

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН**

Освітньо-професійна програма Економіка підприємства
Спеціальність 051 Економіка
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
д.е.н., професор Макаренко П.М.
«__» _____ 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Розробка та обґрунтування конкурентної стратегії
підприємства» (на матеріалах ХХХ «ХХХХХХХ»
Полтавського району Полтавської області)**

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Рожко Лілія Юріївна

Керівник кваліфікаційної роботи д.е.н.,
професор

Юлія САМОЙЛИК

Полтава – 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Економічний зміст конкуренції та поняття конкурентоспроможності	11
1.2. Сутність, поняття та етапи розробки конкурентної стратегії підприємства	19
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	30
2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та рівня його стратегічного розвитку	41
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1 Обґрунтування вибору конкурентної стратегії методом SPACE- аналізу	50
3.2. Організаційно-економічні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства	61
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Поглиблення глобалізації та поступова лібералізація зовнішньої торгівлі дають місцевим сільськогосподарським підприємствам доступ до висококонкурентного світового продовольчого ринку та створюють умови для входу іноземних товаровиробників на внутрішні ринки. Разом з тим, неоднорідні умови функціонування підприємств з різними організаційно-правовими формами, розмірами, ресурсною базою та можливостями інвестування призводять до нерівномірного їх розвитку.

Тому розробка методів та механізмів конкурентного позиціонування сільськогосподарських підприємств є доцільною з урахуванням наявності ресурсного потенціалу та характеру їх обов'язкової діяльності. Підтримання стійких конкурентних позицій сільськогосподарських товаровиробників вимагає економічно обґрунтованого перерозподілу їх ресурсів таким чином, щоб знизити витрати виробництва, в тому числі собівартість продукції, відповідати міжнародним стандартам якості та безпеки, підвищити ефективність роботи.

Враховуючи необхідність адаптації до зовнішніх викликів, що швидко змінюються, обґрунтування системи стратегічного планування для формування конкурентоспроможності має відповідати принципам інноваційності, мінімального ризику та максимальної ефективності. Тільки так можна наростити конкурентний потенціал, підвищити конкурентоспроможність господарства, модернізувати його технологічну та технологічну базу, знизити ризики та забезпечити доступ до інвестиційних коштів і прибутковість діяльності.

Аналізуючи чисельні праці присвячені конкурентоспроможності та конкурентним перевагам підприємства, варто назвати прізвища всесвітньовідомих науковців, які досліджували дану проблематику: А. Сміт, Д. Рікардо, Ф. Хайек, Дж. Хікс, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, М. Портер,

К. Прахалад, Г. Хамел та інш. Не можна оминати увагою праці, в яких розглядалася сучасна теорія конкуренції. Цим питанням займалися: Дж. Барні, Р. Грант, Р. Ейміт, Д. Тіс, П. Шоемейкер, Ф. Мур, М. Брандербурґер, Дж. Нейлбафф, К. Вичан, Р. Моборн. Серед вітчизняних дослідників, які розглядали формування конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств варто назвати: В. Андрійчука, О. Гудзинського, Л. Ємчука, О. Єрмакова, В. Збарського, В. Зіновчука, В. Ільїна, М. Ільчука, С. Кваші, Ю. Лупенка, П. Макаренка, М. Маліка, Л. Масловської, В. Месель-Веселяка, М. Місюак, О. Мороза, Б. Пасхавера, П. Саблука, В. Ткачука, О. Ульяновченка, О. Школьного, О. Шубравської, І. Яціва та ін.

Водночас сучасний етап економічного розвитку характеризується низкою критеріїв, які свідчать про формування та розвиток нових моделей економічного зростання, які повинні враховувати процес глобалізації підприємств, динамічний розвиток конкуренції та її вихід за національні рамки, появу новітніх технологій та методів організації виробництва, зміну у просуванні та скорочення життєвого циклу продукції. Вплив описаних рамкових умов привів до того, що такі підприємства можуть бути успішними лише в тому випадку, якщо вони зможуть правильно вибрати та розробити власні стратегії, щоб зосередитися на ключових сферах господарювання та використовувати гнучкі форми організаційного і виробничого управління. Поява та посилення впливу описаних чинників означає, що розуміння сутності, типів і позицій конкурентних стратегій у процесах управління підприємством наразі є особливо важливим та актуальним.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідної теми кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Полтавського державного аграрного університету за тематикою «Розробити теоретико-методологічні, науково-методичні і практичні засади ринкового розвитку, прогнозування, макроекономічного планування і державного регулювання в системі

управління економікою, підприємницькій і соціально-економічній діяльності на рівні галузі сільського господарства та сільських територій» (№ держреєстрації 0117U003096, 2017-2022 рр.).

Мета і завдання дослідження. Мета написання кваліфікаційної роботи полягала у вивченні розкриття теоретичних аспектів є розробки конкурентної стратегії підприємства та розробка напрямів щодо її удосконалення. Відповідно до поставленої мети передбачено вирішення таких наукових та практичних завдань:

- з'ясувати економічну сутність конкурентної стратегії підприємства;
- дослідити методики оцінки фінансового стану підприємства;
- проаналізувати основні показники господарської діяльності підприємства;
- провести оцінку фінансового стану підприємства;
- розробити заходи щодо реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розробки конкурентної стратегії ХХХ «ХХХХХХХХ» Полтавського району.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні основи до розробки конкурентної стратегії в системі управління підприємством сільськогосподарських підприємств.

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

коефіцієнтів – для комплексної оцінки фінансового стану; графічний, економіко-математичні методи, порівняння, групування, кореляційно-регресійний аналіз, анкетування та ін.

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

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

узагальнено:

- теоретичні та методологічні особливості в реалізації конкурентної стратегії підприємства та оптимізація управлінських процесів, пов'язаних з цим;

уточнено:

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

набули подальшого розвитку:

- механізм оцінки конкурентоспроможності підприємства та рівня його стратегічного розвитку;
- рекомендації щодо обґрунтування вибору конкурентної стратегії.

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки та пропозиції щодо розробки конкурентної стратегії сільськогосподарських підприємств

створюють основу для виявлення і розв'язання сучасних організаційно-економічних проблем ефективного управління на підприємствах Полтавської області.

Апробація результатів досліджень. Основні результати досліджень та їх практичне застосування обговорювалися на науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (м. Полтава, 17 – 18 березня 2021 року.).

За результатами досліджень опубліковано статтю «Роль стратегії в забезпеченні економічної безпеки сільськогосподарського підприємства» (Додаток А).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 69 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиць, 8 рисунків, 9 додатків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст конкуренції та поняття конкурентоспроможності

Економічна незалежність сільськогосподарських виробників зобов'язує їх розробляти власну стратегію розвитку, визначати ринкові можливості і конкурентні переваги і аналізувати стратегічні загрози і небезпеки. Визначене стратегічне бачення, вміння вчасно реагувати на мінливі ситуації, вміння реалізовувати розроблену стратегію «для того, щоб аграрні підприємства досягли поставлених цілей і досягли успіху в майбутньому» [51, с. 165]. Зміни економічних умов вимагають розробки нових теоретичних підходів до управління агрокомпаніями, що враховують нестабільність існуючої середовища, проникнення транснаціональних компаній на національних ринках, глобалізацію і диверсифікацію економіки.

У сучасних умовах ринкової економіки основною метою для будь-якого підприємства є збереження або розширення займаних позицій на ринку, одержання стабільного чи зростаючого прибутку. З метою досягнення визначеної мети підприємство повинне зосередитися на максимізації прибутку, яка в свою чергу може бути досягнута за рахунок високої конкурентоспроможності.

У системі конкурентних відносин доцільно визначити таку ієрархію, як: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність та конкурентна стратегія. Зв'язок між термінами в конкурентній реляційній системі відображено на рисунку 1.1.

Категорія «конкуренція» є складним і багатогранним поняттям ринкових систем. Домінуюча роль конкуренції в ринковій економіці стала очевидною в XVII ст. А. Сміт зазначив, що конкуренція за збалансованість норм прибутку

веде до оптимальних обсягів розміру праці і капіталу, регулює відповідність власних інтересів та інтересів суспільства [58].



*** - конкурентна стратегія**

Рис. 1.1. Зв'язок понять в системі конкурентних відносин
розробка автора на основі [58]

Під конкуренцією А. Сміт розумів «невидиму руку» ринку, яка має координувати діяльність усіх його учасників. Тобто, під конкуренцією – це тип ринкової поведінки щодо найвигідніших умов купівлі-продажу товарів та послуг при менших витратах [58].

Однією з найбільш формуючих і сучасних теорій конкурентного розвитку є робота М. Портера, що написана в 1980-х роках. Для уточнення цієї позиції теоретичних основ конкурентних переваг та аналізу причин конкурентоспроможності окремих фірм та економіки в цілому, встановлено залежність конкурентних переваг на внутрішньому та світовому ринках від факторів, що формуються в середині держави: існування трудового потенціалу, сприятливі ресурсні умови та внутрішня політика уряду, а також обрані підприємством стратегії розвитку та практики управління господарюючим суб'єктом [54, с. 73].

На думку іншого видатного економіста Ф. Найта конкуренцію варто розглядати як протистояння і боротьбу багатьох підприємств на ринку. За

його словами, конкуренція дає можливість кожному підприємству самостійно робити вибір щодо суб'єктів ринкової взаємодії, як то контрагентів, конкурентів та покупців, за максимальної ефективності використання ресурсів та отримувати найкращі економічні результати [48].

Німецький вчений Й. Шумпетер вважав, що конкуренцію доцільно досліджувати як конкуренцію між старим і новим: новими продуктами, новими технологіями, новими джерелами забезпечення споживання та новими формами організації виробництва. Це означає, що конкуренція, з одного боку, сприяє витратам виробництва та якості, а з іншого боку, завдає шкоди стабільності ринку, зменшуючи прибуток підприємства. Однак, може запропонувати високу конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [70, с. 237].

На противагу німецькому досліднику Ф. Хайєк по-іншому розглядав конкуренцію і назвав її «процедурою відкриття», зосереджуючи увагу на інформаційному забезпеченні всього процесу [67, с. 421].

Визначення економічної категорії «конкуренція» на основі досліджень інших економістів виокремлено наступні підходи та зведено у додатку Б.

У ході аналізу основних теорій конкуренції виділено та запропоновано власні характеристики терміну «конкуренція». Було встановлено, що:

- конкуренція спонукає постачальників, виробників і продавців робити все можливе для задоволення потреб споживачів з метою максимізації своїх прибутків;
- конкуренція виступає як ринковий механізм збалансування попиту та пропозиції.
- конкуренція використовується для прогнозування та структурування поведінки покупців і продавців на ринку.

Конкуренція нерозривно пов'язана з конкурентними перевагами, котрі в свою чергу утворюють конкурентоспроможність підприємства. Конкурентним вважається таке підприємство, котре здатне адаптуватися до нестійких умов, результативно функціонувати в умовах ризиків і невизначеності, виготовляти конкурентоспроможну продукцію. Єдиного підходу до визначення

конкурентності серед науковців сьогодні не існує. Різні підходи до визначення конкурентних переваг представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до сутності конкурентних переваг

Автор	Визначення
М. Портер	Конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності підприємства і проявляються або в більш низьких, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати і контролювати додану вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації
Ж.-Ж. Ламбен	Конкурентна перевага це характеристики і властивості товару, що створюють для підприємства певний пріоритет над конкурентами
Р. Фатхутдінов	Конкурентні переваги є ексклюзивною цінністю, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами
Л. Балабанова	Конкурентні переваги — сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку
П. Клівець	Конкурентні переваги мають порівняльний, а отже, відносний, а не абсолютний характер, оскільки вони можуть бути оцінені лише методом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажу
Н. З. Сафіуллін, Л. Н. Сафіуллін	Конкурентні переваги це економічні стосунки суб'єкта господарювання, що проявляються в перевазі над конкурентами на конкурентному ринку в умовах дії довкілля

розробка автора на основі [7; 39; 54; 65]

Підсумовуючи всі представлені трактування до категорії «конкурентні переваги», можна стверджувати що її сутність проявляється головним чином у наступних характеристиках: спроможність підприємства до ефективного розподілу ресурсів, спроможного досягати більш стійкого і тривалого становища на ринку порівняно з конкурентами; комплекс ознак, властивостей, ресурсів, цінностей, які є в розпорядженні у підприємства і котрі надають йому переваги над конкурентами.

Виходячи з вищевикладеного, в результаті дослідження та аналізу праць вітчизняних та закордонних науковців визначення «конкурентної переваги» подається таким чином: як елементу системи конкурентних відносин, який визначає здатність суб'єкту господарювання випереджати своїх конкурентів і досягати високого рівня конкурентоспроможності.

Логічним континуумом дослідження є визначення змістовної сутності терміну «конкурентоспроможність». У наукових джерелах є багато визначень цього поняття.

На думку М. Портера конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку виникає під впливом специфічного поєднання соціально-економічних та правових факторів [55, с. 101].

Як вважають С. Покропивний, П. Зав'ялов, А. Савчук та Н. Перцовський, конкурентоспроможність полягає у вмінні ефективно вести роботу та бути прибутковим у довгостроковій перспективі [24; 56].

У своїх працях П. Макаровська та Н. М. Бондар, І. Должанський розглядають конкурентоспроможність підприємства через його спроможність виробляти конкурентоспроможну продукцію за допомогою ефективного використання кадрових і фінансових ресурсів [21; 43].

З точки зору О. Зозульова, конкурентоспроможність підприємства включає здатність пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, що динамічно змінюється, та забезпечувати довгострокову стабільність економіки шляхом збереження конкурентних переваг [26, с. 35-36].

Російськими дослідниками Р. А. Фатхутдіновим та В. А. Ільїним конкурентоспроможність підприємства розглядається з позиції комплексу внутрішніх чинників, які обумовлені рівнем застосування науково-технічної компетенції, виробничого, трудового потенціалу, потенціалу маркетингової служби, зовнішніх соціально-економічних та організаційних факторів (правова база, фінансово-кредитна, податкова політика, вид і місткість ринку та ін.), котрі допомагають підприємству у виготовленні продукції більш привабливою для споживачів за ціновими і неціновими характеристиками порівняно з конкурентами [65, с. 67].

У таблиці 1.2 наведено авторську систематизацію категорії «конкурентоспроможність» провідними вітчизняними вченими через визначальні властивості.

Таблиця 1.2

Трактування категорії «конкурентоспроможність» за визначальними ознаками

Автор	Ознаки визначення							
	Наявність конкурентних переваг на ринку	Адаптування до змін зовнішнього середовища	Забезпечення розширеного відтворення	Ефективна стратегія розвитку	Конкурентне становище виробника на ринку	Ефективне господарювання та продуктивне використання ресурсів	Вироблення продукцію з мінімальними витратами	Якісне задоволення потреб споживачів
Б. Губський, О. Лук'яненко, М. Портер, В. Павлова								
А. Борисов, С. Савчук, Ю. Пономарьов								
Ю. Іванова								
Б. Губський, Т. Харченко, І. Гуторова								
А. Градов, Й. Петрович, О. Зозульов, Т. Феоктістова, Ю. Іванова								
Г. Азоев, Г. Кіперман, Т. Гончарук, Р. Фатхутдінов, Г. Іспірян								

розроблено автором на основі [1; 2; 10; 17; 18; 27; 29; 50; 56; 65]

Провівши аналіз основних підходів провідних науковців до трактування базових елементів конкурентоспроможності, виявили, що це поняття поєднує такий комплект і взаємодію наступних властивостей: ефективне управління та стійкість у конкурентній боротьбі з боку інших підприємств; наявність ефективних конкурентоспроможних стратегій розвитку; збереження та досягнення конкурентних переваг; виробництво конкурентоспроможної продукції; забезпечення розширеного відтворення економічної діяльності та здатність адаптуватися до ринкових змін [9].

На підставі результатів проведеного комплексного аналізу наукових джерел, можна структурно розподілити визначення поняття «конкурентоспроможність» підприємства у сфері наукової інтерпретації, що

буде показано на рисунку 1.2.

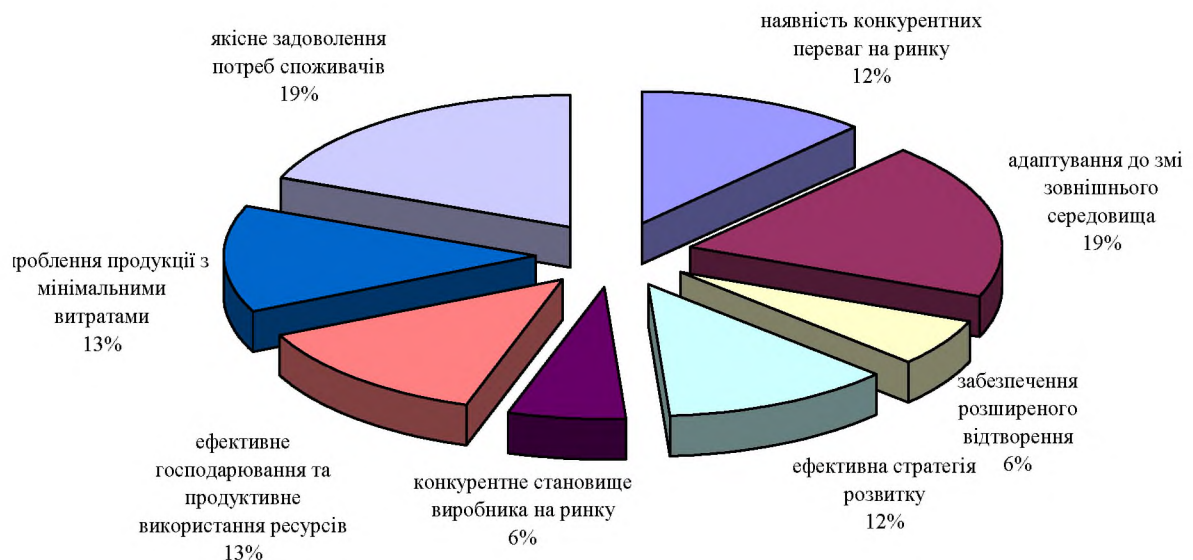


Рис. 1.2. Структурний розподіл визначень поняття «конкурентоспроможність» підприємства за напрямками наукової інтерпретації

Результати теоретичних та прикладних досліджень з даної проблематики дозволяють виділити основні ознаки категорії «конкурентоспроможність фірм», зокрема [49, с. 11-12]:

- порівнянність: досліджується та визначається конкурентоспроможність підприємства шляхом порівняння з реальними конкурентами, які виробляють подібну продукцію чи товари-замінники, провадять діяльність на тому ж чи подібних за ознаками ринках, або ж через порівняння його з ідеальним еталонним суб'єктом господарювання (у разі набуття об'єктом аналізу монопольного становища на ринку);

- просторовість: досліджується та визначається конкурентоспроможність підприємства на певному ринку. Це пояснюється тим, що за однакових умов підприємство може бути визначене як конкурентоспроможне на одному ринку і неконкурентоспроможне на іншому;

- динамічність: концепція конкурентоспроможності обмежена в часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в один період і втрачати ці позиції в інший. Іншими словами, конкурентоспроможність фірми не є константою;

- предметність: передбачає необхідність переліку та комплексу параметрів, які складають конкурентну перевагу підприємства, а саме: високу якість та низькі ціни на продукцію, прогресивне обладнання та технології, висококваліфікований персонал, позитивний імідж продукту та бренду підприємства, розвинені маркетингові комунікації та канали просування, наявність фінансових можливостей для розвитку, майна, землі, будівель, наявність конструкцій та інших основних фондів, наявність патентів на унікальні винаходи, використання передових методів управління тощо;

- атрибутивність: визначення унікальних характеристик, які по суті становлять конкурентну перевагу підприємства (унікальний продукт, набір додаткових послуг, унікальна технологія виробництва, ефективність використання ресурсів на виготовлення продукції тощо);

- інтегральність: оцінка конкурентоспроможності підприємства не може здійснюватися на підставі одного критерію, а повинна базуватися на використанні інтегральних показників, які поєднують найбільш репрезентативні показники.

- врахованість: при оцінці або прогнозуванні конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства необхідно враховувати весь комплекс факторів, які вплинули або можуть вплинути на її формування;

- релевантність: конкурентна позиція може бути визначена лише у межах відповідного операційного середовища.;

- системність: необхідно врахувати всю сукупність критеріїв та умов, які утворюють конкурентоспроможність підприємства, а також зв'язки

між ними та їх елементи взаємодії.

Вивчення та узагальнення більш визначальних теорій і концепцій, досліджених у роботі, дало можливість зрозуміти природу понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність підприємства».

Отже, можна зробити висновки, що конкуренцію слід трактувати як комплекс об'єктивних відносини, переважно економічної групи, між суб'єктами господарювання в динамічних ринкових умовах, у постійній конкурентній боротьбі виробників за споживчу прихильність на підставі певних переваг товару (послуги). Конкурентоспроможність товару (роботи, послуги) – це можливість вибору товару (робіт, послуг) бути виокремленими споживачами порівняно з іншими подібними групами, пропонованих конкурентами, завдяки вищим споживчим ознакам та економічним критеріям, нижчої ціни та меншими витратами вартості на їх споживання.

1.2. Сутність, поняття та етапи розробки конкурентної стратегії підприємства

Слід зазначити, що сучасні підприємства перебувають у стані жорсткої конкуренції, а роль споживачів у формуванні попиту на продукцію зростає. Це відноситься до практично всіх галузей і ринків. Для того, щоб забезпечити сталу конкурентну позицію на ринку, підприємства мають переглянути власні системи управління та узгодити свою діяльність із інструментами стратегічного управління. На практиці це виражається головним чином у розробці конкурентної стратегії, орієнтованої на довгострокову перевагу підприємства на ринку.

Різні підходи до визначення поняття зумовлені глибиною і широтою вживання терміну «стратегія». Спираючись на роботи вітчизняних і закордонних вчених, виявили що існує багато інтерпретацій поняття «стратегія», представлених у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Аналіз існуючих визначень поняття «стратегія»

Автор	Визначення	Основний підхід
А. Чандлер. 1962 р.	1. Стратегія як метод устанавлення довгострокових цілей організації програм її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
Гарвардська школа бізнесу. 1965 р.	2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде впроваджувати і чи почне здійснювати
І. Ансофф. 1965р. Д. Стейнер. 1977 р.	3. Стратегія як спосіб устанавлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові та функціональні цілі з погляду їх різного впливу на процеси управління в організації
М. Портер. 1980-1985 р.	4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
Г. Мінцберг. 1987 р.	5. Стратегія як послідовна погоджена й інтегрована структура управлінських рішень	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
М. Хамель. 1989	6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	Основу конкурентоспроможності складають особливі можливості фірми і внутрішні ресурси
М. Мескон, М. Альберт. Ф. Хедоурі. 1992 р.	7. Стратегія являє собою детальний усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі

розроблено автором на основі [16]

Проте, багато визначень стосуються як конкуренції, так і складності явища. Це також свідчить про недостатність досліджень цього поняття. Щоб визначити вихідну точку для наукових досліджень конкурентоспроможності, дослідники не лише організовують та перераховують різні підходи до конкурентоспроможних досліджень, але й намагаються класифікувати різноманітні підходи до розгляду конкуренції. Визначення вітчизняними та зарубіжними науковцями терміну «конкурентна стратегія підприємства» наведено у додатку В.

Підсумовуючи вище наведені визначення, можна дати авторське трактування поняття «конкурентна стратегія», як низки взаємоузгоджених заходів, спрямованих на отримання стійких конкурентних переваг та збереження вигідних та міцних конкурентних позицій на ринку в довгостроковій перспективі.

Аналіз наукових праць показує, що в економічних доробках не існує уніфікованого підходу до класифікації конкурентних стратегій. Багато дослідників цікавилися класифікацією стратегій, серед праць тих, хто заслуговує на особливу увагу відзначимо: Кемпбелла П., Макконнелла Дж., Стенлі Л. Брю, М. Портера, Клівеця Н. Г., Прищепу Н. П., Гайдамаку О. М., Мімікіна М. В. та Фіщук Б.П., Жевегу В.П., Войтенко О.І. та ін. Кожним з авторів надається власна класифікація для групування конкурентних стратегій. Узагальнена система класифікації конкурентоспроможних стратегій представлена у додатку Д.

Стратегії, наведені в таблиці, не суперечать одна одній, тобто вони не є взаємовиключними. Отже, не існує єдиної, універсальної чи ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства: можуть бути різні стратегії для різних відділів (підрозділів чи служб) або видів продукції. Кожне підприємство має визначити найефективнішу стратегію з урахуванням умов галузі, цілей, можливостей та ресурсів.

Найбільш широко використовуваним підходом до класифікації конкурентних стратегій в управлінні є підхід М. Портера, тому його варто розглянути детальніше. На основі аналізу факторів конкуренції дослідник визначив три ключові конкурентні стратегії, які утворили передумови для забезпечення конкурентної переваги підприємства:

- лідерство за витратами;
- диференціації;
- фокусування (концентрації) [39, с. 42].

Кожна основна стратегія включає захист від впливу п'яти конкуруючих сил. Таким чином, у разі переваги у за витратами підприємство може

отримати вигоду від найнижчої ціни, прийнятної для її конкурентів. Нижчі витрати створюють вхідний бар'єр для нових конкурентів і товарів-аналогів і захищають підприємство від сильної поведінки постачальників, що забезпечує більшу гнучкість за підвищення ними цін. Сильний споживач не може вимагати ціну, нижчу за прийнятний рівень його найближчого конкурента.

Наступна стратегія диференціація товарів, спрямована на споживачів, які готові платити більше, але бажають більш високої якості або ширшого асортименту споживчих якостей продукції. Диференціація також захищає підприємство від впливу п'яти сил конкуренції. А саме: можливість заміни товарів підсилює прихильність споживачів до бренду, зменшує цінову вразливість і підвищує прибутковість.

Фокусування означає зосередженість на конкретному сегменті ринку, хоча вона може бути заснована на будь-якій із зазначених вище стратегій.

На думку американських вчених А. Томсона і А. Стрікланда стратегія поділяється на безліч конкурентноспроможних дій і бізнес-підходів, від котрих залежить результативне управління підприємством. Вони пов'язують заплановані аспекти стратегії з поведінковою концепцією підприємства.

Відповідно до їх розуміння, стратегія визначає, як функціонує і розвивається підприємство і які виробничі, комерційні, конкурентні та функціональні дії та процедури повинні бути впроваджені, щоб підприємство досягло бажаного результату та ефекту [57].

З цього можна зробити висновок, що існують різні підходи до тлумачення термінів «стратегія» та «конкурентна стратегія», які, однак, не суперечать один одному, а виступають як взаємодоповнюючі компоненти, адже з'являлися поступово, по мірі розвитку конкурентних відносин та посилення конкурентної боротьби. Крім того, ряд дослідників досліджували за формуванням різних конкурентних стратегій, що призвело до появи багатьох класифікаційних критеріїв, за допомогою яких можна групувати конкурентні стратегії. При цьому підприємство може використовувати кілька

стратегій одночасно.

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

Л.В. Михальчук зауважено, що чітка, продумана та ефективна стратегія сьогодні у більшості вітчизняних компаній є рідкісним явищем. Така ситуація змушує підприємства докладати значних зусиль концентрує на внутрішніх ресурсах. Таким чином, усі потенційні зовнішні загрози ігноруються (розпізнаються лише як такі, що мають місце, як факт), а позитивні, сприятливі моменти проходять повз. Тому ключем до конкурентної стратегії є відносини між підприємством та оточуючим середовищем [47].

Т.І. Лепейко підкреслює, що основними елементами механізму побудови конкурентної стратегії є цілі, концепції, загальні стратегії, принципи, функції, інструменти та забезпечення [40].

М. Портер стверджував, що при визначенні стратегії розвитку варто враховувати специфіку діяльності, в якій вона буде реалізована [54, с. 82].

Особлива увага при розробці конкурентної стратегії має приділятися на принципи її побудови, що проілюстровані на рисунку 1.3.

На основі узагальнення наукових публікацій про процеси та етапи розробки конкурентної стратегії підприємства [25; 41; 57; 68] можна зауважити, що він складається з двох основних етапів.

- підготовчого, суть якого полягає в зборі та систематизації інформації про стан оточуючого середовища.

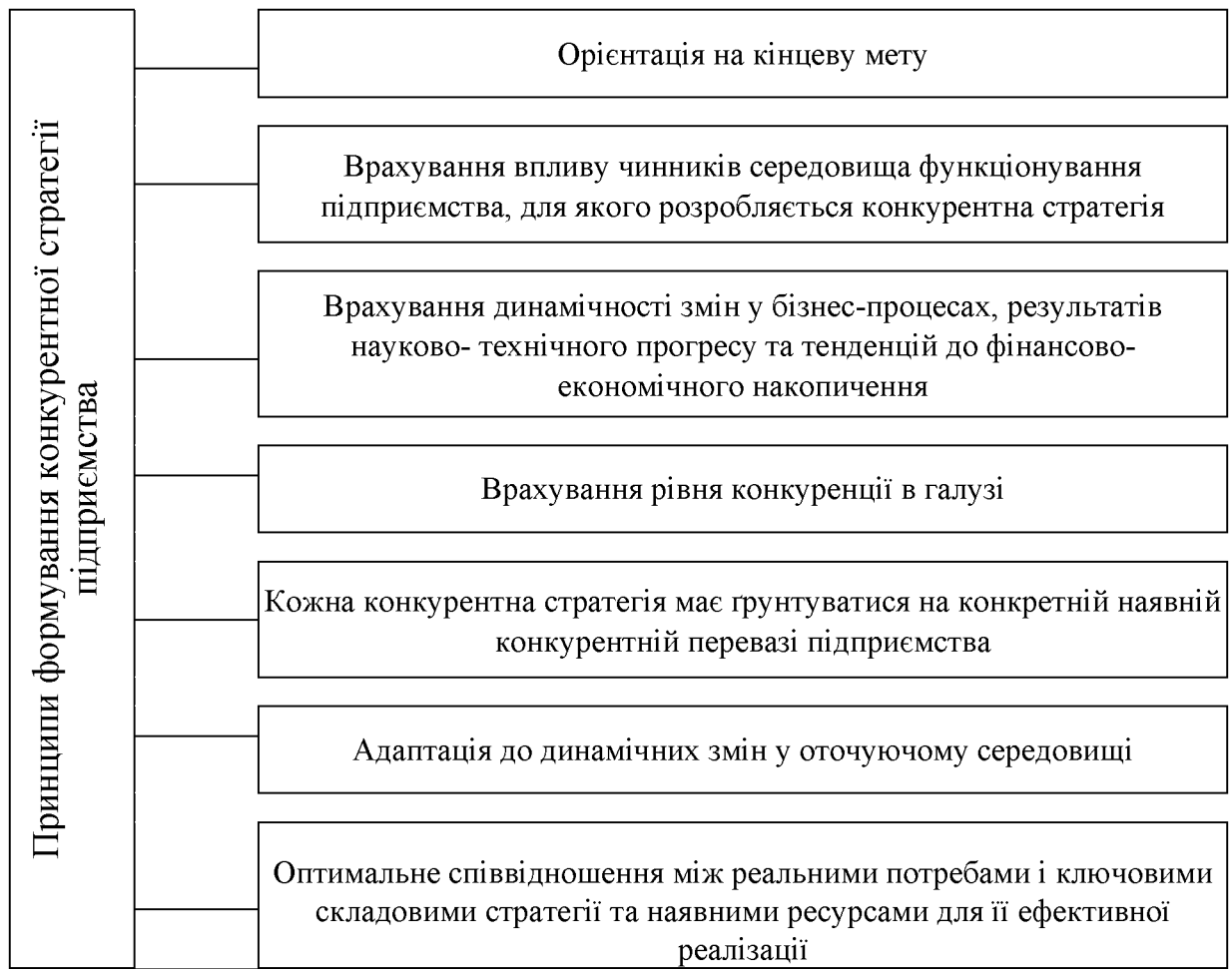


Рис. 1.3. Принципи формування конкурентної стратегії підприємства
розроблено автором на основі [2;10; 46]

Інструменти, які використовуються на цій стадії, наведені у додатку Е.

- заключного, у ході якого на підставі оцінки альтернативних варіантів практично вибирається конкурентна стратегія. На рисунку 1.4 показані етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

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

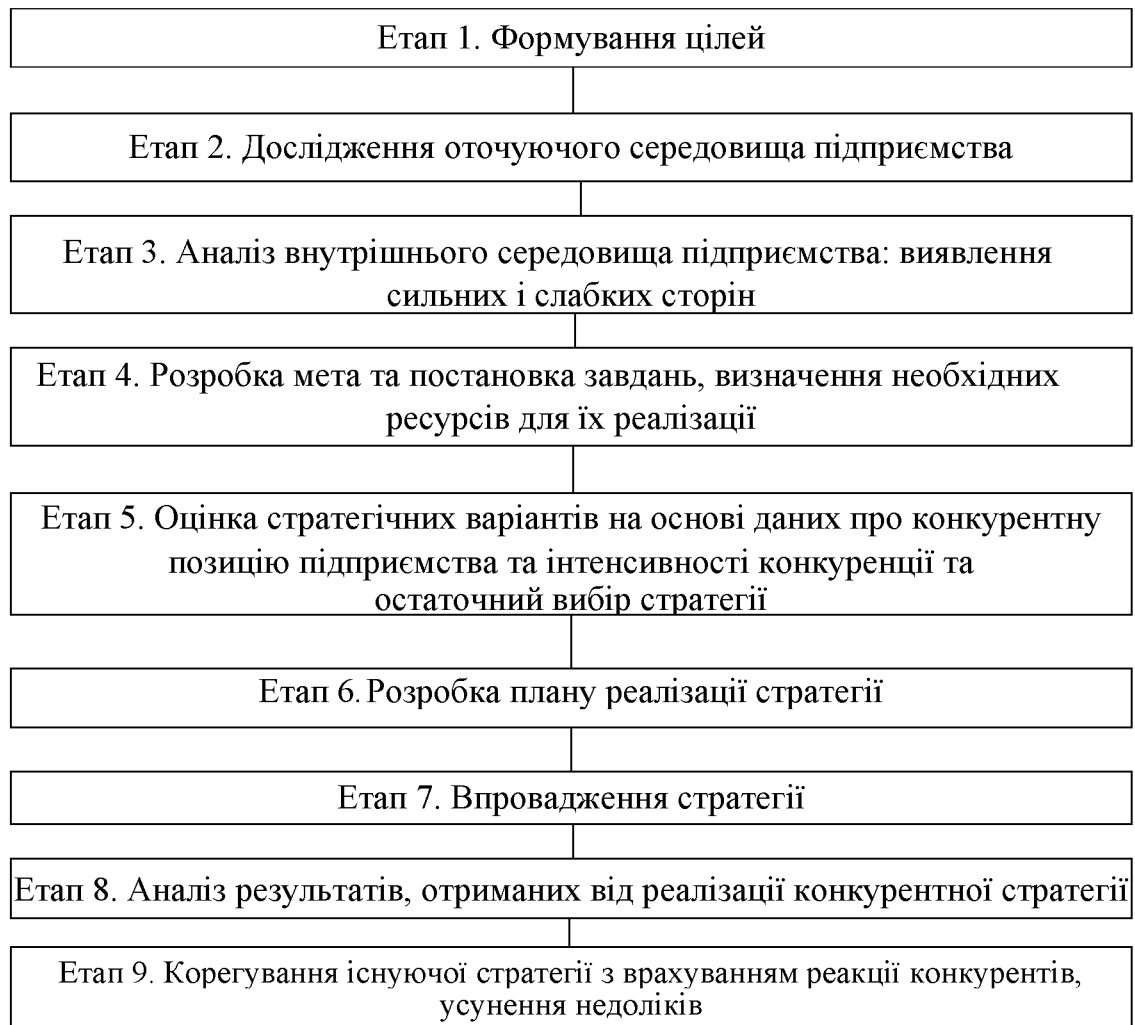


Рис.1.4. Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

розроблено автором на основі [16]

Основними елементами механізму формування конкурентної стратегії є цілі, концепції, загальні стратегії, принципи, функції, інструменти та забезпечення. Основою механізму розробки такої стратегії є загальна стратегія підприємства, яка є комплексним планом діяльності, що забезпечує впровадження його місії та цілей і переважно орієнтована на підвищення рівня довгострокової ефективності. Концепція – це набір конкретних положень, які стосуються головної ідеї та націлені на досягнення певної мети. Формування конкурентної стратегії має носити системний характер. Іншими словами, усі елементи механізму мають бути взаємопов'язані та свідомо працювати для забезпечення цієї мети, тобто забезпечення

конкурентоспроможності підприємства [25; 46; 61].

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

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

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

На думку М. Портера [54, с. 90] розробка конкурентної стратегії багато в чому визначається чітким розумінням природи бізнесу, його цілей і засобів їх досягнення. За словами вченого, на вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії підприємства впливають:

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

На думку Г. Хулей [68, с. 455] конкурентна стратегія має бути у вигляді ретельно розробленої програми заходів, спрямованих на досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптацією до впливу навколишнього середовища, має формуватися на підставі таких основних напрямів:

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

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

- стратегічне середовище, що визначається умовами діяльності підприємства, утвореними зовнішнім середовищем;
- стратегічні переваги, що характеризуються найменшими витратами та підвищеною споживчою цінністю для товарів чи послуг, що дають їм змогу досягти успіху на ринку;
- стратегічні навички, що представляють собою набір матеріальних і

нематеріальних ресурсів, можливостей і компетенцій, доступних для розробки та реалізації бізнес-стратегії.

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

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

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

Висновки до розділу 1

1. Розглянуто економічний зміст конкуренції та категорії конкуренції. Конкуренція — це насамперед економічна сукупність об'єктивних взаємозв'язків між суб'єктами господарювання в динамічних ринкових умовах у постійній конкуренції виробників за споживчі обіцянки на основі певних переваг продукції (послуг). Конкурентоспроможність продукції

(робіт і послуг) — це можливість вибору товарів (структур і послуг) на основі вищих характеристик споживання та економічних критеріїв, нижчих закупівельних цін і менших витрат на споживання від інших груп подібних покупців, які пропонують конкуренти.

2. На базі аналізованих визначень запропоновано авторське визначення поняття, а саме, конкурентна стратегія – сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на отримання стійкої конкурентної переваги та підтримання міцної та вигідної конкурентної позиції підприємства на ринку у довгостроковій перспективі. Узагальнено систему класифікації конкурентної стратегії. Кожна підприємство повинне самостійно вирішити, яка стратегія є найбільш ефективною, враховуючи ситуацію у галузі, цілі, можливості та ресурси.

3. Виокремлено етапи розробки конкурентної стратегії підприємства. Основними елементами механізму формування конкурентної стратегії є мета, концепція, загальна стратегія, функції, інструменти, підтримка, особливу увагу при розробці конкурентної стратегії слід приділяти принципам формування. Процес розробки конкурентної стратегії компанії складається з двох основних етапів: підготовчого та заключного. Розглянули та визначили етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства, надали їм коротку характеристику.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Виробничий сільськогосподарський кооператив «ХХ ХХХХХХХХХХ» (ХХХ «ХХХХХХХХ») розташований в с. Хххххххххххх по вулиці Центральна, будинок 6, Полтавського району Полтавської області. Село Пальчиківка повністю газифіковане, функціонує загальноосвітня школа, розвинута соціальна інфраструктура села (дитячий садок, клуб дозвілля, пошта, магазини та ін.), відмінне сполучення із районним центром – м. Полтава. Заснований виробничий сільськогосподарський кооператив «ХХ ХХХХХХХХХХ» на приватній основі власниками земельних та майнових паїв у 2003 р. на базі сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «ХХ ХХХХХХХХХХ».

Господарство має вигідне економіко-географічне положення.

Очолює господарство хх ХХХХХХХХХХхх ХХХХХХХХХХ, головний бухгалтер хх ХХХХХХХХХХхх ХХХХХХХХХХ.

Згідно Статуту, ХХХ «ХХХХХХХХ» є юридичною особою відповідно до чинного законодавства України. Веде оптову і роздрібну торгівлю сільськогосподарською продукцією, продуктів переробки, товарів власного виробництва, комерційну торгівлю продовольчими і промисловими товарами, придбаними на стороні. Виконує будівельні та ремонтні роботи, займається підсобними промислами та виробництвом будівельних матеріалів, товарів широкого вжитку, надає агротехнічні, транспортні, комунально-побутові, будівельні, ремонтні, ритуальні послуги працюючому населенню, пенсіонерам, іншим сільськогосподарським товаровиробникам і організаціям.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво сільськогосподарської продукції, вирощування худоби, переробка

сільськогосподарської продукції та надання послуг автопарку і тракторного парку працівникам, підприємствам та іншим організаціям і громадянам.

Для здійснення господарської діяльності будь-якому підприємству необхідні засоби та предмети праці, робоча сила, фінансові засоби, що в сукупності складають ресурсний потенціал підприємства. Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва сільськогосподарської продукції. Його величина визначається розміром окремих видів ресурсів (земельних, трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових), які є у розпорядженні підприємства.

У сільському господарстві земля – це головний засіб виробництва продукції рослинництва і тваринництва. Проаналізуємо склад і структуру земельних угідь на підприємстві (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Склад та структура земельних угідь, землезабезпеченість у
XXX «XXXXXXX» Полтавського району за 2016-2020 рр.**

Угіддя	Роки										2020 р. до 2016 р. %
	2016		2017		2018		2019		2020		
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Всього с.-г. угідь, га	3975,0	100,0	3975,0	100,0	3975,0	100,0	3786,0	100,0	3786,0	100,0	-4,8
з них рілля	3975,0	100,0	3975,0	100,0	3975,0	100,0	3629,0	95,9	3629,0	95,9	-8,7
пасовища	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	157,0	4,1	157,0	4,1	0
Навантаження с.-г. угідь на 1-го середньорічного працівника, га	16,6	х	17,3	х	19,4	х	20,5	х	21,8	х	34

розраховано автором на основі річних звітів підприємства

За даними таблиці можна зробити висновки, що в 2020 році порівняно з 2016 роком загальна земельна площа в XXX «XXXXXXX» не суттєво зменшилась (на 4,8 %). В зв'язку з цим зменшилась і площа ріллі – на 8,7 %. Зріс показник навантаження сільськогосподарських угідь на 1

середньорічного працівника на 36 га, що пояснюється зменшенням кількості робітників на 71 особу.

Важливим в аналізі використання земельного фонду підприємства є розрахунок складу і структури посівних площ (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка обсягів виробництва сільськогосподарської продукції
XXX «XXXXXXX», Полтавського району за 2016-2020 рр., ц**

Назва продукції	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсол	віднос
Пшениця	9188	10986	16006	446	20318	11130	121,1
Гречка	-	1700	2000	-	103	-	-
Кукурудза на зерно	46961	32964	87905	1276	80919	33958	72,31
Ячмінь	20965	25552	16839	295	13954	-7011	-33,44
Соняшник	20182	23652,5	27801	978	30087	9905	49,08
Соя	3691	4309	7980	251	4522	831	22,51
М'ясо великої рогатої худоби	1058	1452	1850	703	450	-608	-57,47
М'ясо свиней	918	834	560	440	866	-52	-5,66
М'ясо птиці	180	160	98	-	-	-	-
Молоко	40216	40823	35842	27448	17638	-22578	-56,14
Яйця курячі (тис. шт.)	534	500	197	-	-	-	-

розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Розрахунки таблиці 2.2 свідчать, що на протязі аналізованого періоду суттєво зросли обсяги виробництва таких культур: пшениці (на 121,1 %), кукурудзи на зерно (72,31 %) та соняшника (на 49,08 %). Знизилася динаміка виробництва ячменю на 33,44 %, м'яса ВРХ на 57,47 %, молока стали виробляти на 56,14 %

Товарна продукція – це та частина валової продукції, яка реалізована за межі підприємства за різними каналами збуту. Вона визначається в натуральній і вартісній формах. Розглянемо склад і структуру товарної продукції в XXX «XXXXXXX» (табл. 2.3).

З даних таблиці 2.3 видно, що за останні роки в XXX «XXXXXXX» загальний обсяг товарної продукції збільшився більше ніж у 3 рази, це відбулося за рахунок зростання валового доходу по всім видам

сільськогосподарської продукції. Найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції рослинництва в 2020 р. займає соняшник – 27,7 % та кукурудза на зерно – 26,9 %. В структурі товарної продукції найбільшу питому вагу продукції тваринництва займає молоко (21,3 %), а також м'ясо ВРХ – 5,3 %.

Таблиця 2.3

**Склад та структура товарної продукції в ХХХ «XXXXXXX»
Полтавського району за 2016-2020 рр.**

Види продукції	Продано в сер. за рр., ц	Порівняльна ціна 2016 р. 1 ц, грн	Вартість товарної продукції, тис. грн	Струк- тура, %	Місце продукції
Продукція рослинництва, всього	х	х	48876,8	70,5	х
у тому числі: зернові та зернобобові – всього	85255,60		27745,3	40,0	х
з них: пшениця озима	14064,60	311,72	4384,2	6,3	4
кукурудза на зерно	58684,20	317,97	18659,8	26,9	2
ячмінь ярий	7357,60	296,67	2182,8	3,1	7
горох	5149,20	489,10	2518,5	3,6	6
соняшник	23516,40	816,80	19208,2	27,7	1
соя	2303,00	834,24	1921,3	2,8	8
силос	220,60	6,48	1,4295	0,0021	12
Продукція тваринництва, всього	х	х	20492,6	29,5	х
великої рогатої худоби	1608,60	2301,57	3702,3	5,3	5
свиней	631,80	2387,68	1508,5	2,2	9
птиці	67,60	2021,67	136,7	0,2	11
молоко	33885,00	436,65	14795,9	21,3	3
яйця курячі (тис. штук)	300,80	1161,00	349,2	0,5	10
Всього по господарству	х	х	69369,4	100,0	х

розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Отже, головним напрямком спеціалізації підприємства є зерновий з розширеним виробництвом соняшника, кукурудзи на зерно та молока.

Асортимент продукції досить великий, на підприємстві наявні дві галузі – рослинництво і тваринництво. Також підприємство надає послуги і виконує роботи на замовлення інших аграрних підприємств. Також, слід

зазначити, що займаючись виробництвом і реалізації продукції, підприємство отримує прибуток не від всіх її видів. Тому, товарний портфель підприємства варто переглянути.

Одним з елементів ресурсів підприємства є матеріальні. До матеріальних ресурсів відносять основні та оборотні засоби виробництва, які використовуються (або можуть бути використані) у виробничому процесі та формують його матеріальноречову базу.

Основними виробничими засобами у ХХХ «ХХХХХХХХ» являються: будівлі та споруди; передавальне устаткування; машини і обладнання; транспортні засоби; інструменти, прилади, виробничий і господарський інвентар тощо.

Оборотними засобами на підприємстві є: виробничі запаси; незавершене виробництво; поточні біологічні активи; засобів обігу.

Забезпеченість ХХХ «ХХХХХХХХ» основними та оборотними засобами наведено в таблиці 2.4.

З даних таблиці видно, що в 2020 році вартість основних засобів зросла майже у 2 рази, а вартість оборотних засобів збільшилася на 78,2 %. Фондоозброєність в 2020 р. в порівнянні з 2016 р. збільшилась на 179,9 тис. грн. Таке значення показника пояснюється тим, що темпи зростання вартості основних засобів вищі в порівнянні з темпами зростання чисельності працівників на підприємстві. Також змінився показник фондівіддачі, який скоротився на 38,2 %, а фондомісткість, на противагу, яка зросла на 61,8 %.

Основні засоби збільшились на 48994 тис. грн (у 2 рази), у тому числі будівлі, споруди та передавальні пристрої – на 6447,0 тис. грн (175 %), машини та обладнання – на 23290,9 тис. грн (у 2 рази), транспортні засоби – на 39 тис. грн (на 3,3 %), інструменти, прилади, інвентар (меблі) – на 60 тис. грн (на 11 %) та інші необоротні активи – на 51 тис. грн (у 3 рази).

Зростання оборотних засобів відбулося за рахунок збільшення виробничих запасів на 307 тис. грн (на 2,2 %), готової продукції – на 12552,0 тис. грн (у 330 раз), дебіторської заборгованості – на 9464,0 тис. грн

(у 3 рази).

Таблиця 2.4

Забезпеченість та ефективність використання основних та оборотних засобів ХХХ «XXXXXXX» Полтавського району за 2016-2020 рр.

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсол	віднос
Наявність основних фондів на кінець року – всього, тис. грн	17098,0	26151,0	41869,0	44761,0	47028,0	29930,0	175,0
у т. ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	2234,0	2234,0	8324,0	8711,0	8681,0	6447,0	288,6
машини та обладнання	13112,0	21415,0	31705,0	34077,0	36402,9	23290,9	177,6
транспортні засоби	1190,0	1890,0	1229,0	1229,0	1229,0	39,0	3,3
інструменти, прилади, інвентар	545,0	595,0	594,0	685,0	605,1	60,1	11,0
інші основні засоби	17,0	17,0	17,0	17,0	68,0	51,0	300,0
Вартість оборотних фондів на кінець року – всього, тис. грн	28043,0	44092,0	56832,0	50257,0	49983,0	21940,0	78,2
у т. ч.: виробничі запаси	14136,0	8469,0	21156,0	16005,0	14443,0	307,0	2,2
незавершене виробництво	2815,0	2722,0	3807,0	4934,0	3520,0	705,0	25,0
готова продукція	38,0	17996,0	17130,0	13903,0	12590,0	12552,0	33031,6
дебіторська заборгованість	3321,0	5503,0	5680,0	8798,0	12785,0	9464,0	285,0
грошові кошти	1225,0	1537,0	2256,0	733,0	362,0	-863,0	-70,4
інші оборотні активи	374,0	29,0	249,0	45,0	676,0	302,0	80,7
Фондозабезпеченість, тис. грн	448,3	657,9	1053,3	1126,1	1242,2	793,9	188,8
Фондоозброєність, тис. грн	65,0	103,4	185,3	220,5	244,9	179,9	276,8
Фондомісткість, грн.	0,29	0,35	0,47	0,46	0,46	0,2	61,8
Фондовіддача, грн.	3,50	2,86	2,11	2,17	2,17	-1,3	-38,2
Коефіцієнт зростання вартості основних фондів	X	1,53	1,60	1,07	1,05	-	x
Норма прибутку, %	14,3	-5,0	6,2	-21,4	-3,8	-18,2	x
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,6	0,6	0,5	0,6	0,7	0,1	x
Фондорентабельність, %	37,9	-13,4	14,7	-45,3	-7,9	-45,8	x

розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Трудові ресурси є головним ресурсом будь-якого підприємства, від кваліфікації і продуктивності праці яких залежать багато в чому результати господарської діяльності, досягнення поставлених цілей, здатність підприємства вигравати в конкурентній боротьбі. Трудові ресурси надають руху матеріально–речовим елементам виробництва, створюють продукт,

вартість і додану вартість у формі прибутку [43, с. 128].

Склад і використання трудових ресурсів в ХХХ «ХХХХХХХХ» розглянемо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Склад трудових ресурсів та ефективність їх використання
на ХХХ «ХХХХХХХХ», Полтавського району за 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсол	віднос
1		3	4	5	6	7	8
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	263	253	226	203	192	-71	-27,00
Чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві – всього, осіб	239	230	205	185	174	-65	-27,20
з них задіяні у: рослинництві	133	130	105	96	94	-39	-29,32
тваринництві	106	100	100	89	80	-26	-24,53
Відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	504,25	505,79	512,58	460,41	435,1	-69,15	-13,71
у т. ч.: в рослинництві	117,04	114,40	92,40	84,48	85,3	-31,74	-27,12
в тваринництві	387,21	391,39	420,18	375,93	349,8	-37,41	-9,66
Виробництво валової продукції у постійних цінах 2016 р. на 1 працівника, тис. грн	274,84	295,89	424,44	476,11	419,3	144,46	52,56
Одержано прибутку (збитку) на 1 працівника, тис. грн	24,62	-13,82	27,27	-99,99	104,8	80,18	325,67
Витрати на оплату праці, тис. грн	12921,0	16316,0	18409,0	20688,0	18735	5814	45,00
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	4095,6	5374,2	6803,0	8492,6	8131,5	4035,9	98,54
Коефіцієнт використання нормативу часу	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	0	0,00
Припадає на 1 працюючого у сільському господарстві, га: сільськогосподарських угідь	16,63	17,28	19,39	20,46	21,76	5,13	30,85
ріллі	16,63	17,28	19,39	19,62	20,85	4,22	25,38

розраховано автором на основі річних звітів підприємства

За даними табл. 2.5 можна зробити висновки, що середньорічна чисельність працівників по підприємству за 2016 – 2020 рр. зменшилася на 27 % або на 71 особу, в тому числі в галузі рослинництва на – 29,32 % і в галузі тваринництва на 24,53 %. При цьому, витрати на оплату праці в цілому по підприємству зросли (45,0 %).

На кінець аналізу було одержано прибутку на 1 працівника на 80,18 тис. грн (325,67 %) більше, ніж на початку. Коефіцієнт використання нормативу часу на протязі всього досліджуваного періоду залишався незмінним на рівні 0,96 в.п.

В 2020 році збільшилася вартість валової продукції (на 52,56 %), що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

Стабільність і результативність функціонування аграрного підприємства характеризується показниками економічної ефективності. За допомогою цих показників можна визначити фінансовий стан підприємства, його прибутковість та стабільність (табл. 2.6).

Результати економічної ефективності діяльності ХХХ «ХХХХХХХХ» свідчать про те, що господарство розвивається достатньо стабільно. За 2016-2020 рр. Практично усі результативні показники на підприємстві покращились. Спостерігається зростання виробництва валової продукції на 4,47 %, що відбулося за рахунок зростання вартості валової продукції рослинництва на 31,77 %. Однак відбулося її зменшення у тваринництві – на 53,37 %. У 2020 році підвищилась собівартість реалізованої на 49,16 %, у зв'язку зі значним підвищенням цін на електроенергію, сировину, паливо, засоби захисту рослин, корми тощо.

Незважаючи на це, ХХХ «ХХХХХХХХ» на протязі останніх років є прибутковим і рентабельним, крім 2019 року. Рівень рентабельності за період 2016 – 2020 рр. підвищився на 10,5 відсоткових пункти і у 2020 році склав 23,2 %. Прибутку підприємство отримало на 172,35 % більше, ніж на початку аналізу.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники ефективності сільськогосподарського виробництва ХХХ «ХХХХХХХХ» Полтавського району за 2016-2020 рр.

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсол	віднос
1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість валової продукції у постійних цінах 2016 р. – всього, тис. грн	72255,5	74860,2	95710,3	96651,0	75482,1	3226,6	4,47
у т. ч.: рослинництва	49084,4	50797,7	74038,0	77896,4	64677,0	15592,6	31,77
тваринництва	23171,1	24062,5	21672,3	18754,6	10805,1	-12366	-53,37
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн	74713,8	88345,3	96986,3	101837,0	106542,8	31829	42,60
у т. ч.: рослинництва	49410,1	54163,9	65601,5	74245,4	88367,8	38957,7	78,85
тваринництва	25303,7	34181,3	31384,8	27591,6	18175,0	-7128,7	-28,17
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	54451,6	69301,5	82737,1	97874,6	81218,3	26766,7	49,16
у т. ч.: рослинництва	27301,0	31925,9	49465,8	59554,1	58182,8	30881,8	113,12
тваринництва	26538,6	36319,3	33271,3	38320,5	23035,5	-3503,1	-13,20
Валовий дохід – всього, тис. грн	61380,3	74799,0	88742,0	90535,0	100088,9	38708,6	63,06
у т. ч.: рослинництва	37173,1	42481,0	57745,0	64061,0	81501,8	44328,7	119,25
тваринництва	23703,2	31928,5	30547,0	26474,0	18587,1	-5116,1	-21,58
Прибуток (збиток) – всього, тис. грн	6928,7	5497,5	6004,9	-7339,6	18870,6	11941,9	172,35
у т. ч.: рослинництва	9872,1	10555,1	8279,2	4506,9	23319,0	13446,9	136,21
тваринництва	-2835,4	-4390,8	-2724,3	-11846,5	-4448,4	-1613	56,89
Рівень рентабельності (збитковості), %	12,7	7,9	7,3	-7,5	23,2	10,5	x
у т. ч.: рослинництва	36,2	33,1	16,7	7,6	40,1	3,9	x
тваринництва	-10,7	-12,1	-8,2	-30,9	-19,3	-8,6	x

розраховано автором на основі річних звітів підприємства

У сучасних економічних умовах досягнення стратегічних цілей підприємства або забезпечення його здатності до функціонування ототожнюється з його фінансовою стійкістю. Достатній рівень фінансово-економічної стійкості забезпечує його залежність від впливу процесів загальноекономічного середовища.

За рахунок фінансових ресурсів підприємство створює фінансову базу та може не лише погасити свої зобов'язання, а й інвестувати кошти в нове

будівництво, модернізацію наявного устаткування або на його заміну.

Фінансову стійкість підприємства розрізняють за рівнем покриття джерел запасів і витрат:

а) абсолютна стійкість фінансового стану. власні джерела формування оборотних активів повністю покривають запаси та витрати;

б) нормальний стійкий фінансовий стан – це коли оборотні активи та довгострокові позичені кошти покривають запаси та витрати;

в) нестійкий фінансовий стан – це тоді, коли запаси та витрати покриваються сумою оборотних активів, довгострокових позик та короткострокових кредитів;

г) кризовий фінансовий стан. Всі можливі види джерел не можуть покрити запасів і витрат, та підприємство знаходиться на межі банкрутства .

Якщо підприємство здійснює оцінку свого фінансового стану з метою виявлення резервів підвищення ліквідності, платоспроможності та прибутковості, розробки прогнозів фінансового стану на перспективу чи його оздоровлення, то кредитори й інвестори оцінюють фінансовий стан з метою мінімізації своїх ризиків.

Для нормальної життєдіяльності підприємство повинно мати власні оборотні кошти. При цьому, відповідно до забезпеченості запасів нижче наведеними в табл. 2.7.

Як свідчать дані табл. 2.7, стан справ ХХХ «ХХХХХХХХ» у 2020 р. покращився у порівнянні з початком аналізу. Збільшення коефіцієнту забезпеченості запасів відповідними джерелами формування у 2020 р. порівняно з 2016 р. зріс на 1,94 в.п., що вказує на позитивну динаміку фінансової стійкості підприємства за критерієм достатності власних оборотних коштів для формування запасів.

Можна стверджувати, що наразі спостерігається абсолютна фінансова стійкість, тобто запаси повністю покриваються власними оборотними коштами і підприємство не залежить від кредиторів. Однак, така ситуація не завжди вважається оптимальною, тому що підприємство не використовує

зовнішні джерела фінансування у своїй господарській діяльності.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості XXX «XXXXXXX» Полтавського району за 2016-2020 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. до 2016 р.
Власні оборотні кошти	28043	44092	56832	50257	49983	21940
Довгострокові кредити банків	7697	11690	18452	12921	3853	-3844
Короткострокові кредити банків	0	9333	2000	9000	8542	8542
Запаси і поточні біологічні активи	20270	15086	25223	18599	16852	-3418
Наявність власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів	35740	55782	75284	63178	53836	18096
Загальна величина джерел формування запасів	35740	65115	77284	72178	62378	26638
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів для формування запасів Зв	7773	29006	31609	31658	33131	25358
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів Звд	15470	40696	50061	44579	36984	21514
Надлишок (+), нестача (-) загальної величини джерел формування запасів Звдк	15470	50029	52061	53579	45526	30056
Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування	1,76	4,32	3,06	3,88	3,70	1,94
Надлишок (+), нестача (-) відповідних джерел формування на 1 грн запасів, грн	0,76	3,32	2,06	2,88	2,70	1,94

розраховано автором на основі річних звітів підприємства

В цілому, можна зробити висновок, що XXX «XXXXXXX» працювало останні 5 роки досить ефективно, але нерівномірно. Про це свідчить отримання чистого прибутку та виручки від реалізації, як основних факторів ефективної діяльності підприємства, проте, фінансові результати в динаміці дещо погіршились. Така ситуація вимагає поглибленого вивчення можливих причин зниження ефективності діяльності, адже в майбутньому це може

призвести до втрати конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та рівня його стратегічного розвитку

На підприємстві створено функціональну маркетингову структуру, яка передбачає розподіл обов'язків між працівниками, щодо виконання певних маркетингових функцій. Відділ маркетингу начальник, під його керівництвом працюють такі спеціалісти: менеджер зі збуту та менеджер з маркетингових досліджень.

Основними цілями діяльності ХХХ «ХХХХХХХХ» є підвищення рівня його конкурентоспроможності, нарощування прибутків, виробництво якісної сільськогосподарської продукції та збільшення обсягу її реалізації. Спеціалісти-маркетологи досліджуваного підприємства відповідають за виконання певних функцій і підпорядковані керівнику відділу маркетингу, тобто головним чинником, що впливає на специфіку конструкції управління, є функціональна спеціалізація працівників.

Основними завданнями відділу збуту ХХХ «ХХХХХХХХ»: складання плану виробництва продукції, проведення маркетингових досліджень, проведення рекламних заходів, здійснення товарної, цінової, комунікаційної політики, пошук найоптимальніших каналів збуту, продажне та після продажне обслуговування покупців та інш.

Для визначення стратегічного рівня корпоративного розвитку необхідно провести аналіз впливу факторів середовищ прямого та опосередкованого впливу (табл. 2.8 та 2.9).

В ХХХ «ХХХХХХХХ» вважають що основною задачею маркетингового стратегічного управління є наявність необхідної інформації, за допомогою якої можна вивчити ситуацію на ринку, виявити можливості і вирішити проблеми.

Таблиця 2.8

Аналіз впливу факторів мікросередовища на ХХХ «XXXXXXX»

Елементи мікросередовища	Складові	Характеристика
Ринок	Чиста конкуренція	Продукція підприємства продається по всіх аграрних ринках регіону та за його межами
Споживачі	Зернотрейдери, переробні підприємства, елеватори, населення	Постачається продукція, виконуються замовлення з доставкою
Конкуренти	Сільськогосподарські підприємства різних форм власності та схожої спеціалізації	Створюють конкурентне середовище при виробництві і реалізації такої ж продукції
Посередники	Компанії-оптовики	Закуповують дрібні і великі партії продукції, який потім перепродають зернотрейдерам, переробним підприємствам
Постачальники	Комерційні підприємства та компанії, які забезпечують підприємство матеріалами	Постачають елітне насіння сільськогосподарських культур засоби захисту рослин, сільськогосподарську техніку та запчастини для її ремонту. Для галузі тваринництва постачають комбікорми, ветпрепарати, премікси, корові суміші для свиней, птиці, замітники молока для телят тощо.

розробка автора

Проаналізуємо вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства: (економічні, соціальні, політичні, технологічні тощо (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз впливу факторів макросередовища на ХХХ «XXXXXXX»

Елемент маркетингового макросередовища	Характеристика
Економічні	Рівень інфляції, безробіття, розмір ВВП на душу населення, дефіцит товарів
Соціальні	Ментальність, культура, субкультура, соціальний стан
Політичні	Законодавча база
Технологічні	Забезпеченість технічними засобами, використання сучасних технічних засобів, новітніх технологій
Природні та географічні фактори	Висока якість ґрунтів, сприятливі природно-кліматичні умови

розробка автора

Як бачимо на діяльність підприємства впливають найрізноманітніші фактори, одні з них сприяють ефективному розвитку, інші – можуть здійснювати негативний вплив на його діяльність.

Щоб оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, необхідно вирішити ряд питань і в першу чергу отримати об'єктивну достовірну інформацію про діяльність підприємств-конкурентів. Також треба визначити чи відповідає вироблена сільськогосподарська продукція за технічними та якісними параметрами вимогам кінцевих споживачів, і оцінюється її конкурентоспроможність.

На території, де функціонує підприємство, основними його конкурентами є: приватне підприємство «хх ХХ ХХХХХХХХХХХХ», ТОВ АФ «Джерело», ТОВ «Урожай» та багато інших. Ці господарства мають однакові умови для розвитку аграрного виробництва: сприятливе природно-кліматичне розташування та схожу спеціалізацію.

Оцінку конкурентоспроможності ХХХ «ХХХХХХХХ» та його основних конкурентів ми почнемо з порівняльного аналізу. Оцінка кожного конкурента здійснюється за допомогою оцінювання визначено набору показників в балах від 1 до 10. Важливість кожного показника визначалася виходячи зрезультатів опитування потенційних споживачів.

Проаналізуємо конкурентоспроможність досліджуваного підприємства з а основними ключовими факторами успіху з підприємствами-конкурентами (табл. 2.10).

У таблиці 2.10 проведена оцінка конкурентної сили ХХХ «ХХХХХХХХ» у порівнянні з найближчими конкурентами ПП «хх ХХ ХХХХХХХХХХХХ» та ТОВ АФ «Джерело», які знаходяться на території Полтавського району.

В ХХХ «ХХХХХХХХ» для аналізу конкурентоспроможності використовується концепція, яка базується на систематизованій оцінці його конкурентоспроможності та найближчих конкурентів.

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентоспроможності ХХХ «ХХХХХХХХ» та підприємствами-конкурентами

Порівняльні фактори	Вага	ХХХ «ХХХХХХХХ»		ПП «хх ХХХХХХХХХХ»		ТОВ АФ «ХХХХХХХХ»	
		Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка
Якість продукції	0,2	7	1,4	7	1,4	7	1,4
Імідж підприємства	0,1	7	0,7	8	0,8	7	0,7
Виробничі можливості	0,07	8	0,56	7	0,49	7	0,49
Конкурентоспроможність організаційної структури управління, координації	0,12	7	0,84	8	0,96	7	0,84
Конкурентоспроможність бізнес-процесів, менеджменту компанії	0,06	7	0,42	7	0,42	6	0,36
Рівень виробничих витрат у порівнянні із конкурентами	0,1	6	0,6	8	0,8	6	0,6
Кількість та розміри ринків, на яких функціонує підприємство	0,06	7	0,42	8	0,48	6	0,36
Конкурентоспроможність системи продажу	0,05	8	0,4	8	0,4	7	0,35
Конкурентоспроможність систем маркетингу і просування	0,05	8	0,4	8	0,4	7	0,35
Конкурентоспроможність іміджу і торгової марки	0,06	7	0,42	7	0,42	6	0,36
Конкурентоспроможність системи кадрового забезпечення	0,05	8	0,4	8	0,4	8	0,4
Конкурентоспроможність системи фінансів підприємства	0,08	7	0,56	7	0,56	7	0,56
Разом	1,0	87,0	7,12	91,00	7,53	81,00	6,77

розробка автора

Так, спеціалісти, що працюють в ХХХ «ХХХХХХХХ» вивчають ключові критерії успіху підприємства в порівнянні з конкурентами за допомогою багатовимірного конкурентоспроможності використовуючи ряд дуже важливих критеріїв: якість продукції, імідж підприємства, фінанси, торгівля, після продажне обслуговування, зовнішня політика тощо (рис. 2.1).

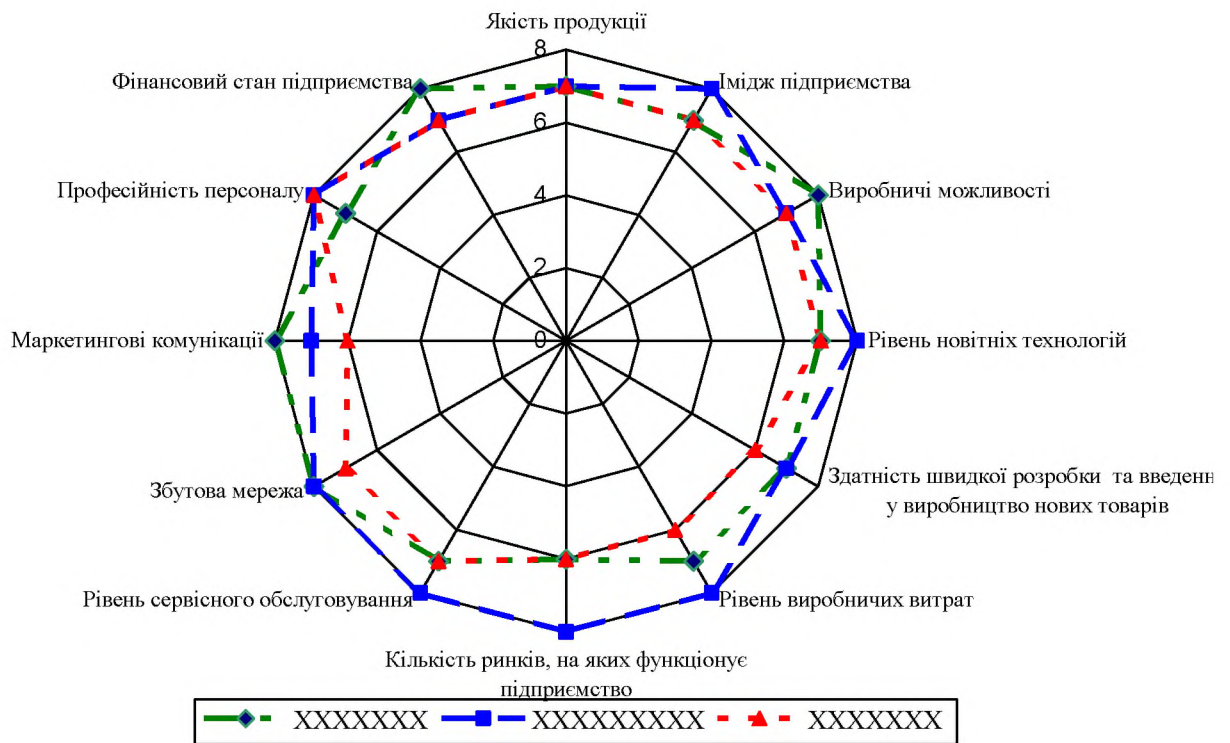


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності ХХХ «XXXXXXX» та його основних конкурентів
розробка автора

Оцінивши рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства було встановлено, що підприємство знаходиться на досить вигідній позиції серед найближчих конкурентів. По багатьох параметрах воно не уступає своїм конкурентам, а по деяких навіть перевершує їх. Було розглянуто 12 порівняльних факторів впливу на конкурентний статус, завдяки яким ХХХ «XXXXXXX» отримало загальну оцінку 7,12, а ПП «хх XXXXXXXXXXXX» – 7,53, ТОВ АФ «Джерело» – 6,77. ХХХ «XXXXXXX» на 2 позиції серед своїх конкурентів і має значно сильнішого конкурента ПП «хх ХХ XXXXXXXXXXXX».

Давши оцінку конкурентним підприємствам та порівнявши її з оцінкою ТОВ ХХХ «XXXXXXX», можемо зробити висновок, що за деякими позиціями досліджуване підприємство є кращим в порівнянні з конкурентами.

Другорядними факторами для ХХХ «XXXXXXX» є: імідж, ступінь

оволодіння прогресивними технологіями, обширність дослідницької бази та виведення на ринок продукції-новинок, професійність кадрів. Тому для ефективного розвитку та діяльності підприємства має випереджати своїх конкурентів, покращуючи якість продукції, нарощувати обсяг її виробництва, та знижувати рівень виробничих витрат.

Розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності в ХХХ «ХХХХХХХХ» за основними видами продукції (в розрахунку на 1 ц) дані занесемо в таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка коефіцієнту конкурентоспроможності основних видів
сільськогосподарської продукції в ХХХ «ХХХХХХХХ»**

Вид продукції	2016	2018	2020	Абсол. відхилення
Озима пшениця	1,50	1,75	1,77	0,64
Кукурудза на зерно	1,87	1,74	1,50	0,24
Ячмінь ярий	0,91	0,87	1,09	0,07
Соняшник	1,48	1,59	3,11	1,23
Приріст живої маси ВРХ	0,21	0,56	0,23	-0,68
Приріст живої маси свиней	0,78	0,42	0,73	-0,41
Молоко	1,19	1,07	0,97	0,21

Розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Дані розрахунки свідчать, що для підприємства найбільш вигідними є виробництво продукції рослинництва, її рівень конкурентоспроможності в 2020 р. в порівнянні з 2016 р. підвищився. А при виробництві і реалізації продукції тваринництва (молодняка ВРХ та свиней) на протязі 2016-2020 рр. підприємство понесло збитки.

Таким чином, основою стратегічного розвитку ХХХ «ХХХХХХХХ» повинно стати зниження собівартості продукції та підвищення ефективності виробництва продукції тваринництва, що може стати основою формування його конкурентних переваг на ринку.

На основі проведеного дослідження щодо стратегічного розвитку підприємства ми отримали такі зведені результати (табл. 2.12).

Враховуючи середнє оціночне значення 6,43 балів, можна зробити висновок, що ХХХ «ХХХХХХХХ» знаходиться на середньому рівні організації

стратегічної діяльності.

На підприємстві розвинена система управління, планування та організації виробництва, працівники намагаються дотримуватися всіх технологічних норм виробництва, впроваджувати новітні технології виробництва сільськогосподарської продукції, підвищувати продуктивність, а також зменшувати витрати виробництва.

Таблиця 2.12

Загальний стратегічний рівень системи управління в ХХХ «ХХХХХХХХ»

Критерії	Оціночна шкала			Оцінка
Стратегічне мислення персоналу	Відсутнє	0 – 10	Наявне	5
Цілі діяльності підприємства	Невизначені	0 – 10	Визначені	7
Рівень стратегічного розвитку	Відсутні	0 – 10	Наявні	5
Розробка та формування стратегій	Використовуються випадково, неповно, як результат виникнення непереданих ситуацій / розробляються постійно і використовуються	0 – 10	Використовуються постійно, повно, на основі всебічного аналізу та прогнозів	6
Стратегічні заходи	Формуються на основі натхнення, досвіду та професійних компетентностей керівників / безсистемні не сприймаються як стратегічні	0 – 10	Формуються як результат стратегічної діагностики та встановлення цілей	7
Стратегічні плани	Поточні / безсистемні	0 – 10	Розроблені на основі досліджень, взаємопов'язані, стратегічні	6
Виконання планів	Доведення прийнятих рішень як небуть / до кінця	0 – 10	Частина механізму стратегічного управління	9
Середнє оціночне значення				6,43

розробка автора

Але незважаючи на це, в ХХХ «ХХХХХХХХ» відсутній чітко розроблений алгоритм формування маркетингових конкурентних стратегій,

не виконуються в потрібній послідовності виконання цих етапів, маркетингові стратегії не завжди реалізуються в потрібному напрямку, причиною чого є недостатність фінансування на роботу в цьому напрямку та недостатній рівень знань у керівництва щодо теоретичних основ та практичних навичок стратегічного планування.

Висновки до розділу 2

1. На протязі аналізованого періоду суттєво зросли обсяги виробництва таких культур: пшениці (на 121,1 %), кукурудзи на зерно (72,31 %) та соняшника (на 49,08 %). Знизилася динаміка виробництва ячменю на 33,44 %, м'яса ВРХ на 57,47 %, молока стали виробляти на 56,14 %

2. За останні роки в ХХХ «ХХХХХХХХ» загальний обсяг товарної продукції збільшився більше ніж у 3 рази, це відбулося за рахунок зростання валового доходу по всім видам сільськогосподарської продукції. Найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції рослинництва в 2020 р. займає соняшник – 27,7 % та кукурудза на зерно – 26,9 %. В структурі товарної продукції найбільшу питому вагу продукції тваринництва займає молоко(21,3 %), а також м'ясо ВРХ – 5,3 %.

3. Основні засоби збільшились на 48994 тис. грн (у 2 рази), у тому числі будівлі, споруди та передавальні пристрої – на 6447,0 тис. грн (175 %), машини та обладнання – на 23290,9 тис. грн (у 2 рази), транспортні засоби – на 39 тис. грн. (на 3,3 %), інструменти, прилади, інвентар (меблі) – на 60 тис. грн (на 11 %) та інші необоротні активи – на 51 тис. грн (у 3 рази). Зростання оборотних засобів відбулося за рахунок збільшення виробничих запасів на 307 тис. грн (на 2,2 %), готової продукції – на 12552,0 тис. грн, дебіторської заборгованості – на 9464,0 тис. грн (у 3 рази).

4. Результати економічної ефективності діяльності ХХХ «ХХХХХХХХ» свідчать про те, що господарство розвивається достатньо стабільно. За 2016-2020 рр. Практично усі результативні показники на підприємстві

покращились. Спостерігається зростання виробництва валової продукції на 4,47 %, що відбулося за рахунок зростання вартості валової продукції рослинництва на 31,77 %. Однак відбулося її зменшення у тваринництві – на 53,37 %. У 2020 році підвищилась собівартість реалізованої на 49,16 %, у зв'язку зі значним підвищенням цін на електроенергію, сировину, паливо, засоби захисту рослин, корми тощо.

5. На протязі останніх років є прибутковим і рентабельним, крім 2019 року. Рівень рентабельності за період 2016 – 2020 рр. підвищився на 10,5 відсоткових пункти і у 2020 році склав 23,2 %. Прибутку підприємство отримало на 172,35 % більше, ніж на початку аналізу.

6. В результаті оцінювання рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його основних конкурентів ми визначили, що ХХХ «ХХХХХХХХ» знаходиться на 2 позиції серед підприємств – конкурентів. По багатьох параметрах воно не уступає своїм конкурентам, а по деяких навіть перевершує їх. Таким чином, основою стратегічного розвитку ХХХ «ХХХХХХХХ» повинно стати зниження виробничих витрат та підвищення ефективності виробництва продукції тваринництва, що може стати основою формування його конкурентних переваг на ринку.

7. Рівень стратегічного розвитку підприємства ми оцінили в 6,4 бали, а це означає, що воно знаходиться на середньому рівні організації стратегічної діяльності. В результаті досліджень, виявлено, що в ХХХ «ХХХХХХХХ» відсутній чітко розроблений алгоритм формування конкурентних стратегій, які не завжди використовуються в потрібному напрямку, причиною чого є недостатність фінансування на роботу в цьому напрямку та недостатній рівень у керівників підприємства щодо теоретичних основ та практичних навичок стратегічного планування.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії методом SPACE-аналізу

Оскільки кожне підприємство є винятковим у здійсненні своєї діяльності, то процес розробки та реалізації стратегії будь-якої компанії є унікальним. Умови ринкової економіки вимагають від підприємства функціонувати у конкурентному середовищі, яке постійно піддається змінам зовнішнього середовища. Тобто, підприємства повинні розробити довгострокові стратегії розвитку, які зможуть швидко та адекватно реагувати на зміни та залучати інвестиції, потрібні для безперебійної роботи [52, с. 38]. Невірна оцінка позиції підприємства може зумовити серйозні наслідки. Тому важливо враховувати поточний стан бізнесу при виборі механізму використання конкурентних переваг підприємства для усунення загроз та зменшення впливу несприятливих подій.

Через це важливо враховувати поточний стан бізнесу при виборі механізму, який дозволить використовувати свою конкурентну перевагу для усунення загроз і зменшення впливу вразливостей. Змістовним способом проведення такого аналізу є SPACE-матриця (матриця стратегічного позиціонування та і оцінки дій).

Метод SPACE – це комплексний підхід, призначений для діагностики ситуації та створення матриці та вектора розвитку для вибору стратегічного варіанту для підприємства. Аналіз враховує два внутрішні та зовнішні показники, що складаються з ряду різних критеріїв, що оцінюються експертним шляхом за бальною шкалою, а також досліджує вагомість кожного критерію в загальному показнику. Після одержання результатів розраховується підсумкова оцінка в цілому і за кожним критерієм та середнє

значення розраховується в межах кожної групи факторів.

Дослідження господарської діяльності агропідприємства XXX «XXXXXXX» та його основних конкурентів дозволило визначити наявність деяких проблем, які потребують вирішення, а саме:

- брак ресурсів (фінансових, кадрових);
- обмеженість ринку збуту;
- неефективність служби маркетингу;
- суттєвий рівень впливу наявних покупців (їх обмежена кількість і значні розміри, тобто втрата хоча б одного клієнта призводить до великих фінансових втрат);
- залежність від постачальників;
- неабиякий рівень конкуренції;
- значні технологічні зміни в агропромисловій сфері.

При цьому, через високий попит на зерно, ринок зернових є дуже привабливим не лише в Україні, а й у всьому світі. Крім того, зміна природних умов, переміна клімату в бік теплішого та більш сухого, поступово витісняє традиційні для України сільськогосподарські культури, особливо на півдні, і вимагає селекції нових, більш стійких сортів. Тому підприємствам, які працюють в аграрному секторі, необхідно розвивати ефективні конкурентні переваги, які можуть стати основою для конкурентної стратегії.

Наведені у першому розділі методи дослідження розробки конкурентоспроможної бізнес-стратегії дозволяють встановити, що одним із найефективніших інструментів визначення сутності стратегії конкурентного розвитку та напрямів її розвитку є метод SPACE-аналізу.

Методику SPACE відносять до експертних методів аналізу. Експертами виступали керівництво, працівники та існуючі та потенційні покупці XXX «XXXXXXX», опитуванням яких займалася авторка дослідження, на підставі якого було визначено середні оцінки показників.

Першим показником конкурентної позиції підприємства є вектор «фінансова сила», значення якого наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Фактори, які визначають фінансову силу XXX «XXXXXXX»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка						Якісне визначення оцінки в 6 балів
Ліквідність	незбалансована					4		збалансована
Ступінь задоволеності потреби в капіталі	низька					4		висока
Платежі на користь підприємства	малі				3			великі
Легкість виходу з ринку	важко		1					легко
Ризикованість бізнесу	висока		1					низька
Оборотність запасів	повільна				3			швидка

Як свідчать розрахунки таблиці 3.1, XXX «XXXXXXX» має низькі фінансові показники через нестабільність економічної ситуації, специфіку діяльності галузі та низьку ліквідність його активів. Ризик бізнесу є значним через високий рівень конкуренції на ринку та нестабільну економічну та політичну ситуацію в нашій державі. Водночас, агропідприємству важко вийти з галузі, оскільки вона має значні виробничі потужності, сучасні розробки, наукові основи, кваліфіковані кадри, великі інвестиції тощо.

Звідси, значення показника «Фінансова сила» буде становити:

$$\frac{4 + 3 + 4 + 1 + 1 + 3}{6} = 2,7$$

В таблиці 3.2 наведено розрахунки чинників, що визначають конкурентні переваги XXX «XXXXXXX».

Дані таблиці 3.2 свідчать, що XXX «XXXXXXX» має низьку конкурентну перевагу за рядом показників, а саме: за розміром частки ринку та ступенем вертикальної інтеграції. За іншими критеріями підприємство, незважаючи на середні розміри та обмежені фінансові можливості, має значні переваги.

Таблиця 3.2

Фактори, які визначають конкурентні переваги ХХХ «ХХХХХХХ»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка						Якісне визначення оцінки в 6 балів
Ринкова частка	мала			2				велика
Якість продукту	низька						6	висока
Стадія ЖЦТ	пізня					4		рання
Прихильність споживачів	низька						5	висока
Використання виробничих потужностей	мінімальне						5	максимальне
Технологічні know-how	малі						5	великі

Показник, що характеризує конкурентні переваги агропідприємства розраховується як середнє арифметичне значення шляхом ділення суми факторів на їх кількість мінус «6» з метою правильного відображення коефіцієнта на площі координат. Звідси, значення показника «Конкурентні переваги» буде становити:

$$\frac{2 + 6 + 4 + 5 + 5 + 5}{6} - 6 = -1,5$$

Розглянувши характеристики та динаміку розвитку українського аграрного сектору і ринку зернових культур, а також фактори, що на них впливають, було проаналізовано та подано оцінку факторів, які визначають привабливість аграрної сфери з позиції сільськогосподарського підприємства.

Чинники, що впливають на привабливість українського аграрного сектору та ринку зернових культур, проаналізовано в таблиці 3.3.

Показник ринкової привабливості підприємства розраховували як середнє арифметичне шляхом ділення суми факторів на їх кількість:

$$\frac{(5 + 6 + 4 + 5 + 3)}{5} = 4,6$$

Таблиця 3.3

**Фактори, що визначають привабливість аграрної галузі та ринку
зернових України**

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
Потенціал росту	низький							5	високий
Потенційний прибуток	низький							6	високий
Фінансова стабільність	низька						4		висока
Використання ресурсів	неефективне							5	ефективне
Капіталоемність	висока				3				низька

Результати вищенаведеного PEST-аналізу свідчать про нестабільність оточуючого середовища ХХХ «ХХХХХХХХ» через негативні обставини у економічній, політичній та соціальній сферах. Оцінку рівня стабільності оточення сільськогосподарського підприємства наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Фактори, що визначають стабільність оточення ХХХ «ХХХХХХХХ»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
Технологічні зміни	багато			2					небагато
Варіація попиту	велика					4			мала
Розкид цін конкуруючих товарів	великий							5	малий
Тиск конкурентів	високий		1						низький
Бар'єри для входження на ринок	мало							5	багато
Еластичність попиту (за ціною)	еластичний				3				нееластичний

Розрахунок показника «стабільність оточення» проводився шляхом ділення суми чинників на їх кількість мінус «6» з метою відповідного відображення коефіцієнта на площині координат. А отже, значення показника «стабільність оточення» буде становити:

$$\frac{2 + 4 + 5 + 1 + 5 + 3}{6} - 6 = -2,67$$

Після обчислення всіх показників вони позначаються на SPACE-матриці. Кожна із чотирьох вісей (векторів) матриці має відповідний напрям: фінансова сила, привабливість галузі, конкурентні переваги та стабільність оточення. В результаті отримаємо 4 квадранти, які є відображенням стратегічної позиції підприємства на ринку. Після того, як нанесені на осі відповідні проектні показники утворюється чотирикутник, найбільшою стороною якого визначається стратегічна позиція підприємства на відповідному ринку та пропонується конкретний набір дій.

На рисунку 3.1 для наочності подано графічне відображення стратегічної позиції ХХХ «ХХХХХХХ» на ринку зерна.

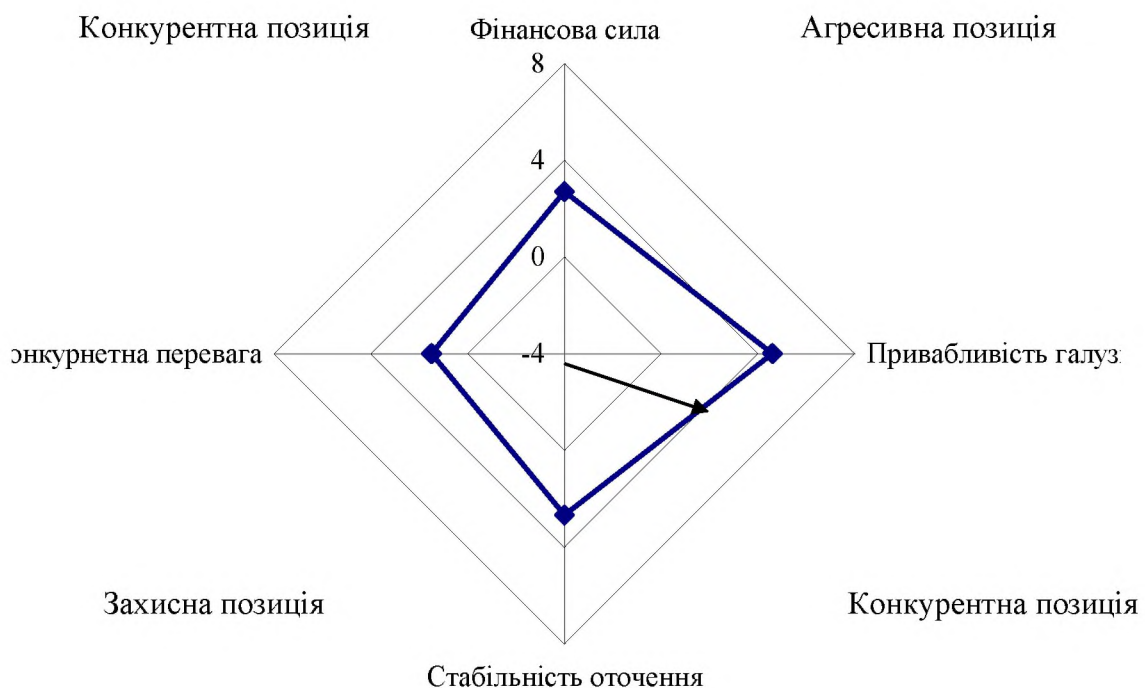


Рис. 3.1. Стратегічна позиція аграрного підприємства ХХХ «ХХХХХХХ» методом SPACE-аналізу

На основі даних, відображених на рис. 3.1, графічне відображення стратегічної позиції ХХХ «ХХХХХХХ» можна охарактеризувати як

конкурентну (вирівнювання квадрата по нижньому правому квадранту). Така позиція властива для привабливих галузей у відносно нестабільному середовищі. Вирішальним фактором діяльності кооперативу на цій стратегічній позиції є здатність підтримувати та зміцнювати фінансове становище підприємства. Пропоновані стратегії:

- залучення додаткового фінансування для посилення ринкового потенціалу;
- покращення роботи відділу збуту (дистрибуції);
- розширення та/або адаптація асортименту продукції до запитів ринку;
- вкладення інвестицій в підвищення продуктивності праці;
- максимально можливе зниження рівня витрат;
- заходи щодо захисту та підтримки конкурентних переваг на ринку;
- кооперування чи об'єднання (злиття) з компанією, що володіє значними ресурсами власного капіталу.

У разі, коли ХХХ «ХХХХХХХХ» зможе зміцнити своє фінансове становище, тоді його стратегічна позиція може переміститися у квадрант «Агресивна стратегія», як вказує вектор розвитку наближений до осі «привабливість галузі». Це можливо за рахунок впровадження ряду заходів, а саме: диференціація продуктової пропозиції за співвідношенням «ціна-якість/сортність», можлива диференціація за походженням посівного матеріалу (насіння), диференціація на основі витрат; завдяки унікальності розробок, за рахунок додаткових послуг тощо.

Оскільки ХХХ «ХХХХХХХХ» не має великих фінансових ресурсів, перелік заходів, які вона може собі дозволити на даний момент, мінімальний.

Тому на нашу думку, у підприємстві ХХХ «ХХХХХХХХ» доречно впровадити у дію зерносушарку SCN-16/72 призначену для сушіння зерна злакових, олійних, бобових культур в складі комплексів по переробці зерна.

Зерносушарка SCN-16/72 складається з трьох суміжних камер у вигляді вертикальних шахт: камера гарячого теплоносія, камера сушильна, камера

відпрацьованого теплоносія. Теплоносієм є суміш топочних газів з атмосферним повітрям. Сушильна камера працює на всмоктування.

Робочі камери зерносушарки, топочне обладнання розміщується в охолоджувальній зоні камери гарячого теплоносія і складається з блочних газових пальників Weishaupt і трьох камер згоряння.

Турбовентилятори осьового типу AKRON з глушниками, циклонами, засувками, трубопроводами встановлюються зверху на камері відпрацьованого теплоносія. Турбовентилятори здійснюють відбір холодного повітря із довкілля. Частина холодного повітря, змішуючись з топочними газами, підігрівається і подається в сушильні секції сушильної камери. Друга частина холодного повітря поступає в охолоджувальні секції сушильної камери. Після сушильної камери відпрацьований теплоносій проходить через камеру відпрацьованого теплоносія, турбовентилятори і виводиться у довкілля.

Автоматика зерносушарки забезпечує оптимальний і стабільний режим сушіння зерна, контроль процесу, сигналізацію і захист.

Крім того забезпечується:

- дистанційний запуск зерносушарки;
- контроль тиску палива перед форсункою;
- відновлення факелу при його обриві;
- припинення подавання палива у випадку:
- перевищення норми влюбій точці контролю температури;
- зупинки турбовентиляторів;
- зниження тиску подання повітря, нижче відповідного діапазону налаштування;
- неможливості автоматичного відновлення факелу;
- автоматичного відключення усієї зерносушарки.

Загальне керування технологічним процесом роботи зерносушарки здійснюється з пульта управління, який встановлений в окремому приміщенні.

У залежності від культури, яка проходить обробку, є можливість зменшення повітряного потоку, що створюється турбовентиляторами,

шляхом відкривання засувки регулювання потужності потоку теплоносія, з метою зниження викиду кондиційного зерна. З охолоджувальних секцій зерно вивантажується за допомогою розвантажувальних пристроїв в приймальний бункер і далі в нижній конвеєр.

Розвантажувальні пристрої забезпечують необхідне регулювання часу надходження зерна в зонах сушіння і охолодження, а також швидкість вивантаження. Розвантажувальні пристрої обладнані системою позиціонування, яка дозволяє зупинити пристосування в заданому положенні, як в штатному, так і в аварійному режимах.

В подальшому доречно представити технічні параметри впроваджуваної зерносушарки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Технічні характеристики сушильної камери (зерносушарки SCN-16/72)

Найменування параметру	Обсяг
Теплове навантаження на 1 м ³ зерна при нагріванні при виході на режим кВт	1,0 – 4,0 0,7 – 0,9
Електричне навантаження споживана потужність встановлена потужність кВт	36
Швидкість сушіння від вологості 50 % і більше для твердих порід (усереднена) мм/добові	1 – 2
Діапазон робочих температур, С	35 – 70
Електроживлення обладнання сушильної камери В/Гц	380/50
Габаритні розміри сушильної камери (внутрішні) довжина ширина висота м	8,2 13,2 4,8/5
Разове завантаження зерна м ³	100

Характеризуючи технічні параметри SCN-16/72 слід відмітити про те, що теплове навантаження її складає від 0,7-0,9, та 1,-4,0 кВт. Електричне навантаження становить 36 к Вт. Швидкість сушіння від вологості 50 % і більше для твердих порід становить 1-2 мм/сут, з діапазоном робочих температур від 35 до 70° С. Габаритні розміри сушильної камери (внутрішні) довжина ширина висота 8,2 13,2 4,8/5 м, та разове завантаження зерна становить 100 м³.

Наступним етапом впровадження зерносушарки SCN-16/72 є його економічне обґрунтування. Всі отримані при розрахунку дані заносимо в

табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Техніко-економічні показники проекту

Найменування показників	базовий варіант	проектний варіант	Зміни (+, -)
Капітальні вкладення, грн.	2329950	2466950	+ 137000
Обсяг продукції, що випускається за рік після сушки, м ³	4320	4770	+ 450
Експлуатаційні витрати, всього, грн. в тому числі:	17641081	19050195	+ 1409114
амортизаційні відрахування.	293573	310835	+ 17262
заробітна плата.	1164876	1164876	-
відрахування.	241836	241836	-
витрати на матеріал.	15150000	16695000	+ 1545000
витрати на ремонт і тех. обслуговування.	118827	125814	+ 6987
витрати на охорону праці.	38441	38441	-
витрати на електроенергію	811296	689602	- 121964
інші витрати.	64068	64068	-
Собівартість 1 м ³ після сушки, грн.	4083	3994	- 89
Ціна 1 м ³ реалізованого пиломатеріалу, грн.	5104	5104	-
Балансова прибуток, грн.	4410720	5294700	+ 883980
Рентабельність, %	25	27,8	+ 2,8
Термін окупності, рік.	-	2,8	-
Економічна ефективність	-	0,36	-
Порівняльний економічний ефект, грн.	-	2808459	-
Середньорічний економічний ефект, грн.	-	401208	-

Отже за впровадження сушильної установки у підприємстві підвищиться автоматизація виробничих процесів по сушці зерна, дозволить підвищити якість висушеного зерна, підвищити рентабельність виробництва на 2,8 % і збільшити обсяг продукції, що випускається на 450 м³ на рік, знизити собівартість сушіння на 89 грн за 1 м³, зменшити витрати на електроенергію на 122 тис. грн, не підвищуючи ціну на реалізований матеріал. При цьому середньорічний економічний ефект складе більше 400 тис. грн, комерційний ефект – 883 тис. грн Термін окупності проекту складе 2,8 роки. Проект доцільний до впровадження.

На наступному етапі економічного обґрунтування впровадження зерносушарки SCN-16/72 використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel,

вбудовану статистичну функцію Тенденція та динамічний ряд рентабельності і балансового прибутку зерносушарки, що використовуються на досліджуваному підприємстві за останні 5 років.

Якщо взаємозв'язок вхідних даних має лінійний характер, то для створення економічного прогнозу найбільш ефективною є функція ТЕНДЕНЦИЯ – найзручніший засіб регресійного аналізу. Використання цієї функції – найпростіший спосіб проведення регресійного аналізу.

Отже, використання електронних таблиць Microsoft Excel, вбудованої статистичної функції Тенденція та динамічного ряду показує, що рентабельність та балансовий прибуток при впровадженні зерносушарки SCN-16/72 в 2022-2023 рр. складає 27,80 % і 28,20 % та 5294,70 тис. грн і 5300,16 тис. грн відповідно, тобто економічний ефект очевидний.

Графічно базовий і проектний варіант рентабельності та балансового прибутку при впровадженні зерносушарки SCN-16/72 у ХХХ «XXXXXXXXX» Полтавського району за допомогою регресійної функції 2016 – 2020, 2022 – 2023 рр. представлено в додатку Ж.

Отже, за допомогою методики SPACE-аналізу виявлено, що сільськогосподарське підприємство «ХХ XXXXXXXXXXXX» займає конкурентну стратегічну позицію на ринку Полтавської області, характерну для підприємств з обмеженими фінансовими ресурсами на привабливому ринку та нестабільному середовищі. Виходячи з конкретного стратегічного позиціонування та систематизації конкурентної стратегії підприємства сформовано таким чином: стратегія ринкового послідовника, якій притаманна сприятлива позиція на ринку та орієнтована на диференціацію на підставі таких конкурентних переваг як: висока якість та унікальність продукції, широкий асортимент, низькі ціни.

Заходи, спрямовані на реалізацію конкурентної стратегії, вибираються на основі матриці товар-ринок» І. Ансоффа, що дозволяє глибше проникати на існуючі ринки та розвивати ринок.

3.2. Організаційно-економічні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Здатність підприємства отримувати достатній прибуток і бути достатньо конкурентоспроможним, планувати і фінансувати свою діяльність так, щоб не збанкрутувати, в сучасних умовах набуває особливої ваги, коли підприємство може працювати незалежно та самостійно.

Відпускні ціни на сільськогосподарську продукцію у в господарствах Полтавської області значно різняться. Зокрема, ціна на зерно пшениці становить 2500-7700 грн/т. Коливання цін пов'язані з умовами, каналами збуту, якістю зерна та іншими показниками.

На підставі цієї інформації ХХХ «ХХХХХХХХ» робить резерви щодо підвищення відпускної ціни. Продаж продукції в оптимальний час дозволить підприємству отримувати додатковий дохід, але в той же час нести додаткові витрати на зберігання. Підвищення якості реалізованої продукції також сприяє зростанню цін, але кооператив отримає додаткові витрати за підвищення якості своєї продукції. У результаті аналізу було виявлено, що аграрії можуть досягати найбільш стабільного доходу протягом року, звертаючи увагу на співвідношення між категоріями «якість-ціна» та «сезонність-ціна» при встановленні стратегії диференціації цін. Рекомендується використовувати кілька коригуючих факторів, таких як сезонність продажів, якість продукції, зберігання та переробка продукції, щоб максимізувати прибуток і надати господарству конкурентну перевагу при встановленні відпускних цін. Ці показники допомагають керівництву приймати зважені рішення щодо умов реалізації зерна пшениці, які гарантуються збільшенням ціни реалізації за кращих умов реалізації, враховуючи додаткові витрати на зберігання та обробку.

Вводячи визначення «порівнянна ціна» з коефіцієнтом 1,0 використовується ціна товару в «ex field» (з поля). Для виведення відпускної ціни зерна пшениці в ХХХ «ХХХХХХХХ» на такий рівень пропонуємо

застосовувати низку цінових коефіцієнтів: зростання (темп сезонного збуту та відсоток якості продукції) і зниження (норма додаткового зберігання і коефіцієнт додаткових витрат на обробку продукції) [14].

Це збільшуватиме відпускну ціну на зерно щомісяця, як показано в таблиці 3.7. Зростання (темп сезонного збуту та відсоток якості продукції) та зниження (норма додаткового зберігання та надбавок за готову продукцію) з метою утримання відпускної ціни зерна пшениці ХХХ «ХХХХХХХХ» на колишньому рівні. Застосування цих показників дасть змогу керівництву приймати зважені рішення щодо умов реалізації продукції рослинництва з метою отримання гарантованого максимального прибутку за вищою реалізаційною ціною при найкращих умовах продажу з урахуванням витрат на зберігання і обробку.

Таблиця 3.7

**Розрахунок коефіцієнту зростання сезонного продажу ХХХ
«ХХХХХХХХ» в 2022 році**

Період	Культури зернові та зернобобові		Насіння олійних культур (насіння соняшнику)	
	грн/т.	коефіцієнт	грн/т.	коефіцієнт
липень	3265,7	1	х	х
серпень	3278,8	1,004	х	х
вересень	3380,0	1,035	х	х
жовтень	3376,7	1,034	8160,3	1
листопад	3386,5	1,037	8494,9	1,041
грудень	3523,7	1,079	8682,6	1,064
січень	3762,1	1,152	8870,2	1,087
лютий	3791,5	1,161	9139,5	1,12
березень	3860,1	1,182	9229,3	1,131
квітень	3905,8	1,196	9229,3	1,131
травень	3905,8	1,196	9204,8	1,128

Враховуючи витрати на зберігання зерна в елеваторі, коефіцієнт зниження ціни було визначено, виходячи з середнього зберігання 0,99. Динаміка цього показника по місяцях представлена на рисунку 3.2 [14].

липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
1,00	0,99	0,98	0,97	0,96	0,95

січень	лютий	березень	квітень	травень
0,94	0,93	0,92	0,91	0,90

Рис. 3.2. Рівень понижуючого коефіцієнту зберігання зернових

На рисунку 3.3 зображено графік динаміки цих показників

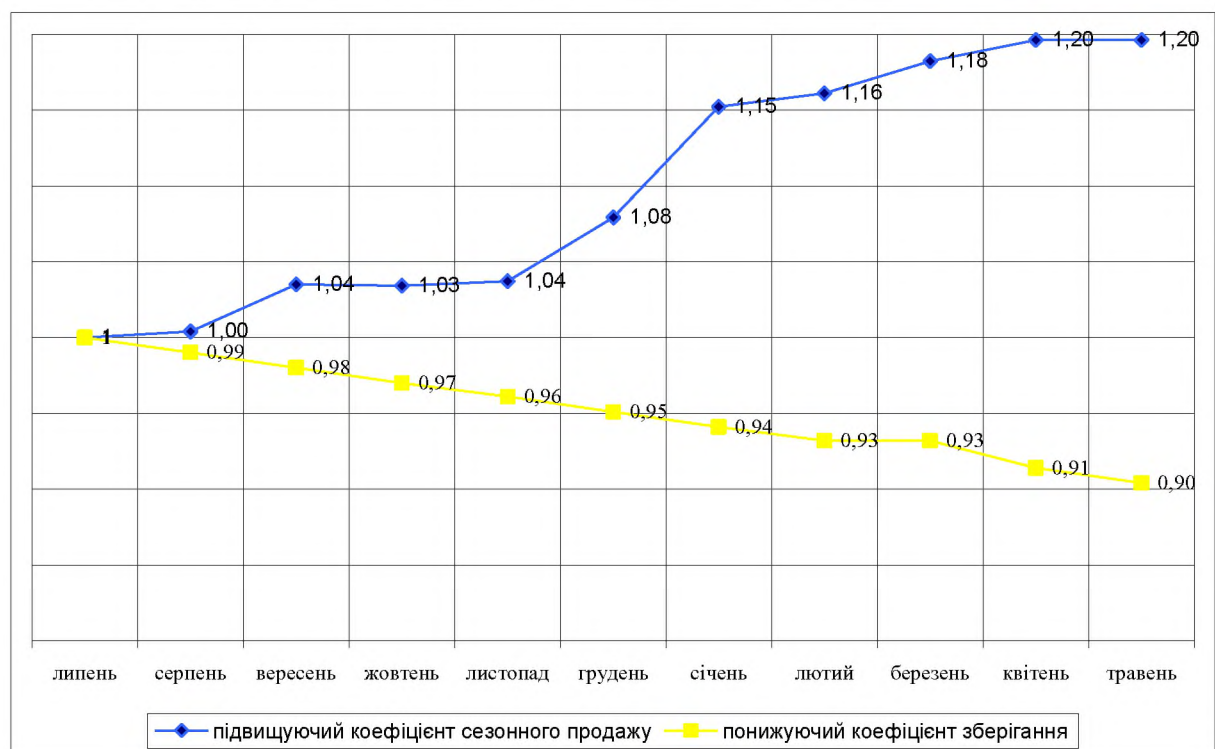


Рис. 3.3. Динаміка коефіцієнтів за категорією «сезонність-ціна» для визначення ціни сільськогосподарської продукції

Зазначені методичні засоби апробовані для визначення реалізаційної ціни сільськогосподарської продукції на досліджуваному підприємстві ХХХ «ХХХХХХХХ» із загальним товарообігом 41466 тис. грн від реалізації зернових у 2020 р. Собівартість виробництва зернових культур склала 9863 тис. грн, що призведе до отримання прибутку 4198,9 тис. грн і 11,3 % рентабельності. Прогнозована сума валового

доходу господарства від реалізації продукції і платежів за послуги із зберігання продукції, отриманої шляхом використання коефіцієнтів наведено в таблиці 3.8. Проведені розрахунки за звітним аналізованим підприємством та запропонованим методичним інструментом підтвердили, що максимальне значення прибутку від реалізації зернових досягне в квітні, коли темпи зростання відпускних цін збільшаться за рахунок зростання витрат на зберігання та обробку продукції у ХХХ «XXXXXXX».

Таблиця 3.8

Розрахунковий рівень валового доходу від реалізації пшениці за категорією «сезонність-ціна» в ХХХ «XXXXXXX»

Період	Понижуючий коефіцієнт зберігання	Підвищуючий коефіцієнт сезонного продажу	Умовний рівень валового доходу, тис. грн	Умовний прибуток, тис. грн	Рівень рентабельності, %
липень	1,00	1,00	41466	4198,9	11,3
серпень	0,99	1,00	41215,55	4173,54	11,23
вересень	0,98	1,03	42058,96	4258,94	11,46
жовтень	0,97	1,03	41589,57	4211,41	11,33
листопад	0,96	1,03	41323,23	4184,44	11,26
грудень	0,95	1,07	42549,47	4308,61	11,60
січень	0,94	1,15	44950,47	4551,74	12,25
лютий	0,93	1,16	44868,37	4543,43	12,23
березень	0,92	1,18	45238,83	4580,94	12,33
квітень	0,91	1,19	45328,31	4590,00	12,35
травень	0,90	1,19	44832,38	4539,78	12,22

Запропоновані заходи подальшої обробки продукції та своєчасної реалізації продукції в оптимальні терміни дозволить збільшити прибуток до 35088,71 тис. грн, що визначить рентабельність виробництва на рівні 37,38 % (табл. 3.9).

**Прогнозована ефективність виробництва зерна пшениці в
XXX «XXXXXXXX» при використанні коригуючи коефіцієнтів**

Показник	Факт 2020 р.	Прогноз 2022 р.	Приріст показника	
			абсолютний	відносний
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	102029	111211,61	9182,61	9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	84581	76122,9	-8458,1	-10
Валовий прибуток, тис. грн	17448	35088,71	17640,71	101,1
Рентабельність виробництва, %	26,7	37,38	10,68	

Тому важливим фактором у розробці стратегії підприємства-виробника щодо підвищення прибутковості XXX «XXXXXXXX» є диференціація цін, що дає йому конкурентні переваги на локальному (регіональному) ринку сільськогосподарської продукції. На вибір стратегії впливають такі фактори: сезонність, яка впливає на обсяги продажів, ціни, рекомендації щодо політики щодо асортименту та вибір рекламного матеріалу для продукції.

Висновки до розділу 3

1. Наведено обґрунтування вибору конкурентної стратегії за допомогою методу SPACE-аналізу. На основі даної методології показано, що агрофірма «XX XXXXXXXXXXXX» займає конкурентну стратегічну позицію на ринку Полтавської області, що характерно для підприємств з мінімальними фінансовими ресурсами в привабливому та нестабільному середовищі. Виходячи з визначеного стратегічного позиціонування та систематизації конкурентної стратегії, яка формулюють як: стратегію ринкового послідовника, що займає сприятливу позицію на ринку та орієнтовану на диференціацію на основі таких конкурентних переваг як висока якість та унікальність продукції, широкий асортимент, низькі ціни.

2. Впровадження сушильної установки у підприємстві дозволить

підвищити автоматизацію виробничих процесів по сушці зерна, дасть змогу підвищити якість висушеного зерна, рентабельність виробництва на 2,8 % і збільшити обсяг продукції, що випускається на 450 м³ на рік, знизити собівартість сушіння на 89 грн за 1 м³, зменшити витрати на електроенергію на 122 тис. грн, не підвищуючи ціну на реалізований матеріал. При цьому середньорічний економічний ефект складе більше 400 тис. грн, комерційний ефект – 883 тис. грн Термін окупності проекту складе 2,8 роки.

3. Формування дієвих управлінських рішень про умови продажу зернових культур, стало можливим завдяки отримання більш високих продажних цін в кращих умовах продажу, з урахуванням додаткових витрат на зберігання і переробку продукції. Оптимальний рівень цін отримано шляхом застосування коефіцієнтів на зростання цін (сезонні продажу і якість продукції) та їх зниження (умови зберігання і переробки). Диференціація цін за допомогою розроблених коефіцієнтів дозволить отримати конкурентні переваги на сільськогосподарському ринку і максимізувати прибуток господарства. Розрахунки за звітом досліджуваної компанії та запропоновані методичні інструменти підтвердили, що максимальне значення прибутку від реалізації пшениці буде досягнуто в квітні, коли темпи зростання відпускних цін значно перевищать зростання витрат на зберігання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Розглянуто економічний зміст конкуренції та категорії конкуренції. Конкуренція — це насамперед економічна сукупність об'єктивних взаємозв'язків між суб'єктами господарювання в динамічних ринкових умовах у постійній конкуренції виробників за споживчі обіцянки на основі певних переваг продукції (послуг).

Виокремлено етапи розробки конкурентної стратегії підприємства. Основними елементами механізму формування конкурентної стратегії є мета, концепція, загальна стратегія, функції, інструменти, підтримка, особливу увагу при розробці конкурентної стратегії слід приділяти принципам формування. Процес розробки конкурентної стратегії компанії складається з двох основних етапів: підготовчого та заключного. Розглянули та визначили етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства, надали їм коротку характеристику.

2. На протязі аналізованого періоду суттєво зросли обсяги виробництва таких культур: пшениці (на 121,1 %), кукурудзи на зерно (72,31 %) та соняшника (на 49,08 %). Знизилася динаміка виробництва ячменю на 33,44 %, м'яса ВРХ на 57,47 %, молока стали виробляти на 56,14 %

3. Основні засоби збільшились на 48994 тис. грн (у 2 рази), у тому числі будівлі, споруди та передавальні пристрої – на 6447,0 тис. грн (175 %), машини та обладнання – на 23290,9 тис. грн (у 2 рази), транспортні засоби – на 39 тис. грн. (на 3,3 %), інструменти, прилади, інвентар (меблі) – на 60 тис. грн (на 11 %) та інші необоротні активи – на 51 тис. грн (у 3 рази). Зростання оборотних засобів відбулося за рахунок збільшення виробничих запасів на 307 тис. грн (на 2,2 %), готової продукції – на 12552,0 тис. грн (у 330 раз), дебіторської заборгованості – на 9464,0 тис. грн (у 3 рази).

4. На протязі останніх років є прибутковим і рентабельним, крім 2019 року. Рівень рентабельності за період 2016 – 2020 рр. підвищився на 10,5 відсоткових пункти і у 2020 році склав 23,2 %. Прибутку підприємство

отримало на 172,35 % більше, ніж на початку аналізу.

5. В результаті оцінювання рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його основних конкурентів ми визначили, що ХХХ «ХХХХХХХХ» знаходиться на 2 позиції серед підприємств – конкурентів. По багатьох параметрах воно не уступає своїм конкурентам, а по деяких навіть перевершує їх. Таким чином, основою стратегічного розвитку ХХХ «ХХХХХХХХ» повинно стати зниження виробничих витрат та підвищення ефективності виробництва продукції тваринництва, що може стати основою формування його конкурентних переваг на ринку.

6. Рівень стратегічного розвитку підприємства ми оцінили в 6,4 бали, а це означає, що воно знаходиться на середньому рівні організації стратегічної діяльності. В результаті досліджень, виявлено, що в ХХХ «ХХХХХХХХ» відсутній чітко розроблений алгоритм формування конкурентних стратегій, які не завжди використовуються в потрібному напрямку, причиною чого є недостатність фінансування на роботу в цьому напрямку та недостатній рівень у керівників підприємства практичних навичок в напрямку стратегічного планування.

З метою формування та реалізації конкурентної стратегії ХХХ «ХХХХХХХХ» рекомендовано наступні пропозиції:

1. На основі методу SPACE-аналізу показано, що агрофірма «ХХ ХХХХХХХХХХ» займає конкурентну стратегічну позицію на ринку Полтавської області, що характерно для підприємств з мінімальними фінансовими ресурсами в привабливому та нестабільному середовищі. Виходячи з визначеного стратегічного позиціонування та систематизації конкурентної стратегії, яка формулюють як: стратегію ринкового послідовника, що займає сприятливу позицію на ринку та орієнтовану на диференціацію на основі таких конкурентних переваг як висока якість та унікальність продукції, широкий асортимент, низькі ціни.

2. Впровадження сушильної установки у підприємстві дозволить підвищити автоматизацію виробничих процесів по сушці зерна, дасть змогу

підвищити якість висушеного зерна, рентабельність виробництва на 2,8 % і збільшити обсяг продукції, що випускається на 450 м³ на рік, знизити собівартість сушіння на 89 грн за 1 м³, зменшити витрати на електроенергію на 122 тис. грн, не підвищуючи ціну на реалізований матеріал. При цьому середньорічний економічний ефект складе більше 400 тис. грн, комерційний ефект – 883 тис. грн Термін окупності проекту складе 2,8 роки.

3. Формування дієвих управлінських рішень про умови продажу зернових культур, стало можливим завдяки отримання більш високих продажних цін в кращих умовах продажу, з урахуванням додаткових витрат на зберігання і переробку продукції. Оптимальний рівень цін отримано шляхом застосування коефіцієнтів на зростання цін (сезонні продажу і якість продукції) та їх зниження (умови зберігання і переробки). Диференціація цін за допомогою розроблених коефіцієнтів дозволить отримати конкурентні переваги на сільськогосподарському ринку і максимізувати прибуток господарства. Розрахунки за звітом досліджуваної компанії та запропоновані методичні інструменти підтвердили, що максимальне значення прибутку від реалізації пшениці буде досягнуто в квітні, коли темпи зростання відпускних цін значно перевищать зростання витрат на зберігання. Використання запропонованих заходів дасть змогу збільшити прибуток на 17640,71 тис. грн що забезпечить зростання рівня рентабельності на 10,68 відсоткові пункти.