

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Формування та підвищення конкурентного статусу аграрного підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти за
освітньо-професійною програмою
Підприємництво, спеціальності
076 Підприємництво та торгівля
ступеня вищої освіти магістр
I групи,
Соколов Владислав Анатолійович
Керівник: Сень Олександр
Васильович
Рецензент: Кононенко Жанна
Андріївна

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття та складові конкурентного статусу підприємства	9
1.2. Методи оцінки конкурентного статусу аграрного підприємства	16
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження	28
2.2. Аналітична і графічна оцінка конкурентного статусу підприємства	36
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1. Розробка стратегії щодо покращення конкурентного статусу підприємства	47
3.2. Економічний ефект від впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності	66
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку аграрної сфери, коли конкуренція на ринку сільськогосподарської продукції постійно зростає, питання формування та підвищення конкурентного статусу підприємств набуває особливої ваги. Ефективне функціонування таких підприємств залежить не тільки від наявності ресурсів та технологій, а й від здатності адаптуватися до змін економічних і соціальних умов. Проблема покращення конкурентоспроможності є центральною для досягнення стабільного розвитку та забезпечення прибутковості підприємств у галузі.

Зростання вимог до якості продукції, впровадження інноваційних технологій, оптимізація управлінських процесів та належна організація виробництва сприяють підвищенню конкурентоспроможності. Крім того, важливим фактором є адаптація підприємств до змін кліматичних умов, законодавчих норм та розвитку нових ринків збуту. Підвищення конкурентного статусу є визначальним чинником сталого функціонування аграрних підприємств, що дозволяє не лише зберігати позиції на внутрішньому ринку, а й зміцнювати свої позиції на міжнародному рівні.

Зв'язок даної роботи із науковими темами визначається відповідністю її виконання плану науково-дослідних тем кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету. В роботі дотримано тематики, визначеної в дослідженнях за д.р. № 0121U114522 «Розвиток підприємництва: управлінські, економічні, інноваційні та інвестиційні аспекти», а також д.р. № 0121U110650 «Якість і безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі та торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи».

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесів формування та підвищення конкурентного статусу аграрного підприємства в умовах динамічних змін ринкового середовища.

Поставлена мета визначає такі *головні завдання*, що підлягають

вирішенню в даній роботі:

- розглянути поняття та складові конкурентного статусу підприємства;
- дослідити методи оцінки конкурентного статусу аграрного підприємства;
- дійснити організаційно-економічну оцінку господарської діяльності об'єкту дослідження;
- провести аналітичну і графічну оцінку конкурентного статусу підприємства;
- розробити стратегію щодо покращення конкурентного статусу підприємства;
- розрахувати економічний ефект від впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес формування та підвищення конкурентного статусу аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, оцінки та підвищення конкурентного статусу аграрного підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Методи дослідження. У дослідженні було використано основні методи дослідження: аналіз і синтез для вивчення теоретичних аспектів формування конкурентного статусу; порівняння для оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі різних критеріїв; графічний метод для візуалізації результатів оцінки конкурентного статусу; економіко-математичні методи для розрахунку економічного ефекту від впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності; а також методи системного підходу для комплексного дослідження організаційних та економічних характеристик підприємства.

Інформаційна база даного дослідження включала різноманітні джерела, зокрема законодавчі та інструктивні матеріали з питань управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Основними джерелами

інформації стали статистичні збірники Державної служби статистики України та регіональні статистичні дані, зокрема за результатами діяльності аграрного сектору. Важливу роль у формуванні даних для дослідження також відіграли бухгалтерська звітність досліджуваного підприємства за 2019–2023 рр., а також внутрішні дані підприємства, що стосуються виробничих і фінансових показників. Крім того, використовувалася спеціальна література з питань управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій, інтернет-ресурси та власні спостереження автора.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці теоретичних та методичних підходів до підвищення конкурентного статусу аграрного підприємства:

уточнено:

– поняття конкурентного статусу аграрного підприємства та його складові, що дозволяє більш точно оцінювати ринкові позиції підприємства в умовах конкуренції на аграрному ринку.

удосконалено:

– методику оцінки впливу технологічних інновацій на зниження собівартості продукції та підвищення фінансової стабільності підприємства, що дозволяє розрахувати очікуваний економічний ефект від інвестицій у нові технології.

набули подальшого розвитку:

– підходи до оцінки екологічної конкурентоспроможності підприємства, зокрема через розвиток виробництва екологічно чистої продукції, що дозволяє збільшити виручку та зміцнити ринкові позиції за рахунок нових споживацьких трендів.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає в розробці комплексних рекомендацій, що дозволяють аграрним підприємствам підвищити свій конкурентний статус. На основі проведеного аналізу ринкової позиції, впровадження нових технологій, оптимізації витрат

і розвитку екологічно чистої продукції, запропоновані стратегії можуть бути застосовані для покращення ефективності виробництва та зменшення собівартості продукції. Результати роботи дозволяють підприємствам не тільки зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, а й розширити присутність на експортних ринках, що сприяє зростанню прибутковості і стабільності бізнесу в умовах жорсткої конкуренції. Таким чином, впровадження запропонованих заходів має значний потенціал для підвищення фінансової стійкості і забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств.

Апробація результатів роботи. Апробація отриманих результатів відбулася під час засідання кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету, де автор представив та отримав затвердження висновків наукового дослідження. Детальне обговорення основних результатів дослідження та їх практичне використання відбулося на ІХ Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, ПДАУ, 14.11.2024 р.).

За результатами досліджень опубліковано фахову статтю «Проблеми реалізації конкурентних стратегій торговельних підприємств в умовах воєнного стану» (додаток А).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 74 сторінках друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць, 6 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та складові конкурентного статусу підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим фактором його успіху на ринку. Теорія конкурентоспроможності дає можливість зрозуміти механізми, які визначають здатність компанії конкурувати з іншими гравцями ринку. Вона описує взаємодію різних факторів, що впливають на успішність компанії, і дозволяє визначати як сильні, так і слабкі сторони підприємства. Важливо зазначити, що конкурентоспроможність і конкурентний статус підприємства є взаємопов'язаними концепціями: конкурентний статус залежить від здатності підприємства забезпечити свою конкурентоспроможність.

Підприємства, які прагнуть досягти високих результатів у конкурентному середовищі, повинні регулярно аналізувати свій конкурентний статус, щоб вчасно реагувати на зміни ринку та впроваджувати стратегії, що дозволяють утримувати або посилювати свої конкурентні позиції. Конкуренція може проявлятися в різних формах: від цінової війни до боротьби за нові сегменти ринку, і підприємства повинні бути готовими адаптуватися до цих викликів.

Конкурентний статус підприємства – це інтегральна характеристика, яка відображає поточне становище компанії на ринку стосовно її конкурентів, включаючи рівень конкурентоспроможності продукції, фінансову стабільність, інноваційний потенціал, рівень управління та ринкові позиції. Цей статус є показником того, наскільки успішно підприємство здатне утримувати свої позиції, розвиватися в конкурентному середовищі та забезпечувати довгострокове виживання та зростання.

Формування конкурентного статусу підприємства базується на ряді

теоретичних основ, які дозволяють визначити та підтримувати успішну позицію на ринку. Ці основи забезпечують розуміння механізмів, що визначають здатність підприємства конкурувати з іншими учасниками ринку, та допомагають розробити ефективні стратегії для досягнення конкурентних переваг.

Таблиця 1.1

Основні теоретичні основи формування конкурентного статусу підприємства

Теоретична основа	Характеристика	Приклади застосування на практиці
Теорія конкурентних переваг	Запропонована Майклом Портером, ця теорія стверджує, що підприємства можуть досягти конкурентних переваг через диференціацію продукції, зниження витрат або фокусування на певних ринкових нішах.	Впровадження унікальних функцій у продукти або зниження собівартості виробництва
Ресурсний підхід	Конкурентний статус підприємства залежить від наявних ресурсів (земля, техніка, персонал) та здатності їх ефективно використовувати для досягнення високої продуктивності.	Оптимізація використання ресурсів та інвестування у людський капітал
Теорія ринкової адаптації	Підкреслює важливість здатності підприємства швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, зокрема на зміни політики, кліматичних умов та споживчих уподобань.	Зміна стратегії відповідно до змін у законодавстві або економічних умовах
Інноваційна теорія	Зосереджена на впровадженні нових технологій та методів, ця теорія підкреслює важливість інновацій для підвищення ефективності та створення нових можливостей на ринку.	Використання штучного інтелекту та автоматизації для покращення виробничих процесів.
Маркетингова теорія	Ефективні маркетингові стратегії, що включають позиціонування, брендінг і рекламу, допомагають підвищити впізнаваність та лояльність клієнтів, що сприяє зміцненню конкурентного статусу	Побудова сильного бренду через інвестування у рекламу та залучення лояльних клієнтів.
Соціально-економічна теорія	Наголошує на важливості соціальної відповідальності та екологічної стійкості, підкреслюючи, що підприємства, які дотримуються екологічних норм і підтримують соціальні ініціативи, здобувають більшу підтримку суспільства.	Запровадження «зелених» практик та участь у соціальних ініціативах для зміцнення репутації.
Модель п'яти сил Портера	Оцінка ринкових сил: конкуренції, загрози нових гравців, замінників, сили постачальників та покупців.	Проведення аналізу ринку для вибору стратегії захисту від конкурентного тиску
Теорія стратегічних груп	Розподіл компаній на стратегічні групи за ознаками, як цінова політика або рівень обслуговування.	Порівняння компанії зі схожими за стратегіями для знаходження нових можливостей
Ресурсна теорія підприємства	Конкурентна перевага досягається через унікальні ресурси та можливості компанії	Інвестування в розвиток людського капіталу або унікальних технологій.
Концепція ціннісного ланцюжка	Аналіз кожного етапу створення продукту, щоб оптимізувати процес і додати вартість кінцевому продукту.	Оптимізація постачання та виробництва для зниження витрат і підвищення якості
Теорія життєвого циклу продукту	Продукти проходять певні етапи розвитку, від зростання до занепаду, що вимагає відповідних стратегій.	Виведення нових продуктів на ринок або оновлення існуючих для подовження їхнього циклу.
Модель бенчмаркінгу	Порівняння показників підприємства з лідерами ринку для виявлення шляхів поліпшення	Аналіз конкурентів і впровадження їхніх успішних практик

Джерело: побудовано автором на основі [10, 14, 31, 37, 42, 53]

Однією з ключових теорій, що розглядається у цьому контексті, є теорія конкурентних переваг Майкла Портера. Вона стверджує, що підприємство може досягти конкурентних переваг через диференціацію продукції, зниження витрат і фокусування на специфічних ринкових нішах. У аграрному секторі це може включати впровадження нових сортів сільськогосподарських культур, оптимізацію виробничих процесів і застосування передових технологій. Ці заходи дозволяють підприємствам створювати унікальні пропозиції для ринку, що забезпечує їм конкурентні переваги [46].

Другий важливий підхід, теорія ресурсного підходу, стверджує, що конкурентний статус підприємства залежить від його ресурсів та здатності ефективно ними управляти. У аграрному секторі це може включати впровадження нових сортів сільськогосподарських культур, оптимізацію виробничих процесів і застосування передових технологій. Ці заходи дозволяють створювати унікальні пропозиції для ринку, що забезпечує конкурентні переваги.

Теорія ринкової адаптації підкреслює важливість здатності підприємства швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі. Це включає моніторинг змін у політиках, кліматичних умовах, споживчих уподобаннях та технологічних нововведеннях. Адаптивність і гнучкість дозволяють підтримувати стабільність і швидко реагувати на нові можливості та виклики ринку.

Інноваційна теорія розглядає впровадження інновацій як критичний аспект формування конкурентного статусу підприємства. Це може включати нові технології вирощування і збирання врожаю, автоматизацію та роботизацію, а також розвиток нових методів захисту рослин і тварин. Інновації підвищують ефективність і створюють нові ринкові можливості.

Теорія маркетингових стратегій також має значний вплив на конкурентний статус підприємства. Ефективна маркетингова стратегія підвищує впізнаваність підприємства і лояльність клієнтів. Вона включає

бренд-менеджмент, рекламу, позиціонування продукції та побудову взаємодії з кінцевими споживачами та партнерами.

Соціально-економічна теорія підкреслює важливість соціальної відповідальності та стійкого розвитку. Агробізнес, що залучається до соціальних проектів, дотримується екологічних норм і підтримує стійкість у своєму розвитку. Це дає більшу підтримку з боку суспільства та органів влади, сприяючи довгостроковому успіху.

Маркетингова теорія розглядається як важлива складова конкурентного статусу підприємства. Ефективні маркетингові стратегії, що включають позиціонування, брендинг і рекламу, підвищують впізнаваність та лояльність клієнтів, що зміцнює конкурентний статус. Наприклад, побудова сильного бренду через інвестування у рекламу та залучення лояльних клієнтів допомагає підприємству виділитися на ринку.

Соціально-економічна теорія наголошує на важливості соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Підприємства, що дотримуються екологічних норм і підтримують соціальні ініціативи, здобувають більшу підтримку суспільства. Запровадження «зелених» практик та участь у соціальних ініціативах для зміцнення репутації є прикладами практичного застосування цієї теорії.

Модель п'яти сил Портера допомагає оцінити ринкові сили: конкуренцію, загрози нових гравців, замінників, силу постачальників та покупців. Проведення аналізу ринку для вибору стратегії захисту від конкурентного тиску є важливим кроком для забезпечення конкурентного статусу [46].

Теорія стратегічних груп розподіляє компанії на стратегічні групи за ознаками, як цінова політика або рівень обслуговування. Порівняння компанії зі схожими за стратегіями для знаходження нових можливостей допомагає підприємству краще орієнтуватися на ринку.

Ресурсна теорія підприємства акцентує увагу на тому, що конкурентна перевага досягається через унікальні ресурси та можливості компанії. Інвестування в розвиток людського капіталу або унікальних технологій

сприяє зміцненню позицій підприємства.

Концепція ціннісного ланцюжка аналізує кожен етап створення продукту, щоб оптимізувати процес і додати вартість кінцевому продукту. Оптимізація постачання та виробництва для зниження витрат і підвищення якості є важливими практичними аспектами цієї теорії.

Теорія життєвого циклу продукту стверджує, що продукти проходять певні етапи розвитку, від зростання до занепаду, що вимагає відповідних стратегій. Виведення нових продуктів на ринок або оновлення існуючих для подовження їхнього циклу дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним.

Модель бенчмаркінгу включає порівняння показників підприємства з лідерами ринку для виявлення шляхів поліпшення. Аналіз конкурентів і впровадження їхніх успішних практик є ефективними інструментами підвищення конкурентного статусу.

Розуміння значення конкурентного статусу для аграрних підприємств на ринку стає основою для глибшого аналізу його складових. Кожен з цих елементів відіграє важливу роль у формуванні загальної конкурентоспроможності підприємства та впливають на його здатність успішно конкурувати.

Складові конкурентного статусу аграрного підприємства можна розглядати як інтеграцію різних факторів, які взаємодіють між собою, створюючи цільну картину його успішності. Ці складові включають, але не обмежуються, такими аспектами:

Одним із ключових елементів конкурентоспроможності аграрного підприємства є конкурентні переваги. Вони відображають здатність підприємства отримувати вищі прибутки в порівнянні з конкурентами за допомогою різних факторів, таких як ціна продукції, її якість, інноваційність, технологічність у виробничих процесах, обслуговування клієнтів та стале управління ресурсами. Це дозволяє аграрному підприємству виділятися серед інших учасників ринку та приваблювати споживачів.

Конкурентний статус аграрного підприємства залежить від його здатності ефективно реалізовувати свої конкурентні переваги. Це охоплює не тільки виробництво високоякісної продукції, але й швидку адаптацію до змін ринкових умов, впровадження сучасних агротехнологій та проведення ефективних маркетингових заходів. Конкурентний статус показує, наскільки успішно аграрне підприємство використовує свої ресурси, включаючи землю, техніку, людський капітал та інноваційні рішення, для досягнення стратегічних цілей.

Конкурентоспроможність продукції також відіграє важливу роль у формуванні конкурентного статусу аграрного підприємства. Це показує здатність продукції, такої як зернові культури, овочі, фрукти чи молочні продукти, краще задовольняти потреби споживачів у порівнянні з аналогічними пропозиціями інших виробників. Висока конкурентоспроможність продукції позитивно впливає на репутацію аграрного підприємства та підвищує його загальний конкурентний статус.

Однак конкурентоспроможність аграрного підприємства не обмежується лише якістю продукції. Важливим фактором є здатність підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Ринкова адаптація в аграрному секторі включає аналіз кліматичних умов, змін у політиці, дій конкурентів, нових агротехнологій та споживчих тенденцій. Гнучкість та здатність швидко реагувати на ці зміни дозволяють аграрному підприємству не лише зберігати, але й покращувати свій конкурентний статус.

Інноваційність аграрного підприємства також має критично важливе значення для забезпечення його конкурентоспроможності. Впровадження нових технологій виробництва, добрив та методів переробки продукції може значно підвищити конкурентний статус. Інновації створюють нові можливості для зростання та залишають підприємство актуальним на ринку.

Маркетингова стратегія аграрного підприємства також впливає на його конкурентний статус. Ефективне позиціонування, рекламні кампанії, управління брендом та комунікація з ринком формують сприйняття

підприємства споживачами. Правильне висвітлення конкурентних переваг у маркетингових матеріалах може суттєво підвищити лояльність споживачів і сприяти стабільному розвитку аграрного підприємства.

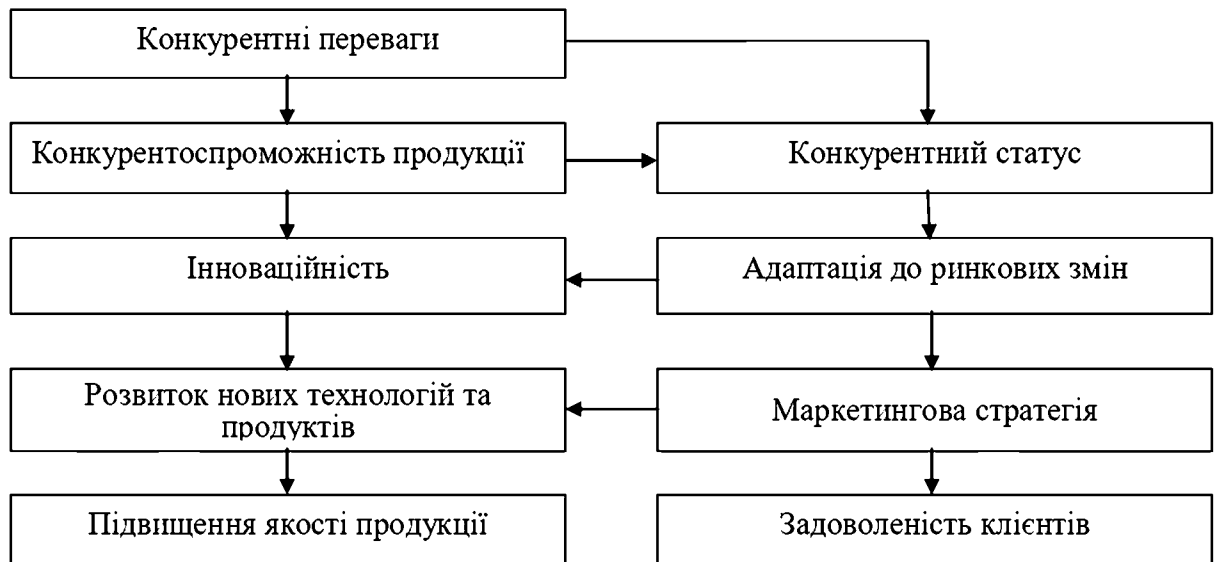


Рис.1.1. Складові конкурентного статусу аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [53]

Підвищення якості продукції є ключовим фактором, що впливає на споживчу лояльність і задоволеність клієнтів, підвищуючи конкурентний статус підприємства. В аграрному секторі це може бути досягнуто через ретельний відбір насіння, використання високоякісних добрив і сучасних агротехнологій. Підприємства, які зосереджуються на підвищенні якості своєї продукції, отримують конкурентну перевагу, оскільки споживачі стають більш вимогливими до стандартів якості.

Задоволеність клієнтів є важливим елементом, що визначає стабільність попиту і впливає на тривалість конкурентного статусу. В аграрному секторі це стосується не лише якості продукції, а й рівня обслуговування, швидкості доставки, а також реакції на запити споживачів. Аграрні підприємства, які активно працюють над підвищенням задоволеності своїх клієнтів, мають більші шанси на формування тривалої лояльності і стабільного попиту на свою продукцію.

Успішність аграрного підприємства на ринку залежить від інтеграції всіх цих складових у єдину стратегію, що дозволяє формувати та підтримувати високий конкурентний статус.

1.2. Методи оцінки конкурентного статусу аграрного підприємства

В умовах ринкової економіки конкурентоздатність виражається через рентабельність продукції, обумовлену відношенням прибутку до необхідного для одержання витратам. Отже, конкурентоздатність підприємства також характеризується відношенням рентабельності продукції розглянутого господарюючого суб'єкта до середньозваженої рентабельності продукції по вибірці підприємств, під якою розуміється сукупність конкурентів, що є необхідної й достатньої для такого зіставлення.

У математичній формі показник конкурентоздатності підприємства може бути виражений у вигляді:

$$K_{np} = \frac{r}{R} \sqrt{\frac{I}{I_{\Sigma}}} \quad (1.1)$$

або

$$K_{np} = K_r \cdot K_I \quad (1.2)$$

$$K_r = \frac{r}{R} \quad (1.3)$$

$$K_I = \sqrt{\frac{I}{I_{\Sigma}}} \quad (1.4)$$

де K_{np} - показник конкурентоздатності підприємства;

K_r - показник конкурентоздатності підприємства по рентабельності;

K_I - показник конкурентоздатності підприємства по динаміці частки ринку;

r - рентабельність продукції підприємства;

R - середньозважена рентабельність продукції по вибірці;

I - індекс зміни розмірів виручки підприємства;

I_{Σ} - індекс зміни розмірів виручки по вибірці.

Показники рентабельності визначаються як відношення прибутку від реалізації продукції підприємства (вибірки) до витрат, здійснених для її виробництва й реалізації. Індекси зміни обсягів прибутку розраховуються як відношення прибутку від реалізації продукції підприємства (вибірки) в аналізованому періоді до відповідного показника попереднього періоду. Чим вище $K_{пр}$, тим більше конкурентоздатним стосовно вибірки є розглянуте підприємство [34].

Перерозподіл конкурентоспроможності підприємства важливий не тільки для кількісної оцінки цього показника, але і для аналізу його конкурентоспроможності в умовах конкуренції. Це дозволяє виявити переваги та недоліки діяльності підприємства, закріпити та посилити перші, а також ослабити та усунути останні.

Аналіз конкурентоспроможності досліджуваного підприємства базується на таких міркуваннях: Конкурентоспроможність підприємства оцінюється за допомогою кількісних показників, що дозволяє аналітично розкласти цей показник та визначити вплив кожної аналітичної одиниці на загальний рівень конкурентоспроможності.

Перше завдання аналізу конкурентоспроможності підприємства - розкладання цього показника за видами діяльності або структурними підрозділами, кожен з яких є окремим центром утворення витрат та відповідного прибутку підприємства. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони різних підрозділів та напрямків діяльності. Аналіз конкурентоздатності підприємства по структурних підрозділах може здійснюватися в такий спосіб.

Якщо підприємством здійснюється k видів діяльності (або підприємство містить у собі k підрозділів), кожний з яких є джерелом утворення прибутку підприємства, то показник конкурентоздатності підприємства можна представити у вигляді:

$$K_{np} = \sum_{l=1}^K K_l \cdot Y_l \cdot A_l = \sum_{l=1}^K K_{nl} \cdot K_{ll} \cdot Y_l \cdot A_l \quad (1.5)$$

де K_l - конкурентноздатність l -го структурного підрозділу підприємства;

K_{nl} - конкурентноздатність l -го підрозділу по рентабельності;

K_{ll} - показник конкурентноздатності l -го підрозділу по динаміці частки ринку;

Y_l, A_l - вагові коефіцієнти, що визначають вплив кожного з підрозділів на формування загального показника конкурентноздатності підприємства.

Вираження (1.5) дозволяє представити загальний показник конкурентноздатності підприємства як суму аналогічних показників по підрозділах (K_l), скоректованих на відповідні вагові коефіцієнти (Y_l, A_l). Це, у свою чергу, дозволяє оцінити вплив кожного підрозділу підприємства на формування загального показника конкурентноздатності.

Іншим напрямком аналізу конкурентноздатності підприємства є розкладання показника конкурентноздатності по рентабельності (K_r) у розрізі складових витрат. Якщо витрати на виробництво й реалізацію продукції підрозділяються на n складових (по економічних елементах, по калькуляційних статтях витрат або по інших ознаках класифікації витрат), показник конкурентноздатності підприємства по рентабельності можна визначити з вираження:

$$K_r = \sum_{i=1}^n K_i \cdot \gamma_i \quad (1.6)$$

де K_i - відносна ефективність i -го елемента витрат;

γ_i - ваговий коефіцієнт i -го елемента витрат, що визначає питома вага відносної ефективності кожного з елементів витрат у загальному показнику конкурентноздатності підприємства по рентабельності.

Таке розкладання дозволяє визначити вплив на конкурентноздатність підприємства кожної зі складових витрат (витрати на оплату праці - для

оцінки ефективності використання трудових ресурсів; матеріальні витрати - для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів і т.д.)

В світовій практиці існує багато методів оцінки інтенсивності конкуренції, які допомагають підприємствам орієнтуватися у своєму конкурентному середовищі. Серед найбільш використовуваних є такі показники, як чотирьохдольний показник концентрації (CR_4), індекс Лернера (I_L), індекс Херфіндала (I_H), індекс Херфіндала-Хершмана (I_{HH}). Аналізуючи ці індекси, можна зробити висновок, що найбільша конкурентна активність спостерігається тоді, коли конкуренти мають приблизно рівні частини ринку.

Однак, незважаючи на корисність цих показників, вони не надають повної картини конкуренції, оскільки не враховують особливості конкретного ринкового середовища, досвід та методи здійснення конкурентної боротьби. Це призводить до потреби в нових критеріях оцінки ефективності аграрних підприємств, які б точно відтворювали їхню реальну позицію та стан у ринковому середовищі.

Для аграрних підприємств це особливо важливо, адже їх конкурентний статус формується під впливом багатьох специфічних факторів, таких як кліматичні умови, сезонність, якість землі, наявність сучасної техніки та інноваційних технологій. Успішне аграрне підприємство повинно постійно адаптуватися до змін у ринковому середовищі, впроваджувати нові технології та методи управління, щоб зберігати та покращувати свій конкурентний статус.

Важливим аспектом є також здатність аграрного підприємства ефективно реалізовувати свої конкурентні переваги. Це включає не лише виробництво високоякісної продукції, але й здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов, впровадження сучасних агротехнологій та проведення ефективних маркетингових кампаній. Конкурентний статус показує, наскільки успішно аграрне підприємство використовує свої ресурси, включаючи землю, техніку, людський капітал та інноваційні рішення, для досягнення стратегічних цілей. Ринкова конкуренція ефективна лише тоді,

коли товаровиробники і продавці зацікавлені у зростанні прибутків.

Враховуючи важливість ієрархічної структури конкурентного статусу в забезпеченні переваг товарів, підприємств та навіть країн, виникає потреба у формуванні системного маркетингового механізму. Цей механізм має бути узгодженим ієрархічно, щоб ефективно забезпечувати конкурентні переваги. Створення такої системи дозволить краще орієнтуватися у ринковому середовищі та досягати стратегічних цілей (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Ієрархічна структура формування механізму управління економікою за показником конкурентного статусу

Джерело: розроблено автором на основі [15]

На різних ієрархічних рівнях аграрного підприємства розробляються структуровані програми, спрямовані на залучення додаткових інвестицій для розвитку перспективних виробництв. Це включає ефективне використання передових наукових технологій, реінжиніринг бізнес-процесів, консалтинг,

новітні розробки в менеджменті та організації виробництва, а також фінансові механізми й схеми, які допомагають створити стабільні та високорентабельні виробництва.

Такі програми допомагають підвищити конкурентний статус аграрного підприємства, а також відповідної галузі або регіону, залежно від їхнього спрямування. Чим вищий конкурентний статус галузі або регіону, тим більший внесок у формування доходної частини бюджету в регіональному або галузевому розрізі.

Високий конкурентний статус країни забезпечує їй місце претендента для вступу до економічно розвинених співтовариств. Це дозволяє країні використовувати глобальні ресурси і технології, що сприяє формуванню сильного конкурентного статусу на світовій арені.

Аграрні підприємства, які інтегрують ці підходи у свою діяльність, здатні не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й зробити значний внесок у економічний розвиток регіону та країни в цілому. Це забезпечує стабільний розвиток і зростання, що є ключовим для досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Конкурентний статус аграрного підприємства відображає його здатність відповідати ринковим потребам. Він характеризує, наскільки добре підприємство може забезпечити попит на свою продукцію, використовуючи свої конкурентні переваги. До основних факторів, що визначають конкурентний статус аграрного підприємства, належать:

- продукція (товар): якість і унікальність товарів, які пропонує підприємство.
- положення на ринку: ринкова частка і позиція підприємства.
- збутові можливості: ефективність та масштаб збутової мережі.
- методи доставки продукції: логістика та ефективність товароруку.
- виробничий потенціал: рівень розвитку і використання виробничих потужностей.

Конкурентний статус є важливою складовою, яка супроводжує сучасні

трансформації аграрного підприємства як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Кожне підприємство прагне визнання на національному та міжнародному рівні, застосовуючи всі можливі засоби для створення сталого іміджу, що, в свою чергу, забезпечує прибутковість.

До додаткових факторів, які впливають на конкурентний статус продукції аграрного підприємства, належать нецінові чинники, унікальність товарів, ефективність інформаційної бази для їх поширення, динамізм збуту та здатність швидко реагувати на ринкові зміни.

Для підвищення конкурентоспроможності продукції необхідно здійснити комплекс організаційних, науково-технічних, екологічних, інвестиційних та управлінських заходів, орієнтованих на досягнення спільної мети. Керівництво повинно забезпечити поліпшення якості продукції та максимальне задоволення потреб споживачів при мінімізації витрат на виробництво та збут.

Для досягнення цієї мети важливо розробити заходи з удосконалення організації виробничих процесів, модернізації технічного обладнання, підвищення ефективності виробництва та підготовки персоналу. Зазвичай конкурентоспроможність підприємства оцінюється за допомогою аналітичних та графічних методів.

Аналітичний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає створення матриці конкурентного статусу, як це показано в додатку Б. Інтегрований (груповий) факторний показник (I_i) кожного підприємства-постачальника товару розраховується як добуток параметричної одиничної експертної оцінки постачальника (g_i) та рангу відповідного фактора (R_i) за формулою (1.7)

Аналітичний спосіб оцінки конкурентного статусу аграрного підприємства передбачає створення матриці конкурентного статусу в такому вигляді, як це представлено в таблиці 1.2. Ця матриця відображає різні аспекти діяльності підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність.

Інтегрований (груповий) факторний показник (I_i) аграрного підприємства розраховується як результат множення параметричної одиничної експертної оцінки підприємства-постачальника (g_i) на ранг аналізованого фактора (R_i) за формулою (1.7).

Цей підхід дозволяє систематизувати і порівнювати конкурентний статус різних підприємств, визначаючи їхні сильні та слабкі сторони. Це особливо важливо для аграрного сектору, де врахування багатьох чинників, таких як якість землі, наявність техніки, доступ до води та інноваційні технології, відіграють ключову роль у визначенні успішності підприємства на ринку.

Застосування такого аналітичного методу допомагає аграрним підприємствам краще орієнтуватися в ринковому середовищі та ефективно використовувати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей [22]. Це також сприяє підвищенню загального конкурентного статусу підприємства, що є важливим для його довгострокового успіху та стабільного розвитку.

$$I_i = g_i \cdot R_i \quad (1.7)$$

Загальна оцінка (S_i) розраховується на основі всіх (n) інтегрованих (групових) факторних показників для кожного з підприємств-постачальників товару на ринку (I_i) відповідно до формули (1.8):

$$S_i = \sum_{i=1}^n I_i \quad (1.8)$$

Коефіцієнт конкурентного статусу (КС) встановлюється на рівні одиниці для підприємства, що отримало найвищу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками. Для інших підприємств цей коефіцієнт розраховується як відношення їх сумарної оцінки до максимальної сумарної оцінки підприємства-лідера. Таким чином, конкурентний статус як підприємства-лідера, так і інших підприємств визначатиметься за співвідношенням, представленим у формулі (1.9):

$$\begin{cases} KC = 1 \text{ для } S_{\max} \rightarrow \text{підприємство лідер} \\ KC = \frac{S_i}{S_{\max}} \rightarrow \text{для інших підприємств} \end{cases} \quad (1.9)$$

Також варто зауважити, що підприємство з коефіцієнтом конкурентного статусу 1 (одиниця) реалізує стратегію лідера на ринку. Підприємства, у яких коефіцієнт конкурентного статусу знаходиться в діапазоні від 0,9 до 1, виступають як ринкові послідовники. Якщо коефіцієнт знаходиться в межах від 0,5 до 0,9, підприємство дотримується стратегії ринкового претендента. А ті підприємства, чий коефіцієнт конкурентного статусу менший за 0,5, є ринковими новачками, які тільки починають своє становлення на ринку. Для візуалізації конкурентного статусу аграрного підприємства можна застосувати графічний метод. Це передбачає створення діаграми, яка відображає багатокутник конкурентного статусу. Така діаграма узагальнює різні аспекти конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє краще зрозуміти його позиції на ринку.

На рисунку 1.3 представлено загальну картину конкурентного статусу, що спрощує інтерпретацію даних та дає можливість ефективніше планувати стратегії для покращення конкурентного статусу підприємства.

Для побудови багатокутника конкурентного статусу аграрного підприємства кожна з восьми вісей позначається певними значеннями критеріїв за встановленою шкалою. Точки, відмічені на осях, з'єднуються лініями, що утворюють багатокутник. Однак цей метод не дає змоги точно визначити узагальнений критерій конкурентоспроможності та її рівень.

Аграрне підприємство з найбільшим рівнем конкурентного статусу буде мати багатокутник з максимальною площею (S_i). Якщо всі осі, що відображають значення кожного з досліджуваних факторів (n), проводити під рівними кутами (тобто кожен фактор має однакову питому вагу), то площу кожного багатокутника (S_i) можна обчислити за формулою (1.10):

$$S_i = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n g_i g_{i+1} \sin \alpha_i \quad (1.10)$$

де g_i - значення i -ого інтегрованого факторного показника за кожним оцінюваним фактором підприємства.

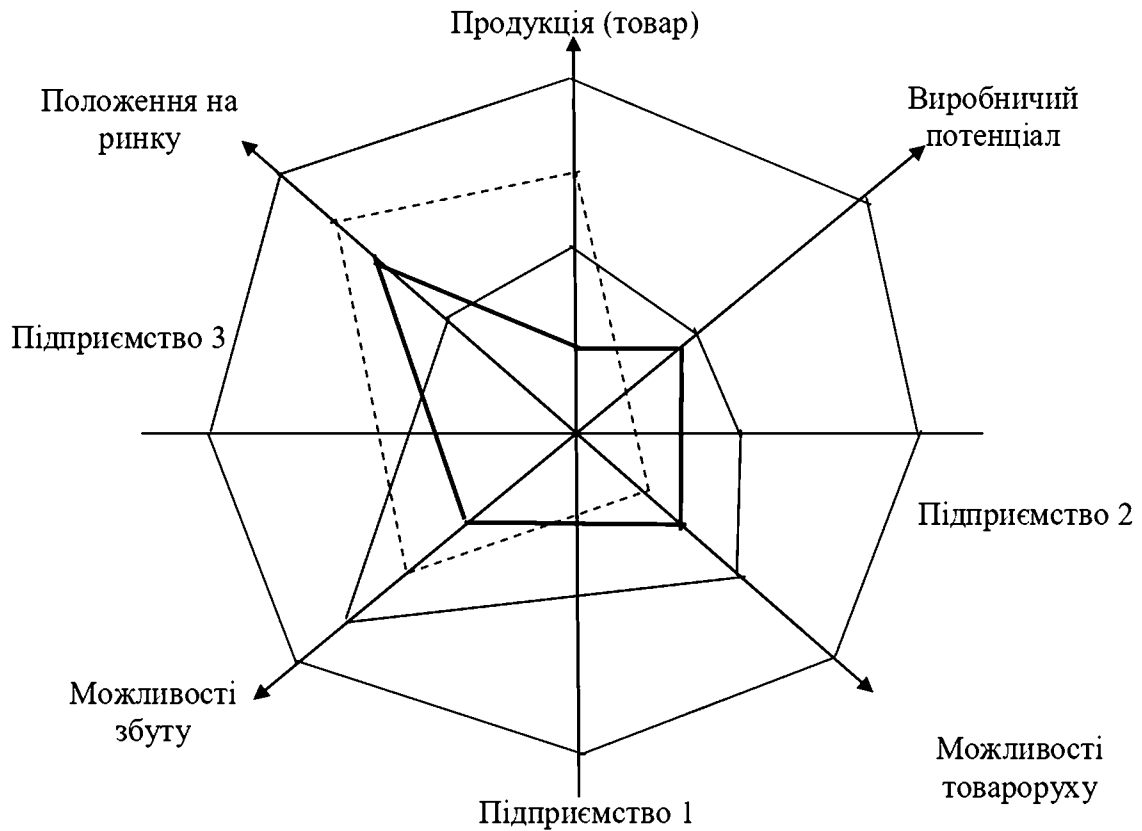


Рис. 1.3. Побудова багатокутника конкурентного статусу [26]

Результати ранжування аграрних підприємств, засновані на площі багатокутників, доцільно подавати у вигляді таблиці 1.3, вона дозволить наочно порівняти конкурентний статус різних підприємств, відобразивши їхні сильні та слабкі сторони. Це допоможе не лише у внутрішньому аналізі та плануванні стратегій, але й для презентації зовнішнім партнерам та інвесторам.

Структуроване подання даних у вигляді таблиці 1.3 забезпечує зрозумілий та доступний спосіб інтерпретації результатів, дозволяючи швидко оцінити конкурентні позиції кожного підприємства на ринку.

**Результати ранжирування підприємств за показником
конкурентного статусу [46]**

Підприємство постачальник товару	Значення площі багатокутника конкурентного статусу (кв.од)	Коефіцієнт ранжирування	Коефіцієнт конкурентного статусу
1			
2			
3			
...			
N			

Отже, конкурентний статус організації - це багатогранне поняття, яке охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства: від якості продукції та ефективності роботи персоналу до загальної конкурентоспроможності самого підприємства. У сучасних умовах розвитку ринкових відносин важливо мати більше, стратегічне вирішення цього питання, щоб об'єктивно оцінити рівень конкурентного статусу. Лише комплексний підхід дозволяє розуміти тільки організацію не мати свої сили та слабкі сторони, але й ефективно реагувати на виклики ринку, підтримуючи навіть або зміцнюючи свою позицію.

Висновки до розділу 1

Визначення та аналіз конкурентного статусу підприємства є необхідними для його успіху на ринку, особливо в аграрному секторі. Конкурентоспроможність підприємства не лише залежить від якості продукції, а й від ефективності управління ресурсами, інноваційних технологій та адаптації до змін у ринковому середовищі. Підприємства, що активно реагують на зовнішні виклики та впроваджують нові підходи, зокрема в агротехнологіях і маркетингових стратегіях, мають можливість підтримувати або посилювати свої конкурентні позиції. Важливим аспектом

є здатність швидко адаптуватися до змін клімату, політики або споживчих уподобань, що дозволяє зберігати конкурентну перевагу.

Одним із основних факторів, що впливає на конкурентний статус підприємства, є інноваційність, яка дозволяє створювати нові можливості для зростання. В аграрному секторі це може включати нові методи вирощування сільськогосподарських культур, впровадження роботизації або автоматизації в процесах збору врожаю. Інновації не лише підвищують ефективність, але й можуть змінювати самі принципи ведення бізнесу, даючи компанії перевагу перед конкурентами. Окрім того, важливим є розвиток маркетингових стратегій, що дозволяють підприємствам зміцнити свій бренд, залучити нових споживачів і утримати наявних.

Конкурентний статус підприємства також залежить від здатності забезпечувати високу якість продукції та задоволення потреб клієнтів. В аграрному секторі це вимагає від підприємства постійного вдосконалення виробничих процесів, відбору кращих сортів насіння та використання сучасних агротехнологій. Приділення уваги якості, наданню послуг, швидкості доставки та взаємодії з клієнтами є критичними аспектами для підтримки високого конкурентного статусу. Підприємства, які зосереджуються на цих аспектах, зможуть побудувати лояльну клієнтську базу та забезпечити стабільний попит на свою продукцію.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження

Об'єктом дослідження є сільськогосподарське підприємство (далі ВСК), яке спеціалізується на вирощуванні рослин і тварин, використовуючи земельні та майнові ресурси для отримання економічної вигоди. Досліджуване підприємство є кооперативною формою господарювання, що базується на спільній виробничій діяльності його членів. Кооператив і є юридичною особою, що має чітко визначену організаційну структуру, фінансові ресурси та механізми управління. Його діяльність спрямована на досягнення високої ефективності у виробництві сільськогосподарської продукції, що забезпечує прибуток через реалізацію продукції на ринку та оптимізацію використання природних ресурсів.

Підприємство складається з кількох підрозділів, кожен з яких спеціалізується на певних аспектах сільськогосподарської діяльності: вирощуванні рослин, утриманні тварин, обробці ґрунту, застосуванні сучасних агротехнологій. В рамках підприємства також є спеціалізовані служби для управління земельними ресурсами, технічним забезпеченням, фінансами та соціальними питаннями. Всі члени кооперативу мають право брати участь у управлінні підприємством та отримувати доходи залежно від внеску в спільну діяльність.

Діяльність ВКС включає кілька основних напрямків:

- Рослинництво: вирощування основних сільськогосподарських культур, таких як зернові, технічні, овочеві та кормові культури, що забезпечують продовольчу безпеку та постачання на ринки.

- Тваринництво: вирощування худоби для виробництва молока, м'яса та інших продуктів тваринництва, що є важливою частиною загального прибутку підприємства.

- Землеробство: ефективне використання земельних ресурсів, оптимізація агротехнічних заходів і боротьба з ерозією ґрунтів. Важливе значення має родючість ґрунтів і раціональне використання земельних угідь.

Метою ВКС є досягнення економічної ефективності через максимальне використання природних ресурсів і технологій для отримання високих врожаїв та покращення продуктивності тваринництва. Важливим аспектом є постійне оновлення технологічної бази, впровадження нових методів обробки землі, механізації та автоматизації процесів, що дозволяє зменшити витрати і підвищити рентабельність.

Особлива увага приділяється розвитку соціальної складової ВКС, яка включає поліпшення умов праці для працівників, створення безпечних умов для роботи та соціальну підтримку членів кооперативу. Усі члени підприємства мають право на участь у прибутку, а також на отримання частки доходу, що розподіляється згідно з їх внеском у спільну діяльність.

Земля є основним засобом виробництва на цьому підприємстві. Враховуючи величезну роль родючості ґрунтів для сільськогосподарського виробництва, підприємство активно працює над підвищенням якості земель і збереженням екологічного балансу. Це включає використання органічних добрив, сівозміни, мінімізації використання хімічних засобів для обробки ґрунту та захисту рослин.

Земельні ресурси ВКС мають різноманітні характеристики, тому для кожного типу земельного угіддя розробляються специфічні технології обробки і вирощування сільськогосподарських культур. Крім того, підприємство враховує природно-кліматичні умови, що значно впливають на обсяги виробництва та типи культур, що вирощуються.

Сільськогосподарське підприємство має у своєму розпорядженні земельні угіддя площею 42 га, які є основним засобом виробництва. Протягом останніх років площа земельних ресурсів ВКС залишалася стабільною і не зазнавала змін, що свідчить про сталу структуру земельного фонду.

Збереження незмінної площі земель свідчить про стабільність

використання ресурсів та спрямованість ВКС на раціональне управління існуючими активами. Це дозволяє підприємству зосереджувати зусилля на підвищенні продуктивності та ефективності використання земельних угідь, впровадженні сучасних технологій обробки ґрунту і вирощуванні сільськогосподарських культур.

Оцінка фінансового стану сільськогосподарського підприємства є ключовим етапом для визначення його конкурентоспроможності та стратегічного розвитку. Одним із важливих інструментів для такої оцінки є вертикальний аналіз балансу, який дозволяє дослідити структуру активів і джерел їх фінансування ВКС на конкретну дату, а також виявити тенденції зміни цих показників.

Для проведення вертикального аналізу кожен показник балансу виражається як відсоток від підсумку активів або підсумку пасивів. Це дає можливість визначити, як змінилися основні складові ВКС за певний період і наскільки ефективно використовуються наявні ресурси. Наприклад, збільшення частки оборотних активів може свідчити про поліпшення ліквідності підприємства, в той час як зростання частки довгострокових зобов'язань може бути індикатором змін у стратегії фінансування, зокрема, для підтримки розширення виробництва або інвестування в нові технології.

Аналіз за допомогою вертикального методу дозволяє не тільки оцінити поточний фінансовий стан ВКС, але й виявити потенційні ризики чи можливості для покращення ефективності. Це допомагає сформулювати правильну стратегію управління, що в кінцевому результаті забезпечує конкурентну стійкість на ринку.

При проведенні вертикального аналізу балансу сільськогосподарського підприємства за останні кілька років важливо враховувати тенденції змін у структурі активів і пасивів, а також порівнювати ці показники з іншими підприємствами в галузі для отримання більш повної картини конкурентного статусу ВКС (додаток В).

У результаті проведення вертикального аналізу балансу

сільськогосподарського підприємства за період з 2019 по 2023 роки можна зробити кілька важливих висновків щодо його фінансової ситуації та змін у структурі активів і пасивів.

У частині активів найбільшу увагу привертають зміни в складі необоротних активів, зокрема основних засобів і нематеріальних активів. У 2023 р. їх частка значно зросла - до 69,37%, що є вражаючим зростанням порівняно з 33,80% у 2019 році. Збільшення цієї частки на 424,17% в абсолютному значенні свідчить про значне нарощування основних засобів і нематеріальних активів ВКС, що може свідчити про розширення виробничих потужностей та інвестиції в модернізацію. Однак зменшення частки довгострокових біологічних активів з 4,20% у 2019 році до 0% у 2023 р. є свідченням того, що підприємство, ймовірно, скоротило обсяги інвестування в довгострокові біологічні активи, що може бути результатом зміни стратегії управління ресурсами.

Оборотні активи ВКС, навпаки, зазнали значного скорочення, зменшивши свою частку з 66,20% у 2019 р. до 30,63% у 2023 р. При цьому абсолютне значення оборотних активів знизилося на 35,57% - з 50257 тис. грн. у 2019 році до 59 397 тис. грн. у 2023 році. Це може свідчити про те, що підприємство зменшило запаси та дебіторську заборгованість, що може бути наслідком більш ефективного управління оборотними засобами або зміни в ринковій ситуації, що потребувала адаптації в стратегії.

Що стосується пасивів, то основні зміни також спостерігаються у складі власного капіталу. Частка власного капіталу зросла з 30,96% у 2019 р. до 74,87% у 2023 р., що є суттєвим зростанням на 517,67%. Це свідчить про значне укріплення фінансової незалежності ВКС, що може бути результатом успішної фінансової політики, направленої на зростання власних коштів. Це також може вказувати на зниження залежності від зовнішніх фінансових джерел і зобов'язань.

На противагу цьому, частка довгострокових зобов'язань знизилася з 17,02% у 2019 році до 5,86% у 2023 році, що свідчить про зменшення

фінансових зобов'язань ВКС на користь більш стійкої фінансової структури. Поточні зобов'язання також зазнали значного зменшення - з 52,02% у 2019 р. до 19,27% у 2023 р., що є результатом зменшення короткострокових кредитів банків і кредиторської заборгованості, що вказує на зменшення фінансового тиску та покращення платіжної спроможності.

Таким чином, вертикальний аналіз балансу ВКС демонструє позитивні зміни в структурі активів і пасивів, що свідчать про фінансове зміцнення ВКС, зокрема через зростання власного капіталу та зменшення зобов'язань. Це створює сприятливі умови для підтримки конкурентоспроможності на ринку та забезпечення стабільного розвитку в умовах змінного економічного середовища.

Таблиця 2.1 демонструє аналіз ефективності використання робочого часу та динаміку чисельності працівників ВКС.

Таблиця 2.1

Аналіз ефективності використання робочого часу та динаміка чисельності працівників ВКС за 2019–2023 рр.

Показники	Роки					2023/2019 рр.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+,-)	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	202	177	154	154	130	-72,0	64,4
Фонд робочого часу – всього, люд.-год.	387840,0	339840,0	295680,0	295680,0	249600,0	-138240,0	64,4
Відпрацьовано – всього, люд.-год.	319968,0	298379,5	263746,6	267590,4	230380,8	-89587,2	72,0
у % до загального фонду	82,5	87,8	89,2	90,5	92,3	9,8	111,9
Невідпрацьовано – всього, люд.-год.	67872,0	41460,5	31933,4	28089,6	19219,2	-48652,8	28,3
у % до загального фонду	17,5	1/2,2	10,8	9,5	7,7	-9,8	44,0
у тому числі:							
щорічні відпустки (основні та додаткові)	22624,0	19824,0	17248,0	17248,0	14560,0	-8064,0	64,4
тимчасова непрацездатність	33936,0	20730,2	1/2773,4	8426,9	3843,8	-30092,2	11,3
нерегламентовані перерви та простой	1131/2,0	906,2	191/2,1	2414,7	815,4	-10496,6	7,2
Коефіцієнт використання робочого часу	0,825	0,878	0,892	0,905	0,923	0,098	111,9
Коефіцієнт невикористаного робочого часу	0,175	0,1/22	0,108	0,095	0,077	-0,098	44,0
Коефіцієнт нерегламентованих втрат робочого часу	0,029	0,003	0,006	0,008	0,003	-0,026	11,2
Частковий приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, %	2,917	0,267	0,647	0,817	0,327	-2,590	11,2
Загальний приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, %	21,21/2	13,895	1/2,108	10,497	8,342	-1/2,870	39,3

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна зробити висновки щодо динаміки використання робочого часу на підприємстві в період 2019–2023 років. За цей період спостерігається значне скорочення середньооблікової чисельності штатних працівників, яке становить 72 особи або 35,6% від рівня 2019 року. Це скорочення прямо вплинуло на зменшення фонду робочого часу, який знизився на 138240 люд.-год., що дорівнює 35,6%.

Разом із загальним скороченням фонду робочого часу покращився коефіцієнт використання робочого часу. Якщо у 2019 році він становив 82,5%, то до 2023 року підвищився до 92,3%, що є зростанням на 9,8 відсоткових пунктів (або на 11,9%). Це свідчить про те, що підприємство ефективніше використовувало наявні людські ресурси, незважаючи на загальне скорочення чисельності працівників. Водночас коефіцієнт невикористаного робочого часу зменшився з 17,5% до 7,7%, що також вказує на позитивну динаміку.

Значно скоротилися невідпрацьовані години, які зменшилися на 48652,8 люд.-год. або на 71,7%, що становить лише 7,7% від загального фонду робочого часу у 2023 році. Зокрема, найбільше скорочення припадає на години, не відпрацьовані через тимчасову непрацездатність, які зменшилися на 30092,2 люд.-год., або до 11,3% від рівня 2019 року. Також істотно зменшилися втрати через нерегламентовані перерви та простой - на 10496,6 люд.-год., що становить лише 7,2% від базового періоду.

Продуктивність праці зростає частково завдяки усуненню втрат робочого часу. Частковий приріст продуктивності за рахунок цього фактора в 2023 році склав 0,327%, що, однак, є меншим порівняно з попередніми роками.

Загалом, підприємство досягло позитивних змін в організації робочого часу: ефективніше використовуються наявні ресурси, скоротилися втрати, проте зниження чисельності працівників і уповільнення зростання продуктивності вказують на необхідність пошуку нових шляхів для підтримання та покращення ефективності.

Таблиця 2.2

**Динаміка ефективності господарської діяльності ВКС
за 2019 – 2023 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2023/2019 рр.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+,-)	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	90536	102029	1/23461	96881	99938	9402,00	10,38
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	101322	84581	79151	87161	106404	5082,00	5,02
Валовий прибуток, тис. грн.	-10786	17448	44310	9720	-6 466	4320,00	-40,05
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	-19185	9577	29104	1622	-18 786	399,00	-2,08
Адміністративні витрати	7103	7085	11482	8681	9922	2819,00	39,69
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	150	295	563	0	80	-70,00	-46,67
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	-20297	2740	24017	0	0	20297,00	-100,00
Чистий прибуток, тис. грн.	-20297	2740	23303	-3 731	-21 063	-766,00	3,77
Чистий дохід від реалізації продукції	90536	102029	1/23461	96881	99938	9402,00	10,38
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	2277,64	2566,77	3260,99	2558,93	2514,80	237,16	10,41
працівника	445,99	531,40	81/2,24	629,10	768,75	322,76	72,37
виробничих засобів	4640,73	675,87	983,44	989,69	77,65	-4563,08	-98,33
Собівартість реалізованої продукції	101322	84581	79151	87161	106404	5082,00	5,02
Валовий прибуток від реалізації продукції	-10786	17448	44310	9720	-6466	4320,00	-40,05
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	-271,35	438,94	1170,36	256,74	-162,71	108,64	-40,04
на 1 середньорічного працівника	-53,13	90,88	291,51	63,1/2	-49,74	3,39	-6,39
на 1000 грн основних виробничих засобів	-552,87	1155,80	3529,55	992,95	-50,24	502,63	-90,91
Чистий прибуток	-20297	2740	23303	-3731	-21063	-766,00	3,77
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	-510,62	68,93	615,50	-98,55	-530,02	-19,40	3,80
на 1 середньорічного працівника	-99,99	14,27	153,31	-24,23	-162,02	-62,04	62,05
на 1000 грн основних виробничих засобів	-1040,39	181,51	1856,22	-381,14	-163,65	876,74	-84,27

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Аналіз таблиці 2.2 показує, що підприємство зазнало суттєвих змін у фінансово-господарській діяльності протягом 2019–2023 років. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 10,38% (на 9402 тис. грн), досягнувши 99938 тис. грн у 2023 році. Однак збільшення доходу супроводжувалося зростанням собівартості реалізованої продукції на 5,02% (5082 тис. грн), що свідчить про

зростання витрат на виробництво та реалізацію.

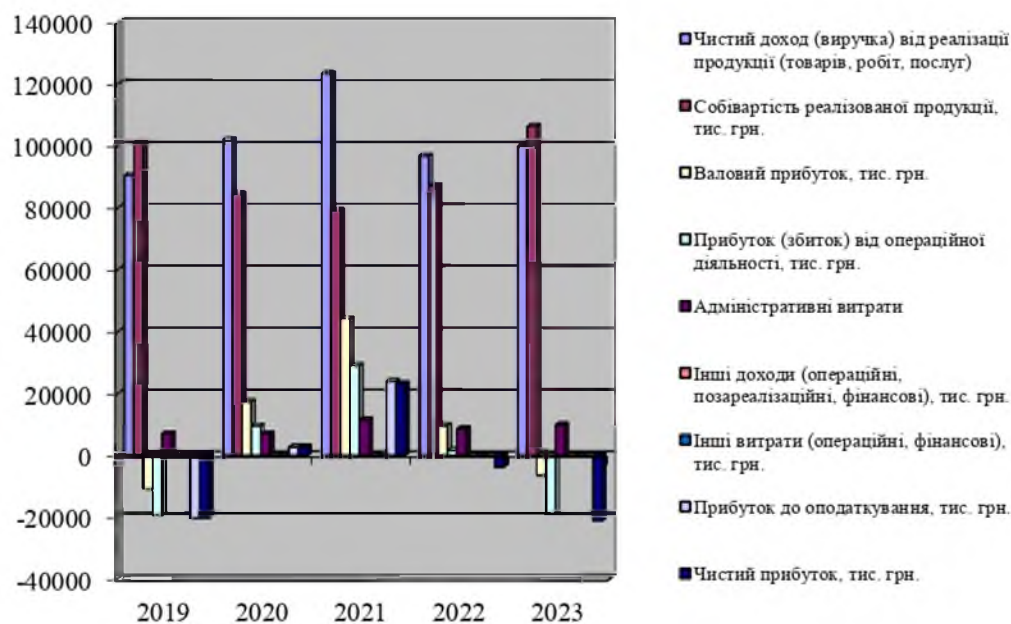


Рис. 2.1. Динаміка ключових фінансових показників ВКС у 2019–2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Показник валового прибутку демонструє значну нестабільність: у 2019 році підприємство мало збиток у розмірі 10786 тис. грн, а в 2021 році досягнуло максимуму в 44310 тис. грн, але у 2023 році знову зазнало збитків, які склали 6466 тис. грн. Це вказує на складнощі з контролем витрат або на зовнішні чинники, які вплинули на рентабельність діяльності. Прибуток (збиток) від операційної діяльності також коливався, і в 2023 році підприємство зазнало операційного збитку в розмірі 18786 тис. грн, що лише трохи нижче показника 2019 року (-19185 тис. грн).

Адміністративні витрати зросли на 39,69% (2819 тис. грн), досягнувши 9922 тис. грн у 2023 році, що може свідчити про необхідність оптимізації управлінських витрат. Інші витрати скоротилися на 46,67% (70 тис. грн), що є позитивним моментом.

Чистий прибуток ВКС залишається нестабільним. У 2019 році він складав збиток у розмірі 20297 тис. грн, у 2021 році спостерігалось значне покращення до 23303 тис. грн, але у 2023 році знову зафіксовано збиток у розмірі 21063 тис. грн.

Це вказує на проблеми зі стійкістю фінансових результатів.

Щодо продуктивності, чистий дохід на одного працівника зріс на 72,37% (322,76 тис. грн) і становив 768,75 тис. грн у 2023 році. Однак продуктивність, виміряна на 1000 грн основних виробничих засобів, суттєво знизилася на 98,33% (4563,08 грн), що може свідчити про недостатнє використання матеріально-технічної бази.

Показники прибутковості, розраховані на 100 га сільськогосподарських угідь та на одного працівника, демонструють схожу нестабільність. У 2023 році валовий прибуток на 100 га зменшився на 40,04% (-108,64 тис. грн), а чистий прибуток на одного працівника знизився на 62,05% (-62,04 тис. грн).

Загалом, хоча підприємство змогло збільшити чистий дохід, його фінансові результати залишаються нестабільними, із значними коливаннями прибутковості. Це свідчить про необхідність удосконалення управління витратами, ефективнішого використання ресурсів і підвищення рентабельності діяльності.

2.2. Аналітична і графічна оцінка конкурентного статусу підприємства

У сучасних умовах ринкової конкуренції кожне підприємство повинне орієнтуватися на ефективне управління своїми ресурсами та позиціонуванням на ринку. Одним із ключових завдань у цьому процесі є оцінка конкурентного статусу ВКС, яка дозволяє не лише визначити сильні та слабкі сторони, але й спрямувати зусилля на підвищення ефективності бізнес-операцій. Аналітична і графічна оцінка конкурентного статусу є важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень, оскільки вона дає змогу підприємству об'єктивно оцінити свій ринковий потенціал у порівнянні з конкурентами.

Оцінка конкурентного статусу має критичне значення для

підприємства, оскільки:

1. Вона дозволяє побачити реальну картину ринкового становища та ідентифікувати конкурентні переваги.
2. Сприяє формуванню ефективної стратегії, що базується на чітких показниках.
3. Забезпечує можливість швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі.
4. Підвищує конкурентоспроможність за рахунок виявлення недоліків та їх усунення.

Застосування методів аналітичної та графічної оцінки дозволяє підприємству отримати комплексну картину його конкурентного статусу, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Зібрана інформація свідчить, що кооператив функціонує у області, де аграрні підприємства працюють у схожих кліматичних і економічних умовах. Це створює високу конкуренцію, оскільки всі підприємства змагаються за ті ж самі ринки збуту, трудові ресурси та постачальників. Для аналізу конкурентного середовища було обрано дев'ять основних конкурентів досліджуваного підприємства, які мають схожий профіль діяльності, обсяги виробництва та ресурсну базу.

До конкурентів ВКС включено:

1. ТОВ – велике приватне підприємство з сучасними підходами до управління та високим рівнем механізації (далі ТОВ).
2. СГВК «Токарі» – кооператив, який активно використовує передові агротехнології (далі СГВК).
3. СТ «Краяни» – сільськогосподарське споживче товариство, яке зосереджене на виробництві високоякісної продукції (далі СТ).
4. ФГ «СВК» – фермерське господарство, яке має добре розвинену логістичну мережу (ФГ 1).
5. ПП «Прометей-2000» – приватне підприємство з акцентом на вирощування зернових і технічних культур (ПП 1).

6. ФГ «Хлібодар Агро» – спеціалізується на вирощуванні зернових культур і має сильну базу для зберігання продукції (далі ФГ 2).

7. ПП «Санжари-Агросвіт» – підприємство, яке має ефективну систему управління ресурсами (далі ПП 2).

8. СК «Придніпрянський» – багатофункціональний кооператив із широким асортиментом сільськогосподарських послуг (далі СК).

9. ФГ «Ювента» – фермерське господарство, яке приділяє увагу впровадженню екологічних стандартів у виробництво (далі ФГ 3).

Ці підприємства обрано конкурентами досліджуваного підприємства не лише через територіальну близькість, а й через схожу спеціалізацію, масштаб діяльності та спільний доступ до регіональних ринків. Аналіз їхніх сильних і слабких сторін допоможе визначити конкурентні переваги ВСК та можливості для вдосконалення.

Оцінка конкурентного статусу ВКС є ключовим інструментом для аналізу його конкурентної позиції на ринку. Цей процес враховує низку факторів, кожен із яких має власну вагу, що відображає його важливість для досягнення успіху. Для досліджуваного підприємства вагові коефіцієнти основних показників конкурентного статусу розподілені таким чином:

– Положення товару на ринку – 0,10. Цей показник оцінює, наскільки добре підприємство закріпилося на ринку, включаючи впізнаваність бренду, частку ринку та довіру споживачів.

– Товарний асортимент – 0,25. Він характеризує різноманітність і якість продукції, яку пропонує підприємство, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність.

– Виробничий потенціал ВКС – 0,35. Цей показник є найбільш вагомим і відображає потужність та ефективність виробничих процесів, здатність до масштабування виробництва та використання інновацій.

– Методи товароруку – 0,20. Важливий аспект, що оцінює ефективність логістики, каналів розподілу та стратегій доставки продукції до кінцевого споживача.

- Можливості збуту – 0,10. Цей показник враховує здатність ВКС забезпечити стабільний обсяг продажів через відповідні канали збуту, співпрацю з партнерами та наявність ефективної маркетингової стратегії.

Такий підхід до оцінки дозволяє всебічно проаналізувати конкурентний статус ВКС, виділити його сильні та слабкі сторони та розробити заходи для підвищення ринкових позицій.

Оцінка кожного з цих факторів здійснюється за п'ятибальною шкалою Лайкерта, результати якої наведено в таблиці 2.3. Для визначення інтегрованих показників конкурентного статусу використовується аналітичний підхід із застосуванням формул (1,6–1,8).

На основі цих даних для ВСК, параметричні одиничні експертні оцінки, наведені в таблиці, дозволяють розрахувати інтегровані (групові) факторні показники. Зведені результати розрахунків надають чітке уявлення про поточний стан ВКС та допомагають визначити напрямки його подальшого розвитку.

Використовуючи дані параметричної одиничної оцінки та відповідні коефіцієнти (R_i), розрахуємо інтегровані (групові) факторні показники для кожного підприємства. Для цього використовуємо формулу 1,7 для кожного підприємства:

1. Положення на ринку:

$$I_{\text{положення на ринку}} = 4,2 \times 0,1 = 0,42$$

2. Товар:

$$I_{\text{товару}} = 3,4 \times 0,25 = 0,85$$

3. Виробничий потенціал:

$$I_{\text{виробничий потенціал}} = 3,9 \times 0,35 = 1,37$$

4. Методи товароруху:

$$I_{\text{методи товароруху}} = 3,9 \times 0,2 = 0,78$$

5. Можливості збуту:

$$I_{\text{можливості збуту}} = 4,2 \times 0,1 = 0,42$$

Сумарний показник для підприємства (S):

$$S = 0,42 + 0,85 + 1,37 + 0,78 + 0,42 = 3,84$$

Щоб визначити конкурентний статус, потрібно співвіднести сумарний

показник підприємства з максимальним значенням сумарного показника серед усіх підприємств.

Конкурентний статус (КС) для кооперативу розраховується за формулою 1.6

$$КС = 3,84 / 4,02 = 0,95$$

Аналогічно виконуються розрахунки показників конкурентного статусу для інших дев'яти підприємств.

Таблиця 2.3

Матриця оцінки конкурентного статусу ВКС на ринку

Конкурентні фактори, що визначають статус підприємства	Індивідуальна оцінка підприємства за кожним фактором (gi)										Показник фактору в загальній оцінці, (Ki)	Інтегрований показник конкурентного статусу підприємства, (Ii)									
	ТОВ	СГВК	СТ	ФГ 1	ПП 1	ФГ 2	ПП 2	СК	ФГ 3	ВСК		ТОВ	СГВК	СТ	ФГ 1	ПП 1	ФГ 2	ПП 2	СК	ФГ 3	ВСК
1	2										3	4									
Положення на ринку	4,2	4,3	4,0	4,1	4,2	4,0	4,1	4,3	4,5	4,2	0,1	0,42	0,43	0,40	0,41	0,42	0,40	0,41	0,43	0,45	0,42
Товар	3,6	3,3	3,7	3,4	3,3	3,4	3,5	3,8	3,9	3,4	0,25	0,90	0,83	0,93	0,85	0,83	0,85	0,88	0,95	0,98	0,85
Виробничий потенціал	3,9	3,8	3,9	3,8	3,9	3,8	3,9	3,8	3,9	3,9	0,35	1,37	1,33	1,37	1,33	1,37	1,33	1,37	1,33	1,37	1,37
Методи товароруху	3,6	3,5	3,6	3,6	3,7	3,8	3,8	4	4,1	3,9	0,2	0,72	0,70	0,72	0,74	0,76	0,76	0,80	0,82	0,78	
Можливості збуту	3,9	3,8	3,7	3,8	3,9	3,9	3,9	4	4,1	4,2	0,1	0,39	0,38	0,37	0,38	0,39	0,39	0,40	0,41	0,42	
Сумарна оцінка, (S)	X										1	3,80	3,67	3,78	3,69	3,74	3,73	3,80	3,91	4,02	3,84
Коефіцієнт конкурентного статусу, (КС)	X										X	0,94	0,91	0,94	0,92	0,93	0,93	0,95	0,97	1,00	0,95

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємств

Результати розрахунку коефіцієнтів конкурентного статусу підприємств, здійснені за допомогою аналітичного методу, представлені в таблиці 2.4. Дане ранжування дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності кожного підприємства на ринку, на основі якого

можна зробити висновки про їх місце в конкурентному середовищі. Це ранжування має важливе значення для стратегічного планування, оскільки воно дає можливість визначити ключові фактори, що впливають на конкурентний статус підприємства, а також встановити, які підприємства займають лідируючі позиції, а які потребують удосконалення своїх конкурентних характеристик.

Таблиця 2.4

Стратегії підвищення конкурентного статусу підприємств

Підприємство	Конкурентний статус (КС)	Стратегія
9. СК	1,0000	Лідер (КС = 1)
8. ПП 2	0,97	Ринковий послідовник (0,9 < КС < 1)
10. ВСК	0,95	Ринковий послідовник (0,9 < КС < 1)
7. ФГ 2	0,94	Ринковий послідовник (0,9 < КС < 1)
1. ФГ 3	0,94	Ринковий послідовник (0,9 < КС < 1)
3. СГВК	0,94	Ринковий послідовник (0,9 < КС < 1)
5. ФГ 1	0,93	Ринковий послідовник (0,9 < КС < 1)
6. ПП 1	0,93	Ринковий послідовник (0,9 < КС < 1)
4. СТ	0,92	Ринковий послідовник (0,9 < КС < 1)
2. ТОВ	0,91	Новачок (КС < 0,9)

За результатами ранжування, дев'яте підприємство виявилось лідером при застосуванні аналітичного методу оцінки конкурентного статусу. Інші підприємства розташовані в таблиці 2.6 за зменшенням рівня їх конкурентного статусу на ринку. Варто зазначити, що на цьому ринку спостерігається високий рівень конкуренції, оскільки всі підприємства демонструють значні показники коефіцієнта конкурентного статусу, що свідчить про реалізацію стратегії «ринкового послідовника». Рівень конкурентного статусу підприємства також можна представити у вигляді багатокутника на відповідній діаграмі (приклад оцінки для першого підприємства наведено на рис. 2.2).

$$a_{\text{товару}} = R_{\text{положення на ринку}} \times 360^\circ = 0,1 \times 360^\circ = 36^\circ, \sin(36^\circ) \approx 0,59$$

$$a_{\text{виробничий потенціал}} = R_{\text{товару}} \times 360^\circ = 0,25 \times 360^\circ = 90^\circ, \sin(90^\circ) = 1.$$

$$a_{\text{методів товароруху}} = R_{\text{виробничий потенціал}} \times 360^\circ = 0,35 \times 360^\circ = 126^\circ, \sin(126^\circ) \approx 0,81$$

$$a_{\text{можливостей збуту}} = R_{\text{методів товароруху}} \times 360^\circ = 0,2 \times 360^\circ = 72^\circ, \sin(72^\circ) \approx 0,95,$$

$$a_{\text{положення на ринку}} = R_{\text{можливостей збуту}} \times 360^\circ = 0,1 \times 360^\circ = 36^\circ, \sin(36^\circ) \approx 0,59$$

Підприємству, яке має найбільший рівень конкурентного статусу, буде відповідати багатокутник з максимальною площею. Площу кожного багатокутника можна обчислити за формулою (1.17).

Результати цих обчислень наведені в додатку Д.

Графічна інтерпретація зображена на рис. 2.2.

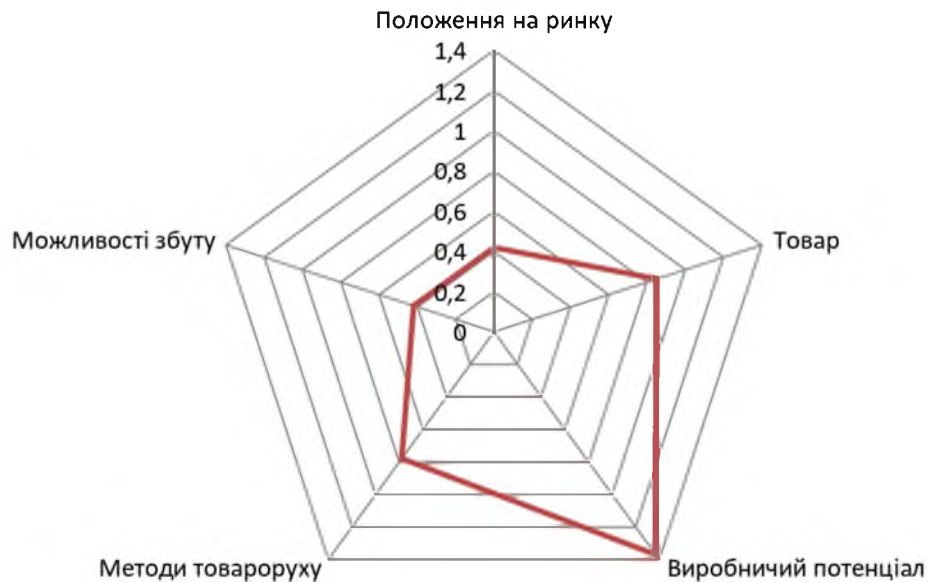


Рис. 2.2. Графічна оцінка конкурентного статусу сільськогосподарського підприємства

Джерело: побудовано автором

Результати ранжирування підприємств на основі площ багатокутників конкурентного статусу необхідно відобразити у таблиці 2.6, яка повинна відповідати зазначеному формату.

Ранжування результатів розрахунків коефіцієнтів конкурентного статусу підприємств, отриманих за допомогою графічного методу, представлено в таблиці 2.5. Ці дані дозволяють візуально оцінити та порівняти рівень конкурентоспроможності підприємств, враховуючи різні

фактори, що впливають на їх позиції на ринку.

Таблиця 2.5

Результати ранжування підприємств за їх конкурентним статусом

Підприємство-постачальник товару	Значення площі багатокутника конкурентного статусу (кв.од)	Коефіцієнт ранжирування	Коефіцієнт конкурентного статусу
1	1,4521	7	0,888
2	1,3986	10	0,855
3	1,4981	5	0,916
4	1,4312	9	0,875
5	1,4700	6	0,899
6	1,4466	8	0,884
7	1,5231	3	0,931
8	1,5774	2	0,964
9	1,6359	1	1,000
10	1,5166	4	0,927

Таким чином, лідером на ринку при застосуванні як графічного, так і аналітичного методів оцінки конкурентного статусу виступає дев'яте підприємство (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Стратегії конкурентного статусу підприємства

Підприємство	Конкурентний статус	Стратегія
9	1,000	Лідер (КС=1)
8	0,964	Ринковий послідовник ($0,9 < \text{КС} < 1$)
7	0,931	
3	0,916	
10	0,927	
5	0,899	
1	0,888	
6	0,884	
4	0,875	
10	0,855	Новачок (КС<0,9)

Всі підприємства, що аналізуються, згруповані в таблиці 2.6 за спаданням їх конкурентного статусу. Згідно з прийнятою класифікацією, для восьмого та десятого підприємств характерною є стратегія «ринкового

послідовника», що вказує на їх орієнтацію на наслідування тенденцій лідерів ринку. У той час, як перше, третє, четверте, п'яте, шосте, шосте та друге підприємства дотримуються стратегії «ринкового претендента», намагаючись зайняти лідируючі позиції на ринку за рахунок активних інновацій та просування нових продуктів.

Важливо відзначити, що результати, отримані за допомогою аналітичного та графічного методів оцінки конкурентного статусу, мають певні відмінності. Графічний метод дає загальну уяву про ринкову частку кожного підприємства та його позицію на ринку, однак аналітичні розрахунки забезпечують більш точні та об'єктивні дані, що відображають реальний рівень конкурентоспроможності кожного підприємства. Враховуючи це, результати, отримані за аналітичним методом, є більш надійними і повинні служити основою для подальшого аналізу.

Таким чином, для обґрунтованих стратегічних рішень слід використовувати аналітичні показники конкурентного статусу, оскільки вони дозволяють більш точно оцінити потенціал підприємства в умовах конкуренції на ринку.

Висновки до розділу 2

Досліджуване сільськогосподарське підприємство має чітко визначену організаційно-економічну структуру, яка спрямована на досягнення стабільної ефективності у виробництві рослинницької та тваринницької продукції. На підприємстві використовуються 42 га земельних угідь, що є основним виробничим ресурсом, а також сучасні агротехнології для оптимізації сівозмін, підвищення родючості ґрунтів та збереження екологічного балансу. За період дослідження підприємство значно збільшило частку необоротних активів у структурі активів (з 33,80% у 2019 році до 69,37% у 2023 році), що свідчить про активне інвестування в модернізацію та

розширення виробничих потужностей.

Аналіз робочого часу показав суттєві зміни в управлінні людськими ресурсами. Незважаючи на скорочення чисельності працівників на 35,6% та зменшення фонду робочого часу на аналогічну величину, ефективність його використання значно покращилася. Коефіцієнт використання робочого часу зріс з 82,5% до 92,3%, а втрати робочого часу скоротилися на 71,7%. Це свідчить про більш раціональне управління людськими ресурсами, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

Протягом 2019–2023 років підприємство показало значне зростання чистого доходу від реалізації продукції (на 10,38%), але водночас зазнало нестабільності у фінансових результатах. Валовий прибуток і чистий прибуток демонстрували значні коливання, від збитків у 2019 році (-10786 тис. грн) до максимуму у 2021 році (44310 тис. грн) і знову до збитків у 2023 році (-6466 тис. грн). Адміністративні витрати зросли на 39,69%, що потребує перегляду політики витрат. Продуктивність праці на одного працівника зросла на 72,37%, але зниження ефективності використання основних засобів (на 98,33%) свідчить про необхідність оптимізації їх використання.

Підприємство демонструє поступове зміцнення фінансової незалежності завдяки збільшенню частки власного капіталу до 74,87% у 2023 р., що зменшує фінансові ризики. Зниження поточних і довгострокових зобов'язань сприяє стійкості структури пасивів. Однак нестабільність прибутковості та високі коливання операційних результатів вимагають посилення контролю за витратами та розробки нових підходів до управління ресурсами.

Аналітична та графічна оцінка конкурентного статусу підприємства є важливим інструментом для визначення його ринкової позиції. Для ВСК така оцінка була проведена на основі порівняння із дев'ятьма підприємствами-конкурентами. Аналіз враховував вагомі критерії, такі як положення на ринку, товарний асортимент, виробничий потенціал, методи товароруку та

можливості збуту. Згідно з аналітичними розрахунками, інтегрований показник конкурентного статусу ВКС склав 3,84, що дорівнює коефіцієнту конкурентного статусу 0,95. Цей показник свідчить про те, що підприємство знаходиться серед лідерів, поступаючись лише кільком суперникам.

Графічний метод оцінки, який включав побудову багатокутника конкурентного статусу, підтвердив результати аналітичних розрахунків. Підприємства були ранжовані за рівнем конкурентоспроможності, де перше місце посіло дев'яте підприємство з інтегрованим показником 1,64. Кооператив показує стабільну позицію на ринку, завдяки сильному виробничому потенціалу (1,37) і якісному асортименту товарів (0,85), але мав відносно слабші показники в методах товароруху (0,78) і можливостях збуту (0,42).

Розподіл підприємств за стратегічними групами показав, що основна частина конкурентів дотримується стратегії «ринкового претендента», активно просуваючи нові продукти та впроваджуючи інновації. Водночас підприємство знаходиться серед тих підприємств, які комбінують стратегії, орієнтуючись на збереження ринкової частки та поступове вдосконалення бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегії щодо покращення конкурентного статусу підприємства

Для забезпечення успішного розвитку та підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства необхідно постійно вдосконалювати підходи до управління зовнішніми та внутрішніми чинниками, що впливають на його діяльність. Це дозволяє підприємству адаптуватися до ринку мінливих умов, ефективно використовувати доступні можливості та мінімізувати ризики. Для досягнення цих цілей буде розроблена програма дій, яка орієнтується на найбільш ефективні стратегії.

Оцінка зовнішнього середовища аграрного підприємства обґрунтовується на впливі зовнішніх факторів, які створюють як сприятливі умови, так і виклики. Економічні фактори включають такі аспекти, як стан ринку, загальні економічні умови в країні, стабільність валюти, рівень інвестицій у працівників та виробництво. Врахування цих умов сприяє підвищенню гнучкості підприємства, дозволяючи йому швидше реагувати на ринкові коливання та підвищувати ефективність його діяльності.

Політичні фактори також мають значний вплив на діяльність аграрного підприємства. Вони включають стабільність політичної ситуації, державне регулювання економічних і соціальних аспектів, податкову політику та інші аспекти законодавства. Це допоможе підприємству сформувати адаптивні стратегії у відповідь на зміни законодавства або державної політики, зокрема в галузі сільського господарства.

Соціальні фактори, такі як вимоги до працівників, рівень кваліфікації, психологічний клімат у колективі та споживчі очікування, впливають на стійкість та мотивацію персоналу. Врахування цих аспектів дозволяє забезпечити

належний рівень продуктивності та високий рівень залученості працівників.

Технологічні фактори, включаючи рівень спеціалізації та інноваційний потенціал підприємства, дають можливість підвищити ефективність виробничих процесів і запровадити новітні технології. Це забезпечує конкурентну перевагу, дозволяючи підприємству залишатися актуальними та здатними відповідати на зростаючі вимоги ринку.

Ретельний облік цих чинників та їх вплив на аграрне підприємство дозволяє розробити програму дій, спрямовану на оптимальне використання сприятливих можливостей та мінімізацію зовнішніх загроз.

Для забезпечення успішного розвитку та підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства необхідно постійно вдосконалювати підходи до управління зовнішніми та внутрішніми чинниками, що впливають на його діяльність. Це дозволяє підприємству адаптуватися до ринку мінливих умов, ефективно використовувати доступні можливості та мінімізувати ризики. Для досягнення цих цілей буде розроблена програма дій, яка орієнтується на найбільш ефективні стратегії.

Оцінка зовнішнього середовища аграрного підприємства обґрунтовується на впливі зовнішніх факторів, які створюють як сприятливі умови, так і виклики. Економічні фактори включають такі аспекти, як стан ринку, загальні економічні умови в країні, стабільність валюти, рівень інвестицій у працівників та виробництво. Врахування цих умов сприяє підвищенню гнучкості підприємства, дозволяючи йому швидше реагувати на ринкові коливання та підвищувати ефективність його діяльності.

Політичні фактори також мають значний вплив на діяльність аграрного підприємства. Вони включають стабільність політичної ситуації, державне регулювання економічних і соціальних аспектів, податкову політику та інші аспекти законодавства. Це допоможе підприємству сформувати адаптивні стратегії у відповідь на зміни законодавства або державної політики, зокрема в галузі сільського господарства.

Соціальні фактори, такі як вимоги до працівників, рівень кваліфікації,

психологічний клімат у колективі та споживчі очікування, впливають на стійкість та мотивацію персоналу. Врахування цих аспектів дозволяє забезпечити належний рівень продуктивності та високий рівень залученості працівників.

Технологічні фактори, включаючи рівень спеціалізації та інноваційний потенціал підприємства, дають можливість підвищити ефективність виробничих процесів і запровадити новітні технології. Це забезпечує конкурентну перевагу, дозволяючи підприємству залишатися актуальними та здатними відповідати на зростаючі вимоги ринку.

Ретельний облік цих чинників та їх вплив на аграрне підприємство дозволяє розробити програму дій, спрямовану на оптимальне використання сприятливих можливостей та мінімізацію зовнішніх загроз.

На основі проведеного аналізу зовнішніх можливостей та загроз аграрному підприємству можна зробити висновок, що успішне функціонування та розвиток бізнесу значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до умов ринкового та зовнішнього середовища. Можливості, такі як розширення ринків, державна підтримка та впровадження новітніх технологій, дають перспективи для зростання та зміцнення конкурентних позицій. Водночас підприємство стикається з численними загрозами, зокрема зниженням купівельної спроможності населення, економічною нестабільністю, ризиками, пов'язаними з воєнними діями та заміною сільськогосподарських угідь.

Для успішної діяльності підприємство повинно розробити ефективну програму дій, спрямовану на можливості використання та мінімізацію впливу загрози. Ось кілька пропозицій для покращення ситуації:

1. Диверсифікація ринків: Підприємство може досліджувати нові ринки, в тому числі закордонні, щоб зменшити залежність від внутрішнього попиту. Для цього доцільно організувати маркетингові дослідження та участь у міжнародних виставках.

2. Інновації та технологічне оновлення: Впровадження сучасних агротехнологій, таких як автоматизація процесів, використання дронів для

моніторингу полів та точного землеробства, може суттєво підвищити ефективність виробництва.

Таблиця 3.1

**Перелік зовнішніх можливостей та загроз
для аграрного підприємства**

№	Сфера	Можливості	Загрози
1	Економіка	Розширення ринків збуту, зокрема міжнародних	Зниження доходів населення, а отже і купівельної спроможності
		Доступ до нових джерел фінансування та інвестування	Зростання цін на сировину, матеріали та енергоносії
		Доступ до іноземних ринків	Економічна нестабільність через воєнні дії
2	Політика / Законодавство	Підвищення законодавчої стабільності	Несприятливі зміни в системі оподаткування та митних зборів
		Зміни у митних зборах	Ризики через воєнний стан і мобілізацію
		Поліпшення умов для експорту та зниження тарифів	Можливі посилення регуляторного тиску
3	Науково-технічний прогрес	Доступ до нових агротехнологій, що знижують витрати та підвищують урожайність	Поява нових технологій у конкурентів
		Державна підтримка наукових досліджень	Високі витрати на впровадження новацій
		Впровадження автоматизації та цифрових технологій (дрони, GPS, IoT)	Високі витрати на впровадження новітніх технологій та їх обслуговування
		Можливість співпраці з науковими установами для спільних досліджень	Потреба в постійному оновленні обладнання та технологій
4	Природне середовище	Позитивні кліматичні умови для певних культур	Нестабільність клімату (посухи, заморозки, повені)
		Можливість розвитку органічного землеробства завдяки екологічно чистим зонам	Замінювання полів та землі, що неможливе їх обробку і ставить під загрозу врожай
		Підвищення попиту на екологічно чисту продукцію	Погіршення родючості ґрунтів і забруднення навколишнього середовища
		Доступ до програми сталого розвитку для захисту екосистем	Негативний вплив глобального потепління на сільськогосподарське виробництво
5	Соціальна сфера	Зростання попиту на якісну та екологічно чисту продукцію серед населення	Масова еміграція населення за кордон
		Підвищення соціальної значущості продукції аграрного сектора	Недостатня кваліфікація або брак кваліфікованих кадрів на ринку праці
		Співпраця з місцевими навчальними закладами для підготовки спеціалістів	Нестача робочої сили через мобілізацію
6	Військові та геополітичні фактори	Посилення державної підтримки для підприємств у воєнний час	Ризик пошкодження інфраструктури підприємства через бойові дії
		Доступ до додаткових фінансових ресурсів для відновлення	Порушення логістичних ланцюгів через небезпечні зони
		Спрощення державного регулювання для прискорення відновлення	Скорочення або припинення діяльності через активні бойові дії
		Можливість участі в гуманітарних та волонтерських програмах, що використовують репутацію	Зменшення ринків збуту через геополітичні конфлікти та обмеження

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

3. Підтримка місцевого населення: аграрне підприємство може реалізувати програму соціальної відповідальності, спрямовану на підтримку місцевих громад, що підвищить його репутацію та довіру серед споживачів.

4. Фінансова стабільність: важливо забезпечити різноманітність джерел фінансування, включаючи залучення інвестицій, грантів та кредитів для підтримки розвитку бізнесу.

5. Адаптація до умов війни : розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій, включаючи евакуаційне обладнання та запаси ресурсів, а також оцінка ризиків, пов'язаних з воєнними діями..

6. Моніторинг зовнішнього середовища : регулярний моніторинг змін у політичній та економічній ситуації, що дозволяє підприємству швидко реагувати на нові виклики.

7. Інвестиції у відновлення земель : вжиття заходів для очищення замічених територій та відновлення родючості обґрунтувань, щоб забезпечити безпечну експлуатацію земель.

Запровадження цих заходів дозволить аграрному підприємству не тільки зберегти свої позиції, але й отримати нові можливості для зростання та розвитку, навіть в умовах складної ситуації на ринку та зовнішніх загроз.

Аналіз сильних і слабких сторінок організації є першим етапом у формуванні стратегії розвитку аграрного підприємства. Сильні сторони (переваги) фірми - це її унікальні характеристики, які дозволяють формувати конкурентні переваги на ринку. Вони можуть включати високоякісну продукцію, надійні постачання, ефективні технології виробництва, а також сильний імідж бренду. У той же час слабкі сторони (слабкості) фірми вказують на ті аспекти, які можуть призвести до конкурентної невразливості. Це можуть бути проблеми з управлінням, недостатня кваліфікація персоналу, обмежені фінансові ресурси або нестача сучасного обладнання.

Внутрішні фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства, потребують результатного аналізу. Підприємство повинно усвідомлювати свої сили для їх максимального використання, а також

виявляти слабкі сторони, щоб працювати над їх усуненням і зменшенням їх впливу на загальну конкурентоспроможність.

Перелік сильних і слабких сторінок підприємства підприємства представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Перелік сильних і слабких сторінок ВКС

№	Сфера	Силі сторони	Слабкі сторони
1	Маркетинг	Декілька цільових ринків	Невелика ринкова частка
		Високій рівень сервісного обслуговування	Неефективна система просування
		Позитивний імідж	Низький рівень інноваційної активності
		Висока якість товарів	Обмежена адаптація до змінених споживчих вимог
2	Виробництво	Матеріально-технічна забезпеченість	Високі витрати виробництва
		Висока продуктивність наявного обладнання	Низькі виробничі можливості
		Гнучкість у виробничих процесах	Проблеми з постачанням сировини через воєнні дії
3	Фінанси	Наявність власного капіталу	Високі загальні витрати
		Фінансова стабільність	Зменшення доходів через економічну нестабільність
		Висока рентабельність	Залежність від зовнішніх інвестицій
4	Організація	Ефективна структура управління фірмою	Короткострокові перспективи розвитку
		Чітка організаційна культура	Невисока адаптивність до змін у зовнішньому середовищі
5	Кадри	Високій рівень професіоналізму	Неефективна система стимулювання праці
		Великий практичний досвід працівників	Висока міграція робочої сили за кордон
		Здатність до навчання та розвитку	Проблеми із залученням нових кадрів через низькі доходи

Джерело: розроблено на основі даних підприємства

Використовуючи матрицю «сильних і слабких сторін», можна визначити основні стратегічні напрями діяльності ВКС. Аналіз показує, що для успішного розвитку підприємству необхідно сконцентрувати свої зусилля на усуненні кількох критичних слабких сторін, підтримці важливих сильних сторін, а також оптимальному використанні наявних ресурсів.

Насамперед, підприємству варто зосередитися на подоланні таких слабких сторін, як невелика ринкова частка та неефективна система просування. Це є важливими факторами, що стримують ріст ВСК, тому

вдосконалення цих аспектів дозволить збільшити частку ринку і підвищити впізнаваність бренду. Окрім того, підприємство має звернути увагу на підвищення інноваційної активності, оскільки відсутність нововведень може обмежити здатність компанії адаптуватися до змін на ринку та задовольняти нові потреби споживачів. Ще однією проблемою є обмежена здатність адаптуватися до змін споживчих вимог, що також потребує додаткових зусиль для підвищення гнучкості компанії та її здатності реагувати на нові ринкові тенденції.

Водночас не всі слабкі сторони є критичними. Наприклад, високі виробничі витрати чи залежність від зовнішніх інвестицій не є найбільшими проблемами на даному етапі розвитку компанії, тому їм можна приділяти менше уваги. Підприємству варто зосередити свої ресурси на вирішенні більш важливих завдань, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність і ринкову частку.

Підтримка сильних сторін також є важливим аспектом стратегії розвитку компанії. Підприємство має зберігати і розвивати такі свої переваги, як позитивний імідж, висока якість товарів та високий рівень сервісного обслуговування. Ці показники є вирішальними для збереження конкурентоспроможності та утримання клієнтів, що вимагає постійного підтримання високих стандартів якості. Інші сильні сторони, такі як матеріально-технічна забезпеченість та гнучкість у виробничих процесах, хоч і є важливими, проте можуть бути менш пріоритетними. Підприємству варто оптимізувати розподіл ресурсів, орієнтуючи їх на найбільш критичні напрями.

Фінансова стабільність компанії є ще однією ключовою перевагою, яку слід використовувати для подальшого розвитку. Підприємство має змогу використовувати наявний власний капітал для інвестицій у стратегічно важливі проєкти, але одночасно повинно стежити за витратами. Необхідно знаходити способи оптимізації загальних витрат, щоб забезпечити фінансову стійкість у період економічної нестабільності.

Управління кадровими ресурсами також відіграє важливу роль у розвитку

підприємства. Великий практичний досвід і високий рівень професіоналізму працівників є сильною стороною, яка дозволяє підприємству забезпечувати стабільну роботу. Проте проблеми з високою міграцією робочої сили та залученням нових кадрів через низькі доходи є слабкими сторонами, що можуть обмежувати можливості зростання компанії. Для цього слід вдосконалити систему стимулювання працівників і створити привабливі умови праці, щоб утримувати таланти і залучати нових фахівців.

Таким чином, стратегічний розвиток підприємства повинен бути спрямований на вирішення ключових слабких сторін, підтримку критично важливих сильних сторін, а також на підвищення ефективності управління ресурсами. Цей підхід дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії, збільшити її ринкову частку та забезпечити стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

Одним із головних завдань аналізу сильних і слабких сторін аграрного підприємства є виявлення його конкурентних переваг у сільськогосподарській галузі. Основою для розробки стратегії розвитку досліджуваного кооперативу слугує SWOT-аналіз, який включає оцінку сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. На його основі можна зробити висновки щодо здатності аграрного підприємства зберігати свої позиції на ринку та покращувати їх, враховуючи специфіку галузі, сезонність виробництва, коливання попиту на продукцію, а також конкурентний тиск з боку інших фермерських господарств та агрокомпаній.

Фактори, що входять до SWOT-аналізу, повинні бути оцінені на предмет взаємного впливу, або синергії. У контексті аграрного бізнесу, цей підхід дозволяє виявити, як, наприклад, сильні сторони у виробничих процесах можуть сприяти мінімізації загроз, таких як несприятливі погодні умови або коливання цін на сільськогосподарську продукцію.

Для аграрного підприємства можливі чотири основні типи стратегій, які можна реалізувати на основі SWOT-аналізу:

1. Стратегія використання сильних сторін для реалізації можливостей.

Це найкращий варіант для кооперативу, коли сильні сторони, такі як наявність сучасної техніки, досвідчених фахівців або доступ до якісних добрив і насіння, використовуються для впровадження нових технологій, розширення ринку збуту або збільшення обсягів виробництва. Така стратегія сприяє ефективному використанню ресурсів і максимізації прибутків. («Максі-Максі»);

2. Стратегія нейтралізації загроз за допомогою сильних сторін. Використання сильних сторін підприємства для протидії загрозам може бути ефективним у випадку непередбачуваних ситуацій, таких як погіршення погодних умов або зростання цін на добрива і паливо. Наприклад, підприємство може інвестувати у зрошувальні системи або укласти довгострокові контракти з постачальниками, що зменшує ризики нестабільності. («Максі-Міні»);

3. Стратегія мінімізації слабких сторін через використання можливостей. Цей підхід передбачає усунення недоліків аграрного підприємства, таких як недостатня диверсифікація культур або обмежений доступ до інноваційних технологій, за рахунок використання можливостей на ринку, наприклад, через державні програми підтримки або співпрацю з науковими установами для впровадження нових агротехнологій. («Міні-Максі»);

4. Стратегія мінімізації слабкостей і загроз. У випадку, коли аграрне підприємство стикається з одночасними викликами, такими як слабка матеріально-технічна база і нестабільність ринків збуту, підприємству необхідно застосувати стратегії для мінімізації ризиків, наприклад, оптимізувати виробничі процеси або шукати нові ринки збуту продукції. («Міні-Міні»).

Загалом SWOT-аналіз для аграрного підприємства дозволяє чітко визначити пріоритети у розвитку та знайти ефективні шляхи використання ресурсів для забезпечення стабільного зростання, мінімізуючи вплив загроз і використовуючи можливості для підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 3.3

Матриця SWOT – аналізу аграрного підприємства

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Поле СіМ Розширення ринків збуту, зокрема міжнародних Доступ до нових джерел фінансування Впровадження нових агротехнологій Співпраця з науковими установами для спільних досліджень Підвищення попиту на екологічно чисту продукцію	Поле СлМ Невелика ринкова частка Неефективна система просування Обмежена адаптація до змінених споживчих вимог Високі витрати на впровадження новацій Низький рівень інноваційної активності
	Загрози	Поле СіЗ Зниження доходів населення Зростання цін на сировину, матеріали та енергоносії Нестабільність клімату (посухи, заморозки) Негативний вплив глобального потепління на сільськогосподарське виробництво Ризик пошкодження інфраструктури підприємства через бойові дії

Таблиця 3.4

Стратегічні рекомендації SWOT – аналізу

	П > С	С > П
М > З	Стратегія («Максі-Максі»)	Стратегія («Міні-Максі»)
З > М	Стратегія («Максі-Міні»)	Стратегія («Міні-Міні»)

П > С – переваг більше ніж слабких сторін

С > П – слабких сторін більше, ніж переваг

М > З – можливостей більше, ніж загроз

З > М – загроз більше, ніж можливостей

Для вибору оптимальної стратегії необхідно провести порівняння внутрішніх переваг та слабкостей підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. У нашому випадку сильні сторони ВКС перевищують його слабкі, а ринкове середовище пропонує більше можливостей, ніж створює загроз. Це свідчить про доцільність використання стратегії «Максі-Максі».

У цій ситуації підприємство повинно активно діяти для зміцнення своїх позицій на ринку шляхом збільшення частки, диверсифікації асортименту продукції та впровадження новинок. Сприятливе середовище дозволяє виділяти додаткові кошти на наукові дослідження, розширювати фінансовий портфель та поглинати малих конкурентів.

При проведенні SWOT-аналізу, особливо в частині, що стосується ідентифікації та оцінки зовнішніх можливостей і загроз, використовуються методи ранжування та оцінки ймовірності. Серед основних підходів можна виділити:

- Вибір тільки «парних» факторів можливостей і загроз.
- Розгляд факторів можливостей і загроз як незалежних.

На підприємстві використовується SWOT-аналіз з акцентом на «парні» зовнішні можливості та загрози, наведені в таблиці 3.5.

Для кожного з n -факторів визначається оцінка за 10-бальною шкалою, яка відображає ступінь важливості цих факторів: M_i для можливостей і Z_i для загроз, де i – номер фактора. Для кожної пари можливостей і загроз розраховуються ймовірності P_{Mi} і P_{Zi} так, щоб дотримувалася умова $P_{Mi} + P_{Zi} = 1$.

Загальне оцінювання можливостей (M) і загроз (Z) обчислюється за формулами:

$$M = \sum M_i \cdot P_i \quad (3.1.)$$

$$\sum Z_i \cdot P_i \quad (3.2.)$$

де $i = 1, 2, \dots, n$

Як свідчать дані таблиці 3.5, зовнішні можливості ВКС оцінюються в 68,5 балів, що значно перевищує загрози, які отримали 47,5 балів. Це свідчить про позитивний потенціал для розвитку підприємства, оскільки наявні можливості перевищують загрози. Отже, підприємство має можливість позиціонувати себе у верхній половині матриці SWOT-аналізу

(таблиця 3.4), що вказує на доцільність впровадження активних стратегій для використання наявних можливостей.

Таблиця 3.5

Оцінки зовнішніх можливостей і загроз ВКС

Можливості	Mi	Pmi	Mi*Pmi	Загрози	Zi	Pzi	Zi*Pzi
Доступ до нових джерел фінансування	7	0,6	4,2	Зниження доходів населення	7	0,4	2,8
Поява нових агротехнологій	8	0,5	4,0	Поява нових технологій у конкурентів	8	0,5	4,0
Поліпшення умов для експорту	9	0,7	6,3	Несприятливі зміни в системі оподаткування	9	0,3	2,7
Доступ до програм сталого розвитку	6	0,4	2,4	Нестабільність клімату	6	0,6	3,6
Співпраця з навчальними закладами для кадрів	8	0,6	4,8	Брак кваліфікованих кадрів на ринку праці	8	0,4	3,2
Розширення ринків збуту	10	0,8	8,0	Зростання цін на сировину	10	0,2	2,0
Підвищення законодавчої стабільності	7	0,7	4,9	Ризики через воєнний стан	7	0,3	2,1
Підвищення попиту на екологічно чисту продукцію	9	0,5	4,5	Масова еміграція населення	9	0,5	4,5
Участь у волонтерських та гуманітарних програмах	5	0,3	1,5	Пошкодження інфраструктури через бойові дії	5	0,7	3,5
Залучення інвестицій у відновлення аграрного сектору	8	0,6	4,8	Порушення логістичних ланцюгів через воєнні дії	8	0,4	3,2
Доступ до міжнародної допомоги	6	0,4	2,4	Зменшення наявних ринків через геополітичні обмеження	6	0,6	3,6
Спрощення митного контролю для агропродукції	9	0,6	5,4	Високі витрати на транспортування через небезпечні зони	9	0,4	3,6
Використання нових цифрових технологій у сільському господарстві	7	0,5	3,5	Витрати на впровадження інновацій та їх обслуговування	7	0,5	3,5
Участь у проектах для розвитку відновлюваної енергії	8	0,6	4,8	Зростання вартості енергоресурсів	8	0,4	3,2
Підвищення попиту на експортну продукцію	10	0,7	7,0	Зменшення виробничих потужностей через замінування полів	10	0,3	3,0
Разом	118		68,5	Разом	118		47,5

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Основне завдання внутрішнього аналізу полягає у виявленні сильних і слабких сторін організації. Сильні сторони – це унікальні характеристики підприємства, які надають йому переваги над конкурентами. Ці якості стають основою для стратегії фірми.

Таблиця 3.6

**Стратегічні напрямки щодо сильних сторін ВСК
та основного конкурента СК**

Показник	Позиції підприємства	Позиції конкурента (1-5)	Важливість показника для споживача	Можливість підприємства	Стратегії
Технологія	4	5	Середня	Середня	Оптимізація витрат на інновації
Витрати	4	3	Середня	Середня	Інвестування у зменшення витрат та підвищення ефективності
Якість	5	3	Висока	Висока	Підтримка високих стандартів якості
Сервіс	4	5	Висока	Середня	Розширення та вдосконалення сервісних пропозицій

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємств

Таблиця 3.6 показує, що фірма-конкурент СК має кращі позиції за показником «технологія» (ранг 5), ніж підприємство (ранг 4). Проте цей показник має середню важливість для споживача, і об'єкт дослідження має середні можливості для його вдосконалення. Отже, стратегічний напрямок щодо «технології» полягає в оптимізації витрат на інновації, а не в значному збільшенні інвестицій.

За показником «витрати» ВСК займає середню позицію (ранг 4), тоді як у конкурента вона нижча (ранг 3). Цей показник має середню важливість для споживача, а наша фірма має високі можливості для його покращення. Тому стратегія підприємства полягає у розвитку шляхом інвестування та зосередження зусиль на зменшенні витрат, що дозволить підвищити ефективність і конкурентоспроможність.

За показником «якість» підприємство займає набагато вищу позицію,

ніж у СК. Цей показник має високий рівень важливості для споживача, а фірма має середній рівень можливостей для його поліпшення. Тому стратегічна орієнтація полягає у підтримуванні та підвищенні своїх позицій у цій сфері.

Пріоритетною стратегічною метою ВКС є розвиток сервісу, оскільки він має велике значення для споживачів, а сама компанія володіє значними можливостями для його вдосконалення порівняно з конкурентами. Стратегія ВКС в контексті «сервісу» полягає в збереженні та розширенні сервісних пропозицій, що передбачає покращення взаємодії з клієнтами, впровадження новітніх технологій обслуговування, а також навчання персоналу для підвищення якості обслуговування. Отже, важливим завданням є аналіз сильних і слабких сторін ВКС для визначення його конкурентних переваг.

Одним із ключових зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації, є конкуренція. Вона може як відкрити нові можливості, так і створити загрози. Підприємству необхідно уважно стежити за діяльністю конкурентів, оскільки їхні дії можуть значно впливати на ситуацію на ринку.

Кожному підприємству важливо бути поінформованим про наступні аспекти своїх конкурентів:

1. Прямі конкуренти: визначити, хто є основними конкурентами в цільовому сегменті ринку, та проаналізувати їхні сильні та слабкі сторони.
2. Фактори утримання клієнтів: вивчити, які стратегії та пропозиції допомагають конкурентам утримувати своїх клієнтів, зокрема цінова політика, акції, програми лояльності.
3. Плани конкурентів: слідкувати за стратегіями розвитку конкурентів, їх новими продуктами та послугами, а також змінами у маркетингових кампаніях.
4. Вплив на діяльність: визначити, які конкуренти можуть безпосередньо впливати на діяльність ВКС, і яким чином це може відбуватися.
5. Стратегії залучення нових клієнтів: розробити програму для

поповнення складу своїх клієнтів, базуючись на аналізі потреб ринку та бажань споживачів.

6. Непрямі та потенційні конкуренти: оцінити, хто може бути непрямыми та потенційними конкурентами для ВКС, та розробити стратегії для їх обходу.

Таким чином, глибокий аналіз конкуренції є ключовим елементом для формування стратегії ВКС, що дозволяє не лише зберегти позиції на ринку, але й активно їх зміцнити в умовах постійних змін.

Більш досконалим показником для оцінки ринкової структури є індекс ринкової концентрації Гіршмана – Герфіндаля, який обчислюється як сума квадратів часток ринку всіх фірм, які продають на ньому свою продукцію:

$$I_h = \sum H_i^2 \quad (3.3)$$

при
$$H_i = \frac{OP_i}{OP} \quad (3.4)$$

для всіх $i = 1, \dots, n$

де I_h - індекс Герфіндаля ($0 < I_h < 1$)

H_i - частка i -ої організації у загальному обсязі реалізації продукції

OP_i - обсяг реалізації продукції на ринку

OP - загальний обсяг реалізації продукції на ринку

h – загальний обсяг підприємства виробників продукції

Якщо $I_h < 0,4$ - ринок є нестабільним, а конкуренція – високою.

Якщо $0,4 < I_h < 0,7$ - конкуренція – середня.

Якщо $I_h > 0,7$ - конкуренція – незначна.

Дані про ринкові частки підприємств ТОВ та СК занесемо в таблицю 3.7 для подальшого аналізу. Це дозволить оцінити конкурентне середовище та виявити, чи є ринок для підприємства насиченим або на ньому існують

можливості для росту.

Таблиця 3.7

Показники ВСК, ТОВ та СК

Назва підприємств	ОРі (Обсяги реалізації, млн. грн)	ОР (Оцінка ринкової позиції)	Ні (Норма прибутковості)
ВСК	0,30	1,1	0,25
ТОВ	0,20	1,0	0,15
СК	0,50	1,3	0,40

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємств

Відповідно до таблиці 3.7, досліджуване підприємство має обсяги реалізації 0,30 млн. грн, що є нижчим порівняно з СК, яке демонструє найвищий показник у 0,50 млн. грн. Це свідчить про те, що СК займає більш вагоме місце на ринку, що може вплинути на стратегію підприємства в плані зростання.

За оцінкою ринкової позиції (ОР), ВСК має 1,1, що вказує на середню стабільність в умовах конкуренції. ТОВ з оцінкою 1,0 також демонструє середній рівень, в той час як СК має найвищу позицію з 1,3. Це підкреслює необхідність підприємства підвищити свою конкурентоспроможність.

Що стосується норми прибутковості (Ні), ВСК демонструє значення 0,25, що є вищим за 0,15 у ТОВ, але поступається СК з його нормою 0,40. Це свідчить про необхідність перегляду цінової політики та оптимізації витрат для покращення фінансових показників.

Таким чином, аналіз показників надає чітке уявлення про конкурентну позицію ВСК. Основними стратегічними напрямками повинні стати:

1. Покращення обсягів реалізації: розробка нових маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів.
2. Оптимізація витрат: зосередження на зменшенні витрат для підвищення норми прибутковості.
3. Удосконалення сервісу і якості: вкладення в підвищення стандартів обслуговування та якості продукції, щоб задовольнити потреби споживачів.

Ці дії дозволять ВСК зміцнити свої позиції на ринку і стати більш

конкурентоспроможним.

$$I_3 = (0,25 + 0,15 + 0,40)^2 = 0,64$$

Виконується друге правило, тобто $0,4 < I_3 < 0,7$ – конкуренція на ринку є середньою. Це свідчить про те, що ВСК слід бути уважним і адаптивним у своїй стратегії, щоб зберегти конкурентоспроможність.

Під час проведення аналізу зовнішніх можливостей і загроз важливо, щоб аналіз був своєчасним і базувався на перевірених інформації. Це дозволяє ВСК не тільки реагувати на зміни в ринковому середовищі, але й проактивно формувати стратегії.

При аналізі слабких і сильних сторін ВСК необхідно оцінювати її відносні досягнення за цілою низкою показників, серед яких можна виділити такі групи:

- прибутковість: аналіз прибутковості дозволяє оцінити фінансову ефективність ВСК.
- репутація: включає прихильність споживачів і довіру ділових партнерів, що є важливими чинниками успіху.
- продуктивність: вимірює ефективність використання ресурсів підприємства.
- продукція: її структура і асортимент, що впливають на задоволення потреб споживачів.
- фінансові ресурси: важливі для забезпечення стабільності та розвитку підприємства.
- виробничі потужності: включають будівлі, споруди та обладнання, що визначають можливості виробництва.
- організація фірми: впливає на ефективність внутрішніх процесів.
- трудові ресурси: кваліфікація та мотивація працівників грають важливу роль у досягненні цілей.
- соціальна відповідальність: включає зобов'язання перед суспільством та екологією.

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) представляють собою специфічний набір чинників, що надають певній галузі переваги в порівнянні з іншими галузями. Ці чинники допомагають залучати інвестиції завдяки вищій прибутковості або швидшому обороту капіталу, а також визначають позиції окремих підприємств у рамках галузі. Важливо зазначити, що ключові фактори не є статичними; вони змінюються в залежності від особливостей конкретної галузі, сегментів ринку, що обслуговуються, а також етапу «життєвого циклу» як самої галузі, так і окремого підприємства.

Серед цих факторів можна виділити науково-технічний рівень, який впливає на інновації і технологічний розвиток виробництва та продукції. Також важливим є рівень маркетингу, що характеризує ефективність маркетингових стратегій у залученні уваги споживачів. Якість управлінських рішень та здатність адаптуватися до змін ринку вказують на рівень менеджменту підприємства. Організаційно-технічний рівень визначає ефективність виробничих процесів та вплив організаційних структур на результати. Крім того, фінансово-економічний рівень відображає стабільність фінансів підприємства, а рівень персоналу говорить про кваліфікацію, досвід і мотивацію співробітників.

Конкурентна перевага підприємства є ключовим показником, що дозволяє йому перевершувати суперників на цільовому ринку. Формування цієї переваги є основою маркетингової стратегії, що забезпечує компанії досягнення вищих темпів зростання та прибутковості порівняно зі середніми показниками галузі.

Для оцінки конкурентної переваги нашого підприємства ми проведемо порівняння з основними конкурентами, такими як ТОВ та СК. Розрахунок «абсолютної» конкурентної сили буде здійснено за формулою, яка враховує оцінки факторів конкурентної сили для нашого підприємства та конкурентів.

Розрахуємо «абсолютну» конкурентну силу за формулою:

$$C_{aoc} = \sum (C_i - \max Ck_{ij}), \quad j = 1, 2, \dots, m \quad (3.5)$$

де C_i - оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для

організації

$Сk_j$ - оцінка і-го фактора конкурентної сили (слабкості) для j – го конкурента,

n – кількість факторів, вибраних для аналізу,

m – кількість конкурентів.

Ці дані будуть узагальнені в таблиці 3.8, що дозволить більш детально проаналізувати позиції ВСК на ринку.

Таблиця 3.8

Визначення звичайної і абсолютної конкурентної сили ВСК

№	Фактор	Оцінка (0,.....10 балів)			
		ТОВ	СК	ВСК	
				С1	С1- maxСkij
1	Прибутковість	8	7	8	0
2	Репутація	7	9	8	-1
3	Продуктивність	6	8	7	-1
4	Продукція	7	8	8	0
5	Фінансові ресурси	7	8	8	0
6	Виробничі потужності, будівлі і споруди	6	8	6	-2
7	Дослідження і впровадження новинок	6	6	5	-1
8	Організація фірми	7	7	8	1
9	Трудові ресурси	7	8	8	0
10	Соціальна відповідальність	5	7	7	0
Конкурентна сила		66	77	75	-4

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємств

Згідно з даними таблиці 3.8, ВСК отримало конкурентну силу в 75 балів, що трохи поступається СК з оцінкою 77 балів, але перевищує ТОВ, у якого оцінка 66 балів. Різниця між ВСК та СК становить 2 бали (75 - 77), а між підприємством та ТОВ - 9 балів (75 - 66). Це свідчить про вищу конкурентоспроможність підприємства порівняно з ТОВ, хоча воно трохи відстає від СК.

Особливою перевагою підприємства є його показники за ключовими факторами конкурентоспроможності, зокрема, за такими аспектами, як

продукція (різниця 1 бал відповідно до СК та ТОВ), фінансові ресурси (різниця 1 бал порівняно з найближчим конкурентом) та організація фірми (різниця 1 бал).

Абсолютна конкурентна сила ВСК становить -4 бали, що перевищує аналогічні показники конкурентів. Для ТОВ цей показник дорівнює -11 балів, а для СК - +2 бали. Це означає, що підприємство має перевагу в 7 балів порівняно з ТОВ (-4 - (-11)) та відстає від СК на 6 балів (2 - (-4)).

Ці дані підкреслюють, що, хоча ВСК має від'ємні значення конкурентної сили, воно все ж має певні конкурентні переваги на ринку, зокрема в порівнянні з ТОВ.

Проведений аналіз показує, що ВСК займає позицію в зоні «СiМ», що відповідає стратегії «Максі-Максі». Це означає, що ВСК має зосередитися на подальшому зміцненні своєї позиції на, розширенні своєї частки, активізації інвестицій у розвиток продукції та технологій, а також на розширенні своєї ринкової частки шляхом поглинання менших конкурентів або посилення своєї конкурентної переваги через інноваційні підходи та високу якість сервісу.

3.2. Економічний ефект від впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності

Для забезпечення високого конкурентного статусу аграрного підприємства в сучасних умовах необхідно не тільки реагувати на економічні й ринкові зміни, але й адаптувати підприємницькі підходи до умов посилення конкуренції та підвищеної диференціації ринку. Розвиток ринкової економіки України наслідком активної динаміки попиту, що обумовлює необхідність адаптації продукції аграрного підприємства до сучасних вимог споживачів. Підприємство повинно оперативно реагувати на появу нових споживчих запитів, вимоги до якості, екологічної безпеки та органічного

виробництва, а також освоювати нові ринки.

У центрі стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу має бути не тільки орієнтація на короткостроковий прибуток, але й забезпечення довгострокової стійкості та гнучкості. Стратегічний підхід передбачає створення такої системи управління, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, реагувати на ринкові тренди та технологічні інновації. Ефективна стратегія підвищення конкурентоспроможності має забезпечити використання внутрішніх ресурсів, включаючи інновації у максимальних виробничих процесах, а також формування міцних партнерських відносин із постачальниками та покупцями. Це дозволяє аграрному підприємству закріпити позиції на ринку й розширити можливості збуту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Для досягнення таких цілей необхідно використовувати наступні стратегічні переваги:

1. Зміцнення ринкових позицій за рахунок підвищення якості продукції: покращення якості продукції є ключовим елементом для задоволення споживчих очікувань та відповідності сучасним стандартам, включаючи екологічні. Це включає інвестиції в інноваційні технології обробки, зберігання та транспортування продукції, що дозволяє покращити якісні характеристики кінцевого продукту.

2. Оптимізація витрат: в умовах постійного підвищення собівартості ресурсів та цінової конкуренції фактором успіху є управління витратами. Розробка стратегії зниження витрат за рахунок оптимізації логістичних процесів, автоматизації та використання енергозберігаючих технологій дозволяє підвищити рентабельність виробництва й знизити ціну на готову продукцію, зберігаючи її конкурентоспроможність.

3. Впровадження інновацій у виробничі процеси: сучасні аграрні підприємства повинні впроваджувати інноваційні підходи до виробництва, такі як цифрові технології для точного землеробства, системи моніторингу

якості обґрунтованості та кліматичних умов, а також автоматизовані технології збору й обробки врожаю. Це не лише підвищити продуктивність, але й зменшити витрати на виробництво, що є вагомим чинником у досягненні конкурентних переваг.

4. Аналіз ринкової частки: для оцінки ефективності стратегії підвищення конкурентоспроможності важливо не лише аналізувати поточну ринкову участь, але й порівнювати її з часткою конкурентів. Ринкова частка визначає присутність підприємства на його ринку, однак саме відносна ринкова частка дозволяє об'єктивніше оцінити конкурентну позицію. Це свідчить про важливе для розуміння того, чи є підприємство лідером, чи поступається конкурентам, що впливає на загальну стратегію розширення ринку.

5. Диверсифікація ринків збуту: з метою зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від обмеженого кола споживачів чи ринків, аграрне підприємство повинно диверсифікувати свою продукцію та розширювати географію збуту. Це може включати орієнтацію на нові регіони або сегменти ринку, такі як експортні ринки, де існує попит на продукцію з високими стандартами якості. Диверсифікація дозволяє знизити вплив локальних економічних факторів на стабільність підприємства.

6. Забезпечення сталого розвитку та екологічної відповідальності: в умовах посиленої уваги до екологічних аспектів виробництва випускається впровадження практики сталого розвитку. Це стосується як мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, так і відповідного використання ресурсів. Врахування екологічних стандартів і норм забезпечує не тільки відповідність сучасним вимогам, але й посиляє репутацію підприємства серед споживачів, особливо в сегментах з екологічно орієнтованим попитом.

Для аграрного підприємства важливо формувати комплексну стратегію підвищення конкурентоспроможності, що базується на ефективних управлінських ресурсах, аналізі конкурентного середовища та інноваційному

підході до розвитку. Вибір ефективної стратегії, що враховує зміни на зростаючому ринку, вимоги споживачів і конкуренцію, є запорукою забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє не тільки підтримувати поточні позиції, але й активно впроваджувати нові рішення для розширення присутності на ринку, підвищення прибутковості та посилення довіри до бренду.

Для оцінки ефективності стратегії підвищення конкурентоспроможності важливо враховувати ключові показники, які визначають ринкову позицію, фінансові результати та динаміку розвитку. Зокрема, аналіз ринкової частки підприємства дає змогу оцінити, який відсоток ринку займає підприємство, і визначити рівень його впливу на ринкові процеси. Висока ринкова частка свідчить про конкурентоспроможність та ефективне використання можливостей ринку, що особливо важливо для забезпечення стабільності у прогнозованому періоді.

Аналіз динаміки приросту ринкової частки є важливим індикатором успішності реалізації стратегії, оскільки її постійне зростання демонструє зміцнення позицій підприємства. Крім того, варто враховувати динаміку змін місткості ринку, оскільки її зростання відкриває додаткові можливості для розвитку, тоді як скорочення може сигналізувати про ризики для стійкого функціонування.

Фінансові показники, такі як приріст прибутку підприємства, дозволяють оцінити стабільність та ефективність діяльності. Порівняння цього показника з аналогічними результатами основних конкурентів допомагає визначити, наскільки успішно підприємство реалізує свої стратегічні цілі. Використання інтегрального показника, що об'єднує ринкові й фінансові аспекти, дозволяє зробити комплексний висновок про ефективність стратегії: якщо він перевищує одиницю, стратегія вважається ефективною, а якщо менше – потребує коригування.

Таким чином, прогноз на 2025 рік демонструє важливість регулярного моніторингу цих показників, що дає змогу своєчасно приймати обґрунтовані

рішення, покращувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільне зростання підприємства. Адаптація цих показників до стратегії підвищення конкурентоспроможності дозволяє здійснити всебічний аналіз його ринкових позицій, фінансових результатів і динаміки розвитку, щоб прийняти обґрунтовані управлінські рішення для підвищення конкурентоспроможності.

Для оцінки ефективності стратегії підвищення конкурентоспроможності в 2025 році варто розглянути ключові фінансові показники та динаміку їх змін. Враховуючи заплановані заходи з оптимізації витрат і збільшення обсягів продажів, можна очікувати позитивний ефект на фінансові результати, хоча прибуток залишатиметься обмеженим через високі витрати на операційну діяльність.

У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції становив 99938 тис. грн., а чистий прибуток був від'ємним – 21063 тис. грн. Однак у 2025 році завдяки оптимізації витрат і впровадженню нових технологій очікується зниження собівартості реалізованої продукції, що дозволить зменшити операційні витрати та знизити збитки. Прогнозується, що в 2025 році собівартість знизиться на 5%, що дозволить зменшити витрати на виробництво і підвищити ефективність підприємства.

Таблиця 3.9

Прогноз динаміки фінансових показників на 2025 р.

Показник	2023 р.	2025 р. (прогноз)	Зміна, %
Чистий дохід, тис. грн.	99938	110290	10,38%
Чистий прибуток, тис. грн.	-21063	-15000	28,8%
Собівартість, тис. грн.	106404	101084	-5%
Операційні витрати, тис. грн.	35000	30000	-14,3%

Джерело: розраховано автором

Прогнозований приріст чистого доходу в 2025 році складе 10 352 тис. грн., що є результатом зростання обсягів продажів та зниження собівартості продукції. Однак через високі витрати на адміністративні й інші операційні

витрати, чистий прибуток залишатиметься негативним, хоча й набагато меншим порівняно з попереднім роком.

Важливим показником є зміна собівартості продукції. Зниження собівартості на 5% дозволить значно зменшити операційні витрати, що в свою чергу позитивно позначиться на результатах підприємства. Прогнозовані зміни собівартості можуть забезпечити додаткові можливості для зростання чистого прибутку в майбутньому, коли підприємство зможе продовжити оптимізацію витрат.

Таблиця 3.10

Прогноз ринкової частки ВСК на 2025 р.

Показник	2023 р	2025 р. (прогноз)	Зміна, %
Ринкова частка ВСК, %	4,3	4,5	0,2%
Обсяг реалізації, тис. грн.	99938	110290	10,38%
Місткість ринку, тис. грн.	240000	270000	12,5%

Джерело: розраховано автором

Щодо ринкової частки (табл. 3.10), вона також має зрости. З огляду на прогнози щодо зростання місткості ринку та збільшення обсягів продажів, можна очікувати, що ринкова частка ВСК у 2025 році складе близько 4,5%. Зростання ринкової частки на 0,2% (з 4,3% до 4,5%) є важливим, оскільки навіть незначне збільшення частки на великому ринку може мати суттєвий вплив на фінансові результати та конкурентні позиції ВСК. Це підтверджує ефективність стратегії, яка дозволяє компанії поступово зміцнювати свої позиції, збільшувати доходи та знижувати витрати, що позитивно позначається на її стабільності й розвитку. Такий поступовий приріст ринкової частки також дозволяє зміцнити позиції на ринку завдяки ефективнішим стратегіям продажів та покращенню іміджу серед споживачів.

Загалом, результати прогнозів свідчать про стабільне поліпшення фінансових показників ВСК у 2025 році, хоча прибуток залишатиметься на невисокому рівні. Зниження собівартості і оптимізація витрат дозволяють зробити висновок, що стратегія з підвищення конкурентоспроможності є

ефективною для забезпечення фінансової стабільності та подальшого зростання підприємства.

Інтегральний показник оцінки ефективності стратегії є важливим інструментом для комплексної оцінки впливу різних аспектів стратегії на загальний результат підприємства. Він включає в себе показники ринкової частки, прибутковості та витрат, що дозволяє отримати комплексне уявлення про ефективність застосованої стратегії. Якщо інтегральний показник перевищує одиницю, то стратегія вважається успішною, оскільки підприємство ефективно використовує свої можливості для досягнення конкурентних переваг.

Згідно з розрахунками, інтегральний показник для ВСК на 2025 рік складе 1,11, що свідчить про ефективність запропонованої стратегії. Для цього до розрахунків інтегрального показника входять фактори, такі як зміна ринкової частки, зниження собівартості, приріст доходу та зменшення операційних витрат. Підвищення цього показника на 0,11 пунктів порівняно з одиницею підтверджує успішність стратегії щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.11

Інтегральний показник оцінки ефективності стратегії ВСК на 2025 р.

Показник	2023 р.	2025 р. (прогноз)	Зміна, %
Ринкова частка, %	4,3	4,5	0,2%
Приріст чистого доходу, тис. грн.	99938	110290	10,38%
Приріст чистого прибутку (збитку), тис. грн.	-21063	-15000	6 063
Собівартість, тис. грн.	106404	101084	-5%
Операційні витрати, тис. грн.	2007	1700	-307
Інтегральний показник ефективності	x	1,11	11%

Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиці 3.11, загальний ефект від впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності є позитивним, оскільки інтегральний показник перевищує одиницю. Підвищення ринкової частки на 0,2% та зниження операційних витрат на 307 тис. грн. сприяє зростанню

ефективності діяльності підприємства. Приріст чистого доходу на 10,38% і зменшення чистого збитку на 6063 тис. грн. демонструють, що ВСК знаходиться на шляху до стабільного фінансового зростання та зміцнення своїх конкурентних позицій.

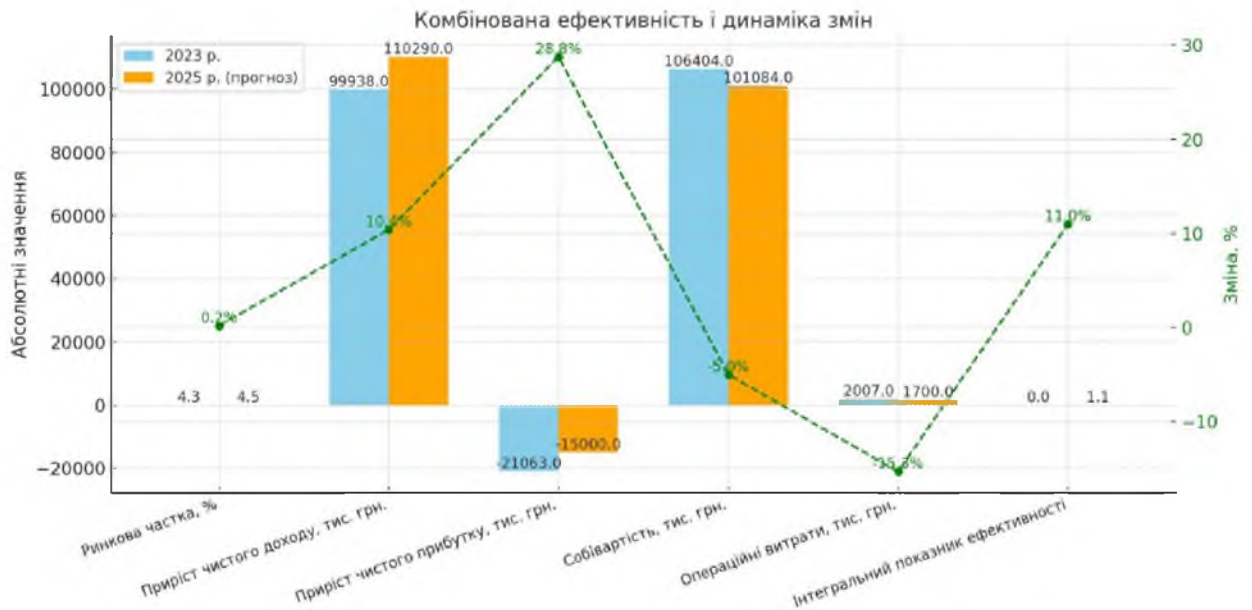


Рис. 3.1. Інтегральний показник ефективності стратегії підвищення конкурентоспроможності ВСК на 2025 рік

Такі показники свідчать про те, що стратегія ВСК є ефективною і в майбутньому має потенціал для забезпечення стабільного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Висновки до розділу 3

Для покращення ринкової позиції підприємства необхідно сфокусуватися на стратегічних напрямках, які базуються на результатах проведеного аналізу. Враховуючи, що зовнішні можливості підприємства оцінені в 68,5 балів, що значно перевищує загрози (47,5 балів), першочерговим завданням є активне використання наявних можливостей.

Одним із таких напрямків є розширення ринків збуту, для чого підприємству слід інвестувати в маркетингові стратегії та вихід на нові експортні ринки. Це дозволить збільшити потенційний прибуток на 7 балів (з урахуванням оцінки 8 за «підвищення попиту на експортну продукцію» та значення 0,7 за коефіцієнт важливості цього фактора), що значно покращить фінансові показники.

Наступною пропозицією є зосередження на впровадженні нових технологій, що оцінюються в 4 бали за поточним станом. Враховуючи, що конкуренти мають кращі позиції в цій сфері, важливо здійснити інвестиції у модернізацію обладнання та впровадження інновацій. Стратегії оптимізації витрат на інновації дозволять підвищити рівень технологічної ефективності на 15-20% за рахунок скорочення витрат на виробництво та підвищення продуктивності праці.

Що стосується витрат, підприємству необхідно сфокусуватися на зменшенні собівартості продукції. Згідно з оцінками SWOT-аналізу, існує значний потенціал для оптимізації витрат (показник «витрати» підприємства становить 4, в той час як у конкурента - 3). Для цього доцільно інвестувати в автоматизацію процесів, що дозволить знизити витрати на 10-15% протягом наступних трьох років. Це не тільки зменшить собівартість, а й підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Що стосується конкурентних переваг, то підприємству варто зосередити увагу на подальшому підвищенні своєї конкурентної сили у порівнянні з іншими гравцями ринку. Хоча за показником «конкурентна сила» підприємство оцінюється в 75 балів, що на 2 бали поступається СК, необхідно спрямувати зусилля на покращення показників у сферах, таких як продуктивність і дослідження новинок, де підприємство відстає від конкурентів на 1 бал. Інвестування в ці аспекти дозволить зміцнити конкурентоспроможність підприємства і покращити його позиції на ринку.

Для зміцнення ринкових позицій та забезпечення економічного ефекту від впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрному

підприємству слід зосередитись на кількох ключових напрямках. Важливим є інвестування в підвищення якості продукції, що дозволить підприємству задовольняти вимоги сучасних споживачів, зокрема щодо екологічної безпеки та органічного виробництва. За прогнозами, чистий дохід від реалізації продукції підприємства досягне 1 10 290 тис. грн. у 2025 році, що є результатом зростання обсягів продажу та зниження собівартості продукції на 5%. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Впровадження інноваційних технологій та оптимізація витрат мають суттєвий вплив на економічний ефект. Прогнозоване зниження операційних витрат на 14,3% дозволить значно зменшити витрати на виробництво, підвищуючи таким чином рентабельність підприємства. Ринкова частка підприємства в 2025 році очікується на рівні 4,5%, що є відображенням ефективної стратегії та поступового зміцнення конкурентних позицій. Інтегральний показник оцінки ефективності стратегії в 2025 році складатиме 1,11, що свідчить про ефективність запропонованої стратегії та її здатність забезпечити стабільне фінансове зростання підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Визначення та аналіз конкурентного статусу підприємства є ключовими для його успіху на ринку, особливо в аграрному секторі, де конкурентоспроможність залежить від якості продукції, ефективності управління ресурсами, інноваційних технологій і здатності адаптуватися до змін. Активне реагування на зовнішні виклики, впровадження інновацій, таких як сучасні агротехнології, автоматизація, роботизація та розробка нових маркетингових стратегій, дозволяє підприємствам посилювати свої позиції. Важливою є швидка адаптація до змін клімату, політичних обставин або споживчих уподобань, що допомагає зберігати конкурентну перевагу. Інноваційність створює можливості для зростання, змінюючи принципи ведення бізнесу та підвищуючи ефективність виробництва. Водночас підприємства мають забезпечувати високу якість продукції, вдосконалювати виробничі процеси, використовувати передові сорти насіння та сучасні технології, щоб задовольнити потреби клієнтів, утримати їхню лояльність і забезпечити стабільний попит на ринку.

2. Досліджуване сільськогосподарське підприємство має чітку організаційно-економічну структуру, що орієнтована на стабільну ефективність виробництва рослинницької та тваринницької продукції. Основним ресурсом є 42 га земельних угідь, що використовуються із застосуванням сучасних агротехнологій для підвищення родючості ґрунтів та збереження екологічного балансу. За період дослідження частка необоротних активів зросла з 33,80% до 69,37%, що свідчить про значні інвестиції у модернізацію виробничих потужностей.

3. Ефективність використання робочого часу суттєво покращилася, незважаючи на скорочення чисельності працівників на 35,6%. Коефіцієнт використання робочого часу зріс з 82,5% до 92,3%, а втрати скоротилися на 71,7%, що свідчить про раціональне управління людськими ресурсами. Продуктивність праці на одного працівника зросла на 72,37%, однак

ефективність використання основних засобів знизилася на 98,33%, що потребує оптимізації.

4. Фінансові показники підприємства виявили нестабільність: чистий дохід зріс на 10,38%, але валовий та чистий прибуток демонстрували значні коливання – від збитків у 2019 році до піку прибутковості у 2021 році та повторних збитків у 2023 році. Зростання адміністративних витрат на 39,69% потребує перегляду витратної політики. Водночас частка власного капіталу збільшилася до 74,87%, зменшуючи фінансові ризики.

5. Аналітична оцінка конкурентного статусу, проведена на основі порівняння із дев'ятьма конкурентами, виявила інтегрований показник 3,84 і коефіцієнт 0,95, що відносить підприємство до лідерів ринку. Графічний метод підтвердив ці дані, показавши сильні позиції у виробничому потенціалі (1,37) та якісному асортименті (0,85), але слабші – у методах товароруху (0,78) та збутових можливостях (0,42).

6. Розподіл конкурентів за стратегічними групами показав, що більшість орієнтується на стратегію «ринкового претендента», активно впроваджуючи інновації. Досліджуване підприємство комбінує стратегії, зберігаючи ринкову частку та поступово вдосконалюючи бізнес-процеси, що дозволяє йому зберігати стабільні позиції на ринку.

З метою формування та реалізації конкурентного статусу підприємству рекомендовано наступні пропозиції:

1. Аналіз ринкової позиції підприємства визначив кілька стратегічних напрямків для підвищення конкурентоспроможності. Результати SWOT-аналізу показують великий потенціал розвитку підприємства, оскільки зовнішні можливості значно перевищують загрози (68,5 балів проти 47,5). Це дозволяє впроваджувати активні стратегії, зокрема, поліпшення умов експорту, доступу до нових технологій та інвестицій в аграрний сектор.

2. Рекомендовано зосередитись на впровадженні нових технологій та оптимізації витрат для підвищення ефективності виробництва та зменшення собівартості продукції. Розрахунки показують, що підприємство має середні

можливості для вдосконалення технологій, тоді як конкуренти перебувають на більш сильних позиціях. Інвестиції в технологічні інновації можуть знизити витрати та підвищити норму прибутковості з 0,25 до 0,30, зміцнивши фінансову стабільність підприємства.

3. Іншим важливим напрямком є розвиток екологічно чистої продукції, попит на яку зростає. Це може забезпечити приріст виручки на 10-15%, що допоможе зміцнити ринкові позиції підприємства. Наприклад, збільшення обсягів реалізації до 0,35 млн грн дозволить обігнати ТОВ та наблизитись до показників СК.

4. Підтримка високих стандартів якості продукції є ще однією ключовою рекомендацією. Це дозволить утримати перевагу на рівні 2 балів над найближчим конкурентом у цій сфері, що зменшить ризики втрати клієнтів. Оптимізація організаційних процесів, яка вже є сильною стороною підприємства (різниця +1 бал у порівнянні з СК), зменшить витрати на обслуговування та підвищить ефективність внутрішніх процесів.

5. Порівняння конкурентної сили вказує на сильні позиції підприємства в таких критичних аспектах, як фінансова стабільність і організаційна ефективність (різниця 1 бал із найближчими конкурентами). Однак підприємство поступається за виробничими потужностями та рівнем впровадження інновацій. Для виправлення цього відставання рекомендовано інвестувати в дослідження та розробки нових продуктів, що дозволить підвищити конкурентоспроможність. Наприклад, модернізація лінії переробки на 20% підвищить продуктивність і додасть до 0,1 млн грн додаткових доходів щорічно. Загалом, реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зменшити свою абсолютну від'ємну оцінку з -4 до нуля, що забезпечить йому зрівняння з конкурентами. Це сприятиме зростанню частки ринку та дозволить зміцнити позиції в зоні стратегії «Максі-Максі», забезпечуючи стабільне зростання навіть за умов середнього рівня конкуренції.

6. Визначено, що для сучасного аграрного підприємства ключем до

успішної діяльності є адаптація до змін на ринку та використання стратегічних підходів, які орієнтовані на довгострокову стійкість. Це включає інновації у виробничих процесах, оптимізацію витрат, забезпечення екологічної відповідальності та аналіз конкурентного середовища. У результаті застосування таких заходів підприємства зможуть покращити якість продукції, розширити ринки збуту та досягти високого рівня конкурентоспроможності.

7. Прогноз на 2025 рік демонструє позитивну динаміку у фінансових показниках підприємства. Очікується зростання чистого доходу на 10,38%, скорочення собівартості на 5% і зниження операційних витрат на 14,3%. Зростання ринкової частки підприємства з 4,3% до 4,5% підтверджує ефективність обраної стратегії. Також помітно зменшення збитків на 28,8%, що свідчить про покращення фінансової стійкості компанії завдяки впровадженню нових технологій і заходів із зниження витрат.

8. Інтегральний показник ефективності стратегії підвищення конкурентоспроможності, який у 2025 році прогнозується на рівні 1,11, вказує на успішність її реалізації. Підприємство продемонструвало здатність досягати синергетичного ефекту між фінансовими, ринковими й операційними аспектами. Це свідчить про стабільне поліпшення позицій на ринку та перспективи довгострокового зростання, які базуються на комплексному аналізі динаміки фінансових показників і ринкової частки.