

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Марія БАГОРКА**
« ____ » _____ **2023 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Богдан ГОЛОВАТЮК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ірина КАДИРУС

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: маркетингу

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри маркетингу,

д.е.н., професор

_____ **Марія БАГОРКА**

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ГОЛОВАТЮКУ БОГДАНУ ЛЕОНІДОВИЧУ

1. Тема роботи: «Управління конкурентоздатністю підприємства»

Науковий керівник: Кадирус Ірина Григорівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом по ДДАЕУ від « _____ » _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 01.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти С(Ф)Г Агроінтер за 2020-2022 роки, виробничо-фінансові плани, маркетингові плани

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

Розділ 1. Концептуальні засади управління конкурентоздатністю підприємства.

Розділ 2. Оцінювання сучасного стану процесу управління конкурентоздатністю підприємства.

Розділ 3. Розробка напрямів удосконалення процесу управління конкурентоздатністю підприємства.

Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1.

Класифікаційні ознаки конкуренції. 2. Класифікаційні ознаки конкурентних переваг

конкурентоспроможності підприємств 3. Зовнішні та внутрішні чинники які впливають на

процес управління конкурентоспроможністю підприємства. 4. Склад і структура грошових

надходжень від реалізації продукції в С(Ф)Г Агроінтер. 5. Основні економічні показники

діяльності підприємства. 6. Стопчикова гістограма аналітичного вирівнювання рівня

рентабельності в С(Ф)Г Агроінтер. 7. Оцінювання сучасного стратегічного рівня С(Ф)Г

Агроінтер. 8. Профіль діяльності С(Ф)Г Агроінтер та його конкурентів. 9. Порівняльний

аналіз виробничо-збутової діяльності С(Ф)Г Агроінтер та його конкурентів. 10. Матриця

конкурентного профілю С(Ф)Г Агроінтер. 11. Етапи розробки та впровадження конкурентної

стратегії в С(Ф)Г Агроінтер. 12. Запропонована схема механізму формування конкурентної

стратегії для підприємства. 13. Матриця SWOT-аналізу для С(Ф)Г Агроінтер. 14. Стратегія

для С(Ф)Г Агроінтер за SPACE методом.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання

15.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми кваліфікаційної роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2022 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації для написання першого розділу. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2022 року	
4.	Дослідження організації господарсько-економічної діяльності фермерського господарства та оцінка рівня його конкурентоздатності. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2023 року	
5.	Виконання третього розділу кваліфікаційної роботи	Березень - квітень 2023 р.	
6.	Написання висновків та пропозицій	Травень 2023 р.	
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів.	Травень 2023 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Богдан ГОЛОВАТЮК

Керівник роботи

(підпис)

Ірина КАДИРУС

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Дослідження дефініцій конкуренції та конкурентоспроможності підприємства та її складових	7
1.2. Управління конкурентоздатністю підприємств: проблеми і перспективи	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Оцінка ресурсного потенціалу фермерського господарства	23
2.2. Аналіз процесу управління конкурентоспроможністю підприємства	34
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	42
3.1. Розробка ефективного механізму формування конкурентної стратегії для фермерського господарства	42
3.2. Стратегічні напрями розробки рішень щодо удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства	50
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Еволюція світової економіки, глобалізація ринків призвели до посилення конкурентної напруженості між компаніями та країнами. Ця жорстка конкуренція змушує підприємства постійно підвищувати свою конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність стала одним із головних аргументів багатьох обговорень та дискусій з приводу інтерпретації цього поняття. Хоча дефініція «конкурентоспроможність» досить часто використовується, його досі плутають з багатьма іншими термінами.

Наприклад, на рівні фірми «конкурентоспроможність» може стосуватися її продуктивної, комерційної або фінансової діяльності. Дані поняття мають різні значення, хоча вони і мають подібний зміст. Ці особливості вказують на відсутність розуміння факторів, що пояснюють конкурентоспроможність компаній.

На мікроекономічному рівні «конкурентоспроможність» стосується підприємства і полягає в тому, щоб займати сильну позицію на ринку. Тому, для оцінки конкурентоспроможності є необхідним дослідження зміни ринкових часток підприємства.

На макроекономічному рівні конкурентоспроможність нації – це її здатність задовольняти попит, як інтер'єру та екстер'єру країни, дозволяючи при цьому підвищити рівень життя населення. Тут теж ринкові частки національної економіки у порівнянні з іншими країнами може становити в короткостроковій перспективі показник конкурентоспроможності [15].

В економічній літературі поняття конкурентоспроможності класифікується на рівні країни, сектору та компанії, але акцент робиться саме на конкурентоспроможності компанії. Підходи до вивчення поняття конкурентоспроможності мають зосереджуватися в основному на тих елементах, які складають конкурентну перевагу підприємства.

Конкуентоспроможність є комплексним динамічним поняттям, яке постійно змінюється в залежності від ринкових умов та змін, макро-, мікро- або мезосередовища. Щоб чітко зрозуміти концепцію управління конкурентоспроможністю підприємства, ми зосередили увагу саме на теоретичних засадах і практичних підходах, пов'язаних з темою кваліфікаційної роботи.

Важливість проведених досліджень обумовлюється й замовленням на виконання окресленої теми кваліфікаційної роботи керівництва фермерського господарства Агроінтер, що розташоване у Синельниківському районі Дніпропетровської області. Пов'язано це з тим, що підприємство має потребу в удосконаленні процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в якості пріоритетного розвитку в довгостроковій перспективі.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка рівня конкурентоспроможності фермерського господарства, виявлення його конкурентних переваг та розробка заходів направлених на удосконалення процесу управління конкурентоздатністю.

Відповідно до сформульованої мети були сформовані такі завдання:

1. Дослідити концептуальні основи дефініцій конкуренції та конкурентоспроможності підприємства та розкрити сутність процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Проаналізувати сучасний стан економічної діяльності підприємства та оцінити його рівень конкурентоспроможності та процесу управління нею.

3. Сформулювати управлінські рішення щодо удосконалення процесу управління конкурентоздатністю фермерського господарства.

Об'єктом дослідження є процеси з удосконалення управління конкурентоздатністю С(Ф)Г Агроінтер Синельниківського району Дніпропетровської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних питань щодо вирішення проблем менеджменту в підвищенні конкурентоздатності підприємства.

В кваліфікаційній роботі були використані наступні методи досліджень. абстрактно-логічний метод (узагальнення теоретичних поглядів й розробка висновків щодо удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю фермерського господарства); монографічний метод дослідження теоретичних аспектів сутності дефініцій «конкурентоспроможність» та «управління конкурентоспроможністю»; статистичні методи (ряди динаміки, аналітичне вирівнювання показників по прямолінійному та параболічному трендах, графічний); методи стратегічного аналізу.

Інформаційна базою досліджень в кваліфікаційній роботі послужили: періодичні наукові видання, навчальні посібники, підручники, статистичні щорічники, аналітичні огляди, первинні документи фермерського господарства «Агроінтер», його річні звіти, договори, контракти, угоди

Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, трьох розділів, висновків, містить 10 таблиць, 15 рисунків, 1 додаток. Перелік літератури включає 54 найменування.

РОЗДІЛ І

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Дослідження дефініцій конкуренції та конкурентоспроможності підприємства та її складових

У переважній більшості сучасних наукових досліджень конкурентоздатність є цілісністю багатьох економічних категорій, питання конкурентної спроможності різних суб'єктів господарювання є складним поняттям, неоднозначність якого пов'язана з наявністю численних підходів до цього визначення.

Теоретичні засади дефініцій конкуренції та конкурентоспроможності відображені в наукових дослідженнях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема, Я. Базилюка, Л. Балабанової, І. Должанського, М. Портера, Пуцентайло, Б. Пасхавера, П. Саблука, В. Трегобчука та багатьох інших.

Конкурентоспроможність – термін що широко обговорюється в економічних дослідженнях. Більшість економічних явищ сьогодні оцінюються за критерієм конкурентоспроможності, тобто чи є вони конкурентними чи неконкурентними. Хоча термін «конкурентоспроможність» часто вживається в економічній літературі, до цього часу існують неясності щодо його концептуалізації та проблеми у його розумінні. Тому, виникає потреба більш поглиблено проаналізувати поняття конкуренції та конкурентоспроможності [18].

Ряд вчених пов'язують походження терміну «конкуренція» з німецьким словом «konkurrenz», а інші вбачають англійське «competition». Однак і ті, й інші погоджуються, що ці дефініції у свою чергу походять від лат. слова «concurrentia», яке можна інтерпретувати, з одного боку, як злиття і взаємопроникнення, а з іншого – суперництво, зіткнення, тобто процеси взаємодії. Подальші дослідження цього терміну трактують в такому викладі:

конкуренція – це «економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних зі збутом продукції, наданням послуг одним і тим же споживачам» [10].

Конкуренція виступає як економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що діють на ринку і мають за мету продавати якіснішу продукцію в порівнянні зі своїми конкурентами, краще задовольняти потреби самих вибагливих споживачів та одержувати при цьому максимальний прибуток. Для більш точного розуміння сутності і ролі конкуренції доцільно розглянути її види (рис. 1.1).

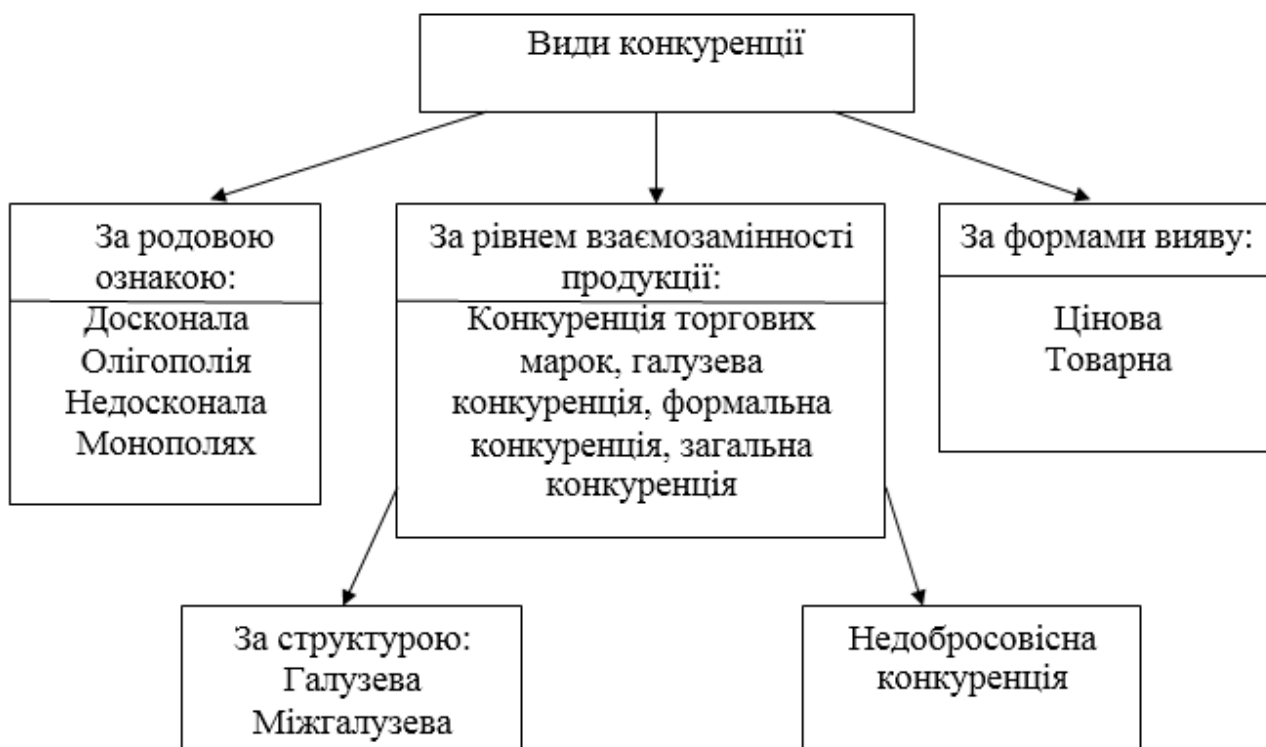


Рис. 1.1. Класифікаційні ознаки конкуренції

Конкурентоспроможність – це здатність підприємств чесно й успішно конкурувати на ринках B2C та B2B. Товаровиробникам необхідно удосконалювати свій бізнес, щоб постійно задовольняти потреби своїх клієнтів.

Конкуентоспроможність розглядається як ключовий критерій оцінки успішності країн, галузей або компаній. Учасники Всесвітнього економічного форуму визначають дане поняття як сукупність інститутів, політики та факторів, які визначають рівень продуктивності країни, галузі чи підприємства. Крім того, цей термін можна трактувати як захоплення більшої частки ринку, збільшення кількості споживачів, отримання довгострокової стабільності, що сприяє покращенню добробуту та підвищенню рівня життя населення країни.

Це поняття також трактується як спроможність суб'єктів господарювання виробляти товари чи послуги зі сприятливим співвідношенням якості та ціни, що гарантує високі прибутки при досягненні переваг перед іншими конкурентами, а також стабільність і довговічність компанії [25].

Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності фірми є дослідження М. Портера, який запропонував теорію конкурентних переваг, згідно з якою конкурентоспроможність фірм можна оцінювати в межах груп фірм однієї галузі. За його словами, конкурентоспроможність компанії – це порівняльна перевага над іншими компаніями, а також результат продуктивності використаних ресурсів. Іншими словами, це орієнтація на краще використання потенціалу суб'єктів ринкових відносин [31]. У цьому контексті, відмітимо, що навіть найкраще використання наявних ресурсів не завжди виграє конкуренцію.

Ряд науковців, продовжили думку М. Портера, зазначивши, що «конкуентоспроможність підприємства – це здатність ефективно розпоряджатися власними та залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг у всьому спектрі проблеми управління бізнесом» [31].

Шпильова В.О. наголошує, що «управління конкурентною спроможністю в сучасних умовах господарювання – здатність протистояти конкурентам та займати сильні позиції на ринку» [23].

Для Ковальської конкурентоспроможність означає «здатність конкурувати, діяти та виживати в конкурентному середовищі. Це включає такі елементи:

потенційна конкурентоспроможність, конкурентна перевага, інструменти конкуренції та конкурентна позиція» [49, с. 6].

Конкурентоспроможність компанії визначається як набір характеристик, що визначають привабливість товарів, послуг або економіки в цілому. На це може вплинути ціна, якість і продуктивність [53].

Чорна К.В. вважає, що в конкурентоспроможності, в першу чергу, наголошується увага на унікальній торговій пропозиції, яка становить конкурентну перевагу компанії та використовує її конкурентний потенціал [43].

Аналіз наукових джерел показує, що переважна більшість авторів визначають цей термін у загальному сенсі як явну перевагу над конкурентом. Залежно від мети та об'єкта аналізу це поняття конкретизується та деталізується.

Однією з складових, що визначають конкурентоздатність підприємства, є об'єктивність, яка передбачає вибір переліку та набору параметрів, що складають його конкурентоздатність. У процесі виробництва продукції закладаються якісні характеристики товару, які визначають його цінність для споживача та його відповідність вимогам ринку.

Багато авторів в своїх наукових дослідженнях підкреслюють той факт, що конкурентоспроможність підприємства базується на розрізненні двох категорій: цінова конкурентоспроможність і нецінова (структурована) конкурентоспроможність [23, 36].

Перша стосується ситуації, коли підприємство може підтримувати високу якість своїх продуктів, але при цьому встановлювати на них нижчі ціни, відносно конкурентами.

Друга стосується ситуації, коли бізнес може підтримувати кращі продажі або вищу лояльність клієнтів відносно конкурентів, незалежно від цін, які вони пропонують. Це може бути тому, що вони мають сильнішу ідентифікацію бренду, кращу якість продуктів або супутні продукти чи послуги, яких немає у конкурентів. Розрізняють дві форми нецінової конкурентоспроможності: конкурентоспроможність продукції та структурна конкурентоспроможність. Перша, це технологічна конкурентоспроможність, яка враховує якість продукції

(надійність, імідж бренду, післяпродажне обслуговування) і якісно впроваджені інновації та навички. Друга – стосується того, що залежить від характеристик тих структур які функціонують на ринках, а отже, розмір фірм, ступінь галузевої концентрації та галузевих стратегій. Таким чином, нецінова конкурентоспроможність впливає з його здатності товару в повній мірі задовольнити клієнтів і виправдати їх очікування. Ці очікування можуть бути пов'язані як з продуктами (послугами), так і з їх характеристиками [50].

Чому важливо бути конкурентоспроможним у бізнесі? Розглянемо деякі основні причини, чому важливо бути конкурентоспроможним у бізнесі, включають наступне:

- висока конкурентоспроможність спонукає до вдосконалення та розвитку: вона важлива в бізнесі, оскільки може надихнути компанію і її конкурентів продовжувати розвиватися у конкретній галузі та за її межами. Це може допомогти бізнесу компанії залишатися актуальним і адаптуватися до мінливих потреб споживачів.

- сприяє розробці та створенню нових продуктів і технологій: конкурентоспроможність у бізнесі може призвести до створення нових інноваційних продуктів і технологій, які приносять користь споживачу. Завдяки своїй конкурентоспроможності вони створюють щось, що повністю задовольнить очікування споживачів.

- допомагає конкурентам робити внесок у благодійність. Іншим позитивним елементом конкурентоспроможності в бізнесі є те, що благодійні ініціативи одного підприємства можуть впливати на його конкурентів. Якщо підприємство активно приймає участь у благодійних програмах, то і його конкуренти можуть зробити подібні дії, щоб створити доброзичливий бренд [54].

Якщо компанії хочуть бути успішними на ринку, вони повинні мати певні конкурентні переваги, що означає створення та підтримку найвищої продуктивності. Сила конкуренції залежить як від поведінки фірм, так і від зовнішнього ділового середовища, в якому вони конкурують, стану інфраструктури, правової бази та ефективності фінансової системи. Здебільшого,

перешкоди для конкуренції в країнах, що розвиваються, виникають через неналежну урядову політику та антиконкурентну поведінку фірм [7].

Конкурентні переваги – це характерні для певного підприємства чинники, що дають йому перевагу перед іншими компаніями. «Акцентуємо увагу на те, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії» [32]. На відміну від можливостей переваги – це факт, що фіксується в результаті смаків і уподобань споживачів. Саме тому, конкурентні переваги є метою й результатом діяльності кожного підприємства.

До конкурентних переваг компанії можна віднести:

- ресурсний потенціал підприємства, який є його власністю;
- компетентність та професіоналізм підприємства в певній галузі, що створює йому можливість бути кращим своїх конкурентів, залучати покупців і зберігати їх прихильність до продукції підприємства;
- цінність, якою володіє підприємство та яка надає йому перевагу над іншими;
- ключові чинники успіху (конкурентні можливості, прибутковість, імідж, комплекс маркетингу, збутова політика, програми лояльності тощо).

Виділяють дві моделі, що визначають конкурентну перевагу [48].

Перша модель стосується унікальної позиції фірми на ринку. Цю позицію можна отримати, пропонуючи ідентичні або схожі товари за нижчими цінами або різні продукти за вищими цінами, в порівнянні з конкурентами. Вона може бути реалізована завдяки зовнішнім факторам і ефективній адаптації до вимог ринку [52].

Друга модель визначає конкурентну перевагу над навичками компанії, що відрізняють її від основних конкурентів. Ця модель базується на теоріях, які розглядають компанію як єдине ціле. Таким чином, стійку конкурентну перевагу можна визначити як результат ресурсів і навичок, а також зовнішніх бізнес-факторів, включаючи галузь, в якій цей бізнес працює.

Конкурентні переваги підприємства досить складно визначити, тому що вони можуть стосуватися як товару, так і способів виробництва або продажу, які є

специфічними для кожного підприємства. Конкурентну перевагу підприємства можна визначити порівнянням показників відносно пріоритетних конкурентів, що займають найкращу позицію на ринку або в конкретному конкурентному сегменті. [4, 32].

Найбільш поширеним є виділення конкурентних переваг конкурентоздатності підприємства, що ґрунтується на класифікаційних ознаках, які зображено на рис. 1.2 [38].



Рис. 1.2. Класифікаційні ознаки конкурентних переваг конкурентоздатності підприємств

Чинники формування конкурентної спроможності компанії діють не окремо один від одного, а в поєднанні, що посилює дію кожного окремо взятого

чинника. Конкурентні переваги є зосередженим проявом переваги над конкурентами в різних сферах діяльності компанії, які можна виміряти різноманітними економічними показниками (обсяг реалізації, частка ринку на якій функціонує підприємство, вищий прибуток і рівень рентабельності в порівнянні з конкурентами) [20]. Конкурентний бізнес має здатність пристосовуватися до мінливих умов середовища і приймати рішення, які забезпечать йому конкурентні переваги [33]. Для отримання найкращих результатів при оцінці рівня конкурентної переваги, товаровиробникам необхідно оволодіти новими моделями управління та механізмами забезпечення конкурентоспроможності своїх виробничих систем та знайти власні методи конкурентної боротьби на сучасних ринках, а це також необхідне для посилення ролі ключових складових підприємницького потенціалу підприємства.

Оскільки, конкурентна перевага характеризує продуктивність використання ресурсів і проявляється по відношенню до інших одиниць, її величину необхідно оцінювати по відношенню до відповідної бази порівняння. Наприклад, ступінь конкурентної переваги компанії можна оцінити як відношення середнього рівня рентабельності даного виробництва до аналогічного показника компанії-лідера, розраховане за тривалий період.

Підприємство може втратити свої конкурентні переваги з таких причин: зниження споживчих вимог; погіршення окремих атрибутів товарів; технологічні зміни, нові обмеження інвестиційних ставок; неможливість швидкого налаштування систем управління, моральний і фізичний знос технічного обладнання; ослаблення внутрішньої конкуренції. Важливим економічним фактором, що визначає гостроту конкуренції, є ринкова віддача. Висока рентабельність ринку характеризує перевищення попиту над пропозицією, завдяки чому підприємство успішно працює і досягає власних цілей. Зі зниженням прибутковості компанії зменшується і ступінь її домінування на ринку.

Стійкість діяльності підприємства вважається підтриманням певного стану системи і визначається можливістю надійно працювати під впливом ряду макро- і

мікрофакторів за підтримки техніко-економічних і фінансових показників на цільовому рівні. Ця властивість також вказує на максимально можливу кількість параметрів і умов, що формують конкурентоздатність компанії, а також взаємозв'язки між ними [17].

Виходячи із проведених досліджень ми можемо запропонувати наступне визначення конкуренції: це боротьба між товаровиробниками для завоювання вигідних умов виробництва та реалізації продукції, прихильності серед споживачів і як результат отримання прибутку. Конкурентна спроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію.

Отже, підсумовуючи численні визначення конкурентоспроможності в літературних джерелах, які ми опрацювали, зазначимо, що конкурентоспроможність – це характеристика підприємства, яка заснована на аналізі аспектів його виробничо-господарської діяльності, що дозволяє визначити порівняльні переваги підприємства в конкурентній боротьбі та знайти спосіб їх максимально швидко отримати над конкурентами.

1.2. Управління конкурентоспроможністю підприємств: проблеми і перспективи

Підприємство є найважливішою ланкою всієї економічної системи країни, яка є основою задоволення потреб населення і держави. Сьогодні, через військові дії агресора, ми можемо спостерігати негативні зміни, які відбуваються на ринку (зниження попиту і пропозиції, ліквідацію багатьох підприємств, які донедавна функціонували на територіях, які зараз вже окуповані, нестача ресурсів та сировини тощо). Ці явища суттєво вплинули на стабільність функціонування та рівень конкурентоспроможності більшості суб'єктів господарювання. У цьому контексті виникає потреба товаровиробників в удосконаленні процесу управління конкурентоздатністю підприємства [34].

Піддубний І.О. зміст цього поняття «управління конкурентоздатністю підприємства» розкриває, як «напрямок менеджменту, спрямований на формування,

розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності» [16].

Хваль Ю.О., зазначає, що управління конкурентоздатністю компанії – це заходи, які направлені на постійне покращення параметрів товарів, постійний пошук більш вигідних каналів збуту, залучення нових споживачів, покращення рівня обслуговування, розробка та удосконалення програм лояльності тощо [42].

«На процес управління конкурентоспроможністю підприємства впливають різні фактори, які можна поділити на дві групи: внутрішні і зовнішні» (рис. 1.3).

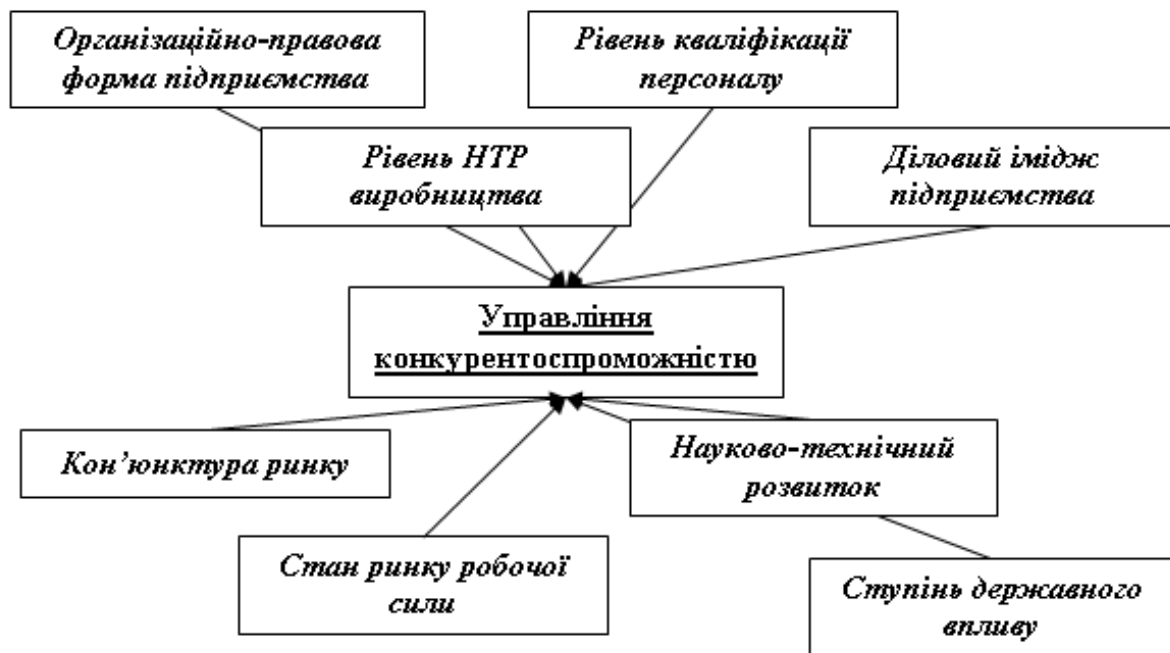


Рис. 1.3. Чинники впливу на процес управління конкурентоздатністю фермерського господарства [42]

До внутрішніх факторів слід віднести: організаційно-правову форму господарства, рівень кваліфікації працівників, рейтинг та діловий імідж компанії, рівень наукового та технічного розвитку виробничих процесів на підприємстві; зовнішні фактори включають в себе: кон'юнктуру ринку, стан ринку робочої сили, вплив держави на діяльність підприємства, рівень інфляції та коливання курсів валют, рівень доходів населення тощо.

Всі ці фактори треба ретельно вивчати при удосконаленні системи управління конкурентоздатністю підприємства, тому що етапи цього механізму потрібно чітко планувати.

Вплив чинників зовнішнього середовища можна оцінити, використавши модель 5-ти сил Майкла Портера (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Модель 5-ти сил м. Портера [31]

Конкурентоспроможність можна спрогнозувати та виміряти, але необхідно враховувати при цьому різні аспекти. Це означає, що для її досягнення компанія повинна створити таку конкурентну стратегію, яка б передбачала постійну оптимізацію різних внутрішніх факторів підприємства, а саме:

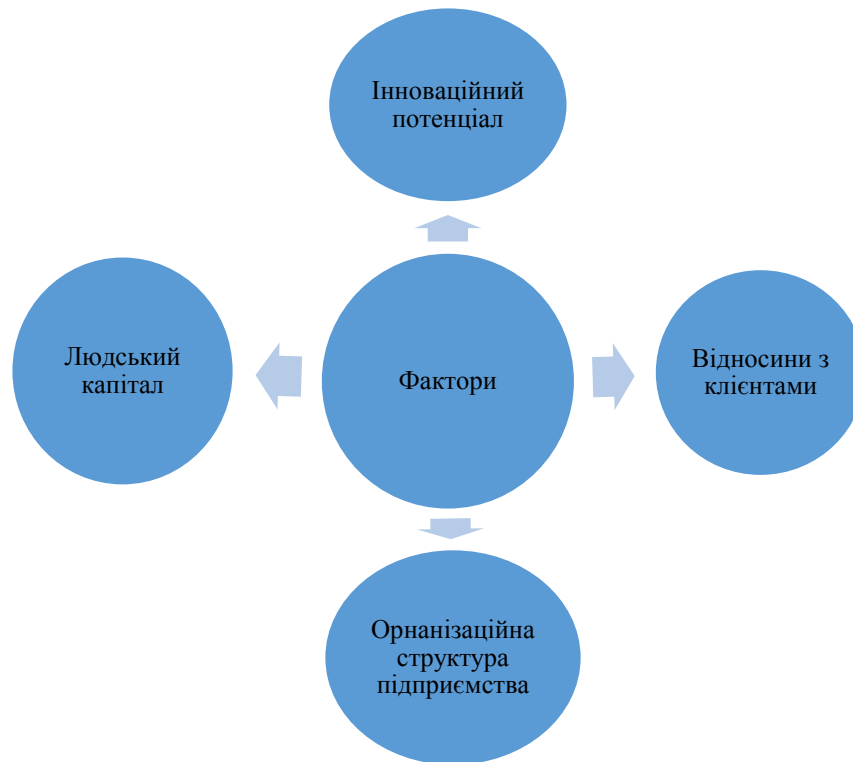


Рис. 1.5. Фактори, що забезпечують розробку стратегії підвищення конкурентоздатності підприємства

1. Людський капітал: першим джерелом створення цінності в компанії є людський капітал. Конкурентоздатне підприємство – це таке, яке здатне залучати найкращих фахівців і постійно їх мотивувати, щоб вони якнайкраще виконували свої завдання.

2. Інноваційний потенціал. Це спроможність компанії передбачати майбутнє та пропонувати інноваційні товари, які повністю відповідають запитам споживачів. Це головний фактор, який визначає рівень конкурентоспроможності бізнесу підприємства в довгостроковій перспективі.

3. Відносини з клієнтами. Здатність залучати та створювати тривалі відносини з клієнтами, безсумнівно, є однією з головних якостей, які визначають конкурентоспроможну компанію.

4. Організаційна структура. Підприємство це складна екосистема, що складається з інших різноманітних елементів, таких як людський капітал, процеси та технології. Спосіб, у який підприємство організовує та координує всі ці складові, визначає, якою буде його діяльність [52].

Як можна оптимізувати конкурентоспроможність підприємства? Конкуレントоздатне підприємство передбачає все наперед, має висококваліфікованих фахівців, є рентабельним і прибутковим. Отже, як кожному керівнику досягти всього цього в своїй компанії?

По-перше, треба визначити свою ціннісну пропозицію. Окрім інтелектуального управління ланцюгом поставок, підприємствам потрібна приваблива та чітко визначена «пропозиція цінності». Це саме те, що виділяє компанію на ринку. У багатьох випадках пропозиція цінності означає комбінацію таких елементів, як рівень обслуговування клієнтів, логістична підтримка, інформаційні системи, брендинг товару.

По-друге, необхідно переконатися, що підприємство постійно підтримує зв'язки з клієнтами. Людський капітал є основним джерелом створення вартості всередині компанії. Враховуючи це, життєво важливо, щоб усі члени компанії мали відповідні канали для надсилання та отримання відповідної інформації. Це дозволить їм чітко знати свої обов'язки та обов'язки інших; що згодом призведе до покращення робочого процесу та підвищення продуктивності праці.

По-третє, необхідно сформулювати ефективну стратегію управління ризиками. Коли йдеться про конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства, високий ризик означає високу винагороду. Це допоможе підприємству визначити всі можливі негативні сценарії, які можуть виникнути в результаті реалізації будь-якого рішення. Таким чином, підприємство зможе вжити заходів, які гарантують зменшення збитків [19].

Підприємство повинні інвестувати кошти в сучасні технології, розробку і виробництво нових інноваційних продуктів та послуг, які забезпечать йому комерційний успіх в майбутньому. Технологія є одним із основних засобів, за допомогою якого підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність та ефективність.

Підприємство повинно приділяти багато уваги своїм клієнтам. Дослідження, проведене Qualtrics XM Institute, показало, що 94% споживачів, які дають компанії оцінку «дуже добре», з більшою ймовірністю будуть рекомендувати її

своїм знайомим [49]. З цієї причини фахівці підприємства, які працюють з клієнтами повинні будувати міцні довготривалі відносини з ними. Цього можна досягти запровадивши стратегії, які допоможуть запропонувати клієнтам високу якість обслуговування, щоб компанія могла налагодити з ними довготривалі зв'язки.

Для забезпечення умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі ряд науковців пропонують розробити модель управління конкурентоздатністю підприємства (рис. 1.6), яка включає набір таких послідовних дій:

1. Працівникам підприємства необхідно перейти від традиційного мислення до стратегічного.
2. Проводити оцінювання конкурентоспроможності підприємства та його продукції з використанням різних методів та методик, які дозволять ретельно оцінити всі ключові фактори успіху підприємства та його продукції.
3. При розробці конкурентних стратегій враховувати чинник часу, який обов'язково береться до уваги у конкурентній боротьбі.
4. При розробці конкурентних стратегій детально визначати конкурентні переваги окремих продуктів і послуг підприємства.
5. Залучати до стратегічного планування фахівців всіх ланок та вище керівництво.
6. Вміти визначати ключові компетенції підприємства.

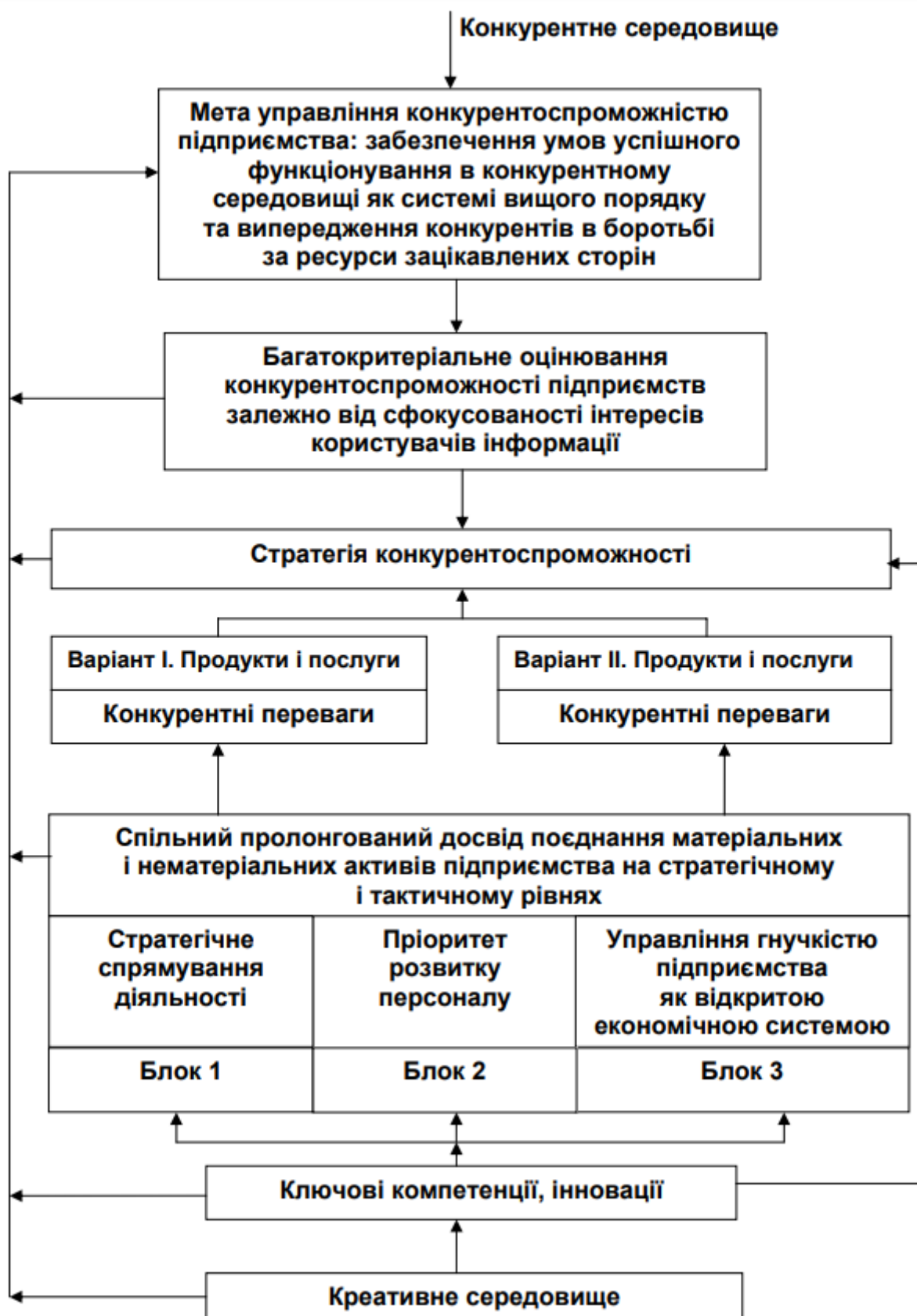


Рис. 1.6. Модель управління конкурентоздатністю підприємства [36]

На рис. 1.6 представлена модель управління конкурентоздатністю компанії, «яка відображає сутність такого управління, взаємозв'язки і взаємовплив її основних елементів і блоків, а також пріоритети управлінської діяльності, що забезпечують досягнення поставлених управлінських цілей» [36].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка ресурсного потенціалу фермерського господарства

Фермерське господарство Агроінтер створене в червні 2010 року. Воно розміщене в Синельниківському районі Дніпропетровської області. Фермерське господарство діє на основі статуту, має свій власний рахунок в банку. Головою фермерського господарства є висококваліфікований досвідчений фахівець – Ігор ЄКЗАРХОВ.

Відповідно до природних умов встановлено, що клімат є помірно-континентальним, оскільки повітря з Атлантики приносить влітку рясні дощі і прохолоду, взимку – снігопади, хмарність, відлигу. На території, де розташоване підприємство, спостерігаються значні коливання погодних умов з року в рік. Середня кількість опадів за рік складає 520 мм. При середній температурі липня: +20 – +24 градуси за Цельсієм, січня від - 2 до - 5 градусів за Цельсієм. Визначено, згідно з агрокліматичним районуванням України, що зона розташування фермерського господарства є посушливою та дуже теплою. Сприятливим для функціонування рослинництва є і ґрунтовий покрив, оскільки основна частина належить чорноземам звичайним неглибоким мало гумусним та слабо гумусовим на лесах.

На цій території переважають чорноземи звичайні мало гумусні, які є придатними для виробництва зернових, овочевих та технічних культур.

Місією досліджуваного підприємства є забезпечення населення високоякісною продукцією, отримання прибутку та розширене відтворення процесу виробництва. Основними видами виробничої діяльності господарства є: вирощування зернових культур, соняшника та ріпаку.

Земля є основним засобом виробництва в аграрному секторі. Без раціонального її використання жодне підприємство не зможе ефективно вирощувати сільськогосподарські культури. Для того, щоб, ми могли оцінити розміри підприємства спочатку розглянемо забезпеченість господарства земельними ресурсами, їх склад та структуру (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Наявність земельних угідь, землезабезпеченість фермерського господарства Агроінтер

Показники	2020		2021		2022		2022 р. в % до 2020 р.
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	1972	100,0	1781	100,0	1765	100,0	89,5
Площа с.-г. угідь	1965	99,6	1755	98,5	1738	98,5	88,4
в т.ч. рілля	1944	98,6	1742	97,8	1721	97,5	88,5
інші види угідь	21,0	1,1	13	0,7	17	1,0	81,0
Коефіцієнт розораності	0,99	-	0,99	-	0,98	-	99,5
Коефіцієнт освоєння	0,99	-	0,99	-	0,99	-	100,0
Припадає на одного працівника, га:							
– с.-г. угідь	89,3	-	83,6	-	86,9	-	97,3
– ріллі	88,4	-	83,0	-	86,1	-	97,4

За представленими даними можна відмітити, що в С(Ф)Г Агроінтер 98,5% загальної земельної площі є в сільськогосподарському використанні і призначена для виробництва продукції рослинництва. Загальна земельна площа підприємства

протягом останніх трьох років знизилась на 10,5 %, внаслідок цього скоротилася площа і під сільськогосподарськими угіддями та ріллею на 11,6 % та 11,5 % відповідно. Найбільшу питому вагу в структурі земельних угідь займають сільськогосподарські – 98,5 %, рілля – 97,5 %, а на інші види угідь припадає лише 1,0 %. В господарстві всі земельні угіддя використовуються дуже ефективно, що свідчить значення коефіцієнтів розораності та освоєння, значення яких наближається до 1,0.

Внаслідок скорочення чисельності працівників та площі земельних угідь землезабезпеченість в фермерському господарстві несуттєво скоротилася, на 2,7 % та 2,6 % відповідно, але це не вплинуло на загальний рівень господарювання підприємства.

Відповідно до виробничих планів фермерського господарства, воно вирощує сім базових товарних культур: озиму пшеницю, кукурудзу на зерно, ячмінь ярий, просо, горох, ріпак озимий та соняшник. В господарстві не намагаються дотримуватись сівозмін, так як тут вирощуються одночасно зернові, бобові та олійні культури. В рамках раціоналізації сівозмін встановлено, що виробничі рішення ухвалюються і за принципом вирощування монокультури – декілька років підряд на одному полі вирощується технічна культура. Такий підхід, з часом, негативно позначиться на якісних характеристиках ґрунту та може призвести до підвищення кількості внесення мінеральних добрив, внаслідок чого це може позначитися на собівартості продукції.

На величину грошових надходжень від збуту продукції впливає ряд факторів, серед яких можна виділити наступні: витрати на виробництво і реалізацію продукції, ціна реалізації, обсяг реалізованої продукції, вихід продукції з 1 га тощо. Визначено, що за 2020-2022 рр. товарообіг, в цілому по фермерському господарству, мав тенденцію до збільшення (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2. Динаміка товарообігу та структури товарної продукції в
С(Ф)Г Агроінтер**

Вид продукції	2020		2021		2022		2022 у % до 2020
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові та зернобобові, всього, в т.ч.	11587,4	36,5	16372,3	47,7	13224,8	39,8	114,1
озима пшениця	8584,2	27,0	7112,4	20,7	8960,1	27,0	104,4
кукурудза на зерно	528,4	1,7	2689,2	7,8	955,1	2,9	180,8
ячмінь озимий	1901,4	6,0	3596,2	10,5	2410,3	7,2	126,8
просо	211,3	0,7	989,2	2,9	471,2	1,4	223,0
горох	362,1	1,1	1985,3	5,8	428,1	1,3	118,2
Ріпак озимий	7152,4	22,5	5490,3	16,0	8742,2	26,3	122,2
Соняшник	11895,3	37,5	11980,4	34,9	10298,5	31,0	86,6
Продукція рослинництва, всього	30635,1	96,5	33843	98,7	32265,5	97,1	105,3
Роботи і послуги	1121,3	3,5	455,2	1,3	980,1	2,9	87,4
Всього по підприємству	31756,4	100	34298,2	100	33245,6	100	104,7

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.2, ми бачимо що на підприємстві розвинена тільки галузь рослинництва. Також підприємство надає послуги з обробітку ґрунту, збирання та транспортування і врожаю. За останні три роки грошові надходження від реалізації продукції підвищились, але не суттєво – на 4,7 % (на 1489,2 тис. грн). Ми можемо спостерігати коливання виручки по рокам. Це пов'язано в 2022 році з проблемами збуту продукції через закриті порти, втрати окремих ринків збуту, підвищення затрат на виробництво і реалізацію продукції.

Водночас продукція галузі рослинництва в цілому збільшилася на 5,3 % або на 1630,4 тис грн., що забезпечило отримання додаткового прибутку в господарстві. Встановлено, що по групі зернових та бобових культур зростання вартості продукції відбулося на 14,1%. А от вартість робіт і послуг в господарстві

скоротилася на 12,6 %. Склад і структуру товарної продукції в фермерському господарстві розглянемо на рис. 2.1.

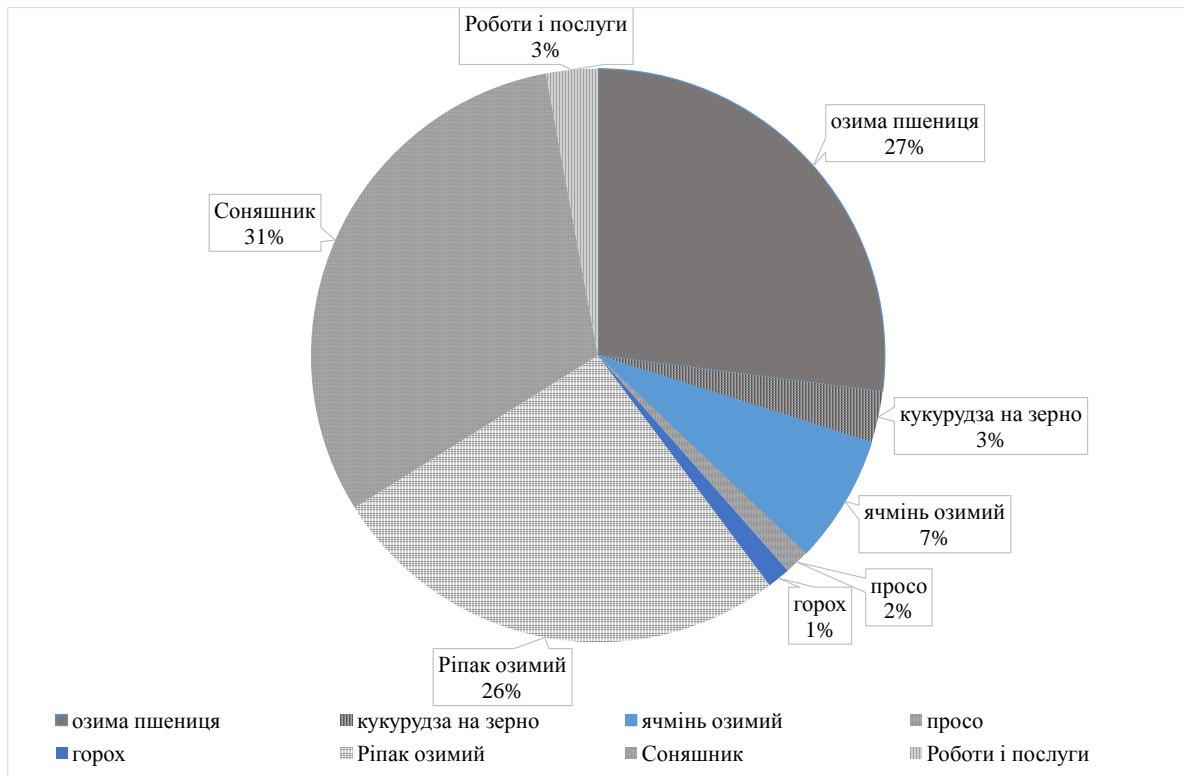


Рис. 2.1. Склад і структура грошових надходжень від реалізації продукції в С(Ф)Г Агроінтер

Найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції займають такі види продукції: соняшник – 31,0 %, озима пшениця – 27,0 %, ріпак озимий – 26,3 %, отже спеціалізація фермерського господарства – зернова з розвиненим виробництвом технічних культур. Найменшу питому вагу грошових надходжень займають такі види продукції: кукурудза на зерно – 2,9%, роботи і послуги – 2,9 %, просо – 1,4; горох – 1,3 %. Керівництву підприємства бажано було б переглянути свій товарний асортимент і внести рішення, щодо внесення в нього змін, які полягають в виробництві тих культур, які забезпечують підприємству максимальний прибуток.

Для визначення глибини спеціалізації С(Ф)Г Агроінтер у 2022 році, побудуємо статистичні ряди розподілу товарної продукції. У такий спосіб можливо розподілити наявні види товарної рослинницької продукції за питоною вагою в порядку спадання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Ранжируваний ряд розподілу питомої ваги виручки від реалізації продукції

Порядковий номер товарної продукції, (i)	1	2	3	4	5	6	7
Питома вага окремих видів продукції, d_i	31,0	27,0	26,3	7,2	2,9	1,4	1,3

Виконаємо розрахунок глибини спеціалізації господарства із встановленням коефіцієнту, що дозволяє визначити на чому спеціалізується господарство в більшій мірі.

$$K_c = \frac{100}{\sum_{i=1}^n d_i(2i-1)} \quad (2.1)$$

де d_i – вага питома виду кожного продукції, якщо розраховувати до загальної суми товарної продукції;

i – номер за порядком окремого виду рослинницької продукції в статистичному ряду розподілу.

За розрахунками отримано наступне значення коефіцієнта спеціалізації:

$$K_{cn} = 0,48$$

Відповідно до розрахованого значення коефіцієнту визначено, що у фермерському господарстві рівень спеціалізації середній з олійно-зерновим напрямом.

Слід відмітити, що С(Ф)Г Агроінтер не має відділу маркетингу, а збут організовують окремі фахівці. Слабка маркетингова підтримка сільськогосподарської продукції була визначена нами як одна з ключових перешкод для участі фермерів у основних ланцюжках створення вартості сільськогосподарської продукції. Продукція фермерського господарства реалізується при використанні нульового каналу та однорівневого каналів розподілу, тобто або споживачам на ринку або через посередників. Найбільш поширеним є канал реалізації – зернотрейдером. Для підприємства важливо продаж по вигідним цінам, а це зазвичай є проблемним питанням.

Основний капітал складається з вартості всіх основних засобів, таких як машини, обладнання, будівлі та інші споруди, що використовуються господарством, що забезпечують вхідні ресурси у формі капітальних послуг у процесі виробництва. Основний капітал також можна розглядати як кумулятивну вартість минулих капіталовкладень.

Основні засоби повинні ефективно використовуватись, так як внаслідок цього підвищуються обсяги валової продукції та виручка від реалізації, також збільшується фондівдача та знижується фондоємність. На балансі господарства знаходиться зернозбиральний комбайн Дон – 1500, трактори: МТЗ-82, Беларус-920 та Case - 350. Складські приміщення займають площу 4500 м². Проаналізуємо рівень забезпеченості і ефективність використання основних засобів в господарстві за 2020-2022 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Ефективність використання основних і оборотних засобів в С(Ф)Г Агроінтер

Показники	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Площа сільськогосподарських угідь, га	1965	1755	1738	88,4
Валова продукція, тис. грн.	11256,2	12678,5	11989,4	106,5
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	9546,7	11860,2	11450,2	119,9
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	15789,5	19568,3	21340,6	135,2
Фондоємність, грн.	0,85	0,94	0,96	112,6
Фондовіддача, грн.	1,18	1,07	1,05	88,81
Фондоозбросеність, тис. грн.	433,9	564,8	572,5	131,9
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	2,01	1,75	1,56	77,5
Тривалість одного обороту оборотного капіталу, днів	178,99	205,39	231,09	129,1
Припадає оборотних фондів на 1000 грн. основних, грн.	1653,9	1649,9	1863,8	112,7
Норма прибутку, %	28,81	27,07	25,21	-3,6 в.п.

За результатами даних, представлених в таблиці 2.4 щодо стану використання основних і оборотних засобів, встановлено, що засоби фермерського господарства використовуються відповідно до ухвалених рішень. Встановлено, що середньорічна вартість основних засобів виробничого спрямування зросла на 19,9 %, оборотних – на 35,2 %. При цьому виробництво рослинницької продукції протягом періоду дослідження збільшилося на 6,5 %, забезпечивши зростання виручених коштів на 4,7 %. Показники ефективності використання основних засобів вказують на той факт, що темпи зростання вартості основних засобів швидші за темпи зростання середньорічної чисельності робітників, тому фондоозброєність зросла на 31,9 %. Водночас фондоємність зросла на 12,6%, а фондовіддача знизилась на 11,19%, що пов'язано перевищенням темпів зростання середньорічної вартості основних засобів (+19,9%) над темпами зростання вартості валової продукції (+6,5%). Коефіцієнт обігу оборотних засобів знизився на 22,5 % при зростанні тривалості 1 обігу на 29,1 %, як наслідок норма прибутку знизилась на 3,6 в.п. Отже, керівництву фермерського господарства потрібно вирішувати питання підвищення рентабельності капіталу шляхом придбання нових технологій і впровадження їх при виробництві продукції рослинництва.

Виробничу збутову діяльність господарстві забезпечують працівники. Всі робітники підприємства мають відповідний рівень освіти і кваліфікацію, володіють знаннями і навичками, які дозволяють їм ефективно виконувати свою роботу. Для забезпеченості фермерського господарства трудовими ресурсами розглянемо наступні показники, які приведені в таблиці 2.5.

Кількість працюючих на протязі останніх трьох років має тенденцію до зниження. Так чисельність працюючих в господарстві знизилась в 2022 році на 9,1 % або на 2 працівника. При цьому витрати праці також знизились на 7,4 %, а кількість відпрацьованих людино-годин одним робітником зросла – на 1,9 %. Не зважаючи на скорочення чисельності працівників річна і погодинна продуктивність праці підвищились на 17,2 % і 15,0 %.

Таблиця 2.5. Ефективність використання трудових ресурсів

Показник	2020	2021	2022	2022 в % до 2020 р.
Валова продукція, тис. грн.	11256,2	12678,5	11989,4	106,5
Середньорічна чисельність працівників, осіб	22	21	20	90,9
Прямі затрати праці, тис. люд. год.	41,58	39,69	38,5	92,6
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1890,0	1890,0	1925,0	101,9
Річна продуктивність праці, тис. грн.	511,6	603,7	599,5	117,2
Погодинна продуктивність праці, грн.	270,7	319,4	311,4	115,0

Оскільки, ми бачимо несуттєве підвищення показників продуктивності праці, є необхідність перегляду штату працівників в бік збільшення, тоді більш суттєво зросте і показник валової продукції. Також можливо зазначити і на виявлених недоліках в роботі, що були виявлені протягом досліджень на переддипломній практиці та вплинули на низький темп збільшення обсяг виробленої продукції одним працівником та за одиницю часу. Так, встановлено, що в господарстві відсутній відділ маркетингу, до складу якого повинні входити менеджер, та маркетолог. На підприємстві є лише один менеджер, який виконує великий обсяг робіт і не завжди виконує все вчасно. Також в господарстві не використовуються нові технології, відповідно управлінські рішення в сфері інновацій не розглядаються. На підприємстві також не проводиться підвищення кваліфікації працівників, оскільки не освоюються нові технології, що позначається на зменшенні показника виробництва продукції.

Основною метою підприємницької діяльності в ринкових умовах є отримання прибутку, який дозволив би суб'єкту господарювання оновлювати свій

ресурсний потенціал, підвищувати рівень соціального забезпечення працівників, розширювати обсяги діяльності та розвивати нові напрями підприємництва. В сільськогосподарській галузі дуже важливо визначити не лише загальні економічні результати виробництва, збуту, а й розрахувати рівень ефективності використання окремих груп залучених ресурсів.

В ефективності виробництва відображається вплив комплексу взаємопов'язаних факторів, які формують її рівень і визначають тенденції розвитку. Для аналізу економічної ефективності фермерського господарства використовують систему взаємопов'язаних показників, та конкретні методики розрахунку. Розглянемо основні показники інтенсивності і економічної ефективності господарської діяльності в С(Ф)Г Агроінтер (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Основні економічні показники діяльності підприємства

Показник	2020	2021	2022	2022 в % до 2020 р.
Валова продукція, тис. грн.	11256,2	12678,5	11989,4	106,5
Отримано валової продукції в розрахунку на: - одного працівника, тис. грн.	511,6	603,7	599,5	117,2
- одну люд.-год., грн.	270,7	319,4	311,4	115,0
- одну грн. основних фондів, грн.	1,18	1,07	1,05	88,8
Отримано на 100 га с.-г. угідь: - валової продукції	572,8	722,4	689,8	120,4
- товарної продукції	1616,1	1954,3	1912,9	118,4
- прибутку	371,5	484,8	475,6	128,0
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	31756,4	34298,2	33245,6	104,7
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	24456,1	25789,4	24980,1	102,1
Прибуток, тис. грн.	7300,3	8508,8	8265,5	113,2
Рівень рентабельності, %	29,9	33,0	33,1	+3,2 в.п.

З даних таблиці 2.6 видно, що валове виробництво продукції у 2022 році порівняно з 2020 роком збільшилось на 6,5%. При цьому показник вартості валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь збільшується на 20,4% що характеризує ефективне використання земельних ресурсів. Грошові надходження збільшились на 4,7 % та разом з тим збільшилась й собівартість – на 2,1 %. За рахунок несуттєвого зростання собівартості продукції, рівень рентабельності на підприємстві зріс на 3,2 в.п. і становить 33,1 %. Грунтуючись на аналізі результатів економічної діяльності підприємства, вважаємо за доцільне розробити рішення щодо покращення управління галуззю рослинництва.

Проведемо аналітичне вирівнювання рівня рентабельності для того щоб виявити тенденції зміни даного показника в майбутньому, тому, що здійснення ефективної виробничої діяльності дуже важливо, щоб він в майбутньому зростав (рис. 2.2).

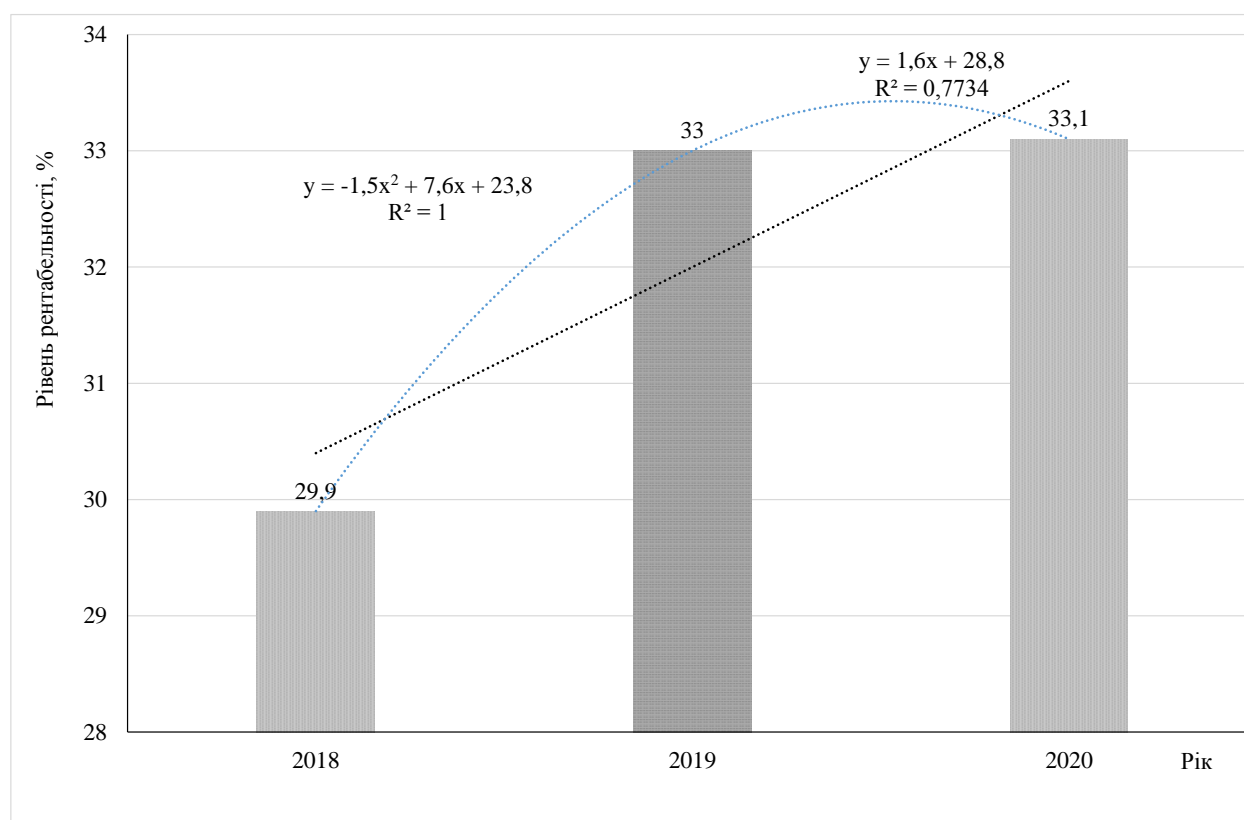


Рис. 2.2. Стовпчикова гістограма аналітичного вирівнювання рівня рентабельності в С(Φ)Г Агроінтер, %

Наведена гістограма демонструє зростання рівня рентабельності в динаміці за три роки. Рівняння прямолінійного тренду зміни рівня рентабельності представлено у вигляді:

$$y = 1,6x + 28,8$$

Наразі одержане рівняння прямолінійного тренду демонструє значення рівня рентабельності теоретичного характеру за 2019 рік, яке становить 28,8%. Між тим визначено середній приріст показника, який формується щороку, і складає 1,6%. Коефіцієнт детермінації 0,77, аргументує достовірність отриманих розрахунків.

Рівняння параболічного тренду отримало наступне рівняння:

$$y = -1,5x^2 + 7,6x + 23,8$$

Рівняння параболічного тренду підтверджує тенденцію, котра вказана у вище наведеному рівнянні. Разом з цим встановлено, що приріст рівня рентабельності відбувається з певним щорічним уповільненням, яке становить 1,5%.

Для визначення прогнозного значення рівня рентабельності використаємо статистичний метод екстраполяції. Для цього в отримане рівняння підставимо порядковий номер року, на який ми будемо робити прогноз:

$$y_{2023} = 1,6 \cdot 4 + 28,8 = 35,2\%$$

$$y_{2024} = 1,6 \cdot 5 + 28,8 = 36,8\%$$

Як свідчать розрахунки, даний показник в найближчі ва роки, при сприятливих умовах буде постійно зростати. Така прогнозна динаміка позитивною для подальшого функціонування підприємства.

2.2. Аналіз процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Будь-яке аграрне підприємство для підвищення своєї конкурентоспроможності повинно успішно вести свій бізнес. Основними результативними економічними показниками, які свідчать про ефективність є рівень рентабельності, прибуток, норма прибутку, продуктивність праці, обсяги валової продукції та грошові надходження від її реалізації. Проведемо аналіз динаміки обсягів виробництва валової продукції та темпів її зростання в фермерському господарстві (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Динаміка обсягів валової продукції в С(Ф)Г Агроітер

Рік	Валова продукція, тис. грн.	Δ, тис. грн.		Тзр., %		Т.пр., %		Абс. значення 1 % приросту, тис. грн.
		Б	Л	Б	Л	Б	Л	
2018	11256,2	-	-	100,0	-	-	-	-
2019	12678,5	1422,3	1422,3	112,6	112,6	12,6	12,6	112,56
2020	11989,4	733,2	-689,1	106,5	94,6	6,5	-5,4	126,78

Дані таблиці показують, що валова продукція в господарстві змінювалась на протязі 2020 – 2022 років нерівномірно. Так, найбільший рівень показника був у 2021 році – 12678,5 тис. грн., а найнижчий – у 2020 році – 11256,2 тис. грн. На протязі аналізованого періоду валова продукція збільшилась на 733,2 тис. грн., або на 6,5 %. Середній щорічний абсолютний приріст обсягів валової продукції становить 366,6 тис. грн., а середній щорічний темп приросту становить 2,54 %.

Проаналізуємо зміни обсягу валової продукції в господарстві за допомогою аналітичного вирівнювання по прямолінійному та параболічному трендах (рис. 2.3).

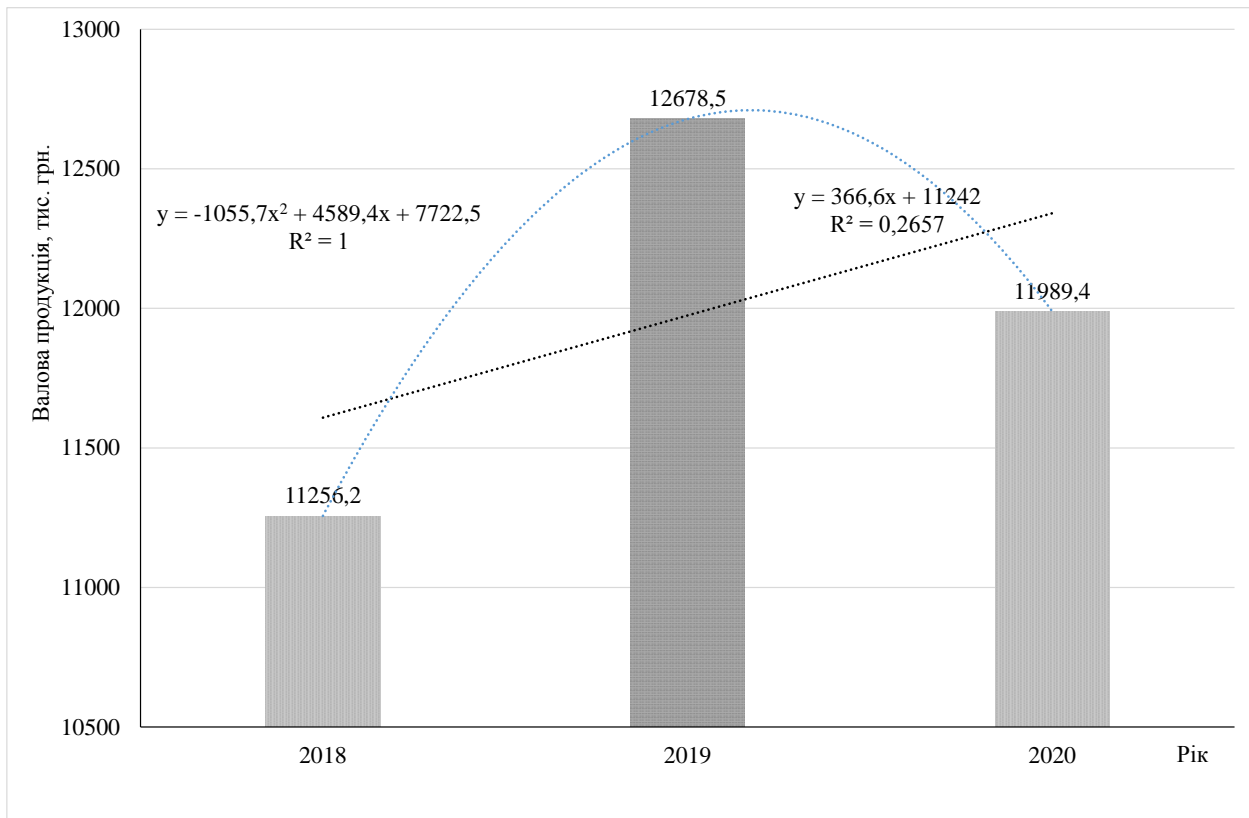


Рис. 2.3. Стовпчикова діаграма валової продукції та її аналітичне вирівнювання по прямолінійному та параболічному трендах, тис. грн.

На рис. 2.1, ми бачим таке рівняння прямолінійного тренду: $y_t = 11242,0 + 366,6t$. Звідси, параметр $a_0 = 11242,0$, а параметр $a_1 = 366,6$. Це означає, що у 2019 році (при $t = 0$) теоретичне значення досліджуемого показника становило 11242,0 тис. грн., значення параметру a_1 означає, що в середньому за останні три роки даний показник збільшувався в середньому на 366,6 тис. грн.

Рівняння по параболі другого порядку має такий вигляд:

$$Y_t = 7722,5 + 4589,4t - 1055,7t^2$$

Аналізуючи одержане рівняння, можна сказати, що у 2019 році, тобто році, який передусє початку досліджень, теоретичне значення валової продукції становило 7722,5 даного тис. грн., початковий рівень зростання показника склав 4589,4 грн., а середнє щорічне уповільнення підвищення валової продукції – 1055,7 грн. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 1$, свідчить про достовірність проведених розрахунків.

Станом на 2022 рік у досліджуваному нами С(Ф)Г Агроітер не було розроблено процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, існувала лише орієнтація на його формування без узгоджених цілей між головою фермерського господарства та його працівниками.

Тому, виникає необхідність в визначенні загального стратегічний рівень фермерського господарства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Оцінювання сучасного стратегічного рівня С(Ф)Г Агроітер

Критерій оцінювання	Бальна шкала, балів			Оцінка
	Відсутній	0 - 10	Наявний	
Стратегічний підхід до роботи у працівників	Відсутній	0 - 10	Наявний	6
Цілі діяльності компанії	Невизначені	0 - 10	Визначені, але не в повному обсязі	7
Стратегії	Відсутні	0 - 10	Наявні	6
Методи встановлення стратегій	Використовуються випадково або неповно	0 - 10	Використовуються постійно, повно	6
Стратегічні заходи	Безсистемні, не сприймаються як стратегічні	0 - 10	Будуються на основі стратегічної діагностики та встановлення цілей	5
Рівень планування	Середній або низький	0 - 10	Розроблені на основі досліджень, взаємопов'язані, стратегічні	7
Рівень виконання стратегічних рішень	Прийняті стратегічні рішення виконуються абияк, не до кінця	0 - 10	Стратегічні рішення виконуються в повному обсязі	8
Середнє оціночне значення				6,42

Отримавши оцінку 6,42 балів, ми можемо сказати, що господарство має рівень організації стратегічної діяльності вище середнього. В процесі дослідження його стратегічного рівня виявлено такі недоліки: недостатньо розвинена система управління, планування та організації виробництва, недостатньо уваги приділяється формуванню маркетингових стратегій розвитку підприємства.

Розробляючи власну стратегію з підвищення конкурентоспроможності фермерське господарство має вивчати діяльність усіх підприємств, які складають йому конкуренцію. Господарство повинне постійно проводити оцінку ринкового

середовища, конкурентів і розробляти маркетингові стратегії, які забезпечать йому гідне місце на ринку і дадуть максимально можливу конкурентну перевагу.

Аналіз конкуренції дає можливість виявити ринкові позиції підприємства, а також конкурентоспроможність його продукції на ринку. Розглядаючи конкурентну ситуацію, що склалася, слід зазначити, що на ринку нашої області існує велика кількість аграрних підприємств, які виробляють аналогічну продукцію, що обумовлює високу ступінь галузевої конкуренції.

Серед них: С(Ф)Г Алеко, С(Ф)Г Левада, СФГ Водолій, СФГ Ольга, ФГ Янтар та багато інших, що розміщені в Синельниковському районі Дніпропетровської області. Вони займаються схожим видом діяльності, і їх спеціалізація схожа з С(Ф)Г Агроінтер (рис. 2.4).

Показники	С(Ф)Г "Агроінтер"										С(Ф)Г "Алеко"										С(Ф)Г "Левада"									
	Оцінка, балів										Оцінка, балів										Оцінка, балів									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Частка ринку				*											*									*						
Чистий прибуток					*												*								*					
Рентабельність						*											*								*					
Обсяги продажу							*								*											*				
Виручка від реалізації							*										*								*					
Продуктивність праці								*										*								*				
Ширина асортименту				*										*										*						
Ціна товару					*										*									*						
Адаптивність каналів збуту						*										*									*					
Рівень сучасності устаткування			*											*										*						
Додаткові послуги						*									*										*					
Забезпечення товарними запасами						*									*										*					
Місце розташування				*									*										*							
Якість обслуговування							*							*										*						
рекламні заходи			*											*									*							
Стимулювання покупців					*										*									*						
Мотивація працівників							*									*									*				*	
Імідж фірми					*											*									*					
Разом балів:	98										100										91									
Рейтинг	2										1										3									

Рисунок 2.4. Профіль діяльності С(Ф)Г Агроінтер та його конкурентів

Як бачимо, господарство займає 2 позицію в рейтингу серед конкурентів і його бізнесову діяльність оцінено в 98 балів, а перше місце належить ФГ Алеко – 100 балів, а 3-є місце – ФГ Левада – 91 бали.

Отже, конкурентними перевагами нашого підприємства можна вважати якість обслуговування, вдале розміщення підприємства. Щоправда, за такими показниками, як частка ринку, чистий прибуток, ширина асортименту, ціна продукції С(Ф)Г Агроінтер суттєво програє ФГ Алеко. На подолання цих недоліків повинні спрямовуватися маркетингові та інноваційні зусилля С(Ф)Г Агроінтер.

Аналіз конкуренції дає можливість проводити постійне спостереження за співставленням сильних та слабких сил досліджуваного підприємства з його найближчими конкурентами. В господарстві ведеться та постійно оновлюється електронна база існуючих і потенційних споживачів та конкурентів.

В С(Ф)Г Агроінтер використовуються декілька видів маркетингових стратегій, а саме стратегія захисту конкурентної позиції, що передбачає захист ринкової частки підприємства та стратегія збуту продукції зі знижками на об'ємах. Але все ж таки цих стратегій недостатньо, щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Ринковий потенціал безпосередньо не пов'язаний з процесами виробництва. Він визначається комплексом маркетингу та менеджментом фермерського господарства, який впливає на виробничі процеси через продукцію, яка виготовляється і пропонується на ринку споживачам. До зовнішніх факторів, які формують ринковий потенціал господарства належать такі показники як: попит і пропозиція та співвідношення між ними. Ці фактори підприємство вивчає, досліджує і вимірює їх вплив на збутову діяльність, але повністю мінімізувати цей вплив не може. На аграрному ринку велика кількість сільськогосподарських товаровиробників представляють свою продукцію, тому споживач може обирати того чи іншого продавця. Для того, щоб визначитись чи є конкурентним наше підприємство на ринку, порівняємо його основні маркетингові показники з показниками його основних конкурентів (табл. 2.9).

**Таблиця 2.9. Порівняльний аналіз основних маркетингових показників
С(Ф)Г Агроінтер та його конкурентів**

Показник	С(Ф)Г Агроінтер	С(Ф)Г Алеко	С(Ф)Г Левада
Асортимент продукції	7 видів продукції рослинництва та роботи і послуги	9 видів продукції рослинництва та продукція тваринництва	6 видів продукції рослинництва
Маркетингові комунікації	Рекламні оголошення в мережі Інтернет	є	не має
Частка ринку в регіоні, %	3,4	3,7	3,1
Середні обсяги виробництва, тис. грн.	11989,4	18191,4	10456,2
Рівень каналів розподілу	прямий канал, однорівневий	прямий канал, однорівневий	однорівневий
Стимулювання збуту	Знижки на об'ємах, знижки постійним клієнтам	Знижки на об'ємах, знижки постійним клієнтам	Знижки постійним клієнтам

Найбільш сильним конкурентом для С(Ф)Г Агроінтер є С(Ф)Г Алеко, воно має більшу частку ринку, більший асортимент продукції, а найменшу загрозу для підприємств становить С(Ф)Г Левада. Конкурентними перевагами нашого господарства можна вважати налагоджені канали збуту, стимулювання збуту споживачів. Проте, за показниками: більшою часткою ринку та обсяги продажу, досліджуване підприємство програє підприємству-конкуренту С(Ф)Г Алеко.

Результати дослідження конкурентів можна представити у вигляді матриці конкурентоздатного профілю підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10. Матриця конкурентоздатного профілю С(Ф)Г Агроінтер

Складові успіху підприємства	Вага показника	С(Ф)Г Агроінтер		С(Ф)Г Алеко		С(Ф)Г Левада	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Частка ринку	0,2	2	0,4	3	0,6	1	0,2
Маркетингові комунікації	0,15	2	0,3	2	0,3	1	0,15
Стійкий фінансовий стан	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Якість продукції	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Рівень обслуговування	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Канали збуту	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Усього	1,0	x	2,3	x	2,6	x	1,95

За даними таблиці 2.10 потенційним конкурентом для С(Ф)Г Агроінтер є С(Ф)Г Алеко. Воно може скласти конкуренцію нашому підприємству. Тому необхідно в майбутньому звертати на цього конкурента, постійно проводити аналіз конкурентоздатності як нашого господарства, так і головного конкурента. Наш конкурент має більшу частку ринку на даний момент часу та високу якість виробленої продукції; стабільні ціни на продукцію, високий рівень обслуговування споживачів. ФГ Левада має нижчу зважену оцінку в порівнянні з підприємствами і поки що цей конкурент не несе загрози для нашого господарства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка ефективного механізму формування конкурентної стратегії для фермерського господарства

Конкурентна стратегія сільськогосподарського підприємства виступає ключовою основою для отримання відповідей на важливі для операційної діяльності питання: яких ринках повинна бути представлена продукція господарства; як найкраще використовувати обмежені ресурси (зокрема сільськогосподарські угіддя); як бути конкурентоспроможним серед безлічі аграрних товаровиробників.

Вибір стратегічного напрямку, який дозволить отримати відповідь на вказанні питання, є найбільш відповідальним завданням компанії, оскільки вона визначає пріоритети своєї діяльності на відносно тривалий період часу. Тому вкрай важливо, щоб керівництво С(Ф)Г Агроінтер ретельно підходило до процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії, враховуючи та акцентуючи увагу на багатьох факторах середовища [46].

Розробка конкурентоздатної стратегії визначається точним розумінням сутності підприємства, його цілей та можливостей і засобів їх досягнення. На вибір і успішну реалізацію конкурентної стратегії С(Ф)Г Агроінтер мають вплив: наявне ресурсне забезпечення і досвід відносно конкурентів; мотиваційні чинники та потреби як рядових працівників підприємства, так і керівного складу, залучених до реалізації обраної стратегії; внутрішні та зовнішні обмеження конкурентної стратегії, які компанія може успішно реалізувати; соціально-політичні чинники навколишнього середовища [7].

Конкурентну стратегію доцільно представити, як сформовану програму заходів щодо досягнення необхідної конкурентної позиції на галузевому ринку та

пристосованості до чинників оточуючого середовища. Обрана стратегія має розроблятися за такими спрямуваннями:

- своєчасна реакція на зміни конкурентного середовища як агарного сектору так і національного господарства в цілому;
- розробка політики та дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити сильну перевагу над конкурентами;
- консолідація стратегічних ініціатив профільних відділів;
- рішення конкурентних стратегічних завдань, які мають першочергове значення для підприємства [28].

Процес вибору стратегії проходить наступні етапи: аналіз стратегії, яка на даний час існує на підприємстві, формулювання альтернативної стратегії, зважування можливості виникнення ризиків та вибір стратегічних варіантів розвитку.

Процес розробки конкурентоздатної стратегії містить наступні етапи:

- аналіз складових елементів та ключових сил галузі (наявність конкурентів, можливий перелік споживачів та наявний потенціал компанії);
- визначення та оцінка варіантів подій для отримання конкурентної переваги; аналіз різних типів конкурентних стратегій;
- вибір оптимальних альтернатив і створення системи конкурентних стратегій [17].

Наступний процес має найбільший сенс при формуванні конкурентоздатної управлінської стратегії:

1. Обрання найбільш прийнятної стратегії створення конкурентної переваги.
2. Розробка стратегії, яка передбачає тривалі програми дій за основними напрямками її діяльності. Реалізація цих програм дій має забезпечити створення певних конкурентоздатних переваг.
3. Застосування стратегій конкурентної поведінки відповідно до ринкових умов і з урахуванням стратегій, визначених на попередніх етапах для отримання необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства.

4. Впровадження конкурентної стратегії, яка має проводитися одночасно із оперативним аналізом результатів, виявленням відхилень від мети та швидким реагуванням на непередбачені зовнішні та внутрішні зміни. Для того, щоб стратегія працювала, необхідно: створити систему мотивації менеджменту на підприємстві для досягнення цілей стратегії; відповідним чином адаптувати організаційну структуру; виділити адекватні ресурси керівництву відповідно до прийнятої стратегії [34].

Загальна схема процесу розробки конкурентної стратегії в С(Ф)Г Агроінтер представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Етапи розробки та впровадження конкурентної стратегії в С(Ф)Г Агроінтер

При розробці конкурентної стратегії, менеджерам підприємства доцільно враховувати аспекти ієрархії лідерства – стратегія повинна розкривати заявлені цілі та завдання бізнесу відповідно до чітко визначеного плану. Тому, щоб розробити конкурентну стратегію, доцільно почати з аналізу поточної позиції господарства на ринку та оцінки власного бізнес-середовища.

Після збору та аналізу інформації про ринок і конкурентів необхідно скласти план реалізації самої конкурентної стратегії. Однак слід зазначити, що створена конкурентна стратегія не є результатом і кінцевою метою розвитку. У цьому контексті необхідно проаналізувати впровадження та оцінити досвід, набутий у компанії. З часом цей аналіз стає відправною точкою для подальшої розробки нової конкурентної стратегії, адаптованої до змін зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства.

Ефективність конкурентної стратегії полягає в тому, що ще до розробки стратегії компанія повинна проаналізувати минулий досвід, з'ясувати, які дії позитивно вплинули на конкуренцію, і перевірити їх актуальність на даний момент. Вивчаючи попередній досвід, С(Ф)Г Агроінтер може уникнути старих помилок при розробці нової конкурентної стратегії.

Основою функціонування механізму розробки конкурентної стратегії є загальна корпоративна стратегія, яка являє собою комплексний план корпоративної діяльності, що забезпечує досягнення її місії та цілей і насамперед спрямований на довгострокове вдосконалення. ефективність. Концепція – це сукупність конкретних положень, пов'язаних з основною думкою і спрямованих на досягнення конкретної мети. Він має базуватися на поєднанні ринкового та ресурсного підходів, з акцентом на специфіці ринку, технологічних інноваціях у виробництві, розширенні торгових відносин тощо.

Необхідно відмітити, що створення конкурентної стратегії має бути системним, тобто всі складові механізму зв'язані один з одним і працюють цілеспрямовано для досягнення мети забезпечення конкурентоспроможності С(Ф)Г Агроінтер.

Головною складовою механізму є принципи створення конкурентоздатної управлінської стратегії, до яких належать:

- рішучість (орієнтація на досягнення конкретних цілей); послідовність (врахування ієрархії та взаємозалежності у відносинах між учасниками стратегії);
- обмеженість ресурсів; комплексність (врахування всіх сфер і факторів, що впливають на розробку і реалізацію конкурентної стратегії);
- альтернативність (вибір конкурентної стратегії серед великої кількості);
- оптимальність (отримання максимального ефекту за умови досягнення мети шляхом виконання послідовності кроків, які дозволяють оптимальний контроль); послідовність дій, що складають процес розробки стратегії, з урахуванням часового фактора.

На додаток до компонентів, перерахованих для забезпечення механізму конкурентної стратегії, обговорюються функції управління, включаючи планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання.

Функція планування - це специфічний вид управлінської діяльності, який допомагає вирішити питання постановки цілей, а також організаційного та ресурсного забезпечення процесу, що розглядається. Планування дає можливість виявити існуючу конкурентну стратегію (розпізнавання сильних і слабких сторін, що впливають на процес проектування), обґрунтування бажаної конкурентної стратегії та реалізованих інструментів, необхідних для її розробки та реалізації.

Функція організації полягає в тому, щоб структурувати і розподіляти всю роботу всередині механізму, забезпечувати налагодження взаємозв'язків між відділами підприємства і розподіл функціональних обов'язків, а також створювати необхідні умови для її виконання, встановлювати цілі і розвивати структуру управління. Головною особливістю цієї функції є можливість раціоналізації правових, фінансових, техніко-технологічних і соціально-психологічних аспектів діяльності підприємства.

Мотиваційна функція забезпечує активізацію діяльності, пов'язаної з проектуванням і реалізацією конкурентної стратегії. На вибір і успішну

реалізацію конкурентної стратегії сильно впливають мотиваційні установки та потреби керівників та інших працівників, які беруть участь у процесі розробки та впровадження обраної стратегії. На сучасному підприємстві функцією мотивації є створення умов для зацікавленості учасників у формуванні та реалізації стратегії, а також моральне та матеріальне стимулювання. З іншого боку, впливаючи на мотиваційні мотиви співробітників, можна підвищити якість процесу створення конкретної конкурентної стратегії та зробити компанію більш ефективною в цілому.

«Контроль створення конкурентної стратегії є завершальною функцією, що забезпечує зворотний зв'язок між процесом планування та кінцевими результатами управлінських рішень у цій сфері» [15].

Успішна реалізація менеджерами С(Ф)Г Агроінтер розробленої конкурентної стратегії залежить від ефективною системи контролю, яка впроваджується не тільки на етапі її проектування, а й під час реалізації.

Ефективність управління в більшій мірі залежить від функції регулювання, яка полягає в забезпеченні узгодженості всіх функцій системи управління.

На основі узагальнення діяльності С(Ф)Г Агроінтер визначено низку інструментів, які можуть бути використані при складанні конкурентної стратегії: аналіз інтенсивності конкуренції на ринку, частки ринку конкурентів, темпи зростання, аналіз структури стратегічного потенціалу, характеристики галузі, SWOT-аналіз, аналіз споживачів, сегментація та встановлення цілей, матриця продукт-ринок, Матриця BKG, привабливість ринку – конкурентні переваги тощо.

Таким чином, механізм створення конкурентної стратегії для С(Ф)Г Агроінтер наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Запропонована схема механізму формування конкурентної стратегії для С(Ф)Г Агроінтер

Процес створення конкурентної стратегії в умовах діяльності С(Ф)Г Агроінтер включає наступні етапи: постановка конкурентних цілей, аналіз чинників оточуючого середовища, оцінка стратегічних можливостей, визначення

існуючих конкурентних переваг і шляхів створення нових конкурентних переваг, формування комплексу «конкурентних переваг», визначення можливої стратегії конкурентоспроможності.

Початковим етапом створення конкурентної стратегії є визначення конкурентних цілей. Постановка довгострокових і короткострокових цілей забезпечує чітке розуміння і повне пояснення важливості розробки конкурентної стратегії для компанії. Конкретна постановка завдань, що вирішуються, в кінцевому підсумку дозволяє компанії збільшити свою частку на ринку, відкрити нові сегменти або зберегти існуючу частку і захиститися від атак агресивних конкурентів.

Важливим етапом у процесі створення конкурентної стратегії є оцінка чинників зовнішнього середовища з метою виявлення існуючих загроз і сприятливих можливостей, які впливатимуть на досягнення поставленої мети. Крім того, реалізація цього етапу дасть змогу визначити стадію життєвого циклу, на якій знаходиться галузь, а також особливості її структури, а також з'ясувати сутність і значення шести конкурентних сил (постачальник, споживач, теперішні та майбутні конкуренти, замітники та добавки), оцінка рівня конкуренції тощо.

Дослідження наявного стратегічного потенціалу, виявлення основних чинників успіху компанії та її слабких сторін при визначенні конкурентних переваг дасть змогу виявити внутрішні резерви компанії, які характеризуються її сильними чи слабкими сторонами, оцінити ступінь їх впливу на результат та встановити можливі конкурентні переваги. Слід зазначити, що важливим елементом цього рівня є оцінка конкурентоспроможності підприємства, що дає змогу порівняти підприємства певної конкурентної групи між собою. Виявлення конкурентних переваг і можливостей, якими володіє підприємство, формування не використаних конкурентних переваг є наступним кроком, який розроблено при використанні вказаного механізму, який враховує умови господарювання підприємства за наявного рівня розвитку оточуючого середовища.

Пропонується створити набір конкурентних стратегій шляхом визначення позиції підприємства на ринку – його частки, виду конкурентної переваги та

пропонованих на ринку дій. Одним із вирішальних процесів у створенні конкурентної стратегії є її вибір, про що свідчить той факт, що компанія не часто стикається зі стратегією, тому для визначення та аналізу інших стратегій потрібні певні критерії. Останній крок стосується вибору набору критеріїв, а саме: унікальність, ситуація, невизначеність, релевантність, інтенсивність, швидкість.

3.2. Стратегічні напрями розробки рішень щодо удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства

SWOT-аналіз один із інструментів стратегічного аналізу, за допомогою якого можна проаналізувати, що підприємство робить найкраще зараз, і допомагає розробити успішну стратегію на майбутнє. SWOT-аналіз - це техніка для оцінки ефективності, конкуренції, ризику та потенціалу бізнесу, а також його окремих складових, наприклад окремого товару, відділу чи галузі.

SWOT розшифровується як сильні сторони (Strengths) – переваги нашої компанії; слабкі сторони (Weaknesses) – недоліки нашої компанії; можливості (Opportunities) – фактори зовнішнього середовища, використання яких створить переваги нашої компанії на ринку; загрози (Threats) – фактори, які можуть потенційно погіршити становище нашої компанії на ринку. Тому SWOT-аналіз – це метод оцінки цих чотирьох аспектів бізнесу підприємства.

SWOT-аналіз передбачає складання матриці, в якій перераховуються всі сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози. SWOT-матриця – це сітка 2x2 з одним квадратом для кожного з чотирьох аспектів SWOT. SWOT-аналіз вивчає як внутрішні, так і зовнішні фактори, тобто те, що відбувається всередині та за межами вашої компанії. Отже, деякі з цих факторів будуть контролюватися компанією, а деякі – ні. У будь-якому випадку найбільш ефективним і правильним рішенням є дослідження та аналіз якомога більше факторів.

Для розуміння потенційних можливостей і переваг фермерського господарства проведемо SWOT-аналіз (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Узагальнені результати за методом SWOT-аналізу для С(Φ)Г Агроінтер

В результаті проведеного дослідження (SWOT-аналізу фермерського господарства) можна виділити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на його діяльність і розробити стратегії, які допоможуть йому досягти конкретних переваг.

Внутрішнє середовище фермерського господарства (сильні та слабкі сторони) свідчить про позитивні сторони та недоліки в його роботі. На підприємстві виявлені недоліки в роботі стратегічного управління та планування, а це в першу чергу пов'язано з недостатньою кількістю працівників з менеджменту і маркетингу. Невчасно прийняті управлінські рішення,

нерозроблені управлінські стратегії можуть призвести до втрати конкурентних позицій підприємства.

Наявність застарілої сільськогосподарської техніки на балансі підприємства призводить до зниження продуктивності та скорочення обсягів виробництва і як наслідок зниження прибутків.

Вивчення можливостей і загроз підприємства в зовнішньому оточенні є ефективним інструментом для розробки стратегічного планування та процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Всі загрози є небезпечними для підприємства, тому знаючи їх господарство може вчасно розробити стратегічний план дій, які дозволять знизити до мінімуму цей вплив. Хоча, слід зауважити, що всі події які зараз відбуваються в нашій країні є непередбаченими неконтрольованими для товаровиробників і їхній бізнес схильний до ризиків.

Дослідивши сильні та слабкі боки, можливості та загрози С(Ф)Г Агроінтер ми можемо визначити позиції, які дозволять ліквідувати слабкі сторони перекривши їх вплив сильними сторонами і можливостями підприємства. Для цього нам необхідно побудувати матрицю SWOT (табл. 3.1).

Слід відмітити, що, на сьогодні, підприємство в основному використовує свої сильні сторони і має сприятливі ринкові можливості. Тобто підприємство усі можливості, які від нього залежать, намагається використати для сильних сторін, та зменшення слабких сторін, проте вплинути на зовнішнє середовище, задля зменшення загроз ефективної діяльності не може. Це ключові питання, що лежать в основі прийняття стратегічних рішень. Виходячи з результатів SWOT-аналізу, можна стверджувати, що для досягнення всього вище зазначеного наше підприємство повинне використовувати конкурентну стратегію розвитку, спрямовану на домінування на ринку сільськогосподарської продукції.

Таблиця 3.1

Матриця SWOT-аналізу для С(Ф)Г Агроінтер

Внутрішнє оточення		Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
		Зовнішнє оточення	
Можливості (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення цільового ринку • Розширення товарного портфелю (диверсифікація) • удосконалення механізації та автоматизації виробництва • Використання нових гібридів насіння 		
Загрози (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> • Економічні потрясіння спричинені війною • підвищення цін на сирову та матеріали внаслідок економічної кризи • Поява нових конкурентів 	<p align="center"><u>Стратегії ST</u></p> <p>1. Залучення інвесторів</p> <p>2. Пошук нових постачальників високоврожайних сортів насіння дозволить збільшити обсяги виробництва і тим самим знизити собівартість продукції та маневрувати цінами</p>	<p align="center"><u>Стратегії WT</u></p> <p>1. Покращення конкурентних позицій може відбутися через удосконалення процесу управління конкурентоздатністю підприємства.</p> <p>2. Розробка конкурентоздатної стратегії, яка дасть можливість посилити конкурентні позиції підприємства і уникнути загроз з боку зовнішнього оточення</p>

Розробка маркетингових стратегій в удосконаленні процесом управління конкурентоздатності С(Ф)Г Агроінтер може здійснюватися за трьома рівнями: корпоративний (метод SPACE та матриця Ансоффа), а також бізнес-рівень (матриця ADL/LC).

З метою обґрунтування управлінського рішення щодо управління конкурентоздатності фермерського господарства нами було використано матричну модель SPACE-аналіз. За допомогою цього метода можна проаналізувати місце фермерського господарства на ринку і обрати найбільш вигідну стратегію для його подальшого розвитку. Результати бальної оцінки критеріїв методом SPACE наведені в додатку А.

Кожен показник, який характеризував ключові критерії підприємства, оцінювався по 5-ти бальній шкалі експертним методом на основі порівняння фактичних значень показників з їх нормативними значеннями та середніми показниками в галузі. Оцінювалися такі складові як фінансова сила і конкурентоспроможність підприємства, стабільність і привабливість ринку з точки зору його потенціалу:

- 1) Критерії, за якими визначають фінансовий стан господарства – FS
- 2) Критерії, за якими визначають конкурентні активи господарства – CA
- 3) Критерії, за якими оцінюють привабливість ринку (підприємства) – IS
- 4) Критерії, за якими оцінюють стабільність середовища – ES

Для визначення вектору бажаної стратегії (БС) знайдемо координати точки БС за формулами:

$$X = IS - CA, \quad (3.1)$$

$$X = 4,0 - 3,0 = 1,0$$

$$Y = FS - ES, \quad (3.2)$$

$$Y = 3,7 - 3,9 = - 0,2$$

За знайденими точками потрібно відобразити результати зважених оцінок за критеріями в системі координат, при цьому кожна половина осі X і осі Y відповідає за конкретну критеріїв (рис. 3.4).

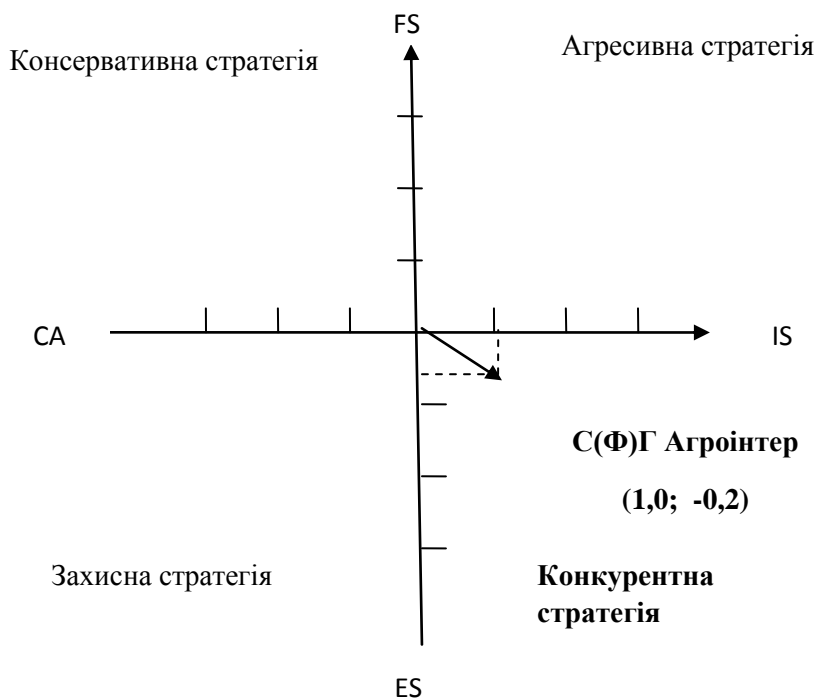


Рис. 3.5. Стратегія для С(Ф)Г Агроінтер за SPACE методом

Відповідно до методу SPACE С(Ф)Г Агроінтер повинно використовувати конкурентну стратегію, яка характерна для привабливих галузей у стабільному середовищі та підприємств, що мають конкурентну перевагу, а також можуть зберегти її з використанням наявного фінансового потенціалу. Критичний фактор стратегії – здатність протистояти появі нових конкурентів. Виходячи з цього, С(Ф)Г Агроінтер доцільно здійснити: захоплення нових ринків збуту; збільшення виробництва та розширення товарного портфелю, шляхом виробництва нових видів сільськогосподарської продукції; розширення частки ринку; концентрацію на продукції, яка надасть найбільшу конкурентну перевагу над конкурентами; пошук нових партнерів, дистриб'юторів та клієнтів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведених досліджень в кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що конкурентоспроможність це – характеристика підприємства, яка заснована на аналізі аспектів його виробничо-господарської діяльності, що дозволяє визначити порівняльні переваги підприємства в конкурентній боротьбі та знайти спосіб їх максимально швидко отримати над конкурентами.

2. Визначено, що управління конкурентоздатністю підприємства це заходи, які направлені на постійне покращення цінових та якісних параметрів товарів, постійний пошук більш вигідних каналів збуту, залучення нових споживачів, покращення рівня обслуговування, розробка та удосконалення програм лояльності тощо

3. С(Ф)Г Агроінтер розміщене в Синельниківському районі Дніпропетровської області. Місією досліджуваного підприємства є забезпечення населення високоякісною продукцією, отримання прибутку та розширене відтворення процесу виробництва. Головна мета існування С(Ф)Г Агроінтер – це виробництво продукції рослинництва.

4. В С(Ф)Г Агроінтер 98,5% загальної земельної площі є в сільськогосподарському використанні, на якій вирощують сільськогосподарську продукцію. С(Ф)Г Агроінтер має зерновий напрям спеціалізації з розширеним виробництвом технічних культур. Найбільшу питому вагу у структурі грошових надходжень займають зернові та зернобобові культури – 39,8%, серед яких озима пшениця та ячмінь мають найбільші частки – 27,0% та 7,2% відповідно у 2022 році. Досить значною є питома вага ріпаку озимого та соняшнику – 26,3 та 31,0% відповідно. Динаміка товарообігу в фермерському господарстві свідчить, про зростання грошових надходжень у 2022 р. майже по всім видам продукції, окрім соняшнику. Товарообіг від реалізації цього виду продукції знизився у 2022 р. на

13,4 % або на 1596,8 тис. грн. порівняно з 2020 р. Стосовно загальної суми виручки, то за останні три роки вона зросла на 4,7% або на 1489,2 тис. грн.

5. Виявлено, що рівень усіх результативних економічних показників в С(Ф)Г Агроінтер за 2020-2022 рр. зріс. Як вже зазначалось, виробництво валової продукції у 2022 році підвищилось на 6,5% і відповідно збільшився її розподіл на середньорічного працівника – 17,2 та на одну люд.-год. – 15,0%. Собівартість зросла на 2,1% або на 524 тис. грн. Прибуток виріс на 13,2% або 965,2 тис. грн. Рівень рентабельності господарства підвищився у 2022 році на 3,2 в. п. у порівнянні з 2020 роком. Можна констатувати, що С(Ф)Г Агроінтер достатньо ефективно веде свою господарську діяльність і залишається прибутковим у такий складний період військового стану.

6. Оцінивши рівень стратегічного розвитку підприємства, ми прийшли до висновку, що господарство має рівень організації стратегічної діяльності вище середнього. В процесі дослідження його стратегічного рівня виявлено такі недоліки: недостатньо розвинена система управління, планування та організації виробництва, недостатньо уваги приділяється формуванню маркетингових стратегій розвитку підприємства.

7. За результатами оцінювання конкурентоспроможності підприємства нами було складено його конкурентний профіль, в якому в розрізі окремих показників, обраних для зіставлення, встановлювались переваги одного підприємства по відношенню до іншого. Господарство займає 2 позицію в рейтингу серед конкурентів. Конкурентними перевагами нашого підприємства можна вважати якість обслуговування, вдале розміщення підприємства. Щоправда, за такими показниками, як частка ринку, чистий прибуток, ширина асортименту, ціна продукції С(Ф)Г Агроінтер суттєво програє ФГ Алеко. На подолання цих недоліків повинні спрямовуватися маркетингові та інноваційні зусилля С(Ф)Г Агроінтер.

8. В результаті проведення SWOT-аналізу можна відмітити, що на сьогодні, підприємство в основному використовує свої сильні сторони і має сприятливі ринкові можливості. Тобто підприємство усі можливості, які від нього залежать,

намагається використати для сильних сторін, та зменшення слабких сторін, проте вплинути на зовнішнє середовище, задля зменшення загроз ефективної діяльності не може. Це ключові питання, що лежать в основі прийняття стратегічних рішень. Виходячи з результатів SWOT-аналізу, можна стверджувати, що для досягнення всього вище зазначеного наше підприємство повинне використовувати конкурентну стратегію розвитку, спрямовану на домінування на ринку сільськогосподарської продукції.

9. Доведено, що формування та впровадження конкурентної стратегії в умовах С(Ф)Г Агроінтер займає важливе місце в системі менеджменту підприємства. Запропонований механізм створення конкурентної стратегії, основними елементами якої є визначення ключової цілі, розробка основних аспектів концепції розвитку, безпосередньо сама стратегія, сукупність базових принципів, перелік функцій та завдань, розробка інструментарію, нормативно-правове забезпечення, організаційне, ресурсне та інформаційне обґрунтування, забезпечить ефективність і чіткість розвитку С(Ф)Г Агроінтер, а також дасть можливість покращити процес управління його конкурентоздатністю.

10. Для ефективного функціонування С(Ф)Г Агроінтер у довгостроковій перспективі, голові та фахівцям з менеджменту С(Ф)Г Агроінтер повинні вчасно виявляти сильні а слабкі сторони підприємства, знати його можливості за загрози за допомогою інструменту стратегічного аналізу SWOT. В процесі проведення SWOT-аналізу треба акцентувати увагу на можливих загрозах з боку зовнішнього середовища, а також врахувати сильні і слабкі боки підприємства.

11. Визначено, що С(Ф)Г Агроінтер відповідно до методу SPACE повинно використовувати конкурентну стратегію, яка характерна для підприємств, що мають конкурентну перевагу, а також можуть зберегти її з використанням наявного фінансового потенціалу. Критичний фактор стратегії – здатність протистояти появі нових конкурентів. Виходячи з цього, С(Ф)Г Агроінтер доцільно здійснити: захоплення нових ринків збуту; збільшення виробництва та розширення товарного портфелю, шляхом виробництва нових видів

сільськогосподарської продукції; розширити частку ринку; пошук нових партнерів, дистриб'юторів та клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 783 с.
2. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 272-279. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)__45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)__45)
3. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 42. 2022. С. 14-19. URL: http://visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/4.pdf
4. Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Маркетинг підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
5. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_21-22_7
6. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І., Фабрика І.В. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. 2022. Вип. 22. С. 161-178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2022_22_12
7. Бреус С.В. Аналіз стану і перспективи експорту високотехнологічної продукції промисловості України. Стратегічні пріоритети. 2010. №1 (14). С. 16–22.
8. Виноградня В.М., Черняєв О.С., Стеценко В.І. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств в сучасних умовах. Економічний вісник університету. 2022. Вип. 55. С. 24-29. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/esvu_2022_55_6

9. Виноградова О. В., Крижко О.В. Маркетинговий менеджмент. ч.2. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 137 с.
10. Глухова С.В., Кильницька Є.В. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 81-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_13
11. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2. С. 602-609. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2021_2_67
12. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66-70.
13. Гудзь О.Є., Степасюк О.С. Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2011. Вип. 168. Ч. 1. С. 194-203
14. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_1_11
15. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 50. 2020. С. 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf (дата звернення 16.05.2023).
16. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
17. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ, 2006. 384 с.
18. Євтушенко Н.О., Байдін М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 4. С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_4_7

- 19.Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2022_3-4_6
- 20.Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 19. Ч.1. С. 146 – 151. URL: <http://surl.li/gjqnj> (дата звернення 12. 02.2023).
- 21.Кадирус І. Г., Донських А. С., Олійник Ю. О. Оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 100–106.
- 22.Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають // *Ефективна економіка*. № 5. 2014. URL: www.economy.nauka.com.ua/?op=8&w
23. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення: 05.06.2023).
- 24.Крикавський Є. Партнерські відносини на ринку B2B та B2C: монографія / Є. Крикавський, З. Люльчак, Я. Циран, І. Петецький. Львів: вид-во Львівської політехніки, 2015. 232 с.
- 25.Курбацька Л. М., Ільченко Т. В., Кожушко І. Г. Маркетинговий механізм забезпечення конкурентоспроможності продовольчого ринку. *Агросвіт*. 2009. №15. С. 20-23.
- 26.Литвинюк О.П., Гавриленко І.С. Формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення їх підтримки. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2010. № 35. С. 144–149.
- 27.Маркетинг [Електронний ресурс]: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
- 28.Олешко А.А., Павленко А.О., Рубанович О.Ю. Конкурентні стратегії підприємств в умовах економічної кризи. *Міжнародний науковий журнал*

- «Інтернаука». 2020. № 19(2). С. 29-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_19\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_19(2)__8)
29. Парсяк В.Н. Маркетинг: сучасна концепція та технології: підручник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС. 2017. 326 с.
30. Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 9(2). С. 37-40.
31. Портер М. Конкуренція: пер. з англ. К.: «Знання», 2005. 608 с.
32. Поясник Г.В. Вплив основних факторів визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 1(1). С. 17-19.
33. Прокопенко В.Ю., Кривошея Є.В. Інноваційний підхід до системного управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2021. № 2(1). С. 141-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_2\(1\)__13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_2(1)__13)
34. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. Економіка України. 2006. № 8. С. 58.
35. Стовбан Ю.Т. Конкурентні переваги підприємства як необхідна умова виходу економіки України з тіні URL: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualniproblemyrozvytku-ekonomiky-regionu/2009_5_1/17.pdf
36. Гарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
37. Халімон Т.М., Рожкова Я.В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. С. 26-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_1_7
38. Харченко І.В., Лізунков О.В. Організаційні аспекти стратегічної перемоги в конкурентній боротьбі малих будівельних підприємств.

- Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2021. Вип. 6. С. 267-281. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_6_28
- 39.Христенко Г. М. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в умовах сталого розвитку. Ефективна економіка. 2022. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_6_21
- 40.Шпильова В.О., Кравчик Ю.В., Яценко І.В. Управління конкурентними позиціями підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 23-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_1_6
- 41.Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. пос. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
- 42.Хваль Ю. О. управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах кризи Ефективна економіка № 2, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1801>
- 43.Чорна К.В. Стратегічний аналіз у системі заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Соціально-гуманітарний вісник. 2022. Вип. 40. С. 45-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2022_40_16
- 44.Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств Экономика и управление. № 1. 2013. С. 62–69.
- 45.Шпильова В.О., Таран В.В. Економічна сутність та складові конкурентоспроможності підприємства. Економіка і управління. 2021. № 2. С. 29-34. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2021_2_6
- 46.Bellon, B. (1991). La compétitivité. Traité d'économie industrielle, Economica, 482-496
- 47.Hadj, T. B. (2020). Effects of corporate social responsibility towards stakeholders and environmental management on responsible innovation and competitiveness. Journal of Cleaner Production, 250, 119490.
- 48.Jonas A. (2002). Strategies of competition in the market of banking services. Varsovie: Library Manager and banker.

- 49.Kowalska, K. (2014, December). Non-market factors of competitiveness of transport, freight forwarding and logistics companies. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(4), 5-17
- 50.Mollard, A., Pecqueur, B., & Moalla, M. (2001, December). Offre de produits et services territorialisés et approche lancastérienne de la demande de biens combinés. In the third congress on proximity «new growth and territories», paris dec
- 51.Robbins S P (2003), *Organizational Behavior*, Pearson Education: Singapore.
- 52.Rutkowski, I. (1997). Marketing as a source of competitive advantage. In: Zelga, K. (2017). The importance of competition and enterprise competitiveness. *World Scientific News*, 72, 301-306.
- 53.Sharples, J. A., & Milham, N. (1990). Long-run competitiveness of Australian agriculture. *Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture, Foreign Agricultural Economic Report No. 243.*
- 54.Talmenssour, K. (2022) La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles Companies' competitiveness: literature review, theories and models. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME ISSN: 2658-8455 Volume 3, Issue 1-1*

ДОДАТКИ

Визначення оцінки критеріїв за допомогою SPACE-аналізу для СФГ Агроінтер, балів

Перелік критеріїв	Коефіцієнт вагомості критерію	Експертна оцінка	Розрахункова оцінка, балів
Фінансовий стан господарства			
Фінансова стійкість господарства	0,35	4	1,4
Прибутковість	0,3	3	0,9
Рівень загрози банкрутства	0,35	3	1,4
Загальна оцінка	1,0	x	3,7
Конкурентоздатність господарства			
Ринкова частка	0,3	3	0,9
Конкурентні переваги	0,25	3	0,75
Рівень конкурентоспроможності	0,25	3	0,75
Зацікавленість та прихильність покупців	0,2	3	0,6
Загальна оцінка	1,0	x	3,0
Привабливість ринку			
Місткість ринку	0,35	4	1,4
Кон'юнктура ринку	0,35	4	1,4
Стан конкурентного середовища	0,3	4	1,2
Загальна оцінка	1,0	x	4,0
Стабільність середовища			
Підвищення рівня інфляції	0,25	4	1,0
Криза, яка виникла внаслідок війни	0,3	5	1,5
Маркетингові та рекламні можливості	0,2	3	0,6
Рівень розвитку інноваційної діяльності	0,2	4	0,8
Загальна оцінка	1,0	x	3,9