

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

Освітньо-професійна програма Підприємництво

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

д.е.н., професор, _____

Ханлар МАХМУДОВ

« ____ » _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства» (на матеріалах ДП «XXXXXXXX» Полтавського району)**

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Молодцов Роман Юрійович

Керівник кваліфікаційної роботи,
д. е. н., професор

Ханлар МАХМУДОВ

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Оцінка конкурентних переваг підприємства в системі управління його конкурентоспроможністю	26
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	32
3.1. Вдосконалення стратегічної системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства	32
3.2. Шляхи удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства	38
3.3. Обґрунтування стратегічних напрямів управління конкурентоспроможності підприємства	44
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах розвитку ринкових відносин в Україні конкурентоспроможність є вирішальним фактором успіху бізнесу й економічної безпеки. Конкуренція як головний елемент ринкового механізму є наразі однією з найпопулярніших економічних категорій. А механізм формування ефективних підходів до вибору конкурентних переваг є найбільш актуальним в сучасному економічному середовищі [11].

Саме конкурентоспроможність підприємства забезпечує його можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію.

Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність потребує широкого спектра стратегічних заходів. Тут невідкладною проблемою є визначення ключових чинників успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації.

Як теоретичні так і методичні основи визначення сутності конкурентоспроможності підприємств стали предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, таких, як: Астахова В.І., Маренич А., Білецька І.І, Богацька Н.М., Вініченко І.І., Гринько Т.В., Ожегов С. І., Піддубний І.О., Піддубна А.І., Портер М., Россіхіна О.Є., Савчук О.В., Сміт А., Уруков В., Фатхутдінов Р.А., Юданов А.Ю. та інші.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Кваліфікаційну роботу, та її дослідження виконано згідно плану науково-дослідних робіт кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування стратегічних заходів щодо аналізу та удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення мети були поставлені наступні **завдання:**

- розглянути теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати систему управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розробити стратегічні напрями удосконалення конкурентоспроможності продукції в галузях підприємства;

Об’єкт дослідження – Дослідне Підприємство «Дослідне Господарство «Степне» Інституту свинарства АПВ НААН УКРАЇНИ с. Степне Полтавського району, Полтавської області

Предмет дослідження – розвиток системи управління конкурентоспроможністю у Дослідному Підприємстві «Дослідному Господарстві «Степне» Інституту свинарства АПВ НААН УКРАЇНИ с. Степне Полтавського району, Полтавської області.

Методи дослідження. У процесі визначення рівня конкурентоспроможності підприємства використовувались аналітичні та графічні методи оцінки. Для оцінки конкурентної стратегії були застосовані методи економічного та статистичного аналізу. Для отримання аналітичної інформації опрацьовувалися дані фінансової та статистичної звітності, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства.

Інформаційною базою були: дані річних звітів ДП «XXXXXXXXXX» Полтавського району (використана інформація за 2016-2020 рр.), літературні джерела, власні матеріали, соціологічні дослідження, наукові праці вчених - аграрників з проблеми дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів. Набули подальшого розвитку:

- вдосконалено стратегічну систему управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розроблено шляхи удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства;
- обґрунтовано стратегічні напрями підвищення

конкурентоспроможності підприємства за рахунок удосконалення інформаційного та маркетингового забезпечення.

Практичне значення одержаних результатів проявляється в зробці загальнометодологічних висновків та теоретичних узагальнень, що представляють собою певний внесок у подальшу розробку напрямів зростання конкурентоспроможності продукції на підприємстві. Розроблені рекомендації, дозволили сформулювати конкретні пропозиції, спрямовані на підвищення рівня життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на:

– IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціальноорієнтованій системі управління підприємством». Полтава, 31 березня 2021 року.

– Студентській науковій конференції Полтавської державної аграрної академії, Полтава, 13 травня 2021 р.

Публікації.

1. Писаренко С. В., Молодцов Р. Ю., Кулинич А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства: поняття, підходи, методи. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуску 5 (66). Херсон, 2021 С. 29-36.

2. Молодцов Р. Ю., Писаренко С. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства та фактори, що на неї впливають. Матеріали IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціальноорієнтованій системі управління підприємством». Частина 2. Полтава 2021. С. 350-352.

3. Молодцов Р. Ю. Теоретичні основи формування конкурентоспроможності в аграрному підприємстві. Матеріали студентської

наукової конференції Полтавської державної аграрної академії, 13 травня 2021 р. Том II. Полтава: РВВ ПДАА, 2021. С.54-57.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 60 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 47 найменувань. Робота містить 19 таблиць, 5 рисунків та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогодні проблема конкурентоспроможності посідає ключове місце в економічній політиці держави. В умовах динамічності зовнішнього середовища, зниження платоспроможності населення, загострення конкурентної боротьби, тяжкого фінансового стану більшості підприємств, викликаним кризовими явищами, створення конкурентних переваг стає стратегічним напрямком діяльності держави. При цьому підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів її ієрархії: продукції (товарів і послуг), підприємства, галузі, регіону і країни в цілому, але особливу важливість набуває конкурентоспроможність підприємства як основної ланки економіки.

Поняття «конкурентоспроможність» використовують до різних об'єктів: товар, підприємство, галузь, регіон, країна. Саме головній складовій фінансової системи країни – фінансам підприємств – відводиться провідне місце у формуванні конкурентоспроможності. Дане поняття є багатограним, вчені не мають єдиного підходу щодо його трактування.

Системний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на всебічному вивченні процесів, які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства, що відображає його взаємовідносини із зовнішнім середовищем [6, с. 106-113].

Для характеристики конкурентоспроможності використовуються різні поняття видатних вчених такі як: порівняльні переваги, порівняльні витрати, порівняння конкурентних переваг, чинників управління та продуктивності використання ресурсів, конкурентного статусу фірми [13, с. 37].

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє сформулювати трактування категорії «конкурентоспроможність», пропоновані відомими авторами. Трактування наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність» [31]

Автор	Визначення конкурентоспроможності
С. І. Ожегов	«Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам»
В. П. Грошев	«Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію»
І.І. Вініченко	Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку
М.О. Єрмолов	Конкурентоспроможність підприємства – відносна характеристика, яка відображає відмінності в процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності
В. Стівенсон	«Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна	«Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів»
Р. А. Фатхутдінов	«Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на конкретному ринку»

Різноманітні позиції авторів щодо визначення поняття конкурентоспроможності мають певні розбіжності, які можна пов'язати з складністю та комплексністю досліджуваного поняття, а також:

- ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- масштабами розгляду конкурентоспроможності: продукції, підприємства, галузі, країни(на регіональному, національному, світовому ринку);
- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень).

Для забезпечення конкурентоспроможності важливо визначити ключові точки росту, які традиційно називають чинниками. Узагальнення підходів до їх класифікації є важливим не лише науковим, а й практичним завданням. Опрацювання наукової літератури та дослідження практики реальних підприємств дозволяє констатувати:

- чинники конкурентоспроможності мають різні характеристики впливу та потребують застосування різних підходів до управління;
- склад ключових чинників не є стабільним, а тому існує постійна потреба їх ідентифікації та моніторингу дії;
- дослідження потребує характер дії чинників, що суттєво впливає на здатність підприємства їх використовувати, створювати та розвивати [14, с. 67].

При розробці політики управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати певні умови:

- науково-технічний рівень і ступінь удосконалення технологій виробництва;
- використання інновацій;
- дотримання нормативних, технічних та економічних параметрів виробництва продукції;
- економічну ефективність використання всіх ресурсів підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність збуту та просування товарів;
- ефективність виробництва;
- імідж підприємства тощо.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на аналізі її технологічних, виробничих, фінансових та збутових можливостей. Вона покликана визначити потенційні можливості фірми і заходи, необхідні для

забезпечення конкурентних позицій. Така оцінка містить наступні показники: потреба в капіталовкладеннях; асортимент конкурентоспроможної продукції, її обсяги та вартість; вибір ринків або їх сегментів для кожного продукту; потреба в коштах на формування попиту та стимулювання збуту; випуск високоякісної і надійної продукції, з постійним її оновленням.

У конкурентній боротьбі підприємств послуг досягає успіху той, хто надає аналогічні послуги при зниженні витрат. При цьому використовуються стратегії лідерства, диференціації і концентрації послуг на одному або декількох сегментах ринку.

Стратегія лідерства можливо реалізована за рахунок скорочення витрат підприємства, що дозволяє встановити ціни на послуги. Це стане можливим у тому випадку, коли підприємство буде займати значну частку послуг при використанні досить дешевої сировини та енергоресурсів. При цьому забезпечується гарантія не проникнення на ринок нових конкурентів. Найбільш ефективною стратегія лідерства може бути для підприємств з надання транспортних послуг, послуг зв'язку, а також широкого переліку виробничих послуг, що надаються на підприємствах виробничопосередницьких організацій [33, с. 121].

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства буде найбільш ефективнішим у тому випадку, коли він посилює мотивацію діяльності людей. При такому механізмі узгодженість інтересів взаємодіючих сторін досягається вибором методів і ресурсів управління відповідно до природи факторів управління, на які здійснюється вплив. При неузгодженості інтересів неможливе здійснення ефективного впливу на внутрішні та зовнішні фактори і досягнення поставленої мети. Механізм управління конкурентоспроможністю є складною категорією управління. Він являє собою сукупність заходів, які спрямовані на досягнення поставлених цілей.

При розробці політики управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати певні умови:

- 1) науково-технічний рівень і ступінь удосконалення технологій виробництва;
 - 2) використання інновацій;
 - 3) дотримання нормативних, технічних та економічних параметрів виробництва продукції;
 - 4) економічну ефективність використання всіх ресурсів підприємства.
- [32].

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідний аналіз її сильних і слабких сторін, використання показників, що свідчать про ступінь стійкості положення фірми, здатності випускати продукцію, що користується стійким високим попитом. Позиціонування підприємства на ринку, перш за все, визначається конкурентними властивостями продукції, при оцінці яких враховуються технічні, економічні і споживчі властивості товару з позиції як виробника, посередника, так і споживача.

Сьогодні для того, щоб виробникові добитися успіхів в конкурентній боротьбі, необхідно не просто вивчати ринок, правильно оцінювати свою конкурентоспроможність, можливості конкурентів і чинники що їх визначають, але так само ще й надавати керуючий вплив на конкурентоспроможність, формувати основні напрямки її підвищення. Розробка механізму управління конкурентоспроможністю стає однією з найважливіших задач підприємства, без рішення якої виробникові важко вижити на ринку в умовах конкуренції та отримати бажаний результат від своєї діяльності.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе наступні дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розробка

концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

При розробці політики управління конкурентоспроможністю підприємствам необхідно дотримуватися певних умов:

- науково-технічний рівень і ступінь удосконалення технологій виробництва;
- використання новітніх винаходів та відкриттів;
- впровадження сучасних засобів автоматизації виробництва;
- конкурентоспроможні товари, які характеризуються нормативними, технічними, економічними параметрами;
- економічна ефективність використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових);
- фінансова стійкість підприємства, що визначається системою показників та коефіцієнтами активності підприємства, поточної ліквідності, автономії та ін.

Вирішальний фактор, що визначає стабільність конкурентоспроможності підприємства – це не просто його здатність виробляти високоякісні товари, а й можливість забезпечити комерційний успіх на ринку.

Суб'єктами управління у даному випадку виступає скоординована група осіб, які приймають участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері формування та забезпечення конкурентоспроможністю підприємства, а предметом – виступає процес формування та розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. В свою чергу, об'єктом управління конкурентоспроможністю стає не лише продукція, а фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, техніко-технологічна забезпеченість та організаційно-управлінська структура комерційно-виробничого підприємства [3, с.147].

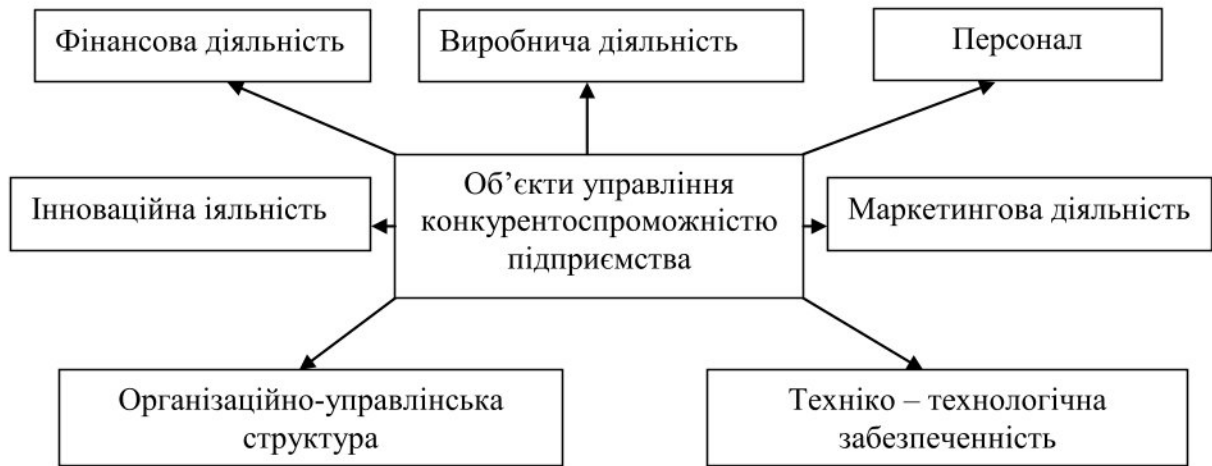


Рис. 1.1. Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства

З огляду на часовий період досягнення цілей підприємства, управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати в контексті оперативного (формування конкурентоспроможності продукції), тактичного (забезпечення належного фінансово-економічного стану) та стратегічного (створення інвестиційно-інноваційної привабливості) рівнів.

Процес управління завжди є досить складним та поетапним і залежить від багатьох факторів, які умовно можна поділити на фактори керуючої підсистеми та фактори керованої підсистеми. В даному випадку керуючою підсистемою є система менеджменту підприємства, а керованою підсистемою – конкурентоспроможність підприємства взагалі та міжнародна конкурентоспроможність підприємства зокрема.

Управління конкурентоспроможністю підприємств України в сучасних умовах ускладнено трьома особливостями економічної ситуації в країні [1, с. 73].

По-перше, українські підприємства діють у постійно змінюваних економічних умовах. При плановій і розвинутій ринковій економіці існує відносна стабільність середовища. В умовах планової економіки підприємство може розраховувати на те, що його партнери не збанкрутують - держава просто не дозволить їм цього зробити. У розвинутій ринковій економіці підприємства зазнають краху і з'являються нові, але кількість подібних підприємств в окремо взятій галузі за визначений період часу

невелика в порівнянні з масштабами всієї галузі в цілому. Отже, з погляду короткострокових рішень, прийнятих підприємствами, в обох випадках структура галузі може вважатися відносно стабільною. В Україні зараз зовсім інша ситуація. Структура галузі постійно змінюється.

По-друге, немає визначеної ясності щодо суб'єкта управління підприємством у державному секторі. Формально багато підприємств, як і раніше, вважаються державними, проте уряд не може реально впливати на їхню діяльність. Деякі підприємства приватизовані без належного дотримання юридичної процедури. Отже, їхня приватизація може бути поставлена під сумнів. Таким чином, керівництво державних підприємств не впевнене в довгостроковій стабільності свого становища, але відповідає за перебудову всередині самого підприємства.

По-третє, унаслідок відсутності системи розподілу ресурсів між підприємствами координація діяльності між ними перебуває під загрозою. У будь-якій взаємозалежній економіці поділ праці повинен спиратися на координуючий механізм. Результатом координації в економіці є створення системи зв'язків, яка полягає в скороченні витрат на пошук партнерів і ведення операцій.

Через величезну важливість конкурентоспроможності для життєдіяльності вітчизняних підприємств необхідно управляти її рівнем.

Висновки до розділу 1

1. Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку.

2. Для забезпечення конкурентоспроможності важливо визначити ключові точки росту, які традиційно називають чинниками, до них слід віднести:

– чинники конкурентоспроможності мають різні характеристики впливу та потребують застосування різних підходів до управління;

– склад ключових чинників не є стабільним, а тому існує постійна потреба їх ідентифікації та моніторингу дії;

– дослідження потребує характер дії чинників, що суттєво впливає на здатність підприємства їх використовувати, створювати та розвивати.

3. Процес управління завжди є досить складним та поетапним і залежить від багатьох факторів, які умовно можна поділити на фактори керуючої підсистеми та фактори керованої підсистеми.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Державне підприємство ДП «XXXXXXXXX» підпорядковане Полтавській державній сільськогосподарській дослідній станції М. І. Вавілова інституту свинарства і агропромислового виробництва Національної академії аграрних наук України Полтавського району Полтавської області.

Головним завданням державного підприємства є забезпечення науково-технічного прогресу в сільському господарстві, обслуговування всіх сільськогосподарських товаровиробників та реалізація високоякісної сільськогосподарської продукції.

Аграрне підприємство спеціалізується на виробництві елітного насіння зернових і зернобобових культур та багаторічних трав, тут вирощують і товарне зерно озимої пшениці, гречки, кукурудзи на зерно, ячменю ярого, вівса, сорго, соняшнику, сої та баштанних продовольчих. У галузі тваринництва займаються вирощуванням в живій масі великої рогатої худоби, свиней, виробляють молоко та мед.

ДП «XXXXXXXXX» має лінійно – функціональний тип структури управління. Така структура забезпечує ефективне поєднання лінійного управління (директор – начальник цеху – майстер) з консультаційним обслуговуванням з боку функціональних служб без порушення прав і обов'язків лінійних керівників.

Кожний працівник може одержувати при цьому обов'язкові до виконання вказівки від інших службових осіб однакового з ним або вищого рангу. Ці вказівки стосуються тільки техніки, технології чи організації праці,

але ні в якому разі не можуть стосуватися всієї діяльності працівника, а також його адміністративної (управлінської) діяльності.

Вищим органом управління є директор господарства, якому підпорядковані: головний зоотехнік, головний ветеринарний лікар, головний агроном, головний інженер, головний бухгалтер, головний економіст, заступник директора з господарської частини, завідувач ковбасного цеху. У свою чергу, головному зоотехніку та головному ветеринарному лікарю підпорядковані завідувач молочного комплексу, завідувач селекційної групи, ветеринарний лікар, завідувач племінного заводу, зоотехнік, завідувач механічного току № 1 та завідувач механічного току № 2, бригадир ФДМ.

Найважливішою природно-економічною особливістю використання землі сільськогосподарськими підприємствами є те, що аграрне виробництво - це біологічно обумовлена сфера діяльності, де ґрунт, як специфічне органічне тіло, виконує функції посередника між живою та неживою природою, між працею та відтворювальними біологічними процесами. Динаміка землекористування у ДП «XXXXXXX» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка землекористування в ДП «XX XXXXXX» Полтавського району, 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. до 2016 р +,-
	2016	2017	2018	2019	2020	
Всього с.-г. угідь, га	3350,0	3350,0	3306,0	3306,0	3306,0	-44,0
з них: ріллі, га	3326,0	3326,0	3287,0	3287,0	3287,0	-39,0

З проведеного аналізу показників табл. 2.1, слід зауважити на наступному. У 2016 р. загальна кількість сільськогосподарських угідь становила 3350,0 га а в 2020 р. 3306,0 га, що менше лише на 44,0 га. Площа ріллі також зменшилася на 39,0 га і в 2020 р. становить 3287,0 га.

У сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває питання ефективності використання трудових ресурсів. Достатня забезпеченість підприємств потрібними трудовими ресурсами, їхнє

раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності функціонування будь-якого підприємства, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників ефективності використання трудових
ресурсів ДП «ХХ ХХХХХХ» Полтавського району, 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	+, -	%
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	275	289	272	234	237	-38,0	86,3
з них зайнятих у с.-г. виробництві	245	230	230	210	202	-43,0	82,4
у т. ч.: в рослинництві	121	103	103	107	104	-17,0	85,9
в тваринництві	124	127	127	103	98	-26,0	79,1
Відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	499,1	528,8	505,9	496,4	498,8	-0,3	99,9
у т. ч.: в рослинництві	106,5	90,6	90,64	94,2	98,4	-8,1	92,4
в тваринництві	392,6	438,2	415,2	402,2	400,4	7,8	101,9
Виробництво валової продукції у фактичних цінах на 1 працівника, тис. грн	149,2	202,5	277,1	319,4	332,9	190,7	228,2
Одержано прибутку на 1 працівника, тис. грн	5,16	4,90	7,47	5,05	9,09	3,93	176,1
Витрати на оплату праці, тис. грн	8527,0	11980,0	15681,0	21271,0	26253,0	17726,0	3,5 рази
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	2583,9	3454,4	4804,2	7361,8	9231,9	6646,0	3,6 рази
Припадає на 1 працюючого у с.-г.:							
с.-г. угідь, га	13,67	14,57	14,37	15,74	16,4	2,73	119,9
ріллі, га	13,58	14,46	14,29	15,65	16,3	2,72	120,1

З проведеного аналізу динаміки ефективності використання трудових ресурсів в досліджуваному підприємстві, слід зробити наступні висновки. Середньорічна чисельність працюючих у 2016 р. становила 275 осіб, а в 2020 р. їх чисельність зменшується на 43 особи, та склала 232 особи. У 2020

р. працівники зайняті у сільськогосподарському виробництві становлять 202 особи, що менше за 2016 р. на 43 особи. Кількість відпрацьованого часу за досліджуваний період зменшилася лише на 0,1 %. Щодо виробництва валової продукції у фактичних цінах на 1 працівника, то у 2016 р. цей показник становив 149,2 тис. грн, а в 2020 р. 332,9 тис. грн, зростання відбулося на 128,2 %. Прибуток, який отримало підприємство в розрахунку на 1 працівника збільшився на 3,93 тис. грн, а це на 76,2 % в порівнянні з 2016 р. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника також зростає за досліджуваний період у 3,6 рази.

Ще однією, не менш важливою за інші, складовою потенціалу підприємства є засоби і предмети праці, тобто це основні та оборотні засоби, вони є мірилом і основою розвитку продуктивних сил сільськогосподарського виробництва, що забезпечує відповідний рівень і темп збільшення виробництва продукції, а також збільшення продуктивності праці табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості та використання основних та оборотних засобів в ДП «XX XXXXXX» Полтавського району, 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Наявність основних засобів на кінець року – всього, тис. грн	22525,0	22525,0	24396,0	30151,0	29492,0	6967,0	130,9
у т. ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	9754,0	9785,6	10736,0	12800,0	12800,0	3046,0	131,2
машини та обладнання	9785,5	9897,5	10212,0	13400,0	12741,0	2955,5	130,2
транспортні засоби	2200,5	2265,2	2673,0	2995,0	2995,0	794,5	136,1
інструменти, прилади, інвентар	785,0	576,7	775,0	956,0	956,0	171,0	121,8
Вартість оборотних засобів на кінець року – всього, тис. грн	11071,0	13696,0	14133,0	10490,0	17984,0	6913,0	162,4
у т. ч.: виробничі запаси	3542,0	5257,0	3674,0	2154,0	4508,0	966,0	127,3
тварини на вирощуванні та відгодівлі	2472,0	2878,0	1942,0	2687,0	4261,0	1789,0	172,4

незавершене виробництво	1463,0	1974,0	2165,0	1606,0	2456,0	993,0	167,9
<i>Продовж. табл. 2.3</i>							
1	2	3	4	5	6	7	8
готова продукція	1804,0	2073,0	2084,0	1290,0	1642,0	-162,0	91,0
товари	11,0	33,0	13,0	22,0	22,0	11,0	200,0
дебіторська заборгованість	1594,0	1254,0	4101,0	2579,0	2467,0	873,0	154,8
грошові кошти	185,0	227,0	154,0	152,0	2628,0	2443,0	1420,5

З проведеного аналізу динаміки забезпеченості та використання основних та оборотних засобів в ДП «ХХ ХХХХХХ», слід зауважити, що наявність основних засобів на кінець року зросла на 30,9 %. Найбільшу питому вагу у 2020 р. серед них займають саме будинки, споруди та передавальні пристрої, і їх вартість становить 29492,0 тис. грн. Якщо характеризувати оборотні засоби, то в них найбільшу питому вагу у 2020 р. становлять виробничі запаси, і це 4508,0 тис. грн. На другому місці тварини на вирощуванні та відгодівлі, і їх вартість у 2020 р становить 4261,0 тис. грн. Третє місце посідають грошові кошти, які в 2016 р. склали 185,0 тис. грн, а в 2020 р. 2628,0 тис. грн. Досліджуваний показник зростає на 2443,0 тис. грн.

Для виробничих підрозділів сільськогосподарських підприємств характерною є внутрішньогосподарська спеціалізація, яка визначається структурою його грошових надходжень від реалізації товарної продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка складу і структури товарної продукції ДП «ХХХХХХХХ»
Полтавського району, 2016-2020 рр**

Галузі й види продукції	Продано в сер. за 2016- 2020 рр., ц	Вартість товарної продукції, тис. грн	Струк- тура,	Місце продукції
			%	
1	2	3	4	5
Продукція рослинництва - всього	х	7463,7	48,3	х
у тому числі: зернові та зернобобові - всього	33716,60	3539,9	22,9	х
з них: пшениця озима	15418,20	1584,2	10,2	3
гречка	54,00	19,3	0,1	13
кукурудза на зерно	12599,80	1351,6	8,7	4

ячмінь ярий	4141,60	395,1	2,6	6
горох	292,40	31,1	0,3	9

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5
овес	215,80	19,1	0,1	12
інші зернові та зернобобові	994,80	139,6	0,9	11
соняшник	9480,80	2694,5	17,4	2
соя	4433,20	1047,5	6,8	5
Продукція тваринництва - всього	0,0	8003,1	51,7	x
великої рогатої худоби	155,00	180,4	1,2	8
свиней	822,80	1047,8	6,8	5
молоко	27112,60	6741,8	43,6	1
мед	13,16	33,07	0,2	10
Всього по господарству	x	15466,8	100,0	-

Аналіз показників табл. 2.4 дає можливість зробити наступні висновки. Перше місце структурі товарної продукції посідає виробництво молока та становить 43,6%, на другому місце виробництво соняшнику 17,4 %, на третьому місці виробництво озимої пшениці - 10,2 % Коефіцієнт спеціалізації ДП «XXXXXXXXX» становить 0,561, що говорить про високий рівень, а виробничий напрямок молочно-зерновий.

Ефективність виробництва – являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників ефективності сільськогосподарського
виробництва ДП «XXXXXXXXX» Полтавського району, 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	+,-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість валової продукції у фактичних цінах – всього, тис. грн	41072,8	58541,9	75348,4	74746,0	78905,7	37832,9	192,1
у т. ч.: рослинництва	24105,7	37634,0	49190,4	37326,0	50501,6	26395,9	209,5
тваринництва	16967,0	20908,0	26158,0	37420,0	28404,1	11437,1	167,4
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	34900,0	38590,0	48284,0	57154,0	68723,0	33823,0	196,9

у т. ч.: рослинництва	21102,0	21194,0	19188,0	30287,0	38455,0	17353,0	182,2
тваринництва	13696,0	17195,0	17781,0	26867,0	30268,0	16572,0	202,9

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
інша продукція, роботи та послуги	102,0	201,0	168,0	214,0	220,0	118,0	215,7
Валовий дохід – всього, тис. грн	39357,0	45618,0	62766,0	67152,0	80805,0	41448,0	205,3
у т. ч.: рослинництва	21259,0	23887,0	34156,0	37989,0	45994,0	24735,0	216,3
тваринництва	18098,0	21713,0	28610,0	29163,0	34811,0	16713	192,4
інша продукція, роботи та послуги	118,0	270,0	133,0	175,0	155,0	37,0	131,4
Прибуток (збиток) від реалізації – всього, тис. грн	1419,0	1432,0	2032,0	1182,0	2155,0	736,0	151,8
у т. ч.: рослинництва	804,0	868,0	1108,0	549,0	1623,0	819,0	201,9
тваринництва	615,0	564,0	924,0	633,0	532,0	-83	86,5
Рівень рентабельності (збитковості), %	8,6	6,3	5,8	3,1	5,8	-2,8	х
у т. ч.: рослинництва	6,3	4,7	3,6	2,0	3,8	-2,5	х
тваринництва	2,3	1,6	2,2	1,1	2,0	-0,3	х

Проаналізувавши показники табл. 2.5 можна зробити наступні висновки. У 2020 р. вартість валової продукції у фактичних цінах за досліджуваний період зростає до 78905,7 тис. грн, в порівнянні із 2016 р. в обсязі 41072,8 тис. грн.

Виробництво валової продукції галузі рослинництва переважає над виробництвом продукції тваринництва галузі. У 2020 р. показник повної собівартості реалізованої продукції становить 68723,0 тис. грн, що вище за показник 2016 р. на 33823,0 тис. грн.

Валовий дохід у 2016 р. становили 39357,0 тис. грн, а в 2020 р. 80805,0 тис. грн, зафіксоване зростання відбулося на 105,3 %. Проаналізувавши показники прибутковості, слід відмітити позитивну динаміку. Прибуток за досліджуваний період зростає на 51,8 %.

Провівши досконалий аналіз організаційно-економічної діяльності ДП «XXXXXXXXX», ми можемо цілковито стверджувати, що підприємство, не зважаючи на складні економічні умови, має необхідний потенціал для розвитку, та утримання на ринку, як конкурентне підприємство.

2.2. Оцінка конкурентних переваг підприємства в системі управління його конкурентоспроможністю

Задачами діагностики конкурентних переваг підприємства є визначення ступеня досягнення цілей, виявлення проблем, визначення причин їх виникнення. Діагностика конкурентних переваг є мірилом ефективності управління ними, тобто необхідно визначити як рівень розвитку кожної внутрішньої конкурентної переваги, так і рівень сукупності конкурентних переваг підприємства.

Основою системи управління конкурентними перевагами є внутрішнє середовище підприємства. Саме внутрішнє середовище є тим потенціалом, яке підприємство використовує для створення, збереження і розвитку своїх конкурентних переваг. Параметри внутрішнього середовища (мета, структура, задачі, технологія, персонал) ніколи не можуть розглядатися незалежно один від одного, тому що зміни кожного з них будуть певною мірою впливати на всі інші.

За допомогою SWOT-аналізу визначимо сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості і загрози зовнішнього середовища ДП «XXXXXXXXX», після цього встановимо зв'язки між ними, які в подальшому можуть бути використані при формуванні конкурентних переваг підприємства.

За результатами SWOT-аналізу підприємства можна зробити відповідні висновки щодо конкурентоздатності виробів підприємства і визначити ті заходи, в напрямі яких підприємство повинно працювати для зміцнення своїх конкурентних позицій.

Аналізуючи дані таблиці 2.6 і співставивши можливості з сильними сторонами ДП «XXXXXXXXX» можна дійти висновку, що слід розширити ринок збуту сільськогосподарської продукції за рахунок збільшення

асортименту продукції, покращення її якісних характеристик, впровадження новітніх технологій.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ДП «XXXXXXXXXX»

<u>Сильні сторони підприємства</u> 1. Високий рівень кваліфікації працівників та управлінського персоналу підприємства. 2. Відносно низька собівартість продукції. 3. Цінова конкурентоспроможність основних видів продукції. 4. Вигідне місце розташування.	<u>Слабкі сторони підприємства</u> 1. Необхідність налагодження збуту продукції підприємства. 2. Сезонний характер надходження основного потоку коштів. 3. Відсутність потрібної кількості сховищ та елеваторів, як наслідок – не має можливості реалізовувати продукцію цілий рік. 4. Задовільна якість продукції.
<u>Можливості</u> 1. Розширення асортименту продукції за рахунок нових сортів та гібридів. 2. Збільшення продажів за рахунок представлення на ринок продукції орієнтованої для споживчих груп з різним рівнем доходів (очищеної, упакованої продукції). 3. Зниження собівартості продукції та покращення її якості за рахунок використання передових технологій. 4. Зберегти клієнтів від переходу до конкурентів за рахунок використання гнучкої цінової політики.	<u>Загрози</u> 1. Погані погодні умови (спека, град та ін.), що знижують врожайність та якість продукції. 2. Нові конкуренти можуть запропонувати на ринку продукцію, аналогічну нашій, за більш низькими цінами. 3. За відсутності сховищ та елеваторів для зберігання продукції, грошова виручка має сезонний характер.

Окрім цього потрібно постачати на ринок очищену, відсортовану продукцію. Спираючись на сильні сторони підприємства потрібно зменшувати загрози, застосовуючи гнучку цінову політику для боротьби з конкурентами. Основною із слабких сторін для реалізації можливостей може бути недостача грошових коштів для придбання новітньої техніки та технології. Також потрібно звернути увагу на сезонність надходження виручки, для того щоб уникнути даної проблеми потрібно здавати зерно на елеватори, щоб у більш пізні місяці була можливість продати його за вищою ціною. Конкурентними перевагами ДП «XXXXXXXXXX» є високий рівень кваліфікації працівників та управлінського персоналу, відносно низька собівартість продукції підприємства, висока цінова конкурентоспроможність основних видів продукції, вигідне місце розташування підприємства.

На сьогоднішній день ринкова економіка вимагає від підприємств визначення свого розвитку на перспективу з орієнтацією на задоволення потреб споживачів ефективнішими засобами, ніж у конкурентів. Оцінку конкурентних переваг підприємства в системі управління його конкурентоспроможністю слід провести з використанням матриці БКГ.

Матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи) – це матриця, яку використовують для планування маркетингу та проведення стратегічного аналізу. Динаміка реалізації виробленої продукції ДП «XXXXXXXX» Полтавського району за останні п'ять років представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка реалізації виробленої продукції

ДП «XXXXXXXX» Полтавського району, 2016-2020 рр., тис. грн

Види продукції	Роки					Структура реалізації продукції 2020 р.	Відхилення 2020 р. у % до 2016 р
	2016	2017	2018	2019	2020		
Пшениця	9680	14142	11057	23685	20205	15,47	208,7
Кукурудза на зерно	12757	12553	21837	33695	48197	36,91	в 3 рази
Ячмінь	3548	5214	7480	11401	11864	9,09	в 3 рази
Овес	197	753	104	491	404	0,31	205,1
Соя	7124	4265	6820	5299	4532	3,47	63,3
Соняшник	15576	8838	9491	19339	13338	10,21	85,6
Велика рогата худоба	126	141	380	530	196	0,15	155,5
Свині	733	897	670	-	387	0,30	52,7
Молоко	28403	26235	26695	30323	30537	23,39	107,5
Мед натуральний	1436	794	771	1705	914	0,70	63,6

Як видно із даних табл. 2.7 реалізація виробленої продукції за останні п'ять років коливається: так по сільськогосподарським культурам зростає: пшениця, кукурудза, ячмінь, а по продукції тваринництва зменшується, а це велика рогата худоба, продукція свинарства та меду.

Щодо структури реалізації виробленої продукції на першому місці знаходиться кукурудза на зерно – 36,9 %, на другому місці реалізація молока – 23,39 %, третє місце посідає реалізація пшениці – 15,47 %, соняшник на

четвертому місці, а це 10,21%. З аналізу слід ідмітити, що саме ці види продукції формують конкурентоспроможність досліджуваного підприємства.

На наступному етапі підготовки до побудови матриці БКГ визначено середньорічний об'єм реалізації виробленої продукції по досліджуваному підприємству та за даними Головного управління статистики у Полтавській області середньорічний об'єм реалізації по типовим її господарствам.

Аналізуючи проведені розрахунки, слід відмітити, що найбільшу частку в реалізації виробленої продукції займає: соняшник (0,97%), кукурудза на зерно (0,92%) та пшениця (0,89%), молоко (0,30%) тобто ця сільськогосподарська продукція лідирує на ринку.

Далі побудовано матрицю БКГ, де представлено в розрізі сільськогосподарської продукції: середньорічний темп приросту реалізації виробленої продукції та відносна частка ринку рис. 2.1.

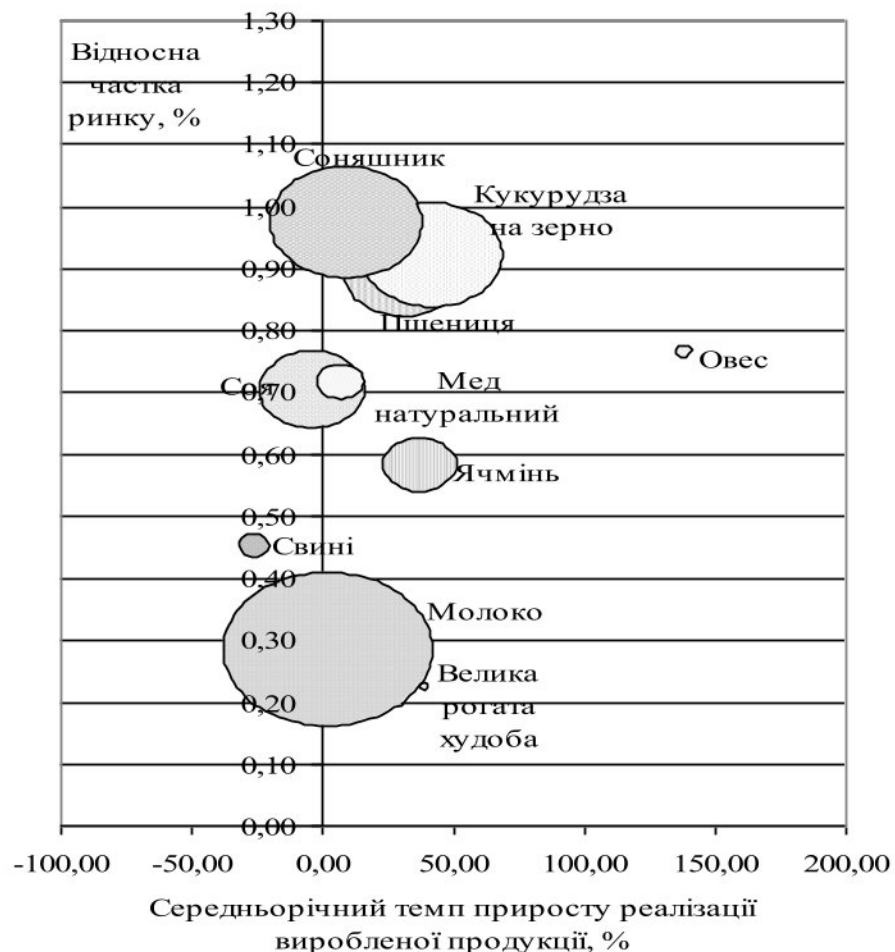


Рис. 2.1. Матриця БКГ залежності відносної частки ринку від

середньорічного темпу приросту реалізації виробленої продукції ДП «XXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.

Графічно представлено динаміку реалізації виробленої продукції досліджуваного підприємства та його порівняльну характеристику середньорічного об'єму реалізації сільськогосподарської продукції до господарств Полтавської області за останні п'ять років в додатку В.

Висновки до розділу 2

1. Державне підприємство ДП «XXXXXXXXXX» підпорядковане Полтавській державній сільськогосподарській дослідній станції М. І. Вавілова інституту свинарства і агропромислового виробництва Національної академії аграрних наук України Полтавського району Полтавської області. Головним завданням державного підприємства є забезпечення науково-технічного прогресу в сільському господарстві, обслуговування всіх сільськогосподарських товаровиробників та реалізація високоякісної сільськогосподарської продукції.

2. Аналіз показників товарної продукції, дає можливість зробити наступні висновки. Перше місце у її структурі посідає виробництво молока та становить 43,6%, на другому місце виробництво соняшнику 17,4 %, на третьому місці виробництво озимої пшениці - 10,2 % Коефіцієнт спеціалізації ДП «XXXXXXXXXX» становить 0,561, що говорить про високий рівень, а виробничий напрямок молочно-зерновий.

3. Проаналізувавши показники ефективності підприємницької діяльності можна зробити наступні висновки. У 2020 р. вартість валової продукції у фактичних цінах за досліджуваний період зростає до 78905,7 тис. грн, в порівнянні із 2016 р. в обсязі 41072,8 тис. грн. Виробництво валової продукції галузі рослинництва переважає над виробництвом продукції тваринницької галузі. У 2020 р. показник повної собівартості реалізованої продукції становить 68723,0 тис. грн, що вище за показник 2016 р. на 33823,0 тис. грн.

Валовий дохід у 2016 р. становили 39357,0 тис. грн, а в 2020 р. 80805,0 тис. грн, зафіксоване зростання відбулося на 105,3 %. Проаналізувавши показники прибутковості, слід відмітити позитивну динаміку. Прибуток за досліджуваний період зростає на 51,8 %.

4. За результатами SWOT-аналізу підприємства можна зробити відповідні висновки, що співставивши можливості з сильними сторонами ДП «XXXXXXXXX» слід розширити ринок збуту сільськогосподарської продукції за рахунок збільшення асортименту продукції, покращення її якісних характеристик, впровадження новітніх технологій.

5. Проводився розрахунок середньорічного темпу приросту реалізації виробленої продукції досліджуваного підприємства та відносної частки ринку. Аналізуючи проведені розрахунки, слід відмітити, що найбільшу частку в реалізації виробленої продукції займає: соняшник (0,97%), кукурудза на зерно (0,92%) та пшениця (0,89%), тобто ця сільськогосподарська продукція лідирує на ринку.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вдосконалення стратегічної системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства

В умовах глобалізаційних перетворень важливим є зміцнення конкурентоспроможності у всіх видах господарської діяльності, що дає підприємству змогу своєчасно змінити напрям та корелювати свій стратегічний набір відповідно до нових умов функціонування.

Управління конкурентоспроможністю підприємства виступає пріоритетним напрямом діяльності організаційного менеджменту, оскільки обумовлює здатність суб'єкта господарювання до існування на ринку. На основі цього можна стверджувати, що даний процес передбачає обов'язкове виконання загальновідомих управлінських функцій.

У теорії та на практиці використовуються різні підходи і схеми формування конкурентних стратегій, а саме:

- поетапний процес розвитку стратегій;
- факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії;
- механізм формування альтернатив;
- циклічна та ієрархічна моделі процесу стратегічного планування тощо.

В основі побудови моделі управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації має бути комплексний підхід, сутність якого полягає в об'єднанні низки функціональних стратегій, які конкретизують та утворюють генеральну конкурентну стратегію шляхом зміцнення конкурентних переваг кожного напрямку, та впровадження у життя

механізму управління нею. Вона є сукупністю підсистем, а також комунікацій та процесів між ними, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування підприємства у конкурентному середовищі, його стабільний і безпечний розвиток у майбутньому за рахунок постійного розвитку потенціалу суб'єкта господарювання.

На основі зазначеного, представимо на рис. 3.1 модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 3.1. Модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Розробка та впровадження моделі стратегічного управління в аграрному підприємстві, що базується на реалізації функціональних конкурентних стратегій, враховує виклики глобалізованого середовища та адаптована до національних умов господарювання, має забезпечити активне формування конкурентних переваг агроформувань, зміцнення їх ринкових позицій та за допомогою реалізації принципу комплексності сформувати так звану буферну зону підприємства. Створення такої зони в результаті дасть можливість збільшити терміни стратегічної переорієнтації підприємства для розробки набору нових управлінських тактичних та стратегічних цілей.

Ефективність формування та реалізації національної політики у сфері конкуренції та конкурентоспроможності головним чином залежить від ефективності діяльності органу, що займається конкуренцією, а ефективність діяльності органу, що займається конкуренцією, залежить від багатьох факторів, серед яких матеріальне забезпечення, що визначає не лише витрати на оплату праці працівників Антимонопольного комітету України, але й витрати на матеріально-технічну базу, що є основою для вивчення конкурентної поведінки підприємства на ринку та здійснення процесуальної діяльності щодо притягнення порушників до відповідальності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика механізмів конкурентоспроможності

Критерій відмінності	Організаційно-економічний механізм конкурентних відносин на цільових ринках збуту продукції аграрних підприємств	Механізм управління створенням та реалізацією конкурентних переваг	Механізм управління конкурентною поведінкою на цільових ринках збуту з урахуванням особливостей їх конкурентної побудови
1	2	3	4
Сфера охоплення	Інфраструктурні елементи забезпечення достатніх обсягів реалізації на ринку; Моніторинг ринкової ситуації та аналіз діяльності конкурентів і на цій основі формування пропозицій з підвищення конкурентоспроможності	Вдосконалення процесу виробництва, технологія, спеціалізація та асортимент виробництва	Взаємодія підприємства з іншими учасниками ринку
Суб'єкти	Держава, імпортери, суб'єкти інфраструктури, експортери, споживачі,	Керівник підприємства.	Держава, імпортери, експортери

	інші виробники		
Об'єкти	Збут	Виробництво, маркетинг	Взаємодія в ринковому середовищі
Керівник механізму	Маркетинговий відділ	Керівник підприємства	Керівник підприємства
<i>Продовж. табл. 3.1</i>			
1	2	3	4
Підсистема забезпечення (Ресурси в тому числі)	Маркетинговий чи збутовий відділ	Виробництво; Інвестування; Фінансування	Взаємодія з іншими суб'єктами
Мета	Виявлення перспектив розвитку ринку, (галузі), підприємства;	Аналіз конкурентоспроможн ості Забезпечення , створення та підвищення конкурентних переваг	Збільшення частки ринку
Вплив на стратегічне рішення в сфері	Маркетингова	Формування конкурентних переваг на основі поєднання виробничої стратегія, інвестиційної та фінансової стратегії; Диференціація.	Ринкова інтеграція; Диверсифікація
Методи механізму	- Методи дослідження цільових споживачів; - Методи аналізу конкурентного середовища; - Методи вивчення товарної номенклатури та асортименту; - Методи формування та удосконалення системи товарообігу; - Цінові методи;	- Метод управління витратами; -Метод підвищення ефективності діяльності.	- Комунікативні методи; - Методи ослідження соціально-етичних норм; - Метод нтеграційної взаємодії.
Результат ефективності механізму	Визначені слабкі сторони підприємства та можливості підвищення конкурентоспроможності.	Створені стійкі конкурентні переваги..	Збільшення частки ринку та доходи підприємства

Отже, застосування всіх трьох механізмів конкурентоспроможності в ДП «XXXXXXXXXX» сприятиме більш виваженому витрачанні часу на розробку заходів з підвищення конкурентоспроможності за рахунок системного підходу та максимального охоплення складових факторів впливу на господарський процес.

Аналіз та оцінка існуючих в ДП «XXXXXXXXXX» ресурсів і здатностей з урахуванням виявлених сценаріїв розвитку майбутнього повинні проводитися з позиції створення стійких конкурентних переваг на майбутніх ринках. Основним інструментом даного аналізу може виступати метод VRIO.

Таблиця 3.2

Стратегічні ресурси ДП «XXXXXXXXX» 2020 р.

Вид ресурсу	Опис та характеристика
Матеріальні ресурси	
Фінансові	- грошові кошти та їх еквіваленти - здатність до нарощування вартості капіталу - позиковий капітал та можливості його отримання
Технічні та територіальні	- сучасне виробництва та споруди - сприятливе місце розташування виробництва - унікальні техніка та обладнання
Технологічні та операційні	- інноваційні виробничі процеси - ефективні торгові технології - патенти, авторські права, торгові марки
Організаційні	- ефективний процес стратегічного планування - ефективно діюча система діагностики та контролю
Нематеріальні ресурси	
Людські	- досвід і можливості співробітників - довіра та лояльність персонал - управлінські навички менеджерів - особливі методи і процедури управління персоналом
Інновації та креативність	- технічні та наукові компетенції - інноваційні можливості
Репутація	- наявність бренду, позитивного іміджу, репутація серед клієнтів якісного і надійного партнера; репутація серед постачальників як добросовісного довгострокового клієнта
Організаційні ресурси	
Організаційні ресурси	- компетенції та навички підприємства, які використовують для перетворення входів на виходи; - здатність об'єднати матеріальні та нематеріальні ресурси за допомогою регламентованих процесів для досягнення встановленої мети

Практичний аспект застосування методичного підходу до стратегічного аналізу факторів впливу на вартість підприємства. Було досліджено внесок у формування стійкої конкурентної позиції підприємства.

Результати проведення VRIO-аналізу для стратегічно-важливий продукції, що виробляються підприємством і формують його конкурентну позицію на ринку представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

VRIO-аналіз реалізаційної продукції ДП «XXXXXXXXXX»**Полтавського району**

Види продукції	Чи є ресурс/здатність ...				Результат оцінки			
	V цінн им ?	R рідкісн им?	I віднов люван им?	O задіяним організа ціями	Стратегічн і наслідки використа ння ресурсу	Економічн ий результат	VRIO - показн ик	Сила або слабкість
Пшениця озима	ні	-	-	так	Конкурент на слабкість	Нижче середнього	-1	Слабкість
Кукурудза на зерно	так	ні	-	так	Конкурентний паритет	Середній	0	Сила
Молоко	так	так	ні	так	Тимчасова конкурент на перевага	Вище середнього	0,5	Сила і відмінні від конкурентів
Соняшник	так	ні	так	так	Стійка конкурент на перевага	Вище середнього	1	Сила та стійка відмінна від конкурентів

В результаті проведення VRIO-аналізу видів продукції, що може конкурувати на ринку, можна зробити висновок, що стійку конкурентну перевагу підприємство отримує за рахунок реалізації соняшнику ($VRIO = 1$), також на другому місці знаходиться молоко ($VRIO = 0,5$), яке має мисильні відмінності за конкурентів, та тимчасову конкурентну перевагу за рахунок своєї якості. Кукурудза на зерно має конкурентний паритет, хоча її економічний результат рівний 0. Пшениця озима відноситься до конкурентно-слабкої, оскільки її $VRIO = -1$.

Отримані результати дозволили кластеризувати складові реалізованої продукції підприємства за відповідністю VRIO-критерію. VRIO-аналіз є складовою частиною комплексного стратегічного аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Отже, стійку

конкурентну перевагу може забезпечити лише той вид продукції, що задовольняє усім критеріям VRIO-аналізу. Якщо ресурс не є цінним, то володіння ним призводить до конкурентної слабкості підприємства. Якщо ресурс є цінним, але конкурентам нескладно його відтворити, то це може дати підприємству лише тимчасову конкурентну перевагу, яка швидко переходить у конкурентний паритет. Застосування даного підходу разом із іншими методами стратегічного аналізу дозволить визначити, чи варто підприємству адаптуватися до зовнішнього середовища або є можливість почати змінювати його.

3.2. Шляхи удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Метою розробки рекомендацій, спрямованих на посилення конкурентної позиції ДП «XXXXXXXX» являється оптимальний розподіл наявних у підприємства ресурсів, що дозволить забезпечити виробництво продукції у необхідних обсягах і необхідної якості, а також своєчасно задовольняти виникаючі потреби клієнтів.

До рекомендацій, спрямованих на посилення конкурентної позиції підприємства можна віднести поліпшення організації управління персоналом, зокрема: оптимізація бюджету коштів, направлених на виплату платежів, що можна розглядати як мотивацію співробітників, диверсифікацію підприємства, канали збуту готової продукції, контроль якості продукції.

У господарській практиці може бути запропонована велика кількість стратегічних альтернатив розвитку і зростання конкурентоспроможності підприємств в умовах ринку. Однією з таких альтернатив і є диверсифікація.

Диверсифікація - це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу. Цей процес торкається насамперед переходу до нових технологій, ринків і галузей, до яких раніше підприємство не мало

ніякого відношення; крім того, сама продукція (послуги) підприємства повинна бути також абсолютно новою, і завжди передбачаються нові фінансові інвестиції.

Диверсифікація є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасних змінних умовах, та вирішує завдання, пов'язані із збільшенням обсягів доходів та прибутку підприємств. Залежно від існуючої ринкової ситуації, а також від наявних ресурсів підприємства можуть впроваджувати різні форми диверсифікації.

Існують різні підходи до застосування методу диверсифікації. Один із них – це ресурсний підхід. Ресурсна концепція є загальноприйнятою теорією корпоративної диверсифікації і полягає в тому, що підприємства ростуть через диверсифікацію шляхом використання потенціалів зростання, які приймають форму організаційних компетенцій

Ринковий підхід до здійснення диверсифікації включає три основні методи оцінки:

- метод ринку капіталів;
- метод угод;
- метод галузевої оцінки.

В рамках цього підходу спірним залишається питання про те, які фактори привели підприємство до вигідного позиціонування на ринку і яким чином можна утримати та зміцнити ці позиції. Відмітною ознакою ринкової орієнтації є те, що особлива увага приділяється привабливості навколишнього середовища як індикатору зростання, якості ринку, а також товарно-ринковому позиціонуванню по відношенню до конкурентів.

Для того щоб диверсифікація була ефективною, вчені рекомендують підтримувати її базові принципи, зокрема визначення мети процесу диверсифікації, необхідність передусім захищати вже отриманий і сформований капітал, а лише потім розробляти шляхи його збільшення та розвитку, врахування міжелементних зв'язків системи, їхніх особливостей і взаємодії, узгодження напряму диверсифікації з потребами ринку,

доцільність технологічної сумісності та спадкоємності, максимальне використання наявних трудових ресурсів на виробництві. Головні мотивуючі елементи диверсифікації діяльності підприємства відображені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Пропоновані мотиви диверсифікації діяльності ДП «XXXXXXXXX»

Техніко-технологічні	Економічні	Фінансові	Соціальні	Стратегічні
– Бажання зберегти виробничий потенціал та більш повно завантажити виробничі потужності. - Формування альтернативних варіантів використання сировини, матеріалів, технологій. – Вирішення проблем надмірності та неповного використання ресурсів. – Розвиток інноваційної політики	– Вилучення надмірного капіталу в традиційних галузях виробництва і переведення його в нові сфери застосування. – Розширення частки ринку. – Одержання синергічного ефекту. – Економія на масштабах діяльності – Розв'язання проблем економічної обмеженості ресурсів. – Впровадження ресурсозберігаючої політики	– Розподіл ризиків між великим обсягом виробництва. – Забезпечення фінансової стабільності.	– береження робочих кадрів. – Створення нових робочих місць. – Зміна системи мотивації менеджменту	– Адаптація до змін в кон'юктурі світових ринків у довгостроковому періоді. – Страхування підприємства для попередження довгострокових погроз. – Дотримання вимог антимонопольного законодавства. – Поглинання і злиття підприємств. – Завоювання нових ринків.

Характеризуючи поняття диверсифікації, яке безпосередньо впливає на зростання конкурентоспроможності, слід відмітити, що головною її метою є збільшення прибутку і зменшення ризиків за рахунок ведення діяльності в кількох галузях, які можуть відрізнятися циклічністю (у той час, як одні галузі переживають спад, інші – піднесення)

Далі наступним елементом удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є аналіз конкурентних сил, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Метою проведення

такого аналізу є ідентифікація сприятливих можливостей та небезпек, з якими може зіштовхнутися суб'єкт господарювання у галузі. Такий аналіз проводиться за допомогою визначення п'яти конкурентних сил за М. Портером, який включає в себе п'ять видів конкуренції: між існуючими конкурентами на ринку; з боку товарів-замінників; з боку потенційних конкурентів; конкурентної сили постачальників; конкурентної сили споживачів (рис. 3.2).

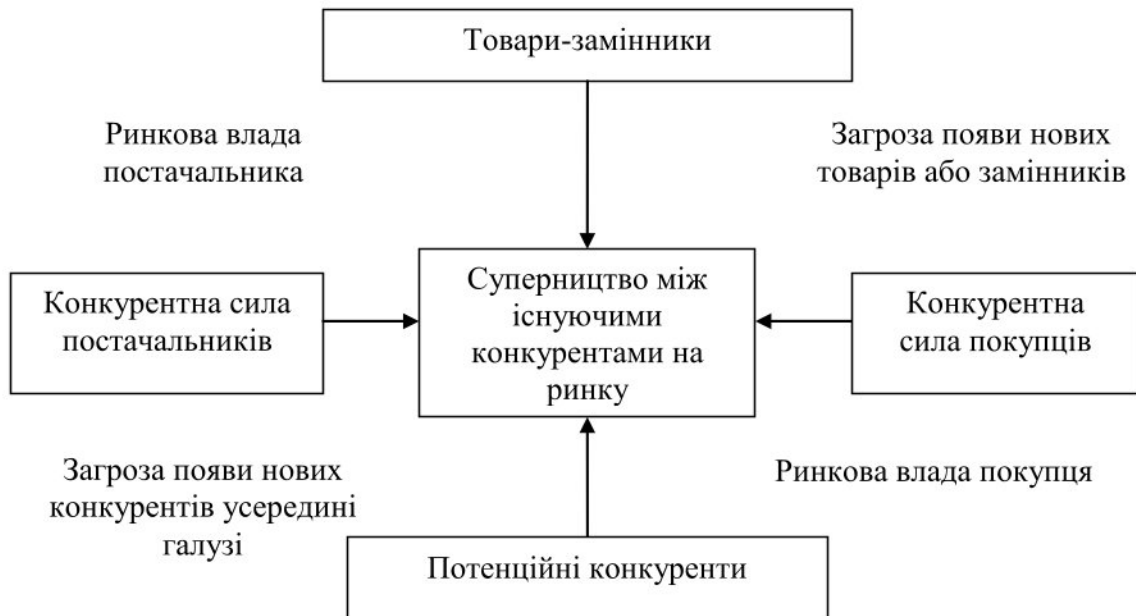


Рис. 3.2. Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером

Розглянемо окладніше ключові елементи моделі п'яти сил конкуренції за М. Портером:

- між існуючими конкурентами на ринку. Конкуренція між суб'єктами господарювання, які пропонують аналогічні товари або послуги займає центральне місце у моделі М. Портера і виникає через те, що одна чи декілька фірм мають можливість краще задовольнити потреби споживачів або необхідність покращити свою діяльність.

- з боку товарів-замінників (субститутів). Вплив на конкуренцію з боку товарів-замінників є високим у випадках, якщо: ціна товару-субституту є більш привабливою; витрати споживачів на новий товар; Загроза появи нових конкурентів у середині галузі.

– з боку потенційних конкурентів (суб'єктів господарювання з інших галузей). Появі на ринку нових конкурентів можуть перешкоджати такі фактори, як: відданість споживачів певним маркам, економія фірми на масштабах виробництва, доступ до каналів збуту, потрібний розмір капіталовкладень, неможливість доступу до технологій та ноу-хау та ін.

– конкурентна сила постачальників. Постачальники також становлять важливу конкурентну силу, адже вони можуть, наприклад, збільшити ціну на продукцію, яка постачається; несвоєчасно або ж взагалі відмовити фірмі-виробнику постачати необхідну сировину та матеріали для виробництва продукції тощо. Це означає, що постачальники можуть здійснювати істотний вплив на втрату конкурентних позицій на ринку фірмами-споживачами;

– конкурентна сила споживачів. Вплив на фірм-виробників товару і здатність вести торгівлю з боку споживачів сильніше, якщо: споживачі володіють значущістю і їх небагато, адже тоді вони купують товар у великій кількості; товари є стандартизованими, відповідно споживач може особисто переходити від одних до інших; галузь продавців складається з великої кількості дрібних фірм; споживачі купують товари, які для них є не важливими; товар, який купується споживачем, не економить йому гроші; для покупця більш вигідно користуватися послугами кількох постачальників.

Наслідком зростаючої конкуренції на ринку товарів та послуг є підвищення рівня вимог клієнтів. У таких умовах розвиток будь-якої компанії, яка орієнтується на обслуговування значної кількості споживачів, повинен бути динамічним. Її метою є надання послуг, якість та обсяг яких буде відповідати очікуванням клієнтів

На міжнародному ринку до поняття якості включається все, що сприймається споживачами, зокрема:

- фізичні властивості;
- функціональні характеристики;
- конструктивні й ергономічні параметри;
- безпека користування товаром; упаковка;

– дозування і т. д.

Рівень якості являє собою відносну характеристику якості продукції, що базується на порівнянні значень показників якості оцінюваної продукції з базовими значеннями відповідних показників.

Як відомо, економічний ефект від зміни якості - це грошовий вираз економічного результату, який пов'язаний зі зміною якості (він може бути як додатним так і від'ємним). Один із важливих видів економічного ефекту при забезпеченні якості – недопущені витрати, тобто запобігання негативного економічного ефекту завдяки забезпеченню якості. Економічна ефективність забезпечення якості – характеристика отриманого економічного ефекту за рахунок забезпечення якості у порівнянні з витратами, які необхідні для забезпечення певного рівня якості.

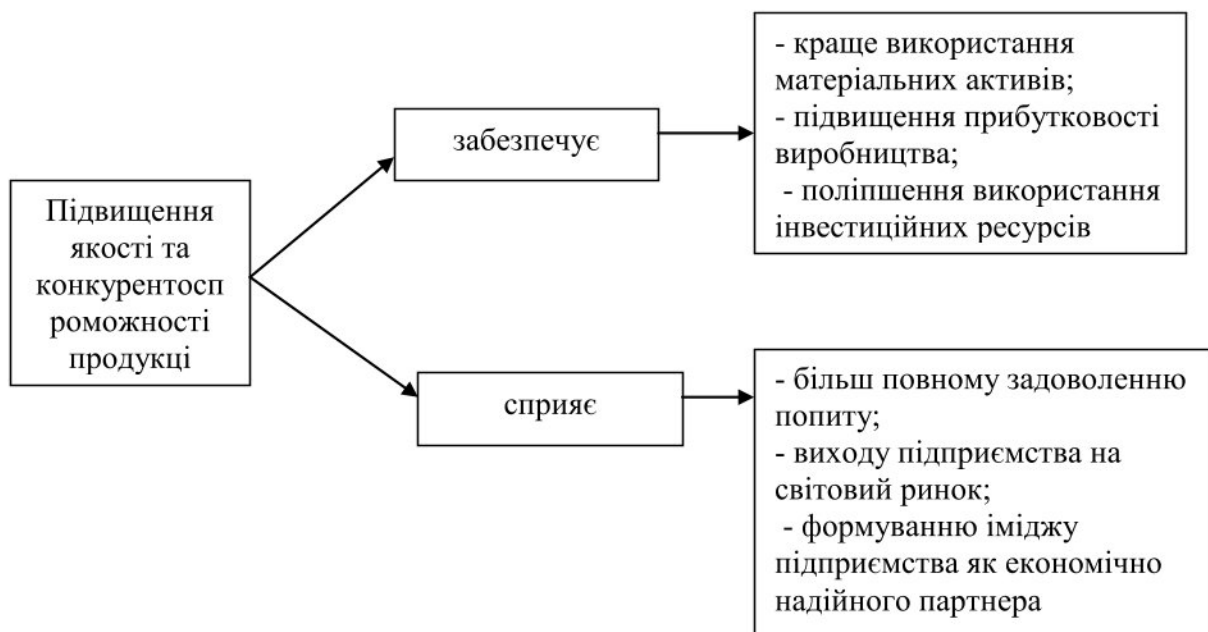


Рис. 3.3. Вплив підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на діяльність ДП «XXXXXXXXXX».

Скориставшись схемою впливу підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на діяльність досліджуваного підприємства, слід відмітити, що рівень конкурентоспроможності продукції справляє багатовекторний вплив на діяльність підприємства та його ринкову позицію серед його конкурентів.

3.3. Обґрунтування стратегічних напрямів управління конкурентоспроможності підприємства

Проведемо прогноз витрат на збут виробленої продукції ДП «XXXXXXX» Полтавського району на основі згладжування.

Згладжування – це спосіб, що забезпечує швидке реагування прогнозу на усі події, що відбуваються у період представлення базової лінії. Метод згладжування дає дуже дієвий спосіб досягнення швидкої реакції на зсуви у рівні базової лінії.

У методі простого експоненційного згладжування застосовується експоненційно-зважене ковзне усереднення усіх попередніх даних. Ця модель найчастіше всього застосовується до даних, про які попередньо невідомо чи мають вони тренд чи ні. Метою такого підходу є оцінка поточного стану, результати якої й визначатимуть усі наступні прогнози.

Основна ідея застосування методу згладжування полягає у тому, що кожний новий прогноз отримується на основі зміщення попереднього прогнозу у напрямку покращення результату у порівнянні із старим прогнозом.

Базове рівняння має вигляд:

$$F[t+1] = F[t] + \alpha \times e[t] \quad (3.1)$$

t – період часу;

$F[t]$ – прогноз на момент часу t ;

$F[t+1]$ – прогноз у період часу, який слідує безпосередньо за моментом часу t ;

α – константа згладжування;

$e[t]$ – похибка, тобто різниця між прогнозом, зробленим у момент часу t , та фактичними результатами у цей момент часу.

Константа згладжування це величина, що сама корегується. Тобто, новий прогноз – це сума попереднього прогнозу та поправочного

коефіцієнта, який пересуває новий прогноз у напрямку, що робить попередній результат більш точним.

За допомогою методу експоненційного згладжування проведемо аналіз та прогнозування витрат на збут виробленої продукції ДП «XXXXXXXX» Полтавського району за останні п'ять років. Динаміка витрат на збут виробленої продукції досліджуваного підприємства за останні п'ять років представлена в табл. 3.5

Таблиця 3.5

**Динаміка витрат на збут виробленої продукції ДП «XXXXXXXX»
Полтавського району, 2016-2020 рр.**

Роки	Витрати на збут виробленої продукції, тис. грн.
2016	33345,00
2017	21638,00
2018	19559,00
2019	26994,10
2020	33523,10

Для проведення розрахунків використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані функції та засіб Аналіз даних.

На початковому етапі активізуємо засіб Экспоненциальное сглаживание з Пакета аналізу. Отриманий прогноз витрат на збут виробленої продукції, на 2022 р. 23420,43 тис. грн., що дещо менше цього показника 2020 р.

Для подальшого прогнозування витрат на збут виробленої продукції досліджуваного підприємства користуємося фактором затухання та константою згладжування. Фактор затухання та константа згладжування пов'язані між собою: $1 - \text{константа згладжування} = \text{фактор затухання}$. В нашому випадку фактор затухання 0,90, його значення не слід використовувати менше за 0,70.

Отримано згладжувальний прогноз (підбір параметра) витрат на збут виробленої продукції на 2022 р. 20826,14 тис. грн., також менше фактичного показника 2020 р.

В результаті розрахунків отримано автокореляцію вхідного ряду, тобто витрат на збут виробленої продукції, $-0,04$. Вона є досить низькою. Якщо автокореляція вхідного ряду низька, то оптимальну константу згладжування можна отримати за допомогою засобу Поиск решения. Принцип такого підходу полягає у тому, щоб обчислити величини похибки у прогнозі за допомогою однієї константи згладжування, а потім використати Поиск решения на мінімізацію цього значення шляхом зміни константи згладжування.

Отже, в нашому випадку при використанні засобу Поиск решения розраховано різноманітні варіанти постійної згладжування до тих пір, доки не знайдено таке значення витрат на збут, яке мінімізує корінь середньоквадратичної похибки, тобто значення яке дає найбільш точний згладжений прогноз витрат на збут виробленої продукції 20826,14 тис. грн. на 2022 р.

Слід відмітити, що прості методи експоненційного згладжування не дають задовільних результатів, якщо статистичні дані монотонно зростають або спадають (в нашому випадку спостерігається коливання витрат на збут виробленої продукції) або мають сезонні коливання. В цих випадках необхідно застосовувати спеціальні методи прогнозування, одним із яких є метод Хольта.

Графічно динаміку та прогноз витрат на збут виробленої продукції ДП «XXXXXXX» Полтавського району за допомогою експоненційного згладжування представлено в додатку Д.

Для прогнозування собівартості виробленої продукції ДП «XXXXXXX» Полтавського району використовуємо метода Хольта. Метод Хольта базується на експоненційному згладжуванні з урахуванням тренду.

В цій методиці згладжуються безпосередньо значення рівню і нахилу, причому для кожного з них використовуються різні постійні згладжування.

Метод Хольта базується на трьох рівняннях:

$$\hat{y}_{t+k} = L_t + kT_t \quad (3.2)$$

$$\text{де } L_t = \alpha \cdot y_t + (1-\alpha) \cdot (L_{t-1} + T_{t-1}),$$

$$T_t = \beta \cdot (L_t - L_{t-1}) + (1-\beta) \cdot T_{t-1}$$

Метод Хольта дозволяє прогнозувати на k періодів часу вперед. Значення постійних згладжування α і β знаходяться у межах від 0 до 1. Змінна L_t вказує на довгостроковий рівень значень чи базове значення даних часового ряду. Змінна T_t вказує на можливе зростання чи спадання значень за один період.

Якщо дані мають явний тренд (практично монотонно зростають), тоді доцільно застосувати метод Хольта. В нашому випадку досліджуємо та прогнозуємо методом Хольта собівартість виробленої продукції ДП «XXXXXXX» Полтавського району за останні п'ять років. Цей показник за останні п'ять років коливається.

Динаміка собівартості виробленої продукції ДП «XXXXXXX» Полтавського району за 2016-2020 рр. представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Динаміка собівартості виробленої продукції
ДП «XXXXXXX» Полтавського району за 2016-2020 рр.**

Роки	Собівартість виробленої продукції , тис. грн.
2016	61676,00
2017	68128,00
2018	60822,00
2019	81637,90
2020	73671,00

Розрахуємо прогноз собівартості виробленої продукції досліджуваного підприємства та значення абсолютної помилки у % для трьох випадків:

- для $\alpha = 1$ та $\beta = 0$ (в цьому випадку метод Хольта перетворюється у просте експоненційне згладжування);

- для $\alpha = 0,5$ та $\beta = 0,5$;

- підбір α та β за допомогою засобу Поиск решения.

Для проведення розрахунків використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані функції та засіб Поиск решения.

Отже, спрогнозовано собівартість виробленої продукції ДП XXXXXXXXX» методом Хольта:

- 73771,00 тис. грн., середня абсолютна похибка 14,49% (для $\alpha = 1$ та $\beta = 0$);

- 90848,01 тис. грн., середня абсолютна похибка 12,21% (для $\alpha = 0,5$ та $\beta = 0,5$);

- 73935,24 тис. грн., середня абсолютна похибка 10,00% (підбір α та β за допомогою засобу Поиск решения).

Аналізуючи собівартість виробленої продукції ДП XXXXXXXXX» на 2022 р. методом Хольта, можна зробити висновок, що найближче до реальних умов підприємства є третій спосіб прогнозу за допомогою засобу Поиск решения ($\alpha = 0,563$ та $\beta = 0,021$) 73935,24 тис. грн., середня абсолютна похибка 10%. Даний метод прогнозування можна адаптувати в ДП XXXXXXXXX» (Додаток Е).

Графічно динаміку та прогноз методом Хольта собівартості виробленої продукції ДП XXXXXXXXX» Полтавського району представлено в додатку Е, де показано фактичні, теоретичні та прогнозні значення собівартості виробленої продукції для трьох випадків, 2017-2020, 2022 рр.

Виходячи з сучасної ринкової ситуації, де формується з переробки сільськогосподарської продукції, а сільськогоспо-дарський товаровиробник втрачає свою вигоду, за рахунок реалізації продукції сирцем. Вигідна територіальність розташування господарства поблизу м. Полтави, дає змогу нам обґрунтувати створення в досліджуваному підприємстві переробного цеху по переробці соняшнику на високоякісну олію. Не дивлячись на високу

ресурсоемність цього процесу, ціновий розрив між вартістю вихідної сировини та готової продукції значно більший ніж в інших галузях переробки продукції рослинництва. Також соняшникова олія значно швидше знаходить свій збут на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Площа ріллі підприємства, що зайнята під посівами соняшнику на 2020 р. складає близько 631 га. При середній урожайності соняшника 23,5 ц/га річний обсяг виробництва товарного соняшника складає 8483,5 т. Саме цей обсяг виробництва соняшнику і є об'єктом технологічного процесу переробки його в соняшкову олію. Із такої маси товарного соняшнику вийде 3138,9 т очищеної рафінованої соняшникової олії, реалізація якої за ринковими цінами може принести підприємству виручку близько 156944,7 тис. грн. при тому що продаж врожаю соняшника при мінімальній його ціні за 1 т 15900 грн, може принести підприємству 33721,8 тис. грн. при не дуже великих витратах на переробку.

Виходячи з вказаного обсягу виробництва товарного соняшнику для переробки, продуктивність обладнання має становити 330 кг/годину. Отже, доцільним є використання комплексу обладнання з наданого переліку, яке має продуктивність 350 кг/годину.

Це дасть змогу залучати додаткову сировину або надавати додаткові послуги з переробки давальницької сировини. Розрахуємо обсяг виробництва та реалізації соняшникової олії (табл. 3.7) виходячи з річного обсягу переробки власного товарного соняшнику 8483,5 т та додаткої сировини в обсязі 905 т.

Таким чином, при реалізації 3473,7т олії та 5445,3 т шроту за середніми ринковими цінами підприємств матиме змогу отримувати 227051,4 тис. грн. доходу. При розробці комплексу маркетингових заходів доцільним є обґрунтування товарної, цінової, комунікаційної політики підприємства та політики розподілення товару на ринку.

**Надходження від реалізації проекту в ДП «XXXXXXXXXX»
Полтавського району**

Найменування готової продукції	Обсяг переробки сировини, т	Вихід готової продукції, %	Кількість готової продукції, т	Ціна реалізації, грн./т	Виручка від реалізації, тис.грн.
Очищена, гідратована, рафінована дезодорована виморожена соняшникова олія	9388,5	37 %	3473,7	50000	173687,2
Шрот соняшниковий	9388,5	58%	5445,3	9800	53364,2
Разом, виторг від реалізації					227051,4

Технологічне устаткування, що використовується при реалізації проекту, а саме комплект обладнання для виробництва та очищення, приведений в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Склад комплекту технологічного обладнання та його вартість

Найменування одиниці обладнання	Продуктивність по сировині, кг/год	Кількість, шт.	Вартість одиниці обладнання, грн	Разом, грн.
Насіннеружка з аспіраційною системою	125	3	64770	294310
Сепаратор	200	2	88740	877480
Шнековий транспортер	500	1	7344	180344
Комплекс віджиму рослинної олії	350	1	342000	900000
Фільтр-прес	150	2	42000	84000
Установка гідратації	200	1	118000	250000
Установка виморажування	200	1	44000	290000
Установка дезодорації та рафінації	150	1	350000	350000
Разом				3226134

Цей комплект є напівавтоматичним. Його продуктивність складає 350 кг/годину по сировині. Комплект обладнання включає чотири відділення, що в напівавтоматичному режимі обслуговують всі стадії технологічного процесу, а саме підготовку соняшнику до віджиму (лущення та доочищення), віджим та фільтрація, гідрацію та вимороження, рафінацію та деозодорацію. Вартість обраного комплекту обладнання з ПДВ складає 3226134 грн., вартість монтажних, пусконаладжувальних робіт та гарантійного обслуговування виробником протягом одного року складає 10 % від ціни тобто 322613,4 грн. Обладнання потребує будівництва приміщення загальною площею 140 м² вартість якого складатиме 77 тис. грн., але на даному підприємстві є така будівля, отже господарство економить 77 тис. грн, тоді обсяг капітальних витрат становить 1523554 грн. з урахуванням ремонту будівлі. Витрати на сировину наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Витрати на сировину в ДП «XXXXXXXXX» Полтавського району

Найменування сировини	Кількість, т	Ціна або залікова вартість, грн./т	Вартість сировини, тис. грн.
Насіння соняшнику власного виробництва	8483,5	15900	134887,65
Покупне насіння соняшнику	905	15900	14389,5
Разом	9388,5	-	149277,15

Система загальних поточних витрат, пов'язаних з реалізацією пропозиції приведена в таблиці 3.10.

Як показують розрахунки надходжень коштів в ході здійснення підприємством виробничо-комерційної діяльності та розрахунки поточних витрат, що даний вид діяльності відповідає цілям та задачам пошуку шляху диверсифікації бізнесу підприємства. А саме, він є ритмічним, прибутковим, таким що не потребує суттєвих капітальних вкладень та максимально ефективно використовує наявні на підприємстві матеріальні ресурси.

Таблиця 3.10

**Річні поточні витрати на виробництво олії в ДП «XXXXXXXXX»
Полтавського району**

Статті витрат	Сума, тис.грн.
1	2
Сировина	149277,15
Електроенергія	150,00
Оплата праці виробничого персоналу з нарахуваннями	486,00
Вода для технологічних потреб	293,89
Ремонт та технічне обслуговування обладнання	50,00
Амортизаційні відрахування	322,6
Адміністративні витрати	120
Загальновиробничі витрати	180
Інші витрати	200
Разом	151079,6
Витрати на переробку 1 т соняшнику	16,09

Далі доречно представити розрахунок показники економічної ефективності поточної діяльності обладнання за 1 рік наведені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

**Показники економічної ефективності поточної діяльності
обладнання за 1 рік в ДП «XXXXXXXXX» Полтавського району**

Показник	Значення, тис.грн
Виручка від реалізації, грн.	227051,4
Витрати на виробництво, грн.	151079,6
Балансовий прибуток, грн.	75971,8
Податок на прибуток, грн.	15194,36
Чистий прибуток, грн.	60777,44

Виходячи з того, що розмір капітальних вкладень в реалізацію проекту складає 3226,134 тис.грн., а сума річного прибутку – 60777,44 грн., період окупності капітальних вкладень складе 1,5 роки.

Важливою умовою забезпечення стабільності аграрного ринку має стати активне застосування механізмів його державного регулювання, суть

якого полягає в в забезпеченості збалансованості кількісних та якісних параметрів попиту та пропозиції, їхнього оптимального співвідношення. Конкурентоспроможність досліджуваного господарства складається з конкурентних переваг, що виявляються на ринку зіставленням з відповідними показниками інших підприємств району чи країни.

Висновки до розділу 3

1. В основі побудови моделі управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації має бути комплексний підхід, сутність якого полягає в об'єднанні низки функціональних стратегій, які конкретизують та утворюють генеральну конкурентну стратегію шляхом зміцнення конкурентних переваг кожного напрямку, та впровадження у життя механізму управління нею.

2. Аналіз та оцінка існуючих в ДП «XXXXXXXXX» ресурсів і здатностей з урахуванням виявлених сценаріїв розвитку майбутнього повинні проводитися з позиції створення стійких конкурентних переваг на майбутніх ринках. Основним інструментом даного аналізу може виступати метод VRIO. Було досліджено внесок у формування стійкої конкурентної позиції підприємства.

В результаті проведення VRIO-аналізу для головних відів продукції, що може конкурувати на ринку, можна зробити висновок, що стійку конкурентну перевагу підприємство отримує за рахунок реалізації соняшнику ($VRIO = 1$), також на другому місці знаходиться молоко ($VRIO = 0,5$), яке має мсильні відмінності за конкурентів, та тимчасову конкурентну перевагу за рахунок своєї якості. Кукуркудза на зерно має конкурентний паритет, хоча її економічний результат рівний 0. Пшениця озима відноситься до конкурентно-слабкої, оскільки її $VRIO = -1$.

3. Диверсифікація є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасних змінних умовах, та

вирішує завдання, пов'язані із збільшенням обсягів доходів та прибутку підприємств. Залежно від існуючої ринкової ситуації, а також від наявних ресурсів підприємства можуть впроваджувати різні форми диверсифікації.

Саме наступним елементом удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є застосування в підприємстві конкурентних сил, які впливають на його конкурентоспроможність.

Метою проведення такого застосування і є ідентифікація сприятливих можливостей та небезпек, з якими може зіштовхнутися суб'єкт господарювання у галузі. Такий аналіз проводиться за допомогою визначення п'яти конкурентних сил за М. Портером, який включає в себе п'ять видів конкуренції: між існуючими конкурентами на ринку; з боку товарів-замінників; з боку потенційних конкурентів; конкурентної сили постачальників; конкурентної сили споживачів

4. Вигідна територіальність розташування господарства поблизу м. Полтави, дає змогу нам обґрунтувати створення в досліджуваному підприємстві переробного цеху по переробці соняшнику на високоякісну олію. Не дивлячись на високу ресурсоемність цього процесу, ціновий розрив між вартістю вихідної сировини та готової продукції значно більший ніж в інших галузях переробки продукції рослинництва. Також соняшникова олія значно швидше знаходить свій збут на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Так площа зайнята під посівами соняшнику на 2020 р. складає близько 631 га. При середній урожайності соняшника 23,5 ц/га річний обсяг виробництва товарного соняшника складає 8483,5 т. Саме цей обсяг виробництва соняшнику і є об'єктом технологічного процесу переробки його в соняшкову олію.

Із такої маси товарного соняшнику вийде 3138,9 т очищеної рафінованої соняшникової олії, реалізація якої за ринковими цінами може принести підприємству виручку близько 156944,7 тис. грн. при тому що продаж врожаю соняшника при мінімальній його ціні за 1 т 15900 грн, може

принести підприємству 33721,8 тис. грн. при не дуже великих витратах на переробку.

Показники економічної ефективності поточної діяльності обладнання за 1 рік в ДП «XXXXXXXXX» Полтавського району дають можливість стверджувати, що розмір капітальних вкладень в реалізацію проекту складає 3226,134 тис.грн, а сума річного прибутку – 60777,44 грн, період окупності капітальних вкладень складе 1,5 роки

ВИСНОВКИ

1. Державне підприємство ДП «XXXXXXXXX» підпорядковане Полтавській державній сільськогосподарській дослідній станції М. І. Вавілова інституту свинарства і агропромислового виробництва Національної академії аграрних наук України Полтавського району Полтавської області. Головним завданням державного підприємства є забезпечення науково-технічного прогресу в сільському господарстві, обслуговування всіх сільськогосподарських товаровиробників та реалізація високоякісної сільськогосподарської продукції.

2. Аналіз показників товарної продукції, дає можливість зробити наступні висновки. Перше місце у її структурі посідає виробництво молока та становить 43,6%, на другому місці виробництво соняшнику 17,4 %, на третьому місці виробництво озимої пшениці - 10,2 % Коефіцієнт спеціалізації ДП «XXXXXXXXX» становить 0,561, що говорить про високий рівень, а виробничий напрямок молочно-зерновий.

3. Проаналізувавши показники ефективності підприємницької діяльності можна зробити наступні висновки. У 2020 р. вартість валової продукції у фактичних цінах за досліджуваний період зростає до 78905,7 тис. грн, в порівнянні із 2016 р. в обсязі 41072,8 тис. грн. Виробництво валової продукції галузі рослинництва переважає над виробництвом продукції тваринницької галузі. У 2020 р. показник повної собівартості реалізованої продукції становить 68723,0 тис. грн, що вище за показник 2016 р. на 33823,0 тис. грн.

Валовий дохід у 2016 р. становили 39357,0 тис. грн, а в 2020 р. 80805,0 тис. грн, зафіксоване зростання відбулося на 105,3 %. Проаналізувавши показники прибутковості, слід відмітити позитивну динаміку. Прибуток за досліджуваний період зростає на 51,8 %.

4. За результатами SWOT-аналізу підприємства можна зробити відповідні висновки, що співставивши можливості з сильними сторонами

ДП «XXXXXXXXX» слід розширити ринок збуту сільськогосподарської продукції за рахунок збільшення асортименту продукції, покращення її якісних характеристик, впровадження новітніх технологій.

5. Проводився розрахунок середньорічного темпу приросту реалізації виробленої продукції досліджуваного підприємства та відносної частки ринку. Аналізуючи проведені розрахунки, слід відмітити, що найбільшу частку в реалізації виробленої продукції займає: соняшник (0,97%), кукурудза на зерно (0,92%) та пшениця (0,89%), тобто ця сільськогосподарська продукція лідирує на ринку.

Проаналізувавши та дослідивши головні показники зростання конкурентоспроможності ДП «XXXXXXXXX», нами були запропоновані наступні заходи щодо її зростання.

1. В основі побудови моделі управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації має бути комплексний підхід, сутність якого полягає в об'єднанні низки функціональних стратегій, які конкретизують та утворюють генеральну конкурентну стратегію шляхом зміцнення конкурентних переваг кожного напрямку, та впровадження у життя механізму управління нею.

2. Аналіз та оцінка існуючих в ДП «XXXXXXXXX» ресурсів і здатностей з урахуванням виявлених сценаріїв розвитку майбутнього повинні проводитися з позиції створення стійких конкурентних переваг на майбутніх ринках. Основним інструментом даного аналізу може виступати метод VRIO. Було досліджено внесок у формування стійкої конкурентної позиції підприємства за рахунок визначення конкурентних переваг по головних видах продукції, яка виробляється та реалізується в підприємстві.

В результаті проведення VRIO-аналізу для головних видів продукції, що може конкурувати на ринку, можна зробити висновок, що стійку конкурентну перевагу підприємство отримує за рахунок реалізації соняшнику (VRIO = 1), також на другому місці знаходиться молоко (VRIO = 0,5), яке має мсильні відмінності за конкурентів, та тимчасову конкурентну

перевагу за рахунок своєї якості. Кукуркудза на зерно має конкурентний паритет, хоча її економічний результат рівний 0. Пшениця озима відноситься до конкурентно-слабкої, оскільки її $VRIO = -1$.

3. Диверсифікація є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасних змінних умовах, та вирішує завдання, пов'язані із збільшенням обсягів доходів та прибутку підприємств. Залежно від існуючої ринкової ситуації, а також від наявних ресурсів підприємства можуть впроваджувати різні форми диверсифікації.

Саме наступним елементом удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є застосування в підприємстві конкурентних сил, які впливають на його конкурентоспроможність. Метою проведення такого застосування і є ідентифікація сприятливих можливостей та небезпек, з якими може зіштовхнутися суб'єкт господарювання у галузі. Такий аналіз проводиться за допомогою визначення п'яти конкурентних сил за М. Портером, який включає в себе п'ять видів конкуренції: між існуючими конкурентами на ринку; з боку товарів-замінників; з боку потенційних конкурентів; конкурентної сили постачальників; конкурентної сили споживачів

4. Вигідна територіальність розташування господарства поблизу м. Полтави, дає змогу нам обґрунтувати створення в досліджуваному підприємстві переробного цеху по переробці соняшнику на високоякісну олію. Не дивлячись на високу ресурсоемність цього процесу, ціновий розрив між вартістю вихідної сировини та готової продукції значно більший ніж в інших галузях переробки продукції рослинництва. Також соняшникова олія значно швидше знаходить свій збут на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Так площа зайнята під посівами соняшнику на 2020 р. складає близько 631 га. При середній урожайності соняшника 23,5 ц/га річний обсяг виробництва товарного соняшника складає 8483,5 т. Саме цей обсяг виробництва соняшнику і є об'єктом технологічного процесу переробки його в соняшкову олію. Із такої маси товарного соняшнику вийде 3138,9 т

очищеної рафінованої соняшникової олії, реалізація якої за ринковими цінами може принести підприємству виручку близько 156944,7 тис. грн. при тому що продаж врожаю соняшника при мінімальній його ціні за 1 т 15900 грн, може принести підприємству 33721,8 тис. грн. при не дуже великих витратах на переробку.

Показники економічної ефективності поточної діяльності обладнання за 1 рік в ДП «XXXXXXXXX» Полтавського району дають можливість стверджувати, що розмір капітальних вкладень в реалізацію проекту складає 3226,134 тис.грн, а сума річного прибутку – 60777,44 грн, період окупності капітальних вкладень складе 1,5 роки

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базиліук Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення. К.: НІСД, 2002. 132 с.
2. Білецька І. І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні. // Актуальні проблеми економіки. 2004. № 10 (40). С. 80-87.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. К. Професіонал, 2006. 448с.
4. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу. Донецьк. Дон ГУЕТ, 2004. 147 с.
5. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. Х.: Основа, 2008. 367с.
6. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011. С. 106-113. http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_19_ekon/stat_19/14.pdf.
7. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. Как продать товар на внешнем рынке. М. : Мысль, 1990. 364 с.
8. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
9. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. К.: Видавничий Дім «Слово», 2009. 168с.
10. Котов В.Д. Экономические принципы, научная форма управления экономикой в условиях рынка. Маркетинг. 1999. №5. С. 109-112.
11. Кузубов, А. А. Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятий. // Фундаментальные исследования. 2015. № 12 (5). С. 1028-1031.
12. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми. К. КНЕУ. 2002. 245 с.

13. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку // Легка промисловість. 2003. № 3. С. 37 - 58.
14. Ларин В.М. Сущность и факторы конкурентоспособности предприятия. // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2010. № 2 (64). С. 67-72.
15. Левицька А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. Т.3. С. 200-204.
16. Маркетинг : основы теории и практики: учебник М. : КНОРУС, 2005. 672 с.
17. Макконел К.Л. Экономикс. Принципы, проблемы и политика М. : Республика, 1992. 984 с.
18. Міценко Н.Г., Смик О.С. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. № 19. С. 243–247.
19. Павлова Т.В., Сабадирьова А.Л., Салавеліс Д.Е. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення : звіт про науково-дослідну роботу. Одеса, 2013. 172 с.
20. Павленко Ф. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в країнах з перехідною економікою. Економіка України. 1998. № 11. С. 42-51.
21. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Конкурентоспроможність фірми: навч. посіб. К. Центр навч. літератури, 2005. 112 с.
22. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х. ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.
23. Портер М. Международная конкуренция; пер. с англ. В.Д. Щетинина. М. Международные отношения, 1993. 896 с.
24. Портер М. Конкуренция; пер. с англ. М. Издательский дом «Вильямс», 2006. 608 с.

25. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: структурно-логічний навч. посіб. К. КНЕУ, 2001. 457 с.
26. Ріпа Т.В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв. 2016. №10. С. 474-477.
27. Райнер Пльойзе. Виробництво молока: посібник для практичної діяльності, надання консультацій, навчання. Полтава, 2009. 145 с.
28. Рибак О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність : економічна суть та фактори підвищення. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Економіка». 2009. №7. С. 28-33.
29. Рябик Г.Є. Стратегічне планування та формування конкурентних переваг. Бізнесінформ. 2009. № 11. С. 79-80.
30. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. 264с.
31. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. // Економіка і суспільство. 2016. http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf.
32. Царенко О. В. Генезис та еволюція теорії конкурентних переваг. // Економіка та держава. 2007. № 12.
33. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.О. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник. К.: Кондор, 2009. 470с.
34. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К. КНЕУ, 2006. 316 с.
35. Федак В. Для прогнозування реальних обсягів молока і м'яса. Тваринництво України. 2008. № 1. С. 2-14.
36. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М. ЗАО «Олімп-Бизнес», 2002. 228 с.
37. Хрипун В. Актуальні питання годівлі молочних тварин. Пропозиція. 2000. № 2. С. 76-77.
38. Шинкаренко О.М. Методичні основи аналізу економічних

взаємовідносин в молокопродуктовому під комплексі. Економіка. Фінанси. Право. 2008. № 7. С. 22-25.

39. Царенко О.В. Ефективні механізми економічного зростання легкої промисловості регіонів. Інвестиції: практика та досвід. 2008. № 24. С. 28-32.

40. Царенко О.В. Метод оцінки конкурентних переваг галузі промислових регіонів України. Економічний простір. 2009. № 23. С. 195-207.

41. Черненко С.О. Конкуренція та ефективність товарних ринків в Україні: монографія. К. Бібліогр, 2006. 171 с.

42. Чорна М.В. Трансформація підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг підприємства. Вісник економічної науки України, 2009. № 1(15). С. 184-186.

43. Шевченко О.Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу. Стратегія економічного розвитку України. К. : КНЕУ, 2001. С. 208-216.

44. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч.посібник. К : КНЕУ, 1999. 384 с.

45. Юхановська Ю.О. Стратегії розвитку машинобудівного підприємства. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2011. № 1. С. 148-152.

46. Яшин Н. С. Конкурентоспособность промышленных предприятий: методология, оценка регулирование. Саратов: Изд. центр СГЭА, 1994. 248 с.

47. Яшин Н.С. Методы государственного регулирования конкурентоспособности промышленных предприятий. Саратов : Изд. центр СГЭА, 1996. 93 с.

ДОДАТКИ