

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: **«Формування та реалізація стратегії підвищення
конкурентоспроможності продукції підприємства»**
(на матеріалах ВСК «Злагода» Полтавського району)

Виконала: здобувачка вищої освіти за
освітньо-професійною програмою
Маркетинг
спеціальності 075 Маркетинг
ступеня вищої освіти Магістр
заочної форми навчання
Чорнорук Ірина Миколаївна

Керівник: Даниленко Вікторія Іванівна
Рецензент: Шкурко Андрій Віталійович

Полтава – 2024 року

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

Освітньо-професійна програма Маркетинг
Спеціальність 075 Маркетинг
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
д.е.н., професор Володимир ПИСАРЕНКО
12 березня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Чорнорук Ірини Миколаївни

1. Тема роботи: «Формування та реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства» (на матеріалах ВСК «Злагода» Полтавського району), керівник роботи Даниленко Вікторія, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, затверджені наказом закладу вищої освіти від 20.09.2024 р. № 1356-ст.

Затверджено на засіданні кафедри, протокол № 18 від 12 березня 2024 року

2. Строк подання здобувачкою вищої освіти роботи 27 листопада 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2019-2023 рр.;
- інші інформаційні дані:
- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- інтернет-джерела,
- дані первинного обліку підприємства,
- власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методичні основи сутності конкурентоспроможності та її оцінки.

Розділ 2. Оцінка досягнутого рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства.

Розділ 3. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, власне ім'я та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Застосування прикладних комп'ютерних програм	Флегантов Леонід Олексійович, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	02.09.2024 р.	10.11.2024 р.

7. Дата видачі завдання 12.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.03.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.03.2024-24.03.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	25.03.2024-21.04.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.04.2024-12.05.2024	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	13.05.2024-30.06.2024	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.07.2024-01.09.2024	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	02.09.2024-10.11.2024	
8	Оформлення тексту роботи	11.11.2024-24.11.2024	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	27.11.2024	
10	Нормо-контроль	27.11.2024	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	27.11.2024-08.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної роботи	10.12.2024	

Здобувачка вищої освіти

Ірина ЧОРНОРУК

Керівник роботи

Вікторія ДАНИЛЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЇЇ ОЦІНКИ	9
1.1. Теоретичні основи категорії «конкурентоспроможність» та стратегії забезпечення конкурентоспроможності	9
1.2. Чинники впливу на конкурентоспроможність та методи її оцінки	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДОСЯГНУТОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА ПІДПРИЄМСТВА	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження	35
2.2. Оцінка досягнутого рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства	45
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	59
3.1. Бізнес-стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства	59
3.2. Диверсифікація в сільському господарстві як інструмент підвищення конкурентоспроможності	69
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми. Зростання населення планети, вичерпання природних ресурсів та кліматичні зміни вимагають від сільського господарства переходу на більш стійкі та екологічні методи виробництва. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції має здійснюватися з урахуванням цих глобальних викликів. Екологічно чисте виробництво не лише сприяє збереженню довкілля, а й підвищує довіру споживачів та створює нові можливості для експорту.

З розвитком ринкових відносин фокус конкурентної боротьби перемістився від ціни до диференціації продукту. Підприємства все частіше прагнуть виділити свої товари та послуги серед конкурентів за рахунок унікальних характеристик, дизайну, якості та додаткових сервісів. Саме нецінова конкуренція дозволяє створити стійку конкурентну перевагу та забезпечити лояльність споживачів. Інновації стали ключовим фактором успіху в умовах сучасної конкуренції. Підприємства, які впроваджують нові технології, продукти та бізнес-моделі, мають значні конкурентні переваги. Інновації дозволяють не тільки створити унікальну пропозицію, але й підвищити ефективність виробництва та знизити витрати.

В економічній літературі відсутня єдина, загальноприйнята дефініція категорії «конкурентоспроможність». Різноманітність підходів до її інтерпретації відображається в таких поняттях, як порівняльні витрати (Д. Рікардо), порівняльні переваги (Є. Хекшер, Б. Олін), конкурентні переваги, фактори управління та продуктивність використання ресурсів (М. Портер), конкурентний статус фірми (І. Ансофф) та інших. Незважаючи на відмінності в трактуваннях, дослідники одностайні у визнанні порівняльного та динамічного характеру конкурентоспроможності.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Магістерські дослідження виконані у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Формування маркетингового

забезпечення конкурентоспроможних стратегій розвитку підприємств на продовольчому ринку» (державний номер 0122U202073), строки виконання 2023-2028 рр.

Мета і завдання дослідження. Метою написання кваліфікаційної роботи було вивчення теоретичних основ та практичних засад забезпечення високої конкурентоспроможності аграрних підприємств, а також виявлення і опрацювання шляхів щодо її підвищення.

Відповідно до визначеної мети під час виконання кваліфікаційної роботи до вирішення поставлені такі основні **завдання:**

– теоретичне обґрунтування сутності конкурентоспроможності підприємства; аналіз чинників забезпечення високої конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств; дослідження методичних підходів щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств;

– оцінка організаційно-економічних умов діяльності та ефективності господарювання досліджуваного підприємства; визначення досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства на районному аграрному ринку;

– визначення резервів підвищення якості продукції та конкурентоспроможності продукції; обґрунтування шляхів удосконалення технологій виробництва як фактора підвищення якості продукції та конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження були організаційно-економічні та соціально-економічні процеси сільськогосподарського виробництва аграрних підприємств Полтавського району.

Предметом дослідження є система теоретичних, методичних та практичних аспектів формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Методи дослідження. За методологічну основу дослідження взято діалектичні методи наукового пізнання, а також спеціальні методи дослідження, зокрема метод структурних порівнянь; балансовий метод;

метод факторного аналізу причинно-наслідкових залежностей; метод міжгалузевих зв'язків; статистичний метод; метод екстраполяції.

Джерелами інформації магістерської дипломної роботи були: матеріали Полтавського районного відділу статистики, нормативно-довідкова література, літературні джерела, дані первинного обліку, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників роботи підприємства, власні спостереження. У просторовому розрізі використана інформація за 2019-2023 рр.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у подальшому розвитку теоретичних, методичних і практичних положень процесу підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів. Одержані в процесі дослідження результати, які полягають в конкретних рекомендаціях з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства мають практичну цінність та можуть бути використані господарствами в аграрному секторі.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені на: науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (м. Полтава, ПДАУ, 21-22 березня 2024 р.); XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (м. Полтава, 14 травня 2024 року).

Публікації. Основні положення дипломної роботи опубліковано у 2-х наукових працях у матеріалах вузівських студентських наукових конференцій, загальним обсягом 0,24 д.а.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 90 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел із 76 найменувань. Робота містить 41 таблицю, 7 рисунків та 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЇЇ ОЦІНКИ

1.1. Теоретичні основи категорії «конкурентоспроможність» та стратегії забезпечення конкурентоспроможності

Багатогранність поняття «конкурентоспроможність» ускладнює процес його оцінки. Незважаючи на те, що визначення рівня конкурентоспроможності є необхідною умовою для ефективного функціонування підприємства, різноманітність підходів до цього питання не дозволяє розробити універсального методу оцінки [19, с. 38-39].

Конкуренція – це динамічний процес взаємодії суб'єктів господарювання, спрямований на задоволення потреб споживачів більш ефективно, ніж конкуренти, та отримання більшої частки ринку. Адам Сміт у своїй фундаментальній праці «Дослідження про природу і причину багатства народів» (1776 р.) представив конкуренцію як саморегулюючий механізм ринку. За його концепцією, «невидима рука» конкуренції спонтанно узгоджує індивідуальні інтереси учасників ринку із загальносуспільними, забезпечуючи ефективне розподілення ресурсів [31, с. 80-83; 68].

Перелік інноваційних положень Адама Сміта щодо конкуренції є загалом правильним, але потребує деяких уточнень та доповнень для більш повного розуміння його внеску в економічну науку:

1. Визначення конкуренції. Сміт не просто визначив конкуренцію як суперництво, що впливає на ціни. Він підкреслив, що конкуренція є саморегулюючим механізмом ринку, який, за відсутності зовнішнього втручання, веде до оптимального розподілу ресурсів. Варто зазначити, що Сміт розглядав конкуренцію не лише як боротьбу за зниження цін, але й як стимул до підвищення якості продукції та впровадження інновацій.

2. Принцип «невидимої руки». Концепція «невидимої руки» не передбачає жодного зовнішнього плану розвитку економіки. Швидше, це метафора, яка описує спонтанний порядок, що виникає в результаті взаємодії індивідуальних інтересів на ринку. Важливо підкреслити, що «невидима рука» не завжди працює ідеально і може призводити до ринкових збоїв.

3. Механізм конкуренції. Сміт не лише описав механізм врівноваження галузевої норми прибутку, але й показав, як конкуренція стимулює перетікання ресурсів з менш ефективних галузей в більш ефективні. Варто згадати про роль поділу праці, який, за Смітом, є одним з основних джерел зростання продуктивності праці та багатства націй.

4. Умови ефективної конкуренції. Крім наведених вами умов, Сміт підкреслював важливість відсутності державного втручання в економіку. Слід зазначити, що поняття «досконалої конкуренції», яке відповідає всім цим умовам, є скоріше абстрактною моделлю, ніж точним описом реального ринку [36, с. 126-132; 59].

5. Розвиток конкуренції та задоволення потреб споживачів. Сміт показав, що конкуренція не лише задовольняє потреби споживачів, але й стимулює їх зростання. Варто зазначити, що Сміт розглядав конкуренцію в контексті вільної торгівлі та вважав, що вона сприяє взаємовигідному обміну між країнами [31, с. 80-83; 68].

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, які взаємодіють між собою. Системний підхід дозволяє виявити ці взаємозв'язки та оцінити їхній вплив на загальну конкурентоспроможність підприємства. Цілісне сприйняття підприємства як системи дозволяє розробити ефективні стратегії підвищення його конкурентоспроможності.

Будь-яке наукове поняття повинно мати чітке та вичерпне визначення, яке відображає його сутність. Для розуміння конкурентоспроможності необхідно провести детальний аналіз існуючих трактувань цього поняття, щоб виділити його ключові характеристики та особливості (табл. 1.1).

Аналіз поняття «конкурентоспроможності»

Автор	Визначення
Закон України [27]	«Про захист економічної конкуренції»: змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку
Енциклопедичний словник [32, с. 183]	Ступінь відповідності об'єкт у кожний даний момент вимогам обраного ринку за технічними, економічними та іншими характеристиками
Азоєв Г.Л. [1, с. 98]	Здатність підприємства ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Арнаут І.П. [2, с. 111]	Здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти їй; конкурентоспроможність визначають як порівняльні конкурентні переваги підприємства відносно до тих, що діють на даному ринку
Немцов В. Д., Фатхудинов Р. А. [69, с. 12]	Властивість об'єкту, яка характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення їм конкретних потреб у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку; конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку
Портер М. [59, с. 231]	Продуктивність використання підприємством окремих матеріальних та нематеріальних ресурсів.
Попов А. В. [58, с. 15]	Здатність організації добиватися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші організації
П. С. Зав'ялов, Л. Ш. Лозовський, А. Г. Поршнев, Б.А. Райзберг [30, с. 127]	Здатність підприємства конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів.
Шершньова З. Є. [73, с. 20]	Рівень компетентності підприємства відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу

В англійській мові існує кілька варіантів перекладу слова «конкурентоспроможність». Найчастіше використовуються терміни «competitive ability» та «competitiveness». Однак, їхнє застосування має певні нюанси. Competitive ability підкреслює саме здатність, спроможність конкурувати. Він часто використовується в природничих науках, коли мова йде про характеристики об'єктів або систем, які дозволяють їм успішно протистояти конкурентам. Competitiveness має більш широке значення і

відображає загальну здатність бути конкурентоспроможним. Він часто використовується в економіці, менеджменті та соціальних науках для опису здатності підприємств, галузей, країн та інших економічних суб'єктів успішно діяти в конкурентному середовищі [14, с. 87-89].

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна оцінка його здатності успішно конкурувати на ринку. Вона визначається сукупністю взаємопов'язаних факторів, таких як якість продукції або послуг, ефективність виробництва, інноваційність, маркетингові стратегії, фінансова стабільність, а також здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Порівнюючи ці показники з конкурентами, можна визначити конкурентні переваги підприємства та його потенціал для довгострокового розвитку. Дослідження конкурентоспроможності підприємств можна класифікувати за характером аналізу: статичний або динамічний. Статичний аналіз фокусується на оцінці наявних у підприємства ресурсів (матеріальних, людських, фінансових тощо), а також його потенціалу. Динамічний аналіз, у свою чергу, досліджує ефективність бізнес-процесів, здатність підприємства адаптуватися до змін та реагувати на виклики ринку [48, с. 28-31].

Дослідження італійських економістів Депперу та Сератто внесло значний вклад у систематизацію наукових поглядів на конкурентоспроможність підприємства. Автори запропонували класифікувати визначення конкурентоспроможності за двома основними критеріями. Перший критерій пов'язаний з розумінням сутності цього явища: одні дослідники розглядають конкурентоспроможність як внутрішню силу підприємства, інші – як зовнішній результат його діяльності. Підхід, що розглядає конкурентоспроможність як двигун підприємництва включає акцент на внутрішніх ресурсах підприємства (технології, персонал, фінанси); аналіз зовнішнього середовища (конкуренти, ринки, регуляторні рамки); розуміння конкурентоспроможності як динамічного процесу. Підхід, що розглядає конкурентоспроможність як результат: фокус на показниках фінансової ефективності (прибутковість, рентабельність); аналіз ринкової

позиції підприємства (частка ринку, лояльність клієнтів); оцінка інноваційної активності (табл. 1.2) [22, с. 120-125].

Таблиця 1.2

Розподіл найбільш вживаних дефініцій конкурентоспроможності підприємства згідно класифікації Д. Депперу та Д. Сератто

Трактування сутності поняття	Підхід до аналізу конкурентоспроможності	
	Статистичний (ресурси та здібності)	Динамічний (процеси)
Як двигун господарської діяльності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентоспроможність включає у свою ефективність (досягнення власних цілей із мінімальними витратами) та результативність (постановку правильних цілей); 2. Можливість ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; 3. Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство по відношенню до інших підприємств, що є конкурентами на ринку товарів та послуг; 4. Сукупність можливостей підприємства (виробничих, Інноваційних та кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою у певних спосіб; 5. Порівняльна перевага відносно інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами; 6. Володіння властивостями, які створюють переваги для суб'єкта змагання. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основна ознака дефініції, що характеризує наявність та розвиток на підприємстві сукупності матеріальних та фінансових можливостей, які обумовлюють його здатність до ефективної роботи на ринках продажу своєї продукції; 2. Реальна та потенційна здатність, а також можливість підприємства проектувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками привабливіші за аналогічні товари зовнішніх та внутрішніх конкурентів; 3. Здатність фірми проектувати, виробляти та/або реалізувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками привабливіші, ніж товари конкурентів; 4. Спроможність підприємства до адекватної модернізації та переорієнтації виробництва відповідно до життєвого циклу товару.
Як результат використання конкурентних переваг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сукупність відмінних від аналогів якісних та вартісних характеристик, які забезпечують потреби споживачів; 2. Це показник ефективності економічного суб'єкта, що визначає його потенціал в конкурентній боротьбі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності.

Джерело: систематизовано автором за даними: [22, с. 120-125; 14, с. 90-95]

Глибоке дослідження поняття конкурентоспроможності підприємств дозволяє виділити два ключових аспекти. По-перше,

конкурентоспроможність є проявом ефективності діяльності підприємства, тобто його здатності досягати поставлених цілей за оптимальних умов. По-друге, конкурентоспроможність тісно пов'язана з цінністю, яку підприємство створює для споживача. Саме цінність продукції або послуги є основним фактором, що визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку. Крім того, важливим є і сам суб'єкт господарювання, його внутрішні ресурси, організація управління та інші фактори, які впливають на його здатність створювати цінність [37, с. 179-180].

Конкурентоспроможність підприємства та його продукції – це два взаємозалежні поняття. З одного боку, саме конкурентоспроможне підприємство має ресурси, технології та організацію виробництва, що дозволяють створювати продукцію, яка задовольняє потреби споживачів краще за пропозиції конкурентів. З іншого боку, успішна реалізація конкурентоспроможної продукції забезпечує підприємству стабільні доходи, які можуть бути інвестовані в подальший розвиток та підвищення загальної конкурентоспроможності. Цей взаємозв'язок, особливо в аграрному секторі, є недостатньо дослідженим як в теоретичному, так і в прикладному аспектах [37, с. 179-180].

Незважаючи на тісний взаємозв'язок, між конкурентоспроможністю підприємства та товару існують суттєві відмінності за часовим виміром. Конкурентоспроможність підприємства – це досить стабільна характеристика, що формується протягом тривалого періоду, тоді як конкурентоспроможність товару може змінюватися досить швидко внаслідок змін ринкових умов, появи нових технологій або дій конкурентів.

Ця фундаментальна різниця пояснюється тим, що конкурентоспроможність продукту є поняттям більш динамічним, оскільки вона безпосередньо пов'язана з життєвим циклом товару. Натомість, конкурентоспроможність підприємства – це більш стабільна характеристика, яка формується протягом тривалого часу і відображає його загальний потенціал та здатність адаптуватися до змін ринку. Тривала присутність на

ринку дозволяє підприємству накопичувати досвід, будувати міцні партнерські відносини та формувати позитивний імідж, що є важливими конкурентними перевагами [34, с. 120-123].

Споживач оцінює товар у конкретний момент часу, виходячи з його актуальних потреб. Підприємець же змушений мислити більш довгостроково, враховуючи не лише поточні потреби ринку, але й майбутні тренди, технологічні зміни та економічні цикли. Це пов'язано з тим, що підприємство інвестує в розвиток виробництва, маркетинг та інші ресурси, очікуючи отримання прибутку в майбутньому [8, с. 88-92].

Конкурентоспроможність продукту і підприємства – це динамічні характеристики, які постійно змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Для того щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємство повинно постійно адаптуватися до змін ринку, вдосконалювати свою продукцію і розробляти нові. Таким чином, конкурентоспроможність – це не статичний стан, а процес постійного розвитку і вдосконалення.

Незважаючи на різні погляди, єдиним беззаперечним фактом є те, що конкурентоспроможність піддається впливу численних зовнішніх чинників, які важко передбачити та контролювати.

Фактична конкурентоспроможність підприємства залежить як від внутрішніх факторів (ефективність управління, кваліфікація персоналу, технологічний рівень), так і від зовнішніх (конкуренція, законодавство, економічна ситуація). Стратегічна конкурентоспроможність більше пов'язана з зовнішніми факторами, такими як макроекономічна ситуація, розвиток інфраструктури, інноваційна політика держави. Таким чином, підприємство повинно не тільки адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й впливати на нього, формуючи сприятливі умови для свого розвитку. Робота Р.А. Фатхутдінова підкреслює важливу роль держави у формуванні стратегічної конкурентоспроможності підприємств. Держава створює умови для розвитку бізнесу, формуючи правове поле, інвестиційний клімат, підтримуючи інновації. Від якості державної політики залежить, наскільки

підприємства зможуть реалізувати свій потенціал і досягти успіху на глобальних ринках [69, с. 38-41].

Конкурентоспроможність продукції – це динамічний комплекс властивостей, який постійно еволюціонує під впливом ринкових умов та потреб споживачів. Він включає в себе як функціональні характеристики продукту (якість, надійність, функціональність), так і його вартісні характеристики (ціна, вартість володіння). Конкурентоспроможність забезпечує продукту перевагу на ринку та дозволяє йому успішно конкурувати з аналогічними товарами інших виробників. Вона формується під впливом таких факторів, як якість, ціна, дизайн, бренд, сервіс, гарантії та інноваційність. Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати, виробляти і реалізувати конкурентоспроможну продукцію, забезпечуючи при цьому стабільний розвиток і отримання прибутку. Вона визначається комплексом взаємопов'язаних факторів, включаючи ефективність управління, фінансовий стан, технологічний рівень, кадровий потенціал, а також здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [17, с. 6].

Критерії конкурентоспроможності не лише визначають стабільність на ринку, але й слугують інструментом для оцінки ефективності діяльності підприємства, виявлення сильних і слабких сторін, визначення напрямків розвитку. Критерії конкурентоспроможності можна поділити на загальні (прибутковість, рентабельність, ринкова частка) та специфічні (які залежать від особливостей галузі та продукції). Критерії конкурентоспроможності змінюються з часом під впливом змін ринкового середовища та технологічного прогресу [5, с. 132-138].

Не дивлячись на існування різних підходів до визначення сутності поняття конкурентоспроможність, всі дослідники визначають дві характерні риси цього показника. Результативність – конкурентоспроможність відображає здатність досягати поставлених цілей, таких як збільшення прибутку, зростання ринкової частки, підвищення якості продукції тощо.

Ефективність – конкурентоспроможність пов’язана з ефективним використанням ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових) для досягнення поставлених цілей. Тобто, це здатність отримувати максимальний результат при мінімальних витратах [78, с. 45-49].

Утримання конкурентної переваги є більш складним завданням, ніж її досягнення. Групи чинників, які дійсно відіграють ключову роль у цьому процесі розглянемо у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Чинники утримання конкурентних переваг

Чинники	Зміст чинників
1. Джерело конкурентної переваги (прерогативи)	<ul style="list-style-type: none"> – Природа переваги: чи є вона унікальною для підприємства (патенти, ноу-хау) чи її легко скопіювати конкурентам? – Стійкість переваги: наскільки швидко конкуренти можуть розробити схожі продукти або послуги? – Захищеність переваги: чи є якісь юридичні або технологічні бар’єри, які ускладнюють копіювання?
2. Кількість явних джерел конкурентної переваги	<ul style="list-style-type: none"> – Диверсифікація: чим більше різних джерел конкурентної переваги має підприємство, тим складніше конкурентам скопіювати весь комплекс. – Синергія: чи доповнюють різні джерела переваги одне одного, посилюючи загальний ефект? – Баланс: чи є баланс між різними типами переваг (наприклад, низькі витрати, висока якість, унікальний дизайн)?
3. Постійна модернізація	<ul style="list-style-type: none"> – Інновації: постійна розробка нових продуктів, технологій і бізнес-моделей. – Адаптація: швидка реакція на зміни ринку і потреб споживачів. – Вдосконалення: постійне вдосконалення існуючих продуктів і процесів.
4. Додаткові переваги	<ul style="list-style-type: none"> – Сила бренду: сильний бренд створює лояльність клієнтів і ускладнює конкурентам завоювати ринок. – Масштаб і досвід: великі компанії часто мають більшу фінансову силу і досвід, що дозволяє їм швидше адаптуватися до змін і інвестувати в нові технології. – Співпраця з партнерами: спільні проекти з іншими компаніями можуть відкрити нові можливості для розвитку і ускладнити життя конкурентам. – Корпоративна культура: сильна корпоративна культура, що сприяє інноваціям і розвитку, є важливим фактором довгострокового успіху.

Джерело: систематизовано автором за даними: [43, с. 31]

Майкл Портер стверджує, що компанії повинні постійно вдосконалюватись, щоб залишатися попереду конкурентів. Очікування, що суперники зазнають невдачі при впровадженні нових технологій, є

помилковим. Тільки постійні інновації в усіх сферах бізнесу, від виробництва до продажу, забезпечать стійку конкурентну перевагу [59; 71, с. 42-45].

Формування портфеля стратегій підприємства у сучасних умовах господарювання вимагає системного та комплексного підходу. Це обумовлено високою динамічністю зовнішнього середовища, мінливістю потреб споживачів та посиленням конкурентної боротьби. Лише інтеграція різноманітних факторів, що впливають на конкурентоспроможність, дозволяє розробити ефективний стратегічний план, який забезпечить стійке функціонування підприємства на ринку [65, с. 87-89].

Процес розробки стратегії можна представити як послідовність етапів, кожен з яких має свої специфічні завдання та використовує різноманітні методи і інструменти. Кожен наступний етап базується на результатах попереднього, що дозволяє поглиблювати аналіз і приймати більш обґрунтовані рішення. Різні етапи дозволяють зосередитися на різних аспектах діяльності підприємства, що забезпечує всебічний аналіз. Такий підхід дозволяє систематизувати процес, забезпечити його логічність та ефективність (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Етапи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Перший етап	Другий етап	Третій етап
1. Визначення основної стратегічної мети та місії діяльності підприємства	1. Аналіз діяльності потенційних конкурентів на даному ринку	1. Формулювання стратегії досягнення поставленої мети
2. Визначення можливостей підприємства	2. Оцінювання впливу мікро- та макросередовища на діяльність підприємства	2. Визначення тактичних завдань і пріоритетів у процесі здійснення перетворень
3. Виявлення сфери діяльності для використання капіталу підприємства	3. Оцінювання сучасного економічного стану підприємства. Аналіз стратегічних альтернатив.	3. Реалізація стратегії

Джерело: розроблено автором за даними: [24, с. 225-227; 61, с. 170-172]

Кожен етап має свої чітко визначені завдання, що дозволяє уникнути повторення одних і тих самих дій. Послідовне проходження всіх етапів

дозволяє сформувати стратегію, яка враховує всі важливі фактори і є логічно завершеною. Система управління конкурентоспроможністю підприємства є динамічною структурою, яка постійно розвивається і адаптується до змін зовнішнього середовища. Ефективне управління конкурентоспроможністю є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства в сучасних умовах [24, с. 225-227; 61, с. 170-172] (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

Етап 1 Реалізація функцій управління діяльністю	Контроль та регулювання процесу забезпечення конкурентоспроможності
	Мотивація працівників
	Планування та організація процесу забезпечення конкурентоспроможності
Етап 2 Формування методів менеджменту	Розробка технологічної документації
	Розробка планів прискорення НТП
	Розробка планів виробництва конкурентоспроможної продукції
	Розробка методів стимулювання персоналу
Етап 3 Формалізація методів менеджменту	Формування розпоряджень та вказівок щодо забезпечення конкурентоспроможності
	Розробка наказів щодо контролю відповідальності за виготовлення конкурентоспроможної продукції
Етап 4 Розробка та прийняття управлінських рішень	Формування напрямів діяльності апарату управління
	Визначення ступеня досягнення конкурентоспроможності
	Оцінка ефективності управлінських рішень

Джерело: розроблено автором за даними: [24, с. 22- 227; 55, с. 10-16]

З метою виконання цих етапів управління конкурентоспроможності, необхідною є наявність у підприємства можливості до самоорганізації. Самоорганізація підприємства – це процес постійного самовдосконалення та адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Вона передбачає: здатність швидко реагувати на зміни ринку та внутрішні виклики; постійний пошук нових ідей, продуктів та технологій; делегування повноважень та відповідальності на нижчі рівні управління; створення атмосфери співпраці та взаємодопомоги між співробітниками; постійне вивчення потреб клієнтів та адаптацію продукції та послуг до їхніх вимог.

1.2. Чинники впливу на конкурентоспроможність та методи її оцінки

Конкурентоспроможність продукції – це багатогранне поняття, яке формується під впливом різноманітних факторів. Важливо зазначити, що вплив цих факторів може відрізнятися залежно від галузі, ринку та конкретного продукту. Ці фактори можна вважати компонентами (складовими) конкурентоспроможності і поділити на три групи: техніко-економічні, комерційні, нормативно-правові фактори (табл. 1.6) [52, с. 4-11].

Таблиця 1.6

Фактори, що впливають на переваги товарів і визначають обсяг їх реалізації на ринку

Групи факторів	Фактори
1. Техніко-економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> – Якість продукції: включає надійність, довговічність, функціональність, естетичний вигляд тощо. – Ціна: конкурентоспроможна ціна, що враховує витрати виробництва та ринкову кон'юнктуру. – Вартість життєвого циклу: включає витрати на придбання, експлуатацію, обслуговування та утилізацію продукту. – Технологічність виробництва: сучасне обладнання, ефективні технологічні процеси, автоматизація виробництва. – Енергоефективність: здатність продукту ефективно використовувати енергію. – Екологічність: відсутність негативного впливу на довкілля.
2. Комерційні фактори	<ul style="list-style-type: none"> – Маркетинг: розробка ефективної маркетингової стратегії, включаючи сегментацію ринку, позиціонування бренду, просування продукту. – Сервіс: якість обслуговування клієнтів, гарантійні зобов'язання, наявність сервісних центрів. – Дистрибуція: ефективна система збуту, логістика, наявність продукції в потрібному місці та в потрібний час. – Репутація компанії: довіра споживачів, імідж бренду. – Гарантії та сертифікати якості: підтвердження відповідності продукту стандартам якості.
3. Нормативно-правові фактори	<ul style="list-style-type: none"> – Законодавство: дотримання вимог національного та міжнародного законодавства (стандарти, норми, сертифікація). – Ліцензування: наявність необхідних ліцензій та дозволів. – Патенти та авторські права: захист інтелектуальної власності. – Митно-тарифна політика: вплив митних тарифів на вартість продукції. – Технічні регламенти: вимоги до безпеки та якості продукції.

Джерело: систематизовано автором за даними: [28]

Дослідження конкурентоспроможності продукту – це складний процес, оскільки він залежить від безлічі взаємопов’язаних факторів. Якість товару є одним з ключових елементів цього комплексу, і саме від неї залежить, які інші характеристики будуть мати вирішальне значення. Різноманітність підходів до класифікації цих факторів свідчить про складність завдання і потребу в подальших дослідженнях. Розглянемо загальну класифікацію чинників конкурентоспроможності у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Класифікація чинників конкурентоспроможності

Ознаки класифікації	Види чинників
1. Сфера дії	1. Макроекономічні 2. Мікроекономічні
2. Походження	1. Основні (природні) 2. Розвинені (штучні)
3. Спеціалізація	1. Загальні 2. Спеціалізовані
4. Етапи забезпечення	1. Виробничі 2. Збутові 3. Сервісні 4. Ринкові
5. Соціально-економічна природа	1. Ресурси 2. Інфраструктура
6. Інтенсивність дії	1. Мало значні 2. Значні 3. Дуже значні
7. Характер дії	1. Позитивні 2. Негативні

Джерело: узагальнено автором за даними: [10, с. 53-56]

Система класифікації факторів конкурентоспроможності професора Смоліна І.В. дозволяє комплексно оцінити стан підприємства:

1. Техніко-технологічні фактори: рівень технологічного оснащення виробництва, новітність технологічних процесів, інноваційність продукції, енергоефективність виробництва, автоматизація та роботизація виробництва, якість сировини та матеріалів.

2. Економічні фактори: витрати виробництва, цінова політика, рентабельність виробництва, інвестиційна привабливість, фінансова стійкість, ефективність використання ресурсів.

3. Соціально-трудоі фактори: кваліфікація персоналу, мотивація праці, соціальный захист працівників, корпоративна культура, організація виробництва.

4. Маркетингові фактори: дослідження ринку, позиціонування товару на ринку, просування товару, збут товару, сервісне обслуговування, маркетингові комунікації.

5. Організаційно-управлінські фактори: структура управління, системи планування і контролю, корпоративна стратегія, системи управління якістю, організаційна культура [66, с. 34-35].

Одним з найголовніших завдань для будь-якого підприємства є виявлення тих ключових чинників, які забезпечать його успіх в умовах постійно мінливого ринку. При цьому необхідно враховувати загальні тенденції розвитку країни та специфіку галузі. Аналіз наукових досліджень свідчить про те, що існує безліч підходів до класифікації факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Класифікація факторів конкурентоспроможності за ознаками їх розподілу та авторами дослідження

Автор	Класифікація факторів	Ознаки розподілу
А. А. Томпсон	Фактори, що залежать від: - технології; - виробництва; - реалізації продукції; - сфери маркетингу; - організаційних можливостей.	Об'єкт дослідження
М. Портер, Л. Тайсон, Б. Скот, Дж. Бауер	- основні та розвинуті; - загальні та спеціалізовані; - природні та штучно створені.	Природа виникнення
А. Ніколаєв, Н. Яшин	- зовнішні; - внутрішні.	Сфера дії
О. Філатов	- інтегральні; - специфічні.	Рівень спеціалізації
О. Кравченко	- мікрорівневі; - мезорівневі; - макрорівневі.	Конкурентний рівень
А. Костін	- контрольовані; - неконтрольовані; - керовані; - некеровані.	Керованість

Джерело: узагальнено автором за даними: [4, с. 11-16; 71, с. 23-28]

Класифікація Р. Фатхутдінова дає всебічне уявлення про фактори, що впливають на конкурентоспроможність товару, розглядаючи їх на різних рівнях системи. Вона базується на ієрархічному принципі, де конкурентоспроможність товару визначається конкурентоспроможністю систем більшого масштабу (країна, галузь, регіон, організація) та взаємодією з іншими товарами на ринку. Зовнішні фактори охоплюють широкий спектр впливів, починаючи від макроекономічних умов країни і закінчуючи поведінкою споживачів. Внутрішні фактори (хоча в даній класифікації вони не явно виділені) можуть бути інтерпретовані як фактори, пов'язані безпосередньо з організацією, що виробляє товар.

Важливо підкреслити, що фактори конкурентоспроможності взаємопов'язані. Наприклад, високий рівень конкурентоспроможності країни створює сприятливі умови для розвитку галузі, а інноваційні технології можуть підвищити як внутрішню конкурентоспроможність підприємства, так і конкурентоспроможність галузі в цілому. Конкурентоспроможність є динамічним поняттям. Фактори, що впливають на неї, можуть змінюватися з часом під впливом різних чинників (технологічні зміни, зміна потреб споживачів, політичні події тощо). Фактори конкурентоспроможності можуть відрізнятися для різних галузей. Для високотехнологічних галузей важливим фактором є швидкість виведення нової продукції на ринок, а для традиційних галузей – низькі витрати виробництва [69, с. 57-59].

Зовнішні чинники конкурентоспроможності – це сукупність умов та факторів, які існують поза межами підприємства, але безпосередньо впливають на його здатність успішно конкурувати на ринку. Ці чинники можуть бути як стабільними, так і динамічними, і їх зміни можуть як сприяти, так і перешкоджати досягненню стратегічних цілей компанії. Зовнішні чинники конкурентоспроможності є важливим аспектом стратегічного управління підприємством. Розуміння цих чинників та вміння адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі є ключовими факторами успіху будь-якого бізнесу (рис. 1.1).

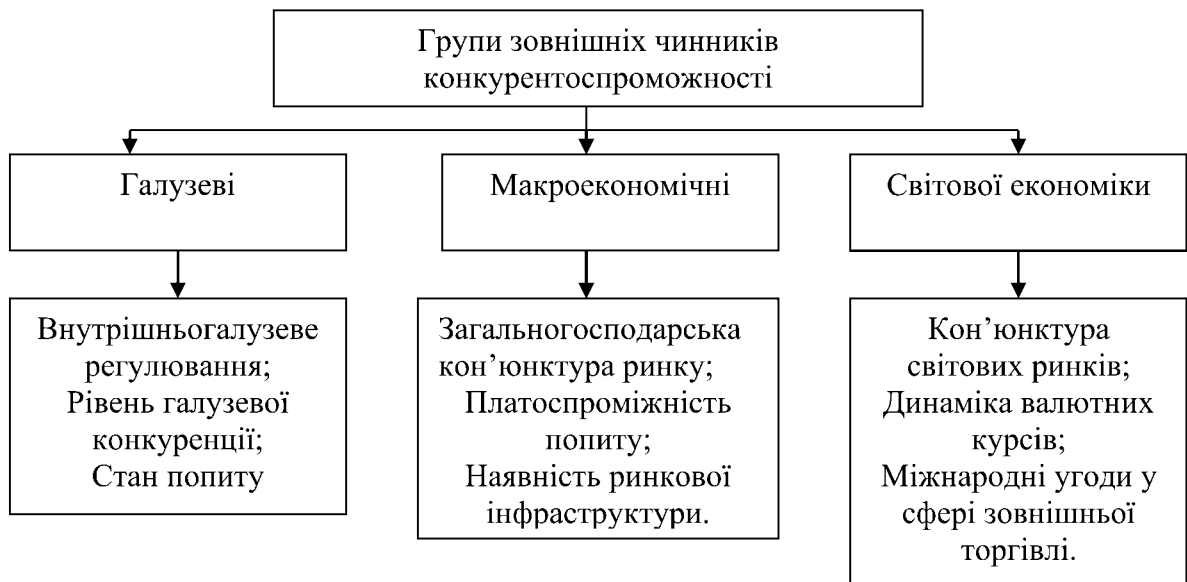


Рис. 1.1. Групи зовнішніх чинників конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором на основі: [69, с. 84]

Внутрішні чинники конкурентоспроможності – це сукупність ресурсів, можливостей та процесів, які безпосередньо контролюються підприємством і впливають на його здатність успішно конкурувати на ринку. На відміну від зовнішніх чинників, які є неконтрольованими, внутрішні чинники можуть бути активно змінювані та вдосконалювані для досягнення конкурентних переваг. До них належать: технологічний потенціал: патентоспроможність продукції, прогресивність технологічних процесів і обладнання, рівень автоматизації виробництва; організаційний потенціал: раціональність організаційних структур, ефективність управління, корпоративна культура; кадровий потенціал: кваліфікація персоналу, мотивація співробітників, система підготовки кадрів; інформаційний потенціал: застосування інформаційних технологій, ефективність систем управління даними. Постійне вдосконалення цих чинників дозволяє підприємству підвищувати якість продукції, знижувати собівартість, збільшувати прибуток та зміцнювати свої позиції на ринку [47, с. 7-14].

Внутрішні фактори конкурентоспроможності продукції, що формуються в результаті дій підприємства [49, с. 50-54]. Їх можна розділити на виробничі і невиробничі (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система взаємозв'язку між собою внутрішніх факторів конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором на основі: [49, с. 50-54; 57, с. 23-24]

У сучасних умовах аграрні підприємства повинні постійно інноваційно розвиватися. Ключовими факторами конкурентоспроможності є:

- інноваційна продукція: розробка нових продуктів, впровадження нових технологій;
- ефективне використання ресурсів: оптимізація витрат, застосування енергозберігаючих технологій;
- висококваліфікований персонал: залучення та розвиток фахівців;
- гнучка організаційна структура: здатність швидко адаптуватися до змін ринку;
- міцні партнерські відносини: співпраця з науковими установами, постачальниками та клієнтами;
- системний підхід до управління: стратегічне планування, моніторинг та оцінка ефективності [60, с. 78-80].

Конкурентна перевага зазвичай пов'язана з більш ефективним використанням ресурсів, але це не завжди прямий і однозначний зв'язок. Для досягнення стійкої конкурентної переваги аграрним підприємствам необхідно постійно працювати над вдосконаленням своїх процесів, інноваціями та адаптацією до змін ринку [20, с. 124] (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Класифікація ключових чинників успіху у галузі

Елементи класифікації	Ключові чинники успіху
Технології	<ul style="list-style-type: none"> - використання інновацій у виробничому процесі; - висока якість наукових досліджень; - наявність прогресивних технологій; - розробка нових товарів та послуг;
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> - наявність висококваліфікованих кадрів, професіоналів; - досвід персоналу в певній галузі; - здатність до розробки та реалізації інновацій; - наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів відповідно зі стратегічними цілями діяльності;
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - надійність матеріалів та комплектуючих виробів; - низька собівартість продукції; - висока якість продукції; - високий рівень фондовіддачі; - наявність розвинутої транспортної інфраструктури в місці розташування підприємства; - висока продуктивність праці; - можливість виконання індивідуальних замовлень; - наявність високоякісної паливної арматури, дешевих джерел енергії;
Маркетинг і збут	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень обслуговування; - низький рівень повернень замовлень покупців; - широкий асортимент продукції; - висока кваліфікація персоналу служби маркетингу; - висока якість реклами; - привабливий дизайн; - гарантійне обслуговування покупців; - широка мережа дилерів; - наявність власних одиниць роздрібної торгівлі; - низькі витрати реалізації; - висока швидкість доставки;
Організаційні можливості	<ul style="list-style-type: none"> - досконалі інформаційні системи; - висока швидкість виведення нових товарів на ринок; - висока швидкість проходження управлінських рішень; - використання Internet та здійснення електронної комерції; - високий рівень кваліфікації менеджерів;
Інші елементи	<ul style="list-style-type: none"> - наявність позитивного іміджу; - загальний низький рівень витрат; - привабливе місце розташування; - доступність позикових ресурсів.

Джерело: розроблено автором за даними: [29, с. 79-85; 51, с. 140-144; 54, с. 6]

Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства передбачає аналіз як показників продукції, так і показників використання ресурсів, а також врахування інших важливих факторів (рис. 1.3).

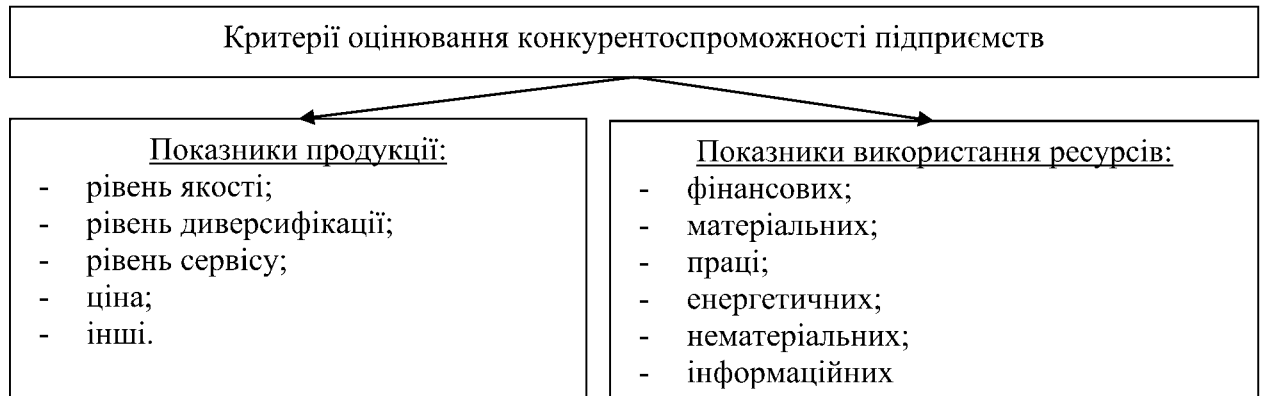


Рис. 1.3. Критерії оцінювання конкурентоспроможності підприємств
Джерело: побудовано автором на основі: [12, с. 83-82; 33, с. 39-44]

Методи оцінки конкурентоспроможності, залежно від класифікаційної ознаки поділяються на такі групи [46, с. 283-285]:

1. За напрямом формування інформаційної бази:

Експертні методи – дозволяють врахувати суб’єктивні фактори, інтуїцію та досвід експертів, що особливо важливо при оцінці складних і неформалізованих аспектів конкурентоспроможності.

Критерійні методи – об’єктивні, оскільки базуються на точних даних, легко порівнювати результати різних підприємств.

2. За способом відображення кінцевих результатів:

Графічні методи – наочно демонструють взаємозв’язки між різними показниками, дозволяють виявити тенденції та тренди.

Математичні методи – дозволяють отримати точні кількісні оцінки, провести глибокий аналіз даних.

3. За наявністю або відсутністю математичних розрахунків:

Кількісні методи – дозволяють отримати точні кількісні оцінки.

Якісні методи – дозволяють врахувати суб’єктивні фактори, виявити нові можливості для розвитку [72, с. 286-293].

Зазвичай для комплексної оцінки використовується комбінація різних методів. Наприклад, можна почати з якісного аналізу за допомогою матричних методів, а потім провести кількісну оцінку за допомогою індексних методів (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Методи	Сутність і переваги	Недоліки
Методи, які базуються на аналізі порівняльних переваг	Наявність порівняльних переваг, які дають змогу забезпечити відносно нижчі витрати виробництва. Найбільш поширений та простий у розрахунках	Не дає змоги адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства; статичність отриманих оцінок; майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства та галузі	Рівновага підприємств не дає стимулів для переходу на наступну стадію. Дає якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Значною мірою відображає об'єктивно лише зовнішні умови роботи підприємства; не характеризує можливості до адаптації
Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Співставлення положень тих, хто входить у галузь, із тими, які є лідерами та із середніми показниками. Достатньо глибокий аналіз внутрішнього стану	Важко визначити кінцеву інтегральну оцінку; наявність значних обсягів розрахунків; не дає змоги оцінити динаміку факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності
Методи, основані на теорії якості товару	Продукція порівнюється з параметрами товару еталона. Аналіз якості виготовленої продукції; значна увага для споживачів	Не враховує виробничо-збутової діяльності підприємства; можна використати лише для виробників одного виду продукції
Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності	Сутністю є побудова матриць та знаходження власної позиції в ній. Дає можливість дослідити розвиток конкуренції в динаміці	Високоприбутковий портфель є незбалансованим, оскільки збалансований портфель може бути неприбутковим; концентрація на одній зі стратегій
Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств	Аналізується внутрішнє середовище підприємств із метою виявлення переваг та потенціалу для їх розробки. Дає змогу проаналізувати окремі елементи потенціалу	Важко отримати інформацію для розрахунків; трудомісткий алгоритм; оцінка базується лише на аналізі внутрішніх факторів без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, що базуються на порівнянні з еталоном	Може містити будь-яку кількість показників. Є наочним та комплексним при порівнянні	Не враховані у склад досліджуваних факторів показники, які характеризують силу і напрям впливу ззовні

Джерело: розроблено автором за даними: [45, с. 35-44; 50, с. 116-119]

Незважаючи на різноманіття методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, більшість з них мають спільний недолік: вони не здатні адекватно відстежувати зміни конкурентного середовища. Отримані за допомогою таких методів оцінки конкурентних позицій підприємства швидко стають неактуальними через динамічність ринку та постійну зміну стратегій конкурентів. Лише матричні методи дозволяють проводити більш гнучку і динамічну оцінку.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства – це досить широкий і багатогранний процес. Форма представлення результатів є однією з найпоширеніших ознак для поділу методів. Однак, це далеко не єдина класифікаційна ознака (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Базові критерії та групи показників конкурентоспроможності підприємства

Критерії	Групи показників
Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень забезпеченості технікою, будівлями, устаткуванням, їх технічна справність, вік; технології; рівень організації виробництва робіт; площа земельних угідь, поголів'я худоби і птиці
Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність, надійність постачальників, характер відносин з постачальниками
Забезпеченість кадрами	Забезпеченість і кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба в нових кадрах; психологічний клімат в колективі
Система управління організацією	Організаційно-правова форма підприємства; характер і форма власності; число рівнів управління; розподіл прав і відповідальності; норми керованості, витрати на управління; методи управління; стилі керівництва; система комунікацій; схема інформаційних потоків, їх ефективність, наявність банку даних і інформаційних систем
Ділова активність підприємства і ефективність організації збуту	Рівень затовареності готовою продукцією; рентабельність продажів; рівень завантаження виробничих потужностей; надійність постачальників; швидкість реакції на замовлення; об'єми постачання сировини; інвестиційна привабливість
Конкурентоспроможність продукції	Якість продукції; ціна продукції

Джерело: розроблено автором за даними: [45, с. 35-44; 50, с. 116-119].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це складний процес, що вимагає глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів. Розглянемо

детальніше найпоширеніші методи, які використовуються для цієї мети [23, с. 124-125]. Представимо методи, що перелічені вище, їх характеристики, переваги, недоліки та можливість застосування їх для аграрного підприємства у вигляді таблиці (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств

Назва методу	Характеристика	Переваги	Недоліки	Можливість застосування
SWOT-аналіз	Дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємств	Простота для застосування та сприйняття	Не відображає динаміку у часі. Надмірна суб'єктивність методу	Виявлення сильних і слабких сторін аграрного підприємства, його загроз та можливостей
Матричні методи оцінки	Базуються на використанні матриць	Можливість досліджувати процеси конкуренції в динаміці	Виключає проведення аналізу причин, що ускладнює вироблення управлінських рішень	Оцінювання положення підприємства на ринку та вибір стратегічної позиції
Побудова «гіпотетичного багатокутника конкурентоспроможності»	Припускає оцінку конкурентоспроможності підприємства по восьми факторах	Є зручним інструментом порівняння можливостей підприємства й основних конкурентів	Обмежене число параметрів оцінювання напрямків діяльності підприємства	Спирається на аналіз широкого комплексу проблем технічного, економічного й соціального характеру
Диференціальний метод	Оцінка здатності товару проводиться шляхом зіставлення параметрів аналізованих продукції з параметрами бази порівняння	Показує, наскільки стан підприємства близький до бази порівняння	Не відображає вплив кожного параметру при виборі товару споживачем	Оцінювання підприємства шляхом зіставлення параметрів з базою порівняння

Джерело: розроблено автором за даними: [23, с. 124-125; 39, с. 214-220]

Регулярна оцінка конкурентоспроможності є ключовою для успішного функціонування будь-якого аграрного підприємства на ринку. Ви правильно зазначили, що за формою вираження результатів оцінки виділяють матричні, графічні та індексні методи [44, с. 121].

1. Матричні методи – дозволяють наочно представити взаємозв'язки між різними факторами, що впливають на конкурентоспроможність. Наприклад, можна побудувати матрицю, що відображає зв'язок між якістю продукції та її ціною.

– Матриця BCG (Boston Consulting Group) – дозволяє класифікувати різні види продукції за рівнем ринкової частки та темпами зростання ринку. Це допомагає визначити, які культури або напрямки діяльності потребують додаткових інвестицій, а які – можуть бути скорочені.

– Матриця Ансоффа – використовується для розробки стратегій росту, допомагаючи визначити, які ринки і продукти можуть бути найбільш перспективними для аграрного підприємства.

2. Графічні методи – дозволяють візуалізувати динаміку показників конкурентоспроможності з часом, порівнювати підприємство з конкурентами та виявляти тенденції.

– Лінійні діаграми – використовуються для відображення зміни обсягів виробництва, виручки, прибутку тощо за певний період.

– Стовпчасті діаграми – дозволяють порівнювати різні показники між різними культурами, регіонами або підприємствами.

– Радарні діаграми – використовуються для порівняння підприємства з конкурентами за комплексом показників.

3. Індексні методи – дозволяють отримати кількісну оцінку конкурентоспроможності підприємства за допомогою єдиного індексу, що враховує сукупність факторів.

– Індекс конкурентоспроможності продукції – обчислюється на основі комплексу показників, що характеризують якість, ціну, відповідність вимогам споживачів тощо.

– Індекс інноваційної активності – оцінює рівень інноваційності підприємства, що є важливим фактором конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Крім зазначених методів, в аграрному секторі також широко застосовуються:

- Метод бенчмаркінгу – порівняння діяльності підприємства з кращими зразками у галузі.

- SWOT-аналіз – оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства.

- Метод сценаріїв – моделювання різних варіантів розвитку подій.

Методи оцінки конкурентоспроможності, які ми розглянули раніше, можуть бути успішно застосовані для аналізу конкурентоспроможності саме сільськогосподарської продукції. Оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції є надзвичайно важливою для виробників, оскільки вона дозволяє:

- ідентифікувати сильні та слабкі сторони продукції – порівняння з конкурентами за допомогою матричних і графічних методів дозволяє визначити, які характеристики продукції потребують покращення.

- визначити оптимальні стратегії маркетингу – за результатами оцінки можна розробити ефективніші маркетингові стратегії, спрямовані на задоволення потреб споживачів і підвищення попиту на продукцію.

- оптимізувати виробничі процеси – аналіз конкурентоспроможності допомагає виявити напрямки для вдосконалення виробничих процесів, зниження собівартості та підвищення якості продукції.

- приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій – оцінка дозволяє визначити, в які напрямки слід інвестувати для підвищення конкурентоспроможності (рис. 1.9).

Важливо зазначити, що при оцінці конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції необхідно враховувати специфіку різних видів продукції, регіональні особливості та зміни ринкової кон'юнктури.

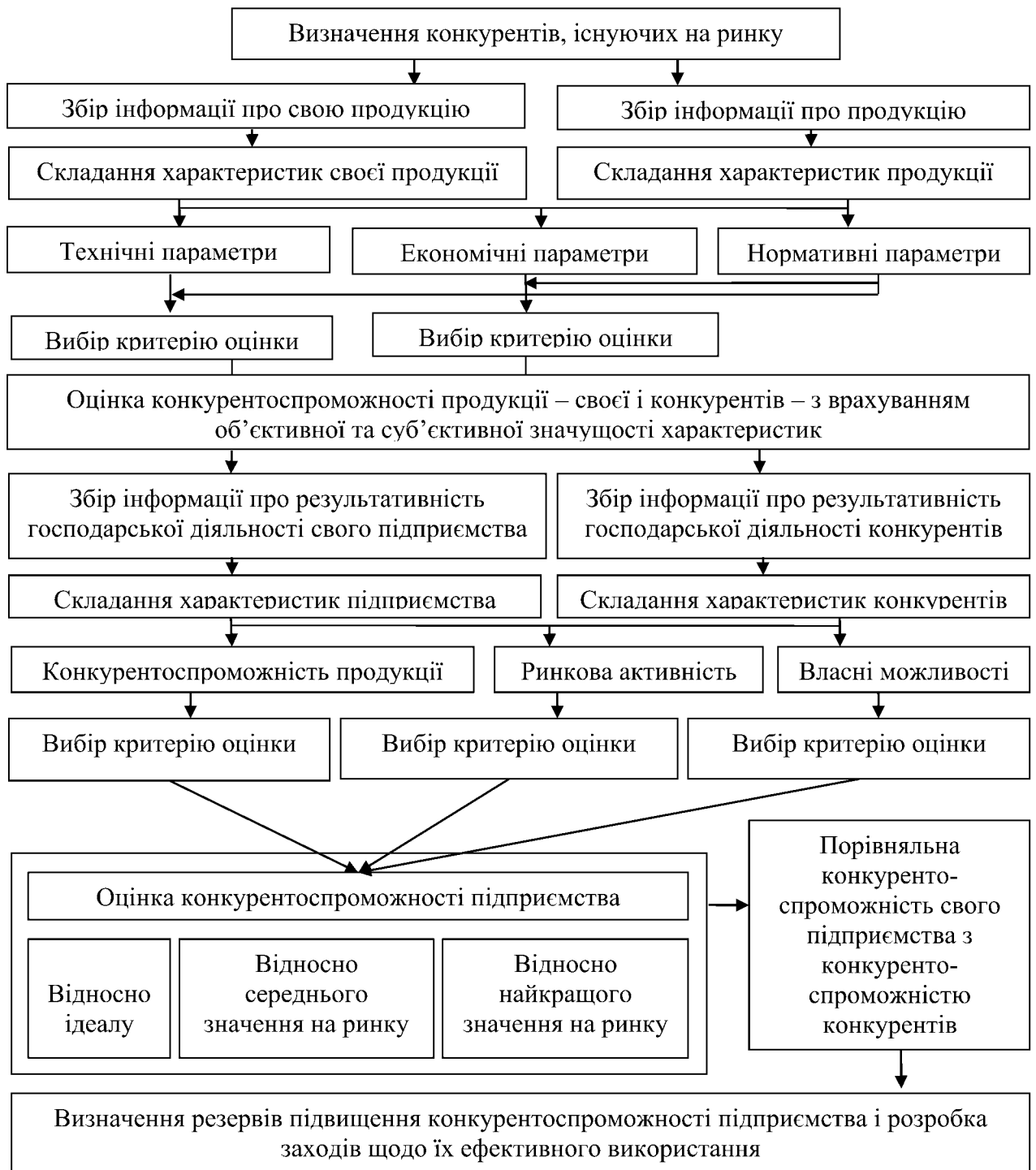


Рис. 1.9. Схема оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором за даними: [23, с. 124-125; 39, с. 214-220]

В основу даної оцінки закладена порівняльна характеристика продукції, що виробляє підприємство з продукцією конкурентів, вибір критерію оцінки та визначення резервів підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

1. Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна оцінка його здатності успішно конкурувати на ринку. Вона визначається сукупністю взаємопов'язаних факторів, таких як якість продукції або послуг, ефективність виробництва, інноваційність, маркетингові стратегії, фінансова стабільність, а також здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Дослідження конкурентоспроможності підприємств можна класифікувати за характером аналізу: статичний або динамічний. Статичний аналіз фокусується на оцінці наявних у підприємства ресурсів (матеріальних, людських, фінансових тощо), а також його потенціалу. Динамічний аналіз, у свою чергу, досліджує ефективність бізнес-процесів, здатність підприємства адаптуватися до змін та реагувати на виклики ринку.

2. Конкурентоспроможність підприємства та його продукції – це два взаємозалежні поняття. З одного боку, саме конкурентоспроможне підприємство має ресурси, технології та організацію виробництва, що дозволяють створювати продукцію, яка задовольняє потреби споживачів краще за пропозиції конкурентів. З іншого боку, успішна реалізація конкурентоспроможної продукції забезпечує підприємству стабільні доходи, які можуть бути інвестовані в подальший розвиток та підвищення загальної конкурентоспроможності. Цей взаємозв'язок, особливо в аграрному секторі, є недостатньо дослідженим як в теоретичному, так і в прикладному аспектах.

3. Фактична конкурентоспроможність підприємства залежить як від внутрішніх факторів (ефективність управління, кваліфікація персоналу, технологічний рівень), так і від зовнішніх (конкуренція, законодавство, економічна ситуація). Стратегічна конкурентоспроможність більше пов'язана з зовнішніми факторами, такими як макроекономічна ситуація, розвиток інфраструктури, інноваційна політика держави. Таким чином, підприємство повинно не тільки адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й впливати на нього, формуючи сприятливі умови для свого розвитку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДОСЯГНУТОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження

Створене на основі приватної власності, «Підприємство» має статус юридичної особи згідно із законодавством України. Спектр діяльності підприємства охоплює оптову та роздрібну торгівлю сільськогосподарською продукцією, товарами власного виробництва та іншими товарами народного споживання. Крім того, «Підприємство» здійснює будівельні та ремонтні роботи, виробництво будівельних матеріалів та надає широкий спектр послуг, включаючи агротехнічні.

Основною метою господарства є ефективне ведення сільського господарства, переробка вирощеної продукції та її реалізація на ринку. Крім того, підприємство надає широкий спектр послуг, включаючи транспортні, комунальні, будівельні та ритуальні, спрямовані на задоволення потреб як працівників, так і місцевої громади. Господарство має статус юридичної особи з усіма необхідними атрибутами.

Ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від правильно обраної організаційної структури. Оптимальна структура повинна забезпечувати швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. На даному підприємстві використовується цехова структура, яка передбачає поділ на основні виробничі підрозділи (рослинництво, тваринництво тощо) та допоміжні служби. Керівництво підприємства формується демократичним шляхом шляхом обрання на загальних зборах акціонерів. Структура управління виробничого кооперативу – це своєрідний каркас, який визначає, як організована робота всіх його ланок, хто за що відповідає і як приймаються рішення. Вона є важливим елементом ефективної діяльності

кооперативу, оскільки від неї залежить координація зусиль усіх членів, швидкість реагування на зміни та загальна продуктивність.

Земельні ресурси є фундаментальним активом сільськогосподарського виробництва, визначаючи його ефективність та масштаби. Якість, родючість та раціональне використання земель безпосередньо впливають на обсяги та якість сільськогосподарської продукції. Як невідновлюваний ресурс, земля набуває особливого значення, оскільки її продуктивність визначає не лише економічні показники аграрного сектору, а й забезпечує продовольчу безпеку країни. Специфічні властивості земельних ресурсів, такі як родючість, рельєф, кліматичні умови, вимагають індивідуального підходу до їх обробки та використання, що робить земельні ресурси унікальним фактором виробництва в сільському господарстві. Проаналізуємо динаміку землекористування підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка розмірів та використання сільськогосподарських угідь
«Підприємство», 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+,-	%
Всього с.-г. угідь, га	3975	3787	4108	4108	3924	-51	98,7
Питома вага с.-г. угідь в площі району, %	4,7	4,7	5,3	5,3	4,7	0	-
з них: ріллі, га	3659	3630	3974	3773	3679	20	100,5
пасовища	316	157	134	335	245	-71	77,5
Всього посівів с.-г. культур	3659	3630	3974	3773	3679	20	100,5

Згідно з наданими даними, за період 2019-2023 років спостерігається певна динаміка у використанні сільськогосподарських угідь підприємства. Хоча загальна площа сільськогосподарських угідь зазнала незначного зменшення (на 51 га), структура використання земельних ресурсів зазнала суттєвіших змін – площа пасовищ зменшилась на 71 га, площа ріллі та посівів культур зросла на 20 га.

Спеціалізація підприємства є стратегічним рішенням, яке обумовлюється комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори включають ресурсний потенціал підприємства, його технологічні

можливості та організаційну структуру. Зовнішні фактори пов'язані з кон'юнктурою ринку, державною політикою та іншими макроекономічними чинниками. Структура товарної продукції є найважливішим індикатором спеціалізації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка вартості товарної продукції «Підприємство» та рівень його спеціалізації, 2019-2023 рр.

Назва продукції	Вартість товарної продукції, тис. грн					Структура, %	Порядковий номер
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.		
Рослинництво всього:	59715	81501	95430	73330	102877,6	79,8	x
пшениця	7331	8305	12809	8998,5	1646,7	7,6	5
кукурудза на зерно	28914	38007	30178	3223,5	8701,8	21,1	2
ячмінь	2141	2680	5775	596,5	891,1	2,3	9
жито	-	-	-	428,2	112,2	0,1	12
просо	-	-	-	12994,9	13397,2	5,1	6
горох	-	1180	6104	1416,4	273,3	1,7	11
соняшник	17959	28979	37286	35102,9	37400,1	30,3	1
соя	3370	2350	3278	7477,3	3055,1	3,8	10
ріпак	-	-	-	3091,8	37400,1	7,8	4
Тваринництво всього:	26735	18586	18298	19713,7	21429,9	20,2	x
м'ясо великої рогатої худоби	6347	2184	2079	1578,6	2025,1	2,7	8
м'ясо свиней	864	2554	3623	4624,3	4500,8	3,1	7
молоко	19524	13848	12596	13510,8	14904	14,4	3
Разом по господарству:	86450	100087	113728	93043,7	124307,5	100,0	x

Згідно з наданими даними, підприємство має досить диверсифіковане виробництво, яке охоплює рослинництво і тваринництво. Однак, структура виробництва зазнала значних змін за період 2019-2023 рр. Перше місце за питомою вагою в структурі товарної продукції в середньому за 2019-2023 рр. займає реалізація соняшнику – (30,3 %), друге – кукурудза на зерно (21,2 %), третє – молоко (14,4 %), четверте – ріпак (7,8 %) та пшениця (7,6 %).

Як ключовий компонент виробничого потенціалу, основні засоби вимагають систематичного контролю та аналізу для оптимізації їх використання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів
«Підприємство», 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2019-2023 рр.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+,-	%
Наявність основних засобів на кінець року – всього, тис. грн	47028	47800	50122	50418	178417	131389	379,4
у т. ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	8710	8709	8709	8709	136002	127292	1561,4
машини та обладнання	34779	36070	36961	36961	37625	2846	108,2
транспортні засоби	1229	2161	3265	3265	3265	2036	265,7
інструменти, прилади, інвентар	650	692	1011	1307	1355	705	208,5
інші основні засоби	26	26	26	26	20	-6	76,9
Вартість оборотних засобів на кінець року – всього, тис. грн	50257	49983	74676	79936	59397	9140	118,2
у т. ч.: виробничі запаси	16005	14443	18532	16420	14795	-1210	92,4
тварини на вирощуванні та відгодівлі	2594	2409	2405	2359	2974	380	114,6
незавершене виробництво	4934	3520	10096	13730	4743	-191	96,1
готова продукція	13903	12590	19693	20238	20655	6752	148,6
дебіторська заборгованість	8798	17582	18699	13122	5272	-3526	59,9
грошові кошти	733	362	147	470	246	-487	33,6
Фондозабезпеченість, тис. грн	11,8	12,6	13,2	2,7	17,6	5,8	149,2
Фондоозброєність, тис. грн	163,9	163,8	206,2	75,0	516,8	352,9	315,3
Фондовіддача, грн	1,06	1,47	2,23	8,7	1,44	0,38	135,8
Фондомісткість, грн	0,24	0,17	0,11	0,12	0,69	0,45	287,5
Норма прибутку, %	-29,1	4,2	26,7	-3,9	-14,6	14,5	-
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,8	1,0	1,2	3,5	3,9	3,1	487,5
Коефіцієнт придатності, %	41,48	31,58	25,05	22,2	60,5	19,02	-

З наведених даних видно, що підприємство зазнало значних змін у використанні основних засобів за період 2019-2023 рр. Спостерігається різке зростання вартості основних засобів, особливо будівель, споруд та передавальних пристроїв. Як бачимо з даних таблиці, покращились показники забезпеченості підприємства основними засобами, зокрема, збільшився показник фондозабезпеченості підприємства на 49,2 %, або на 5,8 тис. грн, фондоозброєності праці зросла у 3 рази, або на 352,9 тис. грн, що є позитивним процесом. Негативна тенденція прослідковується в 2023 р.,

порівняно з 2019 р., щодо норми збитковості: 29,1% та 14,6% відповідно.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів є ключовим для успішного функціонування аграрного підприємств (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами «Підприємство» та продуктивності праці, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	161	150	152	149	134	83,2
Чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві – всього, осіб	161	144	148	142	127	78,9
з них задіяні у: рослинництві	96	94	84	76	65	67,7
тваринництві	65	50	64	66	62	95,4
Виробництво валової продукції – всього, тис. грн (у постійних цінах 2021 р.)	175550	146444	166043	126089	141396	80,5
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн	1090,4	1017,0	1121,9	888,0	1113,4	102,1
на 1 людино-годину, грн	499,1	528,7	505,9	496,3	414,8	83,1
Отримано валового доходу – всього, тис. грн	90535,0	100088	113727	93052,0	96521,1	106,6
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн	562,3	667,3	748,2	624,5	720,3	128,1
на 1 людино-годину, грн	181,4	189,3	224,8	187,5	232,7	128,3
Отримано чистого доходу (збитку) – всього, тис. грн	-7339,6	18870,6	37211,7	8300,5	-6090,2	83,0
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн	-45,6	125,8	244,8	55,7	-45,4	99,7
на 1 людино-годину, грн	-14,7	35,7	73,6	16,7	-14,7	99,9

Згідно з наданими даними, за період 2019-2023 рр. на підприємстві спостерігається тенденція до зменшення середньорічної чисельності працюючих на 16,8 %, зокрема тих, що зайняті безпосередньо у сільськогосподарському виробництві – на 21 %. Водночас, продуктивність праці, розрахована як на одного працівника, так і на одну людино-годину, зазнала коливань, але загалом демонструє зростання – виробництво валової

продукції у постійних цінах збільшилось на 2,1 %, валового доходу – на 28,1 % у розрахунку на 1 працівника. Звісно, найбільш негативним є отримання збитку підприємством у 2023 р.

З проведеного аналізу таблиці видно, що фінансові показники підприємства за період 2019-2023 рр. демонструють досить суттєві коливання. Це свідчить про нестабільність виробництва і потребу в подальшому аналізі для виявлення причин таких коливань та розробки стратегій для стабілізації та зростання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва «Підприємство», 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Вартість валової продукції у постійних цінах 2021 р. – всього, тис. грн	175550,2	146444,3	166043,7	126089,8	141396,5	80,5
у т. ч.: рослинництва	147590,9	126176,1	147128,1	106535,3	122360,3	82,9
тваринництва	27959,3	20268,2	18915,6	19554,5	19036,2	68,1
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн	101837,0	106542,8	206991,4	98416,4	97866,4	96,1
у т. ч.: рослинництва	74245,4	88367,8	188251,2	78195,3	75133,2	101,2
тваринництва	27591,6	18175,0	18740,1	20221,1	22733,2	82,4
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	97874,6	81218,3	76516,2	84751,5	102611,2	104,8
у т. ч.: рослинництва	59554,1	58182,8	56349,3	61683	79002,7	132,7
тваринництва	38320,5	23035,5	20166,9	23068,5	23608,5	61,6
Валовий дохід – всього, тис. грн	90535,0	100088,9	113727,9	93052	96521	106,6
у т. ч.: рослинництва	64061,0	81501,8	95429,8	73330	75091,2	117,2
тваринництва	26474,0	18587,1	18298,1	19722	21429,8	80,9
Прибуток (збиток) – всього, тис. грн	-7339,6	18870,6	37211,7	8300,5	-6090,2	83,0
у т. ч.: рослинництва	4506,9	23319,0	39080,5	11647	-3911,5	-86,8
тваринництва	-11846,5	-4448,4	-1868,8	-3346,5	-2178,7	18,4
Рівень рентабельності (збитковості), %	-7,5	23,2	32,7	9,8	-5,9	x
у т. ч.: рослинництва	7,6	40,1	41,0	18,9	-5,0	x
тваринництва	-30,9	-19,3	-10,2	-14,5	-9,2	x

Спостерігається загальне зростання вартості валової продукції в постійних цінах 2021 р., однак, у 2022 р. відбулося значне падіння, після чого

в 2023 р. показник дещо відновився. За 5 років вартість валової продукції у постійних цінах зменшилась на 19,5 %, у тому числі вартість продукції рослинництва зменшилась на 17,1 %, тваринництва – на 31,9 %.

Рослинництво традиційно займає більшу частку у вартості валової продукції, але його частка дещо знизилась у 2022 р., тваринництво демонструє меншу стабільність у порівнянні з рослинництвом. Динаміка вартості валової продукції у діючих цінах свідчить про значні коливання цін на продукцію протягом аналізованого періоду. Продукція рослинництва у діючих цінах у 2023 р. проти 2019 р. зросла на 1,2 %, тваринництва – зменшилась на 17,6 %. Повна собівартість реалізованої продукції зростала протягом 2019-2023 рр. на 4,8 %, що негативно вплинуло на прибутковість. Більшими темпами зросли втрати на виробництво продукції рослинництва – на 32,7 %, повна собівартість виробництва продукції тваринництва за досліджуваний період зменшилась на 38,4%.

Прибуток підприємства демонстрував значні коливання, включаючи збиткові роки. З наведених даних видно, що прибуток підприємства протягом аналізованого періоду демонструє значну мінливість: від значного збитку у 2019 р. до максимального прибутку у 2021 р. Далі спостерігається зниження прибутку, а у 2023 р. – знову збиток. Рівень рентабельності також був нестабільним в у 2023 р. підприємство було збитковим на рівні 5,9%. Прибуток від рослинництва був більш стабільним, ніж прибуток від тваринництва, тваринництво за всі 5 років є збитковим. Галузь рослинництва була рентабельною за 2019-2022 рр. на рівні 40 %, у останньому 2023 р. – рівень збитковості становив 5 %.

Виробничо-збутова діяльність є серцем будь-якого підприємства, оскільки саме вона забезпечує перетворення ресурсів на кінцевий продукт, який приносить прибуток. Ефективність цього процесу визначає конкурентоспроможність підприємства та її здатність задовольняти потреби клієнтів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка ефективності виробничо-збутової діяльності продукції
рослинництва «Підприємство», 2019-2023 рр.**

Продукція	Роки					2023 р. до 2019 р., +/-
	2019	2020	2021	2022	2023	
Пшениця						
Собівартість продукції, грн/ц	347,5	365,6	385,3	461,7	577	166,0
Ціна реалізації, грн/ц	401,7	448,7	543,0	391,9	398	99,1
Прибуток, збиток, грн/ц	39,9	83,1	157,7	-69,8	-179	-448,6
Рентабельність продукції, %	11,4	22,7	40,9	-15,1	-31,0	-42,4 в.п.
Рентабельність продажу, %	9,9	18,5	29,0	-17,8	-45,0	-54,9 в.п.
Ячмінь						
Собівартість продукції, грн/ц	357,5	453,0	440,7	621,2	1028	287,6
Ціна реалізації, грн/ц	358,6	391,1	560,5	204	334,4	93,3
Прибуток, збиток, грн/ц	6,6	-61,9	119,8	-417,2	-693,6	в 105 р.
Рентабельність продукції, %	1,8	-13,7	27,2	-67,2	-67,5	-69,3 в.п.
Рентабельність продажу, %	1,8	-15,8	21,4	-204,5	-207,4	-209,2 в.п.
Кукурудза на зерно						
Собівартість продукції, грн/ц	278,1	306,8	286,9	1381,7	439,5	158,0
Ціна реалізації, грн/ц	308,6	478,4	410,6	248,9	267,9	86,8
Прибуток, збиток, грн/ц	29,0	171,6	123,7	-1132	-171,6	-591,7
Рентабельність продукції, %	10,4	55,9	43,1	-82,0	-39,0	-49,4 в.п.
Рентабельність продажу, %	9,4	35,9	30,1	-455,1	-64,1	-73,5 в.п.
Соняшник						
Собівартість продукції, грн/ц	627,7	692,9	556,6	683,4	966,4	154,0
Ціна реалізації, грн/ц	669,6	982,9	1612,7	1120,8	926,6	138,4
Прибуток, збиток, грн/ц	41,7	290,0	1056,1	437,4	-39,8	-95,4
Рентабельність продукції, %	6,6	41,9	189,7	64,0	-4,1	-10,7 в.п.
Рентабельність продажу, %	6,2	29,5	65,5	39,0	-4,3	-10,5 в.п.

З наданих даних видно, що ефективність виробничо-збутової діяльності рослинницького підприємства за період 2019-2023 рр. зазнала значних коливань і, загалом, має тенденцію до погіршення. Це підтверджується зниженням рентабельності продукції та продажу для всіх видів культур. Спостерігається стійке зростання собівартості продукції, при цьому ціна реалізації після 2021 р. почала знижуватися. Це призвело до значного скорочення прибутку і, як наслідок, різкого зниження рентабельності. Динаміка цін на кукурудзу була більш нестабільною.

Після періоду зростання прибутковості у 2020-2021 рр., у подальші роки спостерігається різке зниження цін і збільшення собівартості, що призвело до значних збитків. Соняшник відрізнявся від інших культур більш високою рентабельністю у 2021-2022 рр., однак, у 2023 р. прибутковість

також знизилася. Імідж і прибуток підприємства – це два взаємопов’язані поняття. Позитивний імідж є потужним інструментом для збільшення прибутку, а стабільний прибуток зміцнює репутацію підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка ефективності виробничо-збутової діяльності продукції тваринництва «Підприємство», 2019-2023 рр.

Продукція	Роки					2023 р. до 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
М’ясо великої рогатої худоби						
Собівартість продукції, грн/ц	4020,3	6531,2	4438,3	10051,7	5949,3	148,0
Ціна реалізації, грн/ц	3014,4	2737,4	3075,4	2967,4	3577,9	118,7
Прибуток, збиток, грн/ц	-1005,9	-3793,8	-1362,9	-7084,3	-2371,4	235,7
Рентабельність продукції, %	-25,0	-58,1	-30,7	-70,5	-39,9	-14,9 в.п.
Рентабельність продажу, %	-33,4	-138,6	-44,3	-238,7	-66,3	-32,9 в.п.
М’ясо свиней						
Собівартість продукції, грн/ц	13397,7	5684,7	3899,1	5742	8019,6	59,9
Ціна реалізації, грн/ц	3500,0	3073,5	3401,6	4136,2	5185,2	148,1
Прибуток, збиток, грн/ц	-9897,7	-2611,2	-497,5	-1605,8	-2834,4	28,6
Рентабельність продукції, %	-73,9	-45,9	-127,6	-28,0	-35,3	38,6 в.п.
Рентабельність продажу, %	-282,8	-85,0	-146,3	-38,8	-54,7	228,1 в.п.
Молоко						
Собівартість продукції, грн/ц	919,7	765,8	937,3	868,6	908	98,7
Ціна реалізації, грн/ц	678,1	809,7	907,2	910,4	1019	150,3
Прибуток, збиток, грн/ц	-241,6	43,9	-30,1	41,8	111	-45,9
Рентабельність продукції, %	-26,3	5,7	-3,2	4,8	12,2	38,5 в.п.
Рентабельність продажу, %	-35,6	5,4	-3,3	4,6	10,9	46,5 в.п.

Аналіз наданих даних свідчить про значну нестабільність та, загалом, зниження ефективності виробничо-збутової діяльності тваринницького підприємства за період 2019-2023 рр. Це підтверджується значними коливаннями собівартості та цін реалізації, а також постійним зниженням рентабельності для більшості видів продукції. Спостерігається стійке зростання собівартості продукції при одночасному зниженні цін реалізації.

Ситуація з м'ясом свиней характеризується значною нестабільністю. Після періоду значних збитків у 2019-2020 рр., у подальші роки спостерігається деяке покращення ситуації, але загалом рентабельність залишається низькою. Рентабельність виробництва молока також була низькою протягом більшої частини періоду, і лише у 2023 р. спостерігається незначне покращення.

Висока рентабельність свідчить про фінансову стійкість підприємства і підвищує довіру до неї, висока рентабельність дозволяє підприємству: інвестувати в розвиток нових продуктів, технологій і покращення якості послуг, що підсилює її конкурентні переваги; брати участь у соціальних проектах, що підвищує її репутацію; залучати і утримувати найкращих фахівців (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Результативність продажу основних видів продукції
«Підприємство» у 2023 р.**

Продукція	Виручка від реалізації продукції, тис. грн	Собівартість продукції, тис. грн	Прибуток, збиток, тис. грн	Рентабельність продажу, %
Пшениця	1646,7	2387,6	-740,9	-31,0
Кукурудза на зерно	8701,8	14278,5	-5576,7	-39,1
Ячмінь ярий	891,1	2739,5	-1848,4	-67,5
Жито	112,2	243,0	-130,8	-53,8
Просо	13397,2	9448,1	3949,1	41,8
Горox	273,3	683,4	-410,1	-60,0
Соя	3055,1	2687,7	367,4	13,7
Соняшник	37400,1	39005,5	-1605,4	-4,1
Ріпак	9613,8	7519,1	2094,7	27,9
М'ясо великої рогатої худоби	2025,1	3367,3	-1342,2	-39,9
М'ясо свиней	4500,8	6961,0	-2460,2	-35,3
Молоко	14904	13280,2	1623,8	12,2

З наведених даних видно, що результативність продажу різних видів продукції підприємства у 2023 р. є досить неоднорідною. Частина продукції приносить прибуток, інша – збитки. Це свідчить про необхідність детального аналізу кожного виду продукції та прийняття відповідних управлінських рішень. Молоко, просо, ріпак та соя – це ті продукти, які забезпечили підприємству прибуток.

2.2. Оцінка досягнутого рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства

Конкурентоспроможність підприємства формується в процесі суперництва за обмежені ресурси і визначається його здатністю досягати поставлених цілей. Маркетингове регулювання конкурентоспроможності передбачає узгодження інтересів різних рівнів економічної системи: від окремого підприємства до макроекономіки. Стратегічна конкурентоспроможність базується на тривалих конкурентних перевагах, які можуть бути реалізовані за допомогою різноманітних стратегій. Маркетинг відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Він дозволяє не лише задовольнити потреби споживачів, але й забезпечити узгодженість інтересів підприємства, регіону та держави. Конкурентні переваги, які формуються за допомогою маркетингових інструментів, є запорукою довгострокового успіху на ринку.

Оцінка основних показників забезпечення конкурентоспроможності та побудована карта позиціонування дають чітке уявлення про сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з його прямими конкурентами. «Підприємство» демонструє загалом високий рівень конкурентоспроможності. Це підтверджується його перевагою над Конкурентом 1 за показниками прибутковості та рентабельності. Рівень конкурентоспроможності «Підприємства» відрізняється залежно від конкретного конкурента. Так, проти Конкурента 2 підприємство має середній рівень конкурентоспроможності (43,10%), а проти Конкурента 3 – найнижчий (5,39%). Карта позиціонування візуально демонструє відносну позицію «Підприємства» на ринку щодо конкурентів. Це дозволяє ідентифікувати конкурентні переваги та недоліки підприємства (додаток Б).

У наш час організації повинні бути готові до постійних змін, які диктує зовнішнє середовище. Воно включає в себе різноманітні фактори, що можуть як створювати нові можливості, так і загрожувати стабільності бізнесу.

Ефективне управління змінами передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища та адаптацію стратегій компанії до нових умов (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на досліджувані підприємства

Група факторів	Фактор	Вияв	Можливий вплив
Економічні	1. Рівень інфляції	1. Підвищення цін на закупівлю ресурсів підприємства, а звідси і підвищення собівартості готової продукції.	1. Запас та використання власних ресурсів підприємства.
	2. Скорочення доходів споживачів	2. Зниження попиту на продукцію підприємства.	2. Пошук нових ринків збуту. Покращення маркетингової діяльності.
Правові	1. Недосконала правова база країни	1. Ускладнення діяльності підприємства на ринку, а звідси зменшення прибутку.	1. Збільшення обсягу виробництва та асортименту продукції.
Соціально-демографічні	1. Зростання мобільності населення 2. Зниження освіти	1. Відтік кваліфікованих кадрів із сільської місцевості до міста. 2. Проблеми освоєння нових технологій, зниження трудової дисципліни.	1. Удосконалення системи стимулювання. 2. Автоматизація й механізація праці. 3. Перекваліфікація та навчання працівників.
Технологічні	1. Швидкий розвиток НТП	1. Зростання цін на сільськогосподарську техніку.	1. Лізинг, короткострокова оренда на період сільськогосподарських робіт.
Кліматичні	1. Зміна клімату 2. Стихійні лиха	1. Зменшення урожайності культур. 2. Зменшення продуктивності тварин 3. Непередбачувані збитки	1. Введення прогресивних сортів культур та інтенсивних технологій вирощування 2. Агростарахування

Чинники зовнішнього середовища безумовно важко спрогнозувати, але при цьому вони мають дуже сильний вплив на підприємства в цілому. Тому завжди необхідно бути готовими до нестабільності зовнішнього середовища, виявляти тенденцію та прогнозувати майбутні наслідки від його впливу за допомогою розроблення заходів управління підприємством під час кризових умов. Саме ці заходи і допоможуть підприємству бути стабільним.

SWOT-аналіз – це потужний інструмент стратегічного планування, який допомагає компаніям оцінити своє становище на ринку. SWOT-аналіз – це не одноразова процедура, а постійний процес, який допомагає компаніям адаптуватися до змін на ринку. Регулярний перегляд і оновлення SWOT-аналізу дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу досліджуваних підприємств

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	<u>Можливості</u> 1. Зниження безробіття на селі. 2. Удосконалення технології виробництва продукції. 3. Допомога державного сектору.	<u>Загрози</u> 1. Великі податки. 2. Погані погодні умови. 3. Низька купівельна спроможність населення. 4. Посилення конкуренції.
Сильні сторони 1. Широкий, глибокий та диверсифікований товарний асортимент. 2. Підприємство очолюють кваліфіковані керівники, що мають великий досвід роботи. 3. Високий рівень кваліфікації та досвіду співробітників підприємства 4. Хороша мотивація персоналу. 5. Налагоджена збутова мережа. 6. Високий рівень рентабельності. 7. Стабільність на ринку.	1. Збільшення асортименту, додавання супутніх товарів і послуг. 2. Заходи держави спрямовані на захист вітчизняного товаровиробника. 3. Іноземні інвестори проявляють значний інтерес до галузі, до якої належить підприємство.	1. Поява конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів. 2. Посилення конкуренції, політика держави, інфляція і зростання податків, зміна смаків споживачів вплинуть на підприємство.
Слабкі сторони 1. Відсутність чіткої системи оплати праці. 2. Недостатньо ефективна робота з клієнтами. 3. Середній рівень сервісу (додаткові послуги). 4. Відсутність участі персоналу у прийнятті управлінських рішень. 5. Залежність від погодних умов.	1. Інфляційний ризик (знецінення реальної вартості капіталу). 2. Ризик неплатоспроможності чи банкрутства. 3. Ризик зміни податкового законодавства та накладання фінансових санкцій.	1. Поява нових конкурентів, низький рівень сервісу і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію. 2. Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі.

Макро- і мікросередовище тісно взаємопов'язані. Зміни в макросередовищі можуть впливати на мікросередовище і навпаки. Наприклад, економічна криза (макросередовище) може призвести до

зниження попиту на продукти або послуги (мікросередовище). Розуміння макро- та мікросередовища є ключовим для успішного ведення бізнесу. Постійний аналіз цих факторів дозволяє підприємствам виявляти нові можливості, мінімізувати ризики і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Ідентифікація та дослідження факторів зовнішнього середовища підприємства необхідні для вираження поточних та потенційних загроз та вчасного запобігання збиткам внаслідок їх впливу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Зовнішні можливості та загрози для потенціалу досліджуваних підприємств

Чинник зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Економіка	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання ВВП. - Активізація інвестиційних процесів. - Стабільність валютних курсів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Економічна криза в країні. - Високий рівень інфляції. - Високий рівень процентних ставок. - Високий рівень податків.
Політика та законодавство	<ul style="list-style-type: none"> - Політична стабільність. - Досконалість законодавчих актів. - Стабільність законодавства. 	<ul style="list-style-type: none"> - Високий тиск політичних сил на економіку. - Мінливість законодавства. - Суперечність законодавства.
Соціальна сфера	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання грошових доходів та заощаджень населення. - Підвищення культурного рівня. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зменшення реальних доходів населення. - Погіршення демографічної ситуації.
Розвиток науки та техніки	<ul style="list-style-type: none"> - Швидкий розвиток інформаційних технологій. - Поліпшення інноваційного клімату. 	<ul style="list-style-type: none"> - Низький рівень витрат на наукові дослідження. - Низька якість інформаційних ресурсів.

Аналіз локального ринку свідчить про високу конкуренцію серед середніх підприємств та наявність кількох великих гравців. Для ефективного просування продукції до кінцевого споживача доцільно розглянути створення мережі представництв у великих містах регіону, таких як Полтава, Лубни та Кременчук. Це дозволить не лише інформувати споживачів про переваги продукції, але й забезпечити безпосередній збут. Крім того, підприємства можуть розширювати співпрацю з великими переробними підприємствами, такими як хлібозаводи та молокозаводи, а також розвивати власні торгові марки. Внутрішнє середовище підприємства є фундаментом

для успішного функціонування. Глибокий аналіз його сильних і слабких сторін дозволяє розробити ефективні стратегії розвитку та мінімізувати ризики (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Внутрішнє середовище досліджуваних підприємств

Аспекти середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення вартості основних і оборотних засобів; - збільшення валової продукції; - достатньо високий рівень рентабельності виробництва; 	<ul style="list-style-type: none"> - низька урожайність у галузі рослинництва і продуктивність тварин у тваринництві; - не висока якість продукції; - висока собівартість продукції підприємства;
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> - висока продуктивність праці; - переважна більшість молодих спеціалістів (віком до 45 років) у структурі персоналу; 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня кваліфікованість працівників; - мала частка спеціалістів з вищою освітою; - низька вмотивованість працівників, пов'язана із низькою заробітною платнею
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - хороша репутація у постачальників і клієнтів; 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність брендової політики; - неефективність політики просування товару;
Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> - досвідченість директора підприємства і менеджерів середньої ланки; - далекоглядність у діях на ринку; 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність чіткої організаційної структури; - відсутність корпоративної культури підприємства;
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> - стабільна рентабельність продажу; - висока оборотність оборотних активів; - не великі терміни і суми заборгованостей. 	<ul style="list-style-type: none"> - низька ліквідність підприємства; - фінансова нестабільність, що пояснюється високою залежністю від зовнішніх джерел фінансування; - нестача фінансових ресурсів.

Для визначення рівня конкурентоспроможності використовується графічна модель потенціалу підприємства – це візуальне представлення всіх можливостей і напрямків розвитку компанії. Вона допомагає побачити повну картину бізнесу, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити стратегічні напрямки руху. Графічна модель потенціалу підприємства – це ефективний інструмент для стратегічного планування і управління. Вона допомагає компаніям краще зрозуміти себе, свої можливості і ризики, а також розробляти ефективні стратегії для досягнення успіху. Сфера символізує безмежні можливості для розвитку. Кожна точка на поверхні

сфери представляє певний напрямок діяльності. Всі напрямки діяльності підприємства взаємопов'язані, як точки на поверхні сфери, зміна одного напрямку впливає на інші. Потенціал підприємства постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Вихідні дані для побудови квадрату конкурентоспроможності потенціалу досліджуваних підприємств

Показники	Коef. чутливості	Конкурент 1	«Підприємство»	Конкурент 2
Виробництво, розподіл і збут продукції				
Якість продукції, балів	1,3	8	8	7
Валова продукція, тис. грн	1,2	78905,7	96986,3	45720,9
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	1,1	2386,74	2439,9	3369,02
на 1 працівника	1,1	337,2	429,14	360,0
Площа с.-г. угідь, га	1,3	3306	3924	1357
Маркетинг				
Кількість видів продукції (асортимент)	1,3	18	11	9
Ширина каналів реалізації	1,15	5	6	4
Ефективність маркетингової діяльності, балів	1,3	5	4	3
Розвиток соціальної інфраструктури, балів	1,25	5	5	4
Організаційна структура і менеджмент				
Чисельність працівників, осіб	1,1	234	134	127
Ділові якості менеджерів, балів	1,25	7	6	8
Система заохочення працівників, балів	1,15	5	6	4
Чисельність працівників, зайнятих у с.-г., осіб	1,2	210	127	111
Ефективність організаційної структури управління, балів	1,3	7	7	6
Фінанси				
Виручка від реалізації продукції та послуг, тис. грн	1,25	162766,0	99938,50	17615,9
Чистий прибуток, тис. грн	1,1	3032,0	-18786,0	-146,9
Коефіцієнт автономії	1,2	0,880	0,505	0,496
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,15	2,349	2,237	4,660
Рівень рентабельності, %	1,2	24,39	-23,2	-5,10
Норма прибутку, %	1,1	4,28	-6,1	-0,86

Для комплексної оцінки підприємств ми розділяємо їх діяльність на чотири функціональні блоки. В межах кожного блоку визначаємо ключові

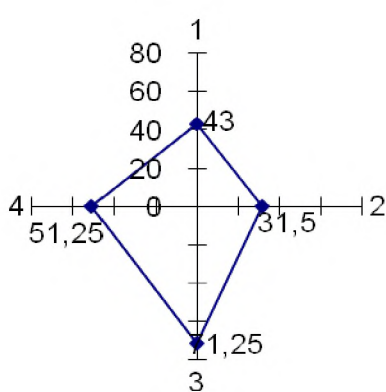
показники ефективності та встановлюємо їхню важливість (коефіцієнт чутливості). Далі, кожне підприємство оцінюється за кожним показником, і йому присвоюється ранг. Сума рангів за всіма блоками відображає загальний рейтинг підприємства. Для візуалізації цього рейтингу ми використовуємо геометричну модель: чим вищий рейтинг, тим більший квадрат можна побудувати (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

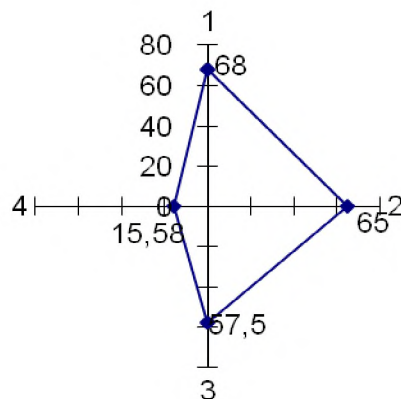
Розрахунок вихідних даних для побудови квадратів потенціалів досліджуваних аграрних підприємств Полтавського регіону

Функціональний блок	Конкурент 2		«Підприємство»		Конкурент 1	
	Сума місць	Довжина вектора	Сума місць	Довжина вектора	Сума місць	Довжина вектора
Виробництво, розподіл та збут продукції	13,2	18	8,2	68	10,7	43
Організаційна структура та менеджмент	9,6	54	8,5	65	11,85	31,5
Маркетинг	7,6	55	7,4	57,5	6,3	71,25
Фінанси	16,37	13,58	16,13	15,58	11,85	51,25

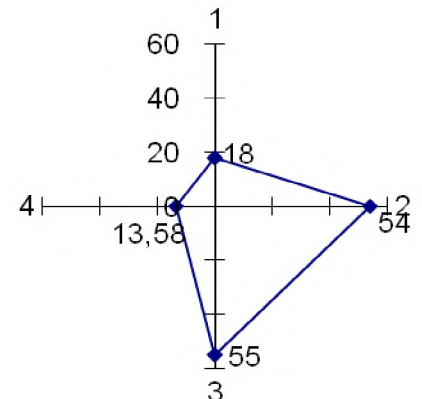
Отже, після розрахунку вихідних даних ми можемо побудувати квадрат потенціалу для усіх трьох підприємств та проаналізувати їх можливості, слабкі та сильні сторони (рис. 2.2).



Квадрат потенціалу
Конкурент 1



Квадрат потенціалу
«Підприємство»



Квадрат потенціалу
Конкурент 2

Квадрати потенціалу досліджуваних підприємств Полтавського регіону

Підприємство має значний потенціал, але не використовує його в повній мірі через відсутність ефективної маркетингової стратегії. Незважаючи на великі обсяги виробництва, продукція підприємства не має достатньої видимості на ринку. Конкурент 3, хоча і має менші виробничі потужності, успішно вирішує завдання збуту. Однак, відсутність власної торгової марки і рекламних кампаній обмежує його потенціал для подальшого зростання. Однак, навіть у Конкурента 3 є потенціал для зростання, оскільки відсутність власної торгової марки і рекламних кампаній обмежує його можливості. Обидва підприємства можуть значно покращити свої результати, розширивши канали збуту, розробивши ефективні маркетингові кампанії та створивши сильний бренд.

Незважаючи на потенціал в організаційному управлінні та маркетингу, Конкурент 2 є найслабшим у дослідженні через значні проблеми у виробництві. Малі посівні площі та низький валовий збір призводять до недостатнього обсягу продукції, що, в свою чергу, не дозволяє підприємству отримувати прибуток. Низька ціна реалізації, близька до собівартості, поглиблює фінансові труднощі.

Кореляційний та регресійний аналіз є незамінними методами наукового дослідження. Вони допомагають виявити приховані закономірності в даних, перевірити наукові гіпотези та побудувати точні моделі. Застосування цих методів сприяє розвитку знань у різних галузях, від природничих наук до соціальних. Кореляційний та регресійний аналіз – це потужні інструменти для прийняття рішень. Вони дозволяють прогнозувати майбутні події, оптимізувати процеси та підвищити ефективність роботи. Завдяки цим методам можна виявити фактори, які впливають на певний результат, та керувати цими факторами для досягнення бажаних результатів. Множинний кореляційно-регресійний аналіз фінансової стійкості «Підприємство» був проведений за фінансовими звітами підприємства за 2015-2023 рр. У якості результативного показника (у) було взято чистий дохід (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Вихідні дані для проведення множинного кореляційно-регресійного аналізу фінансової стійкості «Підприємство», 2015-2023 рр.

Показники	Роки								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
X ₁ – дохід від реалізації, тис. грн	48118	62415	76537	105472	90536	102029	123461	96881	99938
X ₂ – собівартість реалізованої продукції, тис. грн	36146	50387	69302	87428	101322	84581	79151	87161	106404
X ₃ – адміністративні та збутові витрати	2655	5264	7020	6954	7103	7085	11482	8681	9922
X ₄ – валовий прибуток, тис. грн	11972	12028	7235	18044	-10786	9577	29104	1622	-6466
X ₅ – основні засоби, тис. грн	9615	16322	26040	23201	19509	15096	12554	9789	128705
X ₆ – готова продукція і товари, тис. грн	112	38	17996	17130	13903	12590	19693	20238	20655
X ₇ – грошові засоби, тис. грн	802	1225	1537	2256	733	362	147	470	246
X ₈ – кредиторська заборгованість, тис. грн	13095	14325	38410	43858	52415	42631	29171	21776	27319
X ₉ – дебіторська заборгованість, тис. грн	4006	2795	3927	4344	3978	4435	7190	8093	5272
X ₁₀ – операційні витрати, тис. грн	53572	57073	88913	93344	104567	91121	10593	99796	109747

Найбільш простою формою залежності є лінійна, тобто залежність виду:

$$y_0 = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + \dots + a_nx_n, \quad (2.1)$$

де y – результативний показник;

a_0 – вільна складова рівняння;

$a_1, a_2, a_3, \dots, a_n$ – коефіцієнти множинної кореляції;

$x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ – кількісні характеристики чинників, які впливають на результативний показник.

Для виявлення взаємозв'язку між чистим прибутком підприємства та іншими важливими показниками, ми застосували множинний регресійний аналіз у статистичному пакеті STATISTICA. Цей метод дозволив нам оцінити, наскільки сильно кожен з обраних факторів впливає на величину прибутку. Дані для аналізу були представлені у зручному форматі

електронних таблиць, аналогічному Excel. Згідно результатів кореляційно-регресійного аналізу (додаток В), регресійна модель має вигляд:

$$Y = -6224,148 + 0,14x_1 + 0,125x_2 - 1,479x_3 + 0,843x_4 + 0,006x_5 + 0,524x_6 + 0,118x_7 + 0,039x_8 + 0,004x_9 + 0,006x_{10}.$$

Згідно з результатами регресійного аналізу, найбільш значущим фактором, що впливає на чистий прибуток підприємства, є валовий прибуток. Кожне збільшення валового прибутку на одиницю призводить до зростання чистого прибутку на 0,843 одиниці. Крім того, оптимізація адміністративних та збутових витрат є важливим напрямком для підвищення прибутковості, оскільки кожна одиниця зменшення цих витрат збільшує чистий прибуток на 1,479 одиниці. Отже, для збільшення чистого прибутку необхідно зосередитися на збільшенні обсягу продажів та зниженні витрат.

Оскільки молоко займає основну питому вагу у товарній продукції підприємства, управління якістю саме цієї продукції прямо впливає на ефективність діяльності підприємства, а якість молока визначає рівень конкурентоспроможності порівняно з конкурентами на обласному ринку.

Конкурентоспроможність молока – це динамічний показник, який постійно змінюється під впливом різних факторів. Для досягнення успіху на молочному ринку виробники повинні постійно працювати над підвищенням якості своєї продукції, вдосконаленням технологічних процесів та адаптацією до мінливих умов ринку. Конкурентоспроможність молока – це складна концепція, яка відображає здатність певного виду молока або молочної продукції задовольняти потреби споживачів та конкурувати з іншими продуктами на ринку. Цей показник залежить від багатьох факторів, як об'єктивних (якість молока, ціна, доступність), так і суб'єктивних (смакові якості, бренд, репутація виробника).

В таблиці 2.16 наведені якісні та економічні показники по молоку, що здають підприємства-конкуренти на молокопереробні заводи.

Таблиця 2.16

**Оцінка показників якості та ефективності молока вищого гатунку
досліджуваних аграрних підприємств**

Показники	Одиниці виміру	Коефіцієнт значимості	Коефіцієнт питомої ваги	Показники конкуруючої продукції			Значення параметрів ідеальної продукції
				«Підприємство»	Конкурент 1	Конкурент 2	
Показники якості							
Кислотність	%	1	0,01	17	17	16	16
Ступінь чистоти за еталоном	група	2	0,02	1	1	1	1
Бактеріальна засміченість	тис./см ³	3	0,03	300	300	290	300
Вміст соматичних клітин	тис./см ³	4	0,04	370	370	360	400
Густина	г/см ³	5	0,05	1031	1029	1030	1026
Вміст білку	%	11	0,10	3,2	3,2	3,1	3,2
Вміст жиру	%	12	0,11	3,8	3,6	3,7	3,8
Коефіцієнт сортності	од.	6	0,06	0,98	0,95	0,96	1
Коефіцієнт заліковості	од.	7	0,07	0,97	0,95	0,98	1
Загальний коефіцієнт якості	од.	8	0,08	0,97	0,96	0,98	1
Показники економічної ефективності							
Ціна	грн	10	0,10	694,4	665,8	659,5	659,5
Собівартість реалізації	грн	9	0,09	527,0	531,8	563,7	527
Рівень рентабельності	%	14	0,13	31,8	25,2	17,0	31,8
Рівень цінової конкурентоспроможності	%	13	0,12	24,1	20,1	14,5	24,1
Всього	х	105,0	1,00	х	х	х	х

Наступним етапом є визначення одиничних, групових, та інтегрального індексу конкурентоспроможності. Найвищий інтегральний індекс конкурентоспроможності у досліджуваного підприємства і становить – 0,73, тоді як у Конкурент 1 – 0,67, а у Конкурент 1 – 0,58. Конкурентними перевагами для підприємства стали середній рівень цін та найбільш рентабельне виробництво (табл. 2.17).

**Визначення конкурентоспроможності молока вищого гатунку
досліджуваних аграрних підприємств**

Показники	Показники конкуруючої продукції								
	«Підприємство»			Конкурент 1			Конкурент 2		
	Од. інд.	Груп. інд.	Ранг	Од. інд.	Груп. інд.	Ранг	Од. інд.	Груп. інд.	Ранг
Показники якості		61,22	0,58		60,40	0,58		61,28	0,58
Кислотність	0,94	4,71	0,04	0,94	4,71	0,04	1,00	5,00	0,05
Ступінь чистоти за еталоном	1,00	4,00	0,04	1,00	4,00	0,04	1,00	4,00	0,04
Бактеріальна засміченість	1,00	7,00	0,07	1,00	7,00	0,07	1,03	7,24	0,07
Вміст соматичних клітин	1,08	8,65	0,08	1,08	8,65	0,08	1,11	8,89	0,08
Густина	1,00	6,03	0,06	1,00	6,02	0,06	1,00	6,02	0,06
Вміст білку	1,00	12,00	0,11	1,00	12,00	0,11	0,97	11,63	0,11
Вміст жиру	1,00	13,00	0,12	0,95	12,32	0,12	0,97	12,66	0,12
Коефіцієнт сортності	0,98	1,96	0,02	0,95	1,90	0,02	0,96	1,92	0,02
Коефіцієнт заліковості	0,97	2,91	0,03	0,95	2,85	0,03	0,98	2,94	0,03
Загальний коефіцієнт якості	0,97	0,97	0,01	0,96	0,96	0,01	0,98	0,98	0,01
Показники економічної ефективності		44,73	0,43		40,28	0,38		35,53	0,34
Ціна	1,05	14,74	0,14	1,01	14,13	0,13	1,00	14,00	0,13
Собівартість реалізації	1,00	9,00	0,09	1,01	9,08	0,09	1,07	9,63	0,09
Рівень рентабельності	1,00	10,99	0,10	0,79	8,72	0,08	0,53	5,88	0,06
Рівень цінової конкурентоспроможності	1,00	10,00	0,10	0,84	8,35	0,08	0,60	6,03	0,06
Інтегральний індекс к-сті		0,73			0,67			0,58	

Отже, якість та ціна молока справляє істотний вплив на економічну ефективність молочного скотарства підприємства, оскільки з підвищенням її рівня зростає рівень його конкурентоспроможності. Підвищення якості молока рівнозначне збільшенню обсягу виробництва продукції.

Висновки до розділу 2

1. Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. «Підприємство» має диверсифіковане виробництво, яке охоплює як рослинництво (вирощування соняшнику, кукурудзи, ріпаку, пшениці), так і тваринництво (молочне виробництво). Аналіз даних за 2019-2023 рр. свідчить про значні зміни в структурі виробництва. Найбільшу частку в структурі товарної продукції за цей період займає соняшник (30,3%), далі йдуть кукурудза (21,2%), молоко (14,4%), ріпак (7,8%) та пшениця (7,6%).

2. Фінансові показники підприємства за період 2019-2023 рр. демонструють досить суттєві коливання. Прибуток підприємства демонстрував значні коливання, включаючи збиткові роки. З наведених даних видно, що прибуток підприємства протягом аналізованого періоду демонструє значну мінливість: від значного збитку у 2019 р. до максимального прибутку у 2021 р. Далі спостерігається зниження прибутку, а у 2023 р. – знову збиток. Рівень рентабельності також був нестабільним в у 2023 р. підприємство було збитковим на рівні 5,9%. Прибуток від рослинництва був більш стабільним, ніж прибуток від тваринництва, тваринництво за всі 5 років є збитковим. Галузь рослинництва була рентабельною за 2019-2022 рр. на рівні 40 %, у останньому 2023 р. – рівень збитковості становив 5 %.

3. Оцінка основних показників забезпечення конкурентоспроможності та побудована карта позиціонування дають чітке уявлення про сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з його прямими конкурентами. «Підприємство» демонструє загалом високий рівень конкурентоспроможності. Це підтверджується його перевагою над Конкурентом 1 за показниками прибутковості та рентабельності. Рівень конкурентоспроможності «Підприємства» відрізняється залежно від конкретного конкурента. Так, проти Конкурента 2 підприємство має середній

рівень конкурентоспроможності (43,10%), а проти Конкурента 3 – найнижчий (5,39%). Карта позиціонування візуально демонструє відносну позицію «Підприємства» на ринку щодо конкурентів.

4. «Підприємство» демонструє високі виробничі показники, маючи найбільшу площу посівів та чисельність персоналу. Проте, незважаючи на значний обсяг виробництва, компанія стикається з проблемою реалізації продукції через недостатньо розвинену дистрибуційну мережу. Конкурент 3 має добре налагоджені канали збуту, однак відсутність рекламних кампаній обмежує його ринкову присутність. Конкурент 2 демонструє найгірші результати серед трьох аналізованих підприємств.

5. Якість молока є критичним фактором для конкурентоспроможності підприємства на обласному ринку. Враховуючи значну частку молока в загальному обсязі виробництва, будь-які недоліки в його якості можуть негативно позначитися на фінансових результатах підприємства. Найвищий інтегральний індекс конкурентоспроможності у досліджуваного підприємства і становить – 0,73, тоді як у Конкурент 1 – 0,67, а у Конкурент 1 – 0,58. Конкурентними перевагами для підприємства стали середній рівень цін та найбільш рентабельне виробництво. Для досягнення успіху на молочному ринку виробники повинні постійно працювати над підвищенням якості своєї продукції, вдосконаленням технологічних процесів та адаптацією до мінливих умов ринку.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Бізнес-стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства

Зміцнення ринкової позиції підприємства – це постійний процес, який вимагає комплексних заходів та адаптації до мінливих умов ринку. Ось деякі з найефективніших шляхів досягнення цієї мети:

1. Стратегічне планування Аналіз SWOT: сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища. Сформулювання чіткої місії та візії: визначення напрямку розвитку компанії.

2. Розробка ефективної маркетингової стратегії: сегментація ринку, позиціонування бренду, розробка маркетингового міксу (4P: product, price, place, promotion).

3. Інновації та розвиток продуктів. Розробка нових продуктів: задоволення незручностей споживачів та створення унікальної пропозиції. Покращення існуючих продуктів: збільшення їхньої конкурентоспроможності. Впровадження нових технологій: автоматизація виробництва, підвищення якості продукції.

4. Будування міцних відносин з клієнтами. Сервіс високої якості: забезпечення швидкого та ефективного обслуговування клієнтів. Програми лояльності: стимулювання повторних покупок та збільшення середнього чеку. Індивідуальний підхід: створення персоналізованих пропозицій. Збір та аналіз відгуків клієнтів: постійне вдосконалення продуктів та послуг.

5. Ефективна маркетингова комунікація. Створення сильного бренду: розробка унікальної ідентичності, яка відрізняє компанію від конкурентів. Використання різних каналів комунікації: сайти, соціальні мережі, реклама, PR. Створення контенту: публікація корисних матеріалів, які зацікавлять цільову аудиторію.

6. Управління ланцюгом поставок. Оптимізація логістичних процесів: зменшення витрат на доставку продукції. Налагодження партнерських відносин з постачальниками: забезпечення стабільних поставок сировини та матеріалів.

7. Фінансова стабільність. Ефективне управління фінансами: зменшення витрат, збільшення доходів. Інвестування в розвиток: впровадження нових технологій, розширення виробництва.

8. Розвиток людського капіталу. Навчання та розвиток персоналу: підвищення кваліфікації співробітників. Створення мотиваційної системи: заохочення працівників до досягнення результатів.

9. Соціальна відповідальність. Дотримання екологічних стандартів: зменшення негативного впливу на довкілля. Підтримка місцевих громад: спонсорство, благодійність.

10. Адаптація до змін ринку. Постійний моніторинг ринку: аналіз тенденцій та поведінки споживачів. Швидка реакція на зміни: адаптація бізнес-моделі та стратегії.

Ключові фактори успіху:

- Фокус на клієнта: задоволення потреб і бажань клієнтів.
- Інновації: постійна розробка нових продуктів і послуг.
- Гнучкість: здатність швидко адаптуватися до змін ринку.
- Командна робота: ефективна співпраця всіх підрозділів компанії.

Приклади стратегій зміцнення ринкової позиції:

- Диференціація: Виділення продукту або послуги серед конкурентів за допомогою унікальних характеристик.
- Лідерство за витратами: Зниження собівартості виробництва і встановлення конкурентних цін.
- Фокусування: Спеціалізація на вузькій ніші ринку.

Для досягнення цих цілей «Підприємство» необхідно: підвищити рівень професіоналізму персоналу; розробити корпоративний сайт; підвищити ефективність реклами (рис. 3.1).

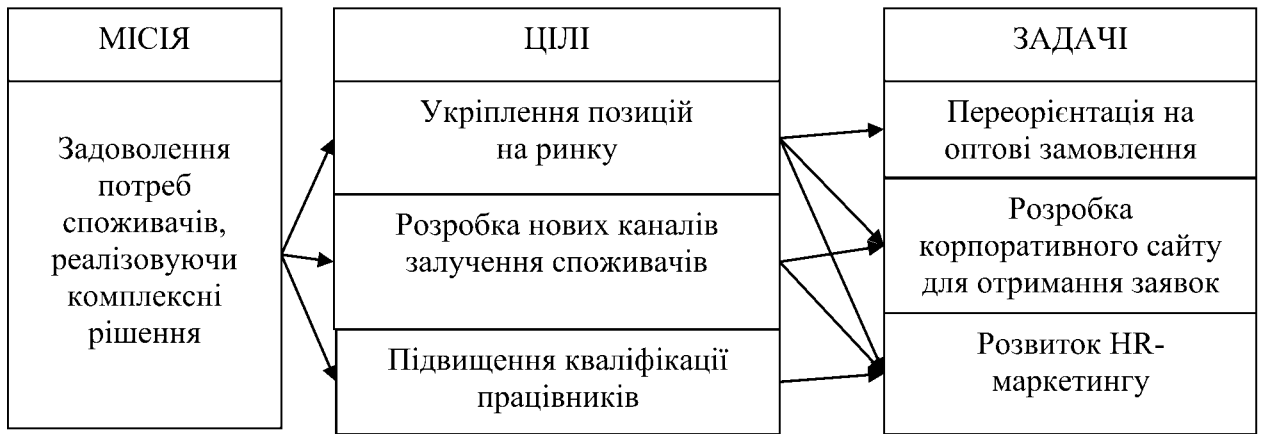


Рис. 3.1. Місія, стратегічні цілі та завдання «Підприємство»

На основі мети, цінностей та завдань нами побудована бізнес-стратегія «Підприємство» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Бізнес-стратегія «Підприємство»

Українські аграрії все частіше використовують інноваційні підходи у виробництві, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності галузі. При цьому, існують технології, які доступні

для широкого кола виробників завдяки відносно низькій вартості впровадження та які пропонуємо для «Підприємство» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пропоновані інноваційні технології для «Підприємство»

Технологія	Характеристика
Ферми онлайн	Модернізація та оптимізація роботи агрокомпаній: поява нових інструментів моніторингу всіх етапів виробництва продуктів харчування в режимі реального часу, а також нових інструментів комунікації зі споживачами.
Молочне стадо корів	Платформа BovControl надає тваринництву доступ до інформації про корів: молоко, м'ясо, генетику, рух, вагу та загальні показники здоров'я. Нашийники з GPS, RFID і біометричними даними передають біологічну інформацію про здоров'я худоби в режимі реального часу
ІТ-рішення з контролю за станом екосистеми ферм	Спеціальні IoT-гаджети і хмарні платформи компанії Edyn вибудовують мережу з датчиків, які безперервно збирають дані з полів. За допомогою мобільного додатку суб'єкт господарювання може отримати доступ до даних, які зберігаються і обробляються в хмарі.
Мобільні додатки з управління господарством	Проект Soft.Farm недавно вивів на ринок систему Soft.Farm Eye – мобільний додаток для обстеження стану посівів: фотографії рослин робляться на смартфон, рослинам автоматично присвоюються GPS-координати. Згодом в розпорядженні у підприємця з'являється наочна фотогалерея стану посівів і їх змін.
Дод. Польовий журнал	Спеціалізований органайзер, у базовій версії якого містяться такі функції, як GPS-визначення меж полів і відстеження стану оброблених площ.
Підключені трактори	Великий світовий виробник сільськогосподарської техніки John Deere будує підключений парк сільськогосподарської техніки, яким можна керувати дистанційно. Геолокаційні сервіси, хмарне програмне забезпечення і набір різноманітних сенсорів надають можливість тракторам удобрювати ґрунт на певній глибині, автоматизувати густоту посівів на основі родючості ґрунту, а також вимірювати показники врожайності в реальному часі.
Дрони	В українському сільському господарстві швидко зростає популярність дронів. Упарати українського проекту Drone.ua вже обробили близько 1,5 млн га сільгоспземель. З них приблизно на 100 000 га дрони застосовуються регулярно. Це дає можливість бізнесменам заощаджувати близько \$ 28 з розрахунку на кожен гектар землі. При цьому використання безпілотної обходиться всього в \$ 2-4 на рік. За допомогою фотозйомки дрони, допомагають вивчати стан посівів. Команда Kraу Protection створила безпілотної, який зможе обробляти урожай пестицидами. Він летить над полем на висоті в один метр і може самостійно обходити перешкоди. Таке розпорощення дозволяє на 70% зменшити кількість використовуваних хімікатів.

Незважаючи на досить велику кількість стартапів в українському аграрному секторі, наше сільське господарство поки що важко назвати інноваційним: рішеннями IoT в Україні користуються максимум 3% компаній, що працюють в аграрному секторі. Сучасна економічна ситуація

змушує аграрний сектор з найбільшою ефективністю використовувати свій ресурсний потенціал. Одним із стратегічних завдань для «Підприємство» є розробка сайту. У Полтаві є значна кількість пропозицій розробки сторінку, сайту, інтернет-магазину (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Види пакетів та їх вартість, які можна замовити в м. Полтава

Назва пакету	Умови створення, вартість та підтримка
Пакет «Візитка»	<ul style="list-style-type: none"> - Сайт «Візитка» рекомендується невеликим підприємствам та приватним особам, які бажають мати Інтернет-представництво для викладу основної інформації про підприємство, продукції та послугах, контактних даних - Унікальний дизайн - До 10 сторінок з інформацією і фото - Система редагування змісту сайта користувачем - 50 мб хостинга - Вартість: від 200 \$
Пакет «Економ»	<ul style="list-style-type: none"> - Часто застосовується в якості промо-сайта для просування певного виду товару чи послуг. Також часто використовується в якості Інтернет-представництва невеликих підприємств. Сайт з унікальним дизайном містить розширену інформацію про підприємство, товарах та послугах, розділ новин підприємства, контактну інформацію – карту проїзду - Унікальний дизайн - До 20 сторінок з інформацією і фото - Стрічка новин - Система редагування новин і змісту сайта користувачем - 100 мб хостинга - Вартість: від 300 \$
Пакет «Стандарт»	<ul style="list-style-type: none"> - Найбільш оптимальний варіант для малого і середнього бізнесу. Містить докладну інформацію про фірму, стрічку новин фірми, каталог продуктів і послуг, карту проїзду, форму зворотного зв'язку з відвідувачами сайта, можлива установка форуму або гостьової книги. - Унікальний дизайн - До 50 сторінок з інформацією і фото - Стрічка новин, каталог, форум - Систему редагування змісту сайта користувачем - 200 мб хостинга - Вартість: від 500 \$
Пакет «Інтернет-магазин»	<ul style="list-style-type: none"> - Інтернет магазин призначений для продажу товарів та послуг із сайта, це вигідний спосіб організації торгівлі при мінімальних витратах. Інтернет магазин дозволяє: рекламувати і продавати через Інтернет товари і послуги в режимі 365 днів у році 7 днів у тиждень 24 години на добу - Унікальний складний дизайн - Систему редагування змісту сайта користувачем - Необхідні модулі під замовлення - 500 мб хостинга - Вартість: від 1000 \$

Статті та вартість повних затрат на програму реалізації і просування Web-сайту в середовищі Інтернет розрахований та наведений в табл. 3.3. Як бачимо, сума прогнозних капітальних вкладень та експлуатаційних витрат на програму реалізації і просування Web-сайту за рік становить 254 тис. грн.

Таблиця 3.3

Прогнозна вартість та статті повних витрат на програму реалізації і просування Web-сайту в середовищі Інтернет «Підприємство»

Статті витрат	Сума, грн
Одноразові капітальні витрати	
інвестиції на первісний аналіз і планування	1000
вартість необхідного устаткування у виді Web-сайту та його підтримка	6500
вартість програмного забезпечення	4900
вкладення на організацію ліній зв'язку і супутнє устаткування	-
вартість допоміжного устаткування, наприклад, комп'ютерної техніки для відновлення інформації на Web-сайті, чи його дизайну для виконання функцій по забезпеченню працездатності Web-сайту	10100
інвестиції на підготовку і перепідготовку кадрів, у випадку якщо які-небудь функції по забезпеченню працездатності Web-сайту забезпечуються внутрішніми ресурсами підприємства	-
Всього	22500
Експлуатаційні витрати	
заробітна плата обслуговуючого персоналу	192000
витрати на допоміжні матеріали	8700
внески за доменне ім'я	-
орендна плата за канали зв'язку	2400
плата провайдеру послуг Інтернет за надання доступу до Web-сайту з Інтернет, за надання місця на власному сайті чи за обслуговування Web-сайту підприємства у випадку розміщення його в провайдера	2160
амортизаційні відрахування	180
додаткові витрати у випадку залучення сторонніх фірм для розвитку сайту, його дизайну, виконуваних функцій	-
витрати на проведення рекламної кампанії і т.д.	3600
Всього	231540
Всього повних витрат	254040

Ефективність витрат на рекламу дійсно тісно пов'язана з її прибутковістю. Висока ефективність означає, що кожна гривня, вкладена в рекламу, приносить максимальну віддачу у вигляді збільшення продажів, підвищення впізнаваності бренду або інших бажаних результатів.

Оцінка ефективності реклами в Інтернеті – це комплексний процес, який дозволяє визначити, наскільки успішно рекламна кампанія досягає поставлених цілей та окупає інвестиції. Ключові аспекти оцінки ефективності інтернет-реклами:

Кількісні показники:

- Охоплення (Reach) – кількість користувачів, які побачили рекламу.
- Покази (Impressions) – загальна кількість показів рекламного оголошення.
- Кліки (Clicks) – кількість кліків на рекламне оголошення.
- CTR (Click-Through Rate) – відношення кількості кліків до кількості показів. Показує, наскільки ефективно реклама привертає увагу користувачів.
- CPM (Cost Per Mille) – вартість тисячі показів. Дозволяє порівнювати вартість різних рекламних каналів.
- CPC (Cost Per Click) – вартість одного кліка. Показник ефективності для платних кліків.
- CPA (Cost Per Action) – вартість виконання конкретної дії (наприклад, реєстрація, покупка).
- ROI (Return on Investment) – повернення інвестицій. Показує, скільки прибутку приносить кожна гривня, вкладена в рекламу.

Якісні показники:

- Залученість (Engagement) – кількість лайків, коментарів, репостів, тобто взаємодія користувачів з рекламою.
- Видимість (Viewability) – відсоток показів, при яких користувач фактично бачив рекламу.
- Конверсія – відсоток користувачів, які виконали цільову дію (наприклад, купили товар, підписалися на розсилку).
- Інші показники:
 - Час перебування на сайті – скільки часу користувач проводить на сайті після кліка по рекламі.
 - Глибина перегляду сторінок – скільки сторінок користувач переглядає після кліка по рекламі.
 - Поведінка користувачів – як користувачі взаємодіють з сайтом після кліка по рекламі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозні показники економічної ефективності впровадження реклами за допомогою Web-сайту в середовищі Інтернет «Підприємство»

Показники економічної ефективності Web-сайту	Значення показника
Коефіцієнт ефективності різних входів на сайт	0,3
Коефіцієнт відвідуваності Web-сторінок сайту	0,8
Коефіцієнт ефективності баннерної реклами	0,73
Коефіцієнт ефективності перетворення відвідувачів сайту в покупців.	0,37
Кількість повторних відвідувань	0,56
Сумарні капітальні вкладення на проектування системи, на придбання необхідних складових і її реалізацію (К), тис. грн	22,5
Експлуатаційні витрати (С _е), тис. грн	231,5
Всього повних витрат, тис. грн	254,0
Приріст прибутку, за рахунок застосування Інтернет-реклами, %	5
Приріст прибутку, за рахунок застосування Інтернет-реклами, тис. грн	139,7
Рівень рентабельності обраного варіанта реклами діяльності підприємства на основі Web-сайту в середовищі Інтернет, %	54,9

Розраховані дані засвідчують про доцільність вживання обраного рекламного напрямку в компанії. За прогнозними показниками рівень рентабельності реклами становить 54,9% і сума економічного ефекту за перший рік становитиме приблизно 140 тис. грн. Крім скорочення витрат на рекламу, присутність «Підприємство» в Інтернеті за допомогою веб-сайту може приносити прибуток за рахунок поліпшення іміджу бренду компанії, просування продукції компанії, залучення нових споживачів, додавання нового каналу збуту продукції та покращення обслуговування клієнтів. поточні та потенційні споживачі.

Процеси глобалізації бізнесу, характерні сучасної світової економіки, загострюють конкуренцію між підприємствами будь якого бізнесу. Тому виникає необхідність у структуруванні процесу конкурентного протистояння та у постійному оновленні методів конкурентної взаємодії. У умовах все більшого поширення набуває поведінковий підхід до аналізу конкурентного взаємодії. Даний підхід розглядає процес конкурентної взаємодії суб'єктів підприємництва між собою та із зовнішнім оточенням, при цьому не беруться до уваги найважливіші внутрішньофірмові показники, проте без акцентування уваги на них.

Підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства потребує розробки відповідних заходів управління, які б стосувалися усіх сфер діяльності та нададуть конкурентні переваги на ринку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю «Підприємство» та підвищення її рівня

Аспекти	Характеристика
Виробництво	
Якість продукції	- використання високоврожайних сортів культур; - внесенням оптимальних доз мінеральних добрив; - оптимізація кормового раціону тварин
Забезпеченість ресурсами	- оптимізація структури посівних площ; - підтримання основних засобів у придатному для експлуатації стану
Маркетинг	
Дослідження і прогноз ринку	- дослідження факторів макросередовища та виявлення їх впливу на діяльність підприємства - впровадження Інтернет-реклами
Ціноутворення	- забезпечення отримання максимального прибутку шляхом забезпечення запланованого обсягу продаж, максимізації обсягів реалізації продукції; - забезпечення стабілізації цін на конкуруючі види продукції
Фінанси	
Фінансовий стан підприємства	- встановлення слабких і сильних сторін фінансової діяльності підприємства; - виявлення резервів росту ефективності використання виробничого потенціалу; - розробка конкретних заходів підвищення якості фінансової роботи
Кадрове забезпечення	
Характер організаційних цінностей	- відповідність внутрішньої культури вимогам зовнішнього середовища і стратегії підприємства; - удосконалення організаційної культури, орієнтованої на оптимальний результат
Комунікації та процедури	- формування доброзичливої атмосфери на всіх рівнях; встановлення контакту з працівниками; - інформування; - усунення стресових факторів

Конкурентна позиція – це положення підприємства на ринку відносно його конкурентів. Вона визначається тим, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнтів порівняно з іншими учасниками ринку. Іншими словами, це своєрідний «рейтинг» компанії на ринку, який показує її силу, слабкі сторони та потенціал для зростання.

Аналізуючи існуючі методики визначення конкурентної позиції бізнесу, можемо згадати про due diligence. Due diligence (з англійської – «належна обачність») – це детальний і всебічний аналіз компанії або активу перед ухваленням важливого рішення, такого як інвестування, злиття або поглинання. Це процедура, яка дозволяє отримати повну і об'єктивну картину об'єкта інтересу, оцінити його ризики та можливості.

Due diligence важливий, тому що допомагає виявити потенційні проблеми, які можуть виникнути після укладення угоди, надає повну і достовірну інформацію для прийняття зважених рішень; допомагає уникнути юридичних проблем та забезпечує відповідність законодавству.

Процес due diligence може включати наступні аспекти:

– Фінансовий due diligence: аналіз фінансових звітів, податкових декларацій, оцінка фінансового стану компанії, виявлення потенційних фінансових ризиків.

– Юридичний due diligence: перевірка юридичних документів, контрактів, ліцензій, оцінка відповідності законодавству, виявлення потенційних юридичних ризиків.

– Операційний due diligence: аналіз виробничих процесів, ланцюгів поставок, клієнтських відносин, оцінка ефективності управління компанією.

– Технічний due diligence: оцінка технологічної інфраструктури, інтелектуальної власності, IT-систем.

– Екологічний due diligence: оцінка впливу на довкілля, відповідність екологічним нормам.

Due diligence є важливим інструментом для будь-якої компанії, яка планує здійснити значні інвестиції або укласти складні угоди. Проведення due diligence дозволяє знизити ризики, прийняти обґрунтовані рішення та забезпечити довгостроковий успіх бізнесу.

3.2. Диверсифікація в сільському господарстві як інструмент підвищення конкурентоспроможності

Диверсифікація – це стратегічний хід, спрямований на розширення діяльності підприємства за межі його основного профілю. Це може включати в себе вихід на нові ринки, виробництво нової продукції або надання нових послуг. Диверсифікація в сільському господарстві – це стратегія, яка передбачає розширення спектру діяльності сільськогосподарських підприємств, як у межах аграрного сектору, так і за його межами. Цей підхід дозволяє зменшити залежність від одного виду продукції або ринку, підвищити стійкість до ризиків та забезпечити більш стабільний дохід.

Диверсифікація важлива для ряду обставин:

- зменшення ризиків – розподіляючи ризики на різні види діяльності, сільгосппідприємства стають менш вразливими до коливань цін на окремі культури або тваринницьку продукцію, несприятливих погодних умов та інших зовнішніх факторів;
- збільшення доходів – різноманітність продукції та послуг дозволяє збільшити обсяги продажів та отримати додаткові джерела доходу;
- ефективне використання ресурсів – диверсифікація дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси (земля, вода, робоча сила), оптимізуючи виробничі процеси;
- створення нових робочих місць – розширення спектру діяльності створює нові робочі місця в сільській місцевості, сприяючи її розвитку;
- збереження довкілля – диверсифікація може сприяти збереженню біорізноманіття, покращенню якості ґрунту та води, зменшенню негативного впливу на довкілля.

Види диверсифікації в сільському господарстві:

- галузева диверсифікація – розширення виробництва різних видів сільськогосподарської продукції (зернові, овочі, фрукти, м'ясо, молоко тощо);

– географічна диверсифікація – вихід на нові ринки, розширення географії постачання продукції;

– технологічна диверсифікація – впровадження нових технологій, розробка нових продуктів;

– несільськогосподарська диверсифікація – залучення до несільськогосподарської діяльності, наприклад, агротуризм, виробництво біопалива, переробка сільськогосподарської продукції.

Приклади диверсифікації:

– вирощування органічних продуктів – високий попит на здорову їжу стимулює розвиток органічного виробництва;

– агротуризм – надання туристичних послуг на базі сільськогосподарських підприємств;

– виробництво біопалива – використання сільськогосподарської сировини для виробництва біопалива;

– переробка сільськогосподарської продукції – виробництво продуктів харчування з доданою вартістю.

Незважаючи на переваги, диверсифікація в сільському господарстві пов'язана з певними труднощами, такими як:

– необхідність додаткових інвестицій – розширення діяльності вимагає значних фінансових ресурсів;

– відсутність досвіду – не всі сільгоспідприємства мають досвід у нових видах діяльності;

– ризики, пов'язані з новими видами діяльності – кожен новий вид діяльності несе в собі певні ризики.

Перспективи диверсифікації:

– зростаючий попит на здорову їжу та екологічно чисту продукцію;

– розвиток агротуризму та сільського зеленого туризму;

– підтримка держави та міжнародних організацій.

Отже, диверсифікація в сільському господарстві є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору, забезпечення стабільного доходу сільгоспвиробників та збереження довкілля. Однак, для успішної реалізації стратегії диверсифікації необхідний комплексний підхід, який включає в себе аналіз ринку, розробку бізнес-планів, залучення інвестицій та підтримку з боку держави.

Для «Підприємство» пропонуємо закупити устаткування для пастеризації і розфасовки молока в пакети, виробництва йогурту і кефіру. Переробка молока – це комплексний процес перетворення сирого молока на різноманітні молочні продукти, які ми щодня бачимо на наших столах. Цей процес включає в себе низку технологічних операцій, які дозволяють зберегти корисні властивості молока, покращити його смакові якості та розширити асортимент молочної продукції.

Переробка молока має велике значення для економіки будь-якої країни. Вона забезпечує: забезпечення населення якісними молочними продуктами, створення робочих місць, збільшення доданої вартості сільськогосподарської продукції, розвиток сільських територій. Сучасне молочне виробництво активно використовує нові технології, які дозволяють покращити якість продукції, збільшити термін зберігання та розширити асортимент. Серед таких технологій можна виділити:

- безперервні технологічні лінії – забезпечують високу продуктивність і стабільність якості продукції;
- комп'ютерні системи управління – автоматизують виробничі процеси, забезпечуючи точний контроль над параметрами;
- нові види пакувальних матеріалів – забезпечують тривале зберігання продуктів і зручність для споживачів;
- біотехнології – використовуються для створення нових видів молочних продуктів з покращеними властивостями;

Загальна вартість устаткування з врахуванням доставки і установки складе 1,57 млн. грн (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Витрати на придбання, монтаж і пусконаладжувальні роботи
устаткування «Підприємство»**

Статті витрат	Тривалість виконання робіт, днів	Вартість робіт		
		сума, тис. грн	курс НБУ грн/дол.	сума, тис. дол.
Придбання виробничого устаткування	7	1092	40	28
Монтаж і пусконаладжувальні роботи	20	156	40	4
Автомобільний транспорт	25	320	40	8
Разом	х	1568	х	40

Комплект устаткування призначений для вироблення пастеризованого молока, кисломолочних продуктів: кефіру, йогурту, а також для їх пастеризації і упаковки. Технічна характеристика комплекту: продуктивність – 7000 кг за зміну: у тому числі: пастеризоване молоко – 4000 кг; кефір – 2000 кг; йогурт – 500 кг. Встановлена потужність – 60 кВт, обслуговуючий персонал – 3 особи.

З метою зменшення витрат на будівництво нового цеху, пропонується використовувати приміщення, в якому знаходилась колишня кантора та де є водо- та теплопостачання, електрична мережа. Витрати на придбання, монтаж і пусконаладжувальні роботи устаткування складуть 1,3 млн. грн. Відповідно до наявності поголів'я корів, їх продуктивності та, відповідно, обсягів виробництва молока, об'єм продажу молочної продукції, переробленої у даному цеху, на майбутній період (до 2026 р.) складе: 6668 т пастеризованого молока, 1012 т йогурту і 2267 т кефіру (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогноз обсягів продаж молочної продукції «Підприємство», т

Показники	Роки				Всього за 2024-2027 рр.
	2024	2025	2026	2027	
Пастеризоване молоко	1618	1650	1683	1717	6668
у т.ч.: гуртова торгівля	1132	1155	1178	1202	4668
роздрібна	485	495	505	515	2000
Йогурт	150	228	285	350	1012
у т.ч.: гуртова торгівля	105	107	109	111	433
роздрібна	45	68	85	105	304
Кефір	550	561	572	584	2267
у т.ч.: гуртова торгівля	385	393	401	409	1587
роздрібна	165	168	172	175	680

Відповідно до підвищення цін на електроенергію, бензин, воду, ремонт та обслуговування обладнання протягом прогнозного періоду, нами передбачений ріст цін і на види продукції, що виробляється. Ціна на пастеризоване молоко до 2024 р. зросте в межах 26-41%, на йогурт – на 29-60%, кефір – на 67-120% залежно від виду торгівлі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогноз зміни цін на молочну продукцію «Підприємство», тис. грн за т

Найменування продукту	Роки				2027 р. у % до 2024 р.
	2024	2025	2026	2027	
Пастеризоване молоко					
Оптова торгівля	15,5	18,3	19,9	21,8	140,9
Роздрібна	27,0	28,4	31,5	33,91	125,6
Йогурт					
Оптова торгівля	40,0	52,3	58,2	58,1	160,0
Роздрібна	45,0	48,9	52,4	64,0	128,6
Кефір					
Оптова торгівля	27,5	44,5	50,8	60,5	220,0
Роздрібна	37,5	44,8	52,9	62,2	166,7

Диверсифікація – це потужний інструмент для розвитку бізнесу. Однак, перед тим як приймати рішення про диверсифікацію, компанія повинна ретельно проаналізувати всі можливі ризики та переваги. Постійні витрати не змінюються в залежності від обсягу виробництва молока або молочних продуктів протягом певного періоду. Вони пов'язані з утриманням виробництва і включають:

- амортизація обладнання: знос машин, апаратів та будівель;
- орендна плата: за приміщення, землю тощо;
- заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу: директорів, бухгалтерів, менеджерів;
- страхові платежі: за майно, відповідальність;
- податки на нерухомість: незалежно від обсягу виробництва;
- проценти за кредити: якщо підприємство використовує кредитні кошти;
- витрати на енергоносії: частина витрат на електроенергію, що не залежить від обсягу виробництва (наприклад, освітлення, опалення).

Змінні витрати прямо пропорційні обсягу виробництва, вони збільшуються зі зростанням виробництва і зменшуються зі зниженням:

- вартість сировини: молоко, яке використовується для виробництва продукції;
- заробітна плата виробничого персоналу: робітників, операторів;
- витрати на упаковку: тара для готової продукції;
- витрати на енергоносії: частина витрат, що безпосередньо пов'язана з виробництвом (наприклад, електроенергія для роботи обладнання);
- додаткові інгредієнти: якщо використовуються для виробництва різних продуктів (наприклад, фрукти для йогуртів).

Зарплата одного працівника, який працює в одну зміну, може вважатися постійною витратою, оскільки вона не змінюється в залежності від обсягу виробництва. Однак, до постійних витрат також належать амортизація обладнання, оренда приміщень, комунальні послуги тощо. Ці витрати необхідно розподілити між різними видами продукції (кефір, йогурт) за певним принципом (наприклад, пропорційно до часу використання обладнання для кожного виду продукту) (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Прогноз суми змінних витрат за видами молочної продукції
«Підприємство», тис. грн**

Найменування витрат	Роки				2027 р. у % до 2024 р.
	2024	2025	2026	2027	
На пастеризацію молока	14463,0	13951,0	14196,0	16773,1	116,0
На упаковку молока	6720,5	6483,0	6597,5	7469,5	111,1
Разом:	21183,5	20434,0	20793,5	24242,6	114,4
На приготування йогурту	1092,0	1419,5	1775,0	2096,6	192,0
На добавки	510,0	666,0	832,5	921,6	180,7
На упаковку	209,5	272,5	341,0	335,6	160,2
Разом	1811,5	2358,0	2948,5	3353,8	185,1
На приготування кефіру	4368,0	5678,5	8526,5	9733,5	222,8
На добавки	2230,0	2899,0	3624,0	3654,7	163,9
На упаковку	200,0	260,0	325,0	312,0	156,0
Разом	6798,0	8837,5	12475,5	13700,2	201,5
На електроенергію	800,0	832,0	1040,0	1280,0	160,0
Всього	30593,0	32461,5	37257,5	42576,7	139,2
Постійні витрати – всього	1260,0	1530,0	1905,0	2136,0	169,5
Змінні та постійні витрати – всього	31853,0	33991,5	39162,5	44712,7	140,4

Точка беззбитковості виробництва молока пастеризованого складає 399 т при загальній сумі постійних матеріально-грошових витрат у розмірі 1260 тис. грн та змінних витрат на одиницю продукції у розмірі 13,1 грн та ціні 16,3 грн за тону. Точка беззбитковості виробництва йогурту складає 70,3 т при загальній сумі витрат у розмірі 1260 тис. грн та змінних витрат на одиницю продукції у розмірі 12,1 грн (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Визначення обсягів виробництва молочної продукції для досягнення беззбитковості в «Підприємство»

Показники	Пастеризоване молоко	Йогурт	Кефір
Змінні матеріально-грошові витрати на одиницю продукції, тис. грн	13,1	12,1	12,4
Середня ціна реалізації одиниці продукції, тис. грн/т	16,3	30,0	17,5
Кількість продукції, т	1617,8	150,0	550,0
Постійні матеріально-грошові витрати, тис. грн	1260,0	1260,0	1260,0
Точка беззбитковості виробництва продукції, т	399,2	70,3	245,1

Із загальної суми необхідних коштів для закупівлі устаткування і транспорту, розробки проекту і підготовки приміщення – 1,3 млн. грн, передбачено використання власних засобів на суму 946,5 тис. грн і 353,5 грн. – залучених засобів (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Прогнозний розрахунок сум погашення кредиту і виплати відсотків за кредит «Підприємство», тис. грн

Показники	2024	2025	2026	2027	Всього
Залучені засоби	353,5	-	-	-	353,5
Погашення кредиту	-	117,83	117,83	117,84	353,5
Залишок кредиту	-	235,67	117,84	-	-
Відсотки за кредит (20%)	-	70,7	47,134	23,568	141,402
Всього виплат за кредит	-	188,53	164,964	141,408	494,902

Процеси диверсифікації в сільській місцевості спрямовані на оптимальне використання ресурсів та створення багатoproфільного господарства. Завдяки цьому підвищується стійкість сільських територій до зовнішніх впливів та забезпечується їх конкурентоспроможність. Для ефективної диверсифікації необхідно провести детальний аналіз ресурсного

потенціалу кожної території, що дозволить визначити найбільш перспективні напрямки розвитку економіки та соціальної сфери. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню якості життя сільського населення.

Процес погашення кредиту, включаючи основну суму боргу та нараховані відсотки, повинен здійснюватися відповідно до умов кредитного договору. Для оцінки успішності інвестиційного проекту необхідно провести розрахунок економічної ефективності виробництва та реалізації молочної продукції (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Прогноз показників економічної ефективності переробки молока
«Підприємство»**

Показники	Роки				2027 р. у % до 2024 р.
	2024	2025	2026	2027	
Виручка від реалізації переробленого молока, тис. грн	35616,9	42551,8	51627,0	59517,6	167,1
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	31853,0	33991,5	39162,5	44712,7	140,4
Валовий прибуток, тис. грн	3763,9	8560,3	12464,5	14804,9	393,3
Погашення кредиту, тис. грн	0,0	117,8	117,8	117,8	х
Відсотки за кредит, тис. грн	0,0	70,7	47,1	23,6	х
Чистий прибуток, тис. грн	3763,9	8371,8	12299,5	14663,5	389,6
Рівень рентабельності, %	11,8	24,6	31,4	32,8	х

Згідно з проведеними розрахунками, господарство очікує значного збільшення прибутку від реалізації молочної продукції. Рентабельність виробництва пастеризованого молока, йогурту та кефіру суттєво зросте і становитиме 32,8%.

Проведене дослідження ринку та внутрішніх ресурсів підприємства дозволило визначити оптимальний шлях розвитку – відкриття оптового складу-магазину з холодильним обладнанням. Такий підхід дозволить забезпечити стабільні продажі протягом року та зберегти якість продукції. Диференціація асортименту та гнучка цінова політика допоможуть у боротьбі з конкурентами. Однак відсутність власного бренду та проблема збуту нестандартної продукції потребують додаткових інвестицій та розробки ефективних рішень.

Висновки до розділу 3

1. В умовах жорсткої конкуренції на аграрному ринку компанія прагне оптимізувати маркетингову діяльність. Впровадження посади маркетолога та розробка веб-сайту є стратегічними кроками для підвищення впізнаваності бренду та збільшення обсягів продажів. Заплановані інвестиції в розмірі 254 тис. грн на рік окупляться завдяки очікуваному економічному ефекту в 140 тис. грн та високій рентабельності інвестицій (54,9%).

2. Для малого та середнього аграрного бізнесу створити власний відділ маркетингу практично неможливо через відносно високі витрати, що може призвести до неконкурентоспроможності продукції. Це переконує нас у доцільності створення єдиного відділу маркетингу на регіональному рівні, що дозволить: оптимізувати витрати: Розподіливши маркетинговий бюджет між учасниками, ми отримаємо значні знижки на послуги та рекламні кампанії; підвищити ефективність: професійні маркетологи допоможуть розробити ефективні стратегії просування продукції та збільшити обсяги продажів; розширити ринки збуту: зможемо вийти на нові ринки, як регіональні, так і міжнародні, і знайти нових клієнтів.

3. Запропонована стратегія диверсифікації має значний потенціал для розвитку підприємства. Пропозиція спрямована на диверсифікацію діяльності підприємства шляхом створення власного виробництва молочних продуктів, що передбачає: переробку власної продукції: використання частини або всієї сільськогосподарської продукції (молока) для виробництва готових продуктів (пастеризоване молоко, йогурти, кефір); збільшення доданої вартості – реалізація готової продукції без посередників дозволяє збільшити прибуток; оптимізація використання ресурсів – матеріальні, фінансові та трудові ресурси використовуються ефективніше; збільшення рентабельності – очікується значне підвищення рентабельності до 32,8%.

4. Переваги запропонованої стратегії: стабільність доходів: зменшується залежність від коливань цін на сировину на ринку; збільшення

конкурентних переваг – вихід на нові ринки зі своєю продукцією, покращення іміджу – виробництво якісних, натуральних продуктів підсилює довіру споживачів; ефективне використання ресурсів – мінімізація втрат, пов'язаних зі зберіганням і реалізацією сировини.

5. Впровадження сучасних технологій в сільське господарство є стратегічно важливим кроком для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. «Підприємство» має всі шанси стати лідером в цій галузі, використовуючи потенціал інноваційних рішень. Модернізація українського сільського господарства із застосуванням сучасних енергоефективних, цифрових та розумних технологій допоможе аграріям ефективніше вести бізнес, розширити виробництво продукції з доданою вартістю та збільшити величину прибутку. Для застосування в «Підприємство» визначено такі інноваційні технології: додатки «ферми онлайн», IT-рішення з контролю за станом екосистеми ферм, мобільні додатки з управління господарством, дрони та підключені трактори

6. Підприємство має міцну фінансову основу, але для подальшого розвитку необхідно активно впроваджувати інновації. Завдяки сучасним технологіям, таким як Big Data, можна ефективно керувати всіма процесами, навіть дистанційно. Це дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність продукції, а й забезпечити стабільність бізнесу в умовах постійних змін. Важливо регулярно переглядати фінансові плани та адаптувати їх до нових реалій. Крім того, менеджмент підприємства повинен постійно вдосконалюватися, щоб швидко реагувати на будь-які виклики ринку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведених досліджень обґрунтовані наступні висновки:

1. Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Компанія має диверсифіковане виробництво, яке охоплює як рослинництво (виращування соняшнику, кукурудзи, ріпаку, пшениці), так і тваринництво (молочне виробництво). Аналіз даних за 2019-2023 рр. свідчить про значні зміни в структурі виробництва. Найбільшу частку в структурі товарної продукції за цей період займає соняшник (30,3%), далі йдуть кукурудза (21,2%), молоко (14,4%), ріпак (7,8%) та пшениця (7,6%).

2. Фінансові показники підприємства за період 2019-2023 рр. демонструють досить суттєві коливання. Прибуток підприємства демонстрував значні коливання, включаючи збиткові роки. З наведених даних видно, що прибуток підприємства протягом аналізованого періоду демонструє значну мінливість: від значного збитку у 2019 р. до максимального прибутку у 2021 р. Далі спостерігається зниження прибутку, а у 2023 р. – знову збиток. Рівень рентабельності також був нестабільним в у 2023 р. підприємство було збитковим на рівні 5,9%. Прибуток від рослинництва був більш стабільним, ніж прибуток від тваринництва, тваринництво за всі 5 років є збитковим. Галузь рослинництва була рентабельною за 2019-2022 рр. на рівні 40 %, у останньому 2023 р. – рівень збитковості становив 5 %.

3. Оцінка основних показників забезпечення конкурентоспроможності та побудована карта позиціонування дають чітке уявлення про сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з його прямими конкурентами. «Підприємство» демонструє загалом високий рівень конкурентоспроможності. Це підтверджується його перевагою над Конкурентом 1 за показниками прибутковості та рентабельності. Рівень конкурентоспроможності «Підприємства» відрізняється залежно від

конкретного конкурента. Так, проти Конкурента 2 підприємство має середній рівень конкурентоспроможності (43,10%), а проти Конкурента 3 – найнижчий (5,39%). Карта позиціонування візуально демонструє відносну позицію «Підприємства» на ринку щодо конкурентів.

4. «Підприємство» демонструє високі виробничі показники, маючи найбільшу площу посівів та чисельність персоналу. Проте, незважаючи на значний обсяг виробництва, компанія стикається з проблемою реалізації продукції через недостатньо розвинену дистрибуційну мережу. Конкурент 3 має добре налагоджені канали збуту, однак відсутність рекламних кампаній обмежує його ринкову присутність. Конкурент 2 демонструє найгірші результати серед трьох аналізованих підприємств.

5. Якість молока є критичним фактором для конкурентоспроможності підприємства на обласному ринку. Враховуючи значну частку молока в загальному обсязі виробництва, будь-які недоліки в його якості можуть негативно позначитися на фінансових результатах підприємства. Найвищий інтегральний індекс конкурентоспроможності у досліджуваного підприємства і становить – 0,73, тоді як у Конкурент 1 – 0,67, а у Конкурент 1 – 0,58. Конкурентними перевагами для підприємства стали середній рівень цін та найбільш рентабельне виробництво. Для досягнення успіху на молочному ринку виробники повинні постійно працювати над підвищенням якості своєї продукції, вдосконаленням технологічних процесів та адаптацією до мінливих умов ринку.

На підставі проведених досліджень обґрунтовані пропозиції:

1. В умовах жорсткої конкуренції на аграрному ринку компанія прагне оптимізувати маркетингову діяльність. Впровадження посади маркетолога та розробка веб-сайту є стратегічними кроками для підвищення впізнаваності бренду та збільшення обсягів продажів. Заплановані інвестиції в розмірі 254 тис. грн на рік окупляться завдяки очікуваному економічному ефекту в 140 тис. грн та високій рентабельності інвестицій (54,9%).

2. Для малого та середнього аграрного бізнесу створити власний відділ маркетингу практично неможливо через відносно високі витрати, що може призвести до неконкурентоспроможності продукції. Це переконує нас у доцільності створення єдиного відділу маркетингу на регіональному рівні, що дозволить: оптимізувати витрати: Розподіливши маркетинговий бюджет між учасниками, ми отримаємо значні знижки на послуги та рекламні кампанії; підвищити ефективність: професійні маркетологи допоможуть розробити ефективні стратегії просування продукції та збільшити обсяги продажів; розширити ринки збуту: зможемо вийти на нові ринки, як регіональні, так і міжнародні, і знайти нових клієнтів.

3. Запропонована стратегія диверсифікації має значний потенціал для розвитку підприємства. Пропозиція спрямована на диверсифікацію діяльності підприємства шляхом створення власного виробництва молочних продуктів, що передбачає: переробку власної продукції: використання частини або всієї сільськогосподарської продукції (молока) для виробництва готових продуктів (пастеризоване молоко, йогурти, кефір); збільшення доданої вартості – реалізація готової продукції без посередників дозволяє збільшити прибуток; оптимізація використання ресурсів – матеріальні, фінансові та трудові ресурси використовуються ефективніше; збільшення рентабельності – очікується значне підвищення рентабельності до 32,8%.

4. Переваги запропонованої стратегії: стабільність доходів: зменшується залежність від коливань цін на сировину на ринку; збільшення конкурентних переваг – вихід на нові ринки зі своєю продукцією, покращення іміджу – виробництво якісних, натуральних продуктів підсилює довіру споживачів; ефективне використання ресурсів – мінімізація втрат, пов'язаних зі зберіганням і реалізацією сировини.

5. Впровадження сучасних технологій в сільське господарство є стратегічно важливим кроком для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. «Підприємство» має всі шанси стати лідером в цій галузі, використовуючи потенціал інноваційних рішень. Модернізація

українського сільського господарства із застосуванням сучасних енергоефективних, цифрових та розумних технологій допоможе аграріям ефективніше вести бізнес, розширити виробництво продукції з доданою вартістю та збільшити величину прибутку. Для застосування в «Підприємство» визначено такі інноваційні технології: додатки «ферми онлайн», IT-рішення з контролю за станом екосистеми ферм, мобільні додатки з управління господарством, дрони та підключені трактори

6. Підприємство має міцну фінансову основу, але для подальшого розвитку необхідно активно впроваджувати інновації. Завдяки сучасним технологіям, таким як Big Data, можна ефективно керувати всіма процесами, навіть дистанційно. Це дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність продукції, а й забезпечити стабільність бізнесу в умовах постійних змін. Важливо регулярно переглядати фінансові плани та адаптувати їх до нових реалій. Крім того, менеджмент підприємства повинен постійно вдосконалюватися, щоб швидко реагувати на будь-які виклики ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атюшкіна В.В., Бурко Я.В., Галгаш Р.А. Економічна діагностика: навч. посібник. К.:Аграр Медіа Груп, 2018. 234 с.
2. Афанасьєва О.П. Інтернет-маркетинг. Опорний конспект лекцій. Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2019. С. 30-35.
3. Багорка М.О., Писаренко В.В. Маркетингові стратегії екологічно спрямованих інновацій в аграрному виробництві. Інноваційно-інформаційні процеси в маркетингу: колективна монографія. За ред. Л.М. Савчук, М.О. Багорка. Дніпро: Журфонд. 2021. С. 178-189.
[URL:http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/8441](http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/8441).
4. Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Маркетинг підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 612 с.
5. Башинська І.О. Маркетингові комунікації інноваційно-активних промислових підприємств: формування, інтеграція, розвиток: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2012. 199 с.
6. Бочко О.Ю. Визначення рівня ефективності маркетингової діяльності на короткостроковий період. *Вісник національного університету «Львівська політехніка. Серія логістика*, 2016. № 846. С. 21-25.
7. Бочко О.Ю., Скриньковський Р.М. Розвиток маркетингової діяльності підприємств в умовах кризових явищ державності. *Молодий вчений*. 2015. № 2. С. 17-25.
8. Бедрій Я.І., Тарнавський Є.М., Тригуб С.М., Ходаковський В.Ф. Основи логістики: навчальний посібник. Херсон: Олди плюс, 2020. 260 с.
9. Войчак А.В. Маркетингові дослідження: підручник. За наук. ред. А.В. Войчака. К.: КНЕУ, 2007. 408 с.
10. Ворфоломєєв А.В. Вплив COVID-19 на українські виробничі підприємства та допомога у відновленні нормальної роботи: звіт за результатами опитування Центру ресурсоефективного та чистого

виробництва. Київ : Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2022. 24 с.

11. Гавриленко Н.И. Маркетинг: учебное пособие. М.-Берлин: Директ Медиа, 2015. 194 с.

12. Головне управління статистики у Полтавській області Інтернет-видання. URL: <http://www.poltava.gov.ua>.

13. Гриценко С.І. Цифровий маркетинг – нова парадигма розвитку освітніх кластерів в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1 (30). С. 29-31.

14. Гурорив О. І. Стратегічна інноватика : навч. посіб. Харків: ХНАУ, 2019. 326 с.

15. Дерев'янченко Т.Є. Маркетинговий аудит: навчальний посібник, Київ: КНЕУ, 2019. 357 с.

16. Денисенко М.П., Левковець П.Р., Михайлова Л.І. Організація та проектування логістичних систем: підручник. Київ: Міленіум, 2016. 387 с.

17. Дж. Траут, Ел Райс Маркетингові війни. Харків: Фабула, 2021. 204 с.

18. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2008. С. 124-125.

19. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М.: Конкурентоспроможність підприємства. Харків: ХНАДУ, 2022. 340 с. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB_____.pdf.

20. Дядик Т.В. Брендинг та інтернет-брендинг – найважливіші інструменти формування бренду підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 156. Дніпро: ПДАБА, 2022. С. 124-128.

21. Дядик Т.В., Даниленко В.І., Боровик Т.В. Міжнародна практика забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки. *Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: колект. моногр.* За заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К.О. 2022. С. 305-314. URL: http://confcontact.com/2022-kolektyvnamonographiya/kolektyvna_monographiya_2022_maket.pdf#page=305

22. Ілляшенко С. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми:

Університетська книга, 2015. 234 с.

23.Єрешко А.І., Сотніков Ю.М. Перспективи використання маркетингових онлайн-досліджень в інноваційному розвитку економіки регіону. *Бізнес-навігатор*, вип. 2-2. 2020, С. 63-66.

24.Економіка та бізнес-інновації: підручник, за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2023. 702 с.

25.Закон України «Про захист економічної конкуренції» зі змінами, внесеними згідно із Законами N 3567-VI (3567-17) від 05.07.2011. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>.

26.Казанцев М. Моделі сприйняття вартості клієнтом. URL: <http://2pf.ru/biznes/prodazhi/171-modeli-vospriyatiya-stoimosti-klientom.html>

27.Карпенко Н. Маркетингова діяльність підприємств. Сучасний зміст: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 252 с.

28.Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика. Теорія і практика. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 360 с

29.Коноплицький В.А. Філіна Г.І. Економічний словник. Глумачно-логічний. К.: КНТ, 2007. 580 с.

30.Коренюк З.П. Особливості маркетингової діяльності в сучасних умовах пандемії. *Український журнал прикладної економіки*. 2022. Т 5. № 4. С. 43-50.

31.Косар Н., Мних О., Крикавський Є., Леонова С. Маркетингові дослідження. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 460 с.

32.Король І. В. Маркетингові комунікації: навч.-метод. посібник. Умань: Візаві, 2020. 191 с.

33.Косар Н. С. Маркетингові дослідження / Н. С. Косар, О. Б. Мних, Є. В. Крикавський, С. В. Леонова. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 460 с.

34.Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: підручник. Київ: Діалектика, 2021. 880 с. 6

35. Кочкіна Н.Ю. Управління маркетингом: навч. посібник. Київ: Інтерсервіс, 2020.
36. Котляр А.Б. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління підприємством. URL: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/73784
37. Краус К. М., Юрко І. В. Інноваційні концепції маркетингу. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2012. №3 (55). С. 99-104. URL: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/60/7926-innovacijni-koncepcii%D1%97-marketingu.html>.
38. Крикавський Є., Плохильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Львів: Видавництво львівської політехніки, 2022. 848 с.
39. Крикавський Є., Крикавська І. Інтернет продуктів: засади економіки і права URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/D0%86..pdf>.
40. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Чубала А. Маркетингова політика розподілу: навч. посібник. 2-ге вид., зі змінами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 260 с.
41. Кузнєцова Т.В., Гончарук Н.В. Роль маркетингу в системі антикризового управління підприємством. URL: <http://old.nuwm.rv.ua/metods/asp/vd1/ek5216.pdf>.
42. Лилик І.В. Маркетинг в українській економіці: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 243 с.
43. Литовченко І., Пилипчук В. Інтернет-маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 184 с.
44. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства. 2016. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf.
45. Мардар М.Р. Сучасні методи просування товарів: лабораторний

практикум. навчальний посібник. Херсон: ФОП Грінь Д.С., 2020. 130 с.

46. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. URL: http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_3_1/pdf/213-219.pdf.

47. Окландер М., Кірносова М. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2022. 248 с.

48. Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 284 с.

49. Окландер М. А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362-371.

50. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. Дніпро: Пороги, 2022. 240 с. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/8387>.

51. Писаренко В.В., Шталь Т.В., Гуржій Н.Г., Мелушова І.Ю. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект: монографія. Харків: Видавництво «Лідер», 2019. 230 с. URL: <http://repository.hneu.ua/handle/123456789/18274>.

52. Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни / пер. з англ. В. Стельмах. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2021. 240 с.

53. Романенко О.О. Види маркетингових інтернет-стратегій. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6 (16). С. 70–76. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html>.

54. Рубан В.В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. Випуск 2-2 (08). С. 20-25.

55. Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів. М.: Ексмо. 1962. 960 с.

56. Смолянук О.В. Соціальні мережі: значення для маркетингової

діяльності. *Економіка та держава*. 2013. № 3. С. 91-93.

57. Смолянчук О.В. Маркетингова складова соціальних мереж: світ та Україна. *Економіка та держава*. 2013. № 8. С. 112-117.

58. Соколенко В.А. Сучасні тенденції розвитку маркетингу. НТУ «ХПІ». 2012. URL: <http://blog.twitter.com/2012/03/numbers.html>.

59. Стець О.М. Маркетинг цінності у контексті інноваційної моделі формування конкурентоспроможності підприємств молочної галузі. Інструменти та методи комерціалізації інноваційної продукції: монографія. За ред. д.е.н., проф. Ілляшенка С.М., к.е.н., доц. Біловодської О.А. Суми: Триторія, 2020. С. 316-328.

60. Струтинська І. В. Бренд-менеджмент: теорія і практика. Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7116/6/Navchalno_metodychnyj_pid_ruchnyk.pdf.

61. Терещенко І.О., Шульга Л.В., Горілей В.Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. *АгроСвіт*. 2021. № 18. С. 63-67.

62. Траут Дж., Рівкін Ст. Диференціюйся або помри / пер. з англ. Я. Машико. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2021. 240 с.

63. Тренды digital маркетинга на 2020 год. URL: http://mmr.ua/show/trendy_digital_marketinga_na_2020_god.

64. Турчин Л., Островерхов В. Застосування CRM-систем в маркетинговій діяльності та управлінні персоналом транспортних підприємств. *Економічний аналіз*. 2020. № 3, т. 28. С. 199-206.

65. Турчин Л., Монастирський Г. Social Media Marketing як інструмент просування підприємств-надавачів транспортних послуг. *Економічний аналіз*. 2020. № 1, т. 28. С. 258-264.

66. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підруч. для студ. вищ. навч. закладів. К.: Кондор. 2009. 468 с.

67. Філановський О. Головна маркетингова книга. Харків: Фабула, 2020. 304 с.

68. Хамініч С. Ю., Варич Ю. М., Матвієць М. В. Реклама та рекламна діяльність у сучасному вимірі: монограф.; Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. Дніпропетровськ : Видво Маковецький Ю. В., 2011. 144 с.

69. Череп А.В., Абліцова Т.С. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 1. С. 202-205.

70. Що таке інтернет-маркетинг – повний огляд для новачків + основні інструменти і стратегії просування. URL: <http://itstatti.in.ua/internet-marketing/51-shcho-take-internet-marketing-povnij-oglyad-dlya-novachkiv-osnovni-instrumenti-i-strategiji-prosuvannya.html> .

71. Яцюк Д. В. Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 7. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf.

72. Dale Colyer, P. Lynn Kennedy, R. Paul Krugman et al. editors. *Competition in agriculture: the United State in the Word Market*. NY.: Food Products Press, 2000. 323 p.

73. *Marketing Management Millenium Edition, Tenth Edition*, by Philip Kotler Copyright. 2000 by Prentice-Hall, Inc. p. 46-47.

74. Samoilyk Iuliia, Borovyk Tatiana, Danylenko Viktoria, Diadyk Tetiana, *The ecoonatural, economic and marketing potential of the organic production development in the world. Security of the XXI century: national and geopolitical aspects. Issue 3: collective monograph / in edition I. Markina. Nemoros s.r.o., 2023. P. 68-83.*

75. Solomon, M R., Marshall, G.W., Stuart, E.W. *Marketing*, 2006, p. 34-36.

76. Kohli, A.K, Jaworksi, B.J. *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, *Journal of Marketing*, 54. 1990. p. 1-18.