ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
13 квітня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Менеджмент конкурентоспроможності аграрного підприємства»**
(на матеріалах ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району)

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Манойло Наталія Олегівна

Керівник кваліфікаційної роботи Людмила Березіна

Полтава – 2022 року

ВСТУП

Актуальність теми. Підтримання та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання для сучасного агарного сектору є центральною проблемою, вирішення якої відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчого, економічного та технологічного розвитку країни. Особливе значення проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває у зв'язку з процесами глобалізації та зростанням відкритості вітчизняної економіки, оскільки конкурентоспроможність інтегрально характеризує становище країни на світовому ринку. Водночас, поле конкуренції для підприємств агропродовольчої сфери значно розширилося: вітчизняним товаровиробникам доводиться конкурувати із закордонними компаніями, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Як показує практика, значна частина вітчизняних підприємств не готова до активного ведення конкурентної боротьби, виявлення та завоювання конкурентних позицій. Основними причинами є недостатня опрацьованість теоретичних й методологічних основ забезпечення конкурентоспроможності, відсутність у підприємств ефективних управлінських та організаційних механізмів реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Зазначене свідчить про доцільність, як з наукової, так і з практичної точок зору, розвитку теорії й методології менеджменту конкурентоспроможності підприємства, розробки теоретико-методологічних основ побудови систем забезпечення її підвищення на основі відповідних методів та механізмів.

Зв`язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота повністю відповідає плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (державний реєстраційний номер 0118U005208).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних положень та розробка рекомендацій щодо підвищення

ефективності менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району. Виконання зазначеної мети обумовлює виконання наступних завдань:

розкриття теоретико-методичних основ менеджменту конкурентоспроможності підприємства;

аналіз менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва»;

визначення шляхів вдосконалення менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва».

Об'єктом дослідження виступає процес менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району.

Методи наукових досліджень. У процесі роботи над кваліфікаційною роботою для розв'язання поставлених завдань застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є монографії, статті з відповідної тематики вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали наукових конференцій, власні аналітичні розрахунки та матеріали досліджень. Статистичну базу досліджень становлять дані фінансової звітності ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району за 2016-2020 роки.

Елементи наукової новизни полягають в подальшому розвитку підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємств, онтологічних особливостях формування даного поняття, узагальненні та класифікації методів оцінки конкурентних переваг підприємства, характеристиці особливостей їх застосування у вітчизняних реаліях ведення бізнесу.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у формуванні стратегічних напрямів підвищенні конкурентостійості досліджуваного товариства через вплив коефіцієнту конкурентоспроможності на рівень його рентабельності, оптимізації функціональної системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Підприємство «Назва», визначенні методики оцінки конкурентоспроможності через розміри підприємства та його рівня рентабельності.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень, викладені у кваліфікаційній роботі оприлюднені на V Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (17 листопада 2021 р.) та на науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (31 березня – 01 квітня 2022 р.)

Публікації. Результати досліджень було опубліковано в тезах:

1. Манойло Н. О., Березіна Л. М. Стратегічні напрями актуалізації моделі системи управління інформаційною безпекою на підприємства агропродовольчої сфери. *Матер. VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»,* (17 листопада 2021 р., м. Полтава). Полтава: РВВ ПДАУ, 2021. С. 121-123.

2. Манойло Н. О., Березіна Л. М. Онтологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик.* (31 березня – 01 квітня 2022 р. м. Полтава). Випуск 15. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 77–81.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи складає 76 сторінок, містить 22 рисунки та 18 таблиць, 79 літературних джерел та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Онтологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств та фактори її забезпечення

Глобалізація світової економіки та посилення нерівномірності розвитку підприємств посилюють диференціацію конкурентних стратегій суб'єктів господарювання, що призводить до пошуку нових форм та методів конкурентної боротьби. Конкуренція зобов'язує учасників ринку створювати та розвивати конкурентні переваги, які формують цінність, що забезпечує перевагу суб'єкту господарювання над конкурентами. Відтак, кожен учасник конкурентної боротьби має певний набір факторів, що формують набір властивостей для задоволення потреб споживачів та спонукають їх до придбання товару саме у цього підприємства. Зазначені цінні властивості та попит на них, змінюються у часі залежно від конкретних особливостей споживача.

Необхідність вирішення проблеми забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємств зумовлена нестійкими темпами розвитку виробництва та численними науковими дослідженнями з проблем товарно-ринкової конкуренції, що дозволяють розглядати процес систематичного погіршення основних показників рентабельності виробництва та реалізації продукції або послуги.

Для визначення актуальної та ефективної стратегії конкурентоспроможності підприємства, необхідне розуміння класичного та сучасного категоріального її апарату, а також основ його онтологічної еволюції. Тому доцільним є визначення теоретичних аспектів формування та розвитку сутності поняття «конкурентоспроможності» та «конкурентоспроможності підприємства» (Додаток А., рис. 1.1).

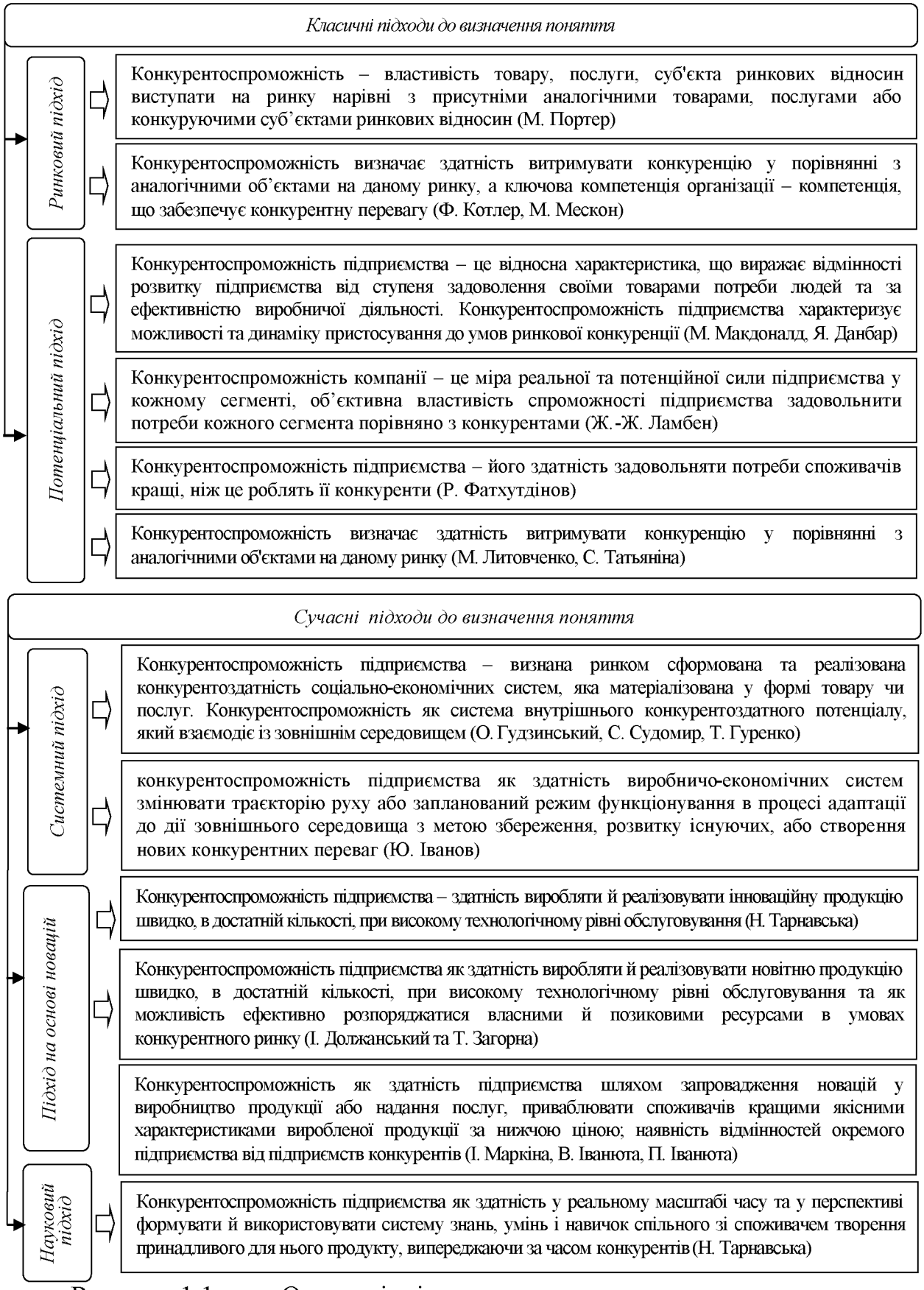


Рис. 1.1. Онтологічні аспекти визначення поняття «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства» [узагальнено на основі **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка!**

Источник ссылки не найден.; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Узагальнення зазначених підходів дає змогу охарактеризувати конкурентоспроможність підприємства як рівень ефективності використання суб'єктом господарювання економічних ресурсів відносно ефективності використання економічних ресурсів його конкурентами. Водночас, слід враховувати два основних джерела конкурентоспроможності: операційна ефективність та стратегічне позиціонування Отже, конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика суб'єкта господарювання за певний період часу умовах конкретного ринку, що відображає перевагу перед конкурентами за низкою показників [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Визначені характерні ознаки сучасних підходів дали змогу їх систематизації для формування комплексного підходу до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2).

Комплексний підхід

Конкурентоспроможність підприємства це формування операційних та стратегічних конкурентних переваг суб'єкту господарювання на основі підвищення ефективності виробничо-технологічних, організаційних, кадрових, інноваційних, підприємницьких та інших напрямів діяльності задля формування необхідного ресурсного потенціалу, який надає можливості для створення кращого продукту або послуги, що повністю відповідає очікуванням та потребам споживачів, порівняно з іншими суб'єктами ринку

Системний підхід	**Потенціальний підхід**	**Компаративний підхід**
передбачає визначення та вивчення взаємозв'язків процесів у внутрішньому й зовнішньому середовищах підприємства, що забезпечують формування та реалізацію конкурентних	передбачає формування конкурентоспроможності, а відповідно й конкурентних переваг на основі формування ресурсного потенціалу підприємства та його	передбачає формування ринкових переваг підприємства на основі його здійснення процесів встановлення порівняльних характеристик з

Рис. 1.2. Характеристика конкурентоспроможності підприємства відповідно до комплексного підходу [розроблено на основі **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

На основі поєднання характеристик розглянутих підходів конкурентоспроможність підприємства пропонується визначити як процес формування операційних та стратегічних конкурентних переваг суб'єкту господарювання на основі підвищення ефективності виробничо-технологічних, організаційних, кадрових, інноваційних, підприємницьких та інших напрямів діяльності задля формування необхідного ресурсного потенціалу, який надає можливості для створення кращого продукту або послуги, що повністю відповідає очікуванням та потребам споживачів, порівняно з іншими суб'єктами ринку. Слід зважати, що необхідність вирішення проблеми забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства зумовлено нестійкими темпами розвитку виробництва та численними науковими дослідженнями з проблем товарно-ринкової конкуренції, які дозволяють розглядати процес систематичного погіршення основних показників рентабельності виробництва та реалізації товарної продукції [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].Зазначене обумовлює трактування поняття конкурентоспроможності підприємства на основі чотирьох рівнів, три з яких є основними (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Рівні формування поняття конкурентоспроможності підприємства [розроблено на основі **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Відповідно конкурентоспроможності підприємства – ємна економічна категорія, що поділяється на кілька рівнів: конкурентоспроможність товару, товаровиробника, галузі, країни. З метою формування належного рівня конкурентоспроможності підприємства всі три рівні повинні злагоджено взаємодіяти, а їх характеристиками повинні стати наступні твердження:

конкурентоспроможність, це індикатор порівняльної переваги підприємства щодо інших підприємств-конкурентів галузі;

конкурентоспроможність, це відносна характеристика виразу ступеня розвитку даного підприємства;

конкурентоспроможність, це характеристика можливості та динаміки пристосування підприємства до умов ринкової конкуренції

конкурентоспроможність– здатність змагатися у досягненні ідентичних цілей, у прагненні мати ті ж ресурси, блага, займати становище на ринку, а також здатність пристосовуватись до змін ринкових умов шляхом задоволення конкретних суспільних потреб та підвищення ефективності виробничо-господарську діяльність [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

У зарубіжній та вітчизняній літературі широко представлені фактори, що забезпечують конкурентні переваги підприємства. Найбільш популярним в економічній літературі є підхід, який ґрунтується на об'єднанні всіх факторів конкурентоспроможності в дві групи: зовнішні фактори, які меншою мірою визначаються підприємством та внутрішні, що практично повністю залежать від підприємства Також, вчені в залежності від своїх поглядів та галузі досліджень обґрунтовують різний набір чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємств. [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**] Узагальнення точок зору вчених дозволили сформувати перелік факторів, що впливають на конкурентостійкість суб'єкту господарювання, та класифікувати їх за такими ознаками:

фактори, що знижують конкурентостійкість підприємства, або призводять до її втрати (зовнішні та внутрішні) (табл. 1.1);

фактори, що сприяють конкурентоспроможності підприємства (зовнішні та внутрішні) (табл. 1.2).

Таблиця 1.1

Фактори зниження конкурентостійкості підприємства [узагальнено на основі 13; 21; 23; 29; 31; 41; 51; 55; 67; 68; 74]

Зовнішні фактори	
Науково-технічний прогрес:	***виникнення та/або високі темпи інновацій:*** – у виробництві або технології, нові знаряддя та предмети праці; – у товарі, його властивостях; – у проведенні маркетингу.
Державна політика:	***в економіці:*** загроза – у вигляді відсутності підтримки в ціноутворенні, оподаткуванні, в інвестиційній діяльності підприємства; ***у законодавчій сфері***: – несприятливі зміни у законодавстві; – відсутність державної політики у сфері законотворчості; ***у соціальній сфері:*** з – збільшення рівня впливу соціальних вимог; – збільшення соціальних стандартів.
Інфраструктура ринку:	– недосконалість чи погіршення інфраструктури ринку
споживачі:	– зміни потреб; – зростання рівня вимог; – погіршення рівня життя.
конкуренти:	***поведінка конкурентів на ринку:*** – поява нових конкурентів зі старим товаром; – поява нових конкурентів з новим товаром; ***порушення антимонопольного законодавства:*** – об'єднання, домовленість.
постачальники/партнери (сировини, енергії, обладнання, кваліфікованих кадрів):	– поведінка постачальників/партнерів; – їх зникнення (недоступність); – підвищення цін на їх продукцію, і в цілому їх диктат при дефіцит постачальників.
Внутрішні фактори	
маркетинг:	– негнучка цінова політика, або її погіршення; – негнучка асортиментна політика; – звуження асортименту товарів; – погіршення ефективності роботи (руйнування) системи стимулювання збуту та післяпродажного обслуговування та реклами.

Відтак, доцільно відмітники переважання зовнішніх факторів, які заважають формуванню конкурентних переваг підприємства перед внутрішніми чинниками, які спричинені переважно маркетинговими аспектами діяльності. Водночас, хоча підприємство не має можливості впливати на переважну більшість зазначених зовнішніх фактори, проте моє змогу мінімізувати ступінь їх впливу за рахунок факторів, які підвищують його конкурентостійкість.

Таблиця 1.2

Фактори підвищення конкурентостійкості підприємства [узагальнено на основі 13; 21; 23; 29; 31; 41; 45; 47; 51; Ошибка! Источник ссылки не найден. **55; 67; 68; 74]**

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
– зростання кредитування виробництва; – сприятливі зміни у законодавстві; – покращення інфраструктури ринку; – прихильність покупців; – покращення рівня життя; – догляд конкурента з ринку; – виникнення бар'єрів входу галузь; – посилення контролю за виконанням антимонопольного законодавства; – тощо.	– поліпшення цінової політики; – поліпшення асортименту товарів; – підвищення ефективності системи стимулювання збуту та післяпродажного обслуговування й реклами; – стабільна інноваційна діяльність; – можливість швидкого переналагодження обладнання та технологічного переозброєння; – стабілізація фінансової стійкості; – збільшення платоспроможності; – покращення ділової активності; – ефективна система мотивації праці; – створення та використання норм організаційного поведінки; – кваліфікований склад кадрів; – ефективна система управління на підприємстві; – виконання вимог обов'язкової соціальної відповідальності; – тощо.

Надалі доцільно охарактеризувати найбільш вагоміші зовнішні фактори впливу зовнішнього середовища на конкурентостійкість підприємства:

постачальники. З погляду системного підходу підприємство є механізмом перетворення вхідних елементів у вихідні. Основні різновиди входів – це матеріали, обладнання, енергія, капітал та робоча сила. Залежність між підприємством та мережею постачальників, що забезпечують введення зазначених ресурсів є значною;

інвестиційна привабливість. Для функціонування та розвитку підприємства необхідний капітал. Потенційними інвесторами можуть виступати: банки, програми державних установ з надання позик, акціонери та приватні особи. Варто зазначити, що чим успішніша діяльність підприємства, тим вище його можливості залучити необхідний обсяг коштів;

державні органи. Підприємства зобов'язані дотримуватися не тільки законодавчого поля ведення бізнесу, а також вимог органів державного регулювання;

споживачі. Пітер Ф. Друкер стверджує, що єдина справжня мета бізнесу – створювати споживача. Під цим виразом він розуміє, що саме «виживання та виправдання існування підприємства залежить від його здатності знайти споживача та задовольняти його запити… . Значення споживачів для бізнесу очевидно: вони вирішують, які товари та послуги для них бажані і за якою ціною» [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Тому, необхідність задоволення потреб покупців впливає на взаємодію підприємства з постачальниками матеріалів та трудових ресурсів. Вплив споживачів на внутрішні змінні структури може бути значним;

конкуренти. Керівництво кожного підприємства розуміє, що якщо не задовольняти потреби споживачів так ефективно, як це роблять конкуренти, то підприємство не зможе функціонувати та розвивати свою діяльність на ринку у довгостроковій перспективі. У багатьох випадках не споживачі, а власне конкуренти визначають, якого роду результати діяльності можна продати та яку ціну за якою доцільно здійснювати продаж. Важливо розуміти, що споживачі – не єдиний об'єкт конкурентної боротьби підприємства.

До найбільш впливових внутрішніх факторів, які визначають конкурентостійкість підприємства відносяться елементи, що становлять внутрішній потенціал підприємства:

кадровий потенціал. Для ефективної діяльності підприємства, з метою реалізації завдань, пов'язаних з досягненням поставлених цілей, необхідне його забезпечення працівниками визначених спеціальностей та кваліфікації. Розвиток низки галузей нині стримується нестачею потрібних фахівців. Основним завданням сучасного підприємства є відбір та підтримка талановитих менеджерів. До завдань виробничого потенціалу належить належне здійснення процесів виготовлення продукту, постачання та ведення

складського господарства; обслуговування технологічного парку; здійснення досліджень та розробок тощо;

організаційний потенціал включає: комунікаційні процеси; організаційні структури; норми, правила, процедури; розподіл прав та відповідальності; ієрархію підпорядкування;

маркетинговий потенціал внутрішнього середовища підприємства охоплює всі процеси, пов'язані з реалізацією продукції. Це продуктова стратегія, стратегія ціноутворення, стратегія просування товару, вибір ринків збуту та систем розподілу;

фінансовий потенціал передбачає здійснення процесів, пов'язаних з забезпеченням ефективного використання та руху грошових коштів на підприємстві. Зокрема, це підтримання належного рівня ліквідності та забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей тощо.

Відтак, визначення ключових властивостей сутності поняття конкурентоспроможності підприємства та характеристика внутрішніх та зовнішніх факторів конкурсних переваг сучасних суб'єктів господарювання потребує подальшого розгляду традиційних та інноваційних методів їх визначення з метою формування і реалізацій конкурентних стратегій розвитку.

1.2. Методичні засади визначення та оцінки конкурентних переваг підприємства

У розрізі проведеного дослідження, важливим є визначення параметрів конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах підвищеного рівня конкурентної недобросовісності контрагентів та галузевого ризику.

Якщо розглядати конкурентоспроможність підприємства не як порівняльну, а як його абсолютну характеристику, то під конкурентоспроможним підприємством треба розуміти: по-перше, прибуткове

підприємство; по-друге, підприємство, що має високу ефективність; по-третє, стабільно функціонує підприємство.

Важливе місце у системі стратегічного управління підприємством займає проблема оцінки його конкурентоспроможності. Існує велика різноманітність методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Їх можна класифікувати за цілою низкою ознак: за змістом поняття конкурентоспроможності підприємства, за способом визначення значень врахованих показників, за способом отримання інтегрального показника та способу визначення вагових коефіцієнтів різних показників (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [розроблено на основі **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**;

визначення його сутності [розроблено на основі **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Інший підхід до класифікації показників конкурентоспроможності підприємства заснований на відмінностях у способі визначення значень одиничних показників [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Проблема розмірності показників, що відображають різні фактори, які враховуються в інтегральному показнику, вирішується або визначенням еталонного значення цього показника, або переведенням з допомогою певних формул всіх значень у бали, або ж визначенням бальних оцінок експертним методом.

Ще один підхід до проведення класифікації показників конкурентоспроможності підприємства пов'язаний з відмінностями у використовуваних способах отримання інтегрального показника. Значення показника, який характеризує конкурентоспроможність підприємства, може набувати вигляду простої суми одиничних показників, середнього арифметичного (геометричного) одиничних показників, середнього зваженого арифметичного (геометричного) показника поодиноких показників [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник**

ссылки не найден.; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Перші два способи досить прості у використанні. Основний їх недолік полягає в тому, що вони не враховують ступінь впливу окремих показників на конкурентоспроможність, і тому, можуть спотворювати загальну оцінку.

Третій спосіб отримання інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства враховує важливість поодиноких показників конкурентоспроможності, і це дозволяє припустити, що отриманий показник конкурентоспроможності більш точно відображатиме конкурентне положення підприємства. До недоліків такого підходу слід віднести суб'єктивність визначення значимості поодиноких показників конкурентоспроможності підприємства [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Наступна класифікаційна ознака пов’язана з можливими способами визначення вагових коефіцієнтів одиничних показників. Найбільше поширення серед них отримали експертний метод, метод нормування та методи економіко-математичного моделювання:

експертний метод передбачає визначення вагових коефіцієнтів аналізованих показників групою експертів. Проте, істотним його недоліком є високий рівень суб’єктивності;

для вирішення прикладних задач широке розповсюдження отримав метод нормування. Процедура приведення суми вагових коефіцієнтів аналізованих показників до одиниці дозволяє проводити всі необхідні розрахунки у єдиній шкалі виміру;

вагові коефіцієнти можуть бути визначені і за допомогою ще одного способу, основу якого лежать методи математичної статистики. Вони відрізняються більшою достовірністю. Проте, їх застосування має сенс лише за умов стабільного розвитку.

Більшість методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства за такого підходу базують на побудові матриць, відповідно до яких визначаються конкурентні стратегії (рис. 1.6).

Рис. 1.6. Найбільш поширені матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

У кризових умовах використання цих методів дуже важко через високу невизначеність поведінки зовнішнього середовища. Використання наведених вище методів спрямоване на отримання підсумкового кількісного показника, який характеризує рівень конкурентоспроможності підприємства. Такі показники часто використовуються для аналізу становища підприємства щодо конкурентів, побудови різних рейтингів, тобто з метою порівняння. Як правило, вони носять відносний характер. У той же час, слід зазначити, що ці показники з цілого ряду причин не повною мірою відповідають методології прийняття рішень за стратегічного управління діяльністю підприємства:

по-перше, адекватне визначення бази порівняння або еталонного підприємства має спірний характер. Багато вчених дотримуються думки про

те, що: яке має прийматися підприємство як еталонне підприємство? Між тим, немає сенсу порівнювати невелике приватне підприємство із транснаціональною корпорацією. Тобто, вибір еталонного підприємства пов'язаний з накладенням цілого ряду різних обмежень;

по-друге, вибір критеріїв для порівняння часто має суб'єктивний характер, тому вони можуть повною мірою відбивати реальне становище підприємства. При обліку одних факторів конкурентоспроможність підприємства матиме одне значення, при обліку інших – інше;

по-третє, значення конкурентоспроможності, одержуване під час розрахунку відносних показників, не має розмірності та носить абстрактний характер. У цьому випадку залишається зовсім не зрозумілим, які фактори і якою мірою впливають на зміну рівня конкурентоспроможності; що станеться у разі досягнення певного рівня конкурентоспроможності; який вплив здійснить зміна конкурентоспроможності на основні результати фінансово-господарської діяльності підприємства; яким чином можна використовувати цей показник з метою управління?

Проблеми оцінки конкурентоспроможності складні та багатогранні. Відповідно до аналізу основних наукових видань за зазначеною предметною тематикою, особливий внесок в розвиток методології її оцінки здійснили такі вчені як В. Амбросов, І. Андрійчук, О. Беззубченко, І. Біла, С. Коляденко, Т. Маренич, І. Пінчук, Т. Швед та інші. Вони розробляли теоретичні та методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності. При цьому для цієї оцінки параметрів конкурентоспроможності використовується інтегральний показник якості (відношення загального корисного ефекту від споживання товару до обсягу витрат). Ідентифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та представлена на рис. 1.7.

На наш погляд, при формуванні системи стратегічного управління більш логічним є підхід, що базується на визначенні системи показників, за якими можна оцінювати та відстежувати зміну конкурентоспроможності конкретного підприємства виходячи з ефективності різних напрямів його

діяльності. Система показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства, має задовольняти, насамперед, принципам вимірності, конкретності, узгодженості, гнучкості, системності та повноти відображення результатів діяльності підприємства [10]. Вона, на має охоплювати показники ефективності його функціонування, включаючи показники, що характеризують різні аспекти діяльності виробничої, фінансової, маркетингової та соціальної підсистем підприємства. Зводити ж різні показники в один інтегральний, не є доцільним, оскільки в цьому випадку губляться їх змістовні показники.

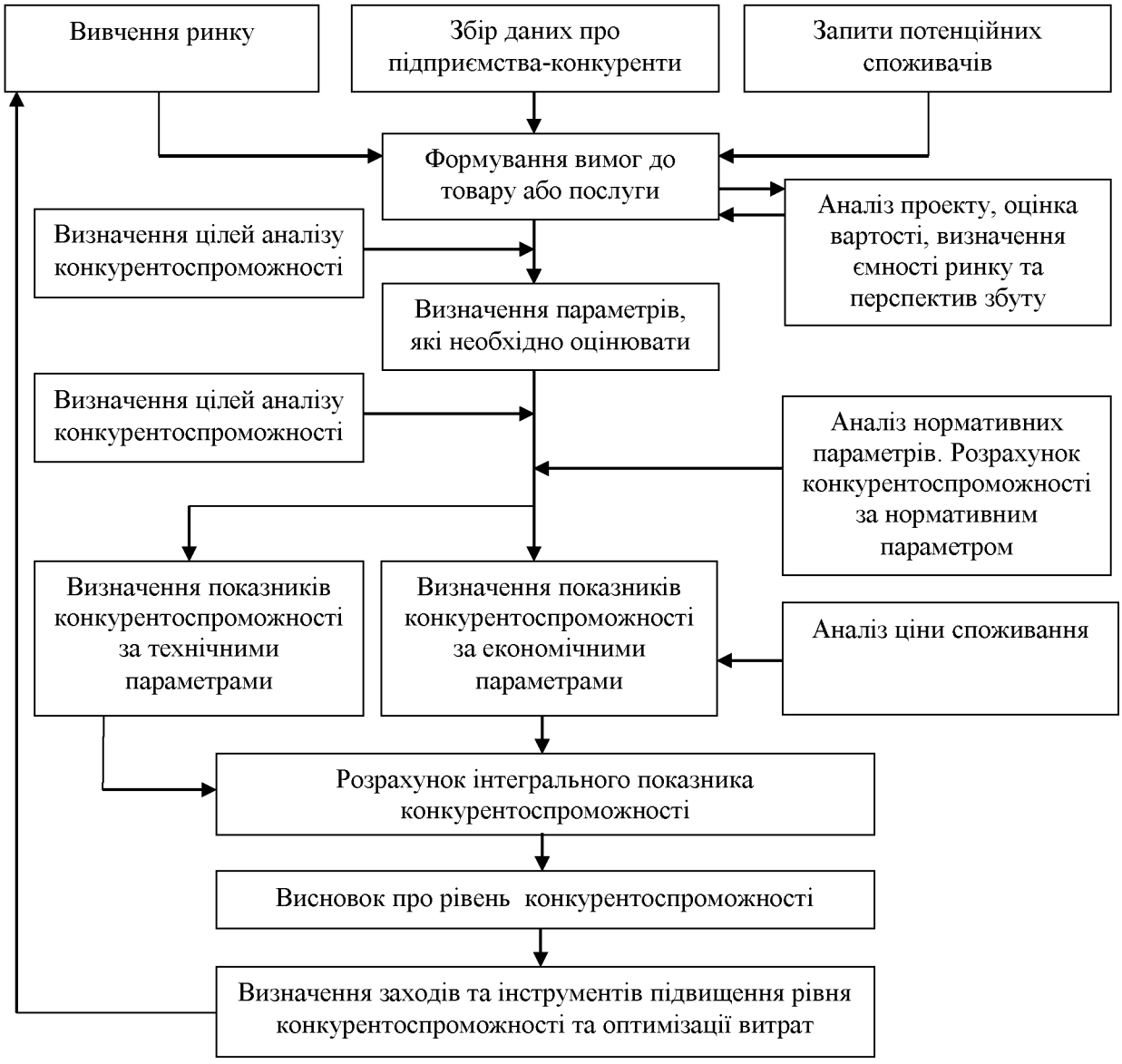


Рис. 1.7. Типова схема алгоритму визначення рівня конкурентоспроможності підприємства [розроблено на основі **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**;

Ошибка! Источник ссылки не найден.; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Здійснивши аналіз існуючих та найбільш розповсюджених методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, доцільно дійти висновку, що немає ідеальної та точної методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Виділені недоліки наявних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств зумовлюють дуже обмежені можливості практичного застосування більшої частини. Водночас, різноманітність існуючих методів дає можливість підібрати найефективніший і найпростіший метод оцінювання кожного конкретного підприємства.

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретико-методичні основи менеджменту конкурентоспроможності підприємства доцільно відзначити:

1. На основі аналізу традиційних та сучасних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства доцільно визначити її як процес формування операційних та стратегічних конкурентних переваг суб'єкту господарювання на основі підвищення ефективності виробничо-технологічних, організаційних, кадрових, інноваційних, підприємницьких та інших напрямів діяльності задля формування необхідного ресурсного потенціалу, який надає можливості для створення кращого продукту або послуги, що повністю відповідає очікуванням та потребам споживачів, порівняно з іншими суб'єктами ринку. Доцільно відзначити ще й головну властивість цієї категорії –здатність стабільно функціонувати в довгостроковій перспективі, успішно нейтралізуючи негативний вплив зовнішнього оточення на економічний стан підприємства за рахунок ефективного використання власного ресурсного потенціалу.

2. Особливого значення для формування стратегії підприємства має вибір показників з метою оцінки його конкурентоспроможності. Більшість пропонованих різними авторами показників конкурентоспроможності

підприємства відносний характер. В той же час, ці показники з цілої низки причин не повною мірою відповідають методології прийняття рішень за стратегічного управлінні діяльністю підприємства. Це зумовлено, перш за все, складністю адекватного визначення бази порівняння, суб'єктивністю вибору критеріїв для порівняння, недостатньою інформативністю одержуваного підсумкового значення конкурентоспроможності, яке не має розмірності та тому викликає проблеми його інтерпретації. Тому, оцінку конкурентоспроможності підприємства доцільно проводити за показниками ефективності його функціонування, включаючи показники, які характеризують різні аспекти діяльності виробничої, фінансової, маркетингової та соціальної підсистем підприємства, вибір яких має визначатися цілями проведеного аналізу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «НАЗВА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Підприємство «Назва»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Підприємство «Назва» знаходиться в Полтавській області, Миргородському районі, селі Солонці. Засноване в 2007 р. Для Полтавської області, де розташоване товариство характерні досить сприятливі ґрунтово-кліматичні умови. І хоч тут іноді випадає недостатня кількість опадів, проте розподіл їх на протязі року відповідає біологічним потребам більшості сільськогосподарських культур, вирощуванням яких займається дане господарство.

Головною метою діяльності ТОВ «Підприємство «Назва» є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, а також надання учасникам господарства та іншим особам послуг щодо ведення сільського господарства та здійснення інших видів діяльності.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Підприємство «Назва» згідно з відомостями Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України є: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; допоміжна діяльність у рослинництві; оптова та роздрібна торгівля.

У власності товариства перебуває: майно переданого йому у власність, продукція, вироблена в результаті здійснення господарської діяльності, одержані доходи, інше майно, набуте на підставах, не заборонених законом.

Управління товариством здійснюється загальними зборами учасників господарства та директором (табл. 2.1). Вищим органом товариством є збори, в яких беруть участь засновники товариства. Товариство самостійно вирішує всі питання кадрового забезпечення своєї діяльності, в тому числі, в межах чинного законодавства визначає загальну чисельність працівників, порядок найму та звільнення, внутрішній трудовий розпорядок, форми і системи оплати праці, порядок надання вихідних днів, щорічних відпусток, тощо.

Таблиця 2.1

Функціональний розподіл обов'язків між основними органами управління ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району, станом на 2021 р.

До виключної компетенції зборів учасників відноситься:	Поточне управління товариством здійснює директор, який:
– визначення основних напрямів діяльності товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання; – внесення змін та доповнень до статуту; – призначення та звільнення директора; – затвердження річних результатів діяльності товариства; – визначення порядку використання прибутку та покриття збитків; – прийняття рішення про створення, реорганізацію та ліквідацію дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їх статутів та положень; – прийняття рішення про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження	– без доручення діє від імені товариства; – здійснює оперативне управління, укладає договори, накази, інші документи та вчиняє інші юридично значимі дії відповідно до законодавства України; – відкриває поточні та інші рахунки в банках; – представляє товариство перед органами державної влади, підприємствами, установами, організаціями та окремими громадянами чи їх об'єднаннями відповідно до законодавства України; – визначає структуру, штатний розклад, форми організації та оплати праці; – накладає стягнення на порушників трудової та виробничої дисципліни, вживає заходів заохочення;

ліквідаційного балансу.	– здійснює інші будь-які дії, що не відносяться до виключної компетенції зборів.

Як відомо, спроможність ефективно управляти своїми співробітниками є головним джерелом її тривалого процвітання в сучасних умовах, коли йде постійне прискорення технічного прогресу і посилення конкуренції. ТОВ «Підприємство «Назва» є соціально-економічною системою, об'єднанням її складових елементів, або підсистем: керуючої і керованої.

До керуючої підсистеми управління товариства належать: власник та професійний апарат управління. До керованої підсистеми належать всі види ресурсів: людські, фінансові, матеріальні та інформаційні. Об'єктом управління даного підприємства є елементи структури системи управління та виробничі процеси, на які спрямований вплив функцій управління. Загальна організаційна побудова системи управління відображено на рис. 2.1.

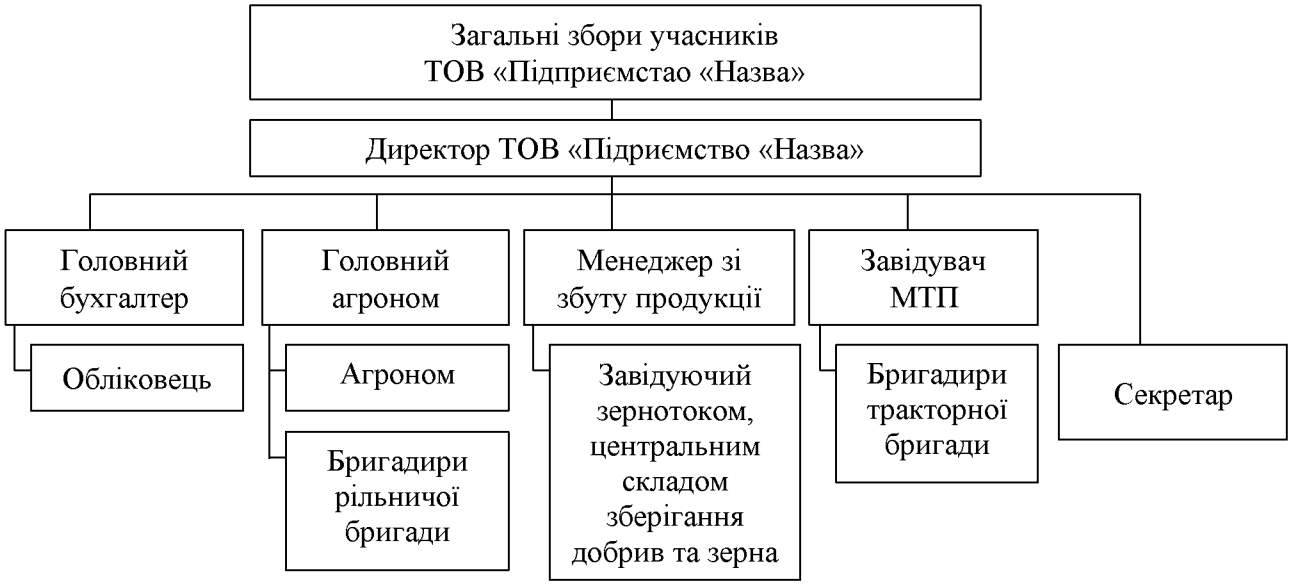


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району

Важливим ресурсом аграрного підприємства, та одночасно, умовою його конкурентоспроможності є земельні ресурси. У досліджуваного товариства найбільшу площу серед них займають чорноземи залишково-солонцюваті і слабо-солонцюваті. У комплексі з ними поширені солонцюваті види ґрунтів (наприклад, чорноземи солонцюваті), солонці та солоді. Аналіз

структури та динаміки земельних ресурсів відображено у табл. 2.2. на основі додатку Б.

Таблиця 2.2

Склад і структура земельного фонду ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району, 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Структура 2020 р., %	2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020		
Загальна земельна площа у власності і користуванні, га	3543	3611	3615	3598	3529	100,0	-0,40
Площа сільськогос-подарських угідь – всього, га	3543	3611	3615	3598	3527	100,0	-0,45
у т.ч. рілля	2895	3051	2969	3146	3225	91,39	11,40

ТОВ «Підприємство «Назва» забезпечене земельним фондом. Майже вся земельна площа зайнята під сільськогосподарські угіддя – 99,95 % у 2020 р. Площа сільськогосподарських угідь у 2020 р. становить 3527,0 га, що на 0,45 % менше порівняно з 2016 р. Зменшується і загальна частка земель в користуванні товариства на 0,4 %. Проте, зазначені зрушення в земельному фонді товариства є незначними і суттєво не впливають на його виробничо-господарську діяльність.

Для об'єктивного аналізу системи управління персоналом досліджуваного товариства необхідно оцінити якісний та кількісний склад його працівників на основі статистичної звітності за 2016-2020 рр. (додаток В). Результати аналізу та динаміку зміни структури персоналу товариства відображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району, 2016-2020 рр.

Категорія зайнятих	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020		
	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Управлінський персонал	16	14	14	13	13	-3	-18,8

У тому числі: Керівники	5	5	5	4	4	-1	-20,0
Спеціалісти	10	9	9	8	8	-2	-20,0
Технічні працівники	1	0	0	1	1	0	0,0
Виробничий персонал	55	55	53	56	50	-5	-9,1
Разом	71	69	67	69	63	-8	-11,3

Спостерігається коливання та в підсумку зменшення загальної чисельності персоналу товариства на 8 осіб протягом аналізованого періоду. Найбільша чисельність була відмічена у 2016 р. – 71 особа, найменша у 2020 р. – 63 особи. Загалом доцільно відмітити зменшення структури персоналу на 11,3 %. Несуттєво зменшується чисельність виробничого персоналу товариства – на 9,1 %, на відміну від управлінського персоналу – на 18,8 %. Чисельність керівників та спеціалістів зменшується на 20 % кожна категорія, хоча в чисельному вираженні це становить 1 та 2 особи відповідно. Загалом доцільно відмітити негативну тенденцію в кадровій стратегії персоналу, і водночас, заходи щодо оптимізації виробничої та управлінської структури, про що свідчать показники використання трудового потенціалу ТОВ «Підприємство «Назва» у 2016-2020 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика показників використання трудового потенціалу ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району, 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне (+;-)	відносне %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському виробництві, осіб	71	69	67	69	63	-8	-11,3
в тому числі в рослинництві	71	69	67	69	63	-8	-11,3
Навантаження на одного працівника: сільськогосподарських угідь, га	49,9	52,3	54,0	52,1	56,0	6,1	12,3
ріллі, га	40,8	44,2	44,3	45,6	51,2	10,4	25,5

Виробництво продукції всього (по собівартості) на одного працівника, тис. грн	376,2	1059,3	811,5	1269,4	986,9	610,7	(в 2,6 рази)
Продуктивність праці середньорічного працівника, тис. грн	599,4	1415,2	1040,5	1497,3	1351,4	752,1	(в 2,2 рази)
Витрати на оплату праці, тис. грн	4010,0	4896,0	5793,0	7961,0	7620,0	3610,0	90,0
Оплата праці середньорічного працівника, тис. грн	56,5	71,0	86,5	115,4	121,0	64,5	(в 2,1 рази)
Фондозабезпеченість, тис. грн	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	-0,2	-53,7
Фондоозброєність, тис. грн	164,8	213,8	260,9	286,8	399,5	234,7	(в 2,4 рази)
Фондомісткість, грн	0,2	0,3	0,4	0,4	0,3	0,1	47,3
Фондовіддача, грн	4,2	3,4	2,8	2,8	2,9	-1,4	-32,1
Одержано на 100 грн вартості основних фондів чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	363,6	662,0	398,8	522,2	338,3	-25,4	-7,0
чистого прибутку	45,3	82,8	43,4	20,9	30,8	-14,5	-31,9

Аналіз даних табл. 2. свідчить, що протягом 2016-2020 рр. як чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, у тому числі як в рослинництві, зменшилась. Це обумовлено також і зменшенням площі посівів та скороченням видів діяльності, тобто видів вирощуваної продукції товариством. Навантаження на одного працівника сільськогосподарських угідь зростає на 6,1 га (12,3 %), і аналогічно ріллі на 10,1 га (25,5 %). Виробництво продукції всього (по собівартості) на одного працівника зросла на 610,7 тис. грн, тобто у 2,6 рази. Відповідно зросла і продуктивність праці середньорічного працівника на 752,11 тис. грн, тобто у 2,2 рази. Витрати на оплату праці зросли на 3610,0 тис. грн, або ж на 90,0 %, а оплата праці середньорічного працівника на 64,5 тис. грн, або ж в 2,1 рази (65,6 %) (рис. 2.2).

тис. грн

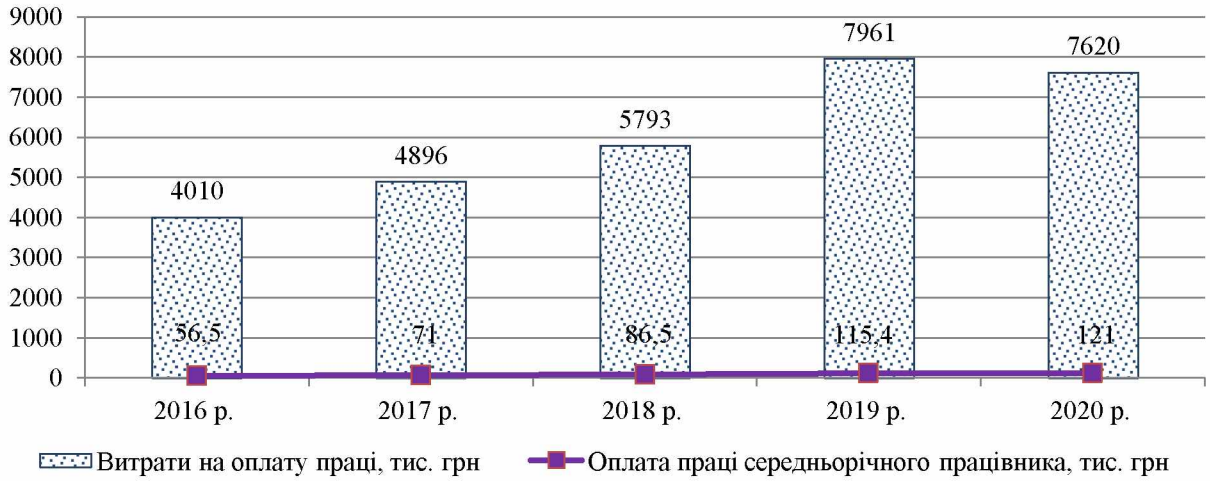


Рис. 2.2. Динаміка витрат на оплату праці працівників ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району, 2016-2020 рр.

Щодо динаміки показників, які характеризують ефективність використання трудових та матеріально-технічних ресурсів, слід відмітити, що:

показник фондозабезпеченості значно зменшився з 0,3 тис. грн у 2016 р. до 0,1 тис. грн у 2020 р.;

спостерігається зростання значення показника фондоозброєності з 164,8 тис. грн у 2016 р. до 399,5 тис. грн у 2020 р., тобто 2,4 рази, що є негативною тенденцією;

фондомісткість зростає з 0,2 грн у 2016 р. до 0,3 грн у 2020 р., що є негативною тенденцією і свідчить про залучення все більшої частини основних засобів до виробництва продукції;

негативною тенденцією є зменшення показника фондовіддачі на 1,4 грн до рівня 2,9 грн у 2020 р. порівняно з рівнем 2016 р. – 4,2 грн.

Відповідно зменшується і значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та чистого прибутку на 100 грн вартості основних фондів. Перший показник зменшується на 7,0 %. Другий на 31,9 % у 2020 р. порівняно з 2016 р.

Для оцінки ефективності роботи з матеріальними ресурсами (сировина, готова продукція, товари) доцільно провести аналіз складу оборотних активів, які вони представляють (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Склад оборотних активів ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району, 2016-2020 рр.

Види основних засобів	Роки										Відхилення 2020 р. до 2016 р.,	
	2016		2017		2018		2019		2020			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+,-) тис. грн	%
Запаси, з них	45297	70,4	50936	73,2	66611	60,7	46761	54,3	48872	56,7	3575,0	-13,7
виробничі запаси	5519	8,6	15002	21,6	23753	21,6	11628	13,5	13031	15,1	7512,0	6,5
незавершене виробництво	7552	11,7	6255	9,0	19587	17,8	29864	34,7	14850	17,2	7298,0	5,5
готова продукція	32218	50,1	17167	24,7	14152	12,9	5151	6,0	20945	24,3	-11273,0	-25,8
товари	8	0,0	12512	18,0	9119	8,3	118	0,1	46	0,1	38,0	0,0
Дебіторська заборгованість	17735	27,6	18619	26,8	42506	38,7	37465	43,5	37326	43,3	19591,0	15,7
Гроші та їх еквіваленти	1279	2,0	18	0,0	656	0,6	1821	2,1	20	0,0	-1259,0	-2,0
Інші оборотні активи	6	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-6,0	0,0
Разом	64317,0	100,0	69573,0	100,0	109773,0	100,0	86047,0	100,0	86218,0	100,0	21901,0	0,0

Відповідно до аналізу, найбільшу питому вагу оборотних активів становлять запаси, що, звичайно є негативною тенденцією розміщення активів товариства. Їх питома вага складає у 2020 р. – 56,70 %, проте зменшується на 13,7 %. При чому більшість запасів – 41,43 % у 2020 р. становить готова продукція, частка якої в структурі активів зменшується на 25,8 % порівняно з базовим роком. Не менш значиму частку в структурі запасів становлять незавершене виробництво (30,39 % у 2020 р.) виробничі запаси (26,66 % у 2020 р.)

Негативною тенденцією є зростання частки дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів товариства на 15,7 %. Її значення у 2020 р. – 37326 тис. грн, що є значною сумою.

Збільшення готової продукції та значна частина дебіторської заборгованості свідчить про зростання підприємницького ризику та

неефективної загальної та конкурентної стратегії поведінки на ринку.

Незначну часину становлять гроші та їх еквіваленти. Найбільше їх значення спостерігалося у 2019 р. – 1821,0 тис. грн. Інші необоротні активи майже відсутні на товаристві у 2016-2020 рр. Водночас, доцільно відмітити погіршення оптимальності співвідношення оборотних і необоротних активів товариства (додаток Г, рис. 2.3).

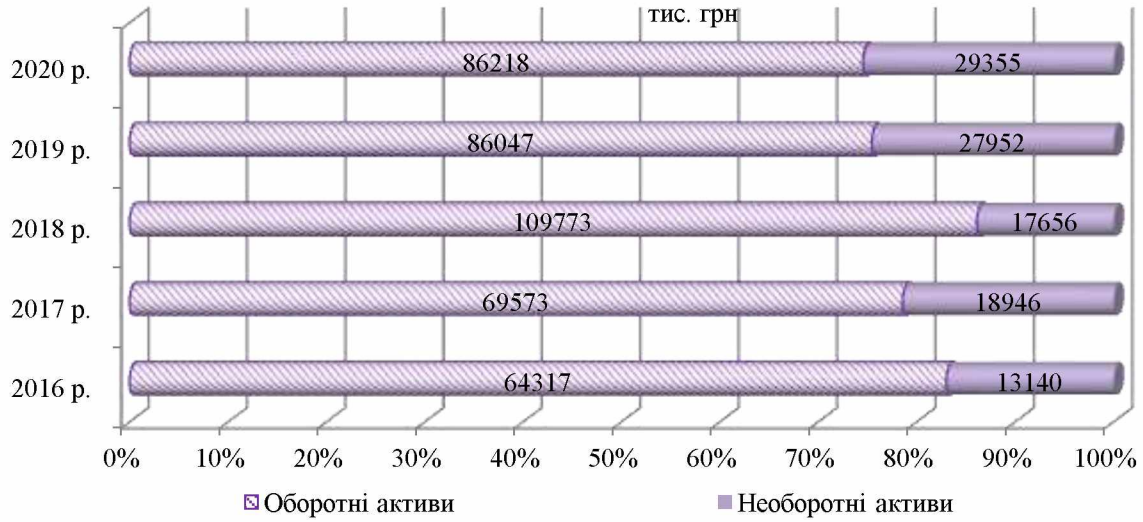


Рис. 2.3. Динаміка структури активів ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородского району, 2016-2020 рр.

Проведений аналіз оптимальності активів засвідчив незначне відхилення від оптимальності їх розподілу.

Якщо розглядати структуру необоротних і оборотних активів в їх розрізі, то вона потребує оптимізації. Негативним є зменшення оборотних активів на 5,4 % у 2020 р. відносно 2016 р. Водночас, оборотні активи перевищують оборотні, що є позитивною тенденцією.

Таким чином, частка оборотних активів у 2020 р. становить 74,6 %, а у 2016 р. – 83,0 %, натомість, частка необоротних – 17,0 % у 2020 р. та 25,4 % у 2020 р.

Фінансові ресурси ТОВ «Підприємство «Назва» мають різноманітні джерела формування – за рахунок власних грошових доходів та надходжень, а також із залучених позикових коштів. Джерела формування фінансових

ресурсів, які забезпечують ефективність діяльність товариства, а відповідно і його конкурентоспроможність потребують детального аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика структури джерел формування фінансових ресурсів ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району, 2016-2020 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне відхилення (+,-)	відносне відхилення (%)
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	%
Власний капітал	31207	43418	51007	55146	49714	18507	59,3
Довгострокові зобов'язання	29900	2600	28404	32003	32265	2365	7,9
Поточні зобов'язання	16350	42501	48018	26884	33638	17288	(в 2,1 рази)
Баланс	77457	88519	127429	114033	115617	38160	49,3

За рахунок власного капіталу товариство фінансується на – 43,00 % у звітному році, який зростає з 31207,0 тис. грн у 2016 р. до 49714 тис. грн у 2020 р., що на 18507,0 тис. грн більше (або на 59,3 %). Власний капітал досліджуваного товариства представлений переважно нерозподіленим прибутком протягом аналізованого періоду.

Слід відзначити переваження запозиченого капіталу в структурі джерел фінансування діяльності товариства. Їх питома вага становить у 2020 р. – 57,0 %, порівняно з 2016 р. – 59,71 %, що на 2,71 % менше. В структурі позичкового капіталу переважають довгострокові зобов'язання 64,65 % у 2016 р., а у 2020 р. тенденція зовсім інша – 48,96 %.У звітному році питома вага довгострокових зобов'язань та поточних зобов'язань майже однакові.

Зазначена структура джерел фінансування активів товариства свідчить про зниження його фінансової конкурентоспроможності, що формує низку інших недоліків та небезпек у ринковому середовищі.

Результативним показником функціонування ТОВ «Підприємство «Назва» є аналіз його ефективності та прибутковості діяльності, аналіз якої представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники результативності діяльності ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району, 2016-2020 рр.

Показники	Звітні роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Рентабельність власного капіталу	17,0	28,1	14,9	7,5	15,6	-1,4
Рентабельність позичкового капіталу	11,5	27,1	9,9	7,0	11,8	0,3
Рентабельність активів	6,8	15,8	9,8	5,3	10,0	3,2
Рентабельність витрат	19,8	16,7	14,0	4,7	12,5	-7,4
Рентабельність оборотних активів	8,2	17,6	6,9	4,8	9,0	0,8
Рентабельність господарської діяльності	12,5	12,5	10,9	4,0	9,1	-3,3

Проведений аналіз показників рентабельності засвідчив зниження ефективності діяльності товариства. У 2020 р. спостерігається зменшення деяких показників рентабельності. Доцільно відмітити зниження показника рентабельності власного капіталу на 1,4 процентних пункти, який становив у 2016 р. 17,0 %, а у 2020 р. лише 15,6 %. Показник рентабельності витрат теж зменшується протягом аналізованого періоду на 7,4 процентних пункти.

Зростає рентабельність активів, яка в 2020 р. становила 10,0 %, що на 3,2 процентних пункти більше. Простежується тенденція до зростання показника рентабельності оборотних активів на 0,8 процентних пункти у 2020 р. порівняно з 2016 р.

Показник рентабельності позичкового капіталу, який становить у 2016 р. 11,5 %, у 2020 р. 11,8 %, що на 0,3 процентних пункти більше. Зазначене може бути пов’язане з високим значенням позичкового капіталу в структурі джерел фінансування.

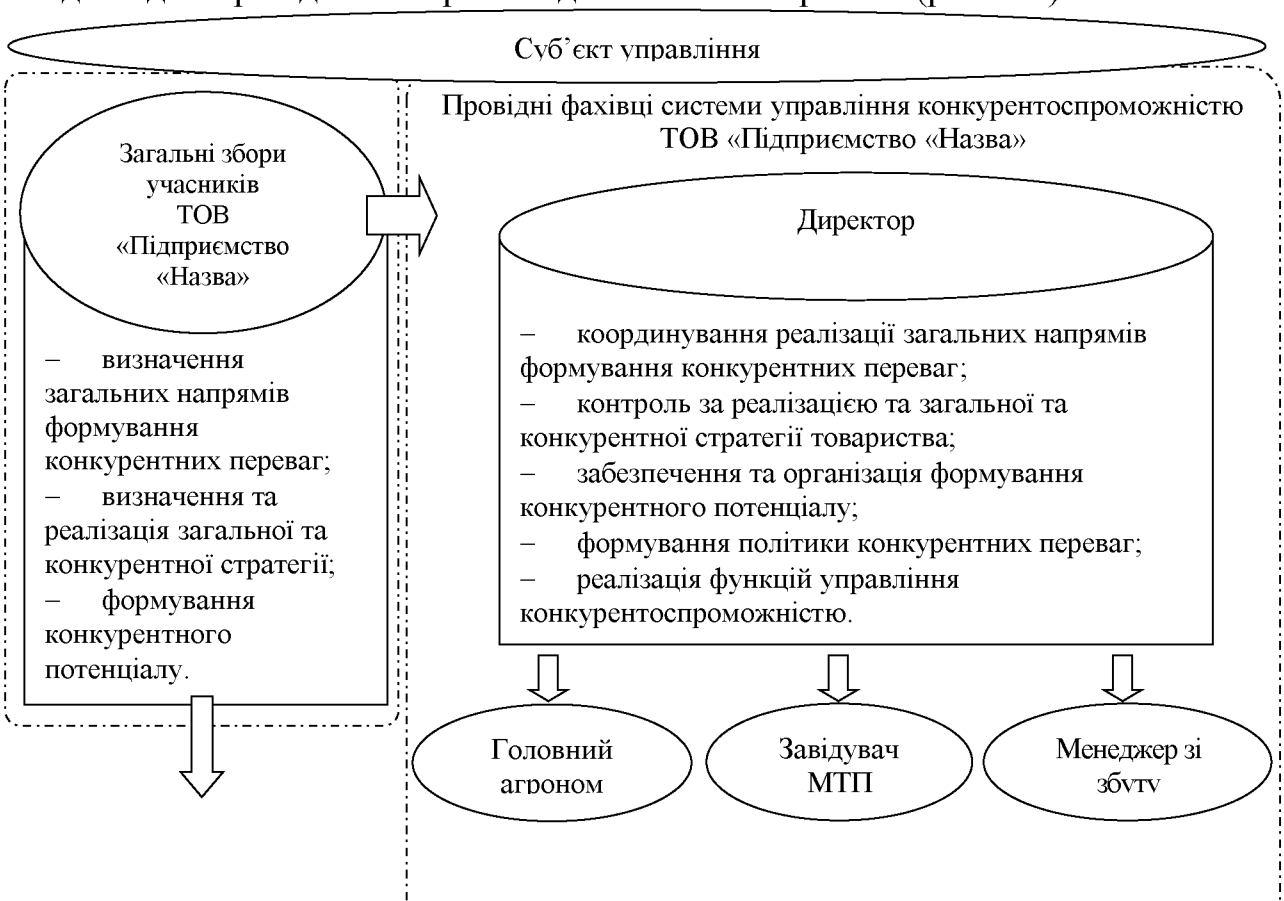
Відтак, загальна рентабельність господарської діяльності зменшується на 3,3 процентних пункти і становить 9,1 % у 2020 р.

Для визначення факторів, що вплинули на погіршення фінансово-економічного стану доцільно здійснити аналіз управління конкурентних переваг товариства та систему управління його конкурентоспроможністю.

2.2. Діагностика системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Підприємство «Назва»

Оскільки ТОВ «Підприємство «Назва» є сільськогосподарським підприємством, яке функціонує в агропродовольчій сфері, то конкурентне середовище здійснює значний вплив на його виробничого-господарську діяльність та результат економічний функціонування. Оскільки, аграрна сфера України та Полтавська область зокрема, характеризуються високим рівнем конкуренції серед сільськогосподарських виробників, доцільно визначити основні характерні ознаки системи управління конкурентоспроможністю на досліджуваному товаристві.

Характеризуючи означену систему, доцільно відзначити, що вона не має формалізованого вираження через незначний розмір товариства та масштаби його діяльності на аграрному ринку. Водночас, окремі функції щодо забезпечення конкурентних переваг, методи, способи, інструменти та важелі використовуються керівництвом товариства. Відтак, кожен із представників топ-менеджменту ТОВ «Підприємство «Назва» є відповідальним за забезпечення управління конкурентоспроможністю відповідно провідних напрямків діяльності товариства (рис. 2.4).



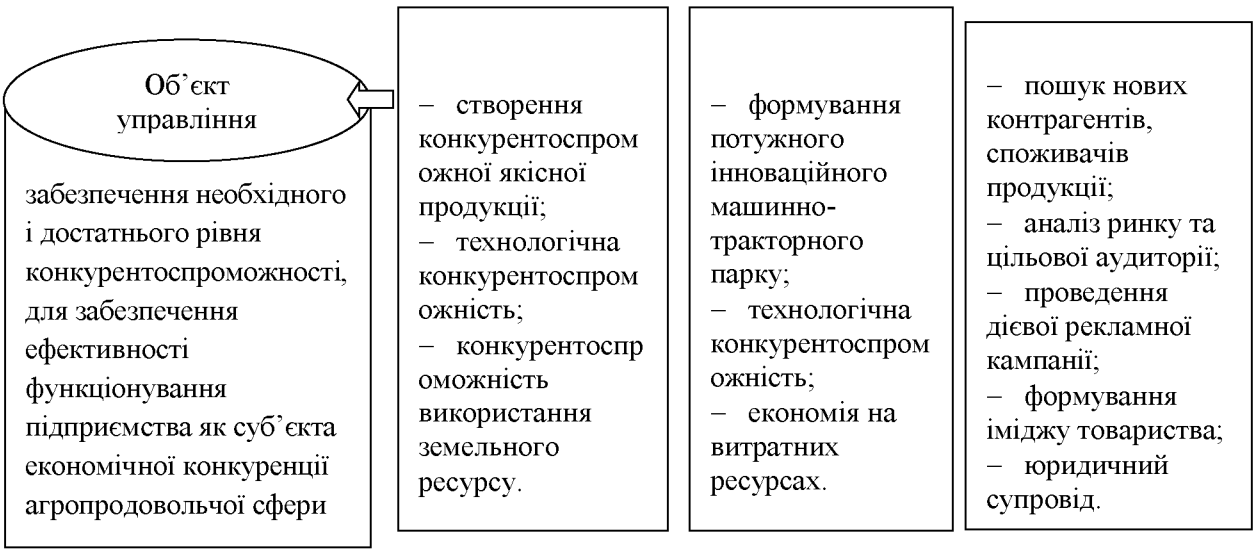


Рис. 2.4. Система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району, станом на 2021 р.

На основі зазначеної схеми доцільно визначити, що метою системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Підприємство «Назва» стає забезпечення належних умов функціонування підприємства, які підтримують його рівень функціонування або сприяють розвитку діяльності за будь-яких соціальних, економічних, екологічних, політичних, демографічних та інших змін у його зовнішньому оточенні.

Суб'єктом системи управління конкурентоспроможністю досліджуваного товариства є певна група осіб, яка реалізує напрямки досягнення мети: збори учасників, вище керівництво товариства (провідні фахівці) на чолі з директором, а також управлінські державні та відомчі структури й органи господарювання.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю ТОВ «Підприємство «Назва» є формування та підтримка як мінімум достатнього, як максимум необхідного рівня конкурентоспроможності, задля забезпечення ефективності функціонування підприємства як суб'єкта економічної конкуренції агропродовольчої сфери.

Відповідно елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок наведено на рис. 2.5.

Рис. 2.5. Алгоритм функціонування системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району, станом на 2021 р.

Враховуючи наведене, доцільно визначити, що система управління конкурентоспроможністю товариства передбачає виконання ряду основних процесів, що пов'язані з основними функціями менеджменту (рис. 2.6).

Рис. 2.6. Система процесів управління конкурентоспроможністю ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району, станом на 2021 р.

Відповідно до зазначеного алгоритму, доцільно визначити один із суттєвих його елементів – функцій управління конкурентоспроможністю товариства. До них належать:

аналіз, який передбачає визначення наявного рівня конкурентоспроможного потенціалу товариства, а також конкурентних переваг продукції, виявляє найбільш суттєві та впливові впливу, які визначають позицію суб'єкта господарювання агарного бізнесу на ринку агропродовольчої сфери;

планування, яке передбачає визначення, формування та формалізацію конкурентної стратегії, а також тактики поведінки товариства задля реалізації стратегічних цілей й завдань; в подальшому воно деталізується за допомогою розробки програм, складання планів-графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентостійкості як в цілому по товариству, так і по окремих напрямах діяльності;

організація, яка передбачає практичне втілення визначених на попередній функції планів та програм, перш за все, що стосується забезпеченості узгодженості дій провідних фахівців товариства та підрозділів за які вони несуть відповідальність; плану розподілу ресурсів між окремими напрямами операційної діяльності; організація вироничо-технологічного процесу, реалізація календарного плану його виконання;

мотивація, яка передбачає застосування адміністративних, проте переважно економічних та психологічних мотиваційних методів стимулювання та активізації діяльності суб'єктів управління

конкурентоспроможністю товариства. Зі сторони зборів учасників – мотивація є зрозумілою; з метою мотивації топ-менеджменту товариства важливим аспектом є їх винагорода за формування конкурентних переваг;

контроль, який забезпечує моніторинг реалізації визначених конкурентною стратегією товариства заходів через зіставлення із плановими показниками;

регулювання, яке передбачає зміну окремих аспектів або елементів конкурентної стратегії задля досягнення узгодженості із стратегічними цілями та загальною стратегію розвитку товариства.

Базовими принципами системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Підприємство «Назва» є наступні: системності управління; комплексності; гнучкості та етапності; наукової обґрунтованості управління; узгодженості теорії та практики управління конкурентоспроможністю; ранжування об'єктів управління за їх важливістю; багатоваріантності; збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства; ринкової орієнтації; зіставленості управлінських рішень за аналізом їх варіантів.

Структуру системи управління конкурентоспроможністю досліджуваного товариства, відповідно до традиційної системи побудови, складають вісім блоків (елементів), які визначають дії та заходи, що сприяють підвищенню конкурентостійкості, посиленню позицій підприємства на ринках, створенню й підтримці конкурентних переваг. Кожен із цих блоків також може розглядатися як система, що включає різні системоутворюючі компоненти (рис. 2.7).

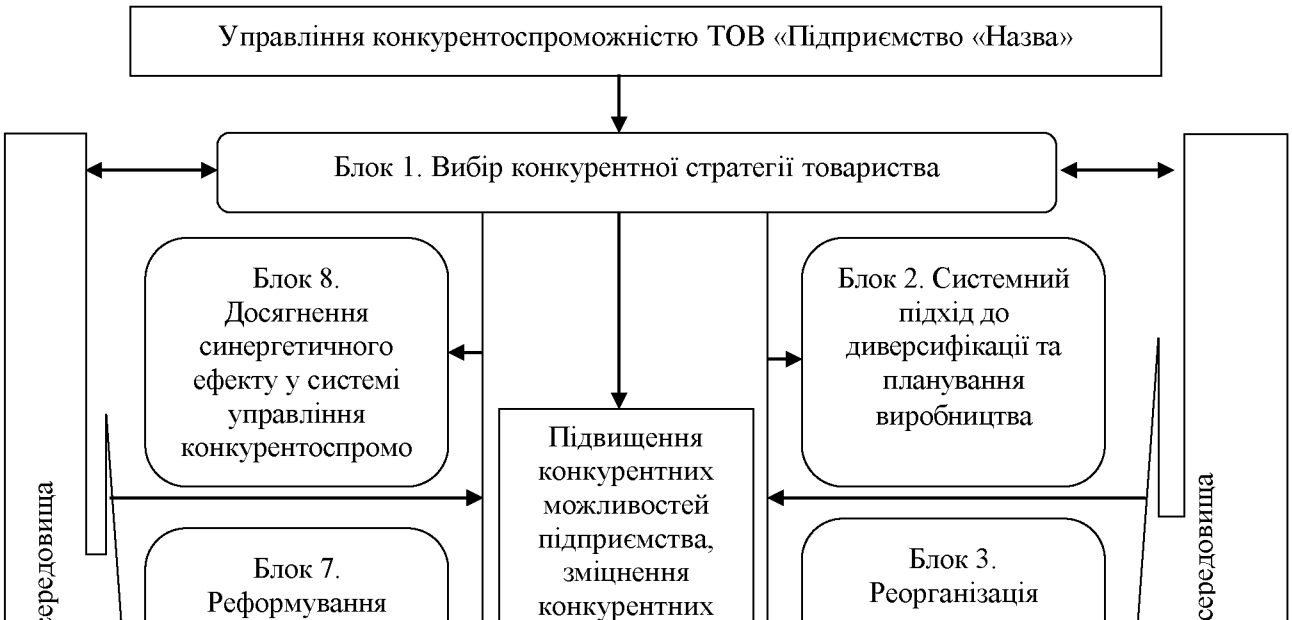


Рис. 2.7. Алгоритм забезпечення конкурентоспроможністю ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району, станом на 2021 р.

Цей алгоритм дозволяє обґрунтовувати організаційно-економічні інструменти підтримки рівня конкурентоспроможності та вибору стратегії підприємства за його рівнем. Відповідно до поданого алгоритму, структура системи управління конкурентоспроможністю даного товариства формується із восьми програмно-цільових комплексних блоків, що визначають доцільність або необхідність проведення конкретних виробничих, економічних, техніко-технологічні заходів в їх взаємозв'язку та взаємозалежності, а їх реалізація сприятиме виконанню релевантних управлінських рішень у певному напряму або сфері діяльності ТОВ «Підприємство «Назва». Розглянуті блоки забезпечення конкурентоспроможності товариства є сукупністю підсистем, які відображають дії щодо підвищення його конкурентних можливостей: вибору конкурентної стратегії; системного підходу до диверсифікації та планування; реорганізації системи внутрішньовиробничого обліку та аналізу; удосконалення фінансового управління; інформаційного забезпечення системи

управління; комплексного підходу до підвищення якості та конкурентоспроможності продукції; реформування системи управління персоналом та трудовою мотивацією; досягнення синергетичного ефекту у системі управління конкурентоспроможністю.

Водночас, слід зазначити, що діагностика системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Підприємство «Назва» не надає повної об'єктивної характеристики його конкурентостійкості, що потребує подальшого визначення рівня конкурентного потенціалу та конкурентної стратегії досліджуваного товариства.

2.3. Аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва»

Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності нерозривно пов'язано з оцінкою рівня конкурентоспроможності. Цілком очевидно, що аналіз конкурентних позицій суб'єкта господарювання на агропродовольчому ринку, виявлення основних джерел і резервів підвищення конкурентоспроможності неможливі без об'єктивної оцінки. На основі досліджених існуючих методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства, для визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва» запропоновано метод інтегральної оцінки, який базується на визначенні коефіцієнту операційної ефективності, коефіцієнту стратегічного позиціонування та коефіцієнту фінансового становища.

Сутність операційної ефективності полягає у здійсненні схожих із конкурентами видів діяльності, з метою забезпечення отримання прибутку у процесі реалізації додаткової вартості. До основного результату та критерію операційної ефективності можна віднести прибутковість (рентабельність) виробництва та реалізації кінцевої продукції. Проте, результат оцінки операційної ефективності через рентабельність за

прибутком може бути як позитивною, так і негативним, у зв'язку з чим застосовується найбільш ємний та універсальний показник операційної ефективності – відношення виручки від реалізації виробленої продукції (товарів, робіт, послуг) до витрат, понесених у процесі її виробництва та реалізації.

Операційна ефективність ТОВ «Підприємство «Назва» пропонується визначити за формулою:

$$R_A = \frac{S_A}{E_A}, \quad (2.1)$$

де R_A – операційна ефективність ТОВ «Підприємство «Назва» за звітний період;

S_A – виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Підприємство «Назва» за звітний період;

E_A – витрати на виробництво та реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг), що включають собівартість, позареалізаційні витрати, обов'язкові платежі до бюджетів усіх рівнів ТОВ «Підприємство «Назва» за звітний період.

Відтак, розрахунок операційної ефективності ТОВ «Підприємство «Назва» відображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Операційна ефективність ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району, 2016-2020 рр.

Показники	Звітні роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Підприємство «Назва» за звітний період	42555	97651	69716	103317	85141	42586

Витрати на виробництво та реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг), що включають собівартість, позареалізаційні витрати, обов'язкові платежі до бюджетів усіх рівнів ТОВ «Підприємство «Назва» за звітний період	26711	73091	54369	87587	62176	35465
Коефіцієнт операційної ефективності ТОВ «Підприємство «Назва»	1,59	1,34	1,28	1,18	1,37	-0,22

Розрахований коефіцієнт знижує своє значення з 1,59 у 2016 р. до 1,37 у 2020 р. Найменше значення коефіцієнт операційної ефективності мав у 2019 р. – лише 1,18. Загалом, доцільно відмітити середній рівень операційної конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва».

Сутність стратегічного позиціонування полягає у створенні унікальної позиції, заснованої на здійсненні поєднання видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів. Створюючи, підтримуючи та розширюючи ринки збуту, стратегічне позиціонування забезпечує саму можливість процесу реалізації додаткової вартості. Основним результатом та критерієм даного показника є зміна виручки від продукції (товарів, робіт, послуг) відносно попереднього періоду. Індекс зміни виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Підприємство «Назва» визначається за формулою:

$$I_A = \frac{S_A}{S_{A0}}, \tag{2.2}$$

де I_A – індекс зміни виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Підприємство «Назва» за звітний період;

S_A – виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Підприємство «Назва» за звітний період;

S_{A0} – виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Підприємство «Назва» у попередньому періоді.

Розрахунок стратегічного позиціонування ТОВ «Підприємство «Назва» відображено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Стратегічне позиціонування ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району, 2016-2020 рр.

Показники	Звітні роки						Відхилення 2020 р. від 2016 р.
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Підприємство «Назва» за звітний період	-	42555	97651	69716	103317	85141	х
виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Підприємство «Назва» у попередньому періоді	70201	42555	97651	69716	103317	-	х
Коефіцієнт стратегічного позиціювання ТОВ «Підприємство «Назва»	х	0,61	2,29	0,71	1,48	0,82	0,22

На відміну від попереднього, коефіцієнт стратегічного позиціонування збільшує своє значення з 0,61 у 2016 р. до 0,82 у 2020 р., що становить різницю 0,22. Найменше значення коефіцієнт стратегічного позиціонування мав у 2018 р. – 0,71, найбільше у 2017 – 2,29, що свідчить про значне зростання виручки у цьому році. Загалом, доцільно відмітити низький рівень стратегічного позиціонування ТОВ «Підприємство «Назва».

Сутність фінансової стійкості у короткостроковому періоді зводиться до забезпеченості оборотних активів джерелами фінансування. Короткострокова фінансова стійкість може бути охарактеризована через забезпеченість ТОВ «Підприємство «Назва» власними обіговими коштами. Важливо відзначити, що показник фінансової стійкості у порівнянні з показниками операційної ефективності та стратегічного позиціонування чинить значні коливання, внаслідок чого стає ключовим фактором, який впливає на рівень конкурентоспроможності товариства. Внаслідок цього вплив зазначених показників на конкурентоспроможність підприємства призводять до порівнянних величин, шляхом вилучення з показника

ліквідності квадратного кореня. Відтак, ліквідність ТОВ «Підприємство «Назва» визначається за формулою:

$$L_A = \sqrt{\frac{CA_A}{CL_A}}, \quad (2.3)$$

де L_A – ліквідність ТОВ «Підприємство «Назва» на кінець звітного періоду;

CA_A – оборотні активи ТОВ «Підприємство «Назва» на кінець звітного періоду;

CL_A – короткострокові зобов'язання ТОВ «Підприємство «Назва» на кінець звітного періоду.

Відтак, розрахунок фінансової стійкості ТОВ «Підприємство «Назва» відображено в табл. 2.10.

Коефіцієнт фінансової стійкості є найбільшим із розрахованих коефіцієнтів конкурентоспроможності. Проте, він зменшує своє значення із 3,93 у 2016 р. до 2,56 у 2020 р., що становить різницю 1,37. Загалом, доцільно відмітити середній рівень фінансової стійкості ТОВ «Підприємство «Назва» протягом аналізованого періоду, що дозволяє йому забезпечувати фінансування власних конкурентних переваг.

З урахуванням розглянутих вище коефіцієнтів (2.1), (2.2) та (2.3) єдиний показник рівня конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва» може бути представлений формулою:

$$К = \sqrt[3]{R_A \cdot I_A \cdot L_A}, \quad (2.4)$$

де К – рівень конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва» за аналізований період.

Таблиця 2.10

Фінансова стійкість ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району, 2016-2020 рр.

Показники	Звітні роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Оборотні активи ТОВ «Підприємство «Назва» на кінець звітного періоду	64317,0	69573,0	109773,0	86047,0	86218,0	21901,0
Короткострокові зобов'язання ТОВ «Підприємство «Назва» на кінець звітного періоду	16350,0	42501,0	48018,0	26884,0	33638,0	17288,0
Коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «Підприємство «Назва»	3,93	1,64	2,29	3,20	2,56	-1,37

Критеріальні значення коефіцієнта конкурентоспроможності визначаються таким чином: чим вищий коефіцієнт конкурентоспроможності, тим більше конкурентоспроможним є аналізоване товариство:

якщо коефіцієнт конкурентоспроможності більше нуля, але менше одиниці, конкурентоспроможність підприємства є низькою;

якщо коефіцієнт конкурентоспроможності дорівнює одиниці – конкурентоспроможність підприємства знаходиться на середньому рівні;

якщо коефіцієнт конкурентоспроможності більший за одиницю – конкурентоспроможність підприємства на високому рівні.

Важливо відзначити, що кожен із розглянутих вище коефіцієнтів конкурентоспроможності окремо є необхідною, але не достатньою умовою забезпечення конкурентоспроможності товариства загалом. Стійка конкурентоспроможність може бути досягнута тільки при поєднанні всіх джерел конкурентоспроможності, які доповнюють одне одного та створюють конкурентні переваги підприємства. Динаміка зміни загального коефіцієнта конкурентоспроможності та його складових відображено на рис. 2.8.

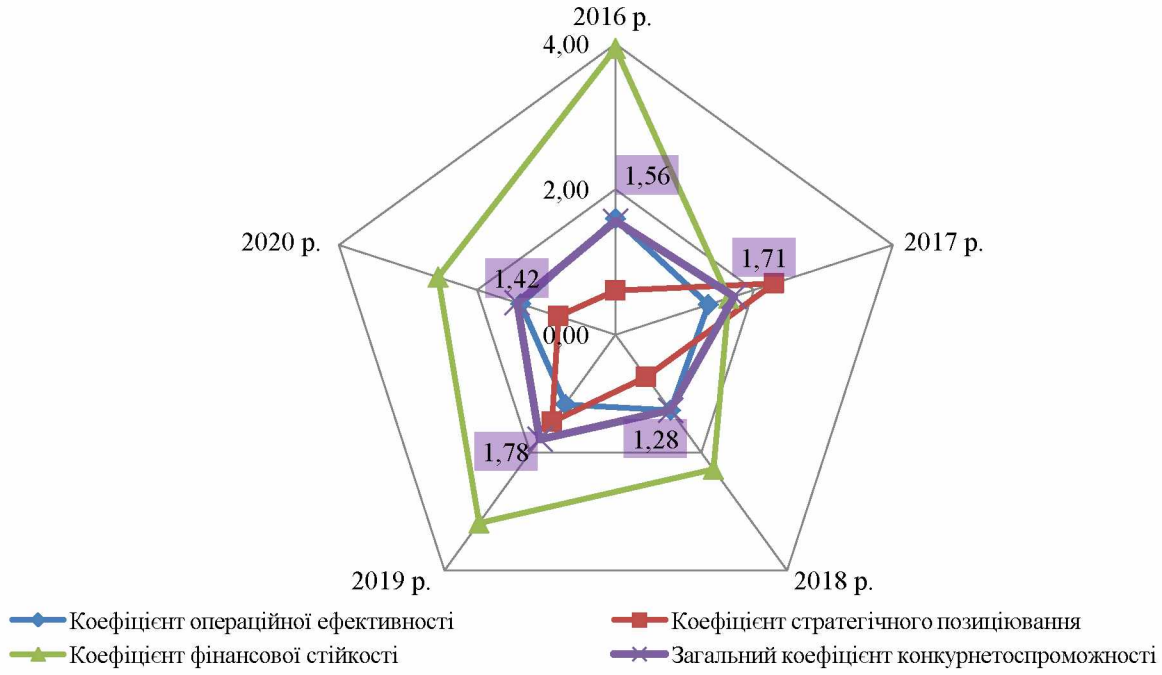


Рис. 2.8. Динаміка зміни загального коефіцієнта конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району та його складових у 2016-2020 рр.

Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва» вказує на його поступове зниження протягом 2016-2020 рр. На початку аналізованого періоду він становив 1,56, наприкінці – 1,42. Найбільше значення спостерігалось у 2019 р. – 1,78. Проте, даний коефіцієнт свідчить про високий рівень конкурентостійкості товариства.

Аналіз методів стратегічної діагностики діяльності підприємств дозволив визначити, що найбільш розповсюдженим і, водночас, найбільш адаптованим методом визначення конкурентної стратегії вітчизняного сільськогосподарського товариства є використання матриці визначення конкурентного положення на ринку – матриці GE/McKinsey. Для проведення стратегічного аналізу ТОВ «Підприємство «Назва» на основі матриці McKensey визначено бізнес портфель, що являє собою три основні асортиментні групи продукції (додаток Д, табл Д.1).

З метою визначання конкурентної стратегії доцільно провести аналіз факторів «привабливість ринку» та «конкурентоспроможності» продукції

товариства. Для оцінки першого фактору необхідно розрахувати показники, що визначають рівень привабливості ринку збуту, зокрема: темп зростання ринку, перешкоди виходу на ринок, рівень конкуренції (індекс Херфіндаля-Хіршмана), стійкість потреб споживачів, схильність до інфляції. Відповідно для оцінки другого фактору доцільно розрахувати показники, що визначають рівень конкурентоспроможності продукції ТОВ «Підприємство «Назва»: прихильність споживачів до продукції, її якість, виробничі потужності товариства, рівень продуктивності праці та рівень впровадження інновацій.

Для кожного показника в межах кожного з двох факторів експертним методом визначено коефіцієнти вагомості та певний їх ранг, який встановлюється виходячи із діапазону 1-5. Зазначене надає змогу за групою показників кожного фактору визначити загальну оцінку, яка розраховується через множення коефіцієнту вагомості показника на його ранг (додаток Д, табл Д.2). Конкурентне положення в матриці GE/McKinsey визначається і за факторами конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва» (додаток Д, табл Д.3). Матриця GE/McKinsey стратегічних груп продукції ТОВ «Підприємство «Назва» відображена на рис. 2.9. Всі стратегічні групи товарів (А, Б, В), що визначають стратегію поводження товариства на ринку потрапили до 5 квадранту, який характеризується перспективним ринком збуту та сильними конкурентними позиціями товариства. Для кожної стратегічної групи товарів на ринку передбачене застосування відповідних стратегій (додаток Е). Складність методики, неадаптованих до вітчизняних реалій, є перешкодою щодо використання стратегічного управління для керівників всіх рівнів управління. Таким чином, на сучасному етапі розвитку ТОВ «Підприємство «Назва», керівництву необхідно розробити заходи щодо зміни стратегії, яка призведе до зміни загальної стратегії (переходу від стратегії обмеженого росту до стратегії диверсифікованого зростання), покращення фінансового стану товариства, що в свою чергу, передбачає формування конкурентних переваг. Товариство займає середні конкурентні позиції, за всіма стратегічними групами продукції, та, водночас, не займає лідируючих

позицій. Але за ефективної реалізації запропонованих стратегій і здійсненні відповідних капіталовкладень існують перспективи для покращення ситуації.

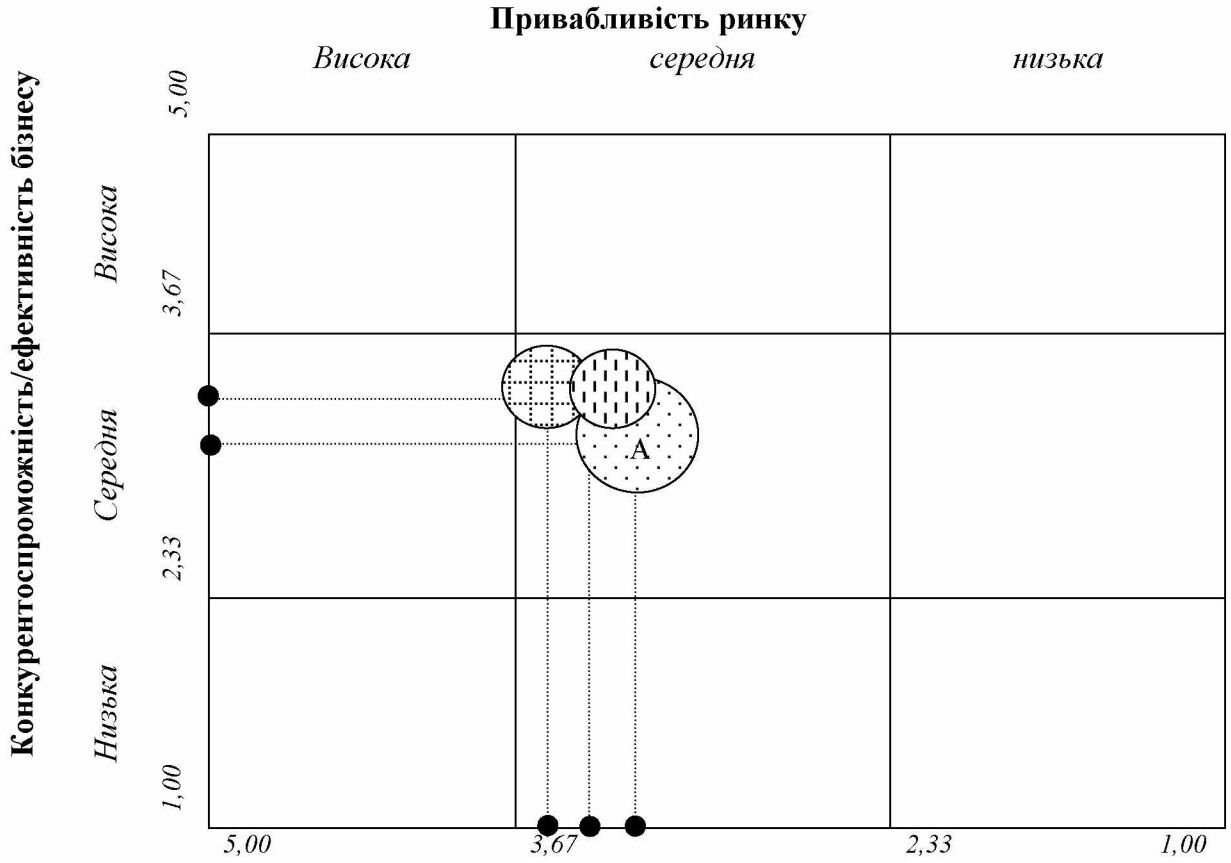


Рис. 2.9. Матриця GE/McKinsey стратегічних груп продукції ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району, станом на 2021 р.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Підприємство «Назва», керівництву необхідно розробити заходи щодо оптимізації процесу стратегічного розвиту, зміни загальної стратегії, посилення стратегічної спрямованості, підвищення кваліфікації персоналу в сфері стратегічного управління, залучення керівників усіх рівнів до прийняття стратегічно важливих рішень, використання сучасного інструментарію стратегічного управління.

Висновки до розділу 2

Здійснивши аналіз менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва», доцільно відзначити:

1. Головною метою діяльності ТОВ «Підприємство «Назва» є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, а

також надання учасникам господарства та іншим особам послуг щодо ведення сільського господарства та здійснення інших видів діяльності

2. Характеризуючи систему менеджменту конкурентоспроможності, доцільно відзначити, що вона не має формалізованого вираження через незначний розмір товариства та масштаби його діяльності на аграрному ринку. Суб'єктом системи є певна група осіб, яка реалізує напрямки досягнення мети: збори учасників, вище керівництво товариства на чолі з директором. Об'єктом є формування та підтримка як мінімум достатнього, як максимум необхідного рівня конкурентоспроможності, задля забезпечення ефективності функціонування підприємства як суб'єкта економічної конкуренції агропродовольчої сфери. Структура системи управління конкурентоспроможністю формується програмно-цільових комплексних блоків, що визначають доцільність або необхідність проведення конкретних виробничих, економічних, техніко-технологічні заходів, а їх реалізація сприятиме виконанню релевантних управлінських рішень.

3. Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва» вказує на його поступове зниження протягом 2016-2020 рр. На початку аналізованого періоду він становив 1,56, наприкінці – 1,42. Найбільше значення спостерігалось у 2019 р. – 1,78. Проте, даний коефіцієнт свідчить про високий рівень конкурентостійкості товариства.

Матриця GE/McKinsey стратегічних груп продукції визначила, що всі стратегічні групи товарів, які формують стратегію поводження товариства характеризуються перспективним ринком збуту та сильними конкурентними позиціями товариства. Для кожної стратегічної групи товарів на ринку передбачене застосування відповідних стратегій.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «НАЗВА»

3.1. Стратегічні напрями удосконалення менеджменту

конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва»

Конкурентоспроможність ТОВ «Підприємство «Назва» є соціально-економічною підсистемою, яка характеризується адаптивністю його до змін довкілля, конкурентними перевагами, а також результатами діяльності (відносно конкурентів). Тобто, до конкурентоспроможності досліджуваного товариства треба підходити як до багатовимірної концепції, і необхідно використовувати спеціальні змінні адаптивності, конкурентних переваг та результатів економічної діяльності.

З цією метою, для визначення напрямів оптимізації управління конкурентоспроможністю товариства та підвищення її рівня, який виражається в загальному коефіцієнті конкурентоспроможності, пропонується дослідити його вплив на економічний результат діяльності підприємства в цілому – тобто його рентабельність.

Для визначення взаємозв'язку та його рівня між коефіцієнтом конкурентоспроможності й рентабельністю діяльності товариства доцільно провести аналіз парної регресії зазначених показників, де X – значення коефіцієнту конкурентоспроможності, а Y – значення рентабельності господарської діяльності.

Проте, перед проведенням аналізу залежності між цими показниками, доцільно спрогнозувати зміну значених зазначених залежних на 2022 р., що можливо через визначення середніх темпів їх приросту за період 2016-2020 рр. (табл. 3.1). Надалі, це дозволить врахувати зміну рентабельності у 2023 р. через зміну значення показника коефіцієнту конкурентоспроможності на цей період.

Таблиця 3.1

Прогнозування зміни коефіцієнту конкурентоспроможності та показника рентабельності від господарської діяльності ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району на 2022 р.

Показник	Роки

	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020 (прогноз)	2022/2021 (прогноз)
Щорічне відхилення показника рентабельності, %	0,00	-12,80	-63,30	127,50	12,85	12,85
Середнє значення відхилення показника рентабельності, %	12,85				x	x
Щорічне відхилення значення коефіцієнту конкурентоспроможності, %	-15,72	-4,48	-7,81	16,10	-2,98	-2,98
Середнє значення відхилення показника рентабельності, %	-2,98				x	x

Відповідно до розрахованих даних середнє значення зміни відхилення показника рентабельності є позитивним і становить 12,85 %. Натомість значення коефіцієнту конкурентоспроможності зменшує своє значення на 2,98 %, що в подальшому може призвести до зниження конкурентостійкості товариства.

На основі отриманих даних отримуємо значення досліджуваних показників, враховуючи прогностичні їх значення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозування зміни коефіцієнту конкурентоспроможності та показника рентабельності від господарської діяльності ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району на 2022 р.

Показник	Роки						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (прогноз)	2022 (прогноз)
Коефіцієнт конкурентоспроможності	1,59	1,34	1,28	1,18	1,37	1,33	1,29
Рентабельність господарської діяльності	12,5	12,5	10,9	4	9,1	10,27	11,59

Такі прогностичні дані дозволяють спостерігати тенденцію до поступового зниження рівня конкурентоспроможності товариства – до 1,29 вже у 2022 р. при одночасному зростанні рівня рентабельності до 11,59 % у тому ж році (рис. 3.1).

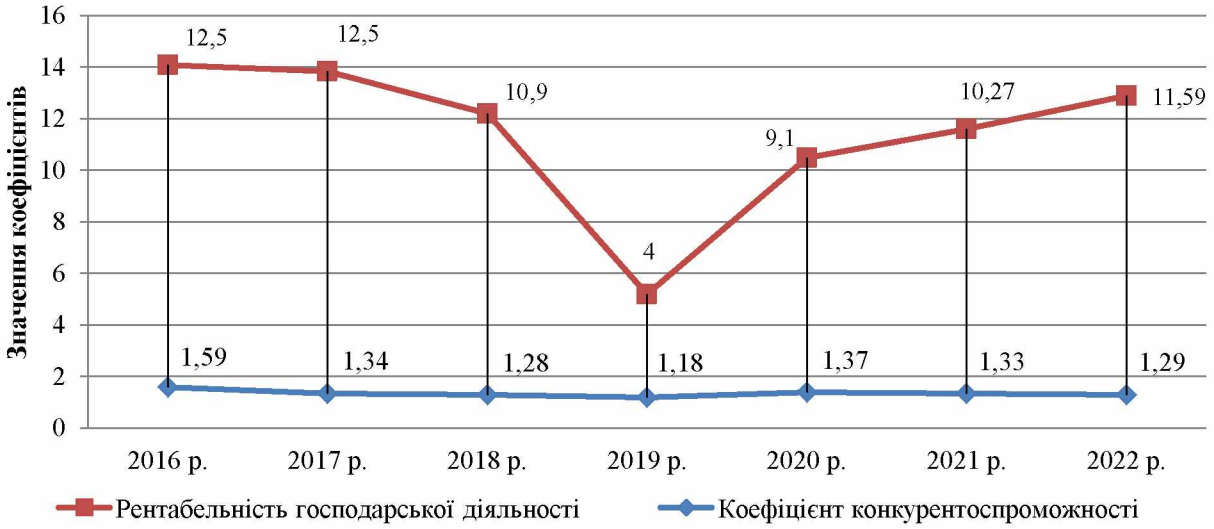


Рис. 3.1. Динаміка зміни коефіцієнту конкурентоспроможності та показника рентабельності від господарської діяльності ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району у 2016-2022 р.

Слід зазначити, що ці показники отримані простим методом екстраполювання та розрахунку середніх значень зміни досліджуваних показників. Для визначення їх взаємозв'язку доцільно провести регресійний аналіз, який встановить наявність, якість й тісноту залежності цих коефіцієнтів, що в подальшому сприятиме формуванню ефективної системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Підприємство «Назва» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вихідні дані для проведення регресійного аналізу впливу коефіцієнту конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району на його рентабельність, 2016-2020 рр.

Показники	Позначення	Роки					
		2016	2017	2018	2019	2020	2022
Коефіцієнт конкурентоспроможності	*x*	1,59	1,34	1,28	1,18	1,37	1,29
Рентабельність господарської діяльності	*y*	12,50	12,50	10,90	4,00	9,10	11,59

Залежність динаміки зміни рентабельності від зміни значення коефіцієнту конкурентоспроможності відображено на рис. 3.2. (додаток Е).

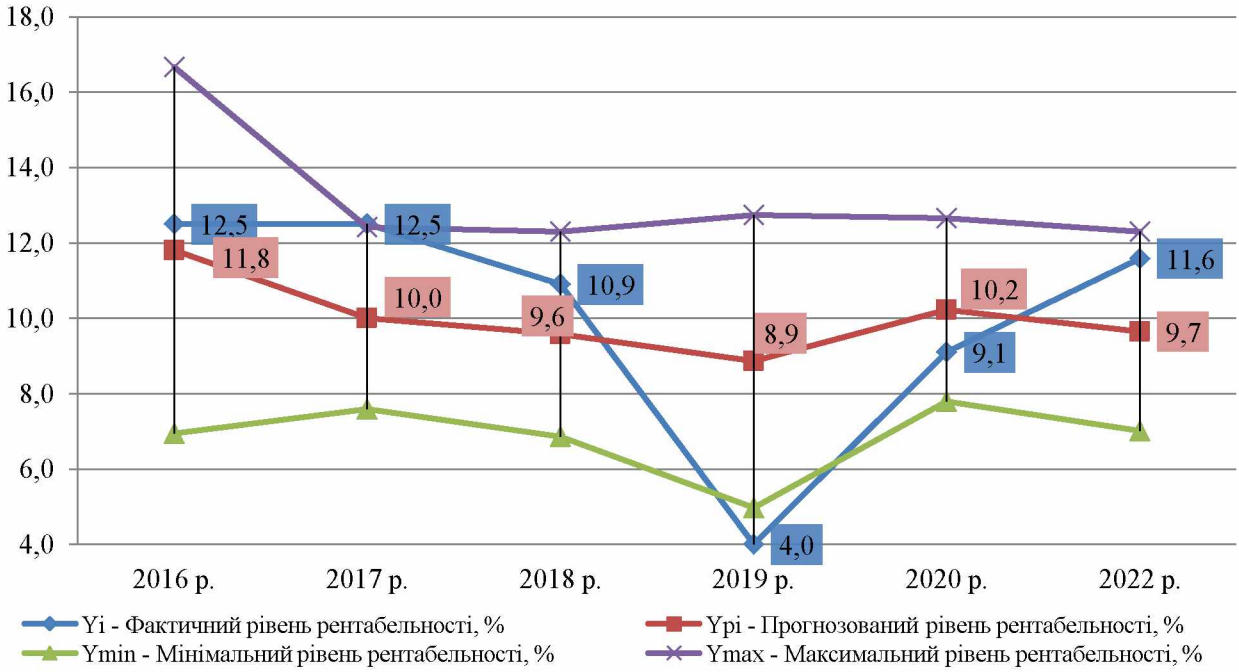


Рис. 3.2. Динаміка зміни рентабельності від господарської діяльності від зміни значення коефіцієнту конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району у 2016-2022 р.

Коефіцієнт кореляції визначає рівень впливу коефіцієнту конкурентоспроможності на показник Y, тобто рентабельність від господарської діяльності. Одержана залежність оцінюється за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок. Характеризуючи коефіцієнт кореляції, то можна простежити, що коефіцієнт конкурентоспроможності має середній вплив (майже тісний зв'язок) на рівень рентабельності.

В результаті обчислень, що наведенні в додатку Е, виробнича лінійна регресія має вигляд:

$$Y_r = 0,4 + 7,18X$$

Коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу коефіцієнту конкурентоспроможності на результативний показник при фіксованому

положенні решти факторів. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Отже, із збільшенням коефіцієнту конкурентоспроможності на одиницю, рентабельність від господарської діяльності зросте на 7,58 % і може становити у 2023 р. не передбачені 13,05 %, а як мінімум 20,63 %.

Зазначене потребує розробки стратегічних напрямів оптимізації системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Підприємство «Назва» задля максимізації значення коефіцієнту конкурентоспроможності.

З цією метою, керівництву товариства необхідно розглядати менеджменту конкурентоспроможності як органічну частину загального управління, що передбачає трансформацію форм і методів менеджменту в напрямі ефективної реалізації конкурентних переваг.

Виходячи з цього, пропонується методичний підхід, який дає змогу розглядати систему управління конкурентоспроможністю ТОВ «Підприємство «Назва» як сукупність взаємозв'язків та елементів. Запропонована система включає сукупність цілей, методів, інструментів, засобів і ресурсів. Вказані елементи функціональної системи реалізуються на всіх рівнях управління: оперативному, тактичному, стратегічному (рис. 3.3).

Управління конкурентоспроможністю повинно охоплювати, по-перше, проблеми якості, ресурсозбереження, вивчення інфраструктури внутрішніх та зовнішніх ринків; по-друге, всі загальні функції управління – стратегічний маркетинг, планування, організацію процесів, облік і контроль, мотивацію й регулювання; по-третє, всі стадії життєвого циклу керованих об'єктів, починаючи зі стратегічного маркетингу.

Процес управління конкурентоспроможністю повинен бути комплексним багатокритеріальним завданням, яке реалізується на ТОВ «Підприємство «Назва» за допомогою певних управлінських дій.

Розробка та впровадження системи управління конкурентоспроможністю припускає розв’язання таких завдань:

виділення трьох рівнів забезпечення конкурентоспроможності: оперативного, тактичного і стратегічного;

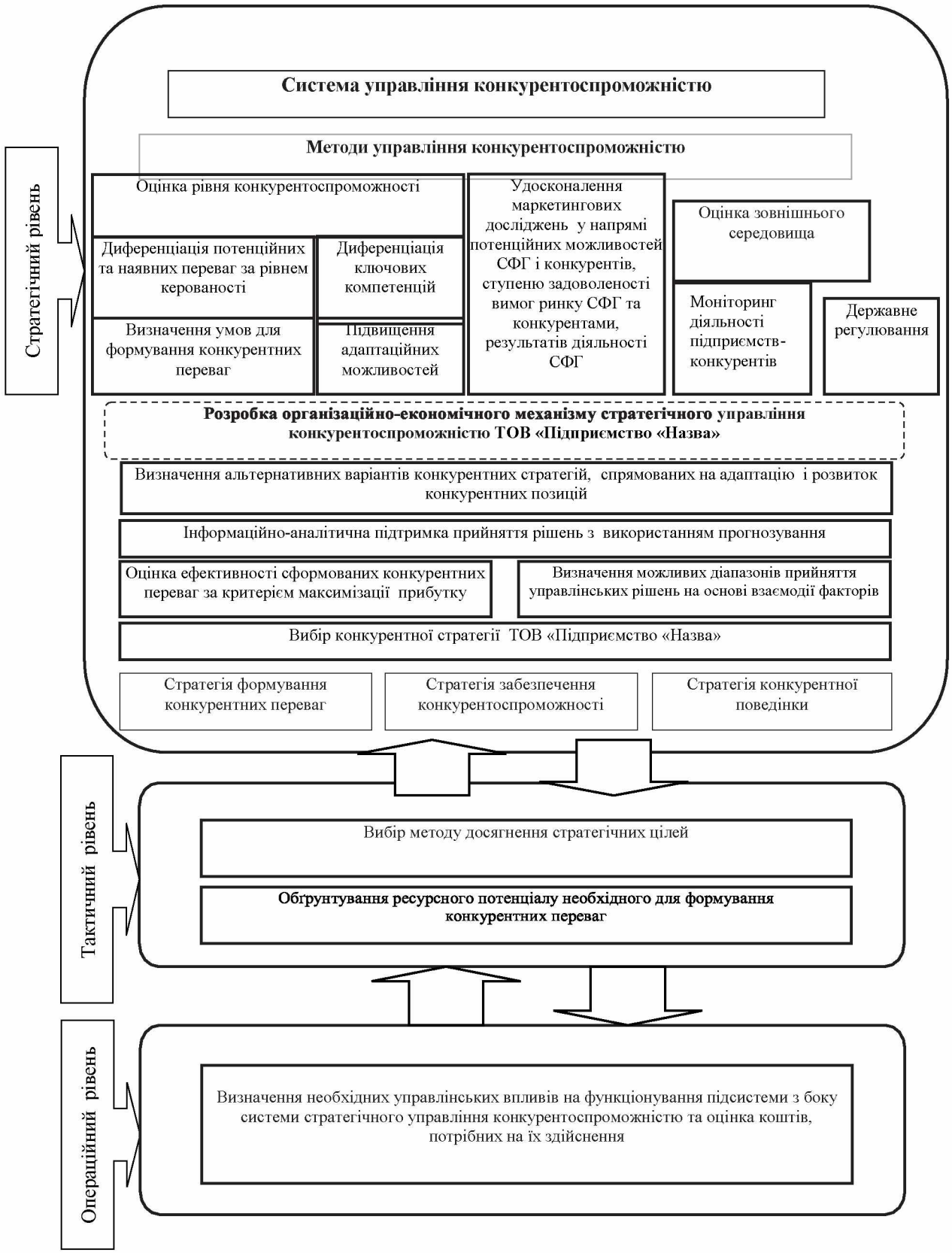


Рис. 3.3. Система стратегічного менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району

формування для кожного рівня управління комплексних оціночних показників конкурентоспроможності (при цьому комплексним показником конкурентоспроможності господарства на оперативному рівні може бути конкурентоспроможність продукції, на тактичному – система показників фінансово-економічного стану, на стратегічному рівні доцільно залучати систему показників, що характеризують інвестиційну привабливість);

розробка методики розрахунку й інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності;

визначення для кожного рівня складу завдань з управління конкурентоспроможністю;

формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю;

розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю;

створення адекватної інформаційної бази підтримки прийняття рішень з управління конкурентоспроможністю товариства.

Стратегічні завдання зміцнення конкурентних позицій на ТОВ «Підприємство «Назва» передбачає і формування новітньої методики оцінки та розробки конкурентної стратегії товариства.

3.2. Оптимізація методики визначення та реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Підприємство «Назва»

Зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва» повинно здійснюватися шляхом формування конкурентних переваг та цілеспрямованого впливу на їх найвагоміші чинники. За результатами аналітичного дослідження встановлено, що основними конкурентними перевагами товариства є: низька собівартість, яка забезпечується відносно високою ресурсовіддачею та максимально повним використанням

конкурентного потенціалу; вигідні реалізаційні ціни; достатня ефективність діяльності.

В основі процесу формування конкурентоспроможності досліджуваного товариства повинна бути покладена здатність розробляти і реалізовувати максимально адаптовану до його ресурсного потенціалу та зовнішніх умов конкурентну стратегію. З цією метою запропонований процес розробки конкурентної стратегії ТОВ «Підприємство «Назва» відображений на рис. 3.4.

Рис. 3.4. Пропонована блок-схема алгоритму розробки конкурентної стратегії ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району [на основі 63]

Інформаційною основою прийняття рішення щодо стратегічних напрямів формування та утримання конкурентних переваг мають стати результати аналізу та оцінки конкурентоспроможності товариства та ризиків, які на неї впливають. Як зазначалося, ціллю проведеного стратегічного аналізу є обґрунтування конкурентної стратегії ТОВ «Підприємство «Назва»,

яка узагальнює напрями формування його конкурентоспроможності та відображає способи їх реалізації. Конкурентна стратегія товариства має узгоджуватись із його корпоративною стратегією, вибір якої залежить від поточного рівня рентабельності та інвестиційної спроможності. Крім того, необхідно враховувати результати попередньо виконаного аналізу конкурентних позицій й аналізу рівня конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Низький рівень економічної ефективності або загалом збитковий результат діяльності товариства обумовлюють необхідність реалізації стратегії виживання; при достатньому рівні рентабельності для малих та середніх за розмірами аграрних підприємств є доцільним реалізація стратегії стабілізації; при високій ефективності та великих розмірах підприємства є можливість реалізації стратегії зростання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пропонована матриця «рентабельність–розмір підприємства» для визначення корпоративної стратегії ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району

Рівень рентабельності	Розмір підприємства		
	мале	середнє	велике
Понад 35 %	Стратегія концентрованого зростання: розвиток ринку, продукту, посилення існуючих ринкових позицій	Стратегія диверсифікованого зростання: зниження собівартості; збільшення обсягу виробництва існуючих та опанування нових перспективних видів продукції	Стратегія концентрованого або диверсифікованого зростання: зниження собівартості; розширення частки ринку найперспективнішого виду продукції (агресивне зростання) або збільшення обсягу виробництва існуючих та освоєння нових перспективних видів продукції
5–35 %	Стратегія стабілізації: стабілізація ефективних виробництв	Стратегія стабілізації: зниження собівартості перспективних видів продукції, стабілізація всіх інших виробництв	Стратегія зростання: зниження собівартості та збільшення обсягу виробництва найперспективніших видів продукції, стабілізація всіх інших виробництв
До 5 %	Стратегія виживання: ліквідація неефективних виробництв, зниження собівартості у рамках малоефективних виробництв	Стратегія виживання: ліквідація неефективних виробництв, зниження собівартості у рамках малоефективних виробництв	Стратегія виживання: ліквідація неефективних та стабілізація ефективних виробництв; підвищення рентабельності перспективних, але неефективних видів продукції

Оскільки рентабельність господарської діяльності досліджуваного товариства у 2020 р. становить 9,1%, а у прогнозному 2022 р. – 11,6 % то доцільною є реалізація загальної стратегії стабілізації: зниження собівартості перспективних видів продукції, стабілізація всіх інших виробництв. Вона передбачає фіксування ефективності на достатньому для товариства рівні шляхом створення та утримання конкурентних переваг у межах уже освоєних галузей. Одним, із основних напрямів зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Підприємство «Назва» в межах означеної загальної стратегії є диверсифікація діяльності, яка для сільськогосподарських товаровиробників характеризується суттєвим потенціалом створення нових конкурентних переваг, зниженням господарських ризиків та можливістю збільшити ефективність використання ресурсів.

До перспективних напрямів диверсифікації у цьому випадку належить диверсифікація «назад», яка сприятиме зниженню собівартості та забезпеченню бажаної якості сільськогосподарської продукції. Додатковим ефектом стане поглиблений контроль якості та можливість швидко реагувати на зміни запитів ринку. Диверсифікація «вперед» для ТОВ «Підприємство «Назва», в поєднанні із стратегією стабілізації включає освоєння нових географічних ринків, що зумовить зумовить заміну існуючих переваг господарства на ринках сільськогосподарської продукції перевагами на ринках продуктів її переробки [20]. Що стосується горизонтальної диверсифікації, то для ТОВ «Підприємство «Назва» зі стратегією стабілізації доцільним є екологічна сертифікація продукції, яка вже виготовляється підприємством, а також вирощування нетрадиційних високорентабельних сільськогосподарських культур (рис. 3.5).

Окрім конкурентоспроможності та економічної ефективності диверсифікація стимулює зростання екологічної та соціальної ефективності, що у сукупності сприяє сталому розвитку сільських територій. Зміст диверсифікації у контексті управління конкурентоспроможністю точніше передає термін «стратегічна орієнтація».

Конкурентна стратегія є об'єктивною основою формування відповідей на такі важливі для ТОВ «Підприємство «Назва» питання: в якій галузі і на яких ринках повинне функціонувати господарство; як розподілити найчастіше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу.

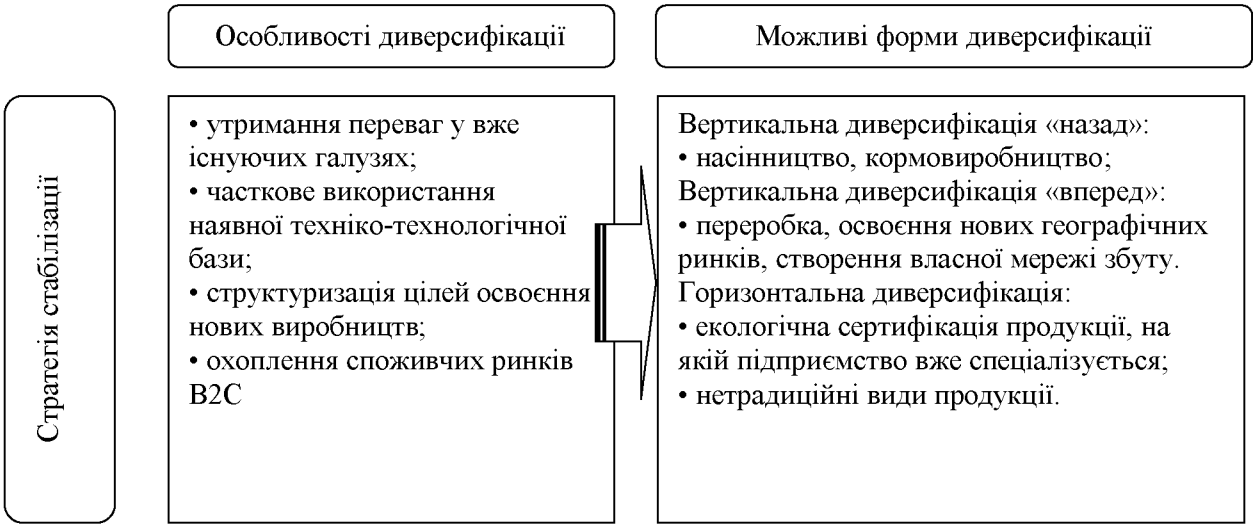


Рис. 3.5. Особливості та напрями диверсифікації діяльності ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району

Для галузі рослинництва найбільш ефективною буде застосування стратегії вибіркового розвитку, оптимальних витрат. В даній галузі в основі стратегії розвитку продукції є управління в сфері зниження витрат, а також використання високоврожайних та стійких сортів сільськогосподарських культур.

Зміцнення конкурентних позицій повинно передбачати здійснення цілеспрямованого впливу на важелі управління конкурентоспроможністю, які включають переваги продукції і переваги ТОВ «Підприємство «Назва», що дозволять мінімізувати або взагалі уникнути ринкових ризиків.

Стратегічні цілі діяльності підвищення конкурентоспроможності та мінімізації ринкових ризиків пропонується розглядати в рамках п'яти обраних перспектив: фінанси, клієнти, логістичні процеси, соціальна відповідальність зовнішня та внутрішня соціальна відповідальність. Тому необхідно визначити та розподілити цілі конкурентної переваги в діяльності ТОВ «Підприємство «Назва» відповідно перспектив та побудувати стратегічну їх карту (рис. 3.6).

Важелі у рамках конкурентних переваг продукції включають собівартість, ціну, доступність та поінформованість (управління шляхом вертикальної диверсифікації «вперед»), якість (вплив на базі вертикальної диверсифікації «назад»).

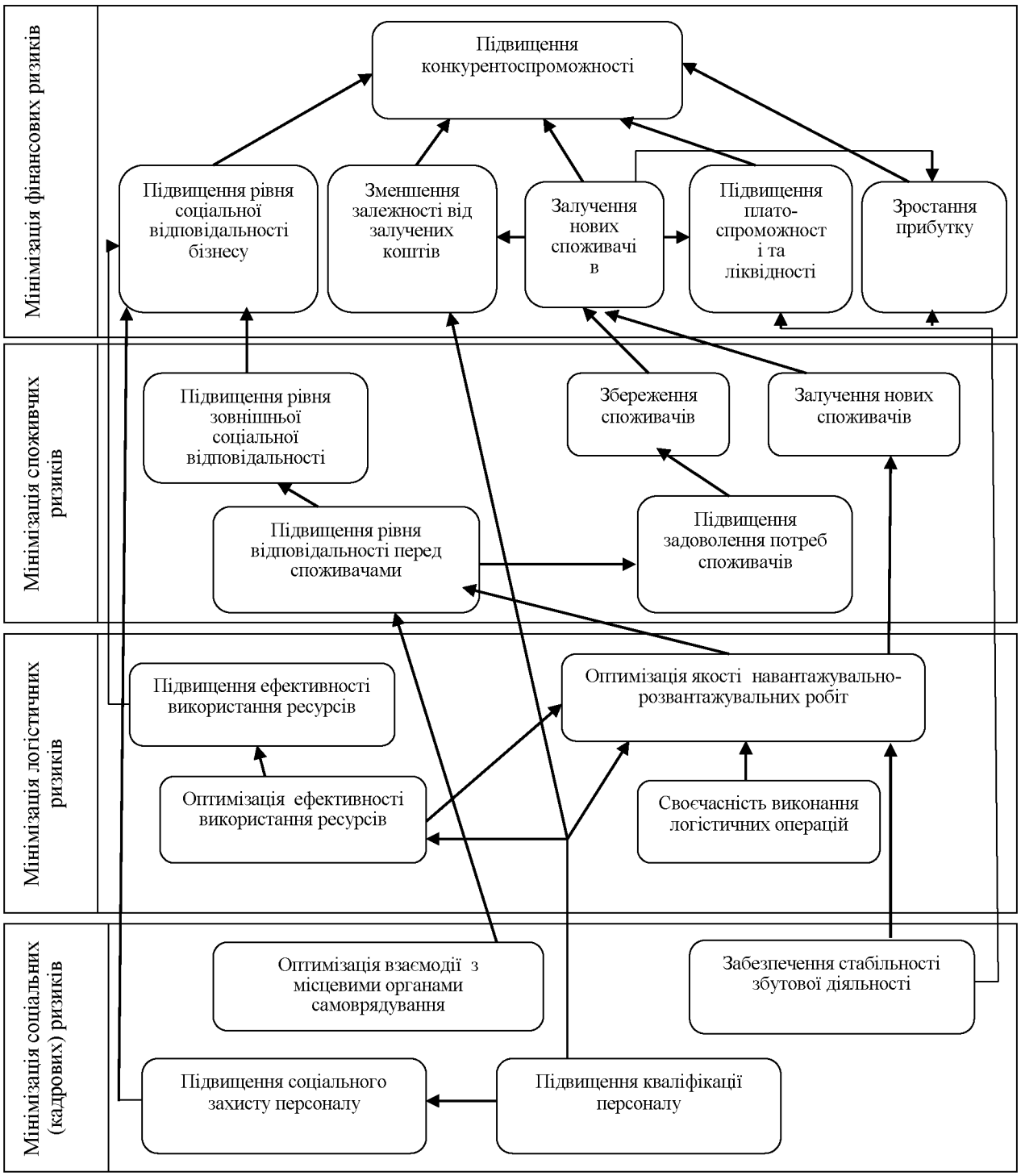


Рис. 3.6. Пропонована стратегічна карта підвищення конкурентоспроможності та мінімізації ринкових ризиків ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району

Враховуючи зазначене, можна стверджувати, що оптимізацію каналів реалізації сільськогосподарської продукції з метою зменшення розриву між цінами ТОВ «Підприємство «Назва» і споживача необхідно розглядати як один із основних інструментів формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Основними критеріями вибору напрямів реалізації є вид сільськогосподарської продукції, розмір партії, тип ринку (B2B або B2C), а також обсяги доступних фінансових ресурсів. Крім того, чим більшою є додана вартість продукції, тим вища її ціна. Додану вартість можна збільшити за рахунок доробки, зберігання, транспортування, переробки сільськогосподарської продукції, а також завдяки скороченню ланцюга поставок. Вибір шляхів нарощення доданої вартості продукції для ТОВ «Підприємство «Назва» залежить, передусім, від обсягів її виробництва (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Резерви збільшення доданої вартості продукції ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району

Вид продукції	Обсяги виробництва		
	недостатні для прямого або опосередкованого однорівневого продажу	достатні для опосередкованого однорівневого продажу	достатні для прямого продажу
Зернові та зернобобові, соняшник	Сушіння, очищення, зберігання, виробництво олії на засадах кооперації, реалізація на засадах кооперації	Сушіння, очищення, зберігання, виробництво під власною торговою маркою, сертифікація	Зберігання власні автотранспорт та/або термінали, переробка під власною торговою маркою, сертифікація

Іншим чинником ціни є вибір каналів збуту, серед яких повинні привалювати канали прямого продажу або одно- чи дворівневий ланцюг поставок. На ТОВ «Підприємство «Назва» прямий продаж має здійснюватися переробним підприємствам, а також кінцевим споживачам на роздрібних продовольчих ринках і через мережу Internet.

Узагальнені рекомендації щодо вибору каналів збуту продукції залежно від її виду та обсягів виробництва відображено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Канали реалізації продукції ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району

Вид продукції	Обсяги виробництва	
	Недостатні для прямого або опосередкованого однорівневого продажу великими партіями	Достатні для прямого або опосередкованого однорівневого продажу великими партіями
Зернові, зернобобові	Переробним підприємствам (на внутрішньому ринку) через заготівельно-збутові підприємства, держзакупівлі	Переробним підприємствам (на внутрішньому та зовнішніх ринках), держзакупівлі.
Продукція переробки	Невеликим магазинам в інших регіонах через дистриб'юторів; на роздрібних ринках через власні торгові точки, створені на засадах кооперації; через власні сайти, контент-маркетинг.	Мережам супермаркетів (на внутрішньому та зовнішніх ринках), через франчайзингові мережі.

Узагальнюючи отримані результати дослідження, можна зробити висновок, що диверсифікація як один із стратегічних орієнтирів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств забезпечує зменшення рівня ризиковості, стимулює інноваційний розвиток підприємства і сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності. Вибір форм і напрямів диверсифікації залежить від типу корпоративної стратегії товаровиробника.

Отже, розробка конкурентної стратегії є одним із ключових компонентів підвищення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери. Це передбачає вибір, визначення особливостей процесу розробки та оцінки альтернативної конкурентної стратегії та її формування. Конкурентна стратегія ТОВ «Підприємство «Назва» узагальнює модель поведінки, забезпечує координацію та поєднання цілей та ресурсів підприємства для отримання довгострокових конкурентних переваг. Відтак, розробка сучасної комплексної конкурентної стратегії товариства має поєднувати та узгоджувати цілі та завдання стратегії різних рівнів. Запропоновані заходи дозволять зміцнити та наростити конкурентний потенціал товариства, що в подальшому, як було розраховано, призведе до зростання економічного ефекту від його виробничо-господарської діяльності.

Висновки до розділу 3

1. З метою визначення напрямів оптимізації управління конкурентоспроможністю товариства та підвищення її рівня, який виражається в загальному коефіцієнті конкурентоспроможності, запропоновано дослідити його вплив на економічний результат діяльності в цілому – тобто його рентабельність. Характеризуючи результати коефіцієнту кореляції, можна простежити, що коефіцієнт конкурентоспроможності має середній вплив та майже тісний зв'язок на рівень рентабельності. Встановлено, що із збільшенням коефіцієнту конкурентоспроможності на одиницю, рентабельність від господарської діяльності зросте на 7,58 % і може становити у 2023 р. не передбачені 13,05 %, а як мінімум 20,63 %.

2. Запропоновано структурну схему оптимізації функціональної системи управління конкурентоспроможністю товариства на основі взаємозв'язків її ключових елементів (сукупність цілей, методів, інструментів, засобів і ресурсів).

Зміцнення конкурентних позицій товариства повинно передбачати здійснення цілеспрямованого впливу на важелі управління конкурентоспроможністю, які включають переваги продукції. Ці важелі включають собівартість, ціну, доступність та поінформованість (управління шляхом вертикальної диверсифікації «вперед»), якість (вплив на базі вертикальної диверсифікації «назад»). До перспективних напрямів диверсифікації у цьому випадку належить диверсифікація «назад», яка сприятиме зниженню собівартості та забезпеченню бажаної якості сільськогосподарської продукції. Додатковим ефектом стане поглиблений контроль якості та можливість швидко реагувати на зміни запитів ринку.

Для галузі рослинництва найбільш ефективною буде застосування стратегії вибіркового розвитку, оптимальних витрат. В даній галузі в основі стратегії розвитку продукції є управління в сфері зниження витрат, а також використання високоврожайних та стійких сортів сільськогосподарських культур.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Менеджмент конкурентоспроможності аграрного підприємства (на матеріалах ТОВ «Підприємство «Назва» Миргородського району)» доцільно зробити наступні висновки:

1. На основі поєднання характеристик підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства пропонується визначити її як процес формування операційних та стратегічних конкурентних переваг суб'єкту господарювання на основі підвищення ефективності виробничо-технологічних, організаційних, кадрових, інноваційних, підприємницьких та інших напрямів діяльності задля формування необхідного ресурсного потенціалу, який надає можливості для створення кращого продукту або послуги, що повністю відповідає очікуванням та потребам споживачів, порівняно з іншими суб'єктами ринку.

2. Важливе місце у системі стратегічного управління підприємством займає проблема оцінки його конкурентоспроможності. Існує велика різноманітність методів оцінки конкурентоспроможності підприємства . Їх класифіковано та згруповано за цілою низкою ознак: за змістом поняття конкурентоспроможності підприємства, за способом визначення значень врахованих показників, за способом отримання інтегрального показника та способу визначення вагових коефіцієнтів різних показників тощо.

3. Головною метою діяльності ТОВ «Підприємство «Назва» є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції. Управління товариством здійснюється загальними зборами учасників господарства та директором. Товариство забезпечене земельним фондом. Майже вся земельна площа зайнята під сільськогосподарські угіддя – 99,95 % у 2020 р. Спостерігається коливання та в підсумку зменшення загальної чисельності персоналу на 8 осіб протягом аналізованого періоду. Найбільшу питому вагу оборотних активів становлять запаси. За рахунок власного капіталу товариство фінансується на – 43,00 % у звітному році, який зростає з 2016 р. до

2020 р. на 59,3 %. Власний капітал представлений переважно нерозподіленим прибутком. Проведений аналіз показників рентабельності засвідчив зниження ефективності діяльності товариства.

4. Характеризуючи систему менеджменту конкурентоспроможності, доцільно відзначити, що вона не має формалізованого вираження через незначний розмір товариства та масштаби його діяльності на аграрному ринку. Суб'єктом системи є певна група осіб, яка реалізує напрямки досягнення мети: збори учасників, вище керівництво товариства на чолі з директором. Об'єктом є формування та підтримка як мінімум достатнього, як максимум необхідного рівня конкурентоспроможності, задля забезпечення ефективності функціонування підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Структура системи управління конкурентоспроможністю формується програмно-цільових комплексних блоків, що визначають доцільність або необхідність проведення конкретних виробничих, економічних, техніко-технологічні заходів, а їх реалізація сприятиме виконанню релевантних управлінських рішень.

5. Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство «Назва» вказує на його поступове зниження протягом 2016-2020 рр. На початку аналізованого періоду він становив 1,56, наприкінці – 1,42. Найбільше значення спостерігалось у 2019 р. – 1,78. Проте, даний коефіцієнт свідчить про високий рівень конкурентостійкості товариства. Матриця GE/McKinsey стратегічних груп продукції визначила, що всі стратегічні групи товарів, які формують стратегію поводження товариства характеризуються перспективним ринком збуту та сильними конкурентними позиціями товариства. Для кожної стратегічної групи товарів на ринку передбачене застосування відповідних стратегій.

6. З метою визначення напрямів оптимізації управління конкурентоспроможністю товариства та підвищення її рівня, який виражається в загальному коефіцієнті конкурентоспроможності, запропоновано дослідити його вплив на економічний результат діяльності в цілому – тобто його рентабельність. Характеризуючи результати коефіцієнту кореляції, можна

простежити, що коефіцієнт конкурентоспроможності має середній вплив та майже тісний зв'язок на рівень рентабельності. Встановлено, що із збільшенням коефіцієнту конкурентоспроможності на одиницю, рентабельність від господарської діяльності зросте на 7,58 % і може становити у 2023 р. не передбачені 13,05 %, а як мінімум 20,63 %.

7. Запропоновано структурну схему оптимізації функціональної системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Підприємство «Назва» на основі взаємозв'язків її ключових елементів (сукупність цілей, методів, інструментів, засобів і ресурсів). Вказані елементи функціональної системи реалізуються на всіх рівнях управління: оперативному, тактичному, стратегічному.

Конкурентна стратегія товариства має узгоджуватись із його корпоративною стратегією, вибір якої залежить від поточного рівня рентабельності та інвестиційної спроможності.

Зміцнення конкурентних позицій товариства повинно передбачати здійснення цілеспрямованого впливу на важелі управління конкурентоспроможністю, які включають переваги продукції. Ці важелі включають собівартість, ціну, доступність та поінформованість (управління шляхом вертикальної диверсифікації «вперед»), якість (вплив на базі вертикальної диверсифікації «назад»). До перспективних напрямів диверсифікації у цьому випадку належить диверсифікація «назад», яка сприятиме зниженню собівартості та забезпеченню бажаної якості сільськогосподарської продукції. Додатковим ефектом стане поглиблений контроль якості та можливість швидко реагувати на зміни запитів ринку.

Для галузі рослинництва найбільш ефективною буде застосування стратегії вибіркового розвитку, оптимальних витрат. В даній галузі в основі стратегії розвитку продукції є управління в сфері зниження витрат, а також використання високоврожайних та стійких сортів сільськогосподарських культур. Запропоновані заходи дозволять зміцнити та наростити конкурентний потенціал товариства, що в подальшому, як було розраховано, призведе до зростання економічного ефекту від його виробничо-господарської діяльності.