

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Економіки
Освітньо-професійна програма: «Економіка»
Спеціальність: 051 «Економіка»
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри _____
«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

Шевченко Тетяни Миколаївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Стратегічне управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання**

Науковий керівник: _____ Сітковська А.О., д.е.н., доцент _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 року № 2987

2. Термін подання здобувачем роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти підприємства, виробничо-фінансові плани.

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

Вступ. Теоретичні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання. Стан управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання. Удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання. Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Еволюція розвитку дефініції «конкурентна стратегія», Задачі стратегічного управління, Алгоритм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, Причини і фактори, які впливають на ускладнення конкурентної боротьби сучасних суб'єктів господарювання, Процес реалізації системи оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, Динаміка товарної продукції за 2022-2024 рр., %, Структура управління в ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО», Сумарна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств в 2024 році

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання	квітень-травень 2025	
2	Стан управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання	червень-липень 2025	
3	Удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання	вересень -жовтень 2025	
4	Висновки і пропозиції	листопад 2025	
5	Оформлення дипломної роботи	листопад – грудень 2025	

Здобувачка _____
(підпис)Тетяна ШЕВЧЕНКО _____
(прізвище та ініціали)Науковий керівник _____
(підпис)Алла СІТКОВСЬКА _____
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

ТЕМА: **«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ »**

Кваліфікаційна робота містить: 75 с., 10 рис., 26 табл., 55 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є стан виробничо-комерційної діяльності суб'єкта господарювання та рівень його конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, які виникають в процесі стратегічне управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання.

Метою роботи є розробка науково-методичних та прикладних рекомендацій з стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання.

Методи дослідження: порівняння і аналогія, аналіз і синтез, індукція і дедукція, економіко-математичні, статистичні та експертні методи аналізу, системи збалансованих показників, системи ключових показників ефективності діяльності.

Здійснено дослідження сутності стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, його елементи і фактори, які її визначають. Виокремлені та охарактеризовано методи оцінки ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання. Здійснено оцінку стану управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання. Удосконалення напрями стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання.

Результати впроваджені в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» Дніпровського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Конкурентоспроможність, стратегія, управління, суб'єкт господарювання, конкурентне середовище

KEYWORDS

Competitiveness, strategy, management, business entity, competitive environment

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	9
1.1. Сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання	9
1.2. Фактори, які визначають стратегію розвитку суб'єкта господарювання	16
1.3. Методи оцінки ефективності стратегічного управління конкурентоспроможності суб'єкта господарювання	21
Висновки до першого розділу	26
РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності суб'єкта господарювання	28
2.2. Оцінка конкурентного середовища суб'єкта господарювання	35
2.3. Оцінка стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання	41
Висновки до другого розділу	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	53
3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання	53
3.2. Формування стратегії забезпечення ефективного розвитку підприємств	57
Висновки до третього розділу	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність теми.

В сучасних умовах господарювання стан і рівень розвитку аграрного сектору економіки України визначається в першу чергу його конкурентоспроможністю. Процеси глобалізації світової економіки і активна пропозиція товарів іноземних компаній на вітчизняному аграрному ринку загострюють дану проблему для вітчизняних аграрних підприємств. Відповідно пошук напрямів забезпечення зростання в довгостроковій перспективі і стратегічного керівництва суб'єктами господарювання конкурентоспроможністю є важливим завданням не лише на рівні окремої одиниці, а й на рівні країни.

Діяльність окремого осередку є предметом уваги великого кола учасників економічних відносин, які зацікавлені в результатах його функціонування. Оскільки конкурентна позиція кожного суб'єкта визначається конкурентоспроможністю і для того, щоб забезпечувати його виживання, управлінському персоналу необхідно, перш за все, вміти реально оцінювати свій фактичний стан господарювання, так і існуючих конкурентів так і можливих потенційних. Відомо, що її рівень визначається великим числом факторів, відповідно, можуть бути виділені і різні напрямки у вирішенні цієї задачі. Забезпечення її об'єктивно є головною стратегічною задачею будь-якого підприємства.

В даний час відсутня єдина методологія оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств, що не дозволяє своєчасно оцінити ефективність їх стратегічного розвитку. У зв'язку з цим потрібна класифікація і систематизація основних факторів, на основі яких можна оцінювати стратегію підприємства, а також удосконалювати методологію формування стратегічного управління. Вибір та актуальність теми дослідження засновані на об'єктивній необхідності в аграрному підприємстві розробляти механізми підвищення

конкурентоспроможності суб'єктів шляхом формування ефективної стратегії його розвитку у сформованих господарських умовах.

Таким чином, актуальність даної теми обґрунтовується необхідністю оперативного та ефективного застосування інструментів конкурентоспроможності, а також управління ними на сучасному підприємстві з урахуванням довгострокової перспективи.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково-методичних та прикладних рекомендацій з стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розкриття теоретичних основ стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання
- провести поглиблений аналіз чинників, які визначають стратегію розвитку суб'єкта господарювання;
- розкрити поточний стан управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання;
- розробити комплекс заходів з удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання.

Об'єктом дослідження є стан виробничо-комерційної діяльності суб'єкта господарювання та рівень його конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, які виникають в процесі стратегічне управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання.

Суб'єкт дослідження товариства з обмеженою відповідальністю «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» Дніпровського району Дніпропетровської області.

Методи дослідження. В основі проведеного дослідження є загальнонаукова методологія, що передбачає використання загальних прийомів пізнання (порівняння і аналогія, аналіз і синтез, індукція і дедукція), а так використання економіко-математичних, статистичних та

експертних методів аналізу, системи збалансованих показників, системи ключових показників ефективності діяльності.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в розробці науково-обґрунтованої моделі формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Найбільш значущими науковими результатами є: проведення додаткової систематизації зовнішніх та внутрішніх факторів забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, на основі виділення специфічних факторів характерних для даної галузі та запропоновано алгоритм оцінки рівня конкурентоспроможності з урахуванням спеціалізації суб'єктів господарювання.

Апробація результатів. Сформульовані в кваліфікаційній роботі основні положення, висновки і рекомендації докладалися на науково-практичних конференціях:

Результати досліджень апробовані у фаховій статті в журналі «Інвестиції: практика та досвід» (2025. №16), IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 року). XIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти «Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств» (м. Дніпро, 28-29 квітня 2025 року).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи 75 сторінок, 26 таблиць, 10 рисунків та списку використаних джерел (55 найменування).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання

Конкурентоспроможність підприємства проявляється економічними, технічними та організаційними сторонами, що забезпечують суб'єкту можливість займати найбільш вдалу позицію в порівнянні з аналогічними підприємствами. Оцінюючи вплив конкуренції на бізнес, відзначено, що стимулювання нею підприємств відображено в покращенні якості, технології і вартості продукції, мотивуванні підприємств вибирати нові дії поліпшення і розвитку. Агресивне конкурентне середовище може становити загрозу для виживання суб'єкта (або навпаки активізувати їх до рішучих кроків), особливо якщо він не може конкурувати в цінах (якості), інноваціях, що може спричинити падіння рівня його економічної безпеки. Для запобігання цього йому слід знаходити адекватні методи оцінки і вибирати стратегії для подолання перешкод, спричинених конкуренцією та забезпечення конкурентостійкості.

Основою розвитку конкурентоздатності в довгострокових планах є перспективи відсутності обмежень в доступі до грошових потоків, які забезпечують оптимальну структуру фінансування, включу в себе такі аспекти як: фінансова безпека, оптимальна (раціональна) структура їх джерел щодо активів і операцій підприємства. Це включає в себе ефективне використання ресурсів для зміцнення фінансового становища.

Тому доти, доки у суб'єктів господарювання не буде забезпечено достатньо притоку інвестицій з метою проведення масштабної модернізації та реконструкції аграрного виробництва, зберігатиметься технічне та технологічне відставання, а отже, проблема підвищення

конкурентоспроможності буде актуальною. При цьому до найважливіших умов, що впливають на даний стан, належать:

- рівень концентрації на ринках, достатній для успішної конкуренції на міжнародному і внутрішньому ринках;
- позиціонування на міжнародному ринку;
- технологічний рівень, що виражається у розмірі накопичених інвестицій та якісні характеристики активів;
- розвиненість коопераційних зав'язків, забезпеченість сировинною базою, тощо [15].

Шлях, який використовують суб'єкти господарювання щодо досягнення цих окреслених позицій можливо прокласти з впровадження належного стратегічного управління саме конкурентоспроможністю, який розпочинається з розгляду (вибору) стратегії. Ринкові конкурентні процеси є безперервними, пов'язаними з створенням і втратою суб'єктами стратегічних інноваційних ініціатив, що зумовлюють жорсткі вимоги до організації та якості стратегічного управління його розвитком. Дієві, ефективні конкурентні стратегії лише в тому випадку, якщо вони позитивно спрямовані і адекватні до постійно змінюваних обставин діяльності і можливостями, які є фундаментальними при об'єктивному аналізі екзогенних і ендогенних складових середовища.

Сутність, значення і принципи конкурентної стратегії розкривається при аналізі теоретичних аспектів змін цієї дефініції, за допомогою еволюційної і змістовної концепції (рис. 1.1).

Як категорія «конкурентна стратегія» вміщує в себе комплекс довгострокових переваг підприємства щодо його конкурентної поведінки і раціональних кроків, які забезпечують отримання або підтримку цих переваг на засадах стійкості з базою комплексного моніторингу змін стану середовища, уподобань і поведінки споживачів, дій конкурентів,. Тобто, при виборі стратегії керівниками слід оперувати принципами раціональності і системності контролю умов конкурентних, приймаючи рішення в

управлінських діях стосовно створення першочергових стратегій поведінки суперництва.



Рис. 1.1 Еволюція розвитку дефініції «конкурентна стратегія»

Створювати стратегію слід з урахуванням наявних особливостей різноманітних умов конкуренції, які виникли на аграрному товарному ринку. Зазначимо, що в умовах різного стану боротьби на ринку відповідно (високо-, помірно- та низькоконцентроване середовище) застосовують різні стратегії, розглянемо характеристику кожну з них враховуючи наявні ринкові статуси суб'єктів господарювання, умови та різну міру розвитку самого конкурентного середовища.

Так, для підприємств які залишаються позаду інших конкурентів (відстаючих), з низьким рівнем конкурентоспроможності за умов насиченого: (висококонцентрованого) середовища слід застосовувати ексклюзивні, специфічні оборонні заходи, які мають вибіркового характер дій та з раціональною діловою активністю; помірно насиченого середовища використовувати чітко сформовану фокусну стратегію, наприклад, низьких

витрат, договірну інтеграцію (горизонтальну); низько насиченого – орієнтувати на різноманіття продукції і інших елементів комплексу маркетингу з орієнтацією на постійних клієнтів (або ті стратегії, що використовуються для помірноконцентрованого середовища).

У тих агроформувань, які посилюють свої конкурентні позиції, але вони ще доволі слабкі на ринку можуть застосувати для висококонцентрованого конкурентного середовища вибіркові інструменти позиційного просування, зосередження уваги на стратегії низьких витрат та чіткої спеціалізації; для помірноконцентрованого – стратегії «нішового» позиційного маркетингу (оборонного і інноваційного) спрямування, комплексне обслуговування цільового сегменту; низьконасиченого середовища – «нішеве» сегментування, фокусна диференціація випуску продукції, орієнтація на постійних клієнтів, пошук нетрадиційних ринків просування товару.

Суб'єкти господарювання, які претендують на лідерство в аграрному секторі, на найбільш насиченому ринку можуть застосовувати атакуючий маркетинг з певними обмеженнями, перевага стратегії ефективних витрат, стратегія розширення ринкової «ніші» їх присутності на ринку; для помірно насиченого середовища – стратегія низьких або середніх витрат, можлива обмежена вертикальна інтеграція; для низькоконцентрованого середовища – стратегія глибокого занурення на ринок, стратегія диференціації, цільовий маркетинг, створення вертикально інтегрованих систем.

Стосовно найуспішніших учасників ринкового середовища (лідерів) в середовищі з високою концентрацією переважно застосовують стратегію ефективних витрат, підтримка і лобіювання інтересів та посилення вхідних бар'єрів на ринок, стратегія завищених цін; для помірноконцентрованого ринку – стратегія помірних витрат за рахунок ефекту масштабу, локалізація ринку, іміджевий маркетинг; для слабого насиченого середовища – стратегія помірних витрат за рахунок ефекту масштабу, спрямованість на прихильність до споживачів і їх наявних потреб. Таким чином, всі зазначені критерії

дозволяють враховувати вплив стану конкуренції на аграрному ринку при виборі стратегії розвитку суб'єкта щодо підвищення конкурентоспроможності різного ринкового статусу, робить сприятливішим визначення і затвердження першорядних конкурентних проектів і заходів їх втілення.

В цілому система стратегічного управління суб'єкта націлена на вирішення ряду завдань, представлених на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Задачі стратегічного управління

Вибір моделі стратегічного розвитку суб'єкта з метою підвищення конкурентоспроможності ґрунтується на базі таких ознак: ймовірності та рівень реалізації стратегії, частка ринку, проміжок часу, взаємодія з зовнішнім середовищем, життєвий цикл розвитку суб'єкта; керованого процесу формування і використання конкурентного потенціалу.

Розглядаючи стратегічне управління суб'єктів господарювання щодо їх конкурентної поведінки край доцільно встановити певну послідовність процесів, представлену на рис. 1.3, що вирішує ці завдання.

Послідовність кроків розробки конкурентної стратегії включає в себе: аналіз середовища, формування філософії компанії, оцінку середовища всередині суб'єкта господарювання і формування комплексу конкурентних переваг.

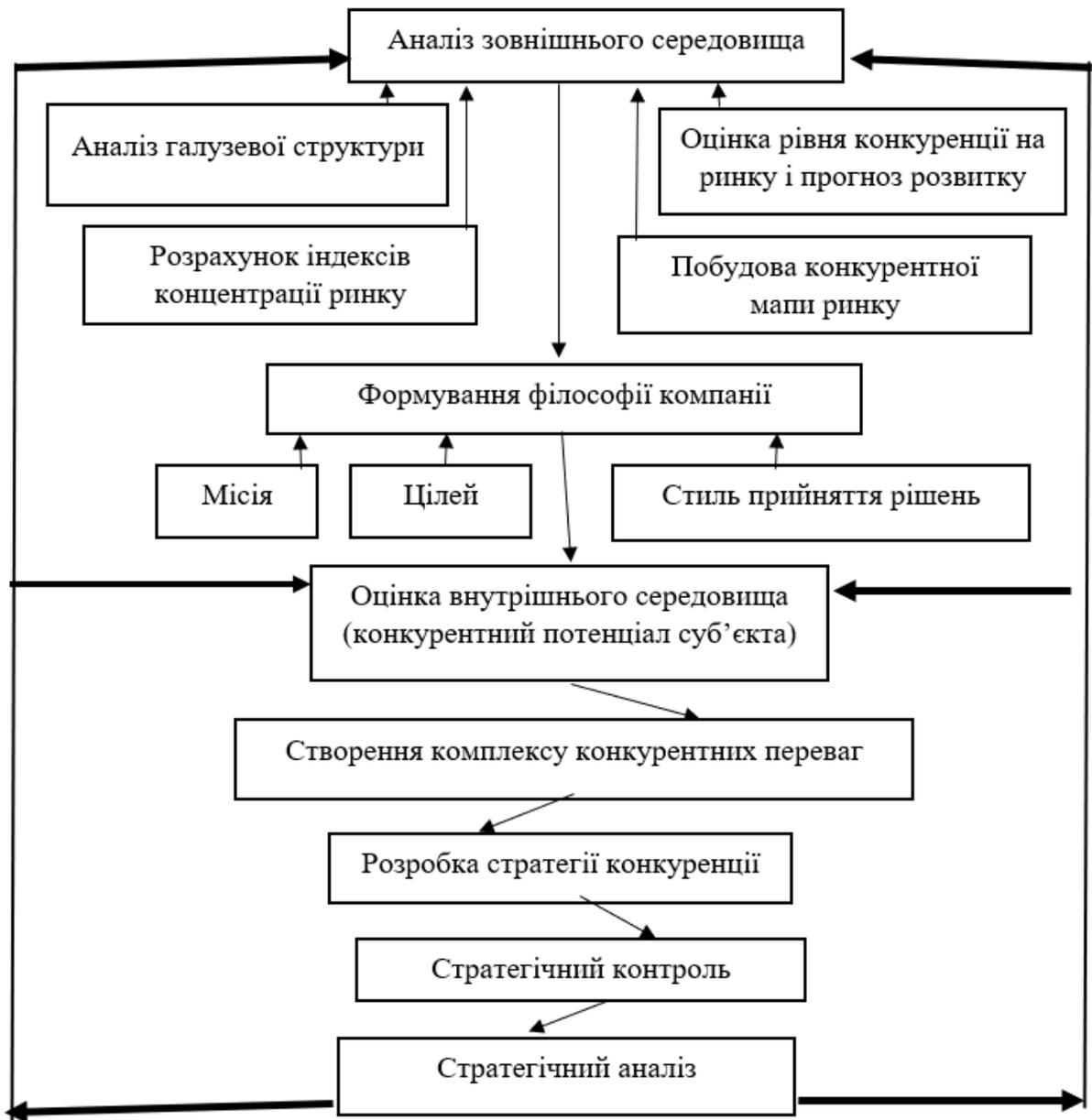


Рис. 1.3 Алгоритм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Формалізація стадій, що становлять процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємств, повинна включати також мету функціонування, розкриваючи її через завдання, принципи розробки та

реалізації, методи планування, розробки, реалізації та контролю, а також показники, які створюють можливість оцінити її економічну ефективність.

Наявна масштабна конкурентна боротьба притаманна підприємствам аграрного сектору, потребує комплексної конкурентної стратегії, що передбачає реалізацію економічних процесів, створення і використання унікальних можливостей, вибір успішних з точки зору конкуренції цільових ринків, так подальшу оцінку реалізованих заходів.

Врахуємо, що вихідним пунктом вибору стратегії є моніторинг, що передбачає заходи пошукового характеру, покликаних забезпечити керівництво фактичними даними для планування конкурентного проєкту в плановому періоді. Специфікою проведення цього процесу є його характер, спрямований на розкриття структури та обсягу ринкових угод залежно від рівня споживчої поведінки.

Їх доцільно розподілити за напрямками в межах груп споживачів досліджуваного суб'єкта господарювання; раціональні споживачі, що втілюють конкурентний принцип вибору постачальника продукції та споживачі підприємств конкурентів.

Фактичні дані, які отримані в результаті моніторингу рівня інтенсивності на ринку, показують обсяг і особливості попиту в цілому на ньому, а також дані характеристики щодо цільових груп споживачів. Використання їх необхідне для співвідношення завдань стратегії розвитку з цілями її тактичних планів, що забезпечує досягнення загальних стратегічних цілей реалізуючи конкурентні дії, водночас нехтування цього вагомо знижує цілеспрямованість і ефективність зусиль.

Поряд з дослідженням ринку та рівня інтенсивності на ньому слід проводити комплексну оцінку конкурентів та оточуючого середовища з формуванням масиву даних, з його обробкою і формуванням масиву аналітичної інформації, використання якої в подальшому виступатиме для суб'єкта господарювання в основі формування стратегії конкурентоспроможності. Вона може бути орієнтована або в напрямку

планування розвитку конкурентного потенціалу суб'єкта (наприклад для продукції, зміна факторів, які впливають на її конкурентоспроможність) або планування використання цих можливостей в розрізі підприємства в цілому.

Зазначені два напрямки характеризують стратегічний характер участі суб'єкта в відповідному середовищі і в формують стратегічний підхід, що полягає в максимізації конкурентоспроможності його діяльності за рахунок збалансованого розвитку, вираженого в постійній розробці і використанні вигідних позицій на ринку.

Завершальним етапом стратегічного управління, якому притаманний найбільший рівень невизначеності, є оцінка заходів стосовно їх практичного втілення (економічний ефект), вартості і практичної доречності, яку проводять розробники стратегії за допомогою комплексу процедур щодо сформованого конкурентного середовища і стратегічним прогнозом розвитку галузі. Після відповідних ухвалених рішень про втілення процесів стратегії вони реалізуються в межах суб'єкта.

Після цього кінцеву оцінку за всіма показниками (ефективності, екологічності, соціальної складової) стратегії надає ринок, за допомогою частки ринку, яку починає займати суб'єкт господарювання, а також новий рівень його конкурентоспроможності.

1.2. Фактори, які визначають стратегію розвитку суб'єкта господарювання

Узагальнюючи фактори, які впливають на стратегічні орієнтири в діяльності суб'єктів, можна вести мову про зовнішні, такі як рівень інтенсивності (конкуренції) на ринку, що визначають прибутковість і стійкість. Так, висока інтенсивність призводить (з урахуванням галузевої специфіки) до зниження цін і додаткового прибутку, а також для продуктів потребує постійного вдосконалення щоб утримати покупців.

Не менш важливим з них є економічний клімат, що визначається рівнем безробіття, інфляцією, загальним станом економіки, процентними ставками в можуть тиснути на фінансову продуктивність суб'єкта господарювання. За умов його нестійкого стану можливим є зниження попиту на товари, а також збільшення витрат, в тому числі і операційних. Такий фактор як політичне і правове середовище (законодавчі ініціативи, політика в сфері податків, політична стабільність) впливає на агробізнес і його середовище та операційну діяльність підприємства. Об'єднаємо для суб'єктів господарювання причини і фактори, які впливають на ускладнення конкурентної боротьби (рис. 1.4).

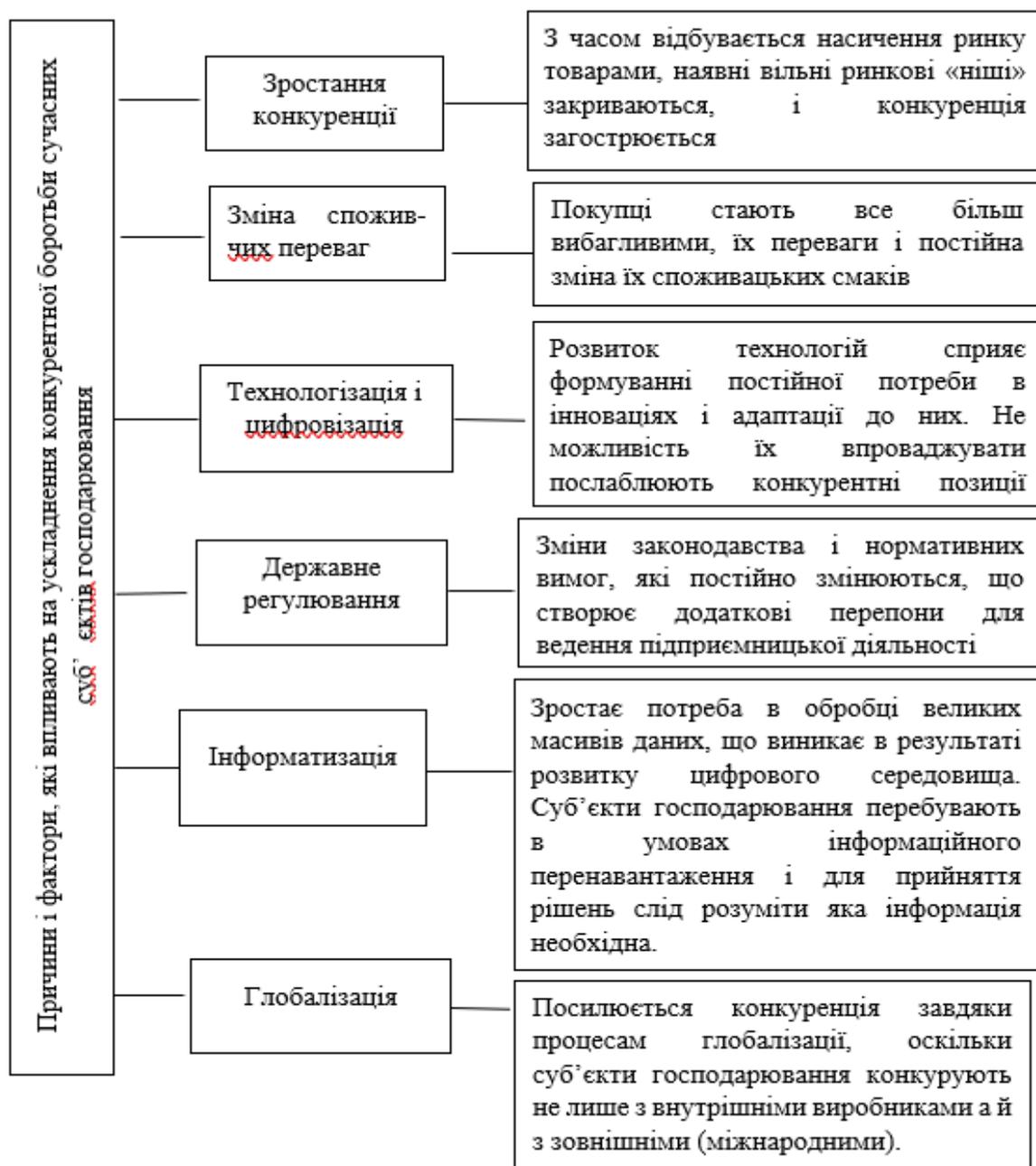


Рис. 1.4 Причини і фактори, які впливають на ускладнення конкурентної боротьби сучасних суб'єктів господарювання

Формує невизначеність у діяльності суб'єктів господарювання також політична нестабільність, що є одним із ключових чинників. Завдяки змінам у правовому полі, непослідовності державної політики ускладнюються планування, формують ризики в інвестиційному кліматі і гальмується розвиток бізнесу. Також джерелом ризиків виступають глобальні події, які

можуть мати непередбачуваний характер. До них належать: природні лиха, що здатні забезпечити значні економічні втрати; фінансові дисбаланси, які зумовлюють коливання валютних курсів, неможливість залучати достатню кількість капіталу; епідемії; політичні конфлікти, тощо.

У сукупності всі вони створюють динамічні та часто нестабільні умови, в яких суб'єкту господарювання доводиться адаптуватися, формувати стратегії конкурентоспроможності та підвищувати результативність своєї діяльності. Це також може привести до падіння платоспроможних потреб покупців, змін їх поведінки, порушень поставок тощо.

Ще одним критерієм є технічний прогрес, інновації, які можуть позитивно, так і негативно діяти на роботу суб'єктів. В одному випадку, вони можуть підвищити ефективність і конкурентоспроможність, в іншому - можуть вимагати значних інвестицій (вкладання активів) та оновлення інфраструктури.

Відмітимо, конкурентні переваги суб'єктів ґрунтуються у тісному взаємозв'язку з макроекономічним середовищем, що обумовлює необхідність постійного моніторингу їхніх аспектів і розробки відповідних стратегій, спрямованих на посилення позицій кожного з учасників у мінливих умовах ринкової конкуренції.

Під час процесу розробки стратегії конкурентоспроможності суб'єкта надзвичайно важливим є комплексне виявлення та оцінення ризиків як зовнішнього, так і внутрішнього походження. Лише інтеграція цих аспектів у стратегічне планування дозволяє мінімізувати загрози та забезпечити стійкість і конкурентоспроможність (табл. 1.1). Перед суб'єктами господарювання стоїть завдання детального аналізу всіх чинників з метою виокремлення їх у свої переваги на конкурентному полі.

Таблиця 1.1

Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств

Фактор	Вплив на конкурентоспроможність суб'єктів
Волатильність економічна невизначеність та	Суб'єкти можуть бути менш привабливими для інвесторів, що може призвести до обмежених можливостей розвитку і створення робочих місць
Загрози кібербезпеки	Зростаюча залежність від цифрових технологій призводить до появи ризиків кібератак, витоків даних та інших загроз, що може спричинити репутаційні збитки, фінансові втрати, тощо. Втрата комерційної таємниці, витік інформації може знизити конкурентоспроможність.
Логістичні проблеми	Проблеми з логістикою можуть бути зумовлені природними явищами, технічні проблеми, що призводять до порушень в ланцюгу поставок. Перебої в ньому можуть призвести до збільшення витрат, втрати клієнтів, зниження якості продукції тощо. Суб'єкти повинні управляти ризиками в ланцюжку поставок, включаючи диверсифікацію постачальників, використання технологій для відстеження та управління поставками.
Зміна технологій	Низькі конкурентоспроможність і технологічна незалежність можуть призвести до зниження економічного зростання
Економічні та кліматичні зміни	Економічні та кліматичні зміни можуть становити загрозу для конкурентоспроможності суб'єктів в аграрній сфері. Запобігти цьому вони можуть швидким адаптуванням до змін, прийняттям практики інвестування в інновації.
Зміни законодавства	Зміна законодавства може становити загрозу для конкурентоспроможності. Суб'єкти повинні бути готові до змін, моніторити законодавство і вживати заходів для адаптації та мінімізації ризиків
Доступність до кваліфікованих трудових ресурсів	Відсутність професійних і висококваліфікованих співробітників, низька результативність діяльності персоналу. Слабка мотивація розвитку людських ресурсів, кар'єрного зростання. Низька культура інновацій, що не дозволяє залучати і утримувати висококваліфікованих фахівців.

Вибудувати ці переваги на всіх рівнях можливо лише за наявності якісної структури трудових ресурсів та інших складових ринкового потенціалу в межах самого суб'єкта. Останній власне включає в себе: сегментацію цільового ринку, ціноутворення, збутову орієнтацію, політику просування продукції, формування іміджу тощо. Трудові ресурси є інноваційним фактором конкурентоспроможності. Креативність працівників, їхня здатність генерувати нові знання та впроваджувати інновації виступають ключовими джерелами формування конкурентних переваг. Реалізація цього можлива за такими факторами, як задоволеність співробітників, програми навчання та розвитку, а також стратегії утримання талановитих працівників на підприємстві. Саме інтелектуальний і творчий потенціал людини стає

головним фактором економічного росту, ефективності виробництва та зміцнення ролі суб'єкта на ринку. Їх капітал має подвійний характер прояву: з одного боку, він зберігається на рівні, що забезпечує їх ефективне функціонування; з іншого – постійно удосконалюється відповідно до змін інформаційного, соціального та економічного середовища. У виробництві, на відміну від матеріальних елементів, безпосередньо людський капітал виступає основою конкурентоспроможності, оскільки він забезпечує довготривалий розвиток і здатність адаптуватися до змін в ньому.

Суттєвою особливістю є більш тривалий термін окупності інвестицій у даний вид капіталу. Ефект від таких вкладень проявляється поступово, з набуттям робітником досвіду на виробництві та розширенням їхньої професійної компетентності. Процес накопичення цього капіталу має індивідуалізований характер: різні працівники демонструють відмінний рівень віддачі від однакових обсягів інвестицій залежно від їхніх здібностей, мотивації та ціннісних орієнтацій.

В умовах зростання ролі інновацій для досягнення конкурентних переваг суб'єкт господарювання моделює таке середовище, у якому робітники не лише реалізують свої можливості а й усвідомлюють стратегічні цілі колективу. Чітке розуміння напрямів розвитку, конкретних завдань та проєктів сприяє формуванню корпоративної єдності й підвищує здатність колективу працювати на досягнення якісно нових результатів.

1.3. Методи оцінки ефективності стратегічного управління конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Конкуруючи за ціновими умовами та якісним параметрам, з урахуванням досягнутих виробничо-технологічних характеристик розвитку в

галузях пропонується розглядати складові в їх динаміці, рівні і співвідношенні: технологічність галузі (питомі витрати праці, оборотних фондів у розрахунку на одиницю основного виду продукції рослинництва); концентрація галузі (щільності посівів основних товарних культур на 100 га сільськогосподарських угідь); продуктивність галузі (врожайність культур і продуктивність живих за основним видом продукції); ефективність галузі тощо.

Для суб'єкта господарювання алгоритм встановлення відповідного рівня конкурентоспроможності включає наступні кроки:

- 1) підбір показників, що розкривають ступінь еволюції і ресурсні можливості;
- 2) формування ряду галузей, що створюють його спеціалізацію;
- 3) індексний метод застосовують при підрахунку часткових та інтегральних її показників (конкурентоспроможності) за кожною галуззю;
- 4) виклад зведеного показника для осередку, методом врахування частки в продукції реалізації (галузей рослинництва і тваринництва) та суцільна характеристика кожної галузі;
- 5) трактування результатів для прийняття і подальшого освоєння кроків щодо підвищення ефективності як окремих елементів виробництва та в цілому її нарощування [41].

Використання з урахуванням агропромислової спеціалізації методики оцінки конкурентоспроможності та її практична спрямованість полягає в оперативній багаторівневій діагностиці ефективності використання ресурсних можливостей, забезпечення прогнозованих параметрів розвитку виробництва в рамках підприємств, можливості їх обґрунтованого коригування.

Так, на базі загальноприйнятої системи показників (що характеризують рівень та ефективність виробництва, ресурсні складові суб'єктів господарювання), а також за встановленим переліком сільськогосподарських галузей (формують спеціалізацію) виконуються наступні етапи розрахунків:

приватних індексів у розрізі показників для кожної з виділених галузей; інтегральних індексів конкурентоспроможності в розрізі галузей тваринництва і рослинництва (КСП_{jkі}) - формула відповідно - з використанням мультиплікативної моделі:

$$КСП_{ji} = \sqrt[5]{\frac{УР_j * ПО_j * Ц_j * С_j * Т_j}{УР_{ji} * ПО_{ji} * Ц_{ji} * С_{ji} * Т_{ji}}}$$

де УР_i - врожайність і-ї культури відповідно в k-му підприємстві; ПО_i - припадає посівів і-й культури в розрахунку на 100 га сільгоспугідь відповідно в k-му підприємстві; Ц_i - ціна реалізації основного виду продукції по і-й культурі в k- підприємстві; С_i - собівартість виробництва основного виду продукції по і-й культурі в k- підприємстві; Т_i - трудомісткість виробництва основного виду продукції по і-й культурі в k- підприємстві.

$$КСП_{jk} = \sum_{i=1}^n КСП_{jki} d_{jki}$$

де n - кількість галузей на підприємстві;

d_{jki} - частка товарної продукції за основним видом і-ї культури (виду, групи тварин) в k- підприємстві.

Враховуючи, що для підприємства конкурентоспроможність буде залежати від підбору сфер і властивої їм здатності конкурувати: по-перше, між ними (галузями) за ресурси та по-друге - в межах територіальної одиниці (порівняно з іншими суб'єктами) - за рівнем їх ефективного використання. Її сукупна оцінка буде визначатися тим, яким потенціалом володіє суб'єкт в поточний період і наскільки швидко, активно і результативно можна його перенаправити для загального зростання ефективності в короткостроковій перспективі.

Існує різні методологічних підходів до оцінки цієї категорії:

1. Моделювання та симуляція використовує математичні моделі і комп'ютерні модифікації для оцінки досліджуваного явища притаманного для суб'єкта. Це може допомогти передбачити більш обґрунтовані рішення та прийняти різноманітні стратегії.

2. Галузева конкурентоспроможність та її аналіз заснована на порівнянні її рівня з іншими фірмами в галузі. Враховує прибутковість, аналіз ринкової частки, інвестицій та інших показників, щоб визначити позицію суб'єкта в галузі.

3. Експертна оцінка (суб'єктивна оцінка) заснована на результатах думки (оцінки) експертів, які оцінюють конкурентоспроможність на основі свого досвіду і знань. Дослідження проводяться із застосуванням різноманітних методів, такі як інтерв'ю, Delphi-метод, анкетування.

4. Порівняльний аналіз – порівняння досліджуваної категорії з конкурентами на основі різних показників – цін, якості продукції, рівня обслуговування та інших факторів.

Методи оцінки конкурентних переваг підприємства поділяють на аналітичні і графічні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінки конкурентних переваг підприємства

Група методів	Метод	Переваги	Недоліки
Графічні	«Багатогранника підприємства»	Зручність, легкість застосування для оперативного аналізу	Пошук вихідних даних та складність розрахунку показників
	Матриця Портера	Наочне відображення, структурування досліджень	Не можливість зробити практичні, конкретні рекомендацій
Аналітичні	Рейтингова оцінка	Чітко визначає місце підприємства відносно іншого учасника (конкурента)	Пошук вихідних даних та складність розрахунку показників

Важливо відзначити, досліджуючи це явища у суб'єкта, що кожен з цих підходів має свої обмеження і можливості, а вибір конкретного з них перебуває а площині контексту і цілей аналізу. Сукупні методики застосовуються для оцінки для того, щоб розробляти довгострокову стратегію в наявних (поточних) політичних і економічних умовах. Представимо процес реалізації системи оцінки за допомогою ряду індикаторів (рис. 1.5).

Суб'єкт відіграє життєву важливу роль у забезпеченні економічної безпеки та конкурентоспроможності. Адаптуючись до мінливих ринкових умов, зміцнюючи свої позиції, людські ресурси, приділяючи увагу ринковій конкуренції, впроваджуючи інновації, забезпечуючи дотримання нормативних вимог і етичних норм, підприємства можуть зробити свій внесок в конкурентоспроможність і підвищити свою компетентність. При поглибленій оцінці цього явища у суб'єкта звичайно враховується ряд ключових показників в порівнянні не лише з реальними конкурентами, а й з потенційними.



Рис. 1.5 Процес реалізації системи оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Показники повинні відображати рівень конкурентних переваг по кожному фактору.

1. Оцінка ефективності факторів, що забезпечують досліджуване явище на підприємстві за показниками: основні засоби; земельні ресурси; трудові ресурси; ринкові переваги.

2. Оцінка за результатами виробничої діяльності рівня конкурентоспроможності продукції.

3. Фінансовий стан є найважливішою характеристикою ділової активності і надійності підприємства.

У числі аспектів керованості всіх процесів (підвищення конкурентоспроможності, нарощування обсягів продукції, завантаження потужностей, оцінка і освоєння всіх векторів щодо отримання резервів) в рамках підрозділів можна виділити рішення:

організаційного характеру - пов'язані з оптимізацією складу співробітників, оптимізація системи управління і фінансове оздоровлення;

організаційно-технологічної спрямованості - орієнтація на подальшу інтенсифікацію галузей, вдосконалення спеціалізації та ефективне розміщення виробництва для еволюційних цілей;

виробничо-технічного плану - націлені на зростання ефективності галузей, матеріально-технічне забезпечення, ресурсозберігаючих технологій та оптимізацією завантаження потужностей;

посилення кадрового потенціалу - переслідують подолання дефіциту формування мотиваційного (соціально-економічного) механізму залучення та закріплення спеціалістів.

Реалізація даного комплексу управлінських рішень дозволить науково обґрунтувати темпи, кількісні та якісні параметри розвитку підрозділів, а моніторинг формування цих рішень, прогнозування збалансованого розвитку галузей виступає основними інструментами забезпечення динамічного функціонування суб'єкта.

Висновки до першого розділу

Стратегічне управління є невід'ємним механізмом підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Воно дозволяє

проводити аналіз і прогноз параметрів середовища, потреби ринку, конкурентного оточення, асортименту пропонованої продукції, ціноутворення, якості продукції, а так само визначати своє довгострокове напрямк діяльності, свої цілі і методи їх досягнення. Його головні функції: створення напрямку розвитку підприємства; аналіз переваг потенційних покупців, розробка ефективної системи продажів, а також цінової політики роз'яснення кожному функціональному відділу чітких цілей, що пов'язуються із загальними завданнями суб'єктів господарювання; тощо. Одним з основних його етапів є розробка ефективної стратегії, що є поетапністю дій суб'єктів господарювання та інструментів підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Основними напрямками аналізу конкурентних процесів, необхідних для формування конкурентної стратегії, є: виділення конкурентного і неконкурентного сегментів, їх зіставлення та аналітична характеристика; аналіз рівня та інтенсивності конкуренції; аналіз конкурентів, споживачів конкурентного середовища, власної конкурентоспроможності тощо.

Використання з урахуванням агропромислової спеціалізації методики оцінки конкурентоспроможності та її практична спрямованість полягає в оперативній багаторівневій діагностиці ефективності використання ресурсних можливостей, забезпечення прогнозованих параметрів розвитку виробництва в рамках підприємств, можливості їх обґрунтованого коригування.

Методологічні підходів до оцінки цієї категорії є моделювання та симуляція використовує математичні моделі і комп'ютерні модифікації для оцінки досліджуваного явища притаманного для суб'єкта; оцінка галузевої конкурентоспроможності та її аналіз заснована на порівнянні її рівня з іншими фірмами в галузі; експертна оцінка (суб'єктивна оцінка) заснована на результатах думки (оцінки) експертів, які оцінюють конкурентоспроможність на основі свого досвіду і знань; порівняльний аналіз – порівняння

досліджуваної категорії з конкурентами на основі різних показників – цін, якості продукції, рівня обслуговування та інших факторів.

Реалізація комплексу управлінських рішень в довгостроковій перспективі дозволить науково обґрунтувати темпи, кількісні та якісні параметри розвитку підрозділів, а моніторинг формування цих рішень, прогнозування збалансованого розвитку галузей виступає основними інструментами забезпечення динамічного функціонування суб'єкта.

РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності суб'єкта господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» було зареєстровано в 2004 р. в Дніпровському районі Дніпропетровської області м. Підгородне. Розкриваючи його основні організаційні та економічні характеристики, по перше, зазначимо, що основним видом діяльності є виробництво зернових і олійних культур, а також товариство займається вирощуванням баштанних культур, коренеплодів та овочів, переробкою продукції тощо. По друге, місцерозташування земельних угідь товариства в територіальних межах м. Дніпра підвищує збутові можливості агровиробника щодо реалізації овочів, баштанних культур тощо.

В підприємстві сформована лінійно-функціональна організаційна структура управління. Очолює товариство директор, функціональними підрозділами є бухгалтерія та агрономічний відділ. Управління безпосередньо працівниками здійснюється бригадами овочевневої та тракторно-рільничих бригад. На рис. 2.1 графічно зображена структура управління ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО».

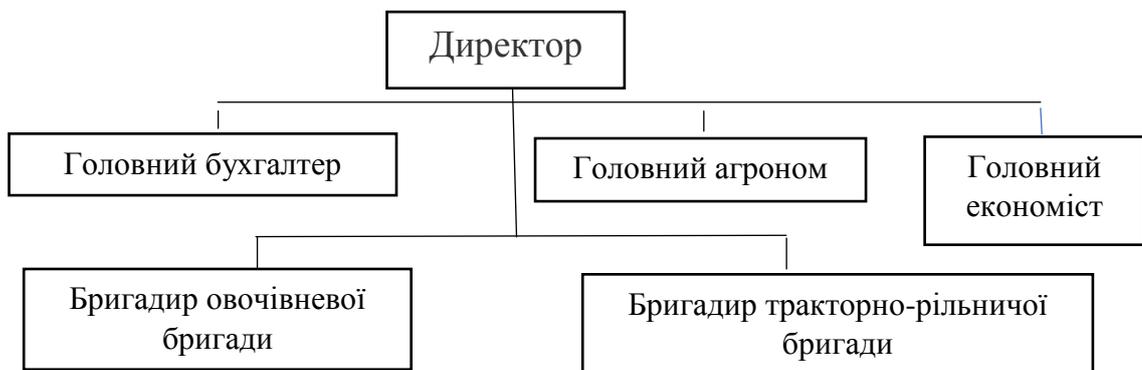


Рис. 2.1 Структура управління в ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО»

Економічні складові при оцінці діяльності підприємства представлені активами – земельними, капіталом, людьми тощо. Кожний з них забезпечує постійний процес, безперебійний в сільському господарстві і є базою для отримання нової продукції. Клімат, в якому розташовані землі товариства, в цілому забезпечує отримання високих врожаїв, однак в останні роки виникає проблема з низькою кількістю опадів в вегетаційний період, що змушує підприємство на перспективу розглянути питання введення системи зрошення землі. Загальна площа землі в товаристві мала для оптимальних розмірів при зерно-олійному напрямку виробництва, тому в межах наявних площ вирощують не лише монокультури. Розрахуємо динаміка земельних угідь в товаристві та землезабезпеченість (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь, землезабезпеченість

Показник	2022		2023		2024		2024 у % до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Земельна площа – всього	835	-	950	-	1002	-	120,0
в т.ч.: с.-г. угіддя	835	100	950	100	1002	100	120,0
з них: рілля	835	100	950	100	987	100	116,1
Коефіцієнт освоєння	1		1		1		100,0
Коефіцієнт розораності	1		1		0,99		99,0
Середньорічна кількість робітників – всього, осіб	24		27		22		91,7
Припадає на одного працівника с.-г. угідь	34,8		35,2		44,9		128,9

З табл. 2.1 видно зміни в складі земельних площ. Так, в 2023 р. загальна площа зросла на 115 га, що є наслідком приєднання 20 орендодавців у склад товариства, а в 2024 р. з нього увійшли ще декілька орендар. В цілому площа зросла на 20% (167 га). За цільовим використанням вся земля використовується для сільськогосподарського користування і вона представлена ріллею. Відповідно інтенсивність використання земель є максимальною. Зниження кількості робітників (на 8,3%) при одночасному зростанні площ (20%) вплинуло на зростання землезабезпеченості на 28,9%.

Рілля є основною для вирощування сільськогосподарських культур, які формують обсяг надходжень від реалізації отриманої продукції. За товарною продукцією визначають спеціалізацію. Розрахуємо структуру надходжень в товаристві від збуту сільськогосподарської продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка і структура виручки від реалізації продукції

Продукція	2022		2023		2024		В середньому за 3 роки		2024 у % до 2022
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Соя	12381	48,4	5799	20,5	14535	40,3	10905	36,4	117,4
Соняшник	7572	29,6	14426	51,0	14246	39,5	12081	40,3	188,1
Кукурудза на зерно	5244	20,5	6789	24,0	6636	18,4	6223	20,8	126,5
Овочі відкритого ґрунту	333	1,3	1273	4,5	649	1,8	752	2,5	194,9
Всього товарної продукції	25581	100	28286	100	36067	100	29961	100	141,0

З даних табл. 2.2 видно, що максимальний розмір виручки агровиробник отримав в 2024 р., а в 2024 р відносно 2022 р. вона зросла на 41%. З усієї проданої сільськогосподарської продукції максимальний приріст забезпечив соняшник (88,1%), що пов'язано з зменшенням посівних площ під овочі і збільшенням виробництва цієї культури. Обсяги надходжень від реалізації овочів зросли на 94,9%, однак їх частка в структурі надходжень є дуже низькою (1,8 в.п.). За структурою реалізованої продукції в середньому за три роки маємо олійно-зерновий напрям виробництва. Частка овочів відкритого ґрунту суттєво не впливає на спеціалізацію господарства.

Графічно покажемо на рис. 2.2 динаміку товарної продукції в товаристві. Актив, без якого результати роботи підприємства будуть низькими і неефективними є виробничий капітал, що формується із двох частин – основного і оборотного капіталу.

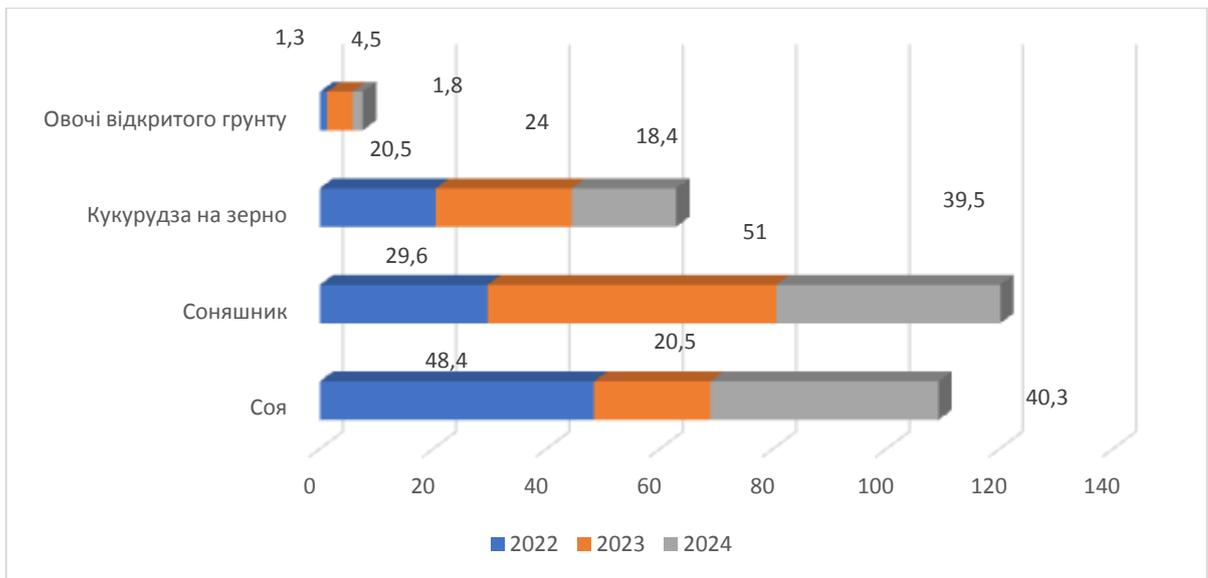


Рис. 2.2 Динаміка товарної продукції за 2022-2024 рр., %.

Кожний з них виконує свої функції у виробничому і збутовому процесі і в сукупності саме завдяки їх раціональному і ефективному поєднанні отримується високі врожаї, зростає продуктивність праці тощо. Зробимо аналіз цього капіталу в табл. 2.3.

Простежується з даних табл. 2.3 ситуація, що результатами розрахунків, ефективність використання виробничого капіталу поступово зростає. Фондовіддача зросла на 34,7%, однак цей показник нижче одиниці, тобто основні засоби використовуються неефективно. В 2024 р. одна гривня цього активу забезпечила отримання 0,46 грн. доходу від реалізації, що є найвищим значенням. Забезпечення цим активом знизилася на 11,8%, при одночасному зростанні основного капіталу на 5,8%, обумовлено зростанням площ сільгоспугідь на 20%. Фондоозброєність зросла на 15,5%, при зниженні кількості працівників на 8,3%.

Використання оборотного капіталу була низьким з 2022 р. по 2024 р., вони робили за рік лише один оборот. Найкращий результат був у 2024 р. відносно 2022 р. зниження тривалості обороту склало 50 днів. Зростання норми прибутку на 1,7 в.п. показує позитивну динаміку використання загального капіталу підприємства, а позитивне значення показника засвідчує про високу ефективність використання цього активу в цілому.

Таблиця 2.3

Забезпеченість та ефективність використання виробничого капіталу

Показник	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	25581	28286	36067	141,0
Середньорічна кількість працівників, осіб	24	27	22	91,7
Вартість основного капіталу, тис. грн.	74400	75000	78750	105,8
Вартість оборотного капіталу, тис. грн.	24041	27974	29162	121,3
Прибуток (збиток), тис. грн.	5126,8	6156,5	7413,3	144,6
Капіталооснащеність, тис. грн.	8910,0	7894,7	7859,3	88,2
Капіталоозброєність 1-го працівника, тис. грн.	3100	2777,8	3579,5	115,5
Продуктивність основного капіталу, грн.	0,34	0,38	0,46	134,7
Капіталомісткість, грн.	2,94	2,63	2,17	73,9
Коефіцієнт оберненості оборотного капіталу	1,06	1,01	1,24	117,0
Тривалість одного обороту оборотного капіталу, днів	344	361	294	85,5
Матеріаловіддача, грн.	1,42	1,48	1,44	101,4
Матеріаломісткість, грн.	0,70	0,68	0,69	98,6
Норма прибутку, %	5,2	6,0	6,9	+1,7 в.п.

Першочерговим фактором економічного розвитку товариства є потенціал трудових ресурсів, рівень їх якісних та кількісних характеристик. За інших рівних умов люди, що володіють великим капіталом – знань, навичок, здібностей до трудової та творчої діяльності більш ефективно освоюють нову техніку, технології та забезпечують найбільшу ефективність аграрного виробництва.

Розглянемо рівень використання трудових ресурсів товариства в табл. 2.4. В товаристві використовують працю робітників раціонально, як показують дані табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Рівень використання трудових ресурсів

Показник	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Середньорічна кількість робітників – всього, осіб	24	27	22	91,7
Затрати праці – всього, тис. люд.- год.	43,09	50,43	41,60	96,5
Нормативний запас праці, тис. люд.- год.	46,2	51,98	42,35	91,7
Вироблено одним працівником, люд.- год.	1795,4	1867,8	1891,0	105,3
Коефіцієнт використання робочого часу	0,93	0,97	0,98	105,6

Засвідчує це коефіцієнт використання витраченого часу який зріс на 5,6% і в 2024 р. наближається до оптимального значення – одиниці. Середньорічна чисельність працівників знизилася на 8,3%, причиною стала зміна спеціалізації в господарстві. Проведений аналіз і оцінка використаних активів в товаристві синтезуються в показниках виробничо-фінансової діяльності, які розкривають її ефективність в цілому. Зробимо розрахунки цих показників в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники виробничо-фінансової діяльності підприємства

Показник	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Врожайність с.-г. культур, ц/га: – соняшник	22,9	21,8	24,3	106,1
– соя	25,2	28,8	27,8	110,3
Отримано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн. – валової продукції	1998,5	1849,6	2248,6	112,5
– товарної продукції	3063,6	2977,5	3599,5	117,5
– прибутку (збитку)	614,0	648,1	739,9	120,5
Отримано чистого доходу, грн.: – на 100 грн. основних засобів	340,0	381,1	460,0	135,2
– на 1 працівника, тис. грн.	1065,9	1047,6	1639,4	153,8
– на одну людино-годину	593,7	560,9	867,0	146,0
Рівень рентабельності, %	25,1	27,8	25,9	+0,8 в.п.

Норма прибутку, %	5,2	6,0	6,9	+1,7 в.п.
-------------------	-----	-----	-----	-----------

З даних табл. 2.5 видно, що ефективність використання землі зростає, підтвердженням є ріст всіх вартісних показників, особливо прибутку на 20,5% (на 100 га угідь). Зростає продуктивність праці на 53,8% (573,5 тис. грн), що є наслідком зростання виручки від реалізації. Зростає фондівіддача на 35,2%.

Рентабельною діяльністю була діяльність за весь час спостережень. Рівень рентабельності коливається по рокам, ріст показника з 2022 по 2024 р. склав 0,8 в.п.. Норма прибутку має теж позитивні зміни, ріст з 2022 до 2024 рр. склав 1,7 в.п.

Загальні результативні показники рентабельності на графіку покажемо в динаміці на рис. 2.3 та використавши метод тренду здійснимо аналітичне вирівнювання цих двох показників.

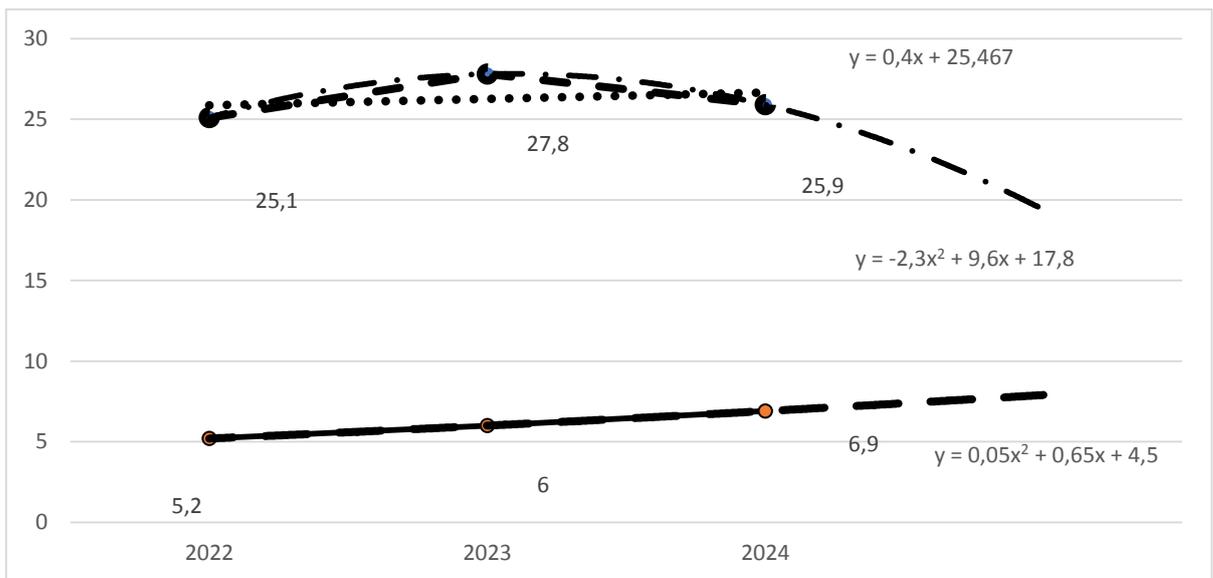


Рис. 2.3 Аналітичне вирівнювання показників рентабельності в товаристві, %

Рівень рентабельності і норма прибутку суттєво відрізняються за показниками і мають різну тенденцію, перший до зниження з 2023 р до 2024 р, а другий – до зростання за цей період. Рівень рентабельності показує уповільнення на 2,3 в.п. щороку, при цьому в 2021 р. рівень рентабельності

вирівняний був 17,8%, простежити це дозволяє рівняння поліноміального тренду: $y = -2,3x^2 + 9,6x + 17,8$.

На відміну від попереднього показника, норма прибутку за рівнянням поліноміального тренду $y = 0,05x^2 + 0,65x + 4,5$, показує щорічне зростання 0,05 в.п., швидкість зростання – 0,65 в.п., а в році, який був до часу дослідження (2021 р) норма прибутку дорівнювала 4,5%.

Внутрішні можливості підприємства є лише одним з складових досягнення конкурентних переваг на ринку як в поточному періоді так і на перспективу, тому аналіз зовнішнього впливу доповнює загальну конкурентну позицію фірми.

2.2. Оцінка конкурентного середовища суб'єкта господарювання

Конкуренція в аграрній галузі зростає, і забезпечення конкурентоспроможності підприємства є невід'ємною складовою його розвитку і виживання на ринку. Конкурентоспроможність галузі характеризує стан виробників на зовнішньому ринках і внутрішньому у певних умовах розвитку економіки, політики тощо. В економіці держави дана галузь відіграє провідну роль, оскільки дозволяє забезпечити продовольчу безпеку країни.

Найбільш вираженою мотивацією для формування та розвитку ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» є: можливість розширення форм виробничої діяльності; вихід на нові ринки збуту; збільшення прибутковості; можливість оптимізації оподаткування; тощо. Проведемо дослідження зовнішнього середовища товариства експертним методом (SWOT- аналіз), що дозволяє визначити основні стратегічні напрямки розвитку товариства, змоделювати економічні та організаційні кроки щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю. Результати методів індивідуальної експертної оцінки і стратегічного планування представлені в табл. 2.6.

Результати проведених досліджень зовнішнього середовища дозволили визначити основні напрями розвитку підприємств Дніпропетровської області в аграрній сфері, відображені у можливостях матриці, яким сприяють такі умови: розвинена транспортна мережа в області, забезпечуюча зв'язок між сільськими територіями; наявність розвиненого сільського господарства та ринку збуту аграрної продукції, потреба в залученні нових працівників до виробництва в галузі, високий рівень природних можливостей сільгоспвиробництва.

Таблиця 2.6

SWOT-матриця факторів соціально-економічного розвитку
Дніпропетровської області

	Внутрішні фактори	Зовнішні фактори	
		Можливості	Загрози
Сильні сторони	1. Наявність необхідної ринкової інфраструктури 2. Налагоджені взаємозв'язки між підприємствами	зростання агропромислового виробництва; регулярне транспортне сполучення, створення єдиного інформаційного простору, нових робочих місць; ефективно використання ресурсів сільських територій	негативні демографічні тенденції, підвищення рівня безробіття та соціальної напруженості; зменшення робочих місць внаслідок скорочення та ліквідації аграрних підприємств; зниження інвестиційної привабливості; тощо.

Слабкі сторони	<p>1. Слабка інвестиційна активність аграрних підприємств у сільській місцевості.</p> <p>2. Низька активність відносно сільської місцевості зовнішніх інвесторів</p> <p>3. Моніторинг реагування місцевих жителів не носить системності.</p>	<p>Недостатня кількість фахівців для організації взаємодії з потенційними інвесторами; відсутність системи ознак вимірювальних для оцінки інвестиційного потенціалу територій; слабе залучення до місцевих інвестиційних проектів з метою отримання державної підтримки; тощо.</p>	<p>Недостатні власні фінансові ресурси підприємств галузі; слабка доступність транспортного обслуговування у віддалених сільських територіях; значний розрив якості життя сільських жителів відносно міських; відсутність узгодженості з перспектив розвитку сільських територій</p>
----------------	--	--	--

Визначення конкурентних переваг пов'язано також з оцінкою внутрішнього середовища. Досліджуючи їх для ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» проведемо порівняльний аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств за двома найближчими підприємствами-конкурентами.

Найбільш значущими факторами, що впливають на неї в аграрних підприємствах, є фінансові результати діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз фінансових показників аграрних підприємств в 2024 р.

Показник	ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО»	ТОВ АФ «Агроінвест»	ФГ «Джерело»
Чистий дохід від реалізації продукції	36067	27955	26243
Собівартість реалізованої продукції	28622,7	27159	25899
Інші операційні витрати	31,0	311	-
Інші фінансові доходи	-	255	-
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	7413,3	740	344
Рівень рентабельності, %	25,9	2,7	1,3
Рентабельність продаж, %	20,1	2,6	1,3

Коефіцієнт ліквідності	поточної	9,36	1,67	1,05
Коефіцієнт ліквідності	абсолютної	0,11	0,07	0,17
Коефіцієнт ліквідності	швидкої	8,54	4,24	0,92
Коефіцієнт автономії		0,91	0,45	0,59
Коефіцієнт необоротних власним капіталом	покриття активів	5,12	2,45	4,21

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємств дозволив зробити такі висновки: виручка від продажу в 2024 р. була найвищою в ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» відносно ТОВ АФ «Агроінвест» та ФГ «Джерело», це пов'язано з більш розширеним асортиментом сільськогосподарської продукції і послуг, які вирощують у фірмі.

У ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» найвищий рівень виручки, і при цьому підприємство має прибуток від продажу за основною діяльністю, як і два його конкуренти мають прибутки за цим напрямком виробництва. Чистий прибуток найвищий у ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО», що вплинуло на отримання прибуткових показників рентабельності. За даними проведеного аналізу можна сказати, що маючи високі показники фінансових результатів за 2024 р., підприємство ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» є платоспроможним, і є фінансово стійким, ніж його конкуренти, оскільки дотримуються нормативів наступних показників. Коефіцієнт автономії на кінець звітної року у ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» склав 0,91 одиниць, це говорить про те, що компанія на 91% фінансується за рахунок власних коштів, за нормативу 50%. Його конкуренти мали гірші показники за даним коефіцієнтом. ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» наприкінці року коефіцієнт поточної ліквідності становить 9,36, це характеризує у тому, що обсяг поточних (оборотних) активів перевищує загальний обсяг поточних зобов'язань у 9,36 раз, в такий спосіб можна сказати, що це підприємство платоспроможне, а баланс ліквідний, що не можна сказати про конкурентів.

Коефіцієнт поточної ліквідності в 2024 році становить менше ніж норма 2, таким чином можна зробити висновок, що ці підприємства не платоспроможні. Аналізуючи відносні показники ліквідності, можна сказати, що на кінець 2024 року ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» забезпечено достатньою кількістю абсолютно ліквідних активів (грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень) для погашення кредиторської заборгованості, оскільки норматив становить 1, а конкуренти не мають таких можливостей.

Конкурентні переваги на ринку, в аграрному секторі, забезпечуються безліччю факторів до яких можна віднести цінову політику підприємства. Вона полягає в тому, що товариство формує ціну на необхідному економічно обґрунтованому рівні і моделює її в залежності від ситуації на аграрному ринку, щоб досягти тактичних і довгострокових цілей (охоплення нової частки ринку, отримання запланованої суми прибутку, максимізація прибутку, виживання фірми [4]. Ціни забезпечують підприємству запланований прибуток, конкурентоздатність продукції, попит на неї. Через ціни реалізуються кінцеві орієнтири діяльності, визначається її ефективність на всіх ланках збутової структури підприємства. Проведемо порівняння цін на основну продукцію підприємств конкурентів в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Індекси конкурентоздатності продукції ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО»
та його основних конкурентів за ціною, 2024 р.

Продукція	ТОВ «АГРОПОЛЮС- ДНІПРО»	ТОВ АФ «Агроінвест»	ФГ «Джерело»
Соя	1	1,01	0,99
Соняшник	1	0,93	0,96
Кукурудза на зерно	1,0	1,04	1,10
Капуста	1,0	-	0,86
Морква	1	-	0,88
Картопля	1,0	-	0,96

За результатами порівняльного аналізу, проведеного в табл. 2.8, можна дійти висновку, що розкид цін на підприємствах незначний. Отже, конкурентоспроможність продукції цих підприємств за ціною не є критерієм конкурентних переваг для ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО».

Особливістю аграрного ринку є те, що він за своїм типом наближений до ринку чистої конкуренції, на якому ціна формується під впливом попиту та пропозиції [5]. Високі врожаї призводять до зниження цін, неврожайні роки ведуть до зростання цін на сільськогосподарську продукцію особливо в овочівництві. Основна мета конкурентного аналізу будь-якої галузі чи ринку – отримати достатню інформацію про різні особливості в діяльності конкурента, про його стратегію, наміри та можливості. Для підвищення ефективності бізнес-процесів з метою виявлення власних конкурентних переваг було здійснено бальну оцінку (від 1 до 9) основних показників і активів підприємств-конкурентів в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники конкурентного середовища підприємств в 2024 р.

Показник	Вагомість показника	ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО»		ТОВ АФ «Агроінвест»		ФГ «Джерело»	
		Бал	Зведена оцінка	Бал	Зведена оцінка	Бал	Зведена оцінка
Напрямок діяльності:							
- олійні культури	0,10	8	0,80	6	0,60	7	0,70
- кукурудза на зерно	0,10	9	0,90	8	0,80	6	0,60
- овочівництво	0,05	-	-	5	0,25	5	0,25
Показники фінансових результатів, тис. грн.	0,20	5	1,00	2	0,40	6	1,2
Показники фінансового стану	0,25	6	1,50	7	1,75	5	1,25
Рівень цін на продукцію	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Тривалість часу роботи підприємства	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Технологічні можливості	0,15	6	0,90	6	0,90	6	0,90

Просування ринку	на	0,05	6	0,30	6	0,30	4	0,20
Всього:		1	-	5,75	-	5,35	-	5,45

Оцінка проводилася на підставі відкритої інформації основними спеціалістами ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО». За загальною бальною оцінкою конкурентного середовища, як показують дані табл. 2.9, ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» має, за експертною оцінкою, в 2024 р. найкраще конкурентне положення на ринку. На дану оцінку найбільший вплив мають фінансові результати діяльності, які були високими. Технологічні можливості всіх підприємств на одному рівні, сільськогосподарська техніка щорічно поповнюється новими зразками, з'являються комбіновані агрегати, що дозволяють виконувати кілька операцій одночасно.

Просування ринку продукції у підприємств ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» і ФГ «Джерело» здійснюється у вигляді доведення інформації про товар на сайтах (де можна купити товар, яка його ціна та інша інформація про характеристики), це стосується переважно реалізації овочів.

Проведений аналіз конкурентного середовища дозволяє зробити висновок про те, що підприємство ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» було найбільш конкурентоспроможним в 2024 р., особливо високі значення фінансового результату, за всіма іншими показниками ключових факторів успіху, підприємство лідирує, порівняно зі своїми конкурентами.

2.3. Оцінка стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання

Ефективне функціонування підприємства неможливе без прискореного розвитку концепції стратегічного управління та застосування у практиці сільськогосподарських підприємств технологій стратегічного управління

земельно-майновим комплексом. Перш ніж перейти до формування стратегічних цілей бізнесу, необхідно звернутися до місії підприємства.

Відповідно до місії (своєчасне забезпечення за договорами сільськогосподарською продукцією) стратегічними цілями ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» є: модернізація виробничих потужностей; стабілізація та зниження цін на продукцію; підвищення ефективності використання природних ресурсів; виробництво, зберігання та збут продукції; тощо. Завдання, поставлені власником підприємства: реконструкція та модернізація наявних потужностей; створення нових кваліфікованих робочих місць; формування та реалізація повного циклу виробництва, зберігання, збуту та логістики сільськогосподарської продукції; здійснення робіт із меліорації сільськогосподарських угідь; підвищення рівня комплексного облаштування сільської місцевості; підвищення родючості ґрунту. Проте, досліджуючи земельно-майновий комплекс ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» як об'єкт управління, який виходячи з проведеного ретроспективного та стратегічного аналізу за три роки функціонування як товаровиробник показав негативний фінансовий результат, збитковість діяльності, вимагає оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Проведена попередня оцінка конкурентного середовища показала, що основним конкурентом ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» на локальному ринку є ФГ «Джерело», оскільки спеціалізація їх співпадає. Розглянемо більш детально рівень конкурентоспроможності за допомогою методів рангу за результатами виробничо-фінансової діяльності. Розпочнемо з оцінки факторів забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка факторів забезпечення конкурентоспроможності
аграрних підприємств в 2024 р.

Показник	Значення	Ранг
----------	----------	------

	ТОВ «АГРОПОЛЮС -ДНІПРО»	ФГ «Джерело»	ТОВ «АГРОПОЛЮ С-ДНІПРО»	ФГ «Джерело»
Капіталооснащеність, тис. грн.	7859,3	1715	1	2
Капіталоозброєність, тис. грн.	3579,5	1359,8	1	2
Навантаження ріллі на 1 трактор, га	180	220	1	2
Питома вага структурі ринку, %:				
– соя	0,8	0,95	2	1
– соняшник	0,96	0,95	2	1
– кукурудза	0,02	0,03	2	1
– капуста	1,6	2,2	2	1
– морква	0,05	0,1	2	1
– картопля	0,35	0,3	1	2
Сума рангів	-	-	14	13
Пріоритет за рівнем факторів забезпечення	-	-	1	2

Оцінка факторів забезпечення конкурентоспроможності порівнюваних аграрних підприємств в табл. 2.10 показує, що за рівнем капіталооснащеності, капіталоозброєності, навантаження ріллі на 1 трактор перше місце належить ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО». Позиція на ринку провідних видів продукції свідчить про перевагу на ринку зернових та олійних культур, капусти і моркви – ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО», а на ринку картоплі – ФГ «Джерело». Загалом сума рангів становила за ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» - 14, а ФГ «Джерело» - 13, що свідчить про рівний рівень конкурентоспроможності за групою факторів забезпечення.

Оцінка факторів забезпечення доповнюється показника, що будуть характеризувати ресурсні можливості ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» і його основного конкурента – ФГ «Джерело». Продовжимо оцінку конкурентоспроможності за показниками ефективності використання виробничого потенціалу в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу

Показник	Значення		Ранг	
	ТОВ «АГРОПОЛЮС- ДНІПРО»	ФГ «Джерело»	ТОВ «АГРОПОЛЮС- ДНІПРО»	ФГ «Джерело»
Продуктивність основного капіталу, грн.	0,46	0,96	2	1
Прибуток (збиток) на га с.-г. угідь, тис. грн.	7,4	5,2	1	2
Продуктивність праці, тис. грн.	1639,4	1496,8	1	2
Сума рангів	-	-	4	5
Пріоритет за рівнем ефективності факторів забезпечення конкурентоспроможності	-	-	2	1

Аналіз показників ефективності, за експертною оцінкою, використання виробничого потенціалу свідчить про конкурентні переваги за переважною кількістю показників у ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО». Загальна сума рангів складає 14 балів, що перевищує бали фермерського господарства. Перший пріоритет для ТОВ «АГРОПОЛЮС» займає для конкурентоспроможності рівень факторів забезпечення.

Продовжимо аналіз оцінки рівня конкурентоспроможності за результатами виробничої діяльності в табл. 2.11. Аналіз оцінки рівня конкурентоспроможності за результатами виробничої діяльності за показниками врожайності провідних сільськогосподарських культур, рентабельності товарної продукції показав конкурентні переваги ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» у виробництві соняшнику. ФГ «Джерело» зосередила увагу на вирощуванні пшениці та капусти, що показує конкурентні переваги у цьому напрямі. Сума рангів становить рівне значення. Другий пріоритет для ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» займає рівень ефективності факторів забезпечення конкурентоспроможності.

Наступна група показників враховує результати виробничої діяльності при оцінці досліджуваного рівня, вони представлені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка рівня конкурентоспроможності
за результатами виробничої діяльності

Показник	Значення		Ранг	
	ТОВ «АГРОПОЛЮС -ДНІПРО»	ФГ «Джерело»	ТОВ «АГРОПОЛЮ С-ДНІПРО»	ФГ «Джерело»
Врожайність с.-г. культур, ц/га:				
– соняшник	24,3	21,8	1	2
– соя	27,8	29,2	2	1
– капуста	360	410	2	1
Рентабельність товарної продукції, %				
– соняшник	21,2	20,4	1	2
– соя	18,0	17,4	1	2
– капуста	6,4	22,5	2	1
Сума рангів	-	-	9	9
Пріоритет за результатами виробничої діяльності	-	-	1	1

Як показують дані табл. 2.12 для двох господарств-конкурентів критерій результатів виробничої діяльності займає однакові пріоритетні позиції – перший, їх ранг в оцінці має однакові значення 9 балів. Така ситуація склалася стосовно різних видів культур, які за рівнем рентабельності так і за врожайністю, що забезпечило цим господарствам різні бали, але однаковий бал в цілому по виробництву. Для ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» найбільш рентабельною є культура – соняшник, для ФГ «Джерело» - капуста.

Як наголошувалося вище, фінансовий стан є найважливішим описом ділової активності та надійності ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» та будь-якого підприємства. Заключними показниками оцінки, за яким здійснимо розрахунки є фінансові показники (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка фінансових показників аграрних підприємств

Показник	Значення		Ранг	
	ТОВ «АГРОПОЛЮС-	ФГ «Джерело»	ТОВ «АГРОПОЛЮС	ФГ «Джерело»

	ДНІПРО»		-ДНІПРО»	
Коефіцієнт автономії	0,91	0,59	1	2
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	5,12	4,21	1	1
Коефіцієнт поточної ліквідності	9,36	1,05	2	1
Коефіцієнт абсолютно ліквідності	0,11	0,17	2	1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	8,54	0,92	1	2
Рівень рентабельності, %	25,9	5,8	1	2
Норма прибутку, %	6,9	4,0	1	2
Сума рангів	-	-	11	9
Пріоритет за рівнем фінансових показників	-	-	1	2

Аналіз оцінки фінансових показників підприємств, проведений в табл. 2.13, засвідчує перевагу ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» за показниками фінансової стійкості та ліквідності перед фермерським господарством.

Загальна сума рангів фінансових показників ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» склала 11, що більше суми рангів ФГ «Джерело» на 2 позиції. Таким чином, оцінка фінансових показників підприємств дозволяє зробити висновок про менший рівень пріоритету в фермерському господарстві порівняно з товариством за даною групою показників.

Враховуючи всі вище розраховані показники здійснимо сумарну оцінку конкурентоспроможності порівнюваних аграрних підприємств за результатами попередніх розрахунків рангів та встановлених пріоритетів (табл. 2.14), що забезпечить достовірну оцінку (узагальнюючу) конкурентоспроможності.

Таблиця 2.14

Сумарна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств

Група показників	Ранг	
	ТОВ «АГРОПОЛЮС -ДНІПРО»	ФГ «Джерело»

Пріоритет за рівнем факторів забезпечення конкурентоспроможності	1	2
Пріоритет за рівнем ефективності факторів забезпечення конкурентоспроможності	2	1
Пріоритет за результатами виробничої діяльності	1	1
Пріоритет за рівнем фінансових показників	1	2
Сумарний пріоритет конкурентоспроможності	5	6

Сумарна оцінка конкурентоспроможності порівнюваних аграрних підприємств свідчить про конкурентні переваги в рівні забезпечення виробничим потенціалом ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО», який використовується достатньо ефективно, для утримання конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Загалом підсумковий пріоритет конкурентоспроможності ФГ «Джерело» поступається ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО». Врахуємо, що різниця між ними не є дуже суттєвою і для товариства слід постійно підтримувати свій конкурентний статус на ринку.

Серед двох проаналізованих аграрних підприємств обидва підприємства мають рівний рівень наявного виробничого потенціалу та рівнем результативності виробничої діяльності. Водночас ФГ «Джерело» поступається за показниками рівня ефективності використання виробничого потенціалу, результатів фінансової діяльності.

Графічно відобразимо сумарний пріоритет конкурентоспроможності аграрних підприємств на рис. 2.4.

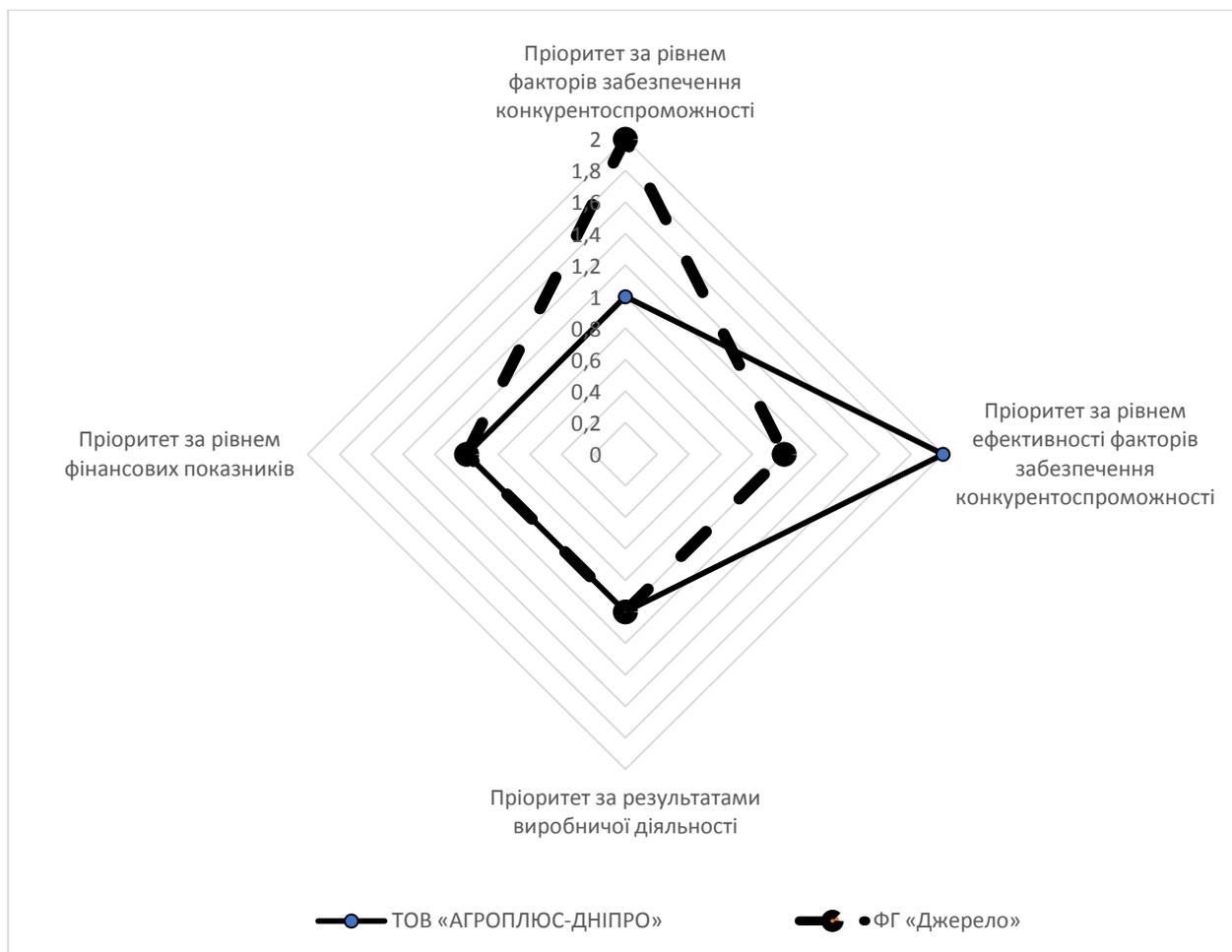


Рис. 2.4 Сумарна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств в 2024 році

Серед провідних галузей у ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» відзначається пріоритет конкурентоспроможності олійних культур, а ФГ «Джерело» кукурудзи та частково овочевих культур.

Структурна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» дозволяє виявити певні проблемні сторони в рівні використання виробничого потенціалу, технологічної ефективності виробництва та результатів економічної діяльності та визначити заходи, що забезпечують підвищення конкурентоспроможність підприємства.

Поглибимо оцінку рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств Дніпропетровської області за результатами роботи 2024 року. Чисельність вибірки становила 17 сільськогосподарських організацій. Процес оцінки конкурентоспроможності включає розрахунок одиничних, групових

та інтегральних індексів конкурентоспроможності аграрних підприємств (рис. табл. 2.15).

Більшість підприємств характеризується середнім рівнем фінансового становища, мають груповий індекс від 0,4 до 0,5. Частка таких підприємств становить 45,7%. Ранжування індексу матеріально-технічного стану дозволило визначити, що лише 30,0% мають низьке значення матеріально-технічного стану. У структурі аграрних підприємств за рівнем інвестиційно-інноваційного потенціалу переважну частку мають осередки з низьким рівнем групового індексу – 81,0%.

Перед підприємств із середнім рівнем інвестиційно-інноваційного потенціалу припадає 15,2%. Оцінка ефективності виробництва підприємств показала, що до групи з низьким рівнем рентабельності основної діяльності увійшло 7 підприємств, що становить 41,2% вибірки. 43,2% аграрних підприємств відрізняються середнім значенням ефективності. На частку з низьким рівнем управлінської діяльності припадає 15,6%. Підприємства із середнім рівнем ефективності управлінської діяльності утворюють 39,3% вибірки. Підприємств з високою ефективністю управління немає. У структурі підприємств частку організацій з індексом конкурентоспроможності до 0,3 припадає 35,3%.

Частка підприємств, які характеризуються значенням інтегрального індексу від 0,3 до 0,5 становить 29,4%. Ще 35,3% підприємств змогли отримати значення індексу більше 0,5, тобто з високим рівнем конкурентоспроможності припадає лише 8,6%.

Таблиця 2.15

Порівняльна характеристика підприємств за рівнем конкурентоспроможності

Показник	Значення інтегрального індексу конкурентоспроможності			Разом, в середньому
	до 0,3	0,3-0,5	вище 0,5	
Кількість підприємств	6	5	6	17
Показники фінансового стану				

Коефіцієнт ліквідності	поточної	0,426	0,711	0,821	0,687
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом		0,217	0,455	0,623	0,436
Коефіцієнт ліквідності	швидкої	3,07	5,12	9,11	5,89
Показники рівня розвитку матеріально-технічної бази					
Фондовіддача, тис. грн.		0,96	1,34	1,68	1,41
Фондомісткість, тис. грн.		1,04	0,75	0,60	0,71
Коефіцієнт придатності		0,41	0,52	0,59	0,53
Показники інвестиційно-інноваційного потенціалу					
Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,13	0,18	0,26	0,19
Коефіцієнт приросту основних засобів		1,08	1,19	1,51	1,26
Показники ефективності виробничої діяльності					
Окупність витрат, грн.		1,06	1,23	1,55	1,30
Продуктивність праці, тис. грн.		896,5	1285,6	2156,2	1450,1
Рентабельність виробництва, %		10,5	27,4	48,4	29,0
Показники ефективності управлінської діяльності					
Частка управлінського персоналу, %		27,5	30,3	27,0	29,8
Прибуток на 1 управлінця, тис. грн.		654,3	911,9	1125,9	901,5
Рентабельність діяльності, %		1,6	12,0	39,4	18,9

Отже, порівняльна характеристика аграрних підприємств Дніпропетровської області за рівнем конкурентоспроможності показала наявність несуттєвих відмінностей між групами організацій.

Слід зауважити, що аграрні підприємства з інтегральним індексом конкурентоспроможності вище 0,5 відрізняються вищою стійкістю структури капіталу внаслідок високої частки власних джерел фінансування та платоспроможності, більшою ефективністю використання основних засобів, вищим рівнем інвестиційно-інноваційного потенціалу, більшою часткою

ринку та цінами реалізації основної продукції, вищою ефективністю виробничої діяльності.

Висновки до другого розділу

ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» розташоване в Дніпровському районі Дніпропетровської області. Структура управління – лінійно-функціональна. В товаристві напрям виробництва – олійно-зерновий. Ресурсна база використовується ефективно. Ефективність використання землі зростає, підтвердженням є ріст всіх вартісних показників, особливо прибутку на 20,5% (на 100 га угідь). Зростає продуктивність праці на 53,8% (573,5 тис. грн), що є наслідком зростання виручки від реалізації. Зростає фондівдача на 35,2%.

Рентабельною діяльністю була діяльність за весь час спостережень. Рівень рентабельності коливається по рокам, ріст показника з 2022 по 2024 р. склав 0,8 в.п.. Норма прибутку має теж позитивні зміни, ріст з 2022 до 2024 рр. склав 1,7 в.п.

Оцінка конкурентного середовища ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» показало, що: ціна не є критерієм конкурентних переваг для ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО»; за показниками фінансових результатів в 2024 р., підприємство ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» є платоспроможним, фінансово стійким, ніж його конкуренти, у яких ці показники нижче нормативних; за відносними показниками ліквідності на кінець 2024 року ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» забезпечено достатньою кількістю абсолютно ліквідних активів (грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень) для погашення кредиторської заборгованості, оскільки норматив становить 1, а конкуренти не мають таких можливостей.

За загальною бальною оцінкою конкурентного середовища ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» має в 2024 р. найкраще конкурентне положення на ринку. На дану оцінку найбільший вплив мають фінансові результати діяльності, які були високими. Технологічні можливості всіх підприємств на

одному рівні, сільськогосподарська техніка щорічно поповнюється новими зразками, з'являються комбіновані агрегати, що дозволяють виконувати кілька операцій одночасно.

Просування ринку продукції у підприємств ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» і ФГ «Джерело» здійснюється у вигляді доведення інформації про товар на сайтах (де можна купити товар, яка його ціна та інша інформація про характеристики), це стосується переважно реалізації овочів.

Сумарна оцінка рівня конкурентоспроможності порівнюваних аграрних підприємств свідчить про конкурентні переваги в рівні забезпечення виробничим потенціалом ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО», який використовується достатньо ефективно, для досягнення конкурентоспроможності на аграрному ринку. Загалом підсумковий пріоритет конкурентоспроможності ФГ «Джерело» поступається ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО». Врахуємо, що різниця між ними не є дуже суттєвою і для товариства слід постійно підтримувати свій конкурентний статус на ринку. Серед двох проаналізованих аграрних підприємств обидва підприємства мають рівний рівень наявного виробничого потенціалу та рівнем результативності виробничої діяльності. Водночас ФГ «Джерело» поступається за показниками рівня ефективності використання виробничого потенціалу, результатів фінансової діяльності. Серед провідних галузей у ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» відзначається пріоритет конкурентоспроможності олійних культур, а ФГ «Джерело» кукурудзи та частково овочевих культур.

Порівняльна характеристика аграрних підприємств Дніпропетровської області за рівнем конкурентоспроможності показала наявність несуттєвих відмінностей між групами організацій. Аграрні підприємства з інтегральним індексом конкурентоспроможності вище 0,5 відрізняються вищою стійкістю структури капіталу внаслідок високої частки власних джерел фінансування та платоспроможності, більшою ефективністю використання основних засобів, вищим рівнем інвестиційно-інноваційного потенціалу, більшою

часткою ринку та цінами реалізації основної продукції, вищою ефективністю виробничої діяльності.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Діяльність ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» постійно піддає під вплив внутрішніх і зовнішніх загроз, тому в цих умовах для запобігання банкрутству підприємства важливим є становлення ефективної системи управління його конкурентоспроможністю.

Ефективність стратегії управління даним аспектом (явищем) може бути забезпечена за рахунок:

- наявності унікальних переваг, що дозволяють займати сильні конкурентні позиції (вигідне географічне положення, унікальних природних ресурсів, наявність спеціалізованих навчальних закладів, тощо);
- географічна локалізація (концентрація) та близькість розташування переробних підприємств, що забезпечує можливості для активної взаємодії;
- співробітники в достатній кількості для виникнення позитивних ефектів взаємодії всередині підприємства;
- наявність ефективної взаємодії між суб'єктами аграрного сектору, включаючи, партнерство з організаціями - освітніми, науковими та дослідницькими тощо.

На перспективу товариство може переглянути свої цілі і в своїй місії сформувані підхід, що полягає у забезпеченні безперебійного постачання свіжими чистими продуктами (овочами) харчування населення області. Для цього слід переглянути і удосконалити існуючі завдання та розробити (удосконалити) стратегію управління конкурентоспроможністю.

Щоб отримати якісний результат від її впровадженні оцінимо та проведемо селективний відбір основних внутрішніх складових, які впливають на неї.

Першою складовою є розгляд бізнес-процесів, які характеризують поточний стан всіх агротехнологічних, допоміжних, основних процесів у виробничій діяльності з метою вдосконалення та для посилення конкурентних переваг. Стратегічні цілі досягнення цільових орієнтирів у рамках поставлених стратегічних орієнтирів щодо індикатору бізнес-процесів представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи з удосконалення критерію «бізнес-процес» в стратегічній перспективі

Мета	Показник	Захід
Знизити тривалість виробничого циклу	Зниження тривалості виробництва до попереднього, днів	Впровадження посадки різноманітних сортів продукції від ранніх до найпізніших; налагодити власне виробництво насіння овочів з метою вирощування продукції з власного екологічного матеріалу
Розширення асортименту продукції	Зростання на 10% за рік	Моніторинг попиту с.-г. продукції та споживчих переваг, аналіз та оцінка врожайності наявних культур і запланованих до посадки
Рациональне використання виробничих потужностей	Зростання на 14%	Розробка ефективної системи попереджувальних ремонтів техніки; скорочення її простоїв, підвищення коефіцієнта змінності; реалізація техніки, яка не використовується
Вирощування екологічно чистої продукції (за більш високою ціною)	не менше 15% від загального обсягу	Будівництво теплиць для вирощування свіжих овочів, збільшення випуску екологічно чистої продукції, розгляд можливостей щодо зберігання продукції овочівництва у власних овочесховищах

Запропоновані заходи в табл. 3.1 охоплюють виробничі процеси та їх якісний рівень, що посприяють підвищенню результативних показників.

Фінансова складова та економічні показники в стратегічних цілях повинні зростати, щоб підприємство було успішним та цікавим для інвесторів та інших зацікавлених осіб. Для ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» досягнення цільових орієнтирів у рамках поставлених стратегічних цілей та позначених індикаторів запропоновано програму дій за складовою «фінанси» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Заходи з удосконалення критерію «фінанси» в стратегічній перспективі

Мета	Показник	Захід
Ріст чистого прибутку	Зростання 20% за рік	Зниження витрат на вирощування продукції та її реалізацію та впровадження системи фінансового планування та управління
Ріст ефективності	Зростання 3% за рік	Впровадження агроінновацій, максимізація грошових надходжень, оптимізація комунікацій зі споживачами та іншими суб'єктами
Забезпечення фінансової стійкості	Зростання 7% за рік	Горизонтальна та вертикальна інтеграція у напрямку взаємодії з постачальниками насіння, ЗЗР, ПММ (фінансова прозорість, своєчасне виконання зобов'язань)

Дії, які розглянуті в табл. 3.2 є нагально потрібними для товариства, оскільки ситуація в регіоні вимагає більш активних кроків для поліпшення фінансової складової.

Наступною стратегічною ціллю товариства є удосконалення складової «покупці». ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» ця складова особливо важлива, оскільки завдяки завоюванню прихильності покупців та пошуку постійних покупців (клієнтів) можна досягти суттєвого посилення становища йоо на аграрному ринку продукції та згодом досягти фінансових цілей.

Для досягнення цільових орієнтирів у межах встановлених стратегічних цілей та позначених критеріїв розроблено програму заходів для складової «покупці» (табл. 3.3).

За даною складовою товариству запропоновані заходи для поліпшення його ринкових позицій.

Таблиця 3.3

Заходи з удосконалення критерію «покупці» в стратегічній перспективі

Мета	Показник	Захід
Залучення нових покупців	Зростання на 5% за рік	Маркетингова програма із залучення постійних клієнтів, розробка системи знижок для оптових та дрібнооптових покупців
Зростання частки на аграрному ринку	Зростання на 15%	Моніторинг нових технологій та їх впровадження раніше за свої конкурентів, ефективна кампанія з просування товарів для потенційних клієнтів, збут продукції через інтернет
Зростання задоволеності споживачів якістю продукції	Позитивний відгук більше 65% покупців на продукцію	Акцент на виробництво екологічно чистої продукції та розширення її асортименту, вирощування продукції за попередньо укладеними договорами та замовленнями
Формування позитивного іміджу товариства	Підвищення пізнаваності торгової марки	Організація рекламної кампанії із використанням інтернет-сайтів, впровадження плану просування продукції, відкриття роздрібних магазинів

Основними заходами є маркетингові дослідження, розширення каналів реалізації та удосконалення ціноутворення на продукцію (в тому числі органічну).

В стратегічному управлінні як і в тактичному, особливу увагу зосереджують на складовій товариства «персонал», до якої належить кваліфікація, освіта (навчання) та розвиток співробітників. В останні три роки кількість персоналу в товаристві щорічно коливалася, спочатку зростала, потім зменшилася, що засвідчує важливість врегулювання використання цього ресурсу.

Для досягнення цільових орієнтирів у рамках поставлених стратегічних цілей та позначених критеріїв розроблено програму дій для складової «персонал» (табл. 3.4).

Зазначені в табл. 3.4 стратегічні цілі досягається великою кількістю заходів, які будуть реалізовані і вплинуть на економічні показники.

Таблиця 3.4

Заходи з удосконалення критерію «персонал» в стратегічній перспективі

Мета	Показник	Захід
Зниження пливності кадрів	щорічно	Ряд процесів в ефективній системі зниження цього явища, розрахунок економії від цих дій, посилення мотивації (економічної, соціальної) співробітників, соціально-психологічний клімат, умов праці; кар'єрне зростання й персоніфіковані програми для професійного росту
Підвищення виробітку	підвищення на 10%	

Отже, стратегічними векторами удосконалення є фінанси, персонал, ринкові позиції (покупці) та бізнес-процеси, при їх оптимізації буде досягнуто вищий рівень конкурентоспроможності товариства.

3.2. Формування стратегії забезпечення ефективного розвитку підприємств

Ставлячи за довгострокову мету зростання конкурентоспроможності продукції, підвищення її якості, що вирощується, та в цілому підприємства, зростання прибутку і зміцнення репутації ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» була розроблена концепція розвитку, яка має чіткий механізм реалізації. Першим вектором дії є зміна підходу до використання інструментів маркетингової політики (ціноутворення), для цього в ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» слід зосередити увагу на застосуванні для ряду сільськогосподарських товарів (овочів - капусти) гнучкої системи знижок. Вона може бути залежною від обсягів продукції: при повторних замовленнях 3% (при замовленні партії від 1 т), постійним клієнтам 5-7% (при замовленні партії від 3 т і вище, тобто дрібнооптовим та оптовим покупцям).

Введення цієї системи знижок формує можливість ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» залучити нових споживачів, і автоматично підвищувати обсяги і швидкість збуту продукції, яка має обмежений термін реалізації за відсутності належної системи зберігання, сорту, технології вирощування, що в свою чергу позитивно позначиться на рентабельності. Також в ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» можна розглянути можливість впровадження знижок за прискорення оплати. Такі знижки вирішують головні завдання – щодо дебіторської заборгованості скорочують терміни її погашення і прискорюють обертання оборотних засобів. Вони прискорюють оплату і вміщують такі елементи: розмір знижки, період дії знижки та період заборгованості за товари, у разі якщо покупець не встигне здійснити всю оплату в період дії знижки.

Наступним стратегічним кроком для ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» є збільшення штату на одну одиницю за посадою маркетолога, який розширить можливості економічного відділу в просуванні продукції, моніторингу ринку та розширення частки підприємства на ринку. Впровадження заходів щодо зміни штату потягне за собою зміни в структурі управління компанією. В результаті впровадження заходів в організаційній структурі товариства розшириться економічний відділ на 1 штатну одиницю. Так як раніше торгівлею продукції займалися менеджери з продажу, зараз частина обов'язків щодо дослідження ринку, просування товару, рекламну компанію перепрофілює на себе маркетолог, відповідно у менеджерів з продажу з'явиться час на залучення нових покупців. Таким чином, результатом впровадження заходів плану розвитку ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» є зростання її конкурентоспроможності, збільшення покупців, отже, прибутку. Крім цього, ряд заходів диверсифікації діяльності товаристві, що дозволять убезпечити його від виробничих ризиків. Підвищення конкурентоспроможності є одним з основних завдань на різних рівнях – мікро, мезо, макро, вирішення якої забезпечить стійке зростання всіх економічних показників. В якості напрямку з підвищення

конкуренентоспроможності запропоновано ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» провести зміну діючої стратегії диверсифікації на стратегію концентрованого зростання, зокрема стратегія розширення ринку. Для неї характерним є покращення того, що виробляється, що є найбільш імовірним, тому що за допомогою неї є висока ймовірність досягнення поставлених цілей.

За проведеною експертною оцінкою головних спеціалістів висвітлено вибір стратегії управління для підвищення конкурентоспроможності, результати наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вибір стратегії розвитку

Стратегічні цілі	Завоювання лідерської позиції з продажу товарів	Підвищення якості взаємодії з покупцями	Забезпечення фінансової стійкості підприємства	Організація ефективної системи постачання	Завоювання лідерської позиції з введення нової продукції	Побудова ефективної системи збуту	Оцінка
Варіанти стратегій							
Покращують те, що виробляється	0,4/4	0,7/5	0,5/5	0,2/3	0,4/5	0,4/5	12,2
Диверсифікація виробництва	0,2/4	0,1/3	0,2/2	0,3/2	0,2/3	0,1/2	2,9
Розвиток ринку	0,3//4	0,2/2	0,1/1	0,2/4	0,1/2	0,2/4	3,5
Впровадження нових бізнесу	0,2/3	0,1/4	0,3//4	0,1/2	0,3/4	0,4/4	5,2

За наведеною оцінкою в табл. 3.5 для товариства на перспективу доцільно використати стратегію (на 3 наступні роки) утримання сформованого рівня виробництва і в більш довгостроковій перспективі (3- 5 років) моделювання стратегії з додаванням нових видів бізнесу (наприклад, надання послуг, переробка продукції, створення власної збутової мережі тощо).

Оцінити ефективність обраної стратегії розвитку підприємства, слід розглянути розрахунок показників ефективності управління для кожного виду стратегій. Розрахунок цих показників при існуючій стратегії диверсифікації і зміні на стратегію концентрованого зростання представлений в табл. 3.6. Після зміни стратегії ефективність управління зросте, що підтверджують дані експертних оцінок. В ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» необхідно провести зміну стратегії, яка направлена на підвищення конкурентоспроможності підприємства, вона не може бути проведена у відриві від діючої системи управління і повинно процес розпочати з змін в ній.

Таблиця 3.6

Показники ефективності управління при існуючій стратегії та при її зміні

Напрямки оцінки	Критерії оцінки	Оцінка зміни стратегії бали (0-1)	
		до	після
Зміна в якості робочої сили	Підвищення кваліфікації	0,6	0,8
	Можливість кар'єрного зростання	0,6	0,7
	Рівень задоволення виконуваної роботи	0,5	0,7
Якість функціонування	Ефективність обробленої поточної інформації	0,5	0,7
	Інформація - її наявність, надійність, безпека, своєчасність	0,6	0,7
	Швидкість і точність надання інформації за спеціальними запитами	0,4	0,7
	Наявний рівень централізації та децентралізації влади	0,6	0,8
	Зростання гнучкості організаційної структури	0,4	0,6
	Підпорядкованість дерева цілей і ієрархічних рівнів	0,5	0,8
	Досягнення цілі	Рівень її досягнення	0,5
Розширення частки ринку		0,6	0,8
Збереження цілісності організації		0,7	0,9
Економічність	Частка управлінських витрат в загальній сумі	0,2	0,3
	Витрати на підготовку менеджерів	0,1	0,4
	Управлінські рішення:		

	– їх ефективність	0,5	0,7
	– надійність	0,5	0,7
	– швидкість підготовки	0,6	0,8
	– гнучкість і послідовність прийняття	0,4	0,5
		8,8	12,4

Для досягнення окреслених цілей підприємству необхідно залучати як наявних, так і потенційних покупців з можливістю постачання більш широкого набору продукції і еластичної цінової політики.

Таким чином, розглянувши варіанти стратегій, можна зробити висновок про те, що стратегія концентрованого зростання найбільш ймовірна в ситуації, що склалася в товаристві, тому її реалізація призведе до досягнення поставлених цілей, позитивно позначиться на ефективності управління підприємством. Існує альтернативність розподілу зазначених процедур між виконавцями. Розроблені заходи призведуть до зміцнення позицій ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО», допоможуть йому в змаганнях за кращі результати з конкурентами. Товариству слід пильно стежити за рівнем конкурентоспроможності своєї продукції, а саме проводити маркетингові дослідження, оцінювати свої можливості підвищення рівня продажів, виявляти резерви в різних напрямках – зниження витрат, трудомісткості, зростання валових показників виробництва, за рахунок чого відбудеться зниження цін на продукцію. Зробимо аналіз ефективності пропонованих заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» в довгостроковому періоді, таких як впровадження системи знижок, зміна структури організації та зміна діючої стратегії на стратегію концентрованого зростання (розширення ринку). Запропоновані конкретні заходи узагальнимо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Результат реалізації запропонованих заходів

Захід	Зміст	Результат
Система знижок	При повторних замовленнях - 3% Постійним клієнтами – 5-7% (дрібнооптовим та оптовим	Нові покупці, виокремлення постійних клієнтів; підвищення

	покупцям овочевої продукції)	обсягу реалізації в середньому за місяць на 150 тис. грн.
Зміна структури організації	Введення в штат маркетолога	Зростання виручки від продажів в середньому за місяць на 100 тис. грн. за рахунок розширення каналів реалізації
Зміна діючої стратегії	Трансформація системи менеджменту в більш ефективну	Зростання виручки організації на 850 тис. грн.
	Проведення реклами продукції	

Як бачимо з табл. 3.7 кожний процес змін буде супроводжуватися зростанням надходжень грошових активів, за умов наявного стану зовнішнього середовища і можливості в районі здійснення господарської діяльності. За умов високого рівня ризику і невизначеності проведення робочих процесів ймовірність отримання запланованих показників надходження коштів від зміни стратегії знаходиться під загрозою. З впровадженням цих заходів щорічна виручка зросте на 2950 тис. грн.

Оцінити ефект запропонованих заходів допоможуть показники фінансових результатів, які запишемо у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Фінансові результати до і після запропонованих заходів, тис. грн

Показник	2024 р.	2026 р.	2026 до 2024,%
Чистий дохід від реалізації продукції	36067	39017	108,2
Собівартість реалізованої продукції	28622,7	30074,0	105,1
Інші операційні витрати	31,0	44,8	144,5
Інші фінансові доходи	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	7413,3	8898,2	120,0

Застосування цих заходів може підвищити виручку від реалізації на 8,2%. У 2026 р. порівняно з 2024 р. чистий прибуток може зрости на 20% (1485,2 тис. грн.). Всебічно проаналізувати вплив на ефективність діяльності стратегічних ініціатив здійснимо в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Показники ефективності діяльності до і після запропонованих заходів

Показник	2024	2026	2026 у % до 2024
Прибуток – всього, тис грн.	7413,3	8898,2	120,0
В т. ч. на: – 1 га с.-г. угідь	7,40	8,88	120,0
– 1 робітника	337,0	386,9	114,8
Отримано товарної продукції на 1 працівника, тис. грн.	1639,4	1696,4	103,4
Рівень рентабельності, %	25,9	29,6	+3,7 в.п.
Норма прибутку, %	6,9	8,3	+1,4 в.п.

Отриманий позитивний ефект від впровадження заходів щодо зміни стратегічних орієнтирів, як показують дані табл. 3.9, призведе до підвищення ефективності виробництва. Маса прибутку зросте на 20%, рівень рентабельності на 3,7 в.п., а норма прибутку на 1,4 в.п. Тобто ці дії призведуть до запланованих показників і для товариства їх доцільно впроваджувати.

Графічно представимо зміни показників ефективності діяльності на рис. 3.1.

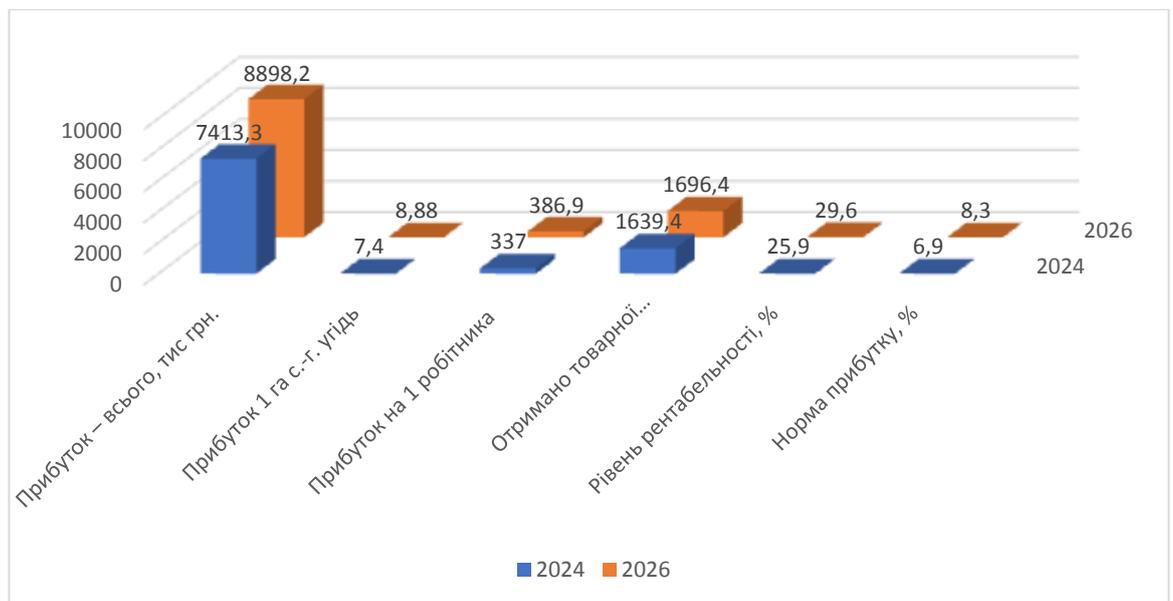


Рис. 3.1 Показники ефективності діяльності до і після запропонованих стратегічних заходів

Ключові напрямки стратегічного підходу в управлінні ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» конкурентоспроможністю, орієнтованої на інноваційний шлях розвитку, включає:

- використання додаткових показників в оцінці діяльності з позиції стратегічного підходу до управління (економічна додана вартість, ефект фінансового важеля);
- формування та реалізація стратегій від горизонтальної диверсифікації, до інтегрованого зростання;
- забезпечення системності в роботі управлінців з метою орієнтації їх діяльності на реалізацію довгострокових планів розвитку в інтересах товариства.

Висновки до третього розділу

На перспективу ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» з метою підвищення конкурентоспроможності запропоновано доповнити свою місію, яка включатиме - забезпечення безперебійного постачання свіжими чистими продуктами (овочами) харчування населення області. Для цього слід переглянути і удосконалити існуючі завдання та розробити (удосконалити) наявну стратегію. В стратегічній перспективі розглянуто основні внутрішні складові: фінанси, персонал, ринкові позиції (покупці) та бізнес-процеси, по кожному з яких запропоновані конкретні заходи щодо їх удосконалення та зміни планових показників.

Стратегічні заходи, які запропоновані ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» для зростання конкурентоспроможності:

- зміна підходу до використання інструментів маркетингової політики (ціноутворення), для такої продукції як овочі, а саме гнучкої системи знижок, які будуть залежати від обсягів продукції: при повторних замовленнях 3%, постійним клієнтам 5-7% (дрібнооптовим та оптовим покупцям);
- розширення штату на одну одиницю в економічному відділі посадою маркетолога, який буде займатися питанням просування продукції, моніторингу ринку та розширення частки підприємства на ринку;

- запропоновано (за експертною оцінкою) провести зміну діючої стратегії диверсифікації на стратегію концентрованого зростання, зокрема стратегія розширення ринку.

Впровадженням цих заходів в економічних розрахунках забезпечить товариству в 2026 р. отримати зростання виручка на 2950 тис. грн. (8,2%) відносно 2024 р.; чистий прибуток зросте на 20% (1485,2 тис. грн.).

Показники ефективності виробництва зростуть: маса прибутку зросте на 20%, рівень рентабельності на 3,7 в.п., а норма прибутку на 1,4 в.п. Тобто ці дії призведуть до досягнення запланованих показників в розрізі окремих внутрішніх складових і для товариства їх доцільно впроваджувати, оскільки це підвищить його конкурентоспроможність.

Процес змін буде супроводжуватися зростанням надходжень грошових активів, за умов наявного стану зовнішнього середовища і можливості в районі здійснення господарської діяльності. За умов високого рівня ризику і невизначеності проведення робочих процесів ймовірність отримання запланованих показників надходження коштів від зміни стратегії знаходиться під загрозою.

ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» має значущі резерви зростання конкурентоспроможності. Необхідно, перш за все, підвищувати маркетингову діяльність, яка полягає в ефективній і налагодженій роботі маркетолога, посаду якого планується ввести в штат, відповідального за створення та організацію роботи власного сайту, проведення рекламної кампанії та розширення каналів реалізації продукції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши аналіз стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» можна зробити наступні висновки.

Стратегічне управління є невід'ємним механізмом підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Воно дозволяє проводити аналіз і прогноз параметрів середовища, потреби ринку, конкурентного оточення, асортименту пропонованої продукції, ціноутворення, якості продукції, а так само визначати своє довгострокове напрямк діяльності, свої цілі і методи їх досягнення.

ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» розташоване в Дніпровському районі Дніпропетровської області. Структура управління – лінійно-функціональна. В товаристві напрям виробництва – олійно-зерновий. Ресурсна база використовується ефективно. Ефективність використання землі зростає, підтвердженням є ріст всіх вартісних показників, особливо прибутку на 20,5% (на 100 га угідь). Зростає продуктивність праці на 53,8% (573,5 тис. грн), що є наслідком зростання виручки від реалізації. Зростає фондівіддача на 35,2%.

Рентабельною діяльністю була діяльність за весь час спостережень. Рівень рентабельності коливається по рокам, ріст показника з 2022 по 2024 р. склав 0,8 в.п.. Норма прибутку має теж позитивні зміни, ріст з 2022 до 2024 рр. склав 1,7 в.п.

Оцінка конкурентного середовища ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» показало, що: ціна не є критерієм конкурентних переваг для ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО»; за показниками фінансових результатів в 2024 р., підприємство ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» є платоспроможним, фінансово стійким, ніж його конкуренти, у яких ці показники нижче нормативних; за відносними показниками ліквідності на кінець 2024 року ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» забезпечено достатньою кількістю абсолютно ліквідних активів (грошових коштів та короткострокових

фінансових вкладень) для погашення кредиторської заборгованості, оскільки норматив становить 1, а конкуренти не мають таких можливостей.

За загальною бальною оцінкою конкурентного середовища ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» має в 2024 р. найкраще конкурентне положення на ринку. На дану оцінку найбільший вплив мають фінансові результати діяльності, які були високими. Технологічні можливості всіх підприємств на одному рівні, сільськогосподарська техніка щорічно поповнюється новими зразками, з'являються комбіновані агрегати, що дозволяють виконувати кілька операцій одночасно.

Просування ринку продукції у підприємств ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» і ФГ «Джерело» здійснюється у вигляді доведення інформації про товар на сайтах (де можна купити товар, яка його ціна та інша інформація про характеристики), це стосується переважно реалізації овочів.

Сумарна оцінка рівня конкурентоспроможності порівнюваних аграрних підприємств свідчить про конкурентні переваги в рівні забезпечення виробничим потенціалом ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО». Загалом підсумковий пріоритет конкурентоспроможності ФГ «Джерело» поступається ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО». Врахуємо, що різниця між ними не є дуже суттєвою і для товариства слід постійно підтримувати свій конкурентний статус на ринку. Серед двох проаналізованих аграрних підприємств обидва підприємства мають рівний рівень наявного виробничого потенціалу та рівнем результативності виробничої діяльності. Водночас ФГ «Джерело» поступається за показниками рівня ефективності використання виробничого потенціалу, результатів фінансової діяльності. Серед провідних галузей у ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» відзначається пріоритет конкурентоспроможності олійних культур, а ФГ «Джерело» кукурудзи та частково овочевих культур.

Порівняльна характеристика аграрних підприємств Дніпропетровської області за рівнем конкурентоспроможності показала наявність несуттєвих відмінностей між групами організацій. Аграрні підприємства з інтегральним

індексом конкурентоспроможності вище 0,5 відрізняються вищою стійкістю структури капіталу внаслідок високої частки власних джерел фінансування та платоспроможності, більшою ефективністю використання основних засобів, вищим рівнем інвестиційно-інноваційного потенціалу, більшою часткою ринку та цінами реалізації основної продукції, вищою ефективністю виробничої діяльності.

На перспективу ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» з метою підвищення конкурентоспроможності запропоновано доповнити свою місію, яка включатиме - забезпечення безперебійного постачання свіжими чистими продуктами (овочами) харчування населення області. В стратегічній перспективі розглянуто основні внутрішні складові: фінанси, персонал, ринкові позиції (покупці) та бізнес-процеси, по кожному з яких запропоновані конкретні заходи щодо їх удосконалення та зміни планових показників.

Стратегічні заходи, які запропоновані ТОВ «АГРОПОЛЮС-ДНІПРО» для зростання конкурентоспроможності:

- зміна підходу до використання інструментів маркетингової політики, для такої продукції як овочі, а саме гнучкої системи знижок, які будуть залежати від обсягів продукції;

- розширення штату на одну одиницю в економічному відділу посадою маркетолога, який буде займатися питанням просування продукції, моніторингу ринку та розширення частки підприємства на ринку;

- запропоновано провести зміну діючої стратегії диверсифікації на стратегію концентрованого зростання, зокрема стратегія розширення ринку.

Впровадженням цих заходів в економічних розрахунках забезпечить товариству в 2026 р. отримати зростання виручка на 2950 тис. грн. (8,2%) відносно 2024 р.; чистий прибуток зросте на 20% (1485,2 тис. грн.). Показники ефективності виробництва зростуть: маса прибутку зросте на 20%, рівень рентабельності на 3,7 в.п., а норма прибутку на 1,4 в.п. Тобто ці дії призведуть до досягнення запланованих показників в розрізі окремих

внутрішніх складових і для товариства їх доцільно впроваджувати, оскільки це підвищить його конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан О. С., Тютюнник С. В., Лега О. В., Тютюнник Ю. М., Салига О. С. Цифровізація і трансакційні витрати: вплив трансформації бізнес-процесів на собівартість продукції та конкурентоспроможність. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. №18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15459493>.
2. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. №42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>.
3. Бідюк П. І., Тимощук О. Л., Коваленко А. Є., Коршевнік Л. О. Системи і методи підтримки прийняття рішень. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 610 с.
4. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>.
5. Воронько-Невіднича Т.В., Коваль О.О., Колода О.Ф. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>.
6. Геращенко І.М. Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності та стратегічного планування підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 11. С. 368–375. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-368-375>.
7. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Курінна Ю.Ю. Стратегічний розвиток матеріально-технічного потенціалу підприємства. Економічний простір. 2024. №195. С. 14-20.
8. Джахан Фавзі Салем Ісмаїл. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті

інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. №4(26). С.116-126

9. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 23-29.

10. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>.

11. Євтушенко, Н. О., Дрокіна, Н. І., & Савенко, Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. №156. С. 129-135. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>

12. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №1(1). С. 58-64.

13. Журило І.В., Хіміч Ю.А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2022, вип. 8(41). С. 113-128

14. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. No58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>.

15. Ісмаєл Дж.Ф.С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 4(26). С. 116–126.

16. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ*

«Київський політехнічний інститут». 2021. № 20. С. 51-55. DOI: <https://orcid.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252604>

17. Кравець О.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції. *Агросвіт*. 2024. №20. С.146–155.

18. Кузьомко В.М., Онищенко І.В. Стратегія підвищення ефективності господарської діяльності підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2016. Випуск № 5. С. 170-174.

19. Лагодієнко О.В. Імплементация методу оптимізації ESG-портфеля підприємств України в умовах невизначеності. *Агросвіт* № 17, 2024. С. 65-70.

20. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Ковальова О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю виробничо-комерційної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва. *Економіка та управління підприємством*. 2019. Випуск 29. С. 231-235

21. Лопатинський Ю.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-07>.

22. Лук'янчук О.М., Ніколаєва Є.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник: збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2024. №3–4 (316–317). С. 110–116. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/110-116.pdf>

23. Луцій О., Бондаренко В. Механізм забезпечення інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору на засадах маркетингу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №4 (32). С. 144–155. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-144-155](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-144-155)

24. Нижник І.В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення: монографія / за наук. ред. М.П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, 2017. 219 с.

25. Опалько В.В., Дроботова М.В., Сологуб М.П. Інноваційні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобальних ринкових змін. *Економічний простір*. 2024. №195. С.122–129. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.122-129.17>
26. Пляшко О.С., Хомич С.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю на засадах оптимізації витрат та оцінки результативності. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 204-211
27. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат. 2020. 424 с.
28. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко, В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торгівельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119>
29. Рогач С.М., Суліма Н.М., Гуцул Т.А., Ільків Л.А., Ярема Л.В.. *Економіка сільського господарства*. Київ: ЦП "Компринт", 2020. 546 с.
30. Сакун Л.М., Сухомлин Л.В., Різніченко Л.В., Велькін Б.О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2020. № 2(38). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.7>.
31. Сахно І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: стратегічний аспект. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 98-102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.19>.

32. Сітковська А.О. Контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 13-14. С.43-47 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.13-14.43>
33. Сітковська А.О., Шершенюк О.М., Шевченко Т.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва в умовах ESG-інтеграції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №16. С. 124-128. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.124>
34. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. №3(67). С.56–64. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2023.7>.
35. Ужва А.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т.9. №1. С. 211–215. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ujae_2024_r01_a35.pdf
36. Уткіна Ю. М. Веретельник Р. Г. Чинники забезпечення економічної ефективності виробничо–комерційної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Вип. 50. С. 273-277. URL: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/%D0%9A%D0%B0>
37. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 51, С. 245-248. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.51-39>.
38. Чорна Л.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №3. С. 15-18.
39. Штець Т.Ф., Каневський М.А. Теоретичні аспекти управління виробничим потенціалом підприємства. The 5th International scientific and practical conference “Topical aspects of modern scientific research” (January 25-27, 2024) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan, 2024. Pp. 616.-622.

40. Якименко, Є. Ю., & Артеменко, Л. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Актуальні питання економічних наук. 2025. (14). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16899950>
41. Acemoglu D., Robinson J. A. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty [Crown Publishers](#). 2012. 544 p.
42. Arefieva O., Miahkykh I., Kovalenko N., Zham O., Popova G. The process management of ensuring the enterprise competitiveness in the conditions of economic processes informatization. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2021. Vol.1, No36. P.302–309.
43. Chervak T. Enterprise competitiveness management system: opportunities for increasing security potential. Economics, Finance and Management Review. 2025. No2(22). P. 163–171. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-2-163-171>.
44. Global Competitiveness Index. URL: https://data360.worldbank.org/en/indicator/WEF_GCIHH_GCI
45. Higgins J.M. Organisational Policy and Strategic Management. 2nd edition. Chicago: The Dryden Press, 1983. 824 p.
46. Iftikhar A., Ali I., Zhan Yu., Stevenson M., Tarba Sh. Y. Firms' strategic responses to rising uncertainty amid ongoing geopolitical tensions: The synergistic mediating role of network capability and innovation ambidexterity. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. 2025. Vol. 199. Article 104146. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2025.104146>.
47. IMD World Competitiveness Yearbook 2024. URL: https://productivity.gov.ng/wp-content/uploads/2025/03/WCY_Bookletv1_2024-1.pdf(дата звернення 01.06.2025).
48. Kancs D. Uncertainty of supply chains: risk and ambiguity. arXiv preprint. 2024. 22 p. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.03451>.
49. Kobets A., Vinichenko I., Honcharenko O., Kurbatska L., Sitkovska A., Pavlenko O. A strategy to increase the competitiveness of agro-industrial

enterprises: monograf. Tallinn. Scientific Center of Innovative Researches OU. 2021. 192 p.

50. Kundieieva H., Turchyna M., Tur O., Sheremetynska O., Yasko Yu. The impact of globalization processes on strategic planning of enterprises. Scientific Bulletin of the National Mining University. 2023. №4. P.173–180. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/173>.

51. Poddubna L. I., Gorobinska M. V. Key requirements for the synthesis of the enterprise competitiveness management system. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2018. T.2, №25. C.139–147. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i25.136481>.

52. Pysanko H. Building high-performance teams in small companies based on agile practices of major technology giants. Актуальні питання економічних наук. 2025. №12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15726551>.

53. Rybalchenko Y. Strategic approaches to utilizing influencer marketing for scaling small businesses. Актуальні питання економічних наук. 2025. №12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15652811>.

54. Yemelyanov O., Petrushka T., Symak A., Trevoho O., Turylo A., Kurylo O., Danchak L., Symak D., Lesyk L. Microcredits for Sustainable Development of Small Ukrainian Enterprises: Efficiency, Accessibility, and Government Contribution. Sustainability. 2020. Vol. 12 (15). Available at: <https://doi.org/10.3390/su12156184>

55. Sedikov D., Druhova O., Mykytas A., Garbzhii K., Kaitanskyi I. Strategic management of agri-food enterprises in the context of deepening integration of Ukraine into the world grain market. Access to science, business, innovation in the digital economy. 2025. Vol.6, №2. P.400–414. DOI: [https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2\(9\)](https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2(9)).