

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Підприємництво
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
д.е.н., професор Ханлар МАХМУДОВ
«12» грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування
стратегії їх забезпечення»**

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Кравченко Тетяна Владиславівна

Керівник кваліфікаційної роботи,
к.е.н., доцент

Неля ВОЛКОВА

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	10
1.1. Концепції управління конкурентоспроможністю підприємства	10
1.2. Сучасні тенденції та проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. . Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження	26
2.2. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства	38
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства	48
3.2. Економічний ефект від запровадження стратегічних підходів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства	59
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток ринкових відносин в Україні потребує посилення стратегічної орієнтації функціонування підприємств. Конкуренентоспроможність займає одне з головних місць в стратегічній діяльності підприємства, формуючи ринкову стратегічну орієнтацію. Найбільш конкурентоспроможними на ринку є так продукція, яка через характер споживчих властивостей може забезпечити найбільш значний корисний ефект у відповідності до споживчої ціни.

Дослідивши існуючі підходи до визначення категорії «конкуренентоспроможності» та враховуючи сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств, на наш погляд, під даним поняттям доцільно розуміти здатність суб'єктів господарювання «виживати» в тому чи іншому економічному середовищі.

Керівництво ні одного підприємства не може оминати увагою визначення конкурентоспроможності власної продукції на ринку, адже вона є основною умовою конкурентоспроможності підприємства на ринку та важливою складовою прибутковості його діяльності. Крім того, цей процес не є спонтанною подією, і кожен крок вимагає уваги, часу та ретельного аналізу.

З метою ідентифікації конкурентоспроможності товару важливо знати конкретні запити наявних та потенційних клієнтів (споживачів) щодо продукції, яка пропонується на ринку; потенційні розміри і зміни у попиті; очікувана ринкова вартість товару; можливий рівень конкуренції на відповідному товарному ринку; ключові параметри товарів підприємств-конкуренентів; найперспективніші ринки для конкретного товару та стадії закріплення на них; період окупності загальних витрат, що пов'язані із проектуванням, виробництвом і виведенням нового продукту на ринок.

Щоб досягти успіху в сучасних умовах, підприємства повинні задовольняти запити своїх цільових клієнтів краще, аніж їхні конкуренти.

Тому велика кількість компаній дотримується точки зору, що утримати споживача набагато складніше, аніж завоювати його. При цьому підприємству необхідно проаналізувати галузь, в якій працює, визначити своє місце в ній, і на останок а потім визначитися з позиціонуванням себе на ринку задля досягнення конкурентних переваг.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних тем кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету за тематикою «Розвиток підприємництва: управлінські, економічні, інноваційні та інвестиційні аспекти» (д.р. № 0121U114522) та «Якість і безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі та торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи» (д.р. № 0121U110650).

Мета та завдання дослідження. Мета написання кваліфікаційної роботи полягала у вивченні теоретичних аспектів розробки конкурентних переваг підприємства та обґрунтуванні стратегії їх забезпечення

Відповідно до поставленої мети передбачено вирішення таких наукових та практичних завдань:

- з'ясувати економічну сутність конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити сучасні тенденції та проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати основні показники господарської діяльності підприємства;
- провести оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства;
- розробити заходи щодо обґрунтування вибору стратегічних напрямів управління конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні основи формування конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегії

їх забезпечення.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження виступив діалектичний метод, який забезпечує вивчення явищ, фактів в їх тісному взаємозв'язку і постійному розвитку. При вирішенні поставлених завдань на різних етапах роботи застосовувались також специфічні методи та прийоми дослідження: абстрактно-логічний – при теоретичних узагальненнях та формуванні висновків, рекомендацій; економіко-статистичний – при вивченні масових явищ, процесів, фактів і виявлення тенденцій їх розвитку; монографічний – при всебічному і глибокому вивченні конкурентної стратегії підприємства, табличного – для представлення розрахунків і оцінки конкретних результатів; фінансових коефіцієнтів – для комплексної оцінки фінансового стану; графічний, економіко-математичні методи, порівняння, групування, кореляційно-регресійний аналіз, анкетування та ін.

Інформаційна база. Джерелами інформації виступали: законодавчі та інструктивні матеріали з питань оцінки фінансового стану, інформаційно-аналітичні збірники Держкомстату України, статистичні збірники Полтавської області, бухгалтерська документація підприємства, дані первинного обліку, власні спостереження, а також довідково-інформаційні та спеціальні літературні джерела з досліджуваної проблематики.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні науково-теоретичних і прикладних аспектів розробки конкурентної стратегії сільськогосподарських підприємств:

узагальнено: теоретичні та методологічні особливості формування конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення;

уточнено:

– поняття «конкурентна стратегія» як комплексу взаємопов'язаних дій, спрямованих на отримання стійкої конкурентної переваги та підтримання міцної та вигідної конкурентної позиції підприємства на ринку у довгостроковій перспективі;

набули подальшого розвитку:

- механізм оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства;
- рекомендації щодо обґрунтування вибору стратегічних напрямів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Практична значущість. Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки та пропозиції щодо формування конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення створюють основу для виявлення і розв'язання сучасних організаційно-економічних проблем ефективного управління на підприємствах Полтавської області.

Апробація результатів роботи. Висновки наукового дослідження доповідалися автором й одержали схвалення на засіданні кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету.

Основні результати досліджень та їх практичне застосування обговорювалися на щорічній студентській науковій конференції (м. Полтава, ПДАУ, 10 листопада 2022 р.) (додаток А).

За результатами досліджень опубліковано фахову статтю «Сутність та особливості формування конкурентоспроможності та економічної безпеки сільськогосподарських підприємств» (додаток А).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 69 сторінках друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць, 3 рисунків, 9 додатків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Концепції управління конкурентоспроможністю підприємства

Характерні особливості сільськогосподарського виробництва, постійні зміни у конкурентному середовищі поряд з трансформаціями форм власності в аграрній сфері стали причиною загострення інтересів між сільськогосподарськими товаровиробниками та державою, що призвело до зниження рівня конкурентоспроможності більшості товаровиробників. Процесом реструктуризації різних підприємств-виробників конкурентоспроможної продукції доцільно вважати удосконалення ринкових відносин, при цьому процесом формування конкурентоспроможних сільськогосподарських підприємств передбачається створення сприятливих вихідних умов для подальшого їх розвитку.

На сьогодні не існує уніфікованого трактування поняття «конкурентоспроможності підприємства». Але автору найбільш імпонує точка зору Дж. Ж. Ламбена, котрий вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність краще задовольняти потреби споживачів порівняно з конкурентами. На його думку, існування конкурентоспроможності обумовлене тим, що підприємство має конкурентні переваги завдяки вищій продуктивності, котра забезпечує переваги у витратах, чи через особливі якості, які виділяють його продукцію порівняно із конкурентами [73, с. 8].

Ієрархічно розподіл об'єктів конкурентоспроможності відбувається так: конкурентоспроможність підприємства залежить від конкурентоспроможної продукції, за формування конкурентоспроможності галузі відповідають конкурентоспроможні підприємства, що працюють у цій

сфері, в свою чергу конкурентоспроможність країни складається з конкурентоспроможних галузей. Деякі дослідники віддають перевагу саме підвищенню рівня конкурентоспроможності продукції, що поступово забезпечує конкурентоспроможність підприємству, галузі і національній економіці. Однак, ми вважаємо, що фундаментом в конкурентоспроможній ієрархії виступає конкурентоспроможність підприємства, яка проявляється не відразу (як конкурентоспроможність продукції), а тільки через тривалий період часу, що зумовлюється значним впливом багатьох факторів і ризиків, при чому більшість з них проявляється поступово в майбутньому.

Конкурентоспроможністю підприємства доцільно вважати його спроможність виробляти і продавати в достатніх обсягах по можливості швидко, за найнижчою ціною і якісно, з високим рівнем технічного обслуговування [13].

Конкурентоспроможність підприємства — це його здатність ефективно розподіляти власні та позикові ресурси на конкурентному ринку. Виробництво та продаж конкурентоспроможної продукції є необхідною умовою конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність у широкому розумінні вимагає впорядкованого функціонування виробничого та всього економічного циклу, що призводить до конкурентних переваг у дослідженнях і розробках, виробництві, управлінні, фінансуванні та маркетингу [9].

Конкурентоспроможність підприємства походить від її конкурентної переваги з точки зору проблем корпоративного управління.

Критеріями конкуренції є рівень продажів і стійке положення на ринку. Удосконалення політики поведінки в конкретних ринкових умовах України може значно підвищити стійкість, стабільність і тривалість конкурентних переваг, та забезпечити подальше зростання підприємства. Поняття конкуренції включає багато економічних характеристик, які визначають позицію підприємства на галузевому ринку (національному чи глобальному). Цей комплекс може включати властивості продукту, що визначаються

сферою виробництва, і елементи, що утворюють економічну основу виробництва і реалізації продукції. Конкурентоспроможний рівень продукції фірми – це віддзеркалення, що відображає загальні результати роботи майже за всіма напрямками діяльності підприємства.

Як правило, на конкурентоспроможність продукції впливає реакція посередників і клієнтів, які її визначають з точки зору якості та ціни, але не враховують критерії конкурентоспроможності підприємств [49, с.36]. А отже, на нашу думку, проблему щодо підвищення конкурентоспроможності продукції, а в подальшому галузі та країни, доцільно розглядати саме з позиції підприємства. Таким чином, залежність конкурентоспроможності підприємства полягає у здатності скористатися потенційними можливостями виробництва конкурентоспроможної продукції, щоб отримати конкурентні переваги. Тому ключовим критерієм оцінки рівня конкурентоспроможності має бути спроможність підприємства використовувати весь наявний потенціал для виробництва якісної та безпечної продукції.

Конкурентоспроможність продукції (товару, виробу) варто розглядати як багатоаспектну категорію, яка вказує на відповідність продукції кон'юнктурі ринку, конкретним потребам споживача не лише за якісними, техніко-економічними та естетичними якостями, а й за маркетинговими та іншими аспектами її реалізації, такими як: ціновий фактор, терміни постачання, канали розподілу, сервісне обслуговування, реклама.

Спираючись на дослідження науковців, які акцентують увагу на питанні конкурентоспроможності продукції, пропонується трактувати її з точки зору співзалежності між споживчими, маркетинговими та економічними властивостями, що поряд із притаманними продукції ознаками та організаційними елементами забезпечують запити і потреби споживачів на більш високому рівні якості за доступною ціною, ніж продукція конкурентів.

Найбільша різниця між якістю продукції та конкурентоспроможністю, на нашу думку, полягає в тому, що першу можна з'ясувати ще на етапі виробництва продукції, а другу визначають тільки споживачі, для яких

важливими є не лише якість, а й ціновий аспект. Таким чином, незважаючи на те, що якість є ключовим параметром конкурентоспроможності продукту, на останню також впливає багато інших факторів. Ще одна особливість полягає в тому, що якість є частиною конкурентоспроможності продукції, її ідентифікатором, а не навпаки.

Провівши аналіз публікацій українських та зарубіжних науковців з приводу дослідження питань щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств, виявили недостатність системності у розгляді проблематики саме для сільськогосподарських підприємств, що брала б до уваги притаманні саме для аграрного сектору економіки кілька особливостей конкурентних відносин через те, що: сільське господарство має суттєвий вплив на навколишнє середовище; земельні ресурси є основним засобом виробництва і їх якісні показники швидше погіршуються, а ніж покращуються; наявність відмінностей у цінах на сільськогосподарську та промислову продукцію та ін. Високого рівня конкурентоспроможності підприємства можна досягти лише в умовах відповідного середовища, де існує вільний вхід і вихід з ринку суб'єктів господарювання, свобода підприємництва і ціноутворення, вільний доступу до ресурсів і т. д. [7].

У науковій царині не існує єдиного підходу до визначення економічної категорії «конкурентне середовище підприємства», більшість науковців розглядають його як частину зовнішнього або проміжного економічного середовища. Тому для дослідницьких цілей варто виокремити конкурентне середовище як окрему складову зовнішнього середовища підприємства. Нами пропонується конкурентне середовище розглядати з позиції взаємодії із підприємствами-конкурентами, споживачами, посередниками, модифікація якого відбувається під впливом різноманітних ринкових умов і факторів.

Серед елементів конкурентного середовища (Кс) сільськогосподарських підприємств варто виділити наступні:

1. Кс на ринку основних засобів і виробничих ресурсів. У цьому середовищі підприємства змагаються за найвигідніші умови купівлі, оренди

та інших потенційних джерел надходження виробничих ресурсів, включаючи земельні ресурси, паливно-мастильні матеріали, насіння, сільськогосподарську техніку, худобу, обладнання для зберігання та переробки сільськогосподарської продукції та ін.

2. Кс на ринку готової продукції і послуг, характеризується тим, що сільськогосподарські підприємства борються за першість у виборі точок збуту, постачальників, найкращих умов для продажу продукції чи надання послуг. Першість дає їм можливість завойовувати нові ринки збуту та зосереджуватися на нових сегментах з новими продуктами.

3. Кс на ринку праці, означає, що підприємства борються один з одним за можливість залучити кваліфікованих фахівців, гарантуючи високу заробітну плату та створюючи сприятливі умови для їх праці.

4. Кс на ринку інформаційних послуг допускає суперництво за своєчасне отримання інформації щодо ринкової ситуації, інновацій в аграрній сфері, повідомлень про зміни в аграрному законодавстві і т.п.

5. Кс на ринку фінансово-кредитних ресурсів підтримує справедливу конкурентну боротьбу між агровиробниками за вигідніші умови одержання коротко- і довгострокових позик.

Однак, конкурентне середовище вищезазначених ринків передбачає свободу прийняття економічних рішень сільськогосподарськими підприємствами щодо: 1) визначення виду діяльності, розробки і впровадження стратегії підприємства; 2) постачальників матеріально-технічних ресурсів; 3) каналів розподілу і збуту виробленої продукції; 4) гнучкої цінової політики.

Процес створення ефективного конкурентного середовища на аграрному ринку залежить від наявності підприємств-конкурентів різних організаційно-правових форм та їх роботи. Передумовою розвитку ефективного конкурентного середовища виступає рівноправність і відсутність дискримінації всіх учасників сільськогосподарського ринку.

Конкуренція, водночас виконуючи позитивну функцію, підвищуючи

ефективність і конкурентоспроможність підприємств, і включає потенційну загрозу, спричинену концентрацією великих фінансових ресурсів в окремих компаніях. Підприємства однієї галузі намагаючись отримати максимальну вигоду від реалізації своєї продукції, утворюють синергетичні альянси і часто відступають від принципів чесної конкурентної боротьби. Тому державне регулювання конче необхідне для підтримки принципів справедливої конкуренції та наявності ефективного конкурентного середовища на ринках сільськогосподарської продукції. Однак, заходи державного регулювання на аграрному ринку доцільно застосовувати лише тоді, коли існує високий ризик виникнення монополістичних структур, які порушують принципи конкурентної боротьби. Як один пріоритетних напрямів зниження рівня монополізації є можливість вільного входу на ринок нових гравців (виробників, клієнтів та посередників), що дозволить підвищити ефективність конкурентного середовища на аграрному ринку.

1.2. Сучасні тенденції та проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Кожне підприємство повинно розробити власну стратегію, враховуючи його мету та особливості ринку, на якому здійснює свою діяльність. Проте, хоча стратегія зазвичай допомагає підприємству досягти того, чого воно прагне, однак не гарантує цього, оскільки взаємодіє з багатьма факторами, зміст і напрямом впливу яких важко передбачити в конкурентному середовищі.

Теоретичні основи корпоративної стратегії формуються в процесі пошуку ефективних шляхів досягнення динамічного балансу з конкурентним середовищем, що вимагає вивчення не лише актуальних на певний час можливостей і загроз, а й тих, що можуть проявитися у майбутньому.

Стратегію підприємства доцільно розглядати як узагальнену програму

діяльності (модель дій) для досягнення бажаних рівнів і цілей (ринкового статусу, соціально-економічних показників) шляхом ефективного розподілу, координації та використання ресурсів.

Поняття «стратегія» в його початковому значенні, відносився до мистецтва війни та стосувався здатності уміння розробляти загальний план військової кампанії, битви або великого нападу, розподіляти ресурси і розробляти схеми можливого сценарію розвитку подій.

В економічній практиці стратегія постає як система правил і методів реалізації концепції корпоративного розвитку. Продумана і грамотно сформульована стратегія описує найбільш раціональний і продуктивний спосіб досягнення мети і допомагає забезпечити вибір перспективних видів діяльності, високий попит на його продукт (послугу), а також прибуткову і часто унікальну позицію на ринку.

Т. Шохановою та Г. Осовською зауважено, що чітка, продумана та ефективна стратегія сьогодні на більшості вітчизняних підприємств є рідкісним явищем. Така ситуація змушує підприємства докладати значних зусиль концентруватися на внутрішніх ресурсах. Таким чином, усі потенційні зовнішні загрози ігноруються (розпізнаються лише як такі, що мають місце, як факт), а позитивні, сприятливі моменти проходять повз. Тому ключем до конкурентної стратегії є відносини між підприємством та оточуючим середовищем [67].

Лепейко Т.І. підкреслює, що основними елементами механізму побудови конкурентної стратегії є цілі, концепції, загальні стратегії, принципи, функції, інструменти та забезпечення [29].

М. Портер стверджував, що при визначенні стратегії розвитку варто враховувати специфіку діяльності, в якій вона буде реалізована [46].

З цього можна зробити висновок, що існують різні підходи до тлумачення термінів «стратегія» та «конкурентна стратегія», які, однак, не суперечать один одному, а виступають як взаємодоповнюючі компоненти, адже з'являлися поступово, по мірі розвитку конкурентних відносин та

посилення конкурентної боротьби. Крім того, ряд дослідників досліджували формування різних конкурентних стратегій, що призвело до появи багатьох класифікаційних критеріїв, за допомогою яких можна групувати конкурентні стратегії. При цьому підприємство може використовувати кілька стратегій одночасно.

Однак, як свідчать дані з додатку Б, економічна література не містить уніфікованого підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Для кожної конкретного підприємства не існує єдиної ідеальної стратегії. Для різних бізнес-підрозділів або видів продукції можуть знадобитися різні стратегії всередині підприємства, навіть якщо це різні бізнес-підрозділи або типи продуктів. Кожен бізнес повинен враховувати своє розташування, цілі, можливості та ресурси, щоб визначити найкращу для нього стратегію.

Належне функціонування та розвиток бізнесу в умовах ринкової економіки потребує фундаментального підходу до розробки його конкурентної стратегії. Сукупність цілей та стратегії підприємства утворюють широку концептуальну основу, в якій розробляються конкретні стратегії. Основне завдання, на вирішення якого направлені всі стратегічні компоненти – знайти найбільш ефективний спосіб перетворення наявної конкурентної переваги в конкурентну стратегію, яка має ґрунтуватися, в свою чергу, на повній інформації про цільовий ринок і його тенденції.

Слід зазначити, що формування конкурентних стратегій базується на використанні певного набору аналітичних інструментів, які генерують специфічні механізми у складних взаємодіях. Тому маючи на увазі механізм формування конкурентних стратегій як комплекс елементів системи, що забезпечує формування інструментарію управління діяльністю підприємства на ринку в умовах конкуренції і сприяє досягненню конкурентних цілей за рахунок врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, виділимо його основні компоненти.

Конкурентна стратегія підприємства в цьому секторі може залежати від

кількох стратегічних показників (додаток В). Ступінь стратегічних відмінностей залежить від галузевих показників. Як правило, стратегічні показники певного підприємства утворюють внутрішньо узгоджений список. Кожен можна описати більш-менш детально, а також додати інші показники для покращення аналізу. Цей перелік включає підприємства з різноманітними комбінаціями показників, хоча вони, як правило, внутрішньо узгоджені.

Основними елементами механізму формування конкурентної стратегії є цілі, концепції, загальні стратегії, принципи, функції, інструменти та забезпечення. Основою механізму розробки такої стратегії є загальна стратегія підприємства, яка є комплексним планом діяльності, що забезпечує впровадження його місії та цілей і переважно орієнтована на підвищення рівня довгострокової ефективності.

Концепція - це набір конкретних положень, які стосуються головної ідеї та націлені на досягнення певної мети. Формування конкурентної стратегії має носити системний характер. Іншими словами, усі елементи механізму мають бути взаємопов'язані та свідомо працювати для забезпечення цієї мети, тобто забезпечення конкурентоспроможності підприємства [30].

Організаційне забезпечення доцільно розглядати як систему процесів і процедур задля здійснення діяльності підприємства відповідно до розробленої стратегії та поставлених цілей, які узгоджують взаємовідносини між відділами і службами підприємства та забезпечують їх необхідними ресурсами. Такі ресурси, як фінанси, кадри та матеріально-технічне забезпечення відіграють певну роль у формуванні конкурентної стратегії. Забезпечення ресурсами, саме по собі, є необхідною основою для реалізації управлінських функцій і заходів у контексті розробки конкурентної стратегії. Інформаційне забезпечення - це динамічна система даних і методів обробки, що дає змогу досліджувати фактичний стан керованого об'єкта, виявляти фактори, що його визначають, а також виявляти можливості для необхідних управлінських заходів.

На рівні із зазначеними елементами забезпечення механізму розробки конкурентної стратегії розглядаються функції управління: планування, організація, мотивація та контроль. Функцією планування вважається певний вид управлінської діяльності, що досліджує аспекти цілепокладання та організаційно-ресурсного забезпечення досліджуваного процесу. Функція організації має на меті структурувати та розподіляти всю роботу всередині механізму, вона дбає про встановлення взаємовідносин між підрозділами підприємства, розподіл функціональних обов'язків, створення умов, необхідних для досягнення визначених цілей, створення структури управління. Функцією мотивації забезпечується активізація діяльності щодо формування та реалізації конкурентної стратегії. Контроль розробки конкурентної стратегії є кінцевою функцією, яка забезпечує зворотний зв'язок між процесом планування та кінцевими результатами прийнятих на місцях управлінських рішень [61].

Успішна реалізація сформованої конкурентної стратегії підприємства залежить від існуючої системи контролю, яка реалізується не тільки на етапі її створення, а й у процесі її впровадження (додаток Г).

На думку М. Портера [46] розробка конкурентної стратегії багато в чому визначається чітким розумінням природи бізнесу, його цілей і засобів їх досягнення. На думку вченого, на вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії підприємства впливають:

- характер його сильних сторін і досвід у порівнянні з конкурентами;
- позиція та мотиваційні потреби керівництва та інших працівників, залучених до реалізації обраної стратегії;
- внутрішні та зовнішні кордони конкурентної стратегії, які підприємство може успішно прийняти та впровадити;
- соціальні та політичні фактори.

Як вважає Т. Шоханова [67] конкурентна стратегія має бути у вигляді ретельно розробленої програми заходів, спрямованих на досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптацією до впливу навколишнього

середовища, має формуватися на підставі таких таких основних напрямів:

- реагувати на зміни в конкурентному середовищі конкретної галузі та економічній ситуації в цілому;
- розроблення процесів, процедур і ринкових підходів, які можуть забезпечити значну перевагу над конкурентами;
- консолідація стратегічних ініціатив профільних підрозділів;
- вирішувати конкретні питання конкурентної стратегії, які є актуальними на даний момент.

У разі невизначеності зовнішнього середовища для розробки стратегії розвитку підприємства запропоновано використання тривимірної матриці, яка узгоджує наступні показники:

- стратегічне середовище, що визначається умовами діяльності підприємства, утвореними зовнішнім середовищем;
- стратегічні переваги, що характеризуються найменшими витратами та підвищеною споживчою цінністю для товарів чи послуг, що дають їм змогу досягти успіху на ринку;
- стратегічні навички, що представляють собою набір матеріальних і нематеріальних ресурсів, можливостей і компетенцій, доступних для розробки та реалізації бізнес-стратегії.

Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи стратегічну позицію підприємства, динаміку її змін, виробничі та технологічні потужності, надані послуги, економічні умови, політичне середовище тощо. Тому кожне підприємство, яке застосовує стратегічне управління та стратегічне планування, використовує власні унікальні підходи до стратегічного вибору. Невід'ємною частиною планування є бізнес-план, який допомагає обґрунтувати будь-який проект, що потребує інвестиційних ресурсів. Відповідно до принципів функціонування суб'єктів господарювання та особливостей економічного розвитку в сучасних умовах бізнес-стратегії повинні бути високоефективними для отримання максимальної вигоди від досягнення запланованих цілей. Для підвищення

ефективності розробленої стратегії доцільно враховувати умови, за яких стратегія буде реалізуватися, і, відповідно до цих умов, вирішувати всі інші заходи.

У ситуаціях, коли зовнішнє середовище для розробки стратегії розвитку бізнесу є невизначеним, рекомендується використовувати тривимірну матрицю. Це допоможе керівництву підприємства правильно визначити напрямок і стратегію розвитку.

Щоб стратегія підприємства була успішною, необхідно: створити систему стимулів керівництва для досягнення цілей стратегії, адекватно змінити організаційну структуру та надати доступ вищому керівництву до необхідних ресурсів відповідно до затвердженої стратегії.

В умовах конкуренції, у постійній боротьбі за ринок і клієнтів підприємства має виявляти достатню здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мобільність в організації та виробництві, високу реакцію на зміни динаміки попиту, уміння його формувати. Усе це ще раз підкреслює важливість розробки ефективної стратегії ведення бізнесу як передумови необхідних змін.

Стратегію підприємства доцільно розглядати як конкретизацію, втілення, механізм реалізації стратегічних цілей, головним чином спрямованих на підвищення якості продукції та послуг порівняно з конкурентами, забезпечення темпів зростання вище середніх по галузі та збільшення частки на ринку, входження на нові ринки, підвищення впізнаваності бізнесу та підтримка репутації,. Зниження до допустимого рівня витрат тощо.

У життєдіяльності підприємств такі орієнтири є першочерговими, включаючи реалізацію низьких витрат, і їх досягнення вимагає стратегічного мислення та особливого підходу до бізнес-середовища. На основі стратегічного мислення створюється бачення перспективного стану підприємства в бізнес-просторі. Інакше для підприємства неминуче виникне криза і його позиції в конкурентному середовищі будуть значно ослаблені [35].

Стратегія підприємства є логічною відповіддю на необхідність забезпечення ефективної діяльності через динамічний баланс із зовнішнім середовищем; пошук способів і використання факторів виживання; оптимальний розподіл та ефективне використання ресурсів для досягнення успіху в конкурентному середовищі; поєднання рішень і дій, застосування найбільш раціональних принципів і методів управління.

Після визначення та оцінки ключових конкурентів підприємства повинні розробити конкурентну стратегію, яка може допомогти їм отримати конкурентну перевагу, пропонуючи продукти з вищою споживчою цінністю. На підприємстві потрібно сформувавши «стратегічний набір» (системи різних типів стратегій протягом певного періоду часу), що відображає можливості і особливості розвитку підприємства, спроможність претендування на своє місце і роль у оточуючому середовищі. Слід виділити такі групи стратегій: загальна (для всього підприємства загалом); загальні конкурентні для окремих сфер бізнесу; продуктово-товарні для кожного напрямку діяльності підприємства (з виробництва різних видів продукції та надання різноманітних послуг), функціональні для кожної функціональної підсистеми підприємства; ресурсні для забезпечення стратегічних напрямів щодо загальних, функціональних, продуктово-товарних видів стратегії. Управління конкурентною поведінкою бізнес-організації залежить від розробки та ефективної реалізації комплексної, збалансованої, раціональної та надійної конкурентної стратегії, яка забезпечує конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі (5-10 років) [25].

Конкурентна стратегія — це набір методів і тенденцій, які розробляє підприємство для досягнення цілей, засобів і найкращих результатів у певній сфері бізнесу. Вони визначають засоби конкурентної боротьби підприємства на цільовому ринку і працює на: швидке реагування на зміни в галузі, економіці в цілому, політиці та інших важливих сферах; розробку конкурентних заходів та ринкові підходи, які можуть дати явну перевагу над

конкурентами, з метою інтеграції стратегічних ініціатив між функціональними підрозділами щодо розв'язання конкретних стратегічних проблем важливих в умовах сьогодення [20].

Ні одне підприємство не може успішно конкурувати, якщо воно не слідкує за далекосяжними тенденціями розвитку ринку, не розробляє на їх основі бачення майбутнього та не розвиває найкращі практики для їх досягнення. Іншими словами не матиме ефективної стратегії діяльності.

У розпал жорсткої конкуренції за лідируючі позиції ринків та споживачів підприємства мають продемонструвати достатню адаптивність до змін навколишнього середовища, чутливість до динаміки попиту, а також організаційну та продуктивну мобільність із здатністю до формування попиту на свою продукцію. Усе це підкреслює важливість розробки ефективної стратегії ведення бізнесу як передумови впровадження необхідних змін.

Оскільки всі перераховані вище типи стратегій взаємопов'язані, головною вимогою успішного функціонування бізнесу на ринку є обґрунтування та реалізація стратегії на всіх рівнях управління. В умовах збільшення рівня конкуренції зростає практичний інтерес бізнес-організацій до конкурентних стратегій, тому питання, пов'язані з розробкою та впровадженням конкурентних стратегій, стають все більш актуальними.

З вибором конкурентної стратегії підприємства у відповідності до ринкової ситуації пов'язують з його сильними сторонами та оцінкою ризиків, аналізом відповідності ринковій ситуації, а також ступенем організації виробництва та управління підприємством. Вибираючи базову конкурентну стратегію враховують, наскільки добре вона буде стимулювати адаптацію можливостей підприємства до існуючих умов на конкретному ринку. Це ядро базової стратегії як загальноекономічного базису для забезпечення практичної роботи підприємства.

Стратегією конкурентної поведінки визначається напрямок ведення бізнесу щодо лідерів на відповідному ринку. Чітке бачення позицій і

діяльності конкурентів є важливим елементом стратегії розвитку підприємства. Конкурентний аналіз дає можливість оцінити ступінь конкурентних переваг підприємства над його найсерйознішими конкурентами і зрозуміти напрямки їх діяльності. На основі практичної оцінки існуючої конкурентоспроможності формується стратегія та визначаються засоби досягнення стратегічних цілей.

Кон'юнктура ринку дозволяє навіть близьким конкурентам уникнути тотожної стратегії: хтось вирішує знизити витрати, хтось диверсифікує свою продукцію чи послуги, а хтось вирішує обслуговувати ринкову нішу чи вузько визначені потреби клієнтів. Існують компанії, які конкурують на місцевому, регіональному чи глобальному рівнях. Усе це говорить про те, що вибір стратегії повинен бути максимально чітким і адаптованим до особливостей підприємства та конкурентного середовища.

Не зважаючи на ринкові позиції підприємства повинні:

- ретельно спостерігати за конкурентами, щоб обрати найбільш ефективну конкурентну стратегію та постійно пристосовуватися до динамічних змін конкурентного середовища;

- моніторити настрої споживачів та знаходити нові способи підвищення рівня споживчої цінності їх продукту або послуги порівняно з конкурентами.

Потреба в адаптації під час розробки та виконання стратегії має базуватися на інформації, отриманій з різних джерел, яка відображає бачення та очікування акціонерів компанії, власників та керівництва; світові тренди внутрішнього та зовнішнього ринків; погляди та прогнози вітчизняних та зарубіжних експертів та аналітиків галузі.

Не можна залишати поза увагою про роль людського впливу, котрий відіграє важливу роль при розробці та подальшому впровадженні стратегії. Це демонструє розуміння керівництвом різних ринкових можливостей, бажання використовувати свої сильні сторони та існуючу культуру підприємства в області прийняття рішень.

Успіх сформованої стратегії залежить від фактичної системи контролю,

яка використовується на протязі строку дії стратегії. Моніторинг включає критичний аналіз та оцінку стратегічних планів і виконання рішень на основі ступеня досягнення стратегічних цілей.

Для оцінки успішності реалізації стратегії підприємства використовуються внутрішні показники успішності стратегії (обсяги виробництва, чистий прибуток, оборотність оборотного капіталу, рентабельність інвестицій, собівартість продукції, фондвіддача) і зовнішні показники (обсяг продажів, коефіцієнт конверсії реалізованої продукції, кількість виграних тендерів, інвестиції в компанію, прибутки від продажів, вартість придбаних ресурсів, обладнання) [12]. Результатом цього аналізу може бути зміна, модифікація або продовження впровадження стратегії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження

Об'єктом дослідження обрано підприємство Полтавського району Полтавської області, яке є членським громадським об'єднанням, метою якого є спільна виробнича діяльність на основі індивідуальної трудовій участі та об'єднанні майнових пайових внесків, участі в управлінні підприємством та розподіл доходів між членами кооперативу. Підприємство було створене власниками земельних та майнових паїв.

На процес виробництва сільськогосподарської продукції впливає багато факторів, пов'язаних з рівнем організації і технологій, ефективністю використання виробничих потужностей, зокрема знарядь і предметів праці, природних і кліматичних умов.

Земля - найважливіший засіб виробництва в сільському господарстві. А найважливіше завдання бізнесу – максимально повне і раціональне використання земельних ресурсів з максимальною вигодою. Земельні ресурси є продуктом природи. Для сільського господарства це основний засіб виробництва, без якого неможливий процес виробництва продукції рослинництва і тваринництва. Суттєвою характеристикою землі як засобу виробництва є родючість, яка визначається здатністю ґрунту накопичувати поживні речовини, перетворювати їх у придатні для рослин форми та постачати кисень до кореневої системи рослини. Земельні фонди поділяють на різні види земельних угідь залежно від стану та виробничого користування. Земельні угіддя — це ділянки землі з різними природними характеристиками та видами господарського використання. Проаналізуємо дані підприємства, щоб визначити склад і структуру сільськогосподарських угідь (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Склад та структура земельних угідь, землезабезпеченість підприємства
за 2017 - 2021 рр.**

Угіддя	Роки										Темп зміни, %
	2017		2018		2019		2020		2021		
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Всього с.-г. угідь, га	3975	100	3975	100	3786	100	3786	100	3974	100	-0,03
з них рілля	3975	100	3975	100	3629	95,9	3629	95,9	3817,0	96,0	-3,97
пасовища	0	0	0	0	157	4,1	157	4,1	157,0	4,0	-
Навантаження с.-г. угідь на 1- го середньорічного працівника, га	128,2	x	128,2	x	151,4	x	145,6	x	180,6	x	40,87

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Відповідно до розрахунків таблиці 2.1 у 2021 році площа сільськогосподарських угідь підприємства зменшилися на 1 га (0,03%) порівняно з 2017 роком. Посівні площі підприємства також зменшилися на 158 га (4%) за вказаний період, досягнувши 3975 га в 2017 році, оскільки у підприємства з'явилися пасовища. За аналізований період навантаження на одного працівника сільськогосподарських угідь зросло на 52,4 га (40,87 %) і у 2021 році склало 180,6 га/працівника.

Розташування господарств та природно-кліматичні умови регіону зумовлюють нерівномірність розвитку промисловості та визначають склад і структуру асортименту продукції, що виготовляється підприємствами. Цей процес характеризується таким поняттям, як спеціалізація виробництва.

Спеціалізацію господарства визначають за структурою грошових доходів від реалізації товарної продукції. Однак, адже в сільському господарстві виробляється значна частина нетоварної продукції, то її виділяють за такими додатковими показниками, як загальна структура валової продукції виробничих і трудових затрат, а також основні засоби виробництва.

Товарною продукцією є частина валової продукції, що реалізуються за межами господарства через різні канали розподілу. Воно визначається у 2 формах: натуральній і вартісній. Дослідимо склад і структуру товарної продукції підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Склад та структура товарної продукції підприємства
за 2017 - 2021 рр.**

Галузі й види продукції	Продано в сер. за 2017-2021 рр., ц	Постійні ціни 2016 р. 1 ц, грн	Вартість товарної продукції, тис. грн	Структура товарної продукції, %	Місце продукції
Продукція рослинництва - всього	x	x	148074,9	89,99	x
у тому числі: зернові та зернобобові - всього	235587,20	x	139580,5	84,82	x
з них: пшениця	103011,40	311,72	32110,7	19,51	2
ячмінь	15629,60	296,67	4636,8	2,82	5
кукурудза на зерно	8168,40	317,97	2597,3	1,58	8
гречка	73077,00	1227,75	89720,3	54,52	1
соя	4422,40	834,24	3689,3	2,24	6
соняшник	8357,00	816,8	6826,0	4,15	4
Продукція тваринництва - всього	0,00	x	16478,0	10,01	x
великої рогатої худоби	1385,80	2301,57	3189,5	1,94	7
свиней	689,80	2387,68	1647,0	1,00	9
птиці	138,40	2021,67	279,8	0,17	10
молоко	25652,00	436,65	11200,9	6,81	3
яйця курячі (тис. штук)	138,40	1161	160,7	0,10	11
Всього по господарству	x	x	164552,8	100,00	x

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Виходячи з даних таблиці 2.2 видно, що загальний обсяг товарної продукції на підприємстві за останні роки збільшився втричі. Це пов'язано зі збільшенням валового доходу за всіма видами сільськогосподарської продукції. Гречка (54,52%), пшениця (19,51%) та соняшник (4,15%) складають найбільшу частку товарної структури рослинництва у 2021 році.

Найбільшу частку продукції тваринництва становлять молоко (6,81%) та яловичина (1,94%).

Тому основною спеціалізацією підприємства є вирощування зернових із розширеним виробництвом соняшнику та молока.

Трудовим ресурсам відведено провідну роль у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань господарювання. Ступінь забезпечення і раціональність використання робочої сили на підприємстві в основному визначає рівень організаційно-технологічного виробництва і характеризується ступенем використання техніки і технології, робочих місць, конкурентними умовами і фінансовою стійкістю.

Кількісна характеристика працівників доповнюється показниками ефективності використання трудових ресурсів, де основна увага приділяється продуктивності праці.

Розглянемо склад і використання трудових ресурсів на підприємстві у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Склад трудових ресурсів та ефективність їх використання на підприємстві за 2017 - 2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	відхилення (+,-)	темп зміни, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	253	226	203	192	152	-101	-39,9
з них зайнятих у с.-г. виробництві	230	205	185	174	134	-96	-41,7
у т. ч.:							
в рослинництві	130	105	96	94	72	-58	-44,6
в тваринництві	100	100	89	80	62	-38	-38,0
Відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	59,52	59,52	48,00	49,92	42,24	-17,3	-29,0
у т. ч.:							
в рослинництві	114,40	92,40	84,48	82,72	63,36	-51,0	-44,6
в тваринництві	-54,88	-32,88	-36,48	-32,80	-21,12	33,8	-61,5

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Виробництво валової продукції у постійних цінах на 1 працівника, тис. грн	234,50	256,27	245,88	187,32	239,23	4,7	2,0
Одержано прибутку на 1 працівника, тис. грн	-13,82	27,21	-99,99	14,27	153,31	167,1	-1209,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	16316,00	18409,00	20688,00	18735,00	18404,00	2088,0	12,8
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	5374,18	6787,98	8492,61	8131,51	10089,91	4715,7	87,7
Припадає на 1 працюючого у с.-г.:							
с.-г. угідь, га	4,21	4,71	5,23	5,52	6,95	2,7	65,2
ріллі, га	4,21	4,71	5,23	5,52	6,95	2,7	65,2
Коефіцієнт використання робочого часу	0,83	0,88	0,89	0,91	0,92	0,1	11,9

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

З таблиці 2.3 можна зробити висновок, що середньорічна чисельність працівників підприємств за період 2017 - 2021 рр. зменшилася на 39,9%, або на 101 особу, з них у рослинництві – на 44,6%, у тваринництві – на 38%. При цьому витрати на оплату праці підприємства зросли на 12,8%.

Як бачимо, на 1 працюючого припадає тепер на 2,7 га більше, ніж на початку аналізу. На кінець аналізу було одержано прибутку на 1 працівника на 167,1 тис. грн. (у 11 разів) більше, ніж на початку. Коефіцієнт використання часу на протязі всього досліджуваного періоду зріс на 0,1 в.п.

Ефективне управління майном підприємства залежить від двох складових: основного капіталу (довгострокових активів) - основних засобів та інших необоротних активів і оборотного капіталу (поточних активів) - резервів, запасів, витрат, грошових коштів та коштів в розрахунках Сукупність засобів праці, якими розпоряджається підприємство, складають його основні фонди. Показники забезпеченості основними та оборотними

засобами підприємства за 2017 - 2021 рр. наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники забезпеченості основними та оборотними засобами
підприємства за 2017 - 2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	відхилення (+,-)	темп зміни, %
Первісна вартість основних засобів на початок року - всього, тис. грн	41869	44761	47028	47800	50122	8253	19,71
Наявність основних фондів на кінець року – всього, тис. грн	26040,0	23201,0	19509,0	15096,0	12554,0	-13486,0	-51,8
Вартість оборотних фондів на кінець року – всього, тис. грн.	44092,0	56832,0	50257,0	49983,0	74676,0	30584,0	69,4
у т. ч.: виробничі запаси	8469,0	21156,0	16005,0	14443,0	18532,0	10063,0	118,8
поточні біологічні запаси	6617,0	4067,0	2594,0	2409,0	0,0	-6617,0	-100,0
незавершене виробництво	2722,0	3807,0	4934,0	3520,0	10096,0	7374,0	270,9
готова продукція	17996,0	17130,0	13903,0	12590,0	19693,0	1697,0	9,4
дебіторська заборгованість	10801,0	5680,0	8798,0	17582,0	18699,0	7898,0	73,1
грошові кошти	1537,0	2256,0	733,0	362,0	147,0	-1390,0	-90,4
готівка	42,0	22,0	16,0	67,0	24,0	-18,0	-42,9
рахунки в банках	1495,0	2234,0	717,0	295,0	123,0	-1372,0	-91,8

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

З даних таблиці помітно, що у 2021 році первісна вартість основних фондів зросла на 8253 тис. грн чи 19,71%, однак на кінець року їх вартість зменшилася більше, ніж на 50%.

Зростання вартості оборотних коштів майже на 70% зумовлено збільшенням виробничих запасів на 10063 тис. грн (118,8%), незавершеного виробництва на 7374 тис. грн (майже в 4 рази) та збільшенням дебіторської

заборгованості на 7898,0 тис. грн (73,1%). При цьому зменшилася кількість грошових коштів на 90,4% та рахунків у банках на 91,8%.

Необхідною умовою формування та використання основних фондів підприємства є аналіз їх поточного стану, мобільності та ефективності використання. Управління рухом основних фондів є частиною загальної економічної стратегії підприємства і спрямоване на досягнення головної мети – відтворення основних фондів та їх ефективне використання в межах підприємства.

Для характеристики ефективності використання основних засобів використовується система показників, наведених в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники ефективності використання основних засобів
підприємства за 2017 - 2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	відхилення (+,-)	темп зміни, %
Фондозабезпеченість, тис. грн	10,5	11,3	11,8	12,6	13,2	2,7	25,7
Фондоозброєність, тис. грн	165,5	150,4	163,9	163,8	206,2	40,7	24,6
Фондовіддача, грн	0,90	1,07	1,06	1,47	2,23	1,3	147,1
Фондомісткість, грн	0,28	0,23	0,24	0,17	0,11	-0,2	-59,5
Норма прибутку, %	-5,0	7,7	-29,1	4,2	26,7	31,7	-635,9
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5	0,6	0,8	1,0	1,2	0,7	157,2
Коефіцієнт придатності, %	62,19	51,83	41,48	31,58	25,05	-37,1471	-59,73

У 2021 році в фондоозброєність порівняно з 2017 роком зросла на 40,7 тис. грн. або 25%. Значення цього показника пояснюється тим, що темпи зростання вартості основних фондів перевищують темпи зростання чисельності працівників підприємства.

Фондовіддача показує суму продажу, що отримує підприємство з 1 грн. коштів вкладених в основні засоби. Протягом аналізованих років спостерігаємо збільшення фондовіддачі: у 2021 році порівняно з 2017 роком

на 1,3 грн., що говорить про покращення ефективності використання основних засобів. Позитивним явищем є зменшення фондомісткості на 59,5%, яка показує суму коштів, яку використало підприємство на формування основних засобів щоб отримати 1 грн з реалізації.

Коефіцієнт зносу характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості і показує питому вагу вартості основних засобів, що вже перенесена на вироблену продукцію. У підприємства цей коефіцієнт збільшився на кінець 2021 року на 0,7 в.п. по відношенню до 2017 року, що свідчить про погіршення стану основних засобів кооперативу. Зростання коефіцієнта зносу (і, відповідно, зниження коефіцієнту придатності) зумовлене низькими темпами оновлення основних засобів.

Виробництво та реалізація продукції вимагає матеріальних витрат, витрат праці та фінансових витрат. Оскільки економічний результат виробництва зазвичай розраховується як різниця між прибутком від реалізації продукції та витратами на виготовлення та збут, важко переоцінити важливість аналізу витрат та управління ними на підприємстві. Рівень витрат визначає профіль діяльності кожного підприємства та має великий вплив на ефективність роботи. Також є базисом для утворення прибутку та виконання своїх зобов'язань перед державою і власними працівниками.

Тому, наступним аспектом нашої оцінки діяльності підприємства буде аналіз витрат даного підприємства, що представлено в таблиці 2.6.

Дані таблиці 2.6 показують, що витрати підприємства за всіма категоріями продовжували зростати за період аналізу. У 2017 році матеріальні витрати (вартість сировини, основних матеріалів, комплектуючі вироби, закупівлі напівфабрикатів, допоміжних матеріалів, палива, електроенергії та ін.) становила 46399 тис. грн на початку аналізу і зросла до 5333 тис. грн у 2021 році. Це пов'язано з тим, що матеріальні витрати є однією зі змінних витрат, величина якої прямо пропорційна функціональній зміні обсягів виробництва продукції. Отже, основною причиною збільшення

вартості матеріалів є збільшення обсягів виробничої діяльності, а також здорожчання паливно-мастильних матеріалів та посадкового матеріалу.

Таблиця 2.6

**Склад та структура операційних витрат підприємства
за 2017 - 2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	відхилення (+,-)	темп зміни, %
Матеріальні затрати	46399	44424	52012	41797	5333	7934	17,10
Витрати на оплату праці	16316	18409	20688	18735	18404	2088	12,80
Відрахування на соціальні заходи	3570	4017	4495	4063	3975	405	11,34
Амортизація	4899	5734	5937	6010	5103	204	4,16
Інші операційні витрати	17729	20760	21435	20516	28778	11049	62,32
Разом	88913	93344	104567	91121	110593	21680	24,38

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Необхідно також зазначити, що постійно зростає сума витрат на оплату праці персоналу підприємства. У 2021 році порівняно з 2017 роком вони зросли на 2088 тис. грн. Тобто динаміка витрат на оплату праці має позитивну тенденцію.

Пропорційно сумі основної та додаткової оплати праці проводять відрахування на соціальні заходи, у які входять відрахування на державне (обов'язкове) соціальне страхування, включаючи відрахування на обов'язкове медичне страхування; відрахування на державне (обов'язкове) пенсійне страхування (до Пенсійного фонду) та інш. Тому їх сума також з кожним роком збільшувалася: у 2021 р. вони зросли на 405 тис. грн. порівняно із початком аналізу.

Відбулося збільшення відрахувань на амортизацію (джерело відтворення основних фондів підприємства) на 204 тис. грн. на кінець аналізу. Це говорить про те, що підприємство ефективно використовує свою амортизаційну політику та може у повній мірі нараховувати амортизаційні

відрахування на основні засоби, які зношуються.

Інші операційні витрати (оплата послуг зв'язку, охорони, страхування майна, витрати на відрядження, орендна плата за окремі об'єкти основних засобів, витрати на гарантійний ремонт тощо) в 2021 році зросли порівняно з 2017 роком на 11049 тис. грн.

Різні напрямки основної діяльності підприємства, що пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції, товарів, робіт, послуг, а також фінансової та інвестиційної діяльності дістають остаточну грошову оцінку в сукупності показників фінансових результатів (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Показники динаміки фінансових результатів підприємства
за 2017 - 2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	відхилення (+,-)	темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	76537	105472	90536	102029	123461	46924	61,31
Валовий прибуток (збиток)	7235	18044	-10786	17448	44310	37075	512,44
Чистий дохід від операційної діяльності	77156	106352	91543	103078	124751	33208	36,28
Витрати господарської діяльності	80652	100202	115228	100338	124824	9596	8,33
Чистий прибуток (збиток)	-3496	6150	-20297	2740	23303	26799	566,56
Середньорічна вартість капіталу	39100	41942,5	34143,5	24609	37368,5	3225	9,45

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Дані таблиці показують, що валовий прибуток у 2021 році порівняно з 2017 роком зменшився на 37075 тис. грн., а порівняно з 2019 роком збільшився на 55096 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції має тенденцію до зростання, а саме на 61,31%. А чистий прибуток підприємства отримувало тільки у 2018, 2020 та 2021 році. У 2017 та 2019 роках підприємство стало збитковим. На протязі всього аналізованого періоду середньорічна вартість капіталу мала тенденцію до зростання, що є позитивним явищем.

Загалом можна сказати, що останні два роки підприємство функціонувало ефективно, але нерівномірно. Про це свідчить одержання чистого прибутку та виручки від реалізації як головного рушія ефективної діяльності кооперативу, але фінансові результати дещо погіршилися з точки зору динаміки. Така ситуація може призвести до втрати конкурентоспроможності аргопідприємства в майбутньому. Тому необхідно ретельно вивчити можливі причини зниження ефективності діяльності.

Рентабельність є відносним показником фінансових результатів підприємства. Сукупністю показників рентабельності всебічно відображається ефективність виробничої (експлуатаційної, операційної), інвестиційної та фінансової діяльності підприємства та має відповідати інтересам учасників господарського процесу. На рівень показників рентабельності здійснюють вплив чимало чинників, які відображають різні сторони діяльності підприємства. Кількісна оцінка кожного фактора прибутковості допомагає оцінити його внесок і прийняти рішення щодо розвитку в тому чи іншому напрямку з метою досягнення бажаного рівня прибутковості.

Показники рентабельності кооперативу представлені в таблиці 2.8.

За даними таблиці 2.8 показники рентабельності знаходяться на достатньому рівні на протязі останніх двох років.

Оскільки рентабельність активів не дорівнює нулю і не є негативною, а становила у 2021 р. 0,28 в.п., то рентабельність власного капіталу із зростанням рівня заборгованості не буде набувати негативних значень стрімкіше, як це було у 2017 та 2019 рр.

У 2021 році значення рентабельності власного капіталу становило 0,48 в.п., то це означає, що реальна вартість активів підприємства зросла на

48% власного капіталу, тобто статутного, додаткового капіталу та інших складових власного капіталу вистачає для покриття збитків підприємства. Подібна структура балансу є задовільною.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності підприємства за 2017 - 2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+,-) 2021 р. до 2017 р..
	2017	2018	2019	2020	2021	
Рентабельність активів (ROA)	-0,06	0,07	-0,25	0,04	0,28	0,35
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-0,09	0,14	-0,86	0,11	0,48	0,56
Рентабельність (збитковість) виробничих витрат, %	10,44	20,64	-10,65	20,63	55,98	45,54
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,10	1,21	0,89	1,21	1,56	0,46
Рентабельність (збитковість) продажу, %	9,45	17,11	-11,91	17,10	35,89	26,44
Рентабельність (збитковість) операційних витрат, %	-1,16	10,46	-17,33	10,24	24,31	25,47
Коефіцієнт окупності операційних витрат	0,98	1,10	0,82	1,09	1,03	0,05
Загальна рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності, %	-4,33	6,14	-17,61	2,73	19,24	23,58
Чиста рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності, %	-4,33	6,14	-17,61	2,73	18,67	23,00
Коефіцієнт окупності сукупного капіталу	1,96	2,51	2,65	4,15	3,30	1,35
Загальний рівень рентабельності	-5,04	7,03	-20,03	3,24	29,44	34,49

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Негативна динаміка показників рентабельності свідчила про стійку кризову ситуацію у 2017 та 2019 рр., яка однак стабілізувалася на протязі останніх 2 років. Тепер показники рентабельності мають позитивну динаміку,

адже ріст виручки від реалізації випереджає ріст витрат, що позитивно відбивається на кінцевих результатах діяльності.

Щоб детально проаналізувати показники рентабельності продажу потрібно мати дані про значенні цих показників по галузі. Тому можна прослідкувати лише зміни цих показників і за період аналізу вони зросли на 26.44 в.п.

Проведені розрахунки свідчать про те, що найефективніше підприємство здійснювало свою діяльність у 2020 - 2021 рр., оскільки отримувало прибуток, тому всі види рентабельності мають позитивну тенденцію.

Отже, основними показниками, які забезпечують конкурентоспроможність продукції підприємства є: коефіцієнт власних оборотних коштів, коефіцієнт основних джерел формування запасів; сукупність коефіцієнтів рентабельності.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства

Як було виявлено у попередньому пункті основною спеціалізацією підприємства є вирощування зернових із розширеним виробництвом соняшнику та молока. Тому для аналізу нами обрано одну із основних сільськогосподарських культур, що вирощується у господарстві, та реалізується у найбільших обсягах – соняшника.

Зібрана інформація свідчить про те, що підприємства серед сусідніх аграрних підприємств, розташованих у безпосередній близькості, має двох основних конкурентів – підприємство 1 та підприємство 2.

Серед основних характеристик насіння соняшника виокремимо: урожайність, ступінь просушки, олійність, частку цілих (не битих) зерен, частку смітної домішки, ціну, а також результати оцінювання моделей за такими «м'якими» параметрами, як урожайність, ступінь просушки,

олійність, до якого були залучені представники агротрейдерів та провідні фахівці елеваторів, наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Характеристики насіння соняшника підприємства та його основних конкурентів

Параметри	Одиниці вимірювання	підприємство 1	підприємство 2	підприємство
Урожайність	бали	4	4	5
Ступінь просушки	бали	3	4	5
Олійність	бали	4	4	5
Частка цілих (небитих) зерен	%	8,3	8,4	7,1
Частка смітної домішки	%	0,1	0,08	0,045
Ціна	тис.грн/т	17,2	15,5	16,1

За даними таблиці 2.9 по всіх показниках кооператив займає лідируючі показники.

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності продукції.

Передусім ідеальне насіння має бути добре мати високу урожайність, очищеним, достатній ступінь просушки та олійність, містити як найменшу частку смітної домішки та як незначну частку цілих (небитих) зерен. Перелік цих параметрів та їхні значення для ідеального насіння наведено в таблиці 2.10. Ціна насіння з тону не повинна перевищувати 16 тис. грн.

Таблиця 2.10

Параметри та значення ідеального насіння підприємства

Параметри	Ваговий індекс	Значення параметра
Урожайність	45	5
Ступінь просушки	20	5
Олійність	15	5
Частка цілих (небитих) зерен	10	7,1
Частка смітної домішки	10	0,045

Доцільно оцінити такі параметри:

- ступінь просушки;

- урожайність;
- олійність:
- частка битих зерен;
- частка сміттевої домішки.
- економічний параметр - ціна.

Щодо «м'яких параметрів» - «урожайність», «ступінь просушки» та «олійність» - оцінка ідеального виробу відповідає максимальній оцінці – 5 балів за п'ятибальною шкалою, за якою експерти оцінювали цю продукцію.

Оцінка параметра «Урожайність»

$$Z_{n1} = \frac{4}{5} * 100 = 80 \%$$

$$Z_{n2} = \frac{4}{5} * 100 = 80 \%$$

$$Z_n = \frac{5}{5} * 100 = 100 \%$$

Урожайність насіння має високі показники, тобто від 35 ц/т.

Оцінка параметра «Ступінь просушки»

$$C_{n1} = \frac{3}{5} * 100 = 60 \%$$

$$C_{n2} = \frac{4}{5} * 100 = 80 \%$$

$$C_n = \frac{5}{5} * 100 = 100 \%$$

Ступінь просушки відповідає стандарту, притаманний насінню соняшника, без надмірної вологи. Ступінь просушки насіння конкурентів нижчі і не відповідають вимогам ДСТУ.

Оцінка параметра «Олійність»

$$K_{n1} = \frac{4}{5} * 100 = 80 \%$$

$$K_{n2} = \frac{4}{5} * 100 = 80 \%$$

$$K_n = \frac{5}{5} * 100 = 100 \%$$

Олійність продукції відповідає ДСТУ, знаходиться на високому рівні і

може претендувати на краще насіння серед конкурентів.

Оцінка параметра «Частка цілих (небитих) зерен»

$$B_{n1} = \frac{7,1}{8,3} * 100 = 86 \%$$

$$B_{n2} = \frac{7,1}{8,4} * 100 = 85 \%$$

$$B_{n3} = \frac{7,1}{7,1} * 100 = 100 \%$$

Ми бачимо, що частка битих зерен, тобто зерен з залишками ядра менше половини, в продукції підприємства майже відсутня і відповідає ДСТУ, тоді як частка битих зерен конкурентів не відповідає вимогам ДСТУ.

Оцінка параметра «Частка сміттевої домішки»

$$C_{M,n1} = \frac{0,05}{0,1} * 100 = 50 \%$$

$$C_{M,n2} = \frac{0,05}{0,08} * 100 = 63 \%$$

$$C_{M,n} = \frac{0,045}{0,05} * 100 = 90 \%$$

Частка сміттевої домішки продукції у продукції підприємства відповідає ДСТУ, по характеристикам знаходиться на вищому рівні ніж продукція конкурентів, тому сміливо може конкурувати на ринку з іншими підприємствами-виробниками (табл. 2.11).

Як бачимо з таблиці 2.11. за параметричним індексом кооператив має перше місце. Друге місце займає продукція Підприємство 2 і останнє місце займає продукція підприємства Підприємство 1. Отже, по наявним показникам бачимо, що підприємство має досить непогані показники, які дозволяють займати лідируючу позицію.

Оцінимо конкурентоспроможність насіння підприємства і конкурентів з еталоном за всіма технічними характеристиками, визначивши груповий параметричний індекс.

$$Imn_{n1} = 73,6$$

$$Imn_{n2} = 78$$

$$Imm_n = 100$$

Таблиця 2.11

Розрахунок одиничних і групових параметричних індексів за технічними показниками підприємства та його основних конкурентів

Параметри	Ваговий індекс, %	підприємство 1		підприємство 2		підприємство	
		парам. індекс	зважений парам. індекс	парам. індекс	зважений парам. індекс	парам. індекс	зважений парам. індекс
Урожайність	45	80	36	80	36	100	45
Ступінь просушки	20	60	12	80	16	100	20
Олійність	15	80	12	80	12	100	15
Частка цілих (небитих) зерен	10	86	8,6	85	8,5	100	10
Частка сміттевої домішки	10	50	5	63	6,3	100	10
Всього	100	71,2	73,6	78	79	100	100

Як бачимо груповий параметричний індекс найкращий на підприємстві і відповідає еталону.

Оскільки економічний параметр один – ціна, груповий параметричний індекс дорівнює:

$$Iep_{n2} = 1$$

$$Iep_{n2} = 0,99$$

$$Iep_n = 0,96$$

Ціна, як для покупця найкраща в підприємстві підприємства 2. Але у підприємства вона цілком прийнятна і нижча, ніж у інших виробників, що дозволить збільшити конкурентоспроможність серед інших підприємств.

Тобто, ціна в порівнянні з ідеалом є конкурентоспроможною.

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності підприємств:

$$Kint_{n1} = 0,74$$

$$K_{int.n2} = 0,78$$

$$K_{int.n} = 1,04$$

Як бачимо насіння соняшника досліджуваного господарства є конкурентоспроможним порівняно з еталоном $K_{int} > 1$. Отже, продукція підприємства є конкурентоспроможною, відповідає ідеалу, і по параметрам набагато краща своїх конкурентів.

Характеризуючи конкурентоспроможність продукції підприємства, в якості її критеріїв беремо отримані результати діяльності за 2019-2021 роки і на регіональному ринку, порівнюючи фактичні результати діяльності підприємства з оптимальними.

Оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства здійснювали шляхом порівняння однакових параметрів продукції конкурентів. Оцінка проводилась за 10-бальною шкалою (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Порівняльна характеристика конкурентоспроможності продукції
та його основних конкурентів (балів)**

Показники конкурентоспроможності продукції	підприємство	Конкуренти		
		підприємство 1	підприємство 3	підприємство 2
Продукція				
Якість	7	6	5	9
Урожайність	8	8	7	9
Престиж підприємства	7	8	5	10
Унікальність сортів	3	1	1	1
Олійність	5	4	3	5
Технічні параметри	8	8	6	9
Частка битих зерен	7	4	3	7
Тара (упаковка)	6	5	4	6
Право заміни продукції	8	6	5	10
Сміттєві домішки	8	8	7	9
Гарантійний термін	6	5	3	7
Надійність	9	8	6	9
Захищеність патентами	10	10	10	10
Загальна бальна оцінка	92	82	66	102
Рейтингова оцінка	2	3	4	1

Як бачимо з таблиці 2.10. підприємство в порівнянні з підприємством 1 поступається лише в таких показниках як престиж підприємства, але це можна пояснити реалізацією продукції не тільки на ринку України, а й за кордоном, що може послідувати наслідком не ознайомленості покупців з продукцією суб'єкту аналізу. По всіх інших параметрах підприємство має набагато кращі показники, ніж підприємство 1.

Порівнюючи підприємство та підприємством 3 можна побачити, що по всіх параметрах досліджуване господарство лідирує і останнє не є прямим конкурентом досліджуваного господарства і не може скласти конкуренцію даному підприємству.

Найголовнішим конкурентом підприємства є підприємство 2, який випереджає на декілька пунктів всі параметри.

Проведене дослідження показує, що підприємства вирощує та реалізує продукцію, яка поступається лише підприємству 2 за загальною бальною оцінкою. Оскільки нормативне значення за бальною оцінкою становить від 80 до 110 балів, то продукція підприємства конкурентоспроможна. Найвищу якість продукції має продукція підприємства 2, а найнижчу – підприємства 3.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства та конкурентів за ціновими факторами (табл. 2.11). Гуртова та роздрібна ціна найнижчі підприємства 3, проте за попередніми дослідженнями, продукція цього підприємства має нижчу якість. Найвищі ціни на насіння склались у фірми підприємство 2, що пояснюється високою якістю. Підприємство займає друге місце у рейтингу конкурентоспроможності продукції за якісно-ціновими параметрами.

Чим вища якість продукції підприємства, тим більш вимогливою до своєї ціни вона може бути. Отже, необхідно постійно вдосконалювати продукцію і слідкувати за її якістю.

З розрахованої таблиці 2.11. бачимо, що основним конкурентом залишається підприємство 2, якій підприємство поступається щодо таких параметрів як: гуртова, роздрібна ціна та пільгова знижка, що дає змогу

конкуренту залучати знижками клієнтів, чим забезпечувати собі лідируюче становище на ринку. Підприємство 1 та підприємство 3 залишаються значно нижче по показниках і тому не можуть бути впливовими конкурентами. Значно поступаються в гуртовій та роздрібній ціні, в відсотках на знижках, формах та термінах платежу, що даний час має досить важливе місце.

Таблиця 2.11

Порівняльна характеристика конкурентоспроможності продукції підприємства за ціновими показниками (балів)

№ п/п	Показники конкурентоспроможності продукції	підприємство	Конкуренти		
			підприємство 1	підприємство 3	підприємство 2
1.	Ціна:				
	– преїскурантна	10	10	10	10
	– гуртова	8	6	5	9
	– роздрібна	8	8	7	10
2.	Відсоток знижки з ціни	7	5	5	6
3.	Пільгова знижка	1	2	2	2
4.	Форми і терміни платежу	5	4	3	4
5.	Загальна бальна оцінка	39	35	32	41
6.	Рейтингова оцінка	2	3	4	1

Оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства проводимо за маркетинговою схемою, яка включає показники каналів збуту (табл. 2.12) та чинники просування продукції на ринку (табл. 2.13).

Рейтингова оцінка конкурентоспроможності продукції свідчить, що підприємство займає друге місце серед конкурентів. Основні канали збуту продукції представлені торговими представниками та оптовими посередниками. Як і в попередніх таблицях лідируючу позицію займає підприємство 2.

На території підприємства знаходяться склади для продукції, яка реалізується на території України. Негативним момент в конкуренції з Підприємство 2 є те, що не передбачена система знижок для покупців. Це зумовлено заключенням довгострокових контрактів, в яких прописана ціна на продукцію на певний період часу.

Таблиця 2.12

Порівняльна характеристика конкурентоспроможності продукції підприємства та конкурентів (балів)

№ п/п	Показники конкурентоспроможності продукції	підприємство	Конкуренти		
			підприємство 1	підприємство 3	підприємство 2
1.	Форми збуту:				
	- пряма доставка	1	1	1	1
	- торгові представники	9	2	1	8
	- оптові посередники	9	9	9	10
2.	Ступінь охоплення ринку	10	7	6	9
3.	Ефективність:				
	розміщення складських приміщень	8	9	6	9
	- система контролю запасів	9	6	7	10
	- системи транспортування	9	9	8	9
4.	Загальна бальна оцінка	55	43	38	56
5.	Рейтингова оцінка	2	3	4	1

Продукція підприємств підприємство 1 та підприємство 3 має гірші показники, тому не можуть бути головними конкурентами.

Таблиця 2.13

Порівняльна характеристика конкурентоспроможності продукції підприємства за ринковими факторами (балів)

№ п/п	Показники конкурентоспроможності продукції	підприємство	Конкуренти		
			підприємство 1	підприємство 3	підприємство 2
	Просування продукту на ринку				
1.	Реклама:				
	для клієнтів	0	5	0	7
	для торгових посередників	0	0	0	0
2.	Індивідуальний продаж				
	стимули для клієнтів	3	1	0	6
	демонстраційна торгівля	4	2	1	5
	показ зразків насіння	6	2	1	5
	навчання і підготовка персоналу збутових служб	4	2	0	5
	просування продукції по каналах збуту	9	5	4	8
	рекомендації по вирощуванню	5	1	0	1
3.	Загальна бальна оцінка	31	18	6	37
4.	Рейтингова оцінка	2	3	4	1

Підприємство для просування конкурентноспроможної продукції на ринок використовує просування продукту по каналах торгівлі і займає друге місце в рейтингу. Конкурентоспроможність продукції підприємства знаходиться на досить високому рівні в порівнянні з іншими виробниками.

Одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства є жорстке дотримання вимог замовника. Позитивним фактором, який впливає на попит на насіння соняшника, вироблене підприємством, є досить великий стаж на ринку, на протязі якого підприємство постійно прямувало до підвищення якості, зниженню вартості та підвищенню технічної озброєності своєї продукції.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Після виявлення та оцінки своїх ключових конкурентів керівництво господарства має розробити або удосконалити існуючі конкурентні стратегії, щоб отримати конкурентні переваги, запропонувавши продукцію з більш високою споживчою цінністю. Підприємство повинне розробити «стратегічний набір» (систему стратегій різних типів на певний період часу), які відображають рівень специфіки діяльності та розвитку, рівень його претендування на місце та роль на ринку.

Для вибору стратегічних напрямів конкурентних позицій нами обрано метод МакКінсі (GE/McKinsey). Побудуємо дану матрицю відносно підприємства та визначимо конкурентні стратегії для товарного портфелю підприємства.

Для побудови матриці МакКінсі нам необхідно визначити показники, за якими будемо оцінювати, привабливість ринку та конкурентну позицію господарства.

Конкурентну позицію підприємства і привабливість видів діяльності в рамках вертикальної і горизонтальної інтеграції характеризують рядом комплексних значень, а не визначають одним критерієм. Привабливість цього виду галузевої діяльності можна визначити за допомогою таких показників, як розмір і швидкість зростання ринку, технологічний попит, темпи росту конкуренції, сезонні і циклічні амплітуди, можливості та ризики, інвестиційні потреби, прибутковість галузі, соціальний та державний вплив та інші.

Визначення конкурентної позиції підприємства проведемо за такими

етапами:

- визначимо ключові чинники успіху для ринку, на якому діє підприємство;

- проведемо оцінювання конкурентоспроможності.

До чинників, які можливо використовувати для оцінки конкурентної позиції, можуть бути віднесені:

- виробничі, як то: номенклатура, рівень витрат, технологічні можливості;

- ринкові, зокрема: рівень цін, якість продукції, надійність збутової мережі, престижність торговельної марки, частка ринку;

- фінансові, серед них: рівень кредиторської заборгованості, ліквідність, ділова активність, фінансовий ліверидж та інші;

- організаційні чинники (організаційна структура, якість менеджменту, кваліфікаційний рівень управлінського персоналу) [55].

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства побудуємо і заповнимо таблицю, де дамо оцінку ступеня відповідності виділеним ключовим факторам успіху. Інтегральний показник конкурентоспроможності розрахуємо з урахуванням вагових коефіцієнтів, що визначають відносну важливість окремих ключових факторів успіху за формулою 3.1:

$$K = \sum_{j=1}^m a_j g_j E_j \quad (3.1)$$

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності;

n – число виділених ключових факторів успіху;

a_i – вага i -го чинника;

E_i – експерта оцінка i -го чинника.

Оцінку привабливості ринку підприємства визначимо за формулою 3.2:

$$A = \sum_{j=1}^m b_j g_j E_j \quad (3.2)$$

де A – інтегральний показник привабливості ринку;

m – число критеріїв оцінки;

b_j – вага j -го чинника;

E_j – експертна оцінка j -го критерію привабливості ринку.

Вагові коефіцієнти, що відображають відносну значущість чинників, визначимо за допомогою методу аналізу ієрархії, який полягає у парному порівнянні чинників відповідно до ступеня їх впливу на конкурентоспроможність і ринкову привабливість.

Експертну оцінку привабливості ринку пропонується здійснити за шкалою інтенсивності від 1 до 5, де оцінки мають наступне значення:

- 1 – однакова важливість;
- 2 – помірна перевага над іншою;
- 3 – істотна або сильна перевага;
- 4 – значна перевага;
- 5 – дуже сильна перевага.

Для визначення експертної оцінки конкурентоспроможності пропонується використовувати наступну шкалу інтенсивності від 1 до 5, де оцінки мають значення:

- 1 – слабкий вплив;
- 2 – незначний вплив;
- 3 – середній вплив;
- 4 – сильний вплив;
- 5 дуже сильний вплив показника на діяльність підприємства.

Відносна вагомість кожного фактора визначається шляхом оцінки відповідного власного вектора головної матриці як нормалізованої одиниці.

Отже, оцінкою привабливості ринку та конкурентного становища визначається позиція зони діяльності підприємства в матриці стратегічного вибору.

З метою визначення оцінки конкурентної позиції та привабливості аграрного ринку і їх вагомості було залучено експертів, серед яких провідні фахівці досліджуваного кооперативу та підприємств-конкурентів, зокрема,

керівники підприємств, комерційні директори, начальники відділів маркетингу, спеціалісти зі збуту, економісти.

Експертам було запропоновано оцінити ступінь важливості кожного індикатора привабливості аграрного ринку та показників конкурентної позиції підприємства на ринку. При оцінюванні експертам необхідно було проранжувати індикатори за ступенем важливості та виставити оцінку, яку вони вважають раціональною, з числа натурального ряду за шкалою від 5 до 1, де 5 – максимальна оцінка, а 1 – мінімальна. Спираючись на дані оцінки було визначено вагу кожного індикатора для показників привабливості та конкурентної позиції.

Показники коефіцієнта вагомості привабливості ринку та конкурентоспроможності продукції для підприємства представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Показники коефіцієнта вагомості привабливості ринку та конкурентоспроможності продукції підприємства

Фактори привабливості ринку та конкурентоспроможності продукції	Коефіцієнт вагомості											
	Пшениця озима	Насіння соняшника	Молоко	М'ясо свиней	Гречка	Горох	Ячмінь ярий	Соя	М'ясо ВРХ	Яйця курячі	М'ясо птиці	Кукурудза на зерно і
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Привабливість галузі												
Темпи зростання ринку	0,20	0,20	0,20	0,15	0,15	0,20	0,15	0,2	0,2	0,15	0,15	0,2
Стадія життєвого циклу на ринку	0,35	0,15	0,25	0,20	0,10	0,25	0,2	0,15	0,1	0,2	0,15	0,2
Прибутковість сегменту	0,15	0,30	0,15	0,15	0,25	0,30	0,3	0,25	0,15	0,2	0,15	0,25
Інтенсивність конкуренції	0,20	0,15	0,20	0,15	0,25	0,15	0,25	0,2	0,3	0,3	0,3	0,15
Концентрація клієнтів	0,10	0,20	0,20	0,35	0,25	0,10	0,1	0,2	0,25	0,15	0,25	0,2
Всього	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Конкурентоспроможність												
Відносна частка ринку	0,15	0,20	0,25	0,10	0,30	0,15	0,2	0,15	0,1	0,1	0,15	0,25
Собівартість продукції	0,30	0,25	0,25	0,15	0,10	0,15	0,15	0,2	0,25	0,2	0,25	0,15
Рівень освоєння технології	0,20	0,15	0,15	0,20	0,25	0,20	0,25	0,15	0,25	0,2	0,2	0,25
Чутливість до загальногосподарської кон'юнктури	0,15	0,20	0,10	0,30	0,20	0,25	0,25	0,2	0,15	0,3	0,15	0,1

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Конкурентоспроможність ціни	0,20	0,20	0,25	0,25	0,15	0,25	0,15	0,3	0,25	0,2	0,25	0,25
Всього	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства та привабливості ринку проведемо окремо по кожному сегменту. Після цього обираємо індикатори привабливості галузі та конкурентоспроможності продукції.

Для оцінки привабливості галузі обираємо такі фактори: темпи зростання ринку; стадія життєвого циклу на ринку; прибутковість сегменту; інтенсивність конкуренції; концентрація клієнтів.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції було обрано такі фактори: частка ринку; собівартість продукції; рівень освоєння технології; широта асортиментного ряду; конкурентоспроможність ціни.

Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначаємо ранг. Показники рангу привабливості ринку та конкурентоспроможності продукції підприємства представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Показники рангу привабливості ринку та конкурентоспроможності продукції підприємства

Фактори привабливості ринку та конкурентоспроможності продукції	Коефіцієнт вагомості											
	Пшениця озима	Насіння соняшника	Молоко	М'ясо свиней	Гречка	Горох	Ячмінь ярий	Соя	М'ясо ВРХ	Яйця курячі	М'ясо птиці	Кукурудза на зерно і
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Привабливість галузі												
Темпи зростання ринку	4	3	2	4	3	2	4	2	3	2	2	4
Стадія життєвого циклу на ринку	3	4	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3
Прибутковість сегменту	3	4	3	1	4	3	3	4	3	1	1	4
Інтенсивність конкуренції	5	4	4	3	5	4	5	3	5	2	2	4
Концентрація клієнтів	4	5	4	2	3	2	2	1	4	2	1	2

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Конкурентоспроможність												
Відносна частка ринку	5	4	5	3	3	5	5	3	2	1	1	4
Собівартість продукції	3	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3
Рівень освоєння технології	4	3	3	4	5	3	4	1	1	2	3	2
Чутливість до загальногосподарської кон'юнктури	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	1	3
Конкурентоспроможність ціни	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	1	2

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Загальні розрахунки оцінки привабливості ринку та конкурентоспроможності продукції підприємства представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка привабливості ринку та конкурентоспроможності продукції підприємства

Фактори привабливості ринку та конкурентоспроможності продукції	Коефіцієнт вагомості											
	Пшениця озима	Насіння соняшника	Молоко	М'ясо свиней	Гречка	Горох	Ячмінь ярий	Соя	М'ясо ВРХ	Яйця курячі	М'ясо птиці	Кукурудза на зерно і
Привабливість галузі												
Темпи зростання ринку	0,8	0,6	0,4	0,6	0,45	0,4	0,6	0,4	0,6	0,3	0,3	0,8
Стадія життєвого циклу на ринку	1,05	0,6	0,5	0,6	0,2	0,5	0,6	0,3	0,2	0,6	0,3	0,6
Прибутковість сегменту	0,45	1,4	0,45	0,15	1	0,9	0,9	1	0,45	0,2	0,15	1
Інтенсивність конкуренції	1	0,4	0,8	0,45	1,25	0,6	1,25	0,6	1,5	0,6	0,6	0,6
Концентрація клієнтів	0,4	1	0,8	0,7	0,75	0,2	0,2	0,2	1	0,3	0,25	0,4
Всього	3,7	4	2,95	2,5	3,65	2,6	3,55	2,5	3,75	2	1,6	3,4
Конкурентоспроможність												
Відносна частка ринку	0,75	0,8	1,25	0,3	0,9	0,75	1	0,45	0,2	0,1	0,15	1
Собівартість продукції	0,9	1	1	0,45	0,2	0,3	0,45	0,4	0,5	0,6	0,5	0,45
Рівень освоєння технології	0,8	0,45	0,45	0,8	1,25	0,6	1	0,15	0,25	0,4	0,6	0,5
Чутливість до загальногосподарської кон'юнктури	0,45	0,8	0,4	0,9	0,8	1	0,75	0,8	0,45	0,6	0,15	0,3
Конкурентоспроможність ціни	0,8	0,8	0,75	1	0,75	1	0,6	1,5	1	0,6	0,25	0,5
Всього	3,7	3,85	3,85	3,45	3,9	3,65	3,8	3,3	2,4	2,3	1,65	2,75

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

На основі проведених розрахунків, будемо поле матриці МакКінсі та

визначаємо позиції кожної групи продукції (рис. 3.1).

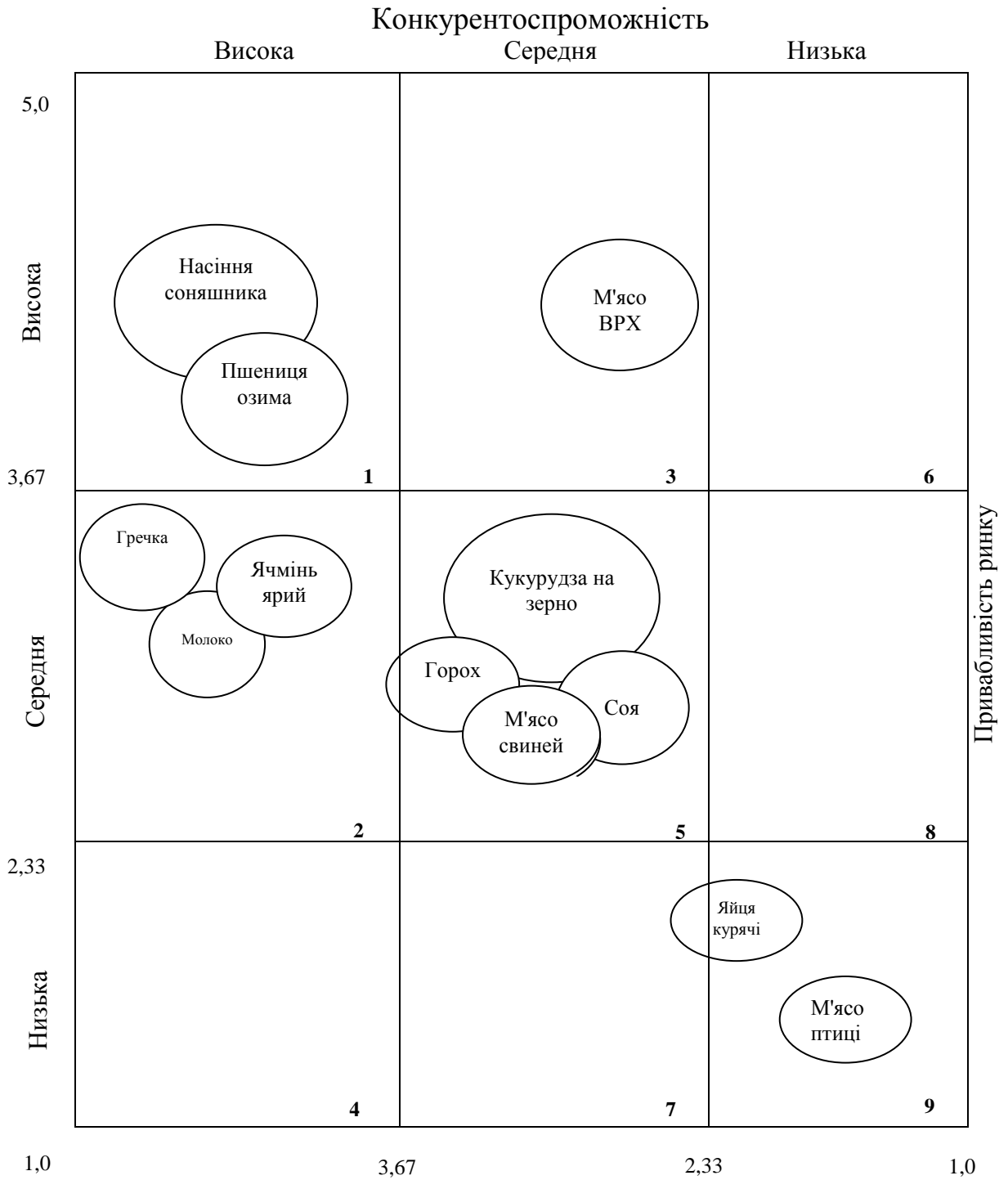


Рис. 3.1. Побудова матриці «МакКінсі», щодо досліджуваного підприємства

Джерело: розробка автора

За результатами аналізу, проведеного на основі матриці МакКінсі,

найважливішими у товарному портфелі підприємства є дві товарні групи: пшениця озима, насіння соняшника. Дані товарні групи є основою товарного портфелю підприємства, їх асортимент дозволяє підприємства генерувати основні грошові потоки, працюючи у відповідних сегментах ринку. Дані сегменти ринків є дуже привабливими, а позиція підприємства у них дуже сильною.

Отже, оцінка ефективності управління товарним портфелем кооперативу з використанням матричних методів дозволяє розробити стратегію розвитку асортименту для кожного сегменту ринку.

У сегментах пшениця озима, насіння соняшника доцільно використовувати стратегію збереження лідируючих позицій, у сегменті «Гречка» – стратегію зростання. У сегменті ячмінь ярий доцільно поєднати стратегії пошуку шляхів лідерства (основні зусилля мають бути націлені на лідера ринку) та стратегії захисту своїх позицій від конкурентів. Конкурентна позиція у сегменті молоко є досить сильною. І дозволить перейти до використання стратегії наступу.

Підприємству також необхідно розвивати товарну групу м'ясо свиней, шляхом інвестування у виробництво. Висока привабливість ринку при ефективному використанні інвестиційних коштів дозволить даній товарній групі стати стратегічним видом товарного портфелю.

Товарні групи такі як м'ясо свиней, соя, кукурудза на зерно, горох вимагають визначення зростаючих сегментів та вибіркового розвитку даних товарних категорій. Пропонується застосовувати стратегію підтримки з концентрацією на тих асортиментних позиціях, для яких характерне зростання попиту.

У сегменті м'ясо птиці та яйця курячі – пропонується вихід з ринку, оскільки низька конкурентна та ринкові позиції. Ці товарні групи призводять до зниження прибутковості підприємства.

Таким чином, формування оптимального товарного портфелю підприємства пов'язано із перерозподілом витрат ресурсів підприємства на підтримку напрямів діяльності, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, і дозволяє забезпечити збалансований стратегічний розвиток

товарного портфелю підприємства при мінімізації ризиків.

Для того, щоб сформувані маркетингові стратегії з точки зору управління товарним портфелем підприємства, необхідно передбачити результати реалізації комбінацій стратегій для окремих товарних груп, які знаходяться на різних етапах життєвого циклу. Для цього було визначено стадії життєвого циклу товарних категорій підприємства.

З метою надання рекомендацій щодо вибору стратегії розвитку для кожної товарної групи підприємства зобразимо графічно етап ЖЦТ кожного об'єкту дослідження (рис. 3.2).

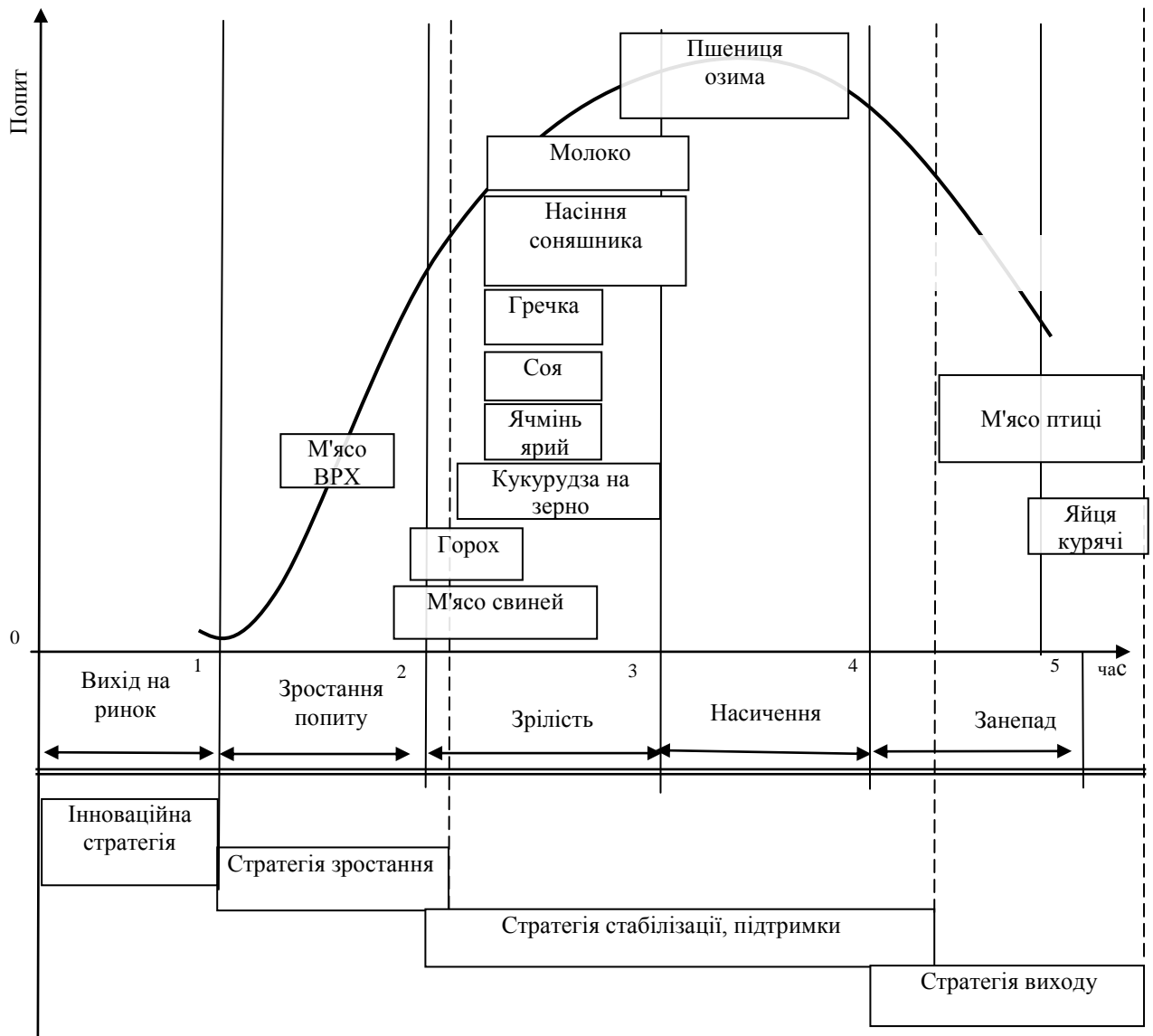


Рис. 3.2. Вибір стратегії розвитку товарних груп підприємства за етапами ЖЦТ

Переважає більшість товарних категорій, дев'ять із тринадцяти, товарного портфелю підприємства перебувають на стадії зрілості. З точки зору прибутковості підприємства, дані товарні категорії забезпечують сталий прибуток та вимагають незначних інвестицій для підтримки продукції. Для забезпечення збалансованого розвитку всіх видів діяльності пропонується для кожної товарної групи застосовувати власну стратегію розвитку, яка напряду пов'язана із її життєвим циклом.

На нашу думку, найефективнішою для господарства є товарна група «Молоко», яка характеризується високими обсягами продажу та стабільністю попиту. Не дивлячись на мінливість попиту, товарні групи «Пшениця озима», «Гречка» та «Ячмінь ярий» характеризуються високим обсягом реалізації продукції. Тобто із проведенням ряду заходів щодо підвищення попиту на дані групи продукції, можна прогнозувати прямо пропорційне зростання обсягів продажу даних груп.

Для покращання управління товарним портфелем та підвищення ефективності його функціонування на ринку підприємству пропонуємо дотримуватися наступних стратегічних заходів управління своєю діяльністю. Для товарних груп «Пшениця озима» та «Молоко» стратегічною задачею є утримання лояльних споживачів та розширення й концентрація на дистрибуції. Поєднання у сегменті «Гречка» стратегій пошуку шляхів лідерства та захисту своєї частки ринку від конкурентів стабілізує становище підприємства на ринку, збереже позиції переслідувача лідера ринку. Контрольоване інвестування у розвиток перспективних товарних груп «М'ясо свиней» та «Горох», а також пошук нового асортименту забезпечить стійкість ринкових позицій підприємства на ринку як лідеру. Для товарної групи «М'ясо ВРХ» запропоновано використовувати стратегію зростання за рахунок експансії виробництва, а для товарної групи «Ячмінь ярий» – захист власної частки ринку.

Термінових дій для стабілізації ринкових позицій потребують товарні групи «Соя» та «М'ясо свиней», для яких застосування відповідно стратегії

концентрації зусиль у нішовому сегменті ринку та стратегії обережного просування підвищить вагомість даних товарних груп у товарному портфелі кооперативу. Концентрація зусиль на асортиментних позиціях, які забезпечують достатній рівень прибутку та дослідження напрямків модифікації продукції, стабілізує діяльність підприємства у сегменті кукурудза на зерно.

Таким чином, використання керівництвом підприємства запропонованої моделі управління товарним портфелем та здійснення його комплексної оцінки дозволяє розробити рекомендації щодо формування портфелю стратегій. Визначення стану та тенденцій розвитку галузі, рівня споживання продукції, конкурентної позиції, привабливості ринку, можливостей та загроз, слабких та сильних сторін господарства, передбачених даною моделлю, у поєднанні із комплексною оцінкою функціонування складових товарного портфелю дозволяє визначити конкретні та адекватні змінам конкурентного середовища стратегічні й тактичні рішення щодо управління товарним портфелем (формуванням та розвитком).

На нашу думку, розроблені рекомендації щодо здійснення управління товарним портфелем та його оцінки дозволять підприємству підвищити якість стратегічних і тактичних рішень, яке приймає керівництво, забезпечити випуск конкурентоспроможної продукції, яка буде користуватись попитом у споживачів, підвищити ефективність діяльності підприємства.

3.2. Економічний ефект від запровадження стратегічних підходів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами підприємства, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності.

Тому керівництво підприємства повинно:

- об'єктивно оцінювати існуюче становище господарства;
- визначити концепцію підвищення конкурентоспроможності підприємства та продукції;
- доводити необхідність корпоративних змін;
- наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності.

Для всіх заходів щодо конкурентоспроможності необхідно зробити прогнози продажу та виконання планів підприємства.

В 2023 році планується придбати устаткування для виробництва халви потужністю виробництва 300 кг на місяць і освоїти ще один вид готової продукції.

Основною сировиною для виробництва халви - є ядро соняшникового насіння. Як вже говорилося у попередньому розділі підприємство реалізує насіння соняшника, але є неліквідне насіння (бите), яке можна використовувати в якості сировини для виробництва халви, а не продавати його по заниженим цінам.

Всі роботи по переоснащенню (переобладнанню, модернізації) його виробництва проводяться за рахунок власних оборотних коштів підприємства. За рахунок проведеної реконструкції і модернізації виробництва, підприємство зможе підняти рівень рентабельності і збільшити обсяги виробництва. Закупувати ядро соняшникового насіння підприємства потреби немає, адже самостійно його вирощує. Сировина, насіння соняшнику, буде використана підприємством для виробництва основних видів продукції - на виробництво халви та побічного - паливних брикетів і пелет.

Наразі, коли на території нашої держави йде війна, підприємство намагається всіма можливими способами допомогти нашим захисникам. Крім цеху по виробництву халви для розширення асортиментного ряду продукції рекомендуємо запровадити також виготовлення протеїнових батончиків і направляти їх нашим військовим.

Головними виробниками халви у Полтавській області є ТОВ «Домінік Ко» та ПРАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен». Ще існує 5 дрібних виробників, але говорити про насиченість ринку цією продукцією не можна [75].

Останніми роками обсяги виробництва і попиту на солодощі в Україні неухильно зростали. В той же час, звичні для українських ринків темпи в 10-15% зростання до 2019 року загальмувалися, а потім змінилися спадом, який експерти оцінюють в 10%. Правда, підвищення цін нівелювало скорочення обсягів виробництва за рахунок збільшення їх вартості, і статистика зафіксувала лише 1% мінусу.

Для нормальної роботи нового виробництва будуть потрібні мінімум 2 особи: 1 працівник цеху/майстер упаковки та 1 технолог. Якщо потрібен бухгалтер, залучимо його із основного виробництва. Прибиральниця може приходити, для цього можна скористатися послугами робітниць, які прибирають приміщення контори.

Таблиця 3.4

Штатний розпис та фонд оплати праці тепличного господарства (на місяць)

Посада	Оклад, грн	Кількість працюючих, осіб	Фонд оплати праці, грн.
Технолог	9500	1	9500
Працівник цеху /майстер упаковки	7000	1	7000
Усього:	x	2	16500
Соціальні відрахування: 22%	x	x	3630
Усього з відрахуваннями:	x	x	20130

Для запуску потрібне приміщення, але можна використати одне з закинутих приміщень ремонтних майстерень, які в наявності у господарства.

Сировину підприємство не буде закуповувати, адже вирощує соняшник самостійно.

До складу виробничої лінії входить вакуум-апарат для уварки сиропу, варочного котла для збивання карамельної маси, халвоміса ТММ-1М. Загальна вартість обладнання 25000 \$ (25000 *40 = 100 тис. грн.).



Рис. 3.3. Обладнання «Вайз – 1000» для виробництва халви

Таблиця 3.5

Технічна характеристика Обладнання «Вайз – 1000» [76]

Продуктивність,брикетів/год.	от 1000 *
Габаритні розміри (довжина x ширина x висота), мм	2400x800x1200
Вага брикетів,гр.	50-500
Точність регулювання,гр.	+/-1,0
Споживна електрична потужність, кВт	4,4
Вага обладнання, кг	420
Число обслуговуючого персоналу,осіб	1

Пелети з лузги насіння соняшника також можна реалізувати населенню села, де розташоване підприємство, та сусідніх населених пунктів, що в сучасних умовах є досить актуальним. Для його побудови визначимо витрати, які будуть з цим пов'язані. Розрахуємо кошторис побудови цього цеху з розрахунку цін 2022 року (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Кошторис побудови цеху по виробництву халви у підприємстві в 2023 р.

Статті витрат	Сума, грн.
Обладнання	100000
Інженерне оснащення і ремонт приміщення	10000
Транспортні витрати	16000
Введення в експлуатацію (дозволи)	15000
Монтаж і налагодження	10000
Фонд оплати праці	20130
Всього	171130

Для того щоб знати, який прибуток ми отримаємо від реалізації халви насіння соняшника необхідно розрахувати її собівартість (планова калькуляція) (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Плановий кошторис виробництва халви соняшникової підприємством у
2023 р.**

№ п/п	Найменування сировини та матеріалів	Од. вимір.	Норма на 1 кг.ГП	Ціна 1од.	Сума, грн.
1.	Цукор	кг	0,2158	33,8	7,29
2.	Патока	кг	0,25	270	67,5
3.	Мильний корінь	кг	0,0016	58,33	0,09
4.	Молочна кислота	кг	0,0014	144	0,20
5.	Ваніль	кг	0,00026	12000	3,12
6.	Вода	л	100	16,48	1648
7.	Упаковка	грн	0,2	10,08	2,016
8.	На 300 готової продукції		30200,72		518467,49
	Статті витрат (грн.)				
9.	Обладнання				100000
10.	Електроенергія				1267,2
11.	Фонд оплати праці				20130
12.	Адміністративні витрати				10500
13.	Загальновиробничі витрати				48800
14.	Виробнича собівартість				77100
15.	Собівартість 1кг				257
16.	Витрати на збут				8000
17.	Всього				784521,69
18.	Прибуток 10%				78452,17
19.	Всього 300 кг				862973,86
20.	ПДВ 20%				172594,77
21.	Оптова ціна за 300 кг				117000
22.	Оптова ціна за 1кг халви				390

Так як цех по виробництву халви буде розташовано на основі колишнього ремонтного цеху, затрати на реалізацію цього проекту відносно не великі. Починаючи з сімнадцятого місяця підприємство буде отримувати дохід розміром 39900 грн. в місяць, який дозволить збільшити оборотні кошти, або залучити кошти для інвестування.

Отже, побудова цеху виробництва халви – прибуткова справа, яка дасть змогу підприємству розширити ринок збуту та залучити нових покупців. Це в свою чергу збільшить конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто економічний зміст категорій «конкуренція», «конкурентоспроможність продукції», «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентні переваги». Спираючись на дослідження науковців, які акцентують увагу на питанні конкурентоспроможності продукції, пропонується трактувати її з точки зору співзалежності між споживчими, маркетинговими та економічними властивостями, що поряд із притаманними продукції ознаками та організаційними елементами забезпечують запити і потреби споживачів на більш високому рівні якості за доступною ціною, ніж продукція конкурентів. При цьому конкурентоспроможність підприємства варто розглядати з позиції його здатності ефективно розподіляти власні та позикові ресурси на конкурентному ринку. Конкурентне середовище нами пропонується розглядати з позиції взаємодії із підприємствами-конкурентами, споживачами, посередниками, модифікація якого відбувається під впливом різноманітних ринкових умов і факторів.

Досліджено трактування категорій «стратегія» та «конкурентна стратегія». Розглянули та визначили етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства, надали їм коротку характеристику.

2. На протязі аналізованого періоду суттєво зросли обсяги валового доходу за всіма видами сільськогосподарської продукції. Гречка (54,52%), пшениця (19,51%) та соняшник (4,15%) складатимуть найбільшу частку товарної структури рослинництва у 2021 році. Найбільшу частку продукції тваринництва становлять молоко (6,81%) та яловичина (1,94%).

3. Середньорічна чисельність працівників підприємств за період 2017 - 2021 рр. зменшилася на 39,9%, або на 101 особу, з них у рослинництві – на 44,6%, у тваринництві – на 38%. При цьому витрати на оплату праці підприємства зросли на 12,8%.

При цьому на 1 працюючого припадає тепер на 2,7 га більше, ніж на

початку аналізу. На кінець аналізу було одержано прибутку на 1 працівника на 167,1 тис. грн. (у 11 разів) більше, ніж на початку. Коефіцієнт використання часу на протязі всього досліджуваного періоду зріс на 0,1 в.п.

4. У 2021 році первісна вартість основних фондів зросла на 8253 тис. грн чи 19,71%, однак на кінець року їх вартість зменшилася більше ніж на 50%. Зростання вартості оборотних коштів майже на 70% зумовлено збільшенням виробничих запасів на 10063 тис. грн (118,8%), незавершеного виробництва на 7374 тис. грн (майже в 4 рази) та збільшенням дебіторської заборгованості на 7898,0 тис. грн (73,1%). При цьому зменшилася кількість грошових коштів на 90,4% та рахунків у банках на 91,8%.

5. Валовий прибуток у 2021 році порівняно з 2017 роком зменшився на 37075 тис. грн., а порівняно з 2019 роком збільшився на 55096 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції має тенденцію до зростання, а саме на 61,31%. А чистий прибуток підприємство отримувало тільки у 2018, 2020 та 2021 роках. У 2017 та 2019 роках підприємство стало збитковим. На протязі всього аналізованого періоду середньорічна вартість капіталу мала тенденцію до зростання, що є позитивним явищем.

6. В результаті оцінювання рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його основних конкурентів визначили, що основним конкурентом залишається підприємство 2, якій підприємство поступається щодо таких параметрів як: гуртова, роздрібна ціна та пільгова знижка, що дає змогу підприємству підприємство 2 залучати знижками клієнтів, чим забезпечувати собі лідируюче становище на ринку. підприємство 1 та підприємство 3 залишаються значно нижче по показниках і тому не можуть бути впливовими конкурентами. Значно поступаються в гуртовій та роздрібній ціні, в відсотках на знижках, формах та термінах платежу, що даний час має досить важливе місце.

Підприємство для просування конкурентноспроможної продукції на ринок використовує просування продукту по каналах торгівлі і займає друге місце в рейтингу. Конкурентоспроможність продукції підприємства

знаходиться на досить високому рівні в порівнянні з іншими виробниками.

З метою формування та реалізації конкурентної стратегії підприємству рекомендовано наступні пропозиції:

Для вибору стратегічних напрямів конкурентних позицій обрано метод МакКінсі (GE/McKinsey). В результаті аналізу виявили, що найважливішими у товарному портфелі кооперативу є дві товарні групи: пшениця озима, насіння соняшника. Дані товарні групи є основою товарного портфелю підприємства, їх асортимент дозволяє підприємству генерувати основні грошові потоки, працюючи у відповідних сегментах ринку. Дані сегменти ринків є дуже привабливими, а позиція господарства у них дуже сильна.

Для покращання управління товарним портфелем та підвищення ефективності його функціонування на ринку підприємству запропонували дотримуватися наступних стратегічних заходів управління своєю діяльністю. Для товарних груп «Пшениця озима» та «Молоко» стратегічною задачею є утримання лояльних споживачів та розширення й концентрація на дистрибуції. Поєднання у сегменті «Гречка» стратегій пошуку шляхів лідерства та захисту своєї частки ринку від конкурентів стабілізує становище підприємства на ринку, збереже позиції переслідувача лідера ринку. Контрольоване інвестування у розвиток перспективних товарних груп «М'ясо свиней» та «Горох», а також пошук нового асортименту забезпечить стійкість ринкових позицій кооперативу на ринку як лідеру. Для товарної групи «М'ясо ВРХ» запропоновано використовувати стратегію зростання за рахунок експансії виробництва, а для товарної групи «Ячмінь ярий» – захист власної частки ринку. Термінових дій для стабілізації ринкових позицій потребують товарні групи «Соя» та «М'ясо свиней», для яких застосування відповідно стратегії концентрації зусиль у нішовому сегменті ринку та стратегії обережного просування підвищить вагомість даних товарних груп у товарному портфелі підприємства. Концентрація зусиль на асортиментних позиціях, які забезпечують достатній рівень прибутку та дослідження напрямків модифікації продукції, стабілізує діяльність підприємства у сегменті

кукурудза на зерно.

2. Гнучка диверсифікована модель аграрного бізнесу на основі впровадження міні-цеху з виробництва халви дозволить підняти рівень рентабельності і збільшити обсяги виробництва. Сировину, насіння соняшнику, буде використано підприємством для виробництва основних видів продукції - на виробництво халви та побічного - паливних брикетів і пелет, які можна реалізувати населенню села, де розташоване підприємство, та сусідніх населених пунктів, що в сучасних умовах є досить актуальним.

Економічний ефект даного проекту полягає в тому, що починаючи з сімнадцятого місяця підприємство буде отримувати дохід розміром 39,9 тис. грн. в місяць, який дозволить збільшити оборотні кошти, або залучити кошти для інвестування.

Соціальний ефект полягає у виробництві екологічно чистої продукції, у розширенні інфраструктури села, за рахунок утворення виробничого цеху, який надає послуги як підприємствам, так і населенню.