

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра економіки**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:  
Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.  
\_\_\_\_\_ І.І. Вініченко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.**

**ДИПЛОМНА РОБОТА  
на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною  
програмою «Економіка» зі спеціальності 051 «Економіка»  
на тему: «ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ»**

**Здобувач**

**Матусевич А.І.**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доц.**

**Сітковська А.О.**

**Дніпро – 2022**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ**

**Факультет:** менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** економіки

**Спеціальність:** 051 «Економіка»

**Освітній ступінь:** «Магістр»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

***ЗАВДАННЯ***

на дипломну роботу магістра студенту

**Матусевич Антоніні Ігорівні**

**1. Тема роботи:** «Підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі»

**керівник роботи:** Сітковська Алла Олександрівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від «12» листопада 2021 року № 3512

**2. Строк подання студентом роботи:** \_\_\_\_\_

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

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

Вступ

1. Теоретико-методичні основи конкурентоспроможності підприємств

2. Сучасний стан конкурентоспроможності підприємства

3. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Висновки і пропозиції

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

1. Основні показники виробничо-фінансової діяльності

2. Аналітичне вирівнювання прибутку підприємства, тис. грн.

3. Динаміка рентабельність капіталу підприємств, %

4. Динаміка підприємницького потенціалу підприємств

5. Економічна ефективність від впровадження оптимізації структури посівів

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні основи конкурентоспроможності підприємств	вересень 2021	
2	Сучасний стан конкурентоспроможності підприємства	жовтень 2021	
3	Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства	листопад 2021	
4	Висновки та пропозиції	грудень 2021	
5	Оформлення дипломної роботи	січень 2022	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Матусевич А.І.

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

Сітковська А.О.

## РЕФЕРАТ

### ТЕМА: «ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ»

**Дипломна робота магістра:** 74 с., 9 рис., 17 табл., 2 додатки, 50 літературних джерел.

*Об'єктом дослідження* є процес формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

*Мета дипломної роботи* є обґрунтування та поглиблення теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства і напрямів його підвищення.

*Методи дослідження:* абстрактно-логічний, статистичних групувань, порівняння, графічний.

Розглянуто сутність категорії «конкуренція» і «конкурентоспроможність». Розкриті підходи та методи визначення конкурентоспроможності підприємств, досліджені фактори, що впливають на її підвищення. Проведено оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовані напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням її фактичного рівня та стратегічних перспектив.

Результати впроваджені в господарську діяльність С(Ф)Г «ОМІ» м. Орхів Запорізької області.

Українською мовою: конкуренція, конкурентоспроможність, аграрне підприємство, ресурсний потенціал, управління.

Російською мовою: конкуренция, конкурентоспособность, аграрное предприятие, ресурсный потенциал, управление.

Англійською мовою: competition, competitiveness, agribusiness, resource potential, management.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Сутність «конкуренції» та «конкурентоспроможності»	8
1.2. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства	14
1.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1. Аналіз наявності і ефективності використання виробничих ресурсів підприємства	29
2.2. Оцінка ресурсного потенціалу підприємств в бізнес-середовищі	36
2.3. Оцінка фінансово-економічної діяльності підприємств	43
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	49
3.1. Основні стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	49
3.2. Удосконалення організаційної структури управління	60
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

### *Актуальність теми дослідження.*

Сільське господарство є однією з найважливіших галузей національної економіки. Значимість цієї галузі обумовлюється головним чином її призначенням забезпечувати населення високоякісними продуктами харчування (що досить важливо в сучасних умовах стрімкого зростання світових цін на основні види продуктів харчування), а ряду галузей – достатньою кількістю необхідного для їх ефективного функціонування сировини. Глобалізація поступово перетворює підприємства і регіони в економічних агентів, суб'єктів світової економіки. Вони стають складовою частиною світового господарства, в них все більшій мірі починає домінувати нова стратегія розвитку, яка ґрунтується на глобально орієнтованій регіональній політиці і на глобальній конкуренції. Конкурентоспроможність «місцевих» економік стають основою стійкого розвитку не лише регіонів, але й країн.

Питання конкурентоспроможності, шляхи її підвищення займають важливе місце в сучасному економічному просторі. Все більшого розміру при цьому займає підприємство, як основний об'єкт дослідження економічних процесів і явищ.

Проблема формування ефективної різнорівневого конкурентного середовища складна і суперечлива. Нині економіка відчуває на собі багатогранний вплив кризи. З одного боку, економічна криза розкриває внутрішні проблеми підприємства в напрямку організації виробництва, менеджменту, маркетингу, інвестиційної і інноваційної діяльності, що негативно впливає на основні результати діяльності бізнесу. З іншого боку, криза спонукає керівників по новому переосмислити зміни, що відбуваються і використовувати технології менеджменту, стимулюючи, таким чином, пошук нових підходів і методів роботи, економії та бережливості. По-третє, держава також змінює свою економічну політику, активує процеси на макрорівні з метою стабілізації економічної системи.

Однак кризу легше попередити, ніж ліквідувати. Тому зовсім не випадково конкуренція, будучи за своєю природою одним з ефективних механізмів ринкової економіки, в сформованій економічній ситуації повинно впливати на підвищення результативності роботи суб'єктів всіх форм власності і господарювання поки не здійснює. Це підтверджується сучасним рівнем розвитку переважної більшості суб'єктів підприємництва в аграрному секторі країни, економічний стан яких бажано підвищувати, оскільки це впливає не лише на окремих виробників, а й стан економіки в цілому.

Конкурентоспроможність підприємства впливає на конкурентоспроможність регіону, вона впливає на можливість забезпечити високий рівень життя населення і ефективність використання поточних і перспективних конкурентних переваг підприємства, регіону. У цьому зв'язку актуальність дослідження конкурентоспроможності підприємства, фактори, які на неї впливають та визначення напрямів, які її підвищують є беззаперечною.

*Мета дипломної роботи* є розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

*Завданнями дипломної роботи* є:

- дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємств та виявлення факторів, які впливають на неї;
- обґрунтування сучасного стану конкурентоспроможності підприємства;
- проведення оцінки ресурсного потенціалу підприємств в бізнес-середовищі;
- проведення оцінки фінансово-економічної діяльності підприємства;
- обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств та виявлення факторів, які підвищують його конкурентні переваги на ринку.

*Суб'єкт дослідження* селянське (фермерське) господарство «ОМІ» м. Оріхів Запорізької області.

*Методи дослідження.* Теоретико-методологічною основою дослідження є системний підхід та діалектичний метод пізнання, які застосовувалися для вивчення підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. З метою аналізу кількісних та якісних показників конкурентоспроможності аграрного підприємства використаний статистико-економічний метод, а саме графічний, порівняння, трендовий аналіз.

*Інформаційну базу* дослідження склали законодавчі та нормативні акти України, звітність аграрних підприємств Запорізької області, наукові статті, монографічні дослідження, доповіді на науково-практичних конференціях, а також ресурси інформаційної мережі *Internet*, результати власних досліджень.

*Наукова новизна* одержаних результатів в дипломній роботі полягає в подальшому формування конкурентних переваг аграрного підприємства, яка враховує характер трансформаційного впливу факторів різних рівнів, що дасть змогу вибрати відповідну стратегію розвитку з урахуванням екологічних питань.

*Апробація результатів* дипломної роботи здійснена на міжнародній науково-практичній конференції (м. Дніпро, 2021 р).

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, список використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи 74 сторінки, 19 таблиць, 9 рисунків, 2 додатки та списку використаних джерел (50 найменувань).



# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1. Сутність «конкуренції» та «конкурентоспроможності»

Конкуренція, конкурентне середовище є категорії багатопланові. На даний період відсутнє системне розуміння цих категорій. Оперуючи теоретичними викладками, які інколи не базуються на практичній основі, не виходять із інтересів практики, а відповідно, не можуть виступати ефективною основою відповідних рекомендацій, методик і механізмів.

В рамках системного аналізу у будь-якої системи виділяють три групи властивостей: статичні, динамічні і синтетичні. Представники класичного і неокласичного напрямку (ортодоксальна течія) зробили акцент на теорії економічної рівноваги при умові раціональної поведінки суб'єктів підприємництва і вільної конкуренції; тим самим їх осередком стало вивчення статичних властивостей соціально-економічних систем.

Еволюційні напрями орієнтують методологію аналізу на проблематику довгострокової еволюції суспільних структур, а не на дослідження зафіксованих з часом окремих ситуацій. На думку ряду дослідників, вподобання, ресурси і технології зазнають не до кінця передбачувані зміни, у вигляді того оптимуму алокації повинен бути рухомим, і мову слід вести про динамічну рівновагу. Представники еволюційного напрямку в своїй дослідницькій програмі робить акцент на динамічних властивостях соціально-економічних систем: функціональність, стимулювання, мінливість системи з часом, існування в змінному середовищі.

Кожний дослідник акцентує увагу на різних аспектах проблеми конкуренції, що знайшло відображення і в різноманітних визначеннях понять та термінів. Така різноманітність і неоднозначність можуть викликати певні складності в вивченні і розумінні процесів конкуренції в ринковій економіці. Уникнути їх повністю

неможливо, тому при вивченні окремих питань слід приділити увагу контексту, в якому використовується той чи інший термін, а також завданням, які піднімає той чи інший автор.

Конкуренція передбачає використання певних економічних інструментів суперництва, до яких можна віднести зміну ціни чи обсягу випуску продукції, зниження витрат виробництва, використання нових ресурсів і технологій, випуск нових товарів і розширення асортименту, зміна умов продаж тощо. Всю сукупність інструментів протидії називають засобами і методами конкуренції.

Рівні конкуренції розглядають як внутрігалузеву взаємодію чи суперництво на ринку конкурентного товару (мікрорівень), міжгалузеві і регіональні суперництва (мезорівень), конкуренція в загальнонаціональному масштабі (макрорівень) і міжнародна конкуренція (інтеррівень).

Результати конкуренції можна розглядати як на рівні задоволення запитів окремих конкурентів, так і з точки зору суспільства в цілому. На рівні окремих суб'єктів це непередбачувані і ніким не гарантовані ринкові вигоди (збитки), які отримують учасники конкуренції. На рівні суспільства в цілому – це позитивні функції, які сприяють економічному прогресу і росту добробуту. Однак дані функції можуть бути забезпечена тільки при наявності ряду умов. Необхідність і можливість повноцінної конкуренції проявляється в певному інституціональному середовищі.

Суб'єктами економічної конкуренції в широкому розумінні є всі учасники ринку (покупці, постачальники, виробники), в вузькому розумінні – виробники (підприємства). Об'єктами економічної конкуренції ресурси і продукти, умови виробництва, споживання, частка ринку, доход, прибуток, всі фактори, які мають рідкісні властивості і впливають на добробут. За Законом України «Про захист економічної конкуренції» є таке твердження «Економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати

між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умов обороту товарів на ринку» [21].

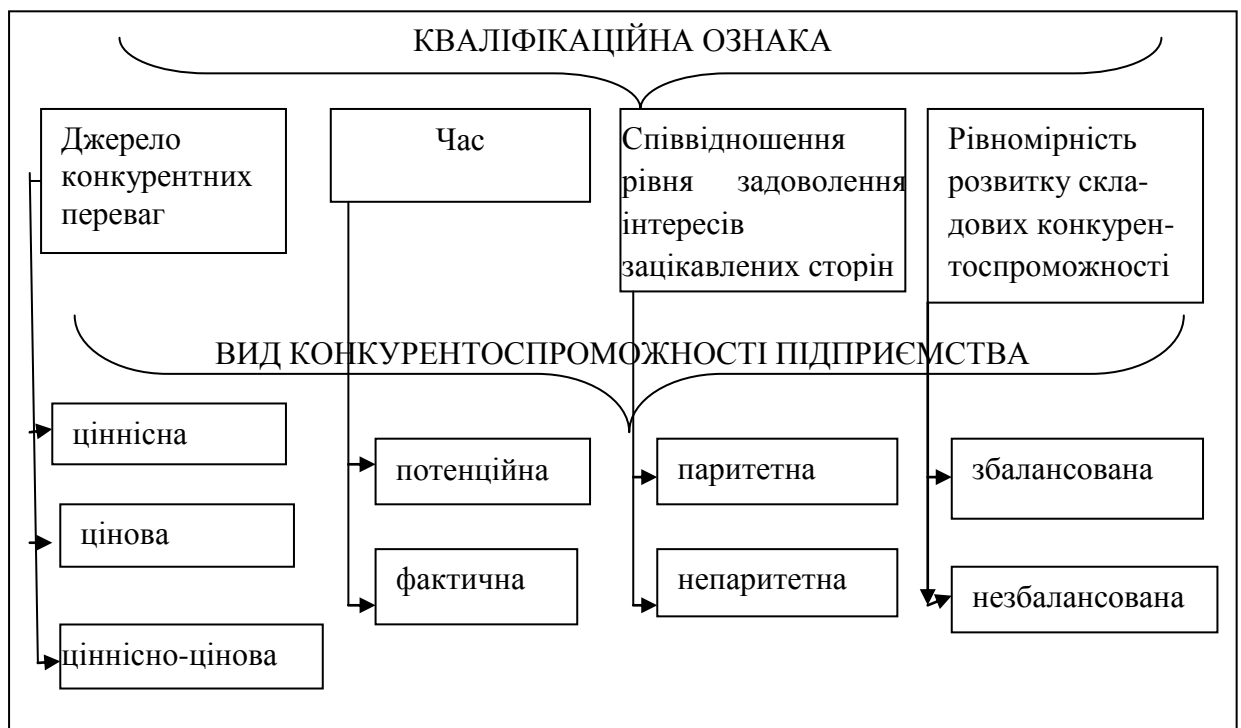
Конкуренція це перш за все феномен ринку, який поєднує суперечливі цілі економічних суб'єктів. В замкнутій сфері домогосподарства чи інші суб'єкти традиційної економіки, а також в адміністративному господарстві, і всередині будь-якого окремого підприємства конкуренція відсутня, так як всі учасники господарських процесів об'єднані загальними економічними інтересами і не можуть відкрито і вільно конкурувати в боротьбі за розподіл і перерозподіл ресурсів, створених благ і інших умов добробуту. В повній мірі всі необхідні для неї інститути формуються лише в умовах ринкової економіки. Саме ринкові зв'язки передбачають свободу прояву індивідуальних економічних інтересів фізичних і юридичних осіб, відносна рівність учасників, які добровільно укладають різноманітні угоди заради отримання економічних переваг. Так, Ф. Хайек відмічає, що ринкову економіку неможливо розглядати як окрему фірму, яка має конкурентні цілі і засоби для їх досягнення. Ринкова система існує без певної загальної цілі, вона ґрунтується на поєднанні різноманітних цілей. Ринковий механізм поєднує ці конкуруючі цілі, служить їм усім, але не дає гарантій того, які із цих цілей будуть досягнуті в першу чергу [45].

Категорія «конкурентоспроможність» є однією із найчастіше використовуваних, але які по-різному визначаються в теорії конкуренції. Її трактують, перш за все, як здатність конкурувати, утримувати позицію на ринку, як властивість суб'єктів і результатів конкурентних відносин. Ця властивість може відноситися до підприємств, галузей, регіонів, країнам, товарам, хоча зрозуміло, що галузі, країни і товари не конкурують самі по собі, за ними стоять ринкові суб'єкти з їх економічними інтересами. Конкурентоспроможність буває різних рівнів, розрізняють високу і низьку конкурентоспроможність. Вже сам факт продажу товарів на ринку є ознакою конкурентоспроможності, хоча й не відображають її високий рівень чи можливість протяжності у часі.

Конкурентоспроможність це певна властивість суб'єкта чи об'єкта конкуренції бути на ринку поряд з наявними там аналогічними суб'єктами чи

об'єктами. Науковці по різному роблять акцент на необхідність створення конкурентних переваг, інших – на відносність даного поняття, змінність в часі, треті – на успішності збутової діяльності чи виробничих можливостей тощо. Так, Шпикуляк О.Г., Воскобійник Ю.П. та О. В. Овсяннікова акцентують, що для сільського господарства характерні інституційні особливості конкурентоспроможності, що пов'язані з «інститутом власності, які призводить до розвитку різноманітних організаційно-правових форм, який зумовлює різноаспектний підхід до формування їх «конкурентоспроможності» [50].

Якщо розглядати конкурентоспроможність як категорію в ній можливо виділити та узагальнити такі кваліфікаційні ознаки (рис. 1.1).



**Рис. 1.1 Класифікація конкурентоспроможності підприємства**

Відносність поняття конкурентоспроможності відрізняють багато авторів, однак при цьому розглядають різні аспекти. Так, Мочерний С. В. під конкурентоспроможністю розуміє «здатність працювати прибутково, використовуючи всі наявні фактори виробництва і виробляти продукцію за певними параметрами кращу, ніж продукція конкурентів» [19].

Інші автори мають на увазі змінність з часом або позицію відносно конкретного конкурента. Тому кожного разу, оцінюючи конкурентоспроможність, необхідно враховувати, йде мова про поточну чи потенціальну конкурентоспроможність, а також відносно до яких суб'єктів чи об'єктів оцінюється цей рівень. Котлик А.В. розглядає під «конкурентоспроможністю підприємства розуміється спроможність підприємства ефективно виконувати свої функції в умовах конкуренції, сприяючи гармонійному задоволенню інтересів основних зацікавлених сторін» [26].

О. Зозульов вважає, що «конкурентоспроможність підприємства передбачає можливість його пристосування до умов мінливого зовнішнього середовища, та забезпечувати стабільність господарювання протягом довготривалої перспективи за рахунок утримання конкурентних переваг» [22]. Деякі науковці поняття конкурентоспроможності розглядають близько до поняття ефективності, але не тотожне йому. Вважається, що це досить важливий аспект в аналізі конкурентоспроможності, так як в вітчизняній літературі і економічних дискусіях часто простежується підміна цих понять. Беззаперечно, що ефективність виробництва є найбільш важливою основою високої конкурентоспроможності виробників, але сама по собі вона не гарантує конкурентоспроможності. В практиці конкуренції є приклади того, як виробники, що випускають якісно більш досконалий товар чи які мають більш низькі витрати, не змогли утриматися на ринку чи втратили свої позиції перед конкурентами. В той же час низькорентабельні, неефективні підприємства демонструють збільшення продаж, розширення ринку збуту. Тому важливо аналізувати не тільки поточну позицію, але й загрози втрати конкурентоспроможності, а також конкретні методи і фактори, які дозволяють підтримати конкурентоспроможність. В конкурентному рахунку в тандемі конкурентоспроможність-ефективність саме перша з них стає проявом і суспільним визнанням другої. Протиріччя між ними можливо тільки в обмежених умовах місцевих чи регіональних ринків, має часовий чи випадковий характер.

Проблеми конкуренції і конкурентоспроможності сьогодні вивчають в різних площинах, економічна теорія конкуренції складається на дотичній різних наук, як синтез різних підходів. Аналіз конкурентоспроможності будь-якого суб'єкта (об'єкта) розподіляється на якісний аналіз і кількісні оцінки конкурентоспроможності відносно до певних суперників, відносно яких оцінюється рівень конкурентоспроможності.

Одним із важливих компонентів при дослідженні конкурентоспроможності є поняття конкурентного потенціалу, який розглядається для підприємства як спроможність останнього проводити фінансові розрахунки для здійснення підприємницьких операцій. Конкурентний потенціал можливо охарактеризувати рівнем забезпеченості фінансовими активами, які потрібні для безперервного виробничого відтворення в осередку, ефективним розміщенням цих ресурсів та використанням, взаємовідносинами з іншими учасниками процесів в зовнішньому середовищі, посилення платоспроможності та фінансової стійкості. Стійкий, нестійкий і кризовий за цими напрямками можна розглядати дану категорію. Спроможність підприємства у визначені терміни здійснювати розрахунки, проводити фінансові розрахунки в своїй діяльності на розширеній основі та показує його конкурентоспроможний фінансовий стан.

Отже, слід зазначити, що розвиток ринкової економіки доказує, що мета функціонуванні і існування комерційних підприємств є загальними, а саме ефективне використання факторів виробництва, яке обумовлює стабільний розвиток підприємства і забезпечує високий рівень їх конкурентоспроможності.

Окрема проблема – заходи та пошуки таких можливостей в практичній діяльності. Поведінка сучасних підприємств складається під впливом автономних цілей. Їх специфіка полягає в тому, що вони не пов'язані з формою власності і створюється на основі інтересів, які створюються всередині підприємства. Можливо, деякі властивості починають втрачати значення детермінант мети підприємства (наприклад, власність) так як всі вони можуть створювати схожі автономні цілі.

Функціонування сучасної ринкової економіки доводить, що цю роль може виконувати лише конкуренція. Точка опори здвигається саме на умови конкурентного середовища, створює ситуацію, при якій ринок спонукає підприємства до вибору цілі, які пов'язані з пошуком економічних надлишків.

Конкурентоспроможність підприємства в конкурентному середовищі більш висока в порівнянні з ситуації слабкої чи відсутньої зовнішньої конкуренції. Таким чином, щоб застосувати творчий економічний потенціал конкуренції в цілях розвитку економіки, досягнення поставлених цілей, необхідно її поєднувати з системою економічних регуляторів держави, які дозволяють нейтралізувати її руйнівні форми, оскільки сучасну конкуренцію неможливо назвати ні досконалою, ні ефективною.

## **1.2 Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємств**

Процеси, які відбуваються в національній і світовій економіці, обумовлюється зміною технологічних укладів і супроводжуємо вибуховим зростанням інновацій, нових технологій, швидким переходом економічних трансакцій в цифрове середовище, визначає зміну предмету конкуренції і конкурентного процесу. Її предметом виступають інтелектуальні ресурси і механізми регулювання прав на них. Конкуренція приймає глобальний характер, стає більш жорсткою, зменшує кількість незалежних суб'єктів, скорочується свобода конкурентної боротьби. Основними рушійними силами нині виступають розвиток Інтернет- і електронної комерції і викликані цим зміни в складі і перевагах споживача.

На результативність конкуренції та конкурентного середовища здійснюють вплив системи факторів: організаційних, економічних, техніко-технологічних, правових, інвестиційних, інноваційних, екологічних, внутрішнє і зовнішнє середовище господарювання і інше. Всіх їх можна представити на рис. 1.2.

Але головним і визначальним усіх зазначених системах виступає людина, персонал суб'єктів підприємництва на всіх ієрархічних рівнях.



**Рис. 1.2 Вплив факторів на конкурентоспроможність**

Проблема полягає в тому, яким шляхом, як спонукати персонал, починаючи від виконавців на кожному робочому місці до керівників всіх рівнів (бригад, дільниць, цехів, підприємств, об'єднань, галузей), враховувати і моделювати, як створити конкурентоспроможну продукцію з мінімально необхідними витратами трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, по ціні, яка відповідає платоспроможному попиту переважної більшості населення і суб'єктів підприємництва на внутрішніх і зовнішніх рівнях.

Однак щоб максимально наблизитися до ефективного рішення того чи іншого питання (проблеми), необхідно його розглянути в системі економічних відносин, в яких виступає кожний суб'єкт підприємництва в процесі виробничої діяльності. Це можливо здійснити через впровадження ефективного економічного механізму.

Економічний механізм виступає як певна система важелів і методів, які повинні забезпечити (або максимально сприяти цьому) відповідність економічних



відносин характеру розвитку виробничих сил в даному часовому періоді в питаннях виробництва, обміну і споживання життєвих благ в різнорівневій системі «підприємство – об'єднання – галузь (регіон) – держава». Всі структурні складові економічного механізму (мотивація праці, планування, система ціноутворення, фінансово-кредитні відносини, управління, інноваційно-інвестиційна і маркетингова діяльність, конкуренція) взаємопов'язані і взаємообумовлені. Тому послаблення будь-якого із них викликають негативні наслідки, знижують ефективність механізму, а через нього і всієї економічної системи. Слід враховувати, що одним із суттєвих факторів, який негативно впливає на економіку будь-якого суб'єкта підприємництва і держави в цілому, нині виступає недосконалість економічного механізму господарювання. На жаль, на практиці це недооцінюється, а то й просто ігнорується, що впливає на створення великих соціально-економічних витрат.

Кожне аграрне підприємство в сучасних умовах господарювання і на перспективу основними орієнтирами діяльності виділяє такі:

- завоювання, збереження і зміцнення позицій на ринку на основі обліку вимог споживачів продукції;
- технічне переоснащення виробництва і оновлення основного капіталу;
- поступовий перехід до більш сучасних технологій з метою забезпечення найбільш повної відповідності потребам ринку;
- освоєння виробництва ново імпортозаміщеної продукції;
- збільшення частки експортних поставок продукції;
- зниження витрат виробництва за рахунок оптимізації виробничих процесів;
- забезпечення ефективної і високорентабельної роботи підприємства.

Тобто стратегічною метою підприємств є створення прибуткового високорентабельного виробництва, яке б відповідало сучасному рівню розвитку сільського господарства.

Розглянемо напрями удосконалення складових економічних механізму як базису формування різнорівневого середовища господарювання. Одним із

істотних факторів, який впливає на формування ефективного конкурентного середовища господарювання виступає податкова система. Проблема полягає в тому, як мінімізувати рівень тіньової економіки, з одного боку, а з іншого – забезпечити повну участь всіх платників податків в формуванні бюджету країни на всіх рівнях, створити податкову систему простою, зрозумілою, доступною і ефективною – однієї із найважливіших складових різнорівневого конкурентного середовища.

В соціально-економічному ланцюгу «джерело праці – засоби праці – предмети праці – виробництво життєвих благ» основна складова - джерело праці, в ролі якого можна розглянути людину (персонал підприємства). Виходячи із цієї ґрунтовної методологічної передумови, податкове навантаження повинно розраховувати на основі кількості залучених у виробництві продукції, робіт, послуг персоналу. Нарахування податку, виходячи із кількості персоналу, виступає вихідною точкою оподаткування суб'єктів незалежно від форм господарювання. Отже, слід проводити економічний експеримент, обміркування можливого суттєвого соціально-економічного ефекту без великих додаткових інвестиційних вкладень, етапність впровадження.

Одним із важливих спонукальних стимулів творчого пошуку в напрямку постійного удосконалення виробництва продукції, робіт, послуг на даному етапі розвитку стосовно до економіки підприємства є оплата праці. На сьогодні, вона формується по залишковому принципу і не в повній мірі виконує свої основні функції: відтворювальну, стимулюючу, регулюючу, обліково-виробничу. Всі вони базуються на адекватних принципах оплати праці.

Планування виробництва, прогнозування обсягів продаж, величини грошових потоків, розробка бізнес-планів ґрунтується лише на наближених очікуваних розрахунках, а не фактичні величини, і дуже часто бізнес замість очікуваного прибутку може принести збитки, величина яких може перевищити не лише інвестиційні засоби, але й вартість всього наявного в розпорядженні майном підприємства.

Ризик притаманний всім аспектам діяльності підприємства, і тут проявляється така властивість ризику, як альтернативність, яка передбачає необхідність вибору із декількох можливих варіантів рішення, напрямів, діях. Відсутність можливості вибору свідчить про відсутність ризику: там, де немає вибору, не існує і ризику. Фінансово-господарська діяльність підприємства здійснюється в умовах невизначеності. Вибір тієї чи іншої стратегії розвитку може привести як до збільшення, так і до втрати вкладених коштів. В умовах невизначеності завжди існують безліч альтернативних варіантів прийняття рішень. Ймовірність успішної реалізації будь-якого із них залежить від значної кількості внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на підприємства. тобто ризик це двомірна величина, яка характеризується ймовірністю і обсягами втрат, які спричинені невизначеністю, яка є супутньою діяльності підприємства.

Ризик це можливість відхилення характеристик економічного стану об'єкта від очікуваних осіб, які приймають рішення, значень. Ризик суб'єктивний, а невизначеність об'єктивна. Оскільки невизначеність виступає джерелом ризику, її слід мінімізувати за рахунок придбання інформації, прагнучі привнести невизначеність до нуля, тобто до повної визначеності, за рахунок якісної, вичерпної інформації. Але на практиці зробити це не завжди можливо, тому, приймаючи рішення в умовах невизначеності, слід її формалізувати і оцінити ризику, джерелом яких вона виступає.

Система принципів управління ризиками полягає в наступному:

- ті дії, які попереджають ризики, повинно бути економічно доцільними;
- в прийнятті управлінських рішень в рамках корпоративних стратегій організації;
- приймаємі рішення опираються обов'язково на необхідний обсяг достовірної інформації;
- рішення повинні враховувати об'єктивні характеристики середовища, в якому функціонує підприємство;
- має бути систематичними щодо характеру їх здійснення;

- враховувати при управлінні ризиками наявний стан аналізу ефективності прийнятих рішень і оперативне коригування прийомів, які використовуються при управлінні ризиками.

Управління ризиками це заснована на оцінці ризиків цілеспрямована діяльність з реалізації найкращого із можливих способів зменшення ризиків до рівня, який вважається прийнятним, при заданих обмеженнях на ресурси і час. Ця діяльність ґрунтується на системному підході для прийняття рішень, виробітки процедур і здійснення практичних заходів з метою попередження кризових ситуацій, зменшення їх масштабів і проведення захисних дій в ході ліквідації їх наслідків.

Задача якісного аналізу ризику є виокремлення його джерел і причин, етапів і робіт, при здійсненні може скластися ризикована ситуація, визначення майбутніх сфер ризику, виявлення тих з них, які виникають як результат підприємництва, планування майбутніх вигод і можливих несприятливих результатів проявів ризикованих ситуацій, які були виявлені.

Методи якісного аналізу можливо розділити на такі групи: методи, які базуються на аналізі реальної інформації; методи збору нової інформації; методи моделювання діяльності підприємства; методи експертного аналізу. Результати якісного аналізу ризику виступають вихідною інформацією для проведення кількісного аналізу, під час якого визначаються числові значення ймовірності настання ризикових подій і обсягів створюваного ним втрат чи винагороди.

Для ефективного аналізу різноманітних ризиків в підприємницькій діяльності слід застосувати цілу систему методів, що підкреслює доцільність формування системного алгоритму (механізму) управління ризиками. Стосовно методів управління цими подіями можна застосувати у всіх видах бізнес.

Отже, ризик це складне явище, який має багато різноманітних, іноді суперечливих складових, оскільки в основі ризику лежить ймовірнісна природа ринкової діяльності і невизначеність економічної ситуації. Алгоритм управління ризиками підприємства в сформованих ринкових умовах може мати чітку структуру з можливістю її коригування за результатами реалізації програми

заходів по зниженню ризиків і з урахуванням факторів впливу, які постійно змінюються. При прийнятті економічних управлінських рішень на мікрорівні ризиків не слід уникати, а слід оцінити рівень ризику і управляти ними.

Слід враховувати, що відбувається поступовий перехід від традиційної, характерної для індустріальної епохи, цінової конкуренції до конкуренції інформаційно-мереживної, змінюється її характер і умови. Поряд із традиційними ресурсами слід особливу увагу приділяти такому важливому чиннику як зростанню важливості і вартості знань та технологій, які виступають основною передумовою виникнення нових технологічних і цифрових ринків, які мають якісно нові характеристики конкуренції, які зумовлені:

- специфікою пропонованої продукції, яка включає наявність правової охорони об'єктів інтелектуальної власності, що дозволяє власнику цих прав отримувати технологічну ренту;

- зміна в ринкових обмеженнях, які на відміну від бар'єрів входу на традиційні ринки визначається рівнем інноваційного сприйняття підприємства і формується з витрат на освоєння і використання нової інфраструктури і технологій;

- використання інтелектуальних прав в якості інструменту конкурентного впливу і досягнення домінуючого положення;

- залежність попиту на інновації і інтелектуальну продукцію від попиту на кінцеву продукцію, при виробництві якої використовуються ці технології тощо.

Отже, динамічність розвитку технологій, інноваційна складова продукції визначає переваги фірми на ринках, оскільки дозволяє використати фактор інновацій як основний при просуванні продукції та її збуту.

### **1.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства**

В гіперконкурентному світі, який спонукає підприємства постійно знижувати маржинальність, бізнес розглядає великі дані як можливість

отримувати абсолютну зброю в боротьбі за виживання. Економічний аналіз підприємства в ринкових умовах передбачає знання і вміння проводити аналіз конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність аграрного підприємства оцінюється за допомогою сукупності показників. Одноманітності і загальних підходів до них не існує. Для оцінки конкурентоспроможності товарів і підприємства використовуються різноманітні методики. Кожний з показників методики має певні переваги і слабкі місця, але вони лише визначають певну поточну ситуацію (позицію) підприємства. Конкурентоспроможність не можна приймати за показник, рівень якого можливо визначити для себе і для конкурента, а потім перемогти останнього. Запропоновані методики різних авторів, відрізнялось один від одного, охоплюють різноманітні аспекти цього поняття, але не мають кінцевої і комплексної структури.

Для багатьох дослідників конкурентоспроможність означає не стільки важливий для зміни показник, скільки філософію роботи керівника, різноманітність стратегічних і тактичних прийомів направлених на пошук переваг і їх ефективне використання в конкурентній боротьбі. Тим не менш ігнорування кількісної оцінки конкурентоспроможності, не дивлячи на слабкі місця, сучасна компанія не може.

Важливою для конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність її товарів і порівняння її з конкурентоспроможністю конкурентів. Довгий час в оцінці конкурентоспроможності підприємства головну роль відводилося оцінці конкурентоспроможності її товарів, тому кількісні показники в цій області відпрацьовані і уніфіковані в більшій мірі.

Встановлення сукупності якісних параметрів товару – вихідна точка оцінки його конкурентоспроможності, які можливо розподілити на стійкі (жорсткі) і нестійкі (м'які). Перші описують важливі функції товару, а саме технічні параметри, параметри відповідності законодавчим актам, національним і міжнародним стандартам, нормативам тощо. Якщо не всі параметри виробленої продукції відповідають регламентованим вимогам покупця, то це свідчить про його не конкурентоспроможність. М'які параметри характеризують естетичні

властивості товару. Нині, коли ринок заповнений різноманітними товарами, в тому числі схожими стійкими показниками, зростає значення нестійких параметрів, створює товарам особливу привабливість. Потім необхідно ці параметри кількісно визначити, що просто здійснити для стійких параметрів, кожний із яких має певні значення (чи діапазон граничних величин), які виражені в тих чи інших одиницях виміру. Більш складною проблемою є кількісне визначення нестійких параметрів, які не мають, як правило, природньої фізичної міри, і тому важко піддаються безпосередній кількісній оцінці. Ці параметри характеризують деякі особливості ергономічності товару, а також всі його естетичні переваги.

Для вирішення даної проблеми можлива оцінка на базі органолептичних методів, які побудовані на суб'єктивному сприйнятті людиною тих чи інших властивостей об'єкта і вираження результатів сприйняття в бальній (кількісній) формі.

Інший спосіб вирішення проблеми ґрунтується на використанні експертних методів, які орієнтуються на досвід роботи і інтуїтивне сприйняття кваліфікованими спеціалістами ролі тієї чи іншої властивості в задоволенні конкретної потреби. На основі узагальнення висловлених експертами суджень будується узагальнююча кількісна оцінка нестійкого параметру.

В процесі дослідження конкурентоспроможності об'єктів на мікрорівні найбільш повну інформацію являє собою не виявлення реального співвідношення якості порівнюваних товарів, а виявлення стійких взаємозв'язків між витратами різноманітних товарів і їх якістю. При її вирішенні частіше всього використовуються параметричні методи дослідження, які дозволяють не лише встановити ці зв'язки, але й кількісно їх визначити.

При застосуванні методу оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в аграрному виробництві можуть виникати складності в оцінці рівня конкурентоспроможності кожного виду продукції, так як потребує розрахунок великих витрат праці і часу. В межах табл. 1.1 проведемо класифікацію підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Якщо оцінити кожний вид продукції не є можливим, то необхідно використовувати показники тільки тих продуктів, які мають найбільшу питому вагу в обсягах виробництва і продаж чи ж провести оцінку за групами продукції.

Таблиця 1.1

## Класифікація підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознак	Види підходів до оцінки				
1. Використання в оцінці показників конкурентоспроможності товару (КСТ)	КСТ визначає конкурентоспроможність підприємства		КСТ – частина оцінки конкурентоспроможності підприємства	Відсутність прямої оцінки КСТ в оцінці конкурентоспроможності підприємства	
2. Тип показника, який використовується	Приватний (одиничний, диференційований)		Комплексний		
			груповий	узагальнюючий	
3. Характер показника, який використовується	Абсолютний		Відносний		
				Нормативний	
4. Підходи, які використовуються для оцінки	З точки зору ефективності використання ресурсів	З точки зору фінансових результатів	З точки зору ефективності діяльності	З точки зору досягнення основної цілі бізнесу	Змішаний
5. Тип використовуваної моделі оцінки	Виключно фінансова		Виключно економічна	Виключно ринкова	Змішана
6. Характер використовуваної моделі оцінки	статистична			динамічна	
7. Форма подання результатів оцінки	Графічна		Матрична	Формалізована	
8. Рівень об'єктивності оцінки	об'єктивна			суб'єктивна	

Конкурентоспроможність товару включає параметри, які створені у виробництві і є властивостями товару; параметри збуту і сервісу товарів, включаючи умови продажу, після продажне обслуговування і обмеження споживачів; суб'єктивне сприйняття товару споживачами. Конкурентоспроможність товару можливо аналізувати за двома напрямками. Це залежить від того, яка задача важливіша: визначення параметрів, за якими підприємство більш за все програє конкурентам, чи загальне уявлення про позицію товару підприємства відносно товару-конкурента.

Відповідно використовується один із двох методів:



1. диференціальний, в результаті оцінки якого встановлюється: чи буде досягнутий рівень параметрів базового зразка, по яким параметрам він не досягнутий, які із параметрів найбільш сильно відрізняється від базового;

2. комплексний (маркетинговий), який заснований на застосуванні групових, інтегральних, змішаних показників чи співставлення показників питомих корисних ефектів створюваної продукції і продукції аналога-конкурента з урахуванням вагомості параметра.

Нині кількісні показники конкурентоспроможності підприємства не можуть зводитися тільки до конкурентоспроможності її товару.

Застосовують показники, які в узагальненому вигляді відображають (хоча і опосередкованим способом) рівень задоволення споживачів продукцією і послугами підприємства (наприклад, частка підприємства на ринку, її динаміка, обсяг продажу тощо). Інша група показників відображає рівень ефективності виробництва цього підприємства (обсяг прибутку, продуктивність праці, норма прибутку тощо). Особливо це важливо при визначенні потенціальної конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства може оцінюватися шляхом співставлення конкретних позицій декількох підприємств на одному і тому ж ринку за такими параметрами, як здібність до адаптації в змінних умовах конкуренції, технологія, освіта і практичний досвід персоналу, роздільна здатність обладнання, система управління, маркетингова політика, імідж тощо. Тобто, мова йде про комплекс інтелектуальних, техніко-технологічних і організаційно-економічних характеристик, які визначають успіх підприємства на ринку.

На етапі основою механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств та товарів є інноваційна модель розвитку економіки. Ця модель являє собою багатофункціональну та комплексну систему взаємодії управління інноваційно-інвестиційною діяльністю, постійною адаптацією підприємства до зовнішнього середовища та підвищення ефективності використання матеріальних, трудових, інтелектуальних та фінансових ресурсів.

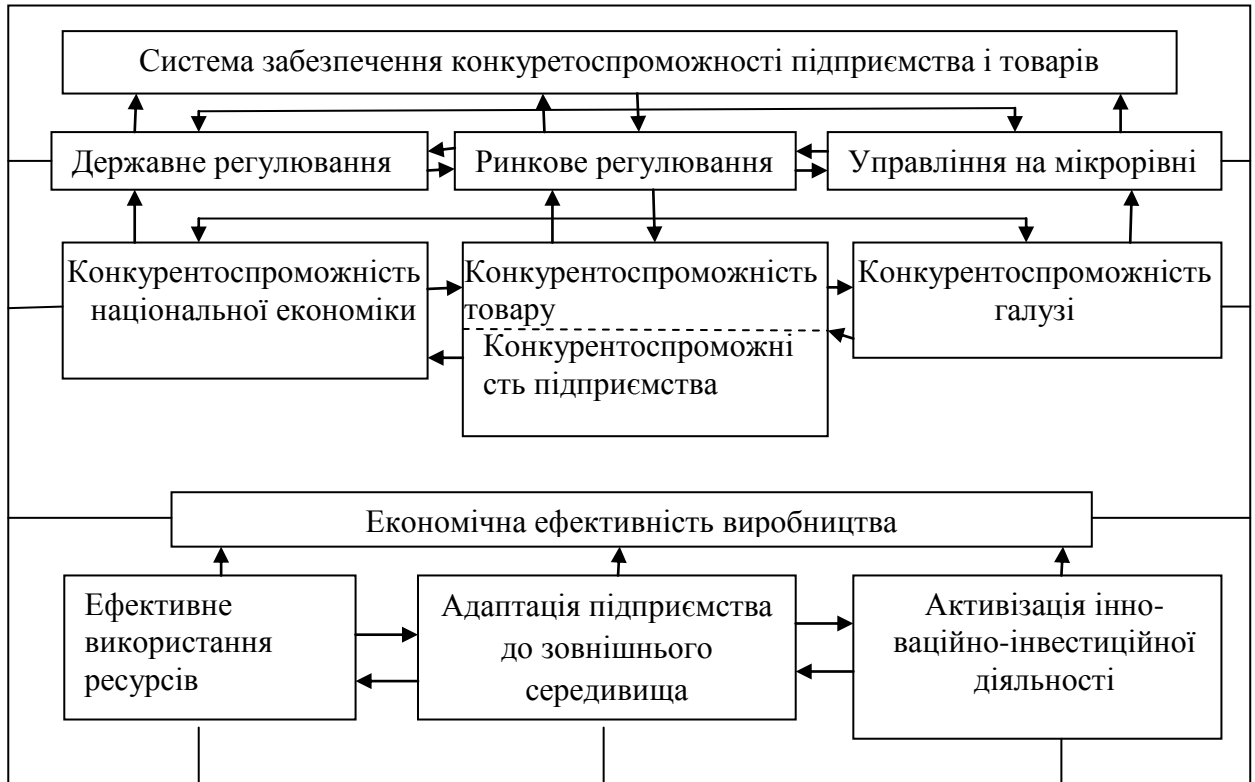
Велика кількість дослідників спираються на описові характеристики чи бальні оцінки. Такий підхід часто використовується при вивченні споживацьких переваг. При проведенні інтерв'ювання споживачі оцінюють споживчі властивості товару і його конкурентів в певному діапазоні балів. Потім спеціалісти підраховують середньоарифметичні показники за кожною властивістю і інтегральний показник конкурентоспроможності. При цьому даний метод має вагомий недолік – високий рівень суб'єктивізму. В той же час не можна не враховувати і важливу перевагу цього методу, адже він в більшій мірі відображає реальні вимоги споживачів, попит і потреби, відносну корисність. У відповідності до цього показника вносяться коригування в очікуванні керівників і планування. Використання експертних оцінок є наступним методом, перевагою якого є те, що оцінка надається спеціалістами і може бути об'єктивно відображати конкурентні переваги. Як недолік - суб'єктивізм. Третій підхід це оцінка економічної ефективності як загальної основи довгострокової конкурентоспроможності. Цей функціональний підхід передбачає використання системи фінансово-господарських показників (платоспроможність, рентабельність, ліквідність тощо), що дозволяє розширити оцінку конкурентоспроможності підприємства до комплексної величини.

Підвищити конкурентоспроможність підприємств можливо розробивши механізм на основі інноваційної моделі розвитку економіки, яка є комплексною і багатофункціональною системою як взаємодія управління інноваційно-інвестиційною діяльністю, постійною адаптацією підприємства до зовнішнього середовища та підвищення ефективності використання матеріальних, трудових, інтелектуальних та фінансових ресурсів.

На рис. 1.3 представлено організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням інноваційної моделі розвитку.

Дана модель формує основні напрямки підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств та в таких аспектах:

- розробка та періодичне оновлення підприємствами конкурентних стратегій;
- формування попиту товари та потреб населення, які підприємство може задовольнити;



**Рис. 1.3 Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності товарів і підприємства**

- підвищення науково-технічного та організаційно-технологічного рівня галузей, які забезпечують підприємство необхідними матеріальними ресурсами та інформацією;
- удосконалення державного регулювання та правове забезпечення процесів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств та товарів;
- розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємствах, що виробляють наукомісткі товари;
- адаптація підприємств до зовнішнього середовища;

– використання інноваційних підходів підвищення ефективності використання трудових, матеріальних, інтелектуальних та фінансових ресурсів, що утворюють конкурентні переваги підприємства.

Отже, дослідження кількісної оцінки конкурентоспроможності і практики її застосування зазначають, що в теоретичному плані розробка певної комплексної і застосовуваної до всіх без виключення об'єктів методики вбачається задачею дуже трудомісткою і практично нездійсненою. Більш практичне значення мала б розробка найбільш загальних положень з проведення оцінки, яка б легко адаптувалася до особливостей різних об'єктів.

### **Висновки до розділу I.**

Конкуренція передбачає використання певних економічних інструментів суперництва, до яких можна віднести зміну ціни чи обсягу випуску продукції, зниження витрат виробництва, використання нових ресурсів і технологій, випуск нових товарів і розширення асортименту, зміна умов продаж тощо.

Конкурентоспроможність підприємства в конкурентному середовищі більш висока в порівнянні з ситуації слабкої чи відсутньої зовнішньої конкуренції. Таким чином, щоб застосувати творчий економічний потенціал конкуренції в цілях розвитку економіки, досягнення поставлених цілей, необхідно її поєднувати з системою економічних регуляторів держави, які дозволяють нейтралізувати її руйнівні форми, оскільки сучасну конкуренцію неможливо назвати ні досконалою, ні ефективною.

На результативність конкуренції та конкурентного середовища здійснюють вплив системи факторів: організаційних, економічних, техніко-технологічних, правових, інвестиційних, інноваційних, екологічних, внутрішнє і зовнішнє середовище господарювання і інше.

Нині кількісні показники конкурентоспроможності підприємства не можуть зводитися тільки до конкурентоспроможності її товару. Застосовують показники, які в узагальненому вигляді відображають (хоча і опосередкованим способом)

рівень задоволення споживачів продукцією і послугами підприємства (наприклад, частка підприємства на ринку, її динаміка, обсяг продажу тощо). Інша група показників відображає рівень ефективності виробництва цього підприємства (обсяг прибутку, продуктивність праці, норма прибутку тощо). Особливо це важливо при визначенні потенціальної конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства може оцінюватися шляхом співставлення конкретних позицій декількох підприємств на одному і тому ж ринку за такими параметрами, як здібність до адаптації в змінних умовах конкуренції, технологія, освіта і практичний досвід персоналу, роздільна здатність обладнання, система управління, маркетингова політика, імідж тощо.

Дослідження кількісної оцінки конкурентоспроможності і практики її застосування зазначають, що в теоретичному плані розробка певної комплексної і застосовуваної до всіх без виключення об'єктів методики вбачається задачею дуже трудомісткою і практично нездійсненою. Більш практичне значення мала б розробка найбільш загальних положень з проведення оцінки, яка б легко адаптувалася до особливостей різних об'єктів.

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Аналіз наявності і ефективності використання виробничих ресурсів підприємства**

С(Ф)Г «ОМІ» створено в березні 2000 року. Господарство має в своєму складі гараж, тракторно-рільничі бригади, майстерня, центральний офіс. Всі підрозділи суб'єкта підприємництва поєднані з центральним офісом дорогами з твердим покриттям, тобто є розвинена виробнича і ринкова інфраструктура. Спеціалізація господарства здійснює вагомий вплив на ефективність і конкурентоспроможність господарської діяльності. Вирощена для продажу продукція виступає головним показником у методиці визначення спеціалізації підприємства. Даний процес можна розкрити за допомогою розгляду зосередженням виробничого і людського капіталу господарського осередку, на виробництві окремих видів сільськогосподарської продукції і при цьому слід обов'язково для виробництва в галузі врахування природних і економічних умов.

Економіко-географічне положення Запорізької області є вигідним, так як область розташована у південно-східній частині України і межує з Херсонською, Дніпропетровською, Донецькою областями.

Сума опадів за рік по регіону 440-450 мм, середньорічна температура повітря 17,9-18,7 С. Земельні ресурси представлені, в основному, чорноземами звичайними середньогумусними та їхніми різновидами. Значна частина земельних ресурсів має рівнинний пологовий та хвилястий рельєф з крутизною 1,1-1,9°, місцевий базис ерозії складає 50 м.

Тривалість періоду з температурами вище 10С<sup>0</sup> - 170-178 днів. Сума температур в цей період від 2950-3100 С<sup>0</sup>, кількість опадів 259 мм. З першої декади жовтня розпочинаються осінні заморозки. Весняні закінчуються в другій декаді квітня.

Основним ресурсом в аграрному виробництві являється земля. Підприємство має загальну земельну площу 897 га. Динаміка і структура земельних ресурсів, землезабезпеченість наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельного фонду, землезабезпеченість господарства

Показники	2018		2019		2020		2020 у % до 2018
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	897	100,0	897	100,0	897	100,0	100,0
в т.ч. сільськогосподарські угіддя	882	98,3	882	98,3	882	98,3	100,0
із них: рілля	882	98,3	882	98,3	882	98,3	100,0
Інші угіддя	15	1,7	15	1,7	15	1,7	100,0
Площа посівів, га	882	-	882	-	882	-	100,0
Питома вага посівів в р ріллі, %	-	100,0	-	100,0	-	100,0	-
Коефіцієнт с. – г. освоєння землі	1	-	1	-	1	-	100,0
Коефіцієнт розораності землі	1	-	1	-	1	-	100,0
Припадає на одного робітника: - сільськогосподарських угідь	44,1	-	51,9	-	46,4	-	105,2
- ріллі	44,1	-	51,9	-	46,4	-	105,2

З даних табл. 2.1 можемо простежити наступну ситуацію, що в період 2018-2020 рр. площа сільськогосподарських угідь і ріллі не змінилась, що залишило без змін значення коефіцієнту сільськогосподарського освоєння і розорення землі. Землезабезпеченість сільськогосподарськими угіддями і ріллею зросла на 5,2%, що пов'язано зі зменшенням кількості працівників на підприємстві.

Відповідно до укладених договорів досліджуване підприємство має зв'язок з виробничими осередками Запорізького регіону та іншими областями країни, осередками переробки і реалізації аграрної продукції. Саме вони формують пропозицію на виробничий асортимент виробників сільськогосподарської продукції.

Рівень спеціалізації відображає процес поглиблення розподілу праці на підприємстві. Структура реалізованої продукції господарством, їх питома вага

найбільш точно дає можливість розкрити наявний напрямок виробництва в ньому. Розраховану структуру товарної продукції представимо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Структура товарної продукції підприємства

Види продукції	2020		В середньому за період 2018-2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові, всього	8172,7	51,5	7668,8	51,9
В т.ч.: озима пшениця	8172,7	51,5	6103,2	41,3
ячмінь	-	-	1565,6	10,6
Соняшник	4652,9	29,3	4019,1	27,2
Озимий ріпак	2063,9	13,0	1920,9	13,0
Інша продукція рослинництва	986,5	6,2	1167,3	7,9
Всього по рослинництву	15876,0	100	14776,2	100,0
Разом по господарству	15876,0	100	14776,2	100,0

За даними табл. 2.2 можна зробити висновок, що галузь рослинництва формує загальний обсяг виручки, яка надходить на поточний рахунок підприємства.. Так в середньому за три роки (2018-2020 рр.) питома вага продукції рослинництва у структурі товарної продукції склала 100%, при цьому в структурі товарної продукції за цей період переважало виробництво зернових і технічних культур. Взагалі вартість реалізованої продукції в 2020 році зросла на 21 % відносно 2018 р. Як бачимо, в 2020 р. на підприємстві ячмінь не вирощувався, а зернові представлені озимою пшеницею.

Отже, «спеціалізація підприємства це переважаюче виробництво в них відповідного виду (видів) продукції, для якого тут існують найсприятливіші природно-економічні умови» [1].

«Ефективність виробництва в підприємстві залежить не лише від розміру галузей, які в ньому є провідними, а й від того, як розвинуті й інші галузі, що мають товарний характер. Щоб врахувати ступінь розвитку усіх товарних галузей у підприємстві, необхідно визначити і проаналізувати коефіцієнт зосередження товарного виробництва» [1]:



$$K_3 = \frac{100}{\sum_{s=1}^n P_{B_1} (2N_i - 1)}, \quad (2.1)$$

«де  $P_{B_1}$  — питома вага  $i$ -ї галузі в структурі товарної продукції, %;  $N_i$  — порядковий номер  $i$ -ї галузі в ранжированому ряду, побудованому за спадаючою ознакою. Якщо коефіцієнт спеціалізації  $K < 0,2$ , то рівень спеціалізації низький, при  $K (0,2 - 0,4)$  — середній, при  $K (0,4 - 0,6)$  — високий, при  $K > 0,6$  — поглиблений» [1].

$$K_3 = 100 / (41,3 * (2 * 1 - 1) + 27,2 * (2 * 2 - 1) + 13 * (2 * 3 - 1) + 10,6 * (2 * 4 - 1) + 7,9 * (2 * 5 - 1)) = 100 / 333,2 = 0,3$$

Аграрне підприємства має середній рівень спеціалізації, так як значення коефіцієнт зосередження товарного виробництва знаходиться в межах діапазону 0,2—0,4. Напрямок спеціалізації — зерно-олійний.

На сьогоднішній день основне питання, яке постає перед аграрними підприємствами це низький рівень виробничого потенціалу і з наявними виробничими потужностями по створенню конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції. Вирішення його пов'язано з гострою необхідністю заміни сильно зношених основних засобів і в першу чергу їх активної частини. Так як наявність застарілої техніки, обладнання, значні затрати на поточний ремонт, моральний знос обладнання впливає на кінцеві результати й на рівень продуктивності праці. В підприємстві наявні основні засоби оновлюються, однак їх склад і структура не в повній мірі відповідає агротехнології. Розглянемо склад та структуру виробничого капіталу підприємства та забезпеченість ним (табл. 2.3). Проаналізувавши дані табл. 2.3 можна зробити висновок, що в підприємстві вартість основних засобів зросла на 19,4%. Їх склад представлені активною (80%) і пасивною (20%) частинами, що свідчить про оптимальне співвідношення їх на підприємстві. Вартість оборотних засобів зросла на 15,8% в 2020 р. відносно 2018 р. Ефективність використання виробничого капіталу зросла за основними і оборотними засобами. Забезпеченість основними засобами (капіталооснащеність) зросла на 19,4%, капіталоозброєність — на 25,7% за період 2018-2020 рр.

Ефективність використання основного капіталу зросла на 2,2%, що показує зростання віддачі від використання основного капіталу у вигляді товарної продукції.

Таблиця 2.3

## Ефективність використання виробничого капіталу

Показники	2018	2019	2020	2020 у % до 2018
Вартість основних засобів, тис. грн.	14209,7	15822,9	16962,4	119,4
З них:				
- активна частина	10668,6	12682,2	13677,5	128,2
- пасивна частина	3541,1	3140,7	3284,9	92,8
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	9506,4	10238,7	11009,6	115,8
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	13118,2	15334,4	15876,0	121,0
Капіталооснащеність, тис. грн.	1611,1	1793,98	1923,17	119,4
Капіталоозброєність, тис. грн.	710,49	930,76	892,76	125,7
Продуктивність основного капіталу, грн.	0,92	0,97	0,94	102,2
Капіталомісткість, грн.	1,09	1,03	1,06	97,6
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	1,38	1,50	1,44	104,5
Тривалість одного обороту оборотного капіталу, днів	265	243	253	95,6
Матеріаловіддача, грн.	1,0	1,01	1,0	100,0
Матеріаломісткість, грн.	1,0	0,99	1,0	100,0
Припадає основних засобів на 1 грн. оборотних засобів, грн.	1,49	1,55	1,54	103,4
Норма прибутку, %	1,7	2,8	3,1	+1,4 в.п.

Ефективність використання оборотних засобів також зросла з 2018 р. до 2020 р. Тривалість одного обороту оборотного капіталу знизився, тобто під час виробничого процесу кошти стали обертатися швидше на 7 днів (4,4%). Матеріаловіддача і матеріаломісткість не змінилася і є сталою.

Норма прибутку зросла на 1,4 в.п., тобто виробничий капітал став в цілому використовуватися ефективніше.

Людський капітал виступаючи основою інтелектуального капіталу в останній час все більшого впливу здійснює на розвиток продуктивних сил суспільства. Глибоке проникнення інтелектуального капіталу у виробництво змінює його характер, забезпечуючи тим самим зростання ефективності виробництва в цілому і його використання. Прогрес в розвитку продуктивних сил змінює не лише

органічну будову капіталу, сприяючи зростанню технічного озброєння спирається при цьому на більш складний за своєю кваліфікацією і рівнем підготовки працюю, а й методам оцінки використання трудового потенціалу. Динаміка наявності та ефективності використання трудових ресурсів розглянута в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Динаміка наявності та ефективності використання трудових ресурсів

Показники	2018	2019	2020	2020 у % до 2018
Загальна чисельність працівників, чол.	20	17	19	95,0
із них: постійні	18	17	18	100,0
сезонні	2	-	1	50,0
Відпрацьовано всього, тис. люд-год.	33,79	28,98	35,13	104,0
Відпрацьовано одним середньорічним працівником, люд-год.	1689,7	1704,6	1848,9	109,4
Нормативний річний запас праці, тис. люд-год.	38,5	32,73	36,58	95,0
Коефіцієнт використання робочого часу	0,88	0,89	0,96	109,1

Розраховані показники наявності та використання персоналу в табл. 2.4 характеризують наступне, на підприємстві працівники більш серйозніше почали відноситись до виконання своїх обов'язків, про що свідчить зростання коефіцієнту використання робочого часу на 9,1%. В 2020 р. він майже наблизився до раціонального значення, тобто майже дорівнює одиниці. Трудова активність працівників за період 2018-2020 рр. зросла на 9,4%, що свідчить про підвищення раціональності використання праці кожного окремого працівника.

На досягнення високих результатів і своєчасну адаптацію підприємства до ринкових змін впливає ефективне використання всіх ресурсів підприємства, так як вони виступають головною умовою його життєстійкості і конкурентоспроможності.

Про ефективність господарської діяльності підприємства можна судити за показниками виробничо-фінансової діяльності в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Основні показники економічної ефективності підприємства

Показники	2018	2019	2020	2020 у % до 2018
Припадає на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.:				
- основних засобів	1611,1	1793,9	1923,2	119,4
- виробничих витрат	1441,7	1655,2	1701,5	118,0
Отримано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	1095,1	1146,6	1247,2	113,9
- товарної продукції	1487,3	1738,6	1800,0	121,0
- прибутку	45,6	83,4	98,5	216,0
Отримано товарної продукції, грн. на:				
- 1 грн. основних виробничих фондів	0,92	0,97	0,94	102,2
- 1 грн. виробничих витрат	1,03	1,05	1,06	102,9
- 1-го робітника, тис. грн.	655,9	902,0	835,6	127,4
- 1 люд.-год.	388,2	529,1	451,9	116,4
Рівень рентабельності, %	3,16	5,04	5,79	+2,63 в.п.
Норма прибутку, %	1,7	2,8	3,1	+1,4 в.п.

Проаналізувавши дані табл. 2.5 можна зробити висновок, що аграрне підприємство в цілому має позитивну динаміку за всіма результативними показниками. Ефективність використання економічного потенціалу підприємства зростає за земельними ресурсами. Прибуток в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зріс вдвічі. Продуктивність праці зростає в розрахунку на одного середньорічного працівника на 27,4% і на одну люд.-год. – 16,4% з 2018 р. до 2020 р. Окупність витрат зростає на 2,9%, що є позитивною тенденцією. Рівень рентабельності зріс на 2,63 в.п. і простежується чітка тенденція (щорічна) до його зростання.

Аналіз кожного наявного ресурсу і фінансового стану підприємства показує загальний його рівень, який сформований на підприємстві. Для аналізу його конкурентоспроможності проведемо більш детальний аналіз виробничого потенціалу та основних підприємств-конкурентів.

## 2.2. Оцінка ресурсного потенціалу підприємств в бізнес-середовищі

Конкурентні переваги аграрних підприємств в національній економіці в значній мірі залежить від якості наявних економічних ресурсів, спроможності трудових ресурсів адаптуватися до нових технологій, потребам національного і міжнародних ринків, а також оволодіння і застосування нових знань, технологій і навичок, постійно підвищувати свій конкурентний статус тощо.

Ресурсне забезпечення і споживання ресурсів в аграрному секторі економіки слід розглядати як пріоритетний напрямок зміцнення і нарощування конкурентоспроможності виробництва і підприємства, оскільки достатній рівень матеріальних ресурсів дозволяє виробити, доставити, зберегти і реалізувати продукцію в обґрунтованій кількості, а зниження матеріальних витрат визначає зростання ефективності комерційної діяльності.

Особливістю ресурсоспоживання в аграрному секторі є те, що визначення плануємих рівней матеріальних ресурсів за їх видами і фінансових коштів для їх придбання відбувається на початку календарного року. Так, використання ресурсів в галузі рослинництва має в основному сезонний характер з урахуванням технології вирощування конкурентних культур; в галузі тваринництва – пов'язано з особливостями утримання тварин, активністю розповсюдження хвороб і необхідністю проведення їх профілактики. Досить важливим є планування рівня витрат з урахуванням можливих змін кон'юнктури на ринку матеріальних ресурсів, оскільки, з одного боку, порівняльно низькі рівні виробничих витрат не дозволяють в повній мірі забезпечити ресурсну складову технологічного процесу; з іншого боку, порівняно високі – знижують ліквідність оборотних засобів, тим самим зменшуючи інвестиційний потенціал сільського господарства; з третього боку, прогресивне зростання ціни і тарифів на матеріальні ресурси не дає можливості здійснити в плануємому обсязі види продукції, особливо чутливі до цінових коливань. Багаторазове підвищення цін на окремі ресурси в продовж календарного періоду (при обмежених фінансових активах) по-різному відображаються на показниках ефективності використання матеріальних ресурсів. В табл. 2.6

розглянемо основні складові наявного ресурсного потенціалу аграрного підприємства.

Таблиця 2.6

## Ресурсний потенціал підприємства

Показники	2018	2019	2020	2020 у % до 2018
Площа сільськогосподарських угідь, га	882	882	882	100,0
Середньорічна чисельність показників, чол.	20	17	19	95,0
Вартість виробничого капіталу, тис. грн.	23716,1	26061,6	27972,0	117,9
Виробничі витрати, тис. грн.	12715,6	14598,7	15007,3	118,0
Товарна продукція, тис.грн	13118,2	15334,4	15876,0	121,0
Прибуток, тис. грн.	402,6	735,7	868,7	216,0

З табл. 2.6 видно, що аграрне підприємство має ресурсний потенціал, який дозволяє займатися вирощуванням сільськогосподарських культур і є можливість до розширеного відтворення виробництва за рахунок зростання загального прибутку вдвічі як джерела даного процесу.

Інші складові ресурсного потенціалу зазнали таких змін – вартісні зросли, площа сільськогосподарських угідь не змінилася, чисельність працівників знизилася на 5%.

Розглянемо динаміку основного показника, який характеризується використанням всіх наявних ресурсів – прибутку (табл. 2.7).

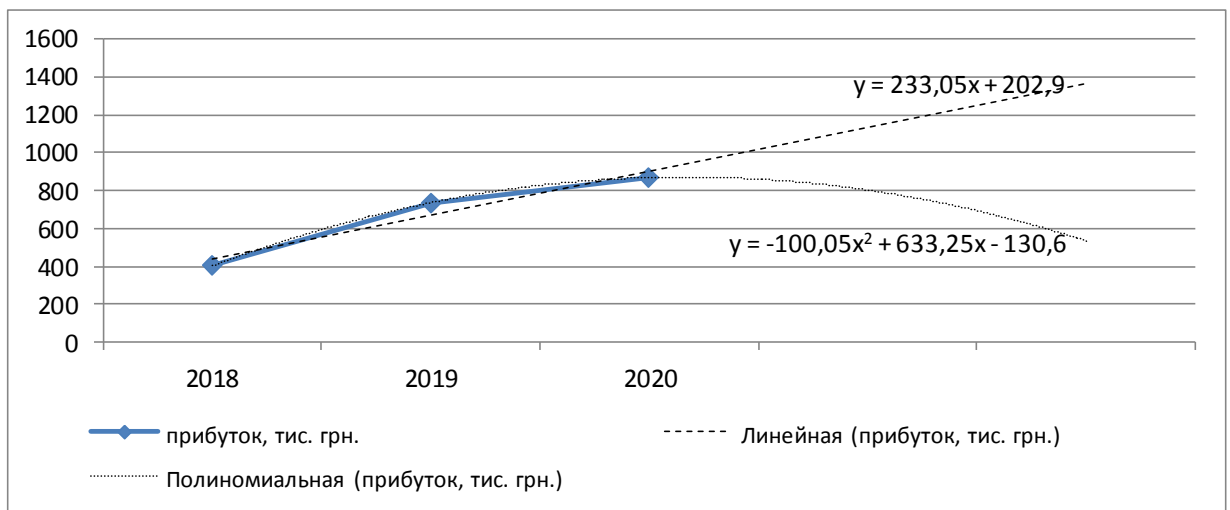
Таблиця 2.7

## Динаміка прибутку підприємства

Рік	Прибуток, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн		Темп росту, %		Темп приросту, %	
		баз.	ланцюг.	баз.	ланц.	баз.	ланц.
2018	402,6	-	-	-	-	-	-
2019	735,7	333,1	333,1	182,7	182,7	82,7	82,7
2020	868,7	466,1	133,0	215,8	118,1	115,8	18,1

Динаміка прибутку підприємства показала, що в господарстві останні три роки простежується чітка тенденція до його зростання. За розрахунками базовим і ланцюговим методом спостерігаємо зростання цього показника. Найбільше зростання відбувається за розрахунком по базовому методу (темپ приросту склав 115%). Прибуток виступає основним фінансовим показником і тому розглянемо тенденцію його змін більш детально за допомогою трендового рівняння.

Графічно простежимо динаміку змін прибутку на підставі методу трендів (рис. 2.1).



**Рис. 2.1 Аналітичне вирівнювання прибутку підприємства, тис. грн.**

Рівняння прямолінійного тренду щодо аналізу прибутку має вигляд:  $y=233,05x + 202,9$ . Воно показує, що у 2017 році, вирівняний прибуток становить 202,9 тис. грн. Рівняння параболічного тренду має наступний вигляд:

$$y=-100,05x^2+633,25x - 130,6.$$

Це означає, що у 2017 році, вирівняний прибуток становив 130,6 тис. грн., початкова швидкість його зростання 633,25 тис. грн., а середнє уповільнення зміни щорічних рівнів 100,05 тис. грн.

Розглянемо більш детально наявні економічні ресурси досліджуваного підприємства, а саме його техніко- технологічну складову потенціалу в табл. 2.8.

За основними показниками техніко-технологічного потенціалу аграрних підприємств досліджуване підприємство перевищує основного підприємства-конкурента по всім показникам.

Таблиця 2.8

## Техніко-технологічний потенціал підприємств

Показники	С(Ф)Г «ОМІ»			Підприємство-конкурент		2020 (-/+ до	
	2018	2019	2020	2019	2020	2018	підприємства-конкурента
Рентабельність основних засобів, %	2,8	5,0	5,0	2,0	3,0	+2,2	+3
Прибуток на 1 га с.-г. угідь, грн/га	456,5	834,1	984,9	745,6	807,9	+528,4	+177,0
Темп зростання продуктивності основного капіталу част. од.	-	1,05	0,97	0,88	0,96	-	+0,01

В досліджуваному підприємстві результативні показники і в динаміці змінюються в напрямку ефективності використання ресурсів підприємства, а відносно підприємства-конкурента вони вищі і в динаміці показують вищі результати. Прибуток на 1 га сільськогосподарських угідь в підприємстві зріс на 528,4 тис. грн, а в 2020 р. був вище підприємства-конкурента на 177 тис. грн. (21,9%). Темп зростання продуктивності праці в досліджуваному підприємстві відносно конкурента був вищий на 0,01.

Оскільки всі економічні фактори динамічні і їх взаємозв'язки також зазнають змін, то більшість задовільних рішень їх взаємозв'язку будуть впливати і визначатись в залежності від розвитку не лише техніко-технологічних параметрів підприємства, а й від інших складових, наприклад, заходів з реалізації продукції, комплексу маркетингу, фінансових розрахунків тощо.

Проаналізуємо динаміку збутового та маркетингового потенціалу підприємств в табл. 2.9.

Як показує аналіз табл. 2.9 на досліджуваному підприємстві показники збутового та маркетингового потенціалу зросли по всім показникам, що свідчить про посилення цього потенціалу на підприємстві. Відносно підприємства-конкурента, то спостерігається по деяким показникам перевищення у підприємства-конкурента. Найбільше зростання спостерігаємо за показником



рентабельності продажу на 1,84 в.п. в господарстві, і вище за конкурента на 2,9 в.п.

Таблиця 2.9

## Динаміка збутового та маркетингового потенціалу підприємств

Показники	С(Ф)Г «ОМІ»			Підприємство-конкурент		2020 (-/+ ) до	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	підприємства-конкурента
Рентабельність оборотних активів	0,64	0,78	0,81	0,81	0,92	+0,17	-0,11
Рентабельність продажу, %	3,06	3,01	4,9	2,2	2,0	+1,84	+2,9
Операційна рентабельність товарообороту	0,02	0,03	0,05	0,01	0,01	+0,03	+0,04
Оборотність товарних запасів	1,31	1,5	1,44	2,01	2,02	+0,13	-0,51
Рентабельність товарних запасів	0,49	0,56	0,61	0,34	0,36	+0,12	+0,25
Рентабельність витрат на збут	0,02	0,07	0,03	0,01	0,02	+0,01	+0,01

При цьому слід відмітити, що в досліджуваному господарстві і конкурента цей показник є низьким, в кожному з них цінова конкурентоспроможність слабка, майже відсутня.

Розглянемо в подальшому дослідженні інші складові потенціалу щодо аналізу конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.10).

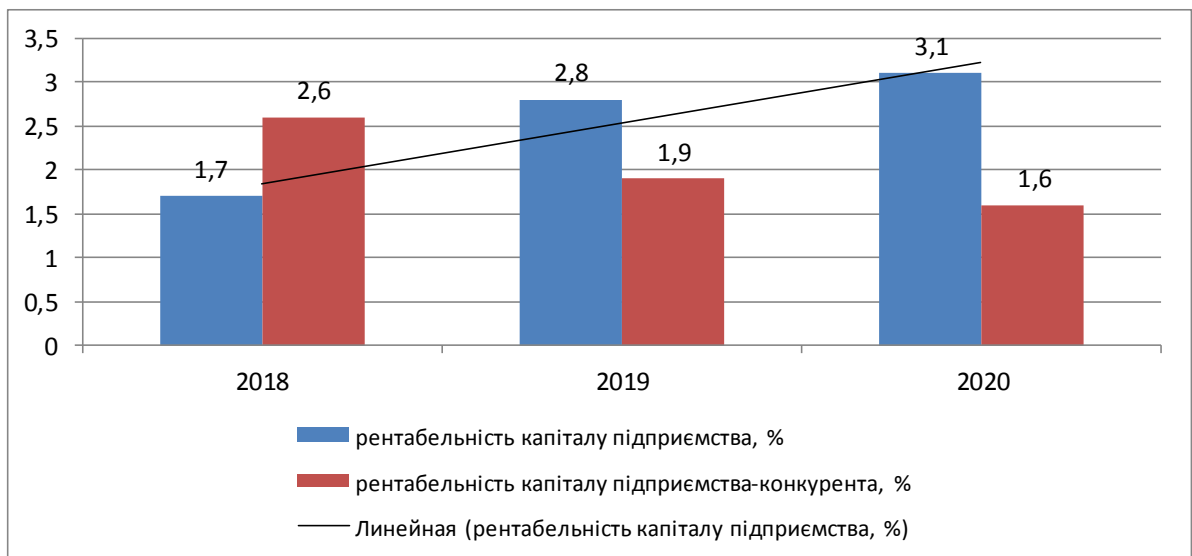
Таблиця 2.10

## Динаміка підприємницького потенціалу підприємств

Показники	С(Ф)Г «ОМІ»			Підприємство-конкурент		2020 (-/+ ) до	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	підприємства-конкурента
Рентабельність капіталу	1,7	2,8	3,1	1,9	1,6	+1,4	+1,5
Оборотність капіталу	0,56	0,58	0,57	0,61	0,64	+0,01	-0,07
Темп зростання продуктивності праці	-	1,36	0,85	0,99	0,87	-	-0,02

Як бачимо за показниками підприємницького потенціалу вищі в досліджуваному підприємстві за ефективністю використання виробничого капіталу, а от темпи використання трудових ресурсів і надходжень грошових коштів від капіталу краще у конкурента.

Тому для підприємства доцільна акцентувати увагу саме на сильних аспектах і в використовувати капітал на такому ж належному рівні. Розглянемо детальніше норму прибутку в динаміці на рис. 2.2.



**Рис. 2.2 Динаміка рентабельність капіталу підприємств, %**

Отже, як бачимо досліджуване господарство щорічно посилює ефективність використання виробничого капіталу і дану тенденцію підтверджує лінія тренду, яка має чітку тенденцію до зростання.

Розглянемо в табл. 2.11 основні показники виробництва основної сільськогосподарської культури в досліджуваному підприємстві і його основного підприємства-конкурента.

В досліджуваному підприємстві основною товарною культурою, яка визначає спеціалізацію є пшениця озима. Ця ж культура є основною і у підприємства-конкурента, тож як бачимо за всіма показниками ефективності виробництва цієї культури досліджуване підприємство опереджає підприємство-конкурента. В підприємстві врожайність щорічно зростає, і вища ніж у конкурента на 2,5 ц/га.

Таблиця 2.11

## Економічна ефективність виробництва пшениці озимої

Показники	С(Ф)Г «ОМІ»			Підприємство -конкурент		2020 (-/+) до	
	2018	2019	2020	2019	2020	2018	підприємства -конкурента
Врожайність, ц/га	33,1	32,4	35,9	36,7	33,4	+2,8	+2,5
Виробничі витрати на 1 га, тис. грн.	19,5	19,5	19,6	18,7	19,8	+0,1	-0,2
Доход від реалізації продукції з 1 га, тис.грн.	20,3	20,4	20,9	19,2	19,9	+0,6	-1,0
Прибуток на 1 га, тис.грн.	0,8	0,9	1,3	0,5	0,1	+0,5	+1,2
Рівень рентабельності, %	4,1	4,6	6,6	2,7	0,5	+2,5	+6,1
Рентабельність продажу, %	3,9	4,4	6,2	2,6	0,5	+2,3	+5,7

Рівень рентабельності в досліджуваному підприємстві складає 6,6% в 2020 р. і вона зросла відносно 2018 р. на 2,5 в.п. Цінова конкурентоспроможність озимої пшениці більш висока ніж у основного підприємства-конкурента на 5,7 в.п.. Тому за наявних умов господарювання виробництво озимої пшениці для підприємства є більш конкурентоспроможним ніж для його основного конкурента. При цьому слід зазначити, що економічна ефективність їх вирощування в обох господарствах була низькою.

Дослідження ресурсного потенціалу підприємств розкриває лише один з аспектів діяльності, більш повно оцінити конкурентоспроможний стан підприємств можливо за рахунок аналізу фінансових показників.

### 2.3. Оцінка фінансово-економічної діяльності підприємства

Життєздатність і конкурентоспроможність підприємства залежить від раціонально використаного власного фінансово-економічного потенціалу. Словом «потенціал» звичайно позначають засоби, запаси, джерела, які можуть бути використані, а також можливості окремих осіб, суспільства в конкурентній обстановці. Тобто під цією категорією розуміють наявність у будь-кого

прихованих, ще не проявивших себе можливостей чи здібностей у відповідних сферах їх життєдіяльності. Визначаючи дану економічну категорію, слід враховувати, що потенціал (економічний, виробничий, трудовий, фінансовий) являє собою суспільну, збірну характеристику ресурсів, яка прив'язана до міста і часу. Розглянутий техніко-технологічний і збутово-маркетинговий потенціали характеризують той чи інший бік діяльності підприємства. Проаналізувати всі складові і дати повний аналіз конкурентних переваг підприємства можливо лише з урахуванням фінансової складової потенціалу [7]. Розглядаючи діяльність аграрного підприємства через призму фінансово-економічних процесів та характеризуючи фінансово-економічному потенціал, що формує основу для виробництва певного обсягу та асортименту продукції, визначення оптимального співвідношення компонентів виробничої, фінансової та організаційної структури управління й інших економічних механізмів. Він полягає не тільки в сукупному відображенні поточних і перспективних можливостей економічної системи, але й у трансформуванні наявних ресурсів за допомогою притаманних їй працівникам підприємницьких здібностей в економічні блага, що сприятиме максимальному задоволенню інтересів аграрного підприємства. Фінансово-економічний потенціал підприємства, не будучи постійною величиною, водночас, як й інші елементи виробництва, схильний до постійних змін, а тому потребує особливих підходів до управління. Проаналізуємо в табл. 2.12 загальну динаміку фінансового потенціалу підприємства і його основного конкурента.

Таблиця 2.12

## Динаміка фінансового потенціалу підприємств

Показники	С(Ф)Г «ОМІ»			Підприємство -конкурент		2020 в % до	
	2018	2019	2020	2019	2020	2018	підприємства -конкурента
Коефіцієнт автономії	0,81	0,81	0,92	0,86	0,88	113,6	104,5
Коефіцієнт платоспроможності	1,01	1,02	1,02	0,96	0,99	100,1	103,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,80	0,79	0,83	0,75	0,77	103,8	107,8

З табл. 2.12 видно про покращення загальної фінансового потенціалу досліджуваного підприємства. Всі його складові зросли за рахунок покращення фінансових показників. Коефіцієнт автономії зріс на 13,6%, тобто підприємство посилює фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування і свідчить, що частка власного капіталу у загальних вкладеннях підприємства зростає. Стосовно його основного конкурента, то по всім показникам воно має гірший фінансовий потенціал, ніж досліджуване.

Досліджуване підприємство по всім складовим економічного потенціалу має більш сильні конкурентні позиції, ніж його основний конкурент, який відстає як у виробництві продукції так і по фінансовим складовим виробничого процесу. З метою поглибленого взаємозв'язку між основним показником економічної ефективності (рівнем рентабельності), яка має суттєвий вплив як на поточний рівень конкурентоспроможності так і на стратегічну перспективу проаналізуємо вплив і взаємозв'язок ряду факторів на дану величину.

Для побудови моделі використано наступну лінійну залежність формула:

$$Y f(X_1, X_2, \dots, X_n,)$$

де:  $Y$  – це результативний показник моделі (грошовий дохід від реалізації продукції на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.);  $X_1, X_2, \dots, X_n$  – це факторні показники моделі (відповідно фондівдача, грн., продуктивність праці, тис. грн./чол., коефіцієнт платоспроможності).

Кореляційно-регресійний аналіз саме дозволить розрахувати вплив факторів на результативний показник – рівень рентабельності підприємства, % - ( $Y$ ) і ряду факторів:

норма прибутку, % – ( $X_1$ ),

кількість працівників, осіб – ( $X_2$ ),

продуктивність основного капіталу, грн. – ( $X_3$ ),

вироблено одним працівником за рік, тис. грн. – ( $X_4$ ),

витрати на збут, тис. грн. – ( $X_5$ ).

Всі розрахунки відобразимо в табл. 2.13

Таблиця 2.13

## Розрахунок впливу факторів на результативну ознаку

	X1	X2	X3	X4	X5	Y
X1	1	-	-	-	-	
X2	-0,00027	1	-	-	-	
X3	0,378456	0,156984	1	-	-	
X4	0,117445	0,898946	0,621169	1	-	
X5	0,678615	-0,122015	0,052414	0,335789	1	
Y	0,6328101	0,225584	0,841236	0,9469852	-0,101123	1

За допомогою методу кореляційного аналізу виявлено суттєвий зв'язок між досліджуваними факторами. Так, коефіцієнти парної кореляції становлять: норма прибутку і рівень рентабельності (0,63), кількість працівників і рівень рентабельності (0,22), а витрати на збут і рівень рентабельності (-0,10). Таким чином, аналіз рівня економічної ефективності виробництва та пошук шляхів її підвищення на мікрорівні є необхідною умовою зростання дохідності підприємств, конкурентоспроможності їх продукції на внутрішньому й світовому ринках, забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки.

Слід зазначити, що вплив факторів на рівень рентабельності можна оцінити не тільки використавши кореляційно-регресійний аналіз, а й за допомогою аналітичного групування, який проведемо на підставі сукупності аграрних підприємств Закарпатської області (дані для розрахунку в додатку А), яку розділили на 3 однакових групи за рівнем рентабельності виробництва (табл. 2.14).

Як бачимо зі зростанням рівня рентабельності прибуток має чітку тенденцію до зростання, відхилення між крайніми групами за цим показником склало 624,3 тис. грн. Всі показники за даним критерієм розподілу має чітку тенденцію до зростання. До індикаторів економічної ефективності відносимо й продуктивність праці, яка відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування підприємства.

Таблиця 2.14

Формування ефективності функціонування аграрних підприємств  
Запорізької області залежно від рівня рентабельності, 2020 р.

Показник	Групи підприємств за рівнем рентабельності			Відхилення між крайніми групами
	I – менше 10%	II – 10,1-20%	III – більше 20,1%	
Товарна продукція на 1 га, тис. грн.	15,1	18,6	21,3	6,2
Продуктивність праці, тис. грн.	651,3	712,8	877,1	225,8
Прибуток на 1 га, грн.	501,3	896,1	1125,6	624,3
Одного середньорічного працюючого, тис. грн.	49,1	55,8	69,9	20,8
Норма прибутку, %	-1,3	3,9	5,9	+7,2
Рентабельність продажу, %	-2,0	4,1	18,9	+20,9

Переорієнтація підприємства в стратегічній перспективі на розвиток конкурентоспроможності позначиться на системі управління підприємства, а саме на розвиткові стратегічного менеджменту. До цілей підприємства на довгостроковий період належать: стабілізація лідерських позицій у відповідному ринковому сегменті, підвищення рівня рентабельності від основної діяльності, зростання ринкової вартості підприємства.

### **Висновки до розділу II.**

Аграрне підприємства забезпечено трудовими, земельними і виробничими ресурсами. В цілому має позитивну динаміку за всіма результативними показниками. Ефективність використання економічного потенціалу підприємства зросла за земельними ресурсами. Норма прибутку зросла на 1,4 в.п., тобто виробничий капітал став в цілому використовуватися ефективніше. Напрямок спеціалізації – зерно-олійний.

Прибуток в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зріс вдвічі. Продуктивність праці зросла в розрахунку на одного середньорічного працівника

на 27,4% і на одну люд.-год. – 16,4% з 2018 р. до 2020 р. Окупність витрат зросла на 2,9%, що є позитивною тенденцією. Рівень рентабельності зріс на 2,63 в.п. і простежується чітка тенденція (щорічна) до його зростання.

За складовими потенціалу маємо наступні характеристики:

- за показниками техніко-технологічного потенціалу досліджуване підприємство перевищує основного підприємства-конкурента по всім показникам. В досліджуваному підприємстві результативні показники і в динаміці змінюються в напрямку ефективності використання ресурсів підприємства, а відносно підприємства-конкурента вони вищі і в динаміці показують вищі результати. Так, прибуток на 1 га сільськогосподарських угідь в підприємстві зріс на 528,4 тис. грн, а в 2020 р. був вище підприємства-конкурента на 177 тис. грн. (21,9%).

- показники збутового та маркетингового потенціалу зросли по всім показникам, що свідчить про посилення цього потенціалу на підприємстві. Відносно підприємства-конкурента, то спостерігається по деяким показникам перевищення у підприємства-конкурента. Найбільше зростання спостерігаємо за показником рентабельності продажу на 1,84 в.п. в господарстві, і вище за конкурента на 2,9 в.п.

- за показниками підприємницького потенціалу вищі в досліджуваному підприємстві за ефективністю використання виробничого капіталу, а от темпи використання трудових ресурсів і надходжень грошових коштів від капіталу краще у конкурента.

- загальної фінансового потенціалу досліджуваного підприємства покращення. Всі його складові зросли за рахунок покращення фінансових показників. Коефіцієнт автономії зріс на 13,6%, тобто підприємство посилює фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування і свідчить, що частка власного капіталу у загальних вкладеннях підприємства зростає. Стосовно його основного конкурента, то по всім показникам воно має гірший фінансовий потенціал, ніж досліджуване.

Проведене групування показало, що зі зростанням рівня рентабельності прибуток має чітку тенденцію до зростання, відхилення між крайніми групами за



цим показником склало 624,3 тис. грн. Всі показники за даним критерієм розподілу має чітку тенденцію до зростання. До індикаторів економічної ефективності відносимо й продуктивність праці, яка відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування підприємства.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Основні стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Бізнес-середовище еволюціонує в залежності від зміни структури основних системоутворюючих факторів, сукупна дія яких зумовлює стійке функціонування відтворювального процесу як цілеспрямованої функції в ньому. Проблеми і перспективи розвитку глобальної економіки визначають шляхи еволюції бізнес-середовища, так з одного боку, в умовах очікуваного дефіциту сировинних і топливно-енергетичних ресурсів стабільне функціонування відтворення підприємств буде визначатися їх доступом до цих ресурсів. Висока життєстійкість підприємств на сучасному етапі забезпечується доступом до різних ресурсів: інтелектуальних, фінансових, сировинних, земельних, а також з високим рівнем гнучкості і мінімізації ризиків.

Наявна зовнішня ситуація в бізнес-середовищі, яка часто сприймається менеджерами як несприятлива є наслідком неефективного управління, тобто у багатьох керівників немає конкретної стратегії розвитку. Однак в умовах ринкової економіки і посилення конкурентного тиску на ринку для успішного функціонування будь-якого підприємства необхідна концентрація зусиль з пошуку оптимальної моделі ведення бізнесу, забезпечити мінімізацію витрат і максимізації віддачі від інвестицій. Таким чином, сучасна бізнес-стратегія ґрунтується на сталих принципах: робити краще, дешевше і швидше. Реалізація цих принципів на практиці слід мобілізувати всі організаційні ресурси, а домогтися цього в умовах жорстких методів адміністрування керівництва, переважаючих на підприємстві, достатньо складно.

Процес антикризового управління включає декілька основних етапів:

- стратегічний аналіз стану макро- і мікросередовища підприємства;

- вибір найкращої місії підприємства;
- вивчення економічного механізму виникнення різноманітних ситуацій і створення системи зовнішніх і внутрішніх змін;
- створення антикризової стратегії і стратегічний моніторинг та контроль.

Як показало дослідження підприємства на ньому практика стратегічного управління відсутня. В бізнес-плані відсутня чітко сформульована місія і стратегія розвитку підприємства, в продовж багатьох років залишаються незмінними системи, структури і методи управління, повільно впроваджуються інновації в сфері менеджменту і маркетингу. Зрозуміло, що в таких умовах вплив ризикованих, кризових подій не можна не помітити.

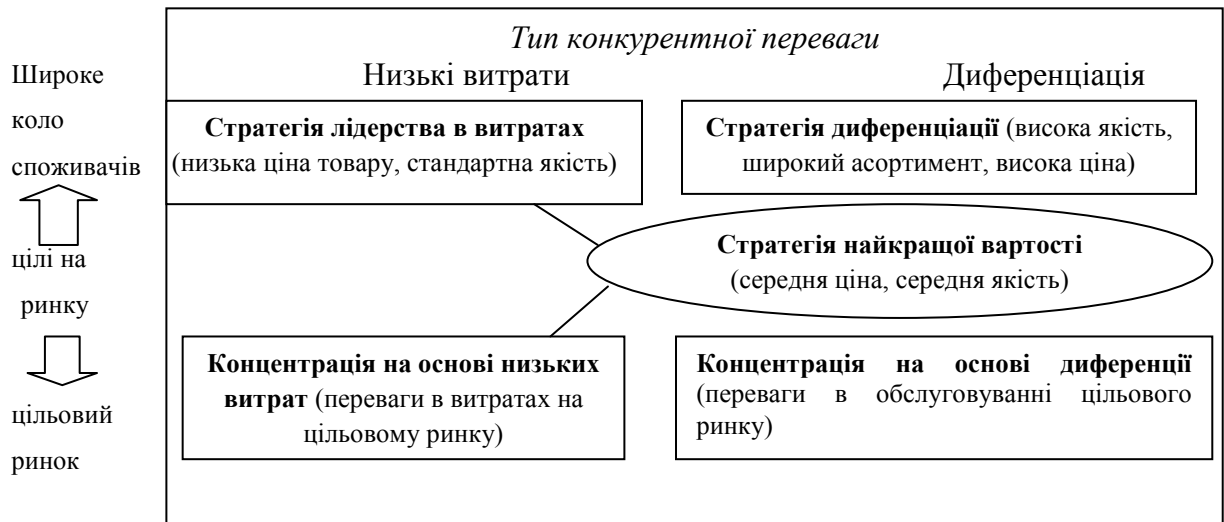
В цілому можна виділити наступні основні недоліки управління (антикризового) підприємством:

- відсутність довгострокових маркетингових досліджень ринку і стратегічних планів розвитку підприємства;
- недостатність кадрового забезпечення і системного навчання персоналу;
- недостатньо дієві і результативні системи мотивації робітників;
- недооцінка можливостей основних конкурентів і їх інновацій в менеджменті, маркетингу, логістиці;
- відсутність політики постійного режиму економії ресурсів і ощадливості;
- використання політики звинувачень і пошуку винних в помилках при адміністративних методах управління;
- відсутність практики створення спеціальних резервних фондів безпосередньо на підприємстві для фінансування інвестиційних програм в кризовий період;
- несвоєчасність реакції на ринкові зміни і втрачені вигоди, які призводять до посилення кризи всередині підприємства.

Формування стратегічних цілей є процес програмування кінцевих результатів. При плануванні легко досяжних цілей отримуємо відповідні показники росту підприємства. Навпаки, при постановці напружених цілей

стимулюється впровадження інновацій для їх досягнення, так як наявними методами реалізувалися такі цілі в повній мірі неможливо.

В рамках конкурентних відносин при інших рівних умовах споживачі віддають перевагу товарам з більш низькими цінами. В кризовий період така поведінка споживачів ще більш виражена, що передбачає використання, в якості антикризових, стратегій зниження витрат (рис. 3.1).



**Рис. 3.1 Вибір конкурентної стратегії в кризовий період**

Оптимізація витрат підприємства є найбільш сильним конкурентним підходом, так як економія витрат здійснює значно більший ефект на зростання прибутку в порівнянні з приростом обсягу продаж.

Механізм реалізації стратегії, забезпечує своєчасну адаптацію підприємства до ринкових змін, представлена на рис. 3.2. і включає наступні структурні елементи:

- розробка стратегічного плану з розгляду різноманітних сценаріїв розвитку кризової ситуації;
- створення професіональної служби маркетингу і розробка ефективної маркетингової стратегії і збутової політики;
- впровадження системи бережливого виробництва і оптимізація витрат на основі логістики;

- кадрове забезпечення стратегічного процесу і стимулювання робітників за результатами контролю показників реалізації антикризисної стратегії.



**Рис. 3.2 Механізм формування і реалізація стратегії розвитку підприємства**

При формуванні економічного механізму антикризового управління необхідно, перш за все, позбавитися від існуючих стереотипів по відношенню побудови системи менеджменту, використання стилів і методів управління, інакше необхідні зміни і інновації на підприємстві будуть блокуватися діючим адміністративним правилам і процедурам.

В нових умовах система менеджменту повинна мати такими властивостями, як гнучкість і адаптивність, децентралізація, неформальне управління, мотивація ентузіазму і впевненості, диверсифікація управління, посилення інтеграційних процесів, які дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати ресурси для розвитку бізнесу. В рамках традиційних підходів в

управлінні достатньо складно цього досягти – необхідна широка реструктуризація системи менеджменту, застосування сучасних технологій і методів планування, формування мереживних структур і робочих команд з управління проектами розвитку із професіональних менеджерів. Мета більшості виробників полягає в тому, щоб повністю задіяти і трудовий потенціал. Проблема полягає в тому, що якщо створювати товар за планом, то при зменшенні заказів в порівнянні з плануємим обсягом виробництва зростає запас продукції, що призводить до збільшення витрат. Цей дисбаланс є головним недоліком використання традиційних методів планування.

В сучасному менеджменті починає активно застосовуватися новий підхід в області оперативного планування і управління виробництвом – бережливе виробництво. Сутність цієї технології полягає в організації такої системи виробництва, яка направлена на більш повне задоволення споживача за менший час і з меншими втратами. Система бережливого виробництва сформувалася на основі запропонованого раніше компаніями принципами виготовлення і поставок сировини, матеріалів або готової продукції точно в строк і пропонує впровадження системи заказів, завдяки яким здійснюється оперативне управління виробництвом у точній відповідності з обсягом заказів споживачів. Таким чином, за рахунок забезпечення прямого зв'язку між виробництвом і замовником підприємство працює з мінімальними витратами і залишками готової продукції, що в умовах кризи є важливою конкурентною перевагою.

Підприємство, яке використовує систему бережливого виробництва, характеризується високою корпоративною культурою в галузі економії витрат, непримиренністю до марних витрат, великою участю робітників в контролі витрат, системою мотивації, орієнтованою на економію ресурсів.

С(Ф)Г «ОМІ» м. Оріхів Запорізької області спеціалізується на виробництві зернових і технічних (соняшнику і ріпаку) культур, в табл. 3.1 відображені показники економічної ефективності виробництва рослинницької галузі та її фактичний ресурсний потенціал, фінансові результати тощо.

Таблиця 3.1

Показники економічної ефективності підрозділів галузі рослинництва  
(в середньому за 3 роки)

Показники	Культура			
	пшениця озима	ячмінь	соняшник	ріпак
Урожайність, ц/га	33,8	29,6	20,6	25,7
Прямі витрати праці на 1га, люд.-год.	34,4	31,7	19,9	30,4
Матеріально-грошові витрати на 1га, тис. грн.	19,5	15,7	20,2	21,6
Прибуток від реалізації 1 га продукції, тис. грн.	1,01	0,34	1,2	1,11
Площа, га	501	66	220	95

Затрати праці при виробництві продукції повинні бути не більші ніж 26740 люд.-год., матеріально – грошові витрати на виробництво всієї продукції повинні бути не більше 14107,2 тис. грн. Загальна площа посіву в господарстві не більше 882 га.

Враховуючи планові показники підприємство повинно по договорам відвантажити: пшениця озима в розмірі 16000 ц; соняшнику - 4500 ц, ріпаку – 2400 ц.

Ефективність використання ресурсного потенціалу буде досягтися за рахунок отримання максимального прибутку з одиниці земельної площі. У зв'язку з цим здійснимо розрахунок сполучення посівів сільськогосподарських культур таким чином щоб загальний прибуток від реалізації всієї продукції був максимальний. Критерій оптимізації посівних площ є максимальний прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції.

Визначимо систему рівнянь і нерівностей для аграрного підприємства. Позначимо через  $X$  площу під культури, які оптимізуються:

$X_1$  - площа посіву озимої пшениці (га);

$X_2$  - площа ячменю (га);

$X_3$  - площа соняшнику (га);

$X_4$  - площа ріпаку (га).

Перша група обмежень передбачає, що сума площ сільськогосподарських культур не повинна перевищувати загальну площу наявної в аграрному підприємстві ріллі:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 \leq 882$$

Другу групу обмежень визначає розподіл виробничих ресурсів по культурам. Якщо за одиницю виміру невідомих взятий один гектар, то всі інші нормативи необхідно розраховувати на цю одиницю.

Обмеження по використанню трудових ресурсів в аграрному підприємстві запишемо у вигляді:

$$34,4X_1 + 31,7X_2 + 19,9X_3 + 30,4X_4 \leq 26740$$

Третя група обмежень враховує матеріально-грошові витрати на виробництво сільськогосподарської продукції.

Математичний вираз даного обмеження представити наступним чином:

$$19,5X_1 + 15,7X_2 + 20,2X_3 + 21,6X_4 \leq 14107,2$$

Четверта група обмежень розкриває дані про поставку деяких сільськогосподарських культур. Обмеження по виконанню контракту з пшениці озимої має вигляд:

$$33,8X_1 \geq 16000$$

Обмеження по виконанню контракту з насіння соняшнику має вигляд:

$$20,6X_3 \geq 4500$$

Обмеження по виконанню контракту з насіння озимого ріпаку має вигляд:

$$25,7X_4 \geq 2400$$

Площа посіву озимої пшениці, як і усіх інших культур обмежується виходячи із запланованої сівозміни.

Цільова функція (максимум прибутку) вигляд:

$$Z = 1,01X_1 + 0,34X_2 + 1,2X_3 + 1,11X_4 \rightarrow \max$$

Здійснимо рішення задачі, для цього використаємо програмне забезпечення і виконаємо послідовно розв'язок даної моделі (додаток Б).

Результати вирішення задачі оптимізації посівних площ показують, що



максимальний прибуток в господарстві складе 1083,35 тис. грн.. Загальна посівна площа не змінилася, а під відповідну культуру слід віднести площу: під озиму пшеницю – 473 га, під соняшник – 316 га, під озимий ріпак – 93 га. Витрати часу на виробництво продукції галузі скоротилися на 895 люд.-год. грн., а виробничі витрати на 102 тис. грн. По договірних поставок спостерігається наступні зміни. Суттєве зростання обсягів контрактних поставок лише по соняшнику на 2010 ц, по всім іншим товарним культурам змін не відбулося.

Проведені розрахунки оптимізаційної структури посівних площ дозволяють зробити висновки щодо їх ефективності використання, тобто розглянемо на скільки збільшився прибуток та рівень рентабельності при визначених змінах і визначимо знову доцільність впровадження оптимізаційної моделі. Проведемо розрахунок економічної ефективності від впровадження оптимізації посівних площ та порівняємо їх з фактичними даними в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Економічна ефективність від впровадження оптимізації  
структури посівів

Показники	2020	2022	Відхилення, (%; +, -)
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	15007,3	14905,0	99,3
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	15876	15988,35	106,5
Прибуток - всього, тис. грн.	868,7	1083,35	124,7
в т.ч. на 100 га земельних угідь	98,49	122,83	124,7
Рівень рентабельності, %	5,79	7,27	+1,48

Впровадження в аграрному підприємстві оптимізації структури посівних площ на перспективу дозволить поліпшити економічну ефективність виробництва. Рівень рентабельності зросте на 1,48 відсоткових пункти. Підприємство отримає прибуток більший на 214,65 тис. грн., а ефективність використання земельних угідь зросте на 24,7 %. Отже, розвиток сільськогосподарського виробництва та оптимізація землекористування забезпечать раціональне використання економічних ресурсів, сприятиме

підвищенню ефективності діяльності у сільськогосподарському підприємстві та його конкурентоспроможності.

Існування внутрішньої економії від масштабу головним чином пояснюється дією механізму розподілу постійних витрат. По мірі того, як затрати на виробництво продукції формуються із постійних і змінних, при збільшенні обсягу випуску постійні витрати розподіляються на все більшу кількість одиниць продукції. З часом на одну одиницю виробленої продукції приходиться все менша і менша кількість постійних, а також загальних витрат. Основними причинами наявності внутрішніх витрат від масштабу є ускладнення підприємства і координація виробничої діяльності, а також подовження комунікаційних зв'язків по мірі збільшенням підприємством обсягів виробництва, що зумовлює стрімке зростання організаційно-управлінських витрат.

Кількісна оцінка домінуючих в галузі внутрішнього по відношенню до виробничої одиниці ефекту масштабу має практичну значимість. Співвідношення внутрішніх економії і витрат від масштабу є основою для вибору оптимального розміру підприємства і виступає важливим фактором, який визначає структуру відповідної галузі. Часто впевненість в отриманні переваг від розширення масштабу виробництва є підґрунтям злиття і поглинання підприємств в галузі. Однак, якщо не враховувати можливість отримання внутрішніх витрат від масштабу, часто очікування не виправдовуються. Знання характеру домінуючого в галузі внутрішнього на підприємстві ефекту масштабу має більшу актуальність в контексті реалізації державної політики, яка формує економічне середовище в країні тощо.

На рівень ефективності виробництва впливають розмір землекористування підприємств та обсяг виробництв продукції. Особливу роль у підвищенні ефективності виробництва продукції відіграє концентрація. З підвищенням рівня концентрації виробництва знижується собівартість продукції, ефективність виробництва значно зростає. Дослідженнями Національного наукового центру "Інститут аграрної економіки" визначено оптимальні розміри сільськогосподарських підприємств – 5 – 6 тис. га сільськогосподарських угідь;

фермерських господарств – 400 га [32]. У фермерських господарствах збільшення площі ріллі з 50 до 400 і 900 га підвищує комплексний коефіцієнт використання технічних засобів з 0,16 до 0,88 - 0,91 відповідно й значно знижується і собівартість продукції.

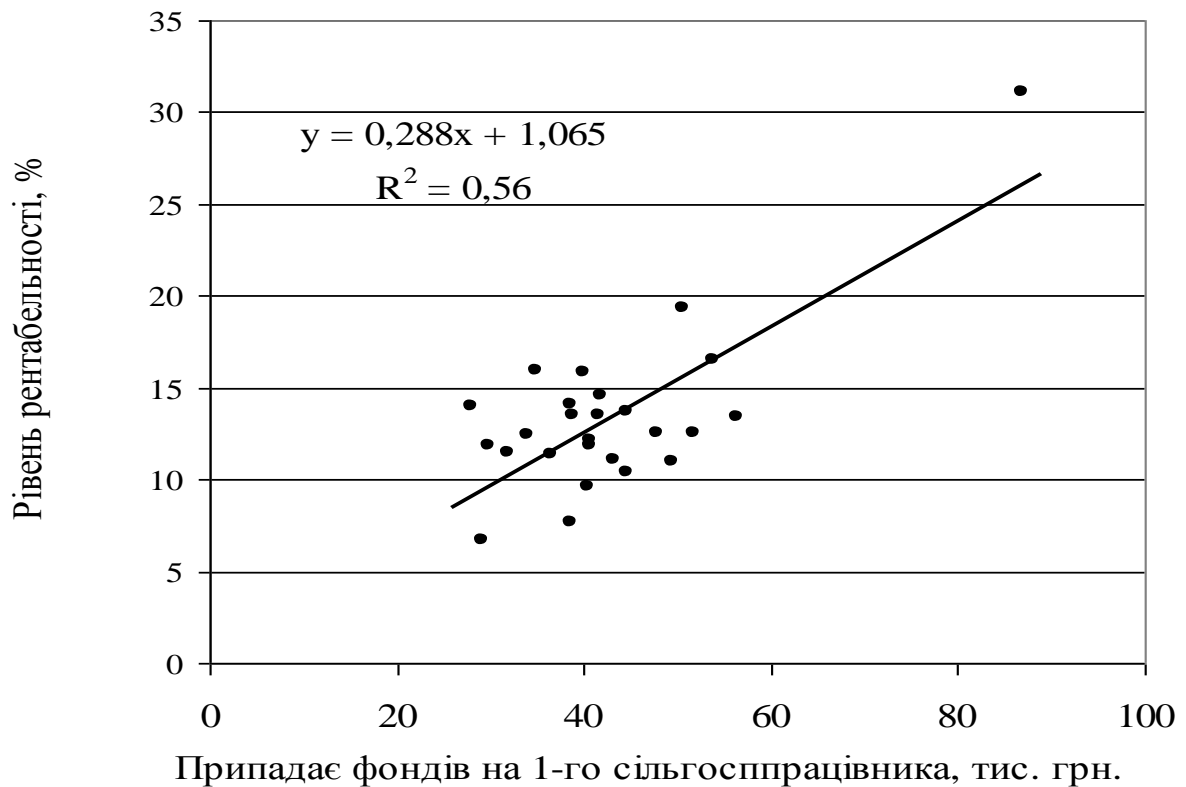
Найвищу ефективність забезпечують сільськогосподарські підприємства площа сільськогосподарських угідь в яких перевищує 5 тис. га.

Підвищити конкурентоспроможність підприємства в стратегічній перспективі можливо посилюючи і його інтенсивність впроваджених технологій на що впливає капіталооснащеність одиниці земельної площі в сучасних умовах, що значною мірою визначає рівень інтенсивності виробництва, досконалість засобів праці тощо. Розглянемо як рівень капіталооснащеності працівників аграрних підприємств Запорізького регіону впливає на ефективність використання основних засобів. Наведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що на конкурентоспроможність виробництва та на його ефективність значний вплив має капіталоозброєність, а також і інші фактори (рівень кваліфікації кадрів, ступінь зносу основних засобів, використання інноваційних розробок тощо).

Як бачимо з рис. 3.2 зростання капіталоозброєності персоналу спостерігається підвищення рівня ефективності виробництва. Тому сьогодні з великою гостротою стоять питання постачання аграрному сектору технічних засобів, реконструкції та оновлення діючих будівель, споруд та інших видів основних засобів.

Оновлення останніх є основою росту забезпеченості аграрних підприємств засобами виробництва та невід'ємною умовою розширеного відтворення. Складовими елементами цього процесу є відтворення матеріальних благ, трудових ресурсів та виробничих відносин.

Тому в кожному аграрному підприємстві повинен бути сформований повний набір засобів виробництва, які беруть участь у створенні певного продукту.



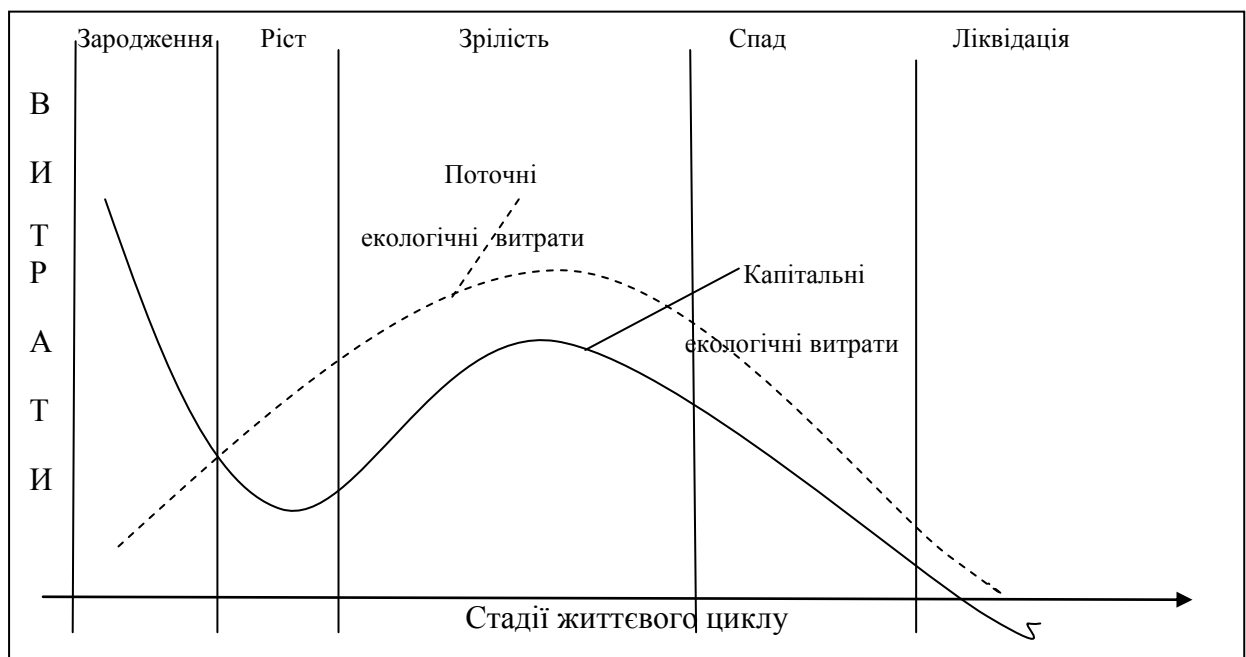
**Рис 3.3 Залежність рівня рентабельності від капіталоозброєності працівників аграрних підприємств Запорізької області за 2020 р.**

На відміну від промислових підприємств, де при створенні продукції широко використовується поділ праці (комплектуючі вироби частіше виготовляються на різних виробництвах) в аграрному секторі в більшості випадків певний продукт виробляється на кожному підприємстві.

Цей момент вимагає необхідність суворого пропорційного розподілу в комплектуванні будівлями та спорудами, технічними засобами, силовими та робочими машинами та іншими видами основних засобів. Крім того, на формування оптимальної структури основного капіталу аграрного виробництва має вплив вибраний напрямок та рівень спеціалізації господарств.

### 3.2. Удосконалення організаційної структури управління

Управління підприємством в сучасних умовах повинно враховувати сучасні тенденції і не повинно обмежуватися лише економічними факторами. Погіршення стану навколишнього середовища в результаті виробничої діяльності підприємства обумовлює необхідність повсюдної її екологізації. Дійсно, існує зв'язок екологічної діяльності підприємства за стадією її життєвого циклу. Разом з тим опис стратегії поведінки підприємства в даній сфері в залежності від етапу життєвого циклу. Тому поряд з виокремленням управлінських задач, які виникають на різноманітних стадіях життєвого циклу, має зміст розширити сферу застосування теорії життєвих циклів відносно управління екологічної діяльності на підприємстві. З аналітичного точки зору можливо провести аналіз динаміки екологічних затрат по стадіям життєвого циклу. Графічне уявлення такої динаміки рис. 3.4.



**Рис. 3.4** Динаміка екологічних витрат за стадіями життєвого циклу

Таким чином, на основі вивчення наявних моделей управління підприємством у відповідності до теорії життєвого циклу і концепцій стійкого розвитку стало можливим виділити сукупність управлінських рішень за стадіями

життєвого циклу підприємства, на яких керівництво повинно фокусувати свої зусилля для швидкого досягнення бажаного стану і забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

На стадії зародження глобальної мети є забезпечення життєздібності бізнес-ідеї і формування ефективної бізнес-моделі на локальному рівні. На цьому етапі характерна хаотична робота з постачальниками, клієнтами і партнерами, приймаємі рішення мають переважно авторитарний і короткостроковий характер. Тому виникають задачі формування організаційної структури. При цьому слід виділити і сконцентрувати зусилля на перспективних напрямках бізнесу. Необхідною також стає робота по фінансовому плануванню, залученню грошових ресурсів і контролю над фінансових потоками.

Формування матеріально-технічної бази на стадії зародження здійснюється з урахуванням вимог екологічної безпечності і враховує вплив на навколишнє середовище в межах встановлених норм. В ідеальному варіанті застосовувані технології дозволяють вести негативний вплив на навколишнє середовище до мінімуму. Чим більш екологічним є виробництво, тим вище інвестиційні витрати і тим менший рівень викидів в навколишнє середовище, і відповідно, витрати, пов'язані з виплатою екологічного податку тощо.

По мірі подальшого розвитку підприємства пріоритети зміщуються в бік активного завоювання ринку і підвищення ринкової частки. Для цього необхідно вирішення задач в подальшому пошуку джерел фінансування, ефективному управлінню активами, налагоджування взаємовигідних форм співпраці з постачальниками і споживачами, пошуку нових ринків збуту. Відповідно здійснюється оптимізація бізнес-процесів і ускладнюється організаційна структура [13].

Потім в умовах зростаючої потреби в грошових коштах для фінансування приросту оборотних активів управління екологічною діяльністю не є таким актуальним. На даній стадії невеликий масштаб діяльності підприємства, орієнтація на швидкий вихід на рентабельну роботу не стимулює керівника

організовувати і вирішувати питання екологічної безпеки. В такій ситуації управління екологічною діяльністю часто відсутній чи носить стихійний характер.

Досягнення стадії зрілості викликає перед підприємством відмінної від попереднього етапу глобальну мету – збереження конкурентних позицій. Коли досягнуті межі росту підприємства, пріоритетним напрямом стає освоєння внутрішніх резервів підвищення ефективності її діяльності на основі інноваційних підходів до модернізації виробництва, комбінаціям управлінських ресурсів, розвитку і стимулювання персоналу. Задачами підприємства також стає формування лояльності споживачів і фокусування на самих потрібних рішеннях і продуктах [24].

На етапі зрілості, коли забезпечується стабільний притоки грошових коштів, створений певний запас фінансової міцності, підприємство посилює роботу по забезпеченню екологічної безпеки. З метою підтримки конкурентних позицій з екологічної точки зору підприємство може реалізувати дрібні екологоорієнтовані інвестиційні проекти, які не потребують кардинальних змін застосовуваних технологій. В період зрілості резерви зниження екологічних витрат може бути за рахунок підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Інноваційний розвиток в даному періоді дає можливість для організації здійснення якісного стрибка і забезпечення високої результативності і рентабельності впродовж тривалого періоду. Якщо цього не дотримуватися може відбуватися дисбаланс між потребами зовнішнього середовища і внутрішніми можливостями підприємства в настає період спаду, який характеризується погіршенням всіх показників функціонування і розвитку, зниженням сальдо грошових потоків, що в кінцевому підсумку призводить до кризового стану підприємства і його ліквідації. Поточні витрати у зв'язку з негативною динамікою обсягів виробництва має тенденцію до зниження.

Для виходу з кризи і з метою адаптації підприємства до нових вимог зовнішнього середовища основними задачами керівництва на стадії спаду стає пошук перспективних напрямів виробництва, переорієнтація або ліквідація нерентабельних видів виробництва, пошук нових ринків збуту, реінжиніринг

бізнес-процесів, реорганізація управлінської структури тощо. Відповідно на кожному із етапів необхідно використовувати специфічне поєднання методів і інструментів управління.

Отже, ґрунтуючись на розумінні логіки розвитку підприємства, слід враховувати, що на кожній стадії життєвого циклу притаманні специфічні задачі управління екологічною діяльністю:

- на стадії зародження – планування техніки і технології з урахуванням екологічних факторів;
- на стадії росту – організація екологічного менеджменту;
- на стадії зрілості – розробка і реалізація екологоорієнтованих заходів;
- на стадії спаду – реінжиніринг бізнес-процесів з урахуванням екологічних факторів.

Впровадження в господарську діяльність низки заходів з екологізації виробничого процесу дозволить забезпечити виробництво високоякісної екологобезпечної продукції, що відповідатиме національним та міжнародним стандартам екологічної якості.

В фермерському господарстві майже всі земельні ресурси (сільськогосподарські угіддя) використовуються на умовах оренди, переважає при укладанні договорів з орендарями строком до 10 років (середньострокова). В поліпшення використання земель не здійснюються витрати на капітальні вкладення в цей ресурс і як результат - низька ефективність виробництва на підприємства. Виробництво сільськогосподарської продукції в господарстві здійснюється не на органічній основі, не дотримуються екологічних умов при виробництві, тобто продукція вирощується за рахунок інтенсифікації цього процесу (застосування пестицидів, гербіцидів, мінеральних добрив тощо). В фермерському господарстві вирощування органічної продукції не є пріоритетним напрямком у стратегічній перспективі, підприємство розглядає можливість виділення частини посівних площ для вирощування органічної продукції в напрямку овочівництва (на довгострокову перспективу).

Вирощування екологічно чистої продукції передбачає впровадження в



господарську практику наступних елементів землеробства, а саме: мінімізація обробітку ґрунту, внесення органічних добрив (гумус) чи використання частини врожаю, що залишився на полі як органічного добрива, впровадження науково обґрунтованих сівозмін, впровадження натуральних засобів захисту рослин.

На конкурентоспроможність аграрних підприємств все більшого впливу набувають екологічні інновації, які посилюють їх ринкові можливості у зв'язку зі зростанням попиту на екологічну продукцію і можливості підвищити конкурентоспроможність підприємства. Так, вважається, що активні в інноваційному плані підприємства, які мають відповідний потенціал, частіше створюють і впроваджують екоінновації, які в кінцевому підсумку підвищують їх результативність. При цьому вплив екоінновацій можливо розглядати з різних аспектів, а саме продуктових, процесних і організаційних. Розглядаючи динамічний потенціал підприємству необхідно відповідати вимогам постійно змінного середовища за рахунок постійної адаптації, переконфігурації і оновленні своїх ресурсів і компетенцій. Таким чином, підприємство використовує свої можливості рухатися в вірному напрямку шляхом систематичного вирішення проблем, виявлення можливостей і загроз, оперативного прийняття рішень, продуктивної реалізації стратегій і здійснення змін.

Принцип динамічного потенціалу потребує підвищеної уваги, так як вони більш ефективні ніж ресурсні стратегії, які ґрунтуються на простому акумулюванні цінних активів у поєднанні з жорсткою політикою охорони інтелектуальної власності, оскільки забезпечують серйозні конкурентні переваги. Своєчасне реагування на виклики, швидке і гнучке створення продуктових інновацій, наявність управлінських компетенцій, достатніх для ефективної координації, переорієнтації ринкових позицій і спрямованої експансії, яка є необхідною умовою конкурентоспроможністю підприємства як на національному так і міжнародному рівні.

В досліджуваному аграрному підприємстві відбувається створення і ліквідація підрозділів належить до зміни складу системи, а будь-які зміни складу системи створюють додаткові витрати і втрати. Це призводить в виробничому

осередку до негативних наслідків. Це впливає на те, що працівники стають більш невпевнені в своєму стані, необхідності в корінних змінах субординаційних відношеннях відволікає більшість працівників від виконання своїх посадових обов'язків, знижає відповідальність за кінцеві результати роботи. Ліквідувати ці негативні впливи можливо за рахунок організаційної перебудови і стає співставним з втратами, які виникають.

Оцінимо ефективність організаційної структури управління за допомогою експертних оцінок, за рахунок чого можливо дослідити наявну (діючу) структуру управління і виявити її вузькі місця. Для цього спочатку визначимо значимість кожного показника методом експертних оцінок за характером його впливу на результати роботи підприємства. Інтегральний критерій ефективності діяльності підприємства розрахуємо який би враховувати наступні критерії [20]:

K1 – критерій, який характеризує прибутковність підприємства;

K2 – критерій, який визначає фінансову стійкість;

K3 – критерій, який характеризує виробничі потужності;

K4 – критерій, який розкриває соціальний розвиток.

Звідси інтегральний критерій ефективності діяльності підприємства можна визначити за формулою:  $K_{\text{інт}} = \sqrt[4]{K_1 K_2 K_3 K_4}$ .

Можна виділити такі значення отриманого коефіцієнту:

- якщо отриманий коефіцієнт  $K_{\text{інт}} < 0,5$ , здійснюються капітальні перетворення в організаційній структурі управління;
- якщо  $0,5 < K_{\text{інт}} < 0,7$ , проводиться реструктуризація організаційної структури управління (наприклад, розподіл підрозділів на більш дрібні);
- якщо  $0,7 < K_{\text{інт}} < 0,9$ , реорганізується структура (ліквідуються структурні низькопродуктивні ланки, удосконалюється інформаційна система підприємства, підвищується продуктивність праці працівників тощо);
- якщо  $0,9 < K_{\text{інт}} < 1$ , не слід втручатися в організаційну структуру підприємства.

Проведені розрахунку даного показника за наведеними критеріями в досліджуваному аграрному підприємстві з використанням по першому критерію

показника рентабельності, по другому – показника фінансової стійкості, третій – капіталозабезпеченості і четвертий критерій – зміни прибутку до зміни витрат на соціальні заходи в підприємстві дозволили визначити Кінт на рівні 0,81, тобто в досліджуваному підприємстві організаційна структура наближена до оптимальної і основну увагу для підвищення ефективності і відповідно конкурентоспроможності підприємства слід приділити саме підвищенню продуктивності праці, дозволить отримати бажаний ефект перерозподіл прибутку на користь здійснення соціальних заходів. Оскільки розрахувати математичні показники за цим критерієм є найбільш проблематичним.

### **Висновки до розділу III.**

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі слід застосувати наступні заходи.

Здійснити в аграрному підприємстві оптимізацію структури посівних площ, яка дозволить поліпшити економічну ефективність виробництва. Рівень рентабельності зросте на 1,48 відсоткових пункти. Підприємство отримає прибуток більший на 214,65 тис. грн., а ефективність використання земельних угідь зросте на 24,7 %. Тобто, розвиток сільськогосподарського виробництва та оптимізація землекористування забезпечать раціональне використання економічних ресурсів, сприятиме підвищенню ефективності діяльності у сільськогосподарському підприємстві та його конкурентоспроможності.

В досліджуваному підприємстві організаційна структура наближена до оптимальної і основну увагу для підвищення ефективності і відповідно конкурентоспроможності підприємства слід приділити саме підвищенню продуктивності праці, що дозволить отримати бажаний ефект перерозподілу прибутку на користь здійснення соціальних заходів.

Враховуючи стадію життєвого циклу досліджуваного підприємства при управлінні його діяльністю, особливу увагу слід приділити екологічним питанням. Так як підприємство перебуває на стадії зрілості, то йому слід особливу увагу

приділяти розробці і реалізації екологоорієнтованих заходів. Впровадження в господарську діяльність низки заходів з екологізації виробничого процесу дозволить забезпечити виробництво високоякісної екологобезпечної продукції, що відповідатиме національним та міжнародним стандартам екологічної якості.

Підприємство, яке використовує систему бережливого виробництва, характеризується високою корпоративною культурою в галузі економії витрат, непримиренністю до марних витрат, великою участю робітників в контролі витрат, системою мотивації, орієнтованою на економію ресурсів та направлено на підвищення конкурентоспроможності виробничого осередку.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши дослідження підвищення конкурентоспроможністю аграрного підприємства можна зробити наступні висновки.

Конкуренція передбачає використання певних економічних інструментів суперництва, до яких можна віднести зміну ціни чи обсягу випуску продукції, зниження витрат виробництва, використання нових ресурсів і технологій, випуск нових товарів і розширення асортименту, зміна умов продаж тощо.

Конкурентоспроможність підприємства в конкурентному середовищі більш висока в порівнянні з ситуації слабкої чи відсутньої зовнішньої конкуренції. Таким чином, щоб застосувати творчий економічний потенціал конкуренції в цілях розвитку економіки, досягнення поставлених цілей, необхідно її поєднувати з системою економічних регуляторів держави, які дозволяють нейтралізувати її руйнівні форми, оскільки сучасну конкуренцію неможливо назвати ні досконалою, ні ефективною.

Аграрне підприємства забезпечено трудовими, земельними і виробничими ресурсами. В цілому має позитивну динаміку за всіма результативними показниками. Ефективність використання економічного потенціалу підприємства зросла за земельними ресурсами. Норма прибутку зросла на 1,4 в.п., тобто виробничий капітал став в цілому використовуватися ефективніше. Напрямок спеціалізації – зерно-олійний.

Прибуток в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зріс вдвічі. Продуктивність праці зросла в розрахунку на одного середньорічного працівника на 27,4% і на одну люд.-год. – 16,4% з 2018 р. до 2020 р. Окупність витрат зросла на 2,9%, що є позитивною тенденцією. Рівень рентабельності зріс на 2,63 в.п. і простежується чітка тенденція (щорічна) до його зростання.

За складовими потенціалу маємо наступні характеристики:

- за показниками техніко-технологічного потенціалу досліджуване підприємство перевищує основного підприємства-конкурента по всім показникам. В досліджуваному підприємстві результативні показники і в динаміці змінюються

в напрямку ефективності використання ресурсів підприємства, а відносно підприємства-конкурента вони вищі і в динаміці показують вищі результати. Так, прибуток на 1 га сільськогосподарських угідь в підприємстві зріс на 528,4 тис. грн, а в 2020 р. був вище підприємства-конкурента на 177 тис. грн. (21,9%).

- показники збутового та маркетингового потенціалу зросли по всім показникам, що свідчить про посилення цього потенціалу на підприємстві. Відносно підприємства-конкурента, то спостерігається по деяким показникам перевищення у підприємства-конкурента. Найбільше зростання спостерігаємо за показником рентабельності продажу на 1,84 в.п. в господарстві, і вище за конкурента на 2,9 в.п.

- за показниками підприємницького потенціалу вищі в досліджуваному підприємстві за ефективністю використання виробничого капіталу, а от темпи використання трудових ресурсів і надходжень грошових коштів від капіталу краще у конкурента.

- загальної фінансового потенціалу досліджуваного підприємства покращення. Всі його складові зросли за рахунок покращення фінансових показників. Коефіцієнт автономії зріс на 13,6%, тобто підприємство посилює фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування і свідчить, що частка власного капіталу у загальних вкладеннях підприємства зростає. Стосовно його основного конкурента, то по всім показникам воно має гірший фінансовий потенціал, ніж досліджуване.

Проведене групування показало, що зі зростанням рівня рентабельності прибуток має чітку тенденцію до зростання, відхилення між крайніми групами за цим показником склало 624,3 тис. грн. Всі показники за даним критерієм розподілу має чітку тенденцію до зростання. До індикаторів економічної ефективності відносимо й продуктивність праці, яка відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування підприємства.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі слід застосувати наступні заходи.

Здійснити в аграрному підприємстві оптимізацію структури посівних площ,

яка дозволить поліпшити економічну ефективність виробництва. Рівень рентабельності зросте на 1,48 відсоткових пункти. Підприємство отримає прибуток більший на 214,65 тис. грн., а ефективність використання земельних угідь зросте на 24,7 %. Тобто, розвиток сільськогосподарського виробництва та оптимізація землекористування забезпечать раціональне використання економічних ресурсів, сприятиме підвищенню ефективності діяльності у сільськогосподарському підприємстві та його конкурентоспроможності.

В досліджуваному підприємстві організаційна структура наближена до оптимальної і основну увагу для підвищення ефективності і відповідно конкурентоспроможності підприємства слід приділити саме підвищенню продуктивності праці, що дозволить отримати бажаний ефект перерозподілу прибутку на користь здійснення соціальних заходів.

Враховуючи стадію життєвого циклу досліджуваного підприємства при управлінні його діяльністю, особливу увагу слід приділити екологічним питанням. Так як підприємство перебуває на стадії зрілості, то йому слід особливу увагу приділяти розробці і реалізації екологоорієнтованих заходів. Впровадження в господарську діяльність низки заходів з екологізації виробничого процесу дозволить забезпечити виробництво високоякісної екологічнобезпечної продукції, що відповідатиме національним та міжнародним стандартам екологічної якості.

Підприємство, яке використовує систему бережливого виробництва, характеризується високою корпоративною культурою в галузі економії витрат, непримиренністю до марних витрат, великою участю робітників в контролі витрат, системою мотивації, орієнтованою на економію ресурсів та направлено на підвищення конкурентоспроможності виробничого осередку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. К.: КНЕУ, 2015. 783 с.
2. Андреева Л., Миргородская Е. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого экономического развития Экономист. 2004. № 1. С. 81–88.
3. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. Київ. КНЕУ, 2003. 394 с.
4. Бабенко А.Г., Удовиченко М.О., Лубенець Л.А. Формування та реалізація стратегії лідерства за витратами в забезпеченні сталого розвитку аграрних підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Полтава: ПДАА. 2011. Вип. 3, т.2. С.149–152.
5. Базилюк Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: монографія. Київ. НІСД, 2002. 132 с.
6. Бланк И. А. Финансовый менеджмент М.: Перспектива, 1998. 656 с.
7. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 1999. 895 с.
8. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2010. № 2. Т. 1. С. 156–160.
9. Ботвіна Н. О. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК)”. Нац. агр. ун-т південний філіал “Кримський агротехнологічний ун-т”. Сімферополь, 2008. 19 с.
10. Брюховецький І. М. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу: навч. посіб. Суми: Вид-во “Козацький Вал”, 2001. 474 с.
11. Бурлака О.М. Забезпечення стійкого розвитку аграрної галузі регіону на основі індикативного планування. Агросвіт. 2014. № 7. С.51–56.



12. Варава Л.М., Темченко О.А. Управління конкурентоспроможністю на підприємствах сировинних галузей: монографія. Кривий Ріг: Вид. центр КТУ, 2009. 254 с.
13. Вініченко І.І., Крючкова Ж.В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. Економіка і держава. 2017. № 4. С. 32-37.
14. Гнатушенко В. В. Конкурентный маркетинг на предприятии: монографія. Донецьк. ООО “Юго-Восток, Лтд”, 2006. 266 с.
15. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Київ. Алерта, 2006. 404 с.
16. Гуторова І.В. Використання рейтингових оцінок для аналізу конкурентоздатності сільськогосподарських підприємств. Вісник СНАУ. Серія «Економіка та менеджмент». 2010. № 6/1 (41). С. 80-85.
17. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ. Центр навч. л-ри, 2006. 384 с.
18. Економіка підприємства: підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.
19. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / [редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. К.: Вид. центр “Академія”, 2002. Т. 3. 952 с.
20. Євчук Л. А. Теоретичні аспекти розвитку конкурентоспроможності підприємств в агропромисловому виробництві. Економіка АПК. 2015. № 8. С. 120– 125.
21. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 року №2210-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 12. С.64
22. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. Економіка України. 2003. № 8. С. 33–38.
23. Іванюта В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. Агроінком. 2008. № 1– 2. С. 97–101.

24. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка, 2014. № 5. Режим доступу до журналу: [http:// www. economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua)
25. Крикавський Є.В., Кубрак Н.М. Сучасні акценти у формуванні конкурентоспроможності підприємств. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2010. № 3. Т. 3. С. 54– 57.
26. Котлик А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук. Харків. 2009. 23 с.
27. Левик І. С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання. Наука й економіка. 2010. № 2 (18). С. 132–138.
28. Малік М.Є., Нужна О.А.. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми. Київ. ННЦ ІАЕ, 2007. 270 с.
29. Мартинюк І.В. Показники галузевої спеціалізації. Механізм регулювання економіки. 2009. № 3. С. 276–281.
30. Масляєва О.О., Гіда М.Д. Визначення чинників, які впливають на економічну стійкість підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету, Серія Економічні науки. Херсон, 2016. Вип. 21. Ч. 2. С. 65-68.
31. Мерза Н. З. Економічні концепції вільної торгівлі. Науковий вісник Волинського держ. ун-ту ім. Л. Українки. 2007 С. 239– 245.
32. Месель-Веселяк В.Я. Досягнення аграрно-економічної науки – в практику реформування сільськогосподарського виробництва. Економіка АПК. 1996. № 7. С. 7-9.
33. Палкін Ю.І., Замовнін Н.П. Особливості конкуренції в аграрному секторі. Вісник аграрної науки. 1995. № 2 (502). С. 7–14.
34. Педченко Н. С. Деякі аспекти конкуренції і конкурентоспроможності в ринковій економіці. Регіональні перспективи. 2012. № 4 (11). С. 48–49.
35. Позняк С. В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 1. С. 50–54.

36. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов (пер. с англ. И. Минервин). М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
37. Русан В.М. Проблеми розвитку аграрного виробництва в Україні і перспективні напрями використання аграрного потенціалу держави для підвищення рівня продовольчої безпеки. Економіка. № 55 Режим доступу: [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/agrarne\\_vurobnustvo-07e8a.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/agrarne_vurobnustvo-07e8a.pdf)
38. Сабецкая, Г. Рыночная модель конкурентоспособности продукции. Маркетинг, 2006. № 1. С. 29–33
39. Саблук П. Т. Реформування та розвиток підприємств агропромислового виробництва: посіб. К.: ІАЕ, 1999. 532 с.
40. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва Економіст. 2009. № 12. С. 58–61.
41. Ткачук Г. Ю. Аналітичне дослідження рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу. Вісник ЖДТУ. Сер.: екон. науки. 2017. № 3 (41). С. 239–248.
42. Українська модель аграрного розвитку та її соціоекономічна переорієнтація: наук. доп.: за ред. В. М. Гейця, О. М. Бородіної, І. В. Прокопи; НАН України, Ін-т екон. та прогнозів. Київ. 2012. 56 с.
43. Ульянченко О.В. Формування та використання ресурсного потенціалу в аграрному секторі: монографія. Харків. 2006. 357 с.
44. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / [авт. кол.: С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін.] Київ. КНЕУ, 2006. 527 с.
45. Хайек Ф. Дорога к рабству. Москва, 1992, 384 с.
46. Царенко О. В. Класифікація факторів конкурентних переваг галузі регіонів. Економічний простір. 2009. № 22/2. С. 13–25.
47. Чепурина О. П. Деякі аспекти оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Вісник СевНТУ. 2011. С. 180–185.
48. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия. Маркетинг. 2015. № 1. С. 38–50.

49. Шлюсарчик Б., Педченко Н. Еволюція і співвідношення понять конкуренції та конкурентоспроможності. Академічний огляд. 2011. № 1. С. 20–26.

50. Шпикуляк О.Г., Воскобойник Ю.П., Овсянніков О.В. Формування конкурентоспроможності в аграрній економіці. Агроінком. 2007. № 9–10. С. 4–8.

Формування ефективності функціонування аграрних підприємств  
Запорізької області, 2020 р.

Підприємство	Рівень рентабельності, %	Рентабельність продажу, %	Товарна продукція на 1 га, тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн.	Прибуток на 1 га, грн.	1 середньорічного працюючого, тис. грн.	Норма прибутку, %
ТОВ "АгроВест"	8,4	8,3	14,9	591,2	601,3	45,8	3,3
ТОВ "Ліана"	11,2	10,9	16,8	613,3	791,2	61,4	4,2
ТОВ "Істок"	16,8	15,9	19,5	704,2	801,4	64,3	3,1
ФГ "Темп"	-2,2	-2,0	12,8	412,1	-12,6	-7,5	-1,1
ТОВ "ПриватАгро"	24,3	24,0	25,4	896,4	1203,4	66,9	6,0
ПП "Світлана"	-4,7	-4,2	16,0	495,1	-96,8	-4,5	-1,2
ТОВ „Укрлітагро”	20,8	20,4	21,6	901,3	1010,1	70,4	3,9
ТОВ АФ „Лан”	19,6	18,9	20,5	789,1	856,7	66,3	4,2
ФГ "Дана"	11,6	11,2	17,4	621,3	755,8	59,1	1,9
ТОВ „Мега”	8,6	8,4	14,3	546,6	604,4	40,8	4,8
ТОВ „Віал”	12,6	12,1	18,7	756,9	677,1	56,7	3,2
ФГ "Міг"	-1,4	-1,2	15,6	511,0	-46,8	-8,9	-1,0
ФГ "Скіф"	13,0	12,4	17,0	704,5	745,9	60,0	1,9
С(Ф)Г «ОМІ»	5,8	5,6	18,0	835,6	998,0	45,2	3,1

Економіко-математична модель оптимізації структури  
посівних площ

Обмеження	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$		Вид обмежень	Об'єкти обмежень
Оптимальне рішення	473		316	93			
Рілля, га	1	1	1	1	882	$\leq$	882
Затрати праці, люд.-год.	34,4	31,7	19,9	30,4	25845	$\leq$	26740
Матеріальні витрати, тис. грн.	19,5	15,7	20,2	21,6	14005,1381	$\leq$	14107,2
Виконання контракту озимої пшениці, ц	33,8				15987,4	$\geq$	16000
Виконання контракт ячменю, ц			20,6		6509,6	$\geq$	4500
Виконання контракту соняшнику, ц				25,7	2390,1	$\geq$	2400
Цільова функція максимум прибутку, грн.	1,01	0,34	1,2	1,11	1083,35684		