

**ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

08 грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Менеджмент конкурентоспроможності підприємства
агропродовольчої сфери» (на матеріалах ХХХ «ХХХХ ХХХХ»
Хххххххх району)

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Логінська Ірина Ярославівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сучасні тенденції та проблеми менеджменту конкурентоспроможності підприємства	8
1.2. Методичні підходи до оцінки рівня потенціалу конкурентоспроможності	13
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства	29
2.3. Визначення конкурентного середовища підприємства та виявлення конкурентних переваг	36
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ	43
3.1. Застосування стратегічного підходу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	43
3.2. Розробка тактичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	50
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан вітчизняного агропродовольчого ринку та існуюча конкурентна структура значно звужують можливості підприємств підвищити свою конкурентоспроможність, гальмуючи розвиток та стримуючи їх придбання репродуктивний процес, що зумовлює актуальність проведення даного дослідження.

Аспекти дослідження конкурентоспроможності підприємств відображено у працях українських і західних вчених В. Андрійчука, Л. Балабанової, П. Беленького, О. Виноградової, Л. Євчук, М. Портера, Д. Рікардо, П. Саблука, А. Сміта, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, О. Шпикуляка, В. Чабана, І. Яценка та інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт за темою: «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів» (01.2017-01.2022 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою написання кваліфікаційної роботи є аналіз менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери та розроблення заходів щодо підвищення рівня його діяльності. І, відповідно сформульованій меті, передбачається виконання таких завдань:

- з'ясувати специфічні характеристики аналізу конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінки рівня потенціалу конкурентоспроможності;
- розглянути підходи щодо ефективності застосування конкурентних стратегій;
- проаналізувати умови та результати господарювання ХХХ «ХХХХ ХХХХ» ;
- оцінити конкурентне середовище суб'єкта господарювання,

визначити конкурентні переваги;

- рекомендувати напрями застосування стратегічного підходу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності;

- запропонувати низку пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства АПК.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічні процеси менеджменту конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є методи та механізми менеджменту конкурентоспроможності агропідприємства.

Методи дослідження. При вирішенні вищеперерахованих завдань застосовувались специфічні методи та прийоми дослідження: абстрактно-логічний; монографічний; графічний; економіко-статистичний; економіко-математичні методи тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні менеджменту конкурентоспроможності суб'єкта господарювання агропродовольчої сфери. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження і полягає у наступному:

набули подальшого розвитку:

- класифікація конкурентних переваг, яка розвинена такою класифікаційною ознакою, як «за роллю у забезпеченні конкурентоспроможності», що дає можливість проаналізувати більшість конкурентних переваг, що можуть бути сформовані на базі конкретного потенціалу підприємств агропродовольчої сфери;

- оцінка стратегічного рівня підприємства агропродовольчої сфери, що передбачає як загальне оцінювання параметрів за стадіями процесу стратегічного управління, так й оцінювання рівня вагомості критеріїв, рівень стратегічної зорієнтованості господарства тощо.

Інформаційною базою є дослідження вітчизняних, зарубіжних учених, періодичні видання, річні звіти, баланс й статистична звітність основних економічних показників виробничо-господарської діяльності

підприємства, законодавство України.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані господарюючими суб'єктами при розгляді шляхів удосконалення менеджменту конкурентоспроможності.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах Національної економічної стратегії – 2030» у фаховому журналі; «Основні принципи стратегічного управління підприємством за сучасних умов», «Конкурентоспроможність підприємства як базис для прийняття стратегічних управлінських рішень» у збірниках науково-практичних конференцій, 2021 рр.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 62 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменування. Робота містить 7 таблиць, 2 рисунки та 18 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сучасні тенденції та проблеми менеджменту конкурентоспроможності підприємства

Як показує практика, багато вітчизняних суб'єктів господарювання не готові активно конкурувати, виявляти й набувати конкурентні переваги. Основною причиною такої ситуації є відсутність ефективних управлінських та організаційно-економічних механізмів, за допомогою яких підприємства можуть реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Поняття конкурентоспроможності аграрних підприємств дуже складне питання, що має різностороннє трактування. Взагалі, конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства може трактуватися як його порівняльна перевага стосовно інших аналогічних підприємств даної галузі, як у середині країни і за її межами.

На різних етапах економічного розвитку сутність цього терміну трактували по-різному, і донині існує суперечність щодо вибору однозначного підходу до його визначення. Розглянемо етимологію конкурентоспроможності підприємства та чинників, що її визначають.

Очевидно, що з точки зору, конкурентної боротьби базовою характеристикою будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності, є його конкурентоспроможність. Саме вона визначає рівень його життєздатності, а також результати виробничої, організаційної, збутової тощо діяльності за сучасних умов.

Конкуренція акцентує увагу керівництва підприємств на питаннях постійного моніторингу за попитом пропозицією, вартості ресурсів, зниження витрат на виробництво, покращенні якості продукції, послуг, що реалізуються на ринку, аспектах підвищення конкурентоспроможності тощо.

Тоді, дотримуючись цього, «конкурентоспроможність підприємства» – це життєздатність суб'єкта господарювання, результати його виробничо-збутової діяльності за певних динамічних умов.

Науковий доробок як вітчизняних, так і зарубіжних науковців доводить справедливість думки про комплексність й багатоаспектність питань конкурентоспроможності господарювання, конкуренції у цілому.

Так, дослідники розвивали думку про те, що конкуренція – це існування на ринку великої кількості як покупців, так і продавців, одночасно, з цим можливість вільно входити на ринок і виходити з нього для покупців та продавців [28, с. 49].

Ідея конкурентоспроможності була вперше розглянута в економічній літературі ще А. Смітом, який у «Дослідженні про природу і причини багатства народів» (1776 р.) [47, с. 230] визначив три її початкових фактори – земля, капітал, праця. Вони, на його думку, визначають абсолютні переваги держав у міжнародній торгівлі. Ці чинники були справедливими й для опису переваг окремо взятих підприємств.

На нові особливості характеру сучасної конкуренції звертає увагу фахівець, який наголошує, що це мова йде вже не про окремий продукт, який можливо протиставити іншому продукту, а, перш за все, про «ефективність проти неефективності» тощо [61, с. 274; 63].

Дослідник вважає, що за умов розвиненого товарного виробництва конкуренція є необхідним явищем, що спонукає господарства бажати збільшення прибутку за рахунок зростання продуктивності праці, збільшення масштабів діяльності, удосконалення форм організації процесу виробництва тощо [38, с. 48].

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність виробляти і продавати продукцію (послуги), цінові та нецінові якості яких привабливіші, ніж в продукції конкурентів. У даному контексті це означає, що вироблена продукція сільськогосподарськими підприємствами нашим регіоном, за своєю якістю та ціною буде привабливішою для внутрішніх та

зовнішніх покупців, аніж продукція інших виробників [33, с. 116].

Акцентуємо увагу на тому, що у практиці стратегічного управління конкурентоспроможністю є два класичних підходи: формалізований (жорсткий) й недетермінований (гнучкий).

Сучасні умови вказують на використання формалізованих правил та процедур гнучкої системи стратегічного планування, для якої характерна раціональна поведінка виконавця. За такого підходу зростають можливості керівництва адаптувати складові плану до швидкозмінюваних ринкових умов.

Проте, використання жорсткого є виправданим за деяких умов. Так, наприклад, підприємство знаходиться у фазі становлення, не має достатньо досвіду в стратегічному плануванні, відсутня стабільність збуту продукції, колективу спеціалістів [35, с. 233].

Безумовно, конкуренція виникає у найрізноманітніших сферах суспільного життя. Одним з найбільш популярних визначень конкуренції є аспект боротьби, суперництва за досягнення найкращих результатів в окремій сфері [6].

Специфіка функціонування аграрних підприємств (залежність від природно-кліматичних умов, довготривалість виробничих процесів, сезонність виробництва, іммобільність виробничих ресурсів тощо) формують певні умови для застосування гнучкої системи, в межах якої існує здатність застосування сценарного підходу планування. В основі цього методу знаходиться твердження про те, що якщо ми не здатні чітко передбачати майбутнє, то хоча б можемо розглянути різні його варіанти – і, серед них, виявити найімовірніший [43, с. 184].

Отже, що розроблення й формування стратегії має домінуюче значення у стратегічному управлінні підприємствами агропромислової сфери.

Продукція, вироблена аграріями України, стає конкурентоспроможною на ринках сільськогосподарської продукції, збільшується з кожним роком її частка у загальносвітових обсягах виробництва стратегічно важливих видів

продукції. Виходячи з цього, саме стратегічний розвиток має стати основою для створення дієвої та результативної системи управління конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Так, без стійких конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств, конкурентоспроможності аграрної продукції на регіональних і міжнародних ринках досягти не можливо, як і самого розвитку аграрного сектора України.

Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України є головною стратегічною проблемою. При цьому, необхідно брати до уваги стрімке зростання частки у валовому внутрішньому продукті держави, створенні дохідної частини державного бюджету, експортного потенціалу тощо.

Дана проблема є досить актуальною, адже аграрний комплекс відіграє важливу роль у розвитку економіки України в цілому, тому забезпечення ефективності його функціонування є одним із першочергових завдань.

Наразі, сільськогосподарські підприємства, що характеризуються потужним потенціалом, не можуть його ефективно реалізувати, внаслідок значної чисельності проблем, починаючи від відсутності управлінських навичок та здібностей керівників вищої ланки компетентно використовувати зміни зовнішнього середовища, збитковості діяльності, до якої саме аграрний комплекс є досить уразливим, та закінчуючи відсутністю конкурентоспроможності аграрного сектора економіки.

В умовах ринкової економіки все більшого значення набуває конкуренція в аграрному секторі. Проте, слід зазначити, що тут вона має певні особливості в порівнянні із іншими секторами господарювання (додаток Б).

Розвиток української економіки залежить від ефективного функціонування аграрного комплексу України та його галузей. Конкурентоспроможність – важливий чинник, що забезпечує сталий розвиток галузі та підприємства, зокрема. На даний момент питання

підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК є особливо актуальним [12, с. 122].

Особливість конкуренції в аграрному секторі зумовлена низкою специфічних чинників, зокрема тим, що земля є предметом і водночас знаряддям виробництва. Різноманітність форм господарювання в сільському господарстві зумовлюють існування різних видів конкуренції, серед яких переважає нецінова конкуренція.

Провівши аналіз підходів до класифікації конкурентних переваг, згрупуємо їх за основними ознаками (додаток В).

Запропонована нами класифікація доповнена класифікаційними ознаками за видом ефекту, який отримує підприємство, та роллю у забезпеченні конкурентоспроможності, що дає змогу залучити якнайбільше конкурентних переваг, які сформовані на основі конкретного потенціалу аграрних підприємств. Така класифікація є аргументованою з точки зору системного підходу, оскільки аграрне підприємство належить до складних соціально-економічних систем.

Динамічність конкурентних переваг потребує постійного відстеження тенденцій їх розвитку й систематичної розробки комплексних заходів з підтримки та розвитку наявних, формування нових конкурентних переваг аграрних підприємств відповідно до вимог ринку [5, с. 174].

Наукові дослідження вказують на різноманітність сутності поняття «конкурентна стратегія».

Зокрема, О. Виноградова та О. Куценко аналізують конкурентну стратегію, як певний різновид стратегії організації, що дає відповідь на запитання: «Як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?» [11, с. 99].

Одночасно, деякі науковці визначають дане поняття як «... розроблену програму заходів, з метою адаптації підприємства до змін або досягнення певної конкурентної позиції на ринку» [55, с. 88; 56, с. 118].

Тоді як, Г. Азоєв, А. Челенков аналізують конкурентну стратегію як план дій організації, що спрямований на успіх у конкурентній боротьбі на певному ринку [1, с. 56]. Тоді як, конкурентна стратегія – це та стратегія, що концентрується на діях, спрямованих на забезпечення успішного функціонування.

Саме тому важливо сфокусувати увагу на тому, що низка фахівців визначають конкурентну стратегію, як сукупність управлінських рішень, що спрямовані на формування і зміцнення конкурентної позиції підприємства у галузі на довгострокову перспективу

Таким чином, можемо стверджувати, що підтримка необхідного рівня конкурентоспроможності не тільки вимагає постійних зусиль, але і продуманих цілеспрямованих дій стратегічного характеру. Необхідно зауважити, що відносність конкурентоспроможності може виявитися в абсолютній неконкурентоспроможній організації на різних ринках.

Розвиток економіки України залежить від вирішення широкого кола взаємозалежних технологічних, економічних, організаційних та соціальних проблем, серед яких можна виділити проблеми оцінки та побудови конкурентоспроможності українських аграрних підприємств, що забезпечують конкурентоспроможне зростання галузей національної економіки.

1.2. Методичні підходи до оцінки рівня потенціалу конкурентоспроможності

Підвищення потенціалу конкурентоспроможності також сприяє зростанню вітчизняної економіки. Вже зараз зрозуміло, що без інновацій неможливо підвищити рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Тому однією з головних проблем є подальша розробка управлінських рішень щодо оцінки та формування напрямів розвитку

конкурентоспроможності агропідприємств з метою їх формування та використання для отримання прибутку.

Основною умовою досягнення конкурентної переваги та високого рівня конкурентного потенціалу є найбільш ефективно використання потенціалу та забезпечення більш високого темпу зростання цього показника порівняно з конкурентами.

Безумовно, сучасні умови господарювання диктують необхідність суб'єктам господарювання постійно формувати і застосовувати конкурентні інноваційні стратегії, з метою оволодіння певною ринковою позицією. До того ж, базис конкуренції – йти нарівні з технологічним, технічним, інформаційним прогресом, із врахуванням зовнішніх й внутрішніх чинників [5, с. 175].

Досліджуючи питання конкурентоспроможності продукції, І. П. Чапко розрізняє її види залежно від видів конкуренції (функціональна, видова, міжгалузева, світова) [59, с. 85].

При цьому О. М. Варченко виділяє такі рівні конкурентоспроможності – локальний, національний та міжнародний [7, с. 68]. В. А. Гайдук виділив такі рівні конкурентоспроможності: індивідуальний (на ринку праці), мікро- (на підприємствах), мезо- (в галузях), макрорівень (в економіці у цілому) та глобальний (між країнами) [15, с. 22].

До того ж, дослідниками виділено чинники підвищення конкурентоспроможності підприємства із урахуванням особливостей сучасного вітчизняного ринку [31; 32; 36].

1). Запровадження інноваційної політики, що виявляє спроможність підприємства конкурувати на ринках. Ціль інноваційної діяльності полягає у його націленості виробництва на нову продукцію, товари і послуги.

Інновація – це нововведення, це сучасний складний процес, який, за рахунок використання нових ідей, винаходів, стимулює вироблення найкращих за своїми якостями видів продукції (технологій) тощо [37].

Зокрема, дослідник О. Ю. Пекшев [39, с. 8] фокусує увагу на

організаційно-економічних й технологічних аспектах оновлення процесів виробництва продукції, що здійснюється за рахунок впровадження інновацій, тим самим, забезпечує процес інтенсифікації та підвищення ефективності виробництва аграрного підприємства.

Основні особливості інноваційних процесів у сільському господарстві, на думку фахівців, полягають у такому: вони мають тривалий процес розробки; переважно поліпшувачий характер; передбачають дослідження живих організмів; провідне місце у їх забезпеченні відіграють науково-дослідні установи; залежність від кліматичних умов [29, с. 95].

2). Наявність трудових ресурсів, які відповідають у повному обсязі вимогам міжнародного ринку праці. Досвід зарубіжних підприємств вказує на посилення значення управління трудовими ресурсами, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства.

3). Система управління якістю в підприємстві. Одним із найважливіших факторів існування та розвитку підприємства на ринку сьогодні є якість його продукції (товарів, операцій, послуг), коли споживачі мають вибір між численними товарами та послугами.

4). Постійне вдосконалення реалізованої на внутрішньому ринку продукції національних виробників і розширення їх діяльності на міжнародному ринку [23].

Однією з особливостей в умовах глобалізації є глобальна електронна торгівля: традиційні форми зовнішньої торгівлі витісняють електронні торги через Інтернет.

На сьогоднішній день близько 70 % продукції ринку B2B (бізнес-ринку) реалізується саме таким способом, що в кілька разів перевищує обсяг реалізації продукції ринку B2C (споживчого ринку) [34, с. 44].

Розглядаючи існуючі підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства, серед основних протиріч, що там зустрічаються, виділимо наступні [14; 40; 60, с. 39]:

- невизначеність кількісної і якісної складової як міри адекватності

оцінки конкурентоспроможності в економічному середовищі. Авторами виділяються необхідність поєднання їх в комплекс, проте представлені методи обчислюють цей показник лише кількісно, якісну оцінку надають лише як експертну думку;

- протиставляються поняття «довгострокова» та «короткострокова» конкурентоспроможність як показники, що оцінюються за абсолютно різними факторами та є несумісними, що нівелює значення цього показника та робить абсурдним обчислення короткострокової (моментальної) конкурентоспроможності з точки зору формування стратегії діяльності;

- конкурентний статус розуміється як конкурентний потенціал, а конкурентоспроможність як готовність підприємства цей потенціал втілити. Ці поняття не розподілені у часовому вимірі та факторно;

- відсутній системний підбір факторів оцінки, хоча вказується, що використовувані фактори є системою показників діяльності підприємства;

- розподіл поняття конкурентоспроможності на зовнішню і внутрішню конкурентоспроможність є некоректним, так як діяльність підприємства не може бути зовнішньою і внутрішньою через те, що в кожній з них вона не конкурує і не отримує за це прибуток;

- неадекватність вимог до оцінок потребує врахувати усі фактори, що впливають на конкурентоспроможність. Практично доведено, що врахування якомога більшої кількості факторів не тільки ускладнює збір інформації для оцінювання, а й робить оцінку непридатною для використання в реальних умовах ринку.

Підходи до підвищення конкурентоспроможності в цілому мають вигляд експертних порад, які класифікуються за стратегічною направленістю і наявним виробничим потенціалом та у застосуванні, зазвичай, мають непередбачуваний результат.

Результативна конкурентна стратегія із врахуванням потенційних конкурентних можливостей, переваг господарюючого суб'єкту, що вміщує довгострокові програми, враховуючи потенційні напрями діяльності, має на

меті дієву реалізацію, здатність забезпечити досягнення успіху на ринку та переваги над суперниками [13, с. 113].

У даний час, успішність підприємства на ринку виявляється не тільки у володінні певними ресурсами, а й у їх вмінні застосовувати з найбільшою ефективністю. Таким чином, потенціал конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є складовою, що визначає ефективне використання наявних ресурсів і перевагу застосування конкурентних стратегій у певний час, на визначеному ринку, щодо подібних індикаторів інших підприємств галузі.

Точність вибору конкурентної стратегії та ефективність її реалізації залежать, насамперед, від обсягу потенціалу суб'єкту господарювання, рівня потенційної конкурентоспроможності підприємства (ефективності використання), частки ринку та конкурентоспроможності, яку займає підприємство, існуючої позиції – статус лідера, сильний, слабкий або аутсайдер і цілі, які ставить перед собою організацій [22, с. 125].

У світі існує декілька підходів щодо оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є: підходи до оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, що пов'язують її рівень з показниками якості продукції; метод, заснований на теорії ефективної конкуренції; методи, що засновані на теорії конкурентної переваги, індикативний метод, експертний метод та ін. [57, с. 42].

Оцінку рівня конкурентоспроможного потенціалу існуючих агрокомпаній необхідно проводити шляхом розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможного потенціалу на основі вдосконаленої методології на основі теорії ефективної конкуренції, яку було запропоновано розраховувати як комплексне значення п'яти синтетичних коефіцієнтів конкурентоспроможності, а саме: показників ефективності виробничої, збутової, організаційної, фінансової діяльності та показників конкурентоспроможності продукції.

До того ж, кожен із п'яти синтетичних коефіцієнтів, має у складі одиничні коефіцієнти, які в залежності від їх впливу на рівень потенціалу

конкурентоспроможності, віднесені до відповідної групи синтетичних коефіцієнтів.

Вивчення конкурентного середовища ринку не дає можливості визначити конкурентоспроможність окремих суб'єктів господарювання, а скоріше розміщує їх на конкурентній карті ринку, що аналізується лише за їхньою часткою ринку.

Необхідні для розрахунку групові показники представлені у додатку Д.

З-поміж різноманітних методів оцінки потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, найбільш оптимальними є прикладні моделі, які поєднують в собі декілька ознак, характеризують ефективність використання конкурентного потенціалу в розрізі найбільш важливих видів діяльності в порівнянні із підприємствами галузі.

Аналіз існуючих методів і підходів до оцінки конкурентоспроможного потенціалу сільськогосподарських підприємств показує, що більшість зарубіжних і вітчизняних методів не враховують особливості сільськогосподарських підприємств, а охоплюють лише одну або дві сфери діяльності і часто включають дублювання результатів окремих показників і зниження достовірності отриманої інформації [44, с. 224].

Кожен показник по-різному впливає на інтегральний показник конкурентного потенціалу, експерти використовують дані та розраховують ваги окремих показників і кожного критерію, що входять до загального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

У свою чергу, розрахунок інтегрованого показника потенціалу конкурентоспроможності підприємства слід визначати за формулою середньозваженої арифметичної:

$$I_nPK_n = 0,2K_{EB} + 0,27K_{E\Phi} + 0,33K_{E3} + 0,07K_{OD} + 0,13K_{KP}, \quad (1.1)$$

де I_nKP_n – інтегрований показник потенціалу конкурентоспроможності підприємства;

K_{EB} – синтетичний коефіцієнт ефективності виробничої діяльності підприємства;

$K_{E\Phi}$ – синтетичний коефіцієнт ефективності фінансової діяльності підприємства;

$K_{EЗ}$ – синтетичний коефіцієнт ефективності збутової діяльності підприємства;

$K_{ОД}$ – синтетичний коефіцієнт організаційної діяльності підприємства;

$K_{КП}$ – синтетичний коефіцієнт конкурентоспроможності продукції.

Особливість застосування даної методики оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства полягає в широкому охопленні всіх показників господарської діяльності, визначає успіх сільськогосподарського підприємства на конкретному продовольчому ринку за окремими факторами та їх синергією, а також подібними показниками щодо конкурентів [42, с. 56].

Останнім етапом аналізу конкурентів є відображення конкуренції є побудова конкурентної карти ринку, тобто класифікація конкурентів по відношенню до позиції, яку вони займають на ринку [20, с. 81].

Існуючі методи оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства можна поділити на дві групи – група, яка в результаті аналізу забезпечує конкретне числове значення з точки зору конкурентного потенціалу та ефективності реалізованої конкурентної стратегії, і групова ознака, яка не має конкретного значення, а дає лише можливість узагальнення.

Індекс Херфіндала-Хіршмана (I_x), що демонструє, яку частку на ринку мають невеликі суб'єкти підприємницької діяльності. Даний індекс можливо розрахувати як суму квадратів ринкових часток всіх підприємств галузі:

$$I_x = \sum_{i=1}^n D_i^2, \quad (1.2)$$

де D_i – ринкова частка ринку i -го підприємства.

Значення цього індексу сягають від 0 до 10,000 (або від 0 до 1,000).

Так, індекс Херфіндала збільшується зі зростанням концентрації у

галузі [21, с. 86].

При складанні конкурентної карти пропонуємо використовувати показник стабільності частки ринку (C_i), який можна розрахувати за формулою [1, с. 76]:

$$C_i = (K_i - K_i^n), \quad (1.3)$$

де K_i – сумарна кількість продукції, що реалізується і-тим підприємством;

K_i^n – кількість продукції і-того підприємства, що придбана споживачами вперше.

При цілевстановленні, розробці стратегії розвитку суб'єкта господарювання, визначальним є його конкурентний статус (КСП). При цьому, фахівці по-різному підходять до цього поняття. Так, наприклад, М. Портер пояснює КСП як конкурентну перевагу підприємства, тоді як І. Ансофф – як позицію на ринку.

Тоді як, І. Ансофф запропонував наступну формулу для визначення показника КСП:

$$КСП = \left(\frac{I_n - I_k}{I_o - I_k} \right) \times \left(\frac{S_n}{S_o} \right) \times \left(\frac{C_n}{C_o} \right), \quad (1.4)$$

де I_n – рівень стратегічних капітальних вкладень підприємства;

I_k – критична точка обсягів капітальних вкладень, що існує на межі прибутку і збитку і яка демонструє, що обсяг капітальних вкладень, нижчий від цієї точки, до одержання доходу не приводить;

I_o – точка оптимального обсягу капітальних вкладень, після якої їх зростання призводить до зниження доходу;

S_n, S_o – відповідно діюча й оптимальна стратегія підприємства;

C_n, C_o – відповідно наявна й оптимальна можливість підприємства.

Якщо $КСП = 1$, то підприємство зможе досягти сильний статус і стати одним і найефективніших.

Якщо хоча б один з показників КСП дорівнює нулю, тоді підприємство не отримає прибутки [30, с. 138].

Отже, проведене дослідження доводить, що конкурентоспроможність підприємства має визначатися як властивість виробничих, економічних систем, що пристосовуються до впливу зовнішнього середовища.

Сьогодні сільськогосподарські підприємства є мають можливості підвищити ефективність своєї діяльності. Робота з формування та розвитку конкурентоспроможності підприємств має йти у напрямі постійного вдосконалення системи управління виробництвом. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення мети, розглядається не як окрема діяльність, а як безперервна та взаємопов'язана сукупність видів діяльності, таких як функції управління, комунікації та прийняття рішень.

Висновки до розділу 1

1. Доведено, що конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як результат його ефективної господарської діяльності на конкурентному ринку. І саме тому цю категорію слід вивчати як різноманітну характеристику суб'єкта, що відображає сукупність переваг перед конкурентами, гармонійність розвитку

2. Це дослідження демонструє, що конкурентоспроможність суб'єкта господарювання слід визначати як властивість виробничих, економічних систем, які пристосовуються до впливів зовнішнього середовища.

3. Вважається, що сам ринок, тобто ринкове середовище, має великий вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства. При виборі конкурентної стратегії аграрні підприємства повинні змінити свій погляд на вивчення конкурентів, клієнтів, постачальників, посередників, середовища, на внутрішні компетенції та конкурентні переваги, що є унікальними та властивими лише йому. Таким чином, пошук ефективних конкурентних стратегій зводиться до шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності на

основі володіння інформацією та знаннями.

4. Для дослідження конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств рекомендується використовувати наступну класифікацію, яка може охопити більшість конкурентних переваг, які можна скласти шляхом доповнення критеріїв класифікації за типом ефекту, який отримує підприємство, та роллю забезпечення конкурентоспроможності на базі конкретного потенціалу аграрних підприємств.

5. Розглянуто існуючі методи оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства. У результаті аналізу зручно поділити на дві групи: ті, що дають конкретні показники щодо конкурентного потенціалу та ефективності реалізованих конкурентних стратегій, і ті, які не мають конкретного значення, а лише дають можливість отримати узагальнюючі характеристики тощо.

6. Визначено, що робота з формування та розвитку конкурентоспроможності підприємств має йти у напрямі постійного вдосконалення системи управління виробництвом. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення мети, розглядається не як окрема діяльність, а як безперервна та взаємопов'язана сукупність видів діяльності, таких як функції управління, комунікації та прийняття рішень.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянемо більш детальніше функціонування Господарства ХХХ «ХХХХ ХХХХ».

Дане підприємство розташоване в зоні помірно-континентального клімату, що характеризується несуровою зимою і помірно-теплим, інколи жарким літом. У цілому природнокліматичні умови на ресурси ХХХ «ХХХХ ХХХХ» сприяють ефективному веденню сільськогосподарського виробництва, а також раціональному їх використанню, охороні природних ресурсів у довгостроковій перспективі.

Уся господарська діяльність ХХХ «ХХХХ ХХХХ» підпорядкована статуту. Підприємство занесено до загальнодержавного реєстру як юридична особа, має розрахунковий рахунок, печатку, штамп. Галузі господарювання: рослинництво – вирощування пшениці, жита, сої, ячменю, кукурудзи, соняшнику, гороху.

Підприємство самостійно визначає перспективи свого розвитку, планує та здійснює свою діяльність відповідно до попиту на свою продукцію, послуги та необхідності забезпечення виробничого й соціального розвитку підприємства та збільшення його доходів.

Організаційна структура знаходить своє відображення в структурі управлінні організацією. Щодо відповідності структури управління соціальним і культурним умовам, в підприємстві створено соціальну сферу, яку контролює спеціаліст з охорони праці і соціальних питань (додаток Е).

Природно-економічні умови розташування досліджуваного ХХХ «ХХХХ ХХХХ» стали в свій час визначальним фактором при виборі виробничого напрямку. Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу.

Від характеру та рівня ефективності використання земель залежать розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва та матеріальний добробут працівників сільськогосподарських підприємств. Розглянемо забезпеченість досліджуваного товариства земельними ресурсами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду ХХХ «ХХХХ ХХХХ»,
2016-2020 рр., га**

Показники	Роки					середньо-районні показники	2020 р. до 2016 р., %	
	2016	2017	2018	2019	2020		до районних показників	ХХХ «ХХХХ ХХХХ»
Загальна земельна площа	5578,0	5680,0	5690,0	5690,0	5690,0	85278,3	6,7	102,0
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	5570,0	5658,0	5668,0	5668,0	5668,0	171425,5	3,3	101,8
Рілля	5511,0	5597,0	5609,0	5609,0	5609,0	73540,0	7,6	101,8
Пасовища	–	–	–	–	–	1110,2	–	–

Отже, аналізуючи дані табл. 2.1, можемо зробити висновок, що за аналізований період відбулися зміни у складі та структурі земельних ресурсів Ххххххх району, що вказує на зростання використання земельної площі. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь ХХХ «ХХХХ ХХХХ» зросла на 2,0 % чи 98,0 га. Дане господарство займає 6,7 % від загальної кількості сільськогосподарських угідь відповідно серед аграрних підприємств Ххххххххххх району.

У сільському господарстві поряд із землею необхідним виробничим ресурсом є праця, як і в інших галузях економіки. Трудові ресурси мають велике значення для сільського господарства, оскільки більшість процесів у ньому автоматизувати фактично неможливо, особливо це стосується рослинництва.

Усі підприємства працюють з певною кількістю працівників. Сукупністю працівників з відповідним фізичним розвитком, знаннями та практичними

навичками, необхідними для управління виробництвом, якісним та своєчасним виконанням у сфері сільськогосподарського виробництва.

Забезпеченість Хххххххххх району трудовими ресурсами характеризують дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка середньорайонних показників чисельності трудових ресурсів
Хххххххххх району та ХХХ «ХХХХ ХХХХ»,
2016-2020 рр., осіб**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	(+, -)	%
Хххххххххх район							
Середньорічна чисельність працівників	4601	4580	4538	4509	4489	-112	97,6
у т. ч. у рослинництві	2678	2902	2149	2344	2270	-408	84,8
у тваринництві	1923	1678	2389	2165	2219	+296	115,4
ХХХ «ХХХХ ХХХХ»							
Середньорічна чисельність працівників	124	137	135	134	186	+62	150,0
у т. ч. у рослинництві	124	137	135	134	186	+62	150,0

Так, чисельність працівників, зайнятих в сільському господарстві по району зменшилася на 112 осіб (2,4 %) внаслідок зменшення чисельності працівників у галузі рослинництва на 408 осіб, (15,2 %), одночасно, відбулося зростання працівників, що працюють у галузі тваринництва на 296 осіб (15,4 %) відповідно.

Чисельність працівників у ХХХ «ХХХХ ХХХХ» протягом 2016-2020 рр. поступово збільшувалась і у 2020 р. склала 186 осіб, що на 62 особи більше, ніж показники 2016 р., а саме 124 особи. За 2016-2020 рр. загальне зростання чисельності працівників підприємства можна пояснити зростанням чисельності працівників зайнятих у рослинництві (62 особи). Це говорить про те, що підприємство розширює власну діяльність і потребує більшої кількості працівників.

Вартісні показники продуктивності праці характеризують вартість продукції, що вироблена протягом певного періоду, та припадає на одного середньооблікового працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві. У застосуванні вартісних показників позитивним є їх ув'язка із економічною діяльністю підприємства.

Проаналізуємо показники продуктивності праці у досліджуваному аграрному господарстві Хххххххххххх району за допомогою даних наступної табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників продуктивності праці ХХХ «XXXX XXXX»,
2016-2020 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	235505,1	258174,0	158998,0	159492,0	227449,0	96,6
в рослинництві	234055,4	257082,0	158998,0	159492,0	227449,0	97,2
на 1 середньорічного працівника	1899,23	1884,48	2053,32	1190,23	1222,84	64,4
Чистий прибуток (+), збиток (-)	+160898	+150266	+5200,0	-30803,0	+9206,0	5,7
на 1 середньорічного працівника	+1297,56	+1096,83	+38,52	-229,87	+49,49	3,8

Проаналізувавши дані табл. 2.3, необхідно зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємства знизився з 235505,1 тис. грн до 227449,0 тис. грн, або на 5,4 %, в тому числі на 1 середньорічного працівника – на 35,6 %, внаслідок повільного зростання темпів обсягу виробництва і реалізації продукції та зростання чисельності працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві за даний період. Чистий прибуток протягом 2016-2018 рр. знизився на 155698,0 тис. грн, тоді як у 2019 р. чистий збиток підприємства склав 30803,0 тис. грн, проте вже у 2020 р. підприємство має прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн.

Результати розрахунків свідчать про зниження продуктивності праці в господарстві внаслідок недостатнього темпу пришвидшення реалізації продукції, а також високих фінансових витрат (що, в основному, склалися

зі сплати процентів за кредит, непередбачуваних втрат тощо).

Спеціалізація – це процес відокремлення та створення підприємств чи галузі з виробництва однорідної продукції. Як правило, у більшості сільськогосподарських підприємств організація виробництва передбачає розвиток однієї-двох галузей рослинництва та одного-двох галузей тваринництва в розумному поєднанні з додатковими та допоміжними галузями. Вони формують товарну продукцію та визначають напрямок виробництва для суб'єкта господарювання.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного ХХХ «XXXX XXXX» за допомогою даних додатку Ж.

За результатами додатку Ж та проведених розрахунків $K_c=0,321$, що свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерново-технічних культур. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 63,2 %, соняшнику – 10,1 %, сої – 8,3 %; озимої пшениці – 7,8 % від загального обсягу грошових надходжень.

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності ХХХ «XXXX XXXX» за даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності ХХХ «XXXX XXXX»,
2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	241379,0	258174,0	158998,0	159492,0	227449,0	94,2
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1788,0	1884,5	1177,8	1190,2	1222,8	68,4
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	4266,2	4554,9	2805,2	2813,9	4012,9	94,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	70091,0	96805,0	102479,0	142670,0	199136,0	у 2,8 рази
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	+160898,0	+150266,0	+5200,0	-30803,0	+9206,0	5,7
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	229,6	165,8	5,1	-21,6	4,6	-

Проаналізувавши дані табл. 2.4, необхідно зазначити, що свідчить, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво товарної продукції ХХХ «ХХХХ ХХХХ» знизилося на 5,8 % або 13930,0 тис. грн. На величину прибутку впливають багато факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності підприємства.

Чистий прибуток у 2016 р. становив 160898,0 тис. грн, а в 2019 р. чистий збиток склав 30308,0 тис. грн, що вказує на збитковість господарства, що можна пояснити кредитними запозиченнями, непередбачуваними втратами та несприятливою кон'юктурою на ринку. Проте, у 2020 р. підприємство отримало чистий прибуток – 9206,0 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2020 р. склала 199136,0 тис. грн, що більше порівняно з 2016 р. на 129045,0 тис. грн або у 1,8 рази відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2016 р. даний показник склав 229,6 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2020 р. рівень прибутковості склав 4,6 % відповідно.

У висновку необхідно зауважити, що проаналізувавши рівень забезпеченості господарства основними факторами виробництва й, дослідивши його фінансовий стан ХХХ «ХХХХ ХХХХ» за 2016-2020 рр. дає змогу удосконалювати господарську діяльність підприємства, розраховувати економічну ефективність від запроваджених нами заходів.

Таким чином, необхідно зробити висновок, що за сучасних умов діяльність підприємства будь-якої сфери господарювання пов'язана з необхідністю завоювання і укріплення власних позицій. Відповідно, оцінка конкурентоспроможності проводиться у ХХХ «ХХХХ ХХХХ» з метою подальшого визначення напрямів її підвищення при формуванні стратегії розвитку підприємства.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Загально визнаним є твердження про те, що конкурентоспроможність аграрного підприємства є здатністю суб'єкта господарювання до реалізації певної сукупності конкурентних переваг, що дозволяють йому стабільно та дієво розвиватися у ході протистояння з іншими товаровиробниками на ринку.

За умов, коли чимало подібних підприємств на ринку здійснює діяльність, актуальним є правильне визначення рівня власної конкурентоспроможності підприємства й, відповідно, конкурентних переваг. Саме дієве використання цих переваг є визначальними чинниками формування стратегії перемоги господарюючого суб'єкту в конкурентній боротьбі.

Відповідно до цього, як головну мету управління конкурентоспроможністю можна відзначити забезпечення умов успішного функціонування товариства у конкурентному середовищі й створення конкурентних переваг, що забезпечать зростання у майбутньому.

При цьому, суб'єктом управління виступає директор, який приймає участь у розробленні та реалізації управлінських рішень щодо формування й забезпечення конкурентоспроможності товариства, а предметом – виступає процес формування та розвитку конкурентоспроможності ХХХ «ХХХХ ХХХХ».

Саме тому, управління конкурентоспроможністю ХХХ «ХХХХ ХХХХ» розглядається як реалізація певного набору управлінських функцій, а саме: цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності товариства (додаток 3).

Отже, метою управління конкурентоспроможністю ХХХ «ХХХХ ХХХХ» є забезпечення життєздатності й сталого функціонування у економічних, політичних, соціальних та інших змін зовнішнього середовища.

З огляду на часові проміжки досягнення цілей ХХХ «ХХХХ ХХХХ» , управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати на оперативному (формування конкурентоспроможності аграрної продукції), тактичному (забезпечення прийняттого фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання) та стратегічному (створення інвестиційно-інноваційної привабливості товариства) рівнів.

Базові рівні забезпечення конкурентоспроможності господарства Ххххххххх району представлено у додатку К.

Отже, об'єктом управління конкурентоспроможністю ХХХ «ХХХХ ХХХХ» є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення виживання серед економічних суб'єктів.

Таким чином, об'єктом управління конкурентоспроможністю стає не лише аграрна продукція, а виробнича, фінансова, інноваційна, маркетингова діяльність, персонал, організаційно-управлінська структура, техніко-технологічна забезпеченість ХХХ «ХХХХ ХХХХ» (додаток Л).

Представимо на додатку М модель забезпечення конкурентоспроможності ХХХ «ХХХХ ХХХХ» Хххххххххх району.

Менеджмент конкурентоспроможності ХХХ «ХХХХ ХХХХ» виступає визначальним вектором діяльності організаційного менеджменту, оскільки визначає його здатність існування на ринку.

Отже, потрібно підтвердити, що управління конкурентоспроможністю це діяльність усередині суб'єкта підприємницької діяльності, спрямована на зовнішнє середовище, що базується на використанні інформаційних технологій, встановлення постійної комунікації зі споживачем, що дають можливість підвищувати адаптивність засобів щодо потреб ринку, а також сприятиме досягненню цілей діяльності товариства.

У свою чергу, оцінка результативності господарювання надає можливості щодо аналізу перспектив формування конкурентних переваг ХХХ «ХХХХ ХХХХ» та виявити проблеми, що перешкоджають цьому.

Оцінку конкурентоспроможності ХХХ «ХХХХ ХХХХ» проведемо за рахунок визначення його конкурентних переваг, які досягається з допомогою конкурентного аналізу. При цьому, основними етапами конкурентного аналізу є:

- 1) визначення чинників конкурентного середовища і аналіз привабливості ринку;
- 2) моніторинг за конкурентами;
- 3) оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, виявлення його конкурентних переваг.

Безумовно, ХХХ «ХХХХ ХХХХ» вкладає кошти у виробництво і реалізацію найперспективніших з його погляду видів продукції, якщо воно припиняє фінансування, то це означає, що товариство не виявило перспектив щодо отримання у перспективі належної норми прибутку, що може стати свідченням зниження рівня конкурентоспроможності аграрної продукції.

Залежно від експертної оцінки, яка включає частку ринку, обсяг продажів, балансовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність, рівень витрат, товарообіг, продуктивність, ефективність використання ресурсів, коефіцієнт співвідношення власних та позичених коштів, за кожним кількісним показником визначають відповідну суму балів.

Тоді як, якісні показники оцінюються експертами (керівництвом товариства). Якісними показниками є широта асортименту, адаптивність каналів збуту, додаткові послуги та якість, упаковка, імідж підприємства рівень сервісу тощо.

Після аналізу сильних і слабких сторін ХХХ «ХХХХ ХХХХ» визначимо його конкурентні переваги. При цьому, розрізняють такі основні конкурентні переваги: функціональні; організаційні; основані на відносинах із зовнішнім середовищем.

До організаційних переваг товариства можемо віднести: існуючу організаційну структуру управління; досвід маркетингової діяльності; умови ефективної взаємодії структурних підрозділів товариства з маркетинговою

службою тощо.

До того ж, функціональні переваги охоплюють показники діяльності й функцій маркетингу: конкурентоспроможність продукції, дослідження споживачів, їхніх потреб і переваг у розділі цільових ринків, сегментів; гнучка політика цін, ефективний розподіл дійова комунікаційна політика, ефективна збутова політика тощо.

Очевидно, якщо існує оптимальний взаємозв'язок між факторами макросередовища (політична, організаційна, економічна структура, соціальна група) та факторами найближчого оточення, як споживачів, так і постачальників, то можливо отримати перевагу на основі взаємозв'язків із зовнішнім середовищем (посередники, будь-який контакт з цільовою аудиторією тощо).

Відносний рівень конкурентоспроможності підприємства допомагає у розрахунку рівня конкурентоспроможності ХХХ «ХХХХ ХХХХ» щодо підприємств-конкурентів:

$$ВРК = \frac{\Delta \sum n}{\sum \delta} \times 100, \quad (2.1)$$

де ВРК – відносний рівень конкурентоспроможності;

$\sum \delta$ – сума зважених оцінок за всіма показникам базового підприємства;

$\sum n$ – сума зважених оцінок за всіма показникам n-ного підприємства.

$$\Delta \sum n = \sum \delta - \sum n, \quad (2.2)$$

При цьому, застосовують наступну шкалу щодо величини показника:

0-25 % – низький рівень конкурентоспроможності;

26-50 % – середній рівень конкурентоспроможності;

51 % і вище – високий рівень конкурентоспроможності.

Особливого значення набувають фінансові результати діяльності товариства Хххххххххх району для визначення рівня конкурентоспроможності.

Звичайні методи комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяють охарактеризувати конкурентоспроможність підприємства на тактичному рівні. Однак, як

зазначили дослідники, не існує єдиних критеріїв оцінки та єдиної методології.

Для розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідна оцінка існуючого рівня. Для управління конкурентоспроможністю доцільно вимірювати цей рівень кількісним параметром, що відображає вплив основних факторів. Як показує практика, здійснення цих оцінок пов'язане з певними труднощами, особливо суб'єктивним характером оцінки, і кожен суб'єкт господарювання має власний погляд на характеристики організації, що використовується для визначення її конкурентоспроможності.

На початку такого аналізу обирається базове підприємство, в даному випадку ним буде ХХХ «ХХХХ ХХХХ» та виявлення його основних конкурентів: ТОВ «ХХх» та ТОВ «ХХХХ», які також займаються виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції та мають схожі умови виробництва.

У додатку Н зазначаємо дані, необхідні для проведення вище описаного аналізу. Проаналізувавши дані додатку Н та провівши розрахунок відносного рівня конкурентоспроможності, можемо зробити відповідний висновок.

Так, високий рівень конкуренції спостерігається між ХХХ «ХХХХ ХХХХ» та ТОВ «ХХХХ», сума зважених оцінок 115 та 143 балів відповідно (максимальним є 170 балів).

Порівняння показників, що характеризують ефективність діяльності ХХХ «ХХХХ ХХХХ» з основними конкурентами, дає можливість не лише визначення рівня конкурентоспроможності, а й виявлення основних недоліків.

Так, у після проведення конкурентного аналізу визначено недоліки, які перешкоджають забезпеченню ефективної діяльності та конкурентоспроможності ХХХ «ХХХХ ХХХХ» – це, в першу чергу, відсутність досвіду маркетингової діяльності (у даному підприємстві за

маркетингову діяльність відповідає директор).

Відповідно, за цим слідує конкурентоспроможність продукції, імідж підприємства, низька гнучкість політики цін, низький рівень адаптованості каналів збуту, ефективність збутової політики в цілому.

Так, сума зважених оцінок ТОВ «XXX» становить лише 73 бали. Низький рівень іміджу підприємства, його ринкової частки, рентабельності виробництва можливо розглядати внаслідок відсутності організаційної структури управління маркетингом, так і наявності маркетингового відділу, врахування маркетингової інформації під час управління підприємством, формуванням стратегії його розвитку. Вибір ефективної стратегії розвитку та врахування основних недоліків, виявлених в ході аналізу, забезпечить даному господарству конкурентний статус на найближчу перспективу.

Метод оцінки може бути використаний для позначення конкурентної позиції, беручи до уваги проведені аналітичні дослідження, галузь та характеристики цільового споживача. Загалом, бізнесу потрібно накопичувати конкурентні переваги та захищати конкурентні слабкі місця, потрібно побудувати стратегію, виходячи зі своїх сильних сторін, і вжити заходів для стабілізації ситуації зі своїми слабкими сторонами.

У той же час, рейтинг сили конкурента показує, де можна очікувати атаки, на відміну від слабкої. Якщо конкуренти відносно слабкі і економіка має значні конкурентні сили, можна вжити заходів для використання цієї ситуації у перспективі.

Таким чином, ХХХ «XXXX ХХХХ» займає другу позицію серед обраних господарств Хххххх району. Поступаючись якістю продукції та іміджем, виробничими потужностями, реалізацією продукції, у тому числі, застосуванням маркетингових інструментів, фінансовими ресурсами перед ТОВ «XXXX», яке перевищує рейтинговий бал на 0,1.

ХХХ «XXXX ХХХХ» поступається ТОВ «XXXX» по позиціях щодо здатності конкурувати за ціною продукції, проте при загальному розрахунку зважений рейтинг сили ХХХ «XXXX ХХХХ» вище на 0,50 балів

(додаток Н).

Отже, проаналізувавши діяльність ХХХ «ХХХХ ХХХХ» можна запропонувати наступні організаційно-економічні заходи щодо забезпечення і підвищення його конкурентоспроможності:

впровадження у підприємстві сучасної системи обробки, розповсюдження та зберігання інформації;

основою вибору довгострокової стратегії розвитку має стати: впровадження прогресивних технологій, мінімізація витрат протягом всього технологічного циклу виробництва та його диверсифікація, розширення зон стратегічного господарювання;

формування системи управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємства з обов'язковим застосуванням алгоритму процесу адаптації до динамічних умов господарювання;

вдосконалення механізму трудової мотивації та відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності продукції і підприємства;

підтримання політики відкритої комунікації зі працівниками та партнерами.

Отже, вивченню особливостей процесу формування конкурентоспроможності має передувати визначення підприємств, які є суб'єктами конкуренції. Дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва передбачає виявлення ключових факторів успіху в конкуренції, які мають лише предмет конкурентних відносин.

Нами виявлено, що чинниками, які визначають здатність ХХХ «ХХХХ ХХХХ» конкурувати, є частка ринку, яку займає підприємство, якість продукції, наявний обсяг ресурсів, доступ до каналів збуту, якість надання послуг тощо.

2.3. Визначення конкурентного середовища підприємства та виявлення конкурентних переваг

Можливість суб'єкта господарювання конкурувати може бути оцінена відносно його конкурентного ринку. Оцінювання його відносно найочевидніших конкурентів не дає чіткого уявлення про фактичний стан конкурентоспроможності. Для досягнення конкурентної переваги необхідно моніторити як існуючі переваги агропідприємства, так і фактичні його позиції на ринку. Початковим етапом оцінки конкурентних переваг є факторний аналіз, при цьому, визначення кожного фактора залежить від надійності оцінки.

Застосувавши методологію стратегічного аналізу здійснимо оцінку фактичної позиції ХХХ «ХХХХ ХХХХ» на ринку, і, відповідно, проаналізуємо його діяльність, визначимо оптимальну стратегію.

Для виконання запланованих завдань скористаємося комплексним багатокритеріальним методом SPACE-аналізу.

Дослідники вагоме місце відводять інструментарію стратегічного аналізу, який дає змогу гнучко реагувати на зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і розглядається як основний етап планування. Для оцінки стратегічного становища та аналізу перспективних дій розвитку ХХХ «ХХХХ ХХХХ» буде використано SPACE-аналіз на основі двох груп критеріїв:

- внутрішнього критерію – ефективність господарської й фінансової діяльності;
- зовнішнього критерію – зовнішнє оточення підприємства.

При використанні SPACE-аналізу було визначено чотири групи критеріїв діяльності ХХХ «ХХХХ ХХХХ» :

- фінансове становище;
- конкурентоспроможність підприємства;
- привабливість галузі;

– стабільність середовища.

Застосувавши методологію SPACE-аналізу, здійснимо оцінку стратегічного становища та дій ХХХ «ХХХХ ХХХХ». У додатку П відображені результати оцінки критеріїв, що характеризують, відповідно, його конкурентоспроможність, фінансове становище підприємства, стабільність середовища, привабливість галузі.

Оцінка проводилася із керівництвом ХХХ «ХХХХ ХХХХ». Для оцінки фінансового стану досліджуваного товариства ХХХХХХ району були обрані такі критерії, як ліквідність, рентабельність власного капіталу, фінансова незалежність та стабільність доходів. Кожен з них оцінюється за 5-бальною шкалою. Після того, як кожному критерію присвоїли відповідну вагу, визначали зважені бали та бали по всій групі.

Фінансове становище ХХХ «ХХХХ ХХХХ» задовільне і становить 2,15 балів (додаток П).

Такий результат можна пояснити наступними значеннями показників:

– зниженням швидкої ліквідності: 12,295; 10,477; 5,298; 1,029; 10,658; 3,437 відповідно у 2016–2020 рр. за нормативу 1-1,5;

- чистий прибуток отримувався у 2016-2018 рр.: 160898,0; 150266,0; 5200,0 тис. грн; у 2019 р. чистий збиток підприємства – -30803,0 тис. грн; у 2020 р. чистий прибуток підприємства – 9206,0 тис. грн;

- зростанням коефіцієнту абсолютної (негайної) ліквідності: 3,373; 0,372; 0,297; 0,230; 7,976 за нормативу 1,0;

- зниженням коефіцієнту забезпеченості оборотних активів власними коштами: 0,955; 0,952; 0,917; 0,906; 0,875 при нормативі 0,1;

- зниженням рентабельності власного капіталу 28,6 %; 27,4 %; 6,5 %; 1,9 %.

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності ХХХ «ХХХХ ХХХХ» заснована на інформації про якість продукції та етапи її життєвого циклу, лояльність клієнтів, прибутковість продажів і ступінь вертикальної інтеграції, а також частку ринку на підприємстві в цілому (додаток П).

Таким чином, загальна оцінка становить 3,05 бали. Вищий рівень критерія конкурентоспроможності можливо пояснити кращими значеннями факторів, що її характеризують.

Товариство Хххххххх району здійснює систему заходів щодо формування прихильності споживачів, формування лояльності покупців тощо. Одночасно, основними пріоритетами діяльності ХХХ «ХХХХ ХХХХ» є розширення виробничих потужностей, апробація та впровадження нових технологій у виробництво.

Тому при оцінці привабливості галузі такими визначальними факторами були обрані такі критерії, як потенціал зростання галузі, ситуація конкуренції, етапи життєвого циклу галузі, використання ресурсів, бар'єри для виходу на ринок та державна підтримка галузі. Зважена оцінка становить 3,1 бали (додаток П).

Розраховано, що стабільність середовища діяльності ХХХ «ХХХХ ХХХХ» оцінена в 3,75 бали та здійснювалася за критеріями: агресивність конкурентів, інфляція, інновації, варіація попиту, регулювання галузі, маркетингові та рекламні можливості (додаток П).

Таким чином, результати зважених оцінок опрацьованих груп критеріїв SPACE-аналізу для ХХХ «ХХХХ ХХХХ» , наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ХХХ «ХХХХ ХХХХ»

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансова стабільність (ФС)	2,15
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	3,05
3	Привабливість галузі (ПГ)	2,60
4	Стабільність середовища (СС)	3,75

Ще одним з етапів SPACE-аналізу є наочне зображення результатів розрахунку зважених оцінок критеріїв за допомогою системи координат ХОУ, в якій кожна половина осей Х і У зображує відповідну групу критеріїв.

Вектор рекомендованої стратегії (додаток П) будують за двома точками: О (0;0) та Р (- 0,45; -0,6).

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, необхідно за формулами знайти координати точки Р (Х; Y):

$$X = ПГ - КП = 2,60 - 3,05 = - 0,45;$$

$$Y = ФС - СС = 2,15 - 3,75 = -0,6.$$

За розрахунками даних додатку П з'ясовано, що рекомендованою стратегією для ХХХ «ХХХХ ХХХХ» є захисна стратегія. Ця позиція характерна для привабливих ринків при нестачі у підприємства конкурентоспроможності і фінансових ресурсів.

Досліджуване ХХХ «ХХХХ ХХХХ» має незаперечну конкурентну перевагу, і основні зусилля керівництва повинні бути спрямовані на використання та підтримку наявного фінансового потенціалу. Фінансовий стан компанії можна перевірити як задовільний. Як результат, низька конкурентоспроможність компанії зумовлена внутрішніми факторами, такими як низька ліквідність та дохід, низька прибутковість та чистий збиток у 2019 році; неповне використання ресурсів тощо.

Корпоративна конкурентна стратегія – це поведінка шпигуна, бажання дослідити якомога більше альтернатив, нежорсткий децентралізований контроль та іноді неповне розкриття інформації. ХХХ «ХХХХ ХХХХ» може рекомендувати наступні роз'яснювальні стратегії відповідно до методології SPACE-аналізу:

- 1) захист існуючої конкурентної позиції, щоб зберегти конкурентоспроможність компанії на рівні, якого вона досягла;
- 2) стабілізація фінансового становища (усунення збиткової діяльності) та продуктивніше використання потенціалу;
- 3) фінансування діяльності, яка забезпечить стабільну частку ринку підприємства (виробництво кукурудзи на зерно, сої тощо).

Таким чином, основні ресурси досліджуваного ХХХ «ХХХХ ХХХХ» та зусилля керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансової ситуації, захист конкурентної позиції та збереження ринкової ніші.

Оскільки частка ринку є основним зовнішнім критерієм конкурентоспроможності підприємств, позитивна динаміка частки ринку в умовах жорсткої конкуренції між ХХХ «ХХХХ ХХХХ» та його прямими конкурентами та в умовах конкуренції буде результатом прийнятого належним чином управлінського рішення та стратегії розвитку.

Отже, що управління забезпеченням конкурентоспроможності ХХХ «ХХХХ ХХХХ» є складною системою, спрямованою на пошук стратегії розвитку для підвищення можливостей, зміцнення конкурентних позицій на ринку та забезпечення стійкого розвитку в умовах господарювання. Ці рекомендації були сформовані щодо аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності суб'єкта господарювання та вдосконалення бізнес-процесів ХХХ «ХХХХ ХХХХ».

Висновки до розділу 2

1. Виявлено, що ХХХ «ХХХХ ХХХХ» спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 63,2 %, соняшнику – 10,1 %, сої – 8,3 %; озимої пшениці – 7,8 % від загального обсягу грошових надходжень.

2. За здійсненими розрахунками визначено, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво товарної продукції ХХХ «ХХХХ ХХХХ» знизилося на 5,8 % або 13930,0 тис. грн.

3. Розраховано, що чистий прибуток у 2016 р. становив 160898,0 тис. грн, а в 2019 р. чистий збиток склав 30308,0 тис. грн, що вказує на збитковість господарства, що можна пояснити кредитними запозиченнями, непередбачуваними втратами та несприятливою

кон'юнктурою на ринку. Проте, у 2020 р. підприємство отримало чистий прибуток – 9206,0тис. грн

4. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2016 р. даний показник склав 229,6 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2020 р. рівень прибутковості склав 4,6 % відповідно.

5. Застосовано конкурентний аналіз для визначення конкурентоспроможності ХХХ «ХХХХ ХХХХ». Так, основними конкурентами є: ТОВ «ХХХХ» та ТОВ «ХХХХХ», які також займаються виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції та мають схожі умови виробництва.

6. За результатами конкурентного аналізу з'ясовано що, високий рівень конкуренції існує між досліджуваним господарством та його основним конкурентом – ТОВ «ХХХХХ», сума зважених оцінок 115 та 143 балів відповідно. Сума зважених оцінок ТОВ «ХХХХХХ» становить лише 73 бали відповідно.

7. Проведені розрахунки дають можливості визначення рівня конкурентоспроможності, та виявлення певних недоліків. Зокрема, було виявлено недоліки, що утруднюють забезпечення результативної діяльності та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ХХХХХХ району – це низька гнучкість політики цін; конкурентоспроможність продукції, імідж підприємства в цілому; незадовільний рівень адаптованості каналів збуту, низький рівень ефективності збутової політики, відсутність досвіду маркетингової діяльності (за маркетингову діяльність відповідає директор).

8. Обґрунтовано, що ХХХ «ХХХХ ХХХХ» має конкурентну перевагу, й основні зусилля мають бути спрямовані на її збереження з використанням існуючого фінансового потенціалу. Тоді як, низький рівень конкурентоспроможності формують його внутрішні чинники: неповне використання ресурсів; низька ліквідність та оборотність.

9. За результати проведеного SPACE-аналізу, з'ясовано, що для ХХХ «ХХХХ ХХХХ» пріоритетною є захисна стратегія. Ця стратегія характерна для привабливих ринків за нестачі у підприємства фінансових ресурсів й потрібного рівня конкурентоспроможності.

10. Уточнюючими стратегіями згідно SPACE-аналізу визначені: фінансування сфер діяльності, що гарантує стабільну частку ринку ХХХ «ХХХХ ХХХХ» , захищає наявні конкурентні позиції, щоб залишатися конкурентоспроможними на досягнутому рівні; стабілізація фінансової ситуації та більш продуктивне використання потенціалу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

3.1. Застосування стратегічного підходу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Ключовим елементом механізму посилення конкурентної стратегії є забезпечення мети, концепції та відповідний інструментарій. Основою механізму формування конкурентної стратегії є загальна стратегія підприємства, що представляє собою комплексний план дій підприємства, що передбачає реалізацію місії та завдань підприємства, переважно орієнтованих на підвищення довгострокової ефективності. Слід зазначити, що формування конкурентної стратегії має бути системним. Тобто всі елементи механізму мають бути взаємопов'язані та цілеспрямовано працювати на забезпечення цієї мети, а саме конкурентоспроможності підприємства (додаток Р).

В силу характеру сучасних умов аграрні підприємства повинні прагнути до пошуку інструментів розвитку, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності. Одним із таких засобів вважається стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розширення конкурентних позицій та впливу на ринку надавати якісні послуги або продукцію, що відповідає потребам споживачів, забезпечуючи ефективність функціонування.

Запропоновані методичні підходи до оцінки стратегічного рівня розвитку підприємства – елементний і процесний – порівняно з іншими, сукупність представлена не випадково, а впорядкованим вибором критеріїв, оскільки вона утворена чітко визначеними функціями (елементами та стадіями процесу стратегічного управління).

Необхідно оцінювати стратегічний рівень, щоб визначити рівень розвитку та подальшого вдосконалення системи стратегічного управління

суб'єкта господарювання.

Результати даного дослідження продемонстрували, що на сьогодні сформовані передумови щодо впровадження стратегії розвитку досліджуваного ХХХ «XXXX ХХХХ», а значить, стратегія підприємства повинна бути спрямована на посилення власних позицій на ринку. Тому існує потреба у перегляді цінової, збутової, асортиментної стратегії відносно конкурентів, а також підвищення конкурентоспроможності шляхом вдосконалення системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів.

Зокрема, що стосується асортиментної політики на ринку, то тут слід використати, як уже зазначалося, стратегію диференціації, тобто досягнення конкурентних переваг за рахунок різноманітності продукції. Крім того, компанія має відповідні передумови для використання цих стратегій, а саме: використання якісної сировини; висококваліфіковані спеціалісти; існування позитивних тенденцій попиту на продукцію.

Стосовно цінової та збутової стратегій ХХХ «XXXX ХХХХ», то одним із напрямів посилення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства варто виділити удосконалення та розвиток збутової діяльності, що дозволить реалізовувати свою продукцію, уникаючи націнок на неї і тим самим здешевити її для кінцевого покупця, розширюючи таким чином ринок збуту.

Вибрана стратегія позиціонування повинна відповідати набору маркетингових інструментів в цілому та з окремими його елементами – продукцією, просуванням, ціною й збутом. Якщо будь-який з елементів маркетингового комплексу не відповідає заявленій стратегії позиціонування, це може призвести до колапсу ринку.

У елементному підході стратегічний менеджмент розглядається як система окремих елементів, таких як стратегія, структура управління, організаційна культура зі складними зв'язками.

Процесний підхід до стратегічного управління передбачає тлумачення

його як свого роду процесу, що встановлює та реалізує стратегію, що включає визначення місії та цілей ХХХ «ХХХХ ХХХХ» , оцінку навколишнього середовища, вибір стратегії, реалізацію та контроль виконання стратегії.

Залежно від ваги і функцій критеріїв, що запропоновані експертом, відповідно до особливостей ХХХ «ХХХХ ХХХХ» , оцінюють за трибальною шкалою (менш важливий – 1, важливий – 2, дуже важливий – 3), а рівень стратегічного зорієнтованості господарюючого суб'єкта – за п'ятибальною шкалою (незадовільний – 1; низький – 2; середній – 3; високий – 4; дуже високий – 5).

Перелік критеріїв, розроблених для основних елементів системи стратегічного управління (стратегія, організаційна структура та організаційна культура управління), подано у додатку С.

Загальний бал за кожним критерієм визначається як добуток двох обчислених значень і вказує, наскільки він відрізняється від максимального рівня (15 балів).

При побудові таблиці експертних опитувань на кожному етапі процесу розробки та реалізації стратегії в основному виділяються такі компоненти: визначення місії та цілі ХХХ «ХХХХ ХХХХ» ; діагностика середовища підприємства; вибір стратегії; реалізація стратегії; контроль за реалізацією стратегії.

Вибір стратегії ХХХ «ХХХХ ХХХХ» :

- стратегію підприємства розробляє вище керівництво;
- сформована стратегія є достатньо гнучкою і швидкоприспосовуваною до змін;
- існує визначена загальна стратегія підприємства;
- загальна стратегія конкретизується за окремими ринками та функціональними просторами.

Визначення місії та цілей ХХХ «ХХХХ ХХХХ» :

- формулювання місії господарства відображає загальне його призначення;
- в підприємстві побудована система цілей розвитку;
- сформовані цілі відповідають місії підприємства;
- цілі, сформовані відповідно до виявлених тенденцій в середовищі організації, і є коректними;
- при формулюванні цілей враховуються основні принципи побудови.

Діагностика середовища ХХХ «ХХХХ ХХХХ» :

- рівень знань та доступної інформації про поточну ситуацію в національній економіці та ринках, достатній для розробки стратегії;
- висококваліфіковані експерти беруть участь в оцінці внутрішнього потенціалу та середовища товариства;
- результати аналізу дають об'єктивну оцінку поточного стану економіки господарства;
- проведено прогнозування тенденцій зміни середовища суб'єкта господарювання.

Реалізація стратегії ХХХ «ХХХХ ХХХХ» :

- розроблені види стратегій матеріалізуються в систему планових документів;
- підприємство встановило відповідальність за здійснення стратегічних заходів, а також послідовність та терміни виконання індивідуальних робіт з планування;
- існуюча організаційна структура управління забезпечує реалізацію розробленої стратегії;
- організаційна культура сприяє ефективному виконанню стратегій.

Контроль за реалізацією стратегії ХХХ «ХХХХ ХХХХ» :

- стратегічний контроль спрямований на оцінку досягнення цілей;
- впровадження відповідних заходів на основі аналізу та виявлення негативних тенденцій.

Процедура оцінки може бути подібною до описаної вище, і може оцінюватися рівень зважування критеріїв, рівень стратегічного спрямування ХХХ «ХХХХ ХХХХ» та загальне оцінювання параметрів за наведеним переліком за стадіями процесу стратегічного управління.

Середня оцінка стратегічного рівня підприємства (C_p) за елементами системи і стадіями процесу стратегічного управління визначається за формулою:

$$C_p = \frac{\sum_{i=1}^n P_{ei} \times P_{csoi}}{\sum_{i=1}^n P_{ei}}, \quad (3.1)$$

де n – кількість критеріїв, за якими оцінюються стратегічний рівень господарства, $i = 1, 2, \dots, n$;

P_{ei} – вагомість i -го критерію;

P_{csoi} – рівень i -го критерію стратегічної зорієнтованості підприємства.

У цілому, чим більше середня оцінка сягає п'яти балів (у додатку С – 4,07 бали), тим більша стратегічна зорієнтованість підприємства. З високим стратегічним рівнем підприємство приділяє значну увагу етапам формування та розвитку ключових елементів системи стратегічного управління та оптимізації реалізації стратегії. Відповідно, зростають вимоги до директора товариства щодо підтримання стратегічного рівня на належному рівні.

Оскільки реалізація стратегії ХХХ «ХХХХ ХХХХ» у цілому, визначена в часі, то доцільно буде звести її до формування календарного графіку. Календарний графік дозволить чітко визначити строки виконання окремих задач, розподілити повноваження між працівниками та по можливості скоротити строки.

Нами запропоновано використання методу ранжування стратегічних завдань. Проте, необхідно пам'ятати, що він ефективний за умов швидкого реагування з боку керівництва господарства. За даного методу всі завдання класифікуються за такими категоріями:

- 1) найважливіші, вимагають оперативного реагування;

- 2) важливі, які можуть бути вирішені в межах від місяця і до року;
- 3) важливі, вимагають постійного контролю, але не термінові;
- 4) задачі, які можуть вирішуватися без найвищого керівництва.

Таким чином, створюється перелік пріоритетних стратегічних завдань. Для вирішення стратегічних завдань розробляється стратегічна програма – проект, план, бюджет, виконавці, контроль (додаток С).

При розробці плану деякі завдання можна запускати та виконувати одночасно.

Щоб вирішити, як найкраще виконати планування календаря, потрібно вирішити, як його реалізувати. Його суть полягає в тому, щоб розглянути придатність кожного критерію, для якого пропонується стратегія, та оцінити пропозицію за кожним критерієм: Цей метод дозволяє визначити всі плюси і мінуси стратегії та гарантує, що критерії, які слід враховувати, не забуті.

При цьому, критерії можуть відрізнятися від конкретних функцій та стратегічного спрямування галузі чи організації. При складанні переліку критеріїв використовуються лише критерії, які безпосередньо відповідають цілям, завданням і стратегіям ХХХ «ХХХХ ХХХХ» .

Доведено, що наслідком невміння здійснювати аналіз ринку і маркетингове планування є створення неефективної стратегії щодо продукції й освоєння ринку.

Розглянемо напрями оптимізації каналів збуту аграрної продукції в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Так, нами запропонована стратегічна політика для ХХХ «ХХХХ ХХХХ» залежно від етапу життєвого циклу сільськогосподарської продукції (додаток Т).

До групи продукції на етапі зрілості відносяться озима пшениця, оскільки вони виробляються у підприємстві значний період часу. Для даної групи запропоновано захист існуючої частки ринку як загальну стратегію підприємства та створення прихильності до продукції зі сторони гуртових покупців – маркетингову стратегію.

Для групи продукції, що знаходиться на етапі зростання (кукурудза на

зерно, соя, соняшник) рекомендовано загальну стратегію підприємства – розвиток ринку (проникнення вглиб ринку, освоєння нових сегментів ринку, географічне розширення ринків); маркетингова стратегія – створення переваги даної продукції для посередників та гуртових покупців; стратегія ціноутворення – стабілізація цін; стратегія товаропросування – підвищення інтересу гуртових покупців до продукції, поліпшення якості продукції, розфасовки, послуг з доставки продукції.

Проаналізуємо канали збуту продукції ХХХ «ХХХХ ХХХХ» , визначивши і обсяги реалізованих поставок сільськогосподарської продукції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Канали збуту та обсяги реалізації основних видів продукції
ХХХ «ХХХХ ХХХХ» , 2020 р., 2022-2023 рр.**

Продукція	Місце реалізації	Обсяги реалізації, ц		Відхилення (+; -)
		Роки		
		2020	2021-2022 (прогноз)	
Пшениця озима	ТОВ «Агромат Плюс»; ТОВ «Агро ВМ»	46313,0	48770,7	+2457,7
Ячмінь	ТОВ «Агро ВМ»	15326,0	18990,0	+3664
Кукурудза на зерно	ТОВ «Агропрод Сервіс»; ТОВ «АГЛ Груп»	60487,0	63340,3	+2853,3
Соняшник	ТОВ «Кернел Трейд»	21816,0	24389,0	+2573,0
Соя	ТОВ СП «Нібулон»; ТОВ «Полтаванасінняпром»	29039,0	31035,5	+1996,5

Проаналізувавши дані табл. 3.1, можна зробити висновки, що основними каналами збуту для товариства є ТОВ «Агро ВМ», ТОВ «Агромат Плюс», куди збувають озиму пшеницю; ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Полтаванасінняпром» – сою; ТОВ «Агропрод Сервіс», ТОВ «АГЛ Груп» – кукурудзу на зерно, ТОВ «Кернел Трейд» – соняшник; ТОВ «Агро ВМ» – ячмінь.

За даними підприємства, у 2023 р. планується освоєння нових каналів збуту, куди буде реалізовуватись основна продукція. Є очевидним, що при

виборі каналу руху продукції основною умовою є його доступність для виробника продукції.

Порівняльна оцінка вартості окремих каналів збуту ХХХ «ХХХХ ХХХХ» також повинна узгоджуватися з перспективами зростання продажів.

На тактичному рівні конкурентоспроможність ХХХ «ХХХХ ХХХХ» визначається загальними економічними умовами господарювання, тому очевидним є пропозиція низки заходів, що дають змогу покращити умови функціонування господарства у довгостроковій перспективі.

3.2. Розробка тактичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Безпосередньо для ХХХ «ХХХХ ХХХХ» для покращення господарської діяльності, підвищення конкурентоспроможності пропонуємо використовувати дрон ТОВ «Drone.UA» – мультикоптер DJI Agras T 16.

Аграрний октокоптер DJI Agras MG T 16 з запасом ходу 100 хв. польоту на одному заряді у залежності від навантаження й ємності акумулятора може обробити від 50-70 га за зміну, при цьому вимагає від 1 до 2 операторів. Датчик рівня рідини у баку й низькому заряді акумулятора дає команду на повернення дрону на дозаправку, або заміну акумулятора при цьому фіксує у пам'яті точку закінчення обробки та автоматично повертається у вихідну точку, продовжуючи обробку. При розворотах й поверненнях форсунки розпилення автоматично вимикаються та вмикаються, таким чином економиться хімічний склад.

Аграрний октокоптер може бути використаний для різних цілей, повітряна обробка полів добривами та хімічним захистом, встановлена сівалка, відеозйомка, відео розвідка полів, термінова доставка малогабаритних вантажів в автоматичному режимі.

Упровадження наданої пропозиції забезпечить господарству точність

вимірювань, швидкість збору даних та їх опрацювання. Так, за допомогою безпілотників можна збирати масиви фотоданих, і за допомогою big data проводити оцінку біомаси й параметрів росту посівів, місця скупчення і відсоток бур'янів. Ці дані дають змогу проводити диференційоване збагачення добривами різних марок, що дає економію та екологічніший продукт.

Завдання октокоптера на полях – забезпечення безпеки й збереження врожаїв від крадіжок. Прогнозується, що датчики температури та вологості передаватимуть дані для побудови оптимальних маршрутів поливу полів ХХХ «ХХХХ ХХХХ» .

Враховуючи всі позитивні моменти при використанні даного дрону слід проаналізувати його ефективність для ХХХ «ХХХХ ХХХХ» . На першому етапі визначимо витрати щодо придбання і введення в експлуатацію мультикоптер DJI Agras T 16 (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Визначення первісної вартості аграрного октокоптеру DJI Agras T 16 для ХХХ «ХХХХ ХХХХ» , 2022-2026 рр.

Статті витрат	Сума, тис. грн
Вартість мультикоптеру	331,1
Налаштування та навчання оператора	25,0
Амортизаційні витрати	37,1
Усього	393,2

Так, для реалізації даної пропозиції підприємство закупить дрон за 331,1 тис. грн. Налагодження і монтаж, навчання оператора обійдуться у 25,0 тис. грн. Орієнтовний термін служби даного октокоптеру становить 15 років. Прогнозується зростання чистого доходу ХХХ «ХХХХ ХХХХ» при використанні дрону на 50,0 тис. грн за перший рік, а у кожний наступний рік – 20,0 %.

Щорічні змінні витрати складуть 40,0 % від чистого доходу. Постійні витрати не будуть змінюватися протягом терміну реалізації проекту й складуть 18 тис. грн щорічно. Середньозважені витрати на капітал для

господарства – 15 %. Отже, пропозиція є прибутковою, термін окупності інвестицій даної пропозиції – 8 років.

Отже, проведені дослідження є підтвердженням того, що стратегічне управління агроформуванням – це визначення його сильних і слабких сторін, внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, що прагне до реалізації розумно поставленого завдання, і пов'язане з високою ефективністю роботи підприємства у довгостроковій перспективі.

Окрім цього, запропоновано придбання CAR TRACK S 654 – диспетчерського програмного забезпечення, що призначене для контролю, оперативного управління, аналізу та систематизації навігаційних й технічних даних, що отримані від бортових радіотерміналів системи «CARS-CONTROL».

Вся важлива виробнича інформація, яку раніше отримували лише за словами персоналу, тепер збирається та аналізується сенсорною системою, подається у формі звітів та інтегрується в ІС та інші платформи.

CAR TRACK S 654 посилається на координати GPS для збору інформації датчика обладнання, таких як посаджена площа, час, кількість проходів, витрачені ресурси тощо.

Крім того, CAR TRACK S 654 може зручно обмінюватися інформацією з іншим програмним забезпеченням. Це означає синхронізацію каталогів між різними програмними продуктами, імпорт документів (операційних завдань) зі спеціалізованих аграрно-орієнтованих платформ, що використовуються агрономами в компаніях, передачу інформації з веб-сайту CAR TRACK S 654 для аналізу «план-факт» або CAR TRACK S 654.

Відповідно, програмний модуль «AGRO» призначений для контролю виконання й аналізу польових робіт, що виконуються різноманітною сільськогосподарською технікою і є додатковим до основної програми «CAR TRACK». Розглянемо можливості модуля «AGRO»:

- контроль часу в'їзду на поле і виїзду з поля, часу виконання польових робіт, простоїв на полях;

- контроль місця розташування і маршрутів пересування всієї техніки;
- контроль витрати палива (витрата в русі, витрата на стоянках, витрата під час виконання робіт на полях, середня витрата на 100 км, середня витрата на 1 гектар обробленої площі), місце, час і обсяг заправок і зливів
- нанесення карт полів, імпорт карт полів з інших картографічних програм;
- розрахунок площі оброблених ділянок полів;
- отримання різноманітних звітів про фактичний пробіг, витрату палива, обсяг виконаних робіт тощо.

Починаючи роботу над системою, вона створює робоче завдання, що містить інформацію про поля, робітників, одиниці обладнання та види робіт. Отже, можливо заздалегідь спланувати роботу на певний проміжок часу, що заощадить час. У той же час ви можете отримати оперативні роботи з інших цифрових систем.

Ще однією перевагою CAR TRACK S 654 є можливість обчислення результату роботи декількох операторів, що працюють в одному полі. У багатьох системах важко розрахувати точні показники роботи одного агрегату, якщо на одному полі працює кілька обладнання або обробка триває кілька днів через перекриття.

WEB-алгоритм CAR TRACK S 654 дозволяє це зробити, якщо трактор працював учора, це зараховується як усе, що робили, і все, крім першого, другого, що працює сьогодні. Розрахунок базується на порядку проходження через область перекриття та враховує відсоток перекриття працівників, що проходять через оброблену ділянку.

Якщо обладнання здається в оренду, ідентифікацію системи здійснює не водій, а транспортний засіб, пов'язаний з конкретним власником.

Крім того, CAR TRACK S 654 може захоплювати необроблені ділянки, перекриття, діапазони швидкостей і навіть глибину обробітку. Всі показники реєструються в системі у вигляді традиційних табличних звітів, а також графіків, які чітко відображаються на карті з посиланням на координати GPS

та індикатори датчиків.

Це корисна інформація, яка дозволяє агрономам аналізувати роботу обладнання та виявляти відхилення, причини технічних порушень, вчасно інформувати технічних експертів.

Таким чином, розраховуючи одноразові витрати на придбання та монтаж обладнання, витрати на встановлення програмного забезпечення, річну абонентську плату загальна сума витрат, пов'язаних із впровадженням системи операційного контролю CAR TRACK S 654 становить 189,8 тис. грн за 30 одиниць енергозасобів та машин (додаток У).

Упровадження системи дозволить отримати наступний ефект для ХХХ «ХХХХ ХХХХ» :

- зменшити витрати паливно-мастильних матеріалів та експлуатаційні витрати автомобіля на 30-35% завдяки ефективності нецільового використання автомобіля та контролю витрати палива;

- підвищити безпеку перевезень за рахунок контролю безпеки транспорту та вантажу, швидкості руху та виїзду транспортного засобу з затверджених маршрутів;

- знизити витрати на зв'язок за рахунок автоматичного визначення розташування автомобіля;

- підвищити продуктивність праці та поліпшити дисципліну працівників завдяки ефективному контролю за завданнями, маршрутами та графіками відповідно;

- поліпшити ефективність управління, отримавши надійну, сучасну інформацію про розташування транспортних засобів та вантажів;

- покращити якість бухгалтерського обліку за умови автоматичного отримання достовірної інформації про параметри руху;

- підвищити ефективність роботи всіх автомобільних перевезень завдяки оптимальному плануванню маршруту та навантаження автомобілей;

- інтегрувати облік в єдину систему управління підприємством тощо.

Здійснимо розрахунок економічної доцільності впровадження

операційного контролю у ХХХ «ХХХХ ХХХХ» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Економічний ефект від впровадження системи операційного контролю
CAR TRACK S 654 у ХХХ «ХХХХ ХХХХ», 2022-2026 рр.**

Показники	Вартість, тис. грн
Загальна сума витрат, пов'язаних із впровадженням системи операційного контролю CAR TRACK S 654	189,80
Економія паливно-мастильних матеріалів (15 %)	699,45
Економія решти інших прямих та загальновиробничих витрат (3 %)	566,60
Зменшення втрат від неякісно засіяних площ	174,10
Економічний ефект від впровадження системи операційного контролю	1440,15
Приріст рівня рентабельності виробництва, %	6,5
Термін окупності, міс.	8

Таким чином, економічний ефект від впровадження системи операційного контролю CAR TRACK S 654 у ХХХ «ХХХХ ХХХХ» становить 1440,15 тис. грн, приріст загального рівня рентабельності виробництва – 6,5 %, а термін окупності 8 міс., що свідчить про досить високу економічну ефективність даного заходу.

Для зміцнення незалежності від елеваторної монополії нами запропоновано для ХХХ «ХХХХ ХХХХ» використовувати сучасні сховища. Це дасть можливість агроформуванню самостійно вибирати час продажу своєї продукції.

Проте, альтернативним варіантом недорогого власного елеватору є будівництво ангарів для зберігання зерна на безкаркасній основі у вигляді зерносховищ горизонтального типу. Такий ангар ефективно захищає від шкідників і перепадів температури. За бажанням в ньому можна встановити датчики температури, навантажувачі зерна та інше обладнання. Даний міні-елеватор призначений для зберігання 500-2000 т зерна, при цьому, його вартість – близько 200,0 тис. грн.

Значним аспектом підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства в цілому на ринку є своєчасність довозення продукції до

покупця, з одного боку, та мінімальна вартість її довозення, – з боку, ХХХ «ХХХХ ХХХХ» .

Застосуємо транспортну задачу для оптимізації транспортних перевезень ХХХ «ХХХХ ХХХХ» . Так, на території господарства є три склади. Необхідно знайти такий план перевезення продукції від складів підприємства до трьох покупців: ПП «Алекс», ПП «Агроікс», ПП «Агро-Plus», щоб загальний обсяг транспортних робіт у тонно-кілометрах був мінімальним. З першого складу необхідно вивезти 40 т, з другого – 28 т та з третього складу – 60 т продукції.

Зазвичай, споживачам потрібно цієї продукції в кількості 64 т, 40 т та 24 т. Відстані у кілометрах від кожного складу до кожного споживача задані матрицею А:

$$A = \begin{pmatrix} 15 & 16 & 18 \\ 45 & 43 & 42 \\ 80 & 81 & 79 \end{pmatrix}, \quad (3.2)$$

Встановимо, що за шукані невідомі обсяги перевезень між кожним складом та кожним споживачем: $x_{11}, x_{12}, x_{13}, x_{21}, x_{22}, x_{23}, x_{31}, x_{32}, x_{33}$ (перший індекс при невідомих – номер складу, другий індекс – номер споживача). Отже, цільова функція даної задачі – мінімізований обсяг транспортних робіт в тонно-кілометрах матиме вигляд:

$$Z_{\min} = 15x_{11} + 16x_{12} + 18x_{13} + 45x_{21} + 43x_{22} + 42x_{23} + 80x_{31} + 81x_{32} + 79x_{33}.$$

Тоді обмеження, що моделюють можливості складів відносно обсягів поставок продукції:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 40 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 28, \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 60 \end{cases} \quad (3.3)$$

Обмеження, що моделюють потреби споживачів матимуть наступний вигляд:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{21} + x_{31} = 64 \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40 \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 24 \end{cases}, \quad (3.4)$$

Отже, маємо розширену математичну модель транспортної задачі:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 40 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 28 \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 60 \\ x_{11} + x_{21} + x_{31} = 64 \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40 \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 24 \end{cases}, \quad (3.5)$$

$$Z_{\min} = 15x_{11} + 16x_{12} + 18x_{13} + 45x_{21} + 43x_{22} + 42x_{23} + 80x_{31} + 81x_{32} + 79x_{33}.$$

Далі зазначимо параметри розрахунків, так як, за умовою задачі запаси постачальників, потреби споживачів й обсяг транспортних робіт є додатними значеннями, тому позначаємо у вікні параметрів Неотрицательные значения та Лінійная модель, оскільки дана функція є лінійною. На завершальному етапі обчислень натискаємо Выполнить та Сохранить найденное решение.

Зобразимо схематично план перевезень продукції досліджуваного ХХХ «XXXX XXXX» із складів трьома дрібнооптовим покупцям (рис. 3.1).

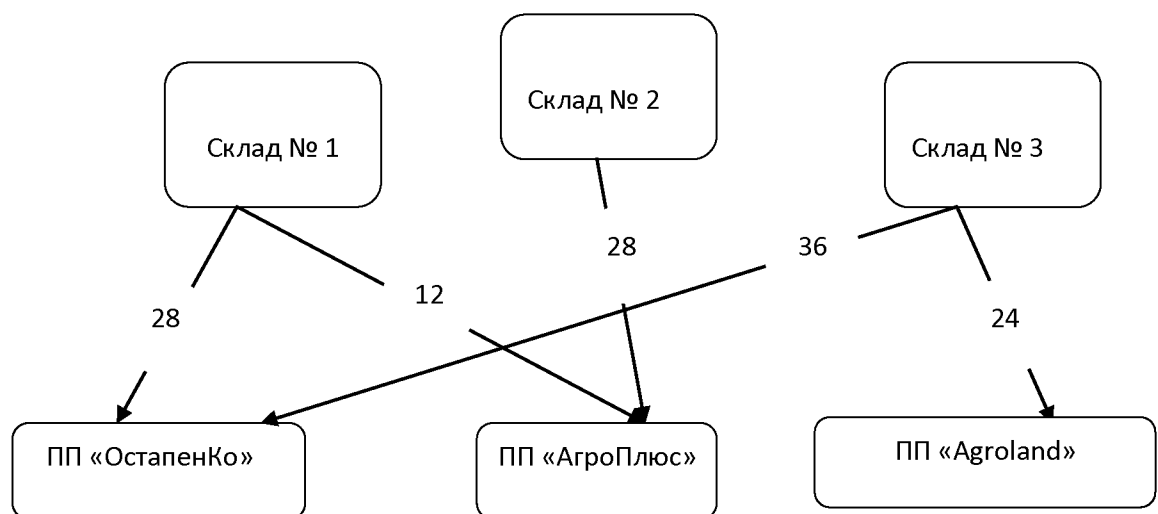


Рис. 3.1. Оптимізований план перевезень продукції ХХХ «XXXX XXXX» із складів покупцям, 2022-2026 рр.

Таким чином, за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та засобу Поиск рішення отримано наступний результат: із складу № 1 слід перевезти продукцію ПП «ОстапенКо», 28 т та ПП «АгроПлюс» 12 т, із складу № 2 – тільки ПП «АгроПлюс» 28 т, а із складу № 3 слід перевезти продукцію ПП «ОстапенКо» 36 т та ПП «Agroland» 24 т відповідно.

При такому плані перевезень продукції до споживачів мінімальний обсяг транспортних робіт складе 6592,00 т-км (додаток Ф).

Отже, резерви підвищення рівня конкурентоспроможності продукції й підприємства пов'язані з напрямками господарювання підприємства, для директора ХХХ «ХХХХ ХХХХ» і відповідних спеціалістів, важливим є детальне значення масштабів дії, контроль та використання внутрішніх та зовнішніх факторів ефективності, які є найбільш важливими для управління різними рівнями діяльності в досліджуваному товаристві.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що для ХХХ «ХХХХ ХХХХ» є доцільним впровадження стратегію розвитку, що спрямована на посилення власних позицій на ринку. Тому існує потреба у перегляді цінової, збутової, асортиментної стратегії відносно конкурентів, а також підвищення конкурентоспроможності шляхом вдосконалення системи управління якістю продукції.

2. Визначено стратегічний рівень ХХХ «ХХХХ ХХХХ» . Процедура оцінювання передбачала оцінювання рівня вагомості критеріїв, рівень стратегічної зорієнтованості досліджуваного господарства та загальне оцінювання параметрів за стадіями процесу стратегічного управління.

3. Розраховано, що ХХХ «ХХХХ ХХХХ» має середній стратегічний рівень. При цьому, у фокусі формування основних елементів системи стратегічного управління та оптимізації стадій розробки і реалізації стратегії.

Відповідно, зростають вимоги до директора товариства щодо підтримання стратегічного рівня на належному рівні.

4. Рекомендовано стратегічну політику залежно від етапу життєвого циклу продукції ХХХ «ХХХХ ХХХХ» . Для даної групи запропоновано захист існуючої частки ринку як загальну стратегію підприємства та створення прихильності до продукції зі сторони гуртових покупців – маркетингову стратегію. Для групи продукції, що знаходиться на етапі зростання рекомендовано загальну стратегію – розвиток ринку (проникнення вглиб ринку, географічне розширення ринків; освоєння нових сегментів ринку); маркетингова стратегія – створення переваги даної продукції для посередників та гуртових покупців; стратегія ціноутворення – стабілізація цін; стратегія товаропросування – підвищення інтересу гуртових покупців до продукції, поліпшення якості продукції, розфасовки, послуг з доставки продукції.

5. Для підвищення рівня конкурентоспроможності товариства доцільним є запровадження системи операційного контролю CAR TRACK S 654. Її переваги: зниження витрат на паливно-мастильні матеріали та експлуатацію автопарку до 30-35 % за рахунок скорочення витрат на зв'язок; автоматичного визначення місцезнаходження транспорту; ефективності контролю за зловживаннями, зокрема, нераціональним споживанням палива; підвищення продуктивності праці та покращення дисципліни працівників, ефективно контролюючи завдання, маршрути та графіки тощо. Розраховано економічний ефект від впровадження даної системи – 1440,15 тис. грн, приріст загального рівня рентабельності виробництва – 6,5 %, термін окупності 8 міс.

6. Рекомендовано з метою забезпечення безпеки і збереження врожаїв (від крадіжок, зловживань), побудови оптимальних маршрутів поливу, визначення температури та вологості тощо купівля аграрного октокоптеру DJI Agras T 16. Його вартість складає 393,2 тис. грн, при цьому, термін окупності інвестицій по даній пропозиції – 8 років.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як результат його ефективної господарської діяльності на конкурентному ринку. І саме тому цю категорію слід вивчати як різноманітну характеристику суб'єкта, що відображає сукупність переваг перед конкурентами, гармонійність розвитку.

2. Вважається, що сам ринок, тобто ринкове середовище, має великий вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства. При виборі конкурентної стратегії аграрні підприємства повинні змінити свій погляд на вивчення конкурентів, клієнтів, постачальників, посередників, середовища, на внутрішні компетенції та конкурентні переваги, що є унікальними та властивими лише йому.

3. Для дослідження конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств рекомендується використовувати наступну класифікацію, яка може охопити більшість конкурентних переваг, які можна скласти шляхом доповнення критеріїв класифікації за типом ефекту, який отримує підприємство, та роллю забезпечення конкурентоспроможності на базі конкретного потенціалу аграрних підприємств.

4. Розглянуто існуючі методи оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства. У результаті аналізу зручно поділити на дві групи: ті, що дають конкретні показники щодо конкурентного потенціалу та ефективності реалізованих конкурентних стратегій, і ті, які не мають конкретного значення, а лише дають можливість отримати узагальнюючі характеристики тощо.

5. Визначено, що робота з формування та розвитку конкурентоспроможності підприємств має йти у напрямі постійного вдосконалення системи управління виробництвом. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес, у якому діяльність,

спрямована на досягнення мети, розглядається не як окрема діяльність, а як безперервна та взаємопов'язана сукупність видів діяльності, таких як функції управління, комунікації та прийняття рішень.

6. Виявлено, що ХХХ «ХХХХ ХХХХ» спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 63,2 %, соняшнику – 10,1 %, сої – 8,3 %; озимої пшениці – 7,8 % від загального обсягу грошових надходжень.

7. За здійсненими розрахунками визначено, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво товарної продукції ХХХ «ХХХХ ХХХХ» знизилося на 5,8 % або 13930,0 тис. грн.

8. Розраховано, що чистий прибуток у 2016 р. становив 160898,0 тис. грн, а в 2019 р. чистий збиток склав 30308,0 тис. грн, що вказує на збитковість господарства, що можна пояснити кредитними запозиченнями, непередбачуваними втратами та несприятливою кон'юктурою на ринку. Проте, у 2020 р. підприємство отримало чистий прибуток – 9206,0 тис. грн

9. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2016 р. даний показник склав 229,6 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2020 р. рівень прибутковості склав 4,6 % відповідно.

10. Застосовано конкурентний аналіз для визначення конкурентоспроможності ХХХ «ХХХХ ХХХХ». Так, основними конкурентами є: ТОВ «Хххххххх» та ТОВ «Хххххххх», які також займаються виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції та мають схожі умови виробництва.

11. За результатами конкурентного аналізу з'ясовано що, високий рівень конкуренції існує між досліджуваним господарством та його основним конкурентом – ТОВ «Хххххххх», сума зважених оцінок 115 та 143 балів відповідно. Сума зважених оцінок ТОВ «Хххххххх» становить лише 73 бали відповідно.

12. Проведені розрахунки дають можливості визначення рівня конкурентоспроможності, та виявлення певних недоліків. Зокрема, було виявлено недоліки, що утруднюють забезпечення результативної діяльності та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства – це низька гнучкість політики цін; конкурентоспроможність продукції, імідж підприємства в цілому; незадовільний рівень адаптованості каналів збуту, низький рівень ефективності збутової політики, відсутність досвіду маркетингової діяльності (за маркетингову діяльність відповідає директор).

13. Обґрунтовано, що ХХХ «ХХХХ ХХХХ» має конкурентну перевагу, й основні зусилля мають бути спрямовані на її збереження з використанням існуючого фінансового потенціалу. Тоді як, низький рівень конкурентоспроможності формують його внутрішні чинники: неповне використання ресурсів; низька ліквідність та оборотність.

14. За результати проведеного SPACE-аналізу, з'ясовано, що для ХХХ «ХХХХ ХХХХ» пріоритетною є захисна стратегія. Ця стратегія характерна для привабливих ринків за нестачі у підприємства фінансових ресурсів й потрібного рівня конкурентоспроможності.

15. Уточнюючими стратегіями згідно SPACE-аналізу визначені: фінансування сфер діяльності, що гарантує стабільну частку ринку ХХХ «ХХХХ ХХХХ» , захищає наявні конкурентні позиції, щоб залишатися конкурентоспроможними на досягнутому рівні; стабілізація фінансової ситуації та більш продуктивне використання потенціалу.

16. Визначено стратегічний рівень ХХХ «ХХХХ ХХХХ» . Процедура оцінювання передбачала оцінювання рівня вагомості критеріїв, рівень стратегічної зорієнтованості досліджуваного господарства та загальне оцінювання параметрів за стадіями процесу стратегічного управління.

17. Розраховано, що ХХХ «ХХХХ ХХХХ» має середній стратегічний рівень. При цьому, у фокусі формування основних елементів системи стратегічного управління та оптимізації стадій розробки і реалізації стратегії. Відповідно, зростають вимоги до директора товариства щодо підтримання

стратегічного рівня на належному рівні.

18. Рекомендовано стратегічну політику залежно від етапу життєвого циклу продукції ХХХ «ХХХХ ХХХХ» . Для даної групи запропоновано захист існуючої частки ринку як загальну стратегію підприємства та створення прихильності до продукції зі сторони гуртових покупців – маркетингову стратегію. Для групи продукції, що знаходиться на етапі зростання рекомендовано загальну стратегію – розвиток ринку (проникнення вглиб ринку, географічне розширення ринків; освоєння нових сегментів ринку); маркетингова стратегія – створення переваги даної продукції для посередників та гуртових покупців; стратегія ціноутворення – стабілізація цін; стратегія товаропросування – підвищення інтересу гуртових покупців до продукції, поліпшення якості продукції, розфасовки, послуг з доставки продукції.

19. Для підвищення рівня конкурентоспроможності товариства доцільним є запровадження системи операційного контролю CAR TRACK S 654. Її переваги: зниження витрат на паливно-мастильні матеріали та експлуатацію автопарку до 30-35 % за рахунок скорочення витрат на зв'язок; автоматичного визначення місцезнаходження транспорту; ефективності контролю за зловживаннями, зокрема, нераціональним споживанням палива; підвищення продуктивності праці та покращення дисципліни працівників, ефективно контролюючи завдання, маршрути та графіки тощо. Розраховано економічний ефект від впровадження даної системи – 1440,15 тис. грн, приріст загального рівня рентабельності виробництва – 6,5 %, термін окупності 8 міс.

20. Рекомендовано з метою забезпечення безпеки і збереження врожаїв (від крадіжок, зловживань), побудови оптимальних маршрутів поливу, визначення температури та вологості тощо купівля аграрного октокоптеру DJI Agras T 16. Його вартість складає 393,2 тис. грн, при цьому, термін окупності інвестицій по даній пропозиції – 8 років.