реалізації певного інноваційного проєкту. Тоді, виходячи з мети останнього, відповідні зусилля спрямовуватимуться на виконання конкретних завдань здійснюватимуться в рамках обґрунтованого кошторису. Звичайно, підвищення кваліфікації кадрів чи придбання нової техніки підприємством можуть бути здійснені й поза реалізацією інноваційного проєкту. Однак тоді йтиметься про формування виробничого потенціалу підприємства загалом.

Слід відзначити, що у сільському господарстві розробка інновацій і їх впровадження пов'язано переважно з новими сортами рослин, виведенням нових

порід тварин, нової техніки, новими ресурсозберігаючими технологіями, застосування яких у більшості випадків змінює характерні властивості сільськогосподарської продукції, що виробляється, але не призводять до появи нових видів продукції. За предметом і сферою застосування у сільському господарстві доцільно виділяти 8 типів інновацій (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Класифікація інновацій за предметом та сферою застосування у сільському господарстві*

Ознака класифікації	Вид інновацій
Біологічні	- нові сорти і гібриди сільськогосподарських рослин; - нові породи, типи тварин і птиці; - створення рослин і тварин, стійких до хвороб і шкідників, несприятливим факторам навколишнього середовища
Технічні	- використання нових видів техніки і обладнання
Технологічні	- нові технології обробки сільськогосподарських культур; - нові технології в тваринництві; - науково – обумовлені системи землеробства і тваринництва; - нові ресурсозберігаючі технології виробництва і зберігання сільськогосподарської продукції; - екологізація землеробства
Хімічні	- нові добрива і їх системи; - нові засоби захисту рослин;
Економічні	- нові форми організації, планування і управління; - нові форми і механізми інноваційного розвитку підприємства
Соціальні	- забезпечення сприятливих умов для життя, праці і відпочинку сільського населення
Інновації в менеджменті	- нові форми організації і мотивації праці; - нові методи ефективного управління персоналом
Маркетингові	- вихід на нові сегменти ринку; - удосконалення якості продукції та розширення асортименту; - нові канали розподілу продукції

Примітка. *Розроблено за: [28]

Тваринництво, як основна галузь сільськогосподарського виробництва потребує значних інвестицій. Сучасний стан його розвитку знаходиться в кризовому стані. Необхідна кардинальна стимуляція суб'єктів господарювання цієї галуззі до модернізації, технологічної оснащеності та провадження інноваційних більш інтелектуальних рішень. Впровадження нових стратегічних рішень у розвиток тваринництва, при ефективному використанні ресурсного його потенціалу, можливості сучасних інформаційних систем дозволяють підтримувати оптимальний мікроклімат у приміщеннях із тваринами;

відстежувати динаміку їх здоров'я, приросту маси тварин та відповідності показників нормативним критеріям; автоматизувати планування структури стада; враховувати генеалогію та біологічні цикли при плануванні розмноження тварин; формувати автоматизовано раціон їх харчування та план ветеринарних заходів.

Суть інноваційних технологій у розвитку галуззі тваринництва – це впровадження, в першу чергу, біотехнологій із застосуванням методів клітинної та генної інженерії у підвищенні відтворювальних функцій тварин та в перспективі створення вітчизняного ринку племінних ресурсів, який би повністю забезпечив внутрішню потребу та орієнтувався на експорт.

Стан техніко-технологічного забезпечення, що характеризується оновленням технологічної бази ферм новітнім обладнанням для утримання тварин в теперішніх умовах, досить слабкий. Перспективні та сучасні норми годівлі повинні враховувати потреби тварин в енергії, сухій речовині, протеїнах, вуглеводах, клітковині, жири, мікроелементах, каротині, вітамінах – методом створення різноманітних їх режимів стосовно відповідних порід тварин через точність їх дозування.

Сільськогосподарським підприємствам в перспективі необхідний новий підхід до організації внутрішнього планування. Аналітичні системи вирішують такі питання як планування: оптимального розміщення рослин, чергування рослин в сівозмінах, можливості ущільнених посівів та посадок тощо. Електронний агрохімічний паспорт кожного поля може бути доступним у комп'ютерах чи на мобільному пристрої. Аналітичні системи дають можливість автоматичного розрахунку потреби в насінні, добривах та засобах захисту рослин, а також забезпечують функцію ефективного управління бюджетом господарства. Програми GEO-Agro, ГІС Панорама Землеробство, Farm Works Site (Pro), SST Summit, SMS Desktop Software (Advanced і Basic), JD Reports MAP, АграрОфіс, Agro-Net NG, Farm View Record Keeper та інші дають можливість автоматичного розрахунку потреби в насінні, добривах та засобах захисту рослин, а також забезпечують функцію ефективного управління земельними, виробничими, трудовими та фінансовими ресурсами сільськогосподарських

підприємств. Для залучення іноземних інвесторів необхідним є бізнес-план, який повинен відповідати міжнародним стандартам і повинен бути адаптованим до сучасних умов України [26].

В процесі бізнес-планування необхідно застосовувати програми Comfar (UNIDO), Project Expert, пакети компаній «ІНЕК» та «Альт-Інвест», Project Manager, Success та інші.

Перспективне впровадження передових систем землекористування та новітніх сільськогосподарських технологій вимагають розробки, удосконалення та впровадження інноваційних інформаційних технологій. До таких систем можна віднести Global Position System (GPS), «Rapid Eye», CORINE Land Cover (Coordination of Information on the Environment). Ефективними для діяльності сільськогосподарських підприємств є інноваційні платформи, які працюють у сфері big data такі продукти як: БАЙЕР БІЗНЕС ПЛЮС, AGRIANALYTICA, SAATBAU PROFIT MANAGER тощо.

Перспективним, для більш ефективного використання ресурсів сільськогосподарських підприємств, є застосування смартфонів та мобільних додатків, які можуть здійснювати такі операції: відстежувати та контролювати транспортні засоби та здійснювати контроль за діяльністю водіїв; нагадувати та попереджати про необхідність здійснення операцій та застерігати про можливі критичні ситуації. Супровід і підтримку застосування смартфонів та мобільних додатків здійснюється через такі програми, як: ГЕО-Обшкорець, ГЕОПлан, Кишеньковий вимірвач, Агронавт, Farm Works Mobile, SST Stratus, SMS Mobile, AGROGPS Mobilbox та інші.

Логістичні питання вирішуються за допомогою таких сервісів як Navizon.com, що аналізують розташування та відстань до збору врожаю, вантажомісткість транспортних засобів, маршрути доставки, максимальний час доставки продукції та якість дорожнього покриття. Система GPS-моніторингу дозволяє контролювати переміщення транспорту в режимі реального часу і вчасно реагувати на затримки чи відхилення від маршруту. Для розробки можливості вести контроль за витратою палива, дистанційно відстежувати діяльність техніки та вести контроль за площею, що обробляється

використовуються GPS-трекінг техніки та логбуки, які дозволяють проводити фото- та відео-фіксацію на місці роботи та негайно передавати файли до пункту адміністрування [27].

У перспективі поліпшення інноваційної діяльності через технологічні рішення дозволять: максимально зменшити залежність від природних умов, раціонально використовувати особливості погоди на користь розвитку рослин; автоматизувати систему поливу та ефективно використовувати поливну воду; планувати внесення добрив на підставі хімічного аналізу вмісту поживних речовин кожного поля; здійснювати моніторинг наявності шкідників та планувати внесення інсектицидів при перевищенні порогу їх шкодочинності тощо.

Розробка програми інноваційного розвитку та відповідної стратегії є базою формування конкурентних переваг і стійкого фінансового стану вітчизняних сільськогосподарських підприємств. Для прийняття у них раціональних стратегічних управлінських рішень для покращення їх інноваційного розвитку сучасні технології дозволять виявляти недоліки та ризики в технологічних процесах. Впроваджуючи в діяльність сільськогосподарських підприємств інноваційні технології, інвестиційні кошти працюють не тільки на стратегічні плани, а і на їх тактичні можливості, заощаджуючи земельні, виробничі, трудові та фінансові ресурси.

Правильно обрана інноваційна стратегія мобілізує ефективно використання науково-технічного, фінансово-економічного, соціального і організаційного потенціалу підприємства. Першочерговим завданням постає визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства, забезпечення конкурентоспроможності продукції та підвищення ефективності виробництва.

Отже, перспективне впровадження стратегії інноваційного розвитку відкривають нові можливості для покращення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. За даними SPACE-аналізу ТОВ «Сімекс-Агро» потрібно використовувати агресивну стратегію за якої зусилля концентруються на здійсненні інноваційних заходів, розширенні виробництва і продажів, ціновій війні з конкурентами, освоєнні нових секторів ринку,

просування бренду та підвищення конкурентоспроможності. Стратегія розвитку інноваційної діяльності підприємства повинна бути забезпечена удосконаленою методичною базою, інвестиційними коштами для вибору оптимального варіанту інновацій, впровадження в діяльність підприємства, стабільність та інтенсивний тип розвитку цих суб'єктів господарювання.

3.2. Впровадження стратегії диверсифікації у діяльності ТОВ «Сімекс-Агро» як інструмент забезпечення його конкурентоспроможності

Зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Сімекс-Агро» здійснюється шляхом формування конкурентних переваг та цілеспрямованого впливу на їх найвагоміші чинники. За результатами аналітичного дослідження встановлено, що основними конкурентними перевагами, на які потрібно орієнтуватись ТОВ «Сімекс-Агро» є: 1) низька собівартість, яка забезпечується відносно високою ресурсовіддачею та максимально повним використанням конкурентного потенціалу; 2) вигідні реалізаційні ціни; 3) висока ефективність діяльності. До чинників, що визначають здатність сільськогосподарського підприємства формувати та утримувати наведені переваги, слід віднести рівень інноваційного розвитку підприємства, доступ до найвигідніших каналів збуту, спроможність виготовляти продукцію із високою доданою вартістю, ризиковість бізнесу. Окремо необхідно виділити інституціональні чинники, на які самотужки підприємство впливати нездатне.

Найчастіше диверсифікацію визначають як стратегію діяльності, стратегію або стратегічний напрям розвитку, конкурентну стратегію. Зміст диверсифікації у контексті управління конкурентоспроможністю точніше передає термін «стратегічна орієнтація». Він, на відміну від поняття «стратегія», допускає застосування як, так і інших стратегічних орієнтирів організації господарської діяльності. В основу класифікації форм диверсифікації діяльності сільськогосподарських виробників доцільно покласти ступінь пов'язаності перспективних видів діяльності із вже існуючими. За цією ознакою можна

виділити горизонтальну (сільськогосподарську), вертикальну («вперед» і «назад»), конгломератну форми диверсифікації [51].

Формування додаткових або зміцнення наявних переваг у розрізі існуючих на підприємстві видах сільськогосподарської діяльності відбувається у межах

вертикальної диверсифікації. Нові, незалежні від основної діяльності, переваги

створюються за таких умов: 1) вертикальна диверсифікація задія виробництва

та реалізації продукції, пов'язаної продуктивним ланцюгом із

сільськогосподарською продукцією; 2) вертикальна диверсифікація для надання

послуг, пов'язаних із сільськогосподарською діяльністю; 3) конгломератна

диверсифікація. Економічно обгрунтована конгломератна диверсифікація

знижує ризики втрати прибутку за рахунок формування додаткових стійких

переваг, які зберігатимуться в разі втрати конкурентоспроможності у

традиційних для господарюючого суб'єкта галузях. Зазначені форми

диверсифікації також різняться видами ризиків, які вони покликані знизити

(табл. 3.6).

Зміцнення конкурентних позицій на основі диверсифікації діяльності

передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на важелі управління

конкурентоспроможністю, які включають переваги продукції і переваги

підприємства. Важелі у рамках конкурентних переваг продукції включають

собівартість, ціну, доступність та поінформованість (управління шляхом

вертикальної диверсифікації «вперед»), якість (вплив на базі вертикальної

диверсифікації «назад»). Дія на важелі переваг сільськогосподарського

підприємства загалом (ефективність та ризик) може здійснюється у межах всіх

форм диверсифікації.

Оптимальні форма та напрями диверсифікації визначаються цілями

підприємства із урахуванням доступних ресурсів, що узагальнюється

корпоративною стратегією (рис. 3.2).

Для реалізації стратегії виживання пріоритетними мають стати напрями

диверсифікації, які не потребують значних інвестицій та є мінімально

ризиковими. До них належить горизонтальна диверсифікація, що передбачає

виробництво продукції рослинництва і тваринництва, не потребує залучення

додаткових ресурсів і відповідає існуючим агрокліматичним та інституціональним умовам.

НУБІП України

Таблиця 3.6

Конкурентні переваги та напрями зниження ризиковості у розрізі форм диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств*

Форма диверсифікації	Спосіб зміцнення конкурентоспроможності	Об'єкт ризик-менеджменту	Перспективні напрями диверсифікації
Горизонтальна	Формування конкурентних переваг у нових сферах с.-г. виробництва	Ризики скорочення урожайності; зниження або втрати конкурентоспроможності основної с.-г. продукції, втрати ринків її збуту; зниження якості продукції; кон'юнктурні ризики ринків с.-г. продукції; конкурентні ризики	Виробництво органічної продукції; вирощування нетрадиційних с.-г. культур та порід с.-г. тварин, відгодівля високопродуктивних порід тварин
Вертикальна «назад»	Скорочення собівартості та підвищення якості с.-г. продукції; формування конкурентних переваг у нових сферах господарської діяльності	Кон'юнктурні ризики ресурсних ринків і ринків послуг; конкурентні ризики	Насінництво, виробництво кормів, виробництво органічних добрив, ремонт с.-г. техніки
Вертикальна «вперед»		Кон'юнктурні ризики ринків с.-г. продукції; конкурентні ризики	Переробка, заготівля, зберігання, пакування, транспортування, збут через власну торговельну мережу, освоєння нових географічних ринків
Конгломератна	Формування конкурентних переваг у несільськогосподарських сферах діяльності	Ризик зниження або втрати конкурентоспроможності основної продукції підприємства, ринків її збуту; конкурентні ризики	Сільський туризм, біоенергетика, лісництво і обробка деревини, рибальство, транспортні перевезення, надання с.-г. і несільськогосподарських послуг, аутсорсинг тощо

Примітка. *Розроблено за: [38].

Що стосується тваринництва, то перспективним є виготовлення екологічно безпечної тваринницької продукції, що не потребує оновлення та модернізації існуючої технічної бази. У такий спосіб відбувається переорієнтація на цільові ринки із нижчою еластичністю попиту, на яких ціна на м'ясо вища, а попит відносно стабільний. Результатом окреслених напрямів диверсифікації буде

зміна якості виготовленої продукції та створення конкурентних переваг у традиційних для підприємства сферах виробництва.

	Особливості диверсифікації	Особливості диверсифікації
Стратегія виживання	<ul style="list-style-type: none"> - перерозподіл ресурсів у напрямку ефективних виробництв; - використання існуючої техніко-технологічної бази. - оптимізація співвідношення «ефект/ризик»; - забезпечення беззбитковості 	<p>Горизонтальна диверсифікація:</p> <ul style="list-style-type: none"> - нові для підприємства галузі сільського господарства, що не потребують залучення нової техніки та технологій; - екологічно безпечна продукція
Стратегія стабілізації	<ul style="list-style-type: none"> - утримання переваг у вже існуючих галузях; - часткове використання наявної техніко-технологічної бази; - структуризація цілей освоєння нових виробництв; - охоплення споживчих ринків B2C. 	<p>Вертикальна диверсифікація «назад»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - насінництво, кормовиробництво, виготовлення органічних добрив; <p>Вертикальна диверсифікація «вперед»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - переробка, освоєння нових географічних ринків, створення власної мережі збуту. <p>Горизонтальна диверсифікація:</p> <ul style="list-style-type: none"> - екологічна сертифікація продукції, на якій підприємство вже спеціалізується; - нетрадиційні види продукції: лікарські трави, декоративні рослини і рулонний газон, салати, духмяні трави тощо
Стратегія зростання	<ul style="list-style-type: none"> - вертикальна інтеграція; - освоєння несільськогосподарських сфер виробництва та надання послуг; - забезпечення сільського розвитку; - здатність залучати інвестиційні ресурси; - консолідація та узгодженість цілей всіх напрямів діяльності підприємства 	<p>Конгломератна диверсифікація:</p> <ul style="list-style-type: none"> - агротуризм, агроекотуризм; - біоенергетика; - автоперевезення, забезпечення чистою питною та гарячою водою, роздрібна торгівля, будівництво, ремонт, громадське харчування, сортування, вивіз, переробка, утилізація сміття тощо; - консалтинг с.-г. виробників; - виробництво будматеріалів, обробка деревини, каменю тощо; <p>Вертикальна диверсифікація «назад»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - виробництво техніки, інноваційні розробки технологій.

Рис. 3.2. Особливості та напрями диверсифікації діяльності

сільськогосподарських підприємств*

Примітка. *Розроблено за: [51].

Стратегія стабілізації часто є наступним етапом розвитку підприємства після успішної реалізації стратегії виживання. Вона передбачає фіксування ефективності на достатньому для підприємства рівні шляхом створення та

утримання конкурентних переваг у межах уже освоєних галузей. Передусім, наведене забезпечується вертикальною диверсифікацією, у т. ч. на основі вже існуючої матеріально-технічної бази. До перспективних напрямів диверсифікації у цьому випадку належить диверсифікація «назад», яка сприятиме зниженню собівартості та забезпеченню бажаної якості сільськогосподарської продукції.

Додатковим ефектом стане поглиблений контроль якості та можливість швидко реагувати на зміни запитів ринку.

Диверсифікація «вперед» для сільськогосподарських підприємств із стратегією стабілізації включає освоєння нових географічних ринків і створення

власної мережі збуту. Крім зазначеного, такий тип диверсифікації передбачає переробку сільськогосподарської сировини власного виробництва. Це зумовить заміну існуючих переваг господарства на ринках сільськогосподарської продукції перевагами на ринках продуктів її переробки. Що стосується

горизонтальної диверсифікації, то для підприємств зі стратегією стабілізації доцільним є екологічна сертифікація продукції, яка вже виготовляється підприємством, а також вирощування нетрадиційних високорентабельних сільськогосподарських культур.

Стратегія зростання визначає пріоритетність розширення існуючих ринків та завоювання нових, що потребує значних інвестицій. У межах цих цілей пріоритетними є вертикальна та конгломератна форми диверсифікації. Яскравим прикладом вертикальної диверсифікації «назад» і «вперед» для вертикальної координації всіх етапів продуктового ланцюга є діяльність агрохолдингів.

Наприклад, корпорація «Сварог Вест Груп» здійснює діяльність у сферах насінництва, рослинництва, тваринництва (у т. ч. селекція та племінне скотарство), переробки сільськогосподарської сировини. Крім того, разом із традиційними для сільськогосподарських товаровиробників напрямами вертикальної диверсифікації «назад» корпорація розробила та успішно просуває

власну технологію точного землеробства, яка дала можливість не лише суттєво знизити собівартість продукції, але й охопити абсолютно нові ринки технологій точного землеробства.

Суттєвого ефекту від одночасного використання кількох форм і напрямів диверсифікації можуть досягти і значно менші за розмірами сільськогосподарські підприємства. Зробити це можливо шляхом об'єднання капіталів на принципах сільськогосподарської обслуговуючої кооперації та/або через розвиток контрактної форми інтеграції. У контексті сприяння соціальному розвитку села можливими напрямками розширення діяльності є надання послуг населенню у таких сферах: автоперевезення, забезпечення чистою питною та гарячою водою, роздрібна торгівля, будівництво, ремонт рухомого та нерухомого майна, громадське харчування, сортування, вивіз, переробка та утилізація сміття тощо.

Деякі із виділених напрямів диверсифікації поступово розвиваються у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах (табл. 3.7).

Наприклад, до розповсюджених напрямів диверсифікованої діяльності суб'єктів агробізнесу Житомирської області належать виробництво кормів і сумішей для кормів, облаштування ландшафту, оптова та роздрібна торгівля, виробництво цукру, продукції борошномельної промисловості, хліба та хлібобулочних виробів, олії та жирів, обробка деревини. Крім того, підприємства надають послуги з постачання пари і гарячої води. Натомість відсутні агротуризм і біоенергетика, розвиток яких активно стимулюється у країнах ЄС [51, с. 147–170].

Іншим прикладом диверсифікованої діяльності є сільськогосподарський виробничий кооператив «Лабунський» Полонського району Хмельницької області. Він використовує всі форми диверсифікації: 1) горизонтальна диверсифікація – виготовлення продукції рослинництва (пшениця, гречка, жито, кукурудза на зерно, ячмінь, горох, гірчиця, овес, соняшник, соя, ріпак, овочі відкритого ґрунту) та тваринництва (вирощування ВРХ, свиней, овець, виробництво молока, меду, вовни); 2) вертикальна диверсифікація «назад» – насінництво і кормовиробництво, здійснення медичної і ветеринарної практики; 3) вертикальна диверсифікація «вперед» – охолодження молока, ковбасний цех, млин, пекарня, заготівля; 4) конгломератна диверсифікація – виготовлення пам'ятників, кругів для криниць.

НУБІП України

Приклади диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств Житомирської області*

Напрями вертикальної диверсифікації «назад»	Напрями вертикальної диверсифікація «вперед»	Нетрадиційні напрями горизонтальної диверсифікації	Напрями конгломератної диверсифікації
<i>Приватна агрофірма «Єрчики», (рівень рентабельності - 60,5 %)</i>			
Виготовлення кормових сумішей	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, оптова та роздрібна торгівля, транспортування	Декоративне садівництво	Рибництво, надання послуг у рибництві
<i>ПСП «Церем», (рівень рентабельності - 77 %)</i>			
Виготовлення сумішей для годівлі тварин	Оптова торгівля насінням, кормами, м'ясом і м'ясопродуктами.	Розведення овець, кіз, коней	-
<i>ПП «Галекс-агра», (рівень рентабельності - 82 %)</i>			
-	Оптова торгівля	Органічне виробництво, вирощування прянощів, культур для напоїв, декоративне садівництво	-
<i>ПОСП «Велідницьке», (рівень рентабельності - 93 %)</i>			
-	Виробництво м'ясних продуктів	-	Виробництво верхнього одягу, лісопилльне і стругальне виробництво
<i>СФГ ім. Мічуріна, (рівень рентабельності - 42 %)</i>			
Виготовлення сумішей для годівлі тварин	Виробництво цукру	-	Пиломатеріали, постачання пари і гарячої води

Примітка. * Розроблено за: [38, 51]

Висока ефективність (рівень рентабельності 41 % із прибутком 12,1 млн грн) забезпечують виробничому потенціалі можливості для зміцнення його конкурентних позицій та збільшення ефективності діяльності. Оскільки підприємство і так має складну та розгалужену галузеву структуру, подальший розвиток диверсифікації йому слід спрямувати у бік диверсифікації каналів збуту (у т. ч. за рахунок екологічної сертифікації та реалізації продуктів харчування під власною торговою маркою). Також доцільним є виділення частини площ

сільськогосподарських угідь і поголів'я ВРХ та свиней під виробництво органічної або натуральної, екологічно безпечної продукції.

Таким чином, можна зробити висновок, що диверсифікація як один із стратегічних орієнтирів формування конкурентоспроможності ТОВ «Сілекс-Агро» забезпечує зменшення рівня ризиковості, стимулює інноваційний розвиток підприємства і сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності. Однак, оскільки збільшення кількості видів діяльності зазвичай пов'язане із значними капітальними інвестиціями, перешкодою її розвитку можуть стати недостатні інвестиційні можливості.

3.3. Розвиток персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Незважаючи на те, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом цілої низки внутрішніх і зовнішніх чинників, вихідною і водночас визначальною ланкою формування його конкурентних переваг, є саме персонал.

На формування персоналу та підвищення його конкурентоспроможності з різною силою, спрямованістю та інтенсивністю впливають як внутрішні чинники, пов'язані з особливостями трудового потенціалу особистості, так і різноманітні зовнішні чинники, що діють за межами індивіда на мікро-, мезо-, макро- та міжнародному рівнях. В результаті позитивного або негативного впливу тих чи інших чинників конкурентні переваги працівників стихійно або цілеспрямовано змінюються (нарошуються або зникають), приводячи до багатовекторності процесу розвитку конкурентоспроможності персоналу в цілому. Виходячи з такого підходу, підвищення конкурентоспроможності персоналу розглядається в якості результуючої суми векторів від дії сукупності внутрішніх чинників (на рівні особистості) і зовнішніх чинників (поза межами індивіда) [46, с. 74].

За цих умов чинник розвитку персоналу для аграрного сектору економіки набуває особливого значення. Адже без наявності працівників відповідної якості неможливо ефективно використовувати потенціал новітніх технічних засобів,

технологій, методів управління та повноцінно реалізувати інноваційну модель розвитку сільського господарства. Крім того, лише завдяки професійним кадрам можна забезпечити кваліфікований менеджмент, високий рівень організації праці і виробництва, ефективність системи мотивації праці, своєчасне та якісне виконання виробничих завдань, новаторство у реалізації виробничої і маркетингової стратегії, тобто все те, за рахунок чого дрібні і середні підприємства галузі можуть протистояти агрохолдингам в умовах нерівномірної технічної й технологічної оснащеності виробництва.

Звичайно, ми поділяємо думку про те, що роль персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності не можна абсолютизувати, оскільки ресурсне, технічне й технологічне забезпечення підприємств, їх функціональні можливості, ринкові позиції, розміщення та інші чинники теж надзвичайно важливі, але більшість із поміж них є похідними від впливу персоналу підприємства, зокрема управлінських та організаційних рішень його керівного складу та результатів роботи усього колективу. Однак визнання науковцями та практиками пріоритетності переваг персоналу конкретного підприємства порівняно з іншими у конкурентній боротьбі зумовлене тим, що сучасні технічні засоби, технології та матеріальні ресурси рівною мірою доступні на ринку всім конкуруючим суб'єктам, а тому не можуть бути джерелом забезпечення конкурентних переваг.

Натомість формування своєрідного набору компетенцій персоналу (підбір працівників відповідно до карти компетенцій), їх постійний розвиток, а також специфіка організації та мотивації праці якраз і можуть стати недосяжними для конкурентів. Причому специфічні для підприємства колективні знання та організаційна культура, які формують так званий некодифікований капітал, часто не можуть бути скопійовані чи перенесені в умови іншого підприємства.

Відповідно здатність підприємства навчати і розвивати своїх працівників швидше за конкурентів є джерелом його економічних, соціальних і стратегічних переваг не лише у галузевому чи територіальному, а й загальнонаціональному та міжнародному масштабах. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств виражається схемою причинно-наслідкових зв'язків, наведено на рис. 3.2.

Вершину цієї схеми формує конкурентоспроможний персонал, наділений ключовими для підприємства компетенціями та орієнтований на досягнення його цілей. Цей персонал, з одного боку, висуває зі своїх рядів конкурентоспроможний менеджмент, що ним керує, а з іншого – легко і правильно сприймає всі завдання і цілі, що формуються управлінською ланкою.

Тобто в результаті органічного поєднання конкурентоспроможного персоналу і менеджменту забезпечується належна організація праці, її мотивація, формування єдності і цілеспрямованості дій всіх членів трудового колективу.

Менеджмент підприємства відповідальний за організацію збуту і просування товарів на ринку, тобто формування ефективної маркетингової стратегії підприємства, яку певна група працівників втілює в життя.

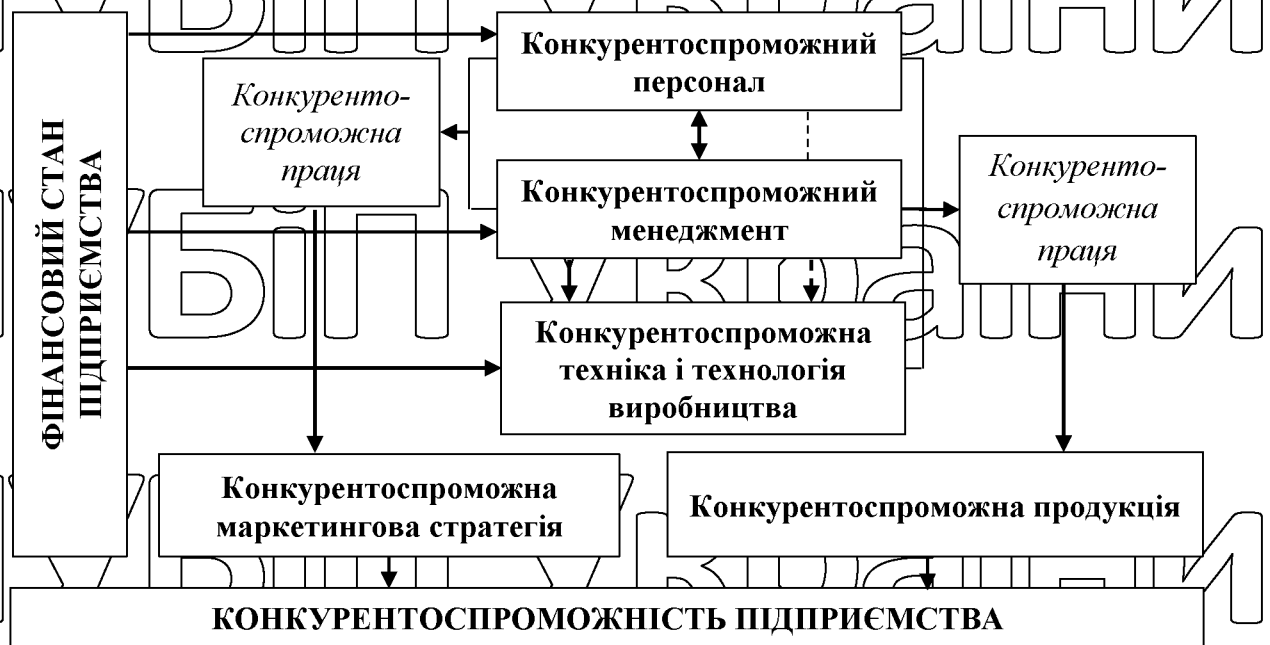


Рис. 3.3. Схема причинно-наслідкових зв'язків забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства*

Примітка. *Розроблено за: [36]

Конкурентоспроможний персонал також тісно пов'язаний з технічною стороною аграрного виробництва. Та більше, наявність такого персоналу є невід'ємною складовою інноваційної стратегії розвитку підприємства. Адже для того, щоб оволодівати сучасними технічними засобами і технологіями виробництва, а також самим продукувати певні технологічні новачки, необхідні відповідні знання, досвід, належне ставлення до праці і творчий потенціал.

Водночас розвиток фахових компетенцій працівників, а також досягнення певного рівня матеріально-технічного забезпечення виробництва залежить від фінансових можливостей підприємства та обсягу інвестицій. У свою чергу вартість залучення трудових і матеріальних ресурсів формує певний рівень виробничо-збутових витрат, що є одним із ключових чинників конкурентоспроможності продукції.

Ми поділяємо думку О. Грішнєвої та Н. Полив'яної, що першочергово необхідно зосередитися на розвитку творчих, новаторських якостей персоналу, постійному використанні результатів творчої активності працівників у господарській діяльності. Працівників належить розглядати як невід'ємну частину інтелектуального капіталу підприємства [15, с. 74].

Підвищення конкурентоспроможності персоналу сільськогосподарських підприємств потребує розробки консолідованого механізму збереження та розвитку кадрового потенціалу, який базуватиметься на ефективному використанні людського ресурсу, підвищенні рівня заробітної плати, заходах із мотивації до праці, поліпшенні соціальної безпеки і захищеності працівників, залученні інвестицій у безперервне професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Реалізація концепції розвитку персоналу вимагає від адміністрації сільськогосподарських підприємств вживання заходів щодо забезпечення цього процесу за різними напрямками (рис. 3.4).

Отже, зважаючи на все вище викладене та поділяючи наукові думки науковців [53] можемо констатувати, що першочерговими завданнями управління з питань розвитку персоналу у ТОВ «Сілекс-Агро» є:

- здійснення безперервної професійної підготовки, підвищення кваліфікації та постійної перепідготовки працюючих;
- адаптація персоналу та цілеспрямована професійна трудова кар'єра;
- повне використання здібностей і нахилів працівників;
- регулярна атестація працюючих в організації;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРЬСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Нормативно-правове:

1. Розробка положення про професійне навчання та розвиток персоналу;
2. Договірне закріплення відносин між учасниками процесу професійного розвитку.

Організаційне:

1. Партнерство адміністрації і працівників у сфері організації професійного навчання;
2. Формування системи управління навчанням;
3. Організаційна підтримка працівників у процесі їх самоосвіти, здобуття вищої освіти.

Кадрове:

1. Формування контингенту працівників наставників для проведення стажування або виробничого навчання;
2. Залучення фахівців із навчальних закладів і провідних підприємств галузі для ознайомлення із найновішими досягненнями науки і техніки.

Навчально-методичне:

1. Впровадження активних форм і методів навчання працівників на виробництві;
2. Розробка індивідуальних і колективних програм стажування й виробничого навчання відповідно до потреб слухачів;
3. Широке використання наочних матеріалів (брошури, буклети, DVD-фільми).

Фінансово-інвестиційне:

1. Створення фонду фінансування професійного розвитку;
2. Залучення зовнішніх джерел фінансування розвитку персоналу;
3. Використання методів матеріальної мотивації для заохочення працівників до навчання та саморозвитку.

Інформаційно-консультаційне:

1. Постійне інформування працівників про можливості та умови проходження професійного навчання, стажування або підвищення кваліфікації у підприємстві та поза його межами;
2. Роз'яснювальна робота щодо необхідності підвищення кваліфікації.

Рис. 3.4. Напрями і заходи забезпечення розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств*

Примітка.*Розроблено за: [36]

Підвищенню обсягів реалізації конкурентоспроможної продукції ТОВ «Сілекс-Агро» сприятиме створення посади маркетолога, що буде займатися вирішенням багатьох питань щодо просування продукції від товаровиробників до посередників та кінцевих споживачів (рис. 3.5).

Функції маркетолога у сільськогосподарському підприємстві

Дослідницькі

- вивчення попиту на ринках реалізації продукції;
- рекламно-інформаційна діяльність;
- вивчення та аналіз нових ринків збуту продукції;
- пошук та аналіз джерел надходження ресурсів.

Практичні

- управління товарними запасами;
- формування асортименту товарної продукції;
- облік та контроль за виконанням договірних зобов'язань;
- укладання угод та контрактів на поставку продукції.

Рис. 3.5. Напрями діяльності маркетолога у сільськогосподарському підприємстві*

Примітка.*Розроблено за: [46].

За умов надходження достовірної інформації щодо ситуації на аграрному ринку в умовах воєнного стану, яка визначає обсяги купівлі – продажу сільськогосподарської продукції на ньому, і сприяє налагодженню ділових стосунків між сільськогосподарськими виробниками, постачальниками ресурсів та споживачами продукції, маркетолог міг би працювати ефективно. Посаду маркетолога у ТОВ «Сімекс-Агро» повинні займати висококваліфіковані спеціалісти, які спеціалізуються на особливостях виробництва, маркетингу, ціноутворення, товароруку і збуту продукції, рекламі в сільському господарстві тощо.

Впровадження посади маркетолога у ТОВ «Сімекс-Агро», коли їхній кадровий потенціал та економічні умови сприятимуть цьому, дасть можливість організувати ефективний збут сільськогосподарської продукції та призведе до забезпечення і підвищення конкурентоспроможності.

Отже, конкурентоспроможний персонал, очолюваний конкурентоспроможним менеджментом і озброєний сучасними технічними засобами може забезпечити високу якість і продуктивність праці у ТОВ «Сімекс-Агро», яка формує конкурентоспроможність продукції, чого вимагає ринок. А вже конкурентоспроможність продукції забезпечує ринкову позицію виробника (частку продукції на ринку), формує його фінансовий стан і є запорукою досягнення високої конкурентоспроможності підприємства загалом. Тому створення умов для розвитку конкурентоспроможного персоналу є першочерговим завданням і найважливішою умовою забезпечення успішної діяльності у ТОВ «Сімекс-Агро».

Висновок до розділу 3

1. Перспективне впровадження стратегії інноваційного розвитку відкривають нові можливості для покращення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. За даними SPACE-аналізу ТОВ «Сімекс-Агро» потрібно використовувати агресивну стратегію за якої зусилля концентруються на здійсненні інноваційних заходів, розширенні виробництва і продажів, ціновій війні з конкурентами, освоєнні нових секторів ринку,

просування бренду та підвищення конкурентоспроможності. Стратегія розвитку інноваційної діяльності підприємства повинна бути забезпечена удосконаленою методичною базою, інвестиційними коштами для вибору оптимального варіанту інновацій, впровадження в діяльність підприємства, стабільність та інтенсивний тип розвитку цих суб'єктів господарювання.

2. Диверсифікація як один із стратегічних орієнтирів формування конкурентоспроможності ТОВ «Сімекс-Агро» забезпечує зменшення рівня ризиковості, стимулює інноваційний розвиток підприємства і сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності. Однак, оскільки збільшення кількості видів діяльності зазвичай пов'язане із значними капітальними інвестиціями, перешкодою її розвитку можуть стати недостатні інвестиційні можливості.

3. Конкурентоспроможний персонал, очолюваний конкурентоспроможним менеджментом і озброєний сучасними технічними засобами може забезпечити високу якість і продуктивність праці у ТОВ «Сімекс-Агро», яка формує конкурентоспроможність продукції, чого вимагає ринок. А вже конкурентоспроможність продукції забезпечує ринкову позицію виробника (частку продукції на ринку), формує його фінансовий стан і є запорукою досягнення високої конкурентоспроможності підприємства загалом. Тому створення умов для розвитку конкурентоспроможного персоналу є першочерговим завданням і найважливішою умовою забезпечення успішної діяльності у ТОВ «Сімекс-Агро».

ВИСНОВКИ

1. Поняття «конкурентоспроможність» тісно пов'язане з поняттям «конкуренція», а в практичному вираженні такий зв'язок відповідає сутності ринку як системи боротьби протилежностей. Конкуренція є стимулом у формуванні й розвитку конкурентоспроможності підприємства на ринку та прагненні підприємця одержати прибуток. Конкурентоспроможність підприємства є досить складною і неоднозначною економічною категорією, яка враховує різні аспекти та цілі діяльності суб'єкта господарювання.

2. Рівень конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства визначається впливом сукупності чинників. Узагальнено під чинником конкурентоспроможності розуміється незалежна властивість суб'єкта економіки або зовнішнього середовища впливати на процес і результати функціонування даного суб'єкта в умовах конкуренції, яка, здебільшого, має сталий характер.

3. Проаналізувавши існуючі методи визначення конкурентоспроможності, можемо зробити висновок, що ті методи, які існують, використовують один або декілька показників ефективності виробничо-господарської діяльності, або користуються експертним оцінюванням, результати якого не завжди є об'єктивними. У загальному вигляді вибір та застосування методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, в першу чергу, залежить від рівня і характеру агрегації та інтегрованості самого підприємства. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки підприємства, оцінка цільового споживача.

4. В ТОВ «Сімекс-Агро» площа сільськогосподарських угідь за останні три роки не суттєво збільшилась і в 2022 р. становила 1026 га. Склад сільськогосподарських угідь фактично представлено ріллею, яка становить 100 % від усіх угідь. У 2022 р. кількість працівників, порівняно з 2020 р., зменшилась на 20 %, це спричинено неможливістю бронювання всього персоналу, і мобілізацією придатних чоловіків до лав ЗСУ. Специалізація ТОВ «Сімекс-Агро» характеризується виробництвом кукурудзи на зерно і пшениці. Отже, у сучасних умовах одним із основних завдань для ТОВ «Сімекс-Агро» є підвищення

показників ефективності його діяльності, що можливе лише при підвищенні його конкурентоспроможності.

5. Проведений аналіз дає можливість зробити висновок, що військові дії в Україні спричинили значний вплив на прибутковість ТОВ «Сімекс-Агро», а саме: недостатній рівень прибутковості та, відповідно, ефективності використання засобів господарства; низький рівень маневреності робочого капіталу, що в свою чергу викликано недоліками у виробничо-збутовій діяльності; наявністю збиткових виробництв; високою собівартістю окремих видів сільськогосподарської продукції; низькими обсягами реалізації.

Зменшення в динаміці коефіцієнта фінансової залежності означає зменшення частки взаємних позичених засобів у фінансуванні господарства. За визначений період він змінився з 22,2 до 1,3, що вказує на здійснення господарської діяльності підприємства переважно за рахунок самофінансування. Наявність таких моментів та їх ігнорування у подальшому може привести до формування кризової ситуації на підприємстві. Крім того, у 2022 р. виручка від реалізації продукції в порівнянні з 2020 р. збільшилась на 51,9%. У 2022 р. в зв'язку з підвищенням цін на паливо-мастильні матеріали, насіння і добрива мало місце значне збільшення собівартості реалізованої продукції на 59,1%, що в свою чергу зумовило зменшення прибутку від реалізації на 1%, в порівнянні з 2020 р.. Відповідно, зменшилась рентабельність виробництва з 13,3% до 8,1%, і в результаті чого чистий прибуток за досліджуваний період зменшився на 4%.

6. Показник конкурентоспроможності ТОВ «Сімекс Агро» в порівнянні з підприємствами конкурентами становить 3,889, що свідчить про кращу конкурентоспроможність. Головними конкурентними перевагами порівнянні з конкурентами є висока родючість ґрунтів, якість виробленої продукції, збутова політика, наявність оновленої матеріально-технічної бази та наявність висококваліфікованих працівників. При цьому ТОВ «Сімекс Агро» потрібно приділити увагу розширенню ширини і глибини товарного асортименту, та цінній політиці на вироблену продукцію. Результати SWOT-аналізу ТОВ «Сімекс-Агро» свідчать, що серед численних переваг і можливостей підприємства є певні негативні моменти його діяльності – слабкі сторони та

загрози (кількість яких після впровадження військового стану тільки збільшилась), які можливо вирішити за допомогою інвестування у сильні сторони і можливості, та підвищення конкурентоспроможності.

7. Перспективне впровадження стратегії інноваційного розвитку відкривають нові можливості для покращення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. За даними SPACE-аналізу ТОВ «Сімекс-Агро» потрібно використовувати агресивну стратегію за якої зусилля концентруються на здійсненні інноваційних заходів, розширенні виробництва і продажів, цінній війні з конкурентами, освоєнні нових секторів ринку, просування бренду та підвищення конкурентоспроможності. Стратегія розвитку інноваційної діяльності підприємства повинна бути забезпечена удосконаленою методичною базою, інвестиційними коштами для вибору оптимального варіанту інновацій, впровадження в діяльність підприємства, стабільність та інтенсивний тип розвитку цих суб'єктів господарювання.

8. Диверсифікація як один із стратегічних орієнтирів формування конкурентоспроможності ТОВ «Сімекс-Агро» забезпечує зменшення рівня ризиковості, стимулює інноваційний розвиток підприємства і сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності. Однак, оскільки збільшення кількості видів діяльності зазвичай пов'язане із значними капітальними інвестиціями, перешкодою її розвитку можуть стати недостатні інвестиційні можливості.

9. Конкурентоспроможний персонал, очолюваний конкурентоспроможним менеджментом і озброєний сучасними технічними засобами може забезпечити високу якість і продуктивність праці у ТОВ «Сімекс-Агро», яка формує конкурентоспроможність продукції, чого вимагає ринок. А вже конкурентоспроможність продукції забезпечує ринкову позицію виробника (частку продукції на ринку), формує його фінансовий стан і є запорукою досягнення високої конкурентоспроможності підприємства загалом. Тому створення умов для розвитку конкурентоспроможного персоналу є першочерговим завданням і найважливішою умовою забезпечення успішної діяльності у ТОВ «Сімекс-Агро».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамчик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. № 1. С. 69-78.

2. Аптекарь С., Жалюйда О. Розвиток конкуренції в Україні. *Економіка України*. 2009. № 7. С. 13-21.

3. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.

4. Балабанової Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій. навчальний посібник. Київ: Знання, 2005. 185 с.

5. Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2022. 401 с.

6. Балановська Т., Гоголя О., Драмарецька К., Восколупов В., Голік В. Використання маркетингового менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. № 3. Pp. 142-161. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.09>

7. Балановська Т.І., Гоголя О.П. Управління маркетинговою діяльністю на агропродовольчому ринку. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Вип. 154, Ч. 1, 2010. С. 368–373.

8. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>

9. Бакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10-15. DOI: 10.32702/23066792.2018.18.10

10. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50-53.

11. Гаркуша Н. М., Шуканова О. В., Горошанська О. О. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Київ: Знання, 2012. 594 с.

12. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Експертний протир.* 2020. № 154. С. 93-97. URL:

<http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/470>

13. Гоголя О. П. Стратегічні напрями управління діяльністю сільськогосподарських підприємств із використанням інноваційних підходів. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.* 2021. Вип. 211(1). С. 71-76. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnauc_econ_2021_211%281%29_16

14. Греський Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні* 2021, № 2. С. 35-38.

15. Грішнова О. А., Поливяна Н. М. Інноваційна стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник ЧНБМ.* 2009. №1(2). С. 64-75.

16. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Губенко Т.С. Управління формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства (теоретико-методологічний аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

17. Дітківський А. В., Гоголя О. П. Напрями підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів* матеріали III Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених., 11 жовтня 2023 р. Київ : НУБіП України 2023. С. 27-30. URL:

https://pubip.edu.ua/sites/default/files/u75/zbirnik_tez_konferencyi_2023.pdf

18. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

19. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККІМ, 2006. 155 с.

20. Драмарецька К. П. Управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт* 2021. № 24. С. 46-51. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2021/7.pdf

21. Єрмаков О. Ю., Єсаулов В. А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств на ринку продукції рослинництва. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2022. № 247. С. 130-141. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/view/8153/7782>

22. Збарський В. К., Місевич М. А. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ, 2009. 310 с.

23. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванов О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: Оцінка формування та розвиток. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.

24. Іванюта В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агро інком*. 2008. № 1-2. С. 97-101.

25. Кирчага І. М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2007. 28 с.

26. Ковтун В.А. Стан та перспективи розвитку інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Таврійський науковий вісник*. 2021. № 6 С. 73-80. URL: <https://doi.org/10.32854/2708-0366/2021.6.8>

27. Ковтун В.А. Роль інтелектуальних технологічних рішень для ефективного використання ресурсів сільського господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 1 (18). URL: <http://www.eastern-europe-ebm.eu.ua/18-2019-ukr>.

28. Кот О.В. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку аграрного сектору економіки та його організаційно - економічне забезпечення. *Проблеми науки*. 2008. № 9. С. 30-37.

29. Кривенко М.П. Теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємства. *Науково-технічна інформація*. 2007. № 3. С. 26-30.

30. Крючкова Ж. В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоздатності аграрних підприємств. *Агроекономіка*. 2022. № 7. С. 44-50.

31. Куленіова Г.М. Конкуренція і конкурентоспроможність в агропромисловому виробництві. *Економіка АПК*. 2008. № 3. С. 126-132.

32. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізми регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155-163.

33. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с

34. Малік М.Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств. методологія і механізми: монографія. Київ: Інститут аграрної економіки, 2007. 270 с.

35. Маркетинговий менеджмент / Котлер Ф. та ін.. Київ : Хімджест, 2008. 720 с

36. Мартинюк Н., Черевко Д. Розвиток персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2015. № 3-4. С. 73-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2015_8_3-4_14

37. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114-117.

38. Николук О. М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи : монографія. Житомир : ЖНАЕУ, 2016. 314 с.

39. Ніколаєнко І.В. Маркетинг закупівель. Київ: НУХТ, 2020. 50 с.

40. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2011. 276 с.

41. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 270-276.

42. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.

43. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 03.09.2023).

44. Савченко А. С. Методичні підходи до системного аналізу інтегральних показників конкурентоспроможності підприємств. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 16. С. 67-71. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2017/14.pdf

45. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В., Лебідь Т. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського національного університету ім. Л. Українки*. 2010. № 4. С. 27-32.

46. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємств. *Наукові праці ІНТЕУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 71-77.

47. Сомова О. Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2008. 19 с.

48. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

49. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 76-

80
50. Ткаченко А. М., Колесник Є. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського*

університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2019. № 4. С. 14-21.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2019_4_5.

51. Ткачук В. І. Диверсифікація аграрного підприємництва. : монографія. Житомир : ЖНАЕУ. 2011. 268 с.

52. Томчук О.Ф. Методичні прийоми і способи системного аналізу при вирішенні управлінських проблем. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*. 2010. Том 12 № 3(45) Ч 5. С. 272-280.

53. Турчина С., Дашутіна Л., Баценко Л. Управління розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 1(3). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/895/895>

54. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. / І. М. Посохов та ін. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с. URL:

<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/1ca267fc-677e-404a-926b-35de259e8e45/content>

55. Філюк І. М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія. Житомир: Видавництво ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 404с.

56. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248

57. Худолей В., Кириченко С., Тульчинська С. Управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств в умовах кризи. *Economic Synergy*. 2022. № 1-2, С.8–20. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-1:2-1>

58. Черевко Д.Г. Конкуентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С. 114-121.

59. Яців І.Б. Конкуентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів: Український бестселер, 2013. 427 с.