

**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: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Юлія ДЕНИСОВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Наталія ЮРЧЕНКО

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра маркетингу

Освітня-професійна програма: «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Марія БАГОРКА

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Денисової Юлії Сергіївни

1. Тема роботи: «Формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства»,

Науковий керівник: Юрченко Наталія Іванівна, к.е.н, доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2022 р. № ____.

2. Термін подання здобувачем роботи – 06 лютого 2023 року.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» Синельниківського району Дніпропетровської області, планові завдання підприємства, діючі схеми організаційної структури та структури управління, паспорт підприємства, дані бухгалтерської та статистичної звітності, праці науковців за темою дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретичні засади формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. 2. Дослідження рівня та ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «АГРОЛЕНД 2019». 3. Вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «АГРОЛЕНД 2019». 4. Висновки і пропозиції.

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

Організаційно-економічні складові конкурентоспроможності підприємств

Схема організаційно-економічної системи управління

конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств

Основні економічні показники діяльності ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» методом рангів

Оцінка перспектив розвитку ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»

Економічна оцінка ефективності діяльності в результаті комплексного

підвищення конкурентоздатності в ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «18» листопада 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2021	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2021	
3.	Теоретичні засади формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства	грудень 2021 квітень 2022	
4.	Дослідження рівня та ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»	травень-липень 2022	
5.	Вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»	липень-листопад 2022	
6.	Написання висновків і пропозицій	грудень 2022	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	січень 2023	

Здобувачка

_____ (підпис)

Юлія ДЕНИСОВА

_____ (ім'я, прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Наталія ІОРЧЕНКО

_____ (ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «**Формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства**»

Кваліфікаційна робота містить: 74 с., 6 рис., 19 табл., 65 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження наукових підходів щодо формування системи управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств та розробка заходів щодо її підвищення.

Методи дослідження. Під час проведення наукового дослідження за темою кваліфікаційної роботи використовувалися такі наукові методи: ситуаційний підхід, методи експертних оцінок, метод економіко-статистичного аналізу; методи порівняння, математичне моделювання, а також табличні та графічні методи візуального подання інформації.

В кваліфікаційній роботі пропонується розглядати управління конкурентоспроможністю підприємства через системний підхід, що ґрунтується на чітко визначеній меті управління та підпорядкованості діяльності всіх підсистем, за рахунок їх узгодженої роботи, для того, щоб досягти означеної мети. При цьому основними елементами системи управління конкурентоспроможністю підприємства є: конкурентоспроможність персоналу, конкурентоспроможність виробництва та конкурентоспроможність продукції, що пов'язані один з одним як у частині, так і загалом.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

KEY WORDS

COMPETITION, COMPETITIVENESS, COMPETITIVENESS
MANAGEMENT, COMPANY COMPETITIVENESS, COMPETITIVE
ADVANTAGES

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Економічна сутність та характеристика категорії «конкурентоспроможність підприємства»	8
1.2. Характеристика процесу управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства	15
1.3. Методологія оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства	24
Висновки до першого розділу	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»	33
2.2. Моніторинг маркетингового середовища функціонування підприємства	40
2.3. Сучасний рівень управління конкурентоспроможністю ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»	45
Висновки до другого розділу	52
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»	54
3.1. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»	54
3.2. Розробка заходів формування конкурентних переваг підприємства	63
Висновки до третього розділу	70
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність дослідження кваліфікаційної роботи. В умовах розвитку ринкових відносин в Україні спостерігається посилення конкуренції, постає питання в формуванні ефективних підходів до вибору конкурентних переваг, а відтак - забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств набули стратегічного значення та є вирішальним фактором успіху в економічному середовищі.

У сучасній теорії та практиці управління конкурентоспроможність є однією з основних та найважливіших категорій сучасної ринкової економіки, яка відображає здатність підприємства ефективно виконувати свої функції в умовах постійно змінного конкурентного середовища, та є його основною характеристикою, з точки зору, конкурентної боротьби.

Значний внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів конкурентоспроможності підприємств внесли такі відомі науковці: Бакай В.Й., Балабанова Л.В., Біловодська О.А., Бойчук І.В., Голубятникова М.С., Горбатюк Л.М., Дмитришин Б.В., Дмитрів А.Я., Дячков Д.В., Красноруцький О.О., Ларіна Я.С., Ліннік Д.В., Мамчич І.С., Окландер М.А., Сигида Л.О., Ткачук Г.Ю., Холод В.В. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження наукових підходів щодо формування системи управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств та розробка заходів щодо її підвищення. Для досягнення означеної мети в кваліфікаційній роботі доцільно виконати такі завдання:

- визначити економічну сутність категорії «конкурентоспроможність підприємства»;
- охарактеризувати процес управління конкурентоспроможністю підприємства;

- розкрити методологічні аспекти оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити рівень господарювання ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»;
- провести моніторинг маркетингового середовища функціонування підприємства;
- охарактеризувати сучасний рівень управління конкурентоспроможністю ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»;
- розробити модель системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»;
- визначити основні заходи формування конкурентних переваг підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Під час проведення наукового дослідження за темою кваліфікаційної роботи використовувалися такі наукові методи: ситуаційний підхід, методи експертних оцінок, метод економіко-статистичного аналізу; методи порівняння, математичне моделювання, а також табличні та графічні методи візуального подання інформації.

Теоретико-методологічною основою дослідження стали діалектичний метод пізнання, економічні закони та категорії, наукові роботи вітчизняних та зарубіжних науковців з проблем підвищення конкурентоспроможності підприємств та формування стратегії конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової економіки; статистична звітність ТОВ «АГРОЛЕНД 2019».

Наукова новизна одержаних результатів. Проведене дослідження дозволило систематизувати, доповнити та розвинути теоретико-методологічні та

концептуальні засади та сформувані науково-методичні підходи до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Новизна дослідження полягає в тому, що пропонується розглядати управління конкурентоспроможністю підприємства через системний підхід, що ґрунтується на чітко визначеній меті управління та підпорядкованості діяльності всіх підсистем, за рахунок їх узгодженої роботи, для того, щоб досягти означеної мети. При цьому основними елементами системи управління конкурентоспроможністю підприємства є: конкурентоспроможність персоналу, конкурентоспроможність виробництва та конкурентоспроможність продукції, що пов'язані один з одним як у частині, так і загалом.

Практична значущість полягає в тому, що результати дослідження створюють необхідний контекст для ретельнішого системного вивчення проблеми конкурентоспроможності товарного пропонування компанії в ринкових умовах та розробки рекомендацій щодо конкретних дій для ТОВ «АГРОЛЕНД 2019».

Апробація результатів дипломного дослідження. Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на X Ювілейній Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції *«Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу»* (м. Дніпро, 2022 р.).

Структура та обсяг роботи. Структурними частинами кваліфікаційної роботи є вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел. Основний зміст кваліфікаційної роботи представлено на 74 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 19 таблиць та 6 рисунків. Список використаної літератури містить 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та характеристика категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Більшість науковців у своїх дослідженнях конкурентоспроможність визначають як сукупність декількох економічних категорій.

У переважній більшості сучасних наукових досліджень конкурентоспроможність є синтезом багатьох економічних категорій, питання конкурентоспроможності різних видів і типів підприємств є складне поняття, неоднозначність якого пов'язана з наявністю безлічі підходів до його трактування.

Так як в літературних джерелах та періодичних виданнях відсутнє чітке та загальновизнане визначення конкурентоспроможності, це вказує на різноманіття досліджень, та свідчить, що не склалося загального підходу до вивчення конкурентоспроможності. Більшість науковців визначають конкурентоспроможність загалом як наявність певної переваги перед конкурентом. Залежно від об'єкта та мети аналізу це поняття окремими авторами уточнюється та деталізується.

Компанія «European Management Forum» розуміє під конкурентоспроможністю підприємства його реальну потенційну здатність проектувати, виробляти та продавати в існуючих умовах товари, привабливіші для споживачів, ніж товари інших виробників, за рахунок якісних характеристик та ціни на ринку. Розмежування понять реальної та потенційної

конкурентоспроможності є, з їх погляду, перспективним шляхом пошуку методологічних основ конкурентного управління. З маркетингової погляду конкуренція є важливим критерієм доцільності виходу компанії на ринок, умовою ефективної реалізації торговельної політики та складовою вибору засобів та методів маркетингової діяльності. Це певний набір характеристик якості та цінності продукції, що забезпечують задоволення конкретних потреб споживачів [15, с. 381].

Визначення потенційного попиту різних груп ґрунтується на сегментації ринку та диференціації продукту. Сегментація ринку разом із пропозицією різноманітного чи зовсім нового продукту поділяє покупців деякі групи, орієнтовані на конкретний продукт чи послугу. При цьому обсяг реалізації продукції (або надання послуг), що характеризує ємність ринку, та основний елемент конкурентного середовища, як сукупність суб'єктів ринку та їх відносин, що формуються та реалізуються, визначають рівень конкуренції та інтенсивність конкуренції.

Основою для розуміння сутності поняття конкурентоспроможності бізнесу є дослідження Портера, який опублікував теорію конкурентної переваги, за якою конкурентоспроможність бізнесу можна оцінювати в рамках груп підприємств, що належать до однієї галузі [52, с. 58]. За його словами, конкурентоспроможність компанії – це порівняльна перевага порівняно з іншими компаніями та результат продуктивності ресурсів, що використовуються. Іншими словами, йдеться про спрямованість на вдосконалення використання потенціалу ринкових відносин. У цьому контексті слід зазначити, що навіть найкраще використання наявних ресурсів не завжди призводить до перемоги у конкурентній боротьбі.

Бакай В.Ю. вважає, що конкурентоспроможність компанії – це здатність ефективно керувати власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, що результатом її конкурентних переваг у всіх питаннях корпоративного

управління [2, с. 275]. Автор чітко визначає характеристики, якими компанія може досягти конкурентних переваг на ринку, але з ми вважаємо, що таке твердження не повною мірою відбиває сутність конкурентоспроможності підприємства.

Найбільш важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності компанії є така конкурентоспроможність, що забезпечує конкурентні переваги та забезпечує визначальну позицію на ринку.

Так, згідно з визначенням І.Г. Миколенко, конкурентоспроможність – це характеристика компанії, що відображає ступінь реалізації її реальної та потенційної здатності створювати, підтримувати та використовувати стійкі конкурентні переваги [40, с. 370].

В. О. Шпильова підкреслює, що «...управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах бізнесу є комплексом заходів, спрямованих на планомірне вдосконалення виробничих, управлінських, маркетингових та екологічних процесів підприємства, спрямованих на придбання та розвиток стійких конкурентних переваг підприємства. територій на національному та міжнародному ринках» [65, с. 31].

Для отримання правильних результатів при оцінці конкурентних переваг керівникам підприємств необхідно освоїти нові моделі та механізми управління для забезпечення конкурентоспроможності своїх виробничих систем, знайти власні методи конкурентної боротьби на сучасних ринках, а також підвищити роль ключових компонентів підприємства.

Оскільки конкурентна перевага характеризує продуктивність використання ресурсів і проявляється по відношенню до інших компаній, її рівень необхідно оцінювати по відношенню до відповідної основи. Наприклад, рівень конкурентної переваги компанії можна оцінити як відношення рентабельності даного виробництва до аналогічного показника компанії-лідера, розрахованого за тривалий стратегічний період.

Основними причинами втрати конкурентної переваги є:

- зниження споживчого попиту;
- погіршення факторних параметрів;
- технологічні зміни, використання конкурентами нових нетрадиційних видів енергоресурсів,
- обмеження інвестиційних квот;
- неможливість швидкого налаштування систем управління, моральне та фізичне зношування обладнання;
- ослаблення внутрішньої конкуренції.

Важливим економічним фактором, що визначає інтенсивність конкуренції, є ринкова норма прибутку. Висока рентабельність ринку характеризує перевищення попиту над пропозицією для успішного функціонування бізнесу та досягнення власних цілей та завдань. Принаймні при зниженні прибутковості фірми знижується і її домінування на ринку.

На думку Ю.О. Літвінової, конкурентне середовище компанії є частиною її маркетингового середовища [35, с. 36]. З погляду компанії необхідно постійно аналізувати набір суб'єктів ринку, їх сегменти, обсяги ринку, частки ринку. Це дозволяє підприємству коригувати обсяги виробництва та вживати заходів щодо покращення якості та споживчих властивостей продукту.

Категорія «Конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком таких властивостей. За визначенням С. М. Клименка, конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в існуючих умовах розробляти, виробляти та реалізовувати товари, привабливіші для споживачів за ціновими та неціновими характеристиками, ніж товари конкурентів. Автор показує, що конкурентоспроможність підприємства визначається і вивчається стосовно реальних конкурентів, які виробляють аналогічну продукцію. З іншого боку, конкурентоспроможним бізнесом є той,

який може залишатися прибутковим протягом тривалого часу в ринкових умовах [25, с. 128].

Дзядук Г.О. вважає, що конкурентоспроможною є лише та компанія, яка тривалий час зберігає конкурентоспроможність, що свідчить про те, що поняття «конкурентоспроможність» є ознакою динамічної системи [17, с. 9].

Однією з якостей, що характеризують конкурентоспроможність підприємства, є об'єктивність, що полягає у виборі списку і сукупності властивостей, що становлять конкурентоспроможність підприємства. При виготовленні продукції визначаються якісні характеристики товару, що визначають його цінність для споживача та задоволення вимог ринку.

Стійкість функціонування підприємства розглядається як підтримка певного стану будь-якої системи та визначається здатністю надійно функціонувати під впливом низки макро- та мікрофакторів за підтримки технічних, економічних та фінансових факторів. Ця властивість вказує також на максимально можливу кількість параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність виробничого підприємства, а також взаємозв'язків між ними.

Зосередження уваги на унікальній торговій пропозиції, яка насамперед становить конкурентну перевагу компанії та використовує її конкурентний потенціал, ось визначення Ларіної Я.С., яка вважає, що конкурентоспроможність компанії – це її здатність «ефективно використовувати свій конкурентний потенціал за збереження свого становища на конкурентному ринку чи розширення займаного сектора ринку, здійснення пошуку та раціоналізацію виявлених резервів конкурентного потенціалу в умовах обмеженості ресурсів» [33, с. 153].

Таким чином, наведений перелік властивостей не є вичерпним, але, з нашого погляду, достатнім, щоб показати теоретичну основу конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, якщо узагальнити велику кількість визначень конкурентоспроможності в економічній літературі, то отримаємо, що конкурентоспроможність – це характеристика підприємства, що ґрунтується на аналізі сторін виробничо-господарської діяльності, яка допомагає визначити її порівняльні переваги у конкурентній боротьбі та знайти спосіб отримати переваги перед конкурентами.

Якщо дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» досить часто зустрічається в економічній літературі в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів, та є актуальним і важливим на сьогоднішній день, то «складові конкурентоспроможності» вимагають додаткового вивчення. Під складовими конкурентоспроможності ми розуміємо елементи, що створюють реальні та потенційні переваги фірми перед конкурентами. Компоненти слід згрупувати у два блоки: організаційний та економічний (рис. 1.1).

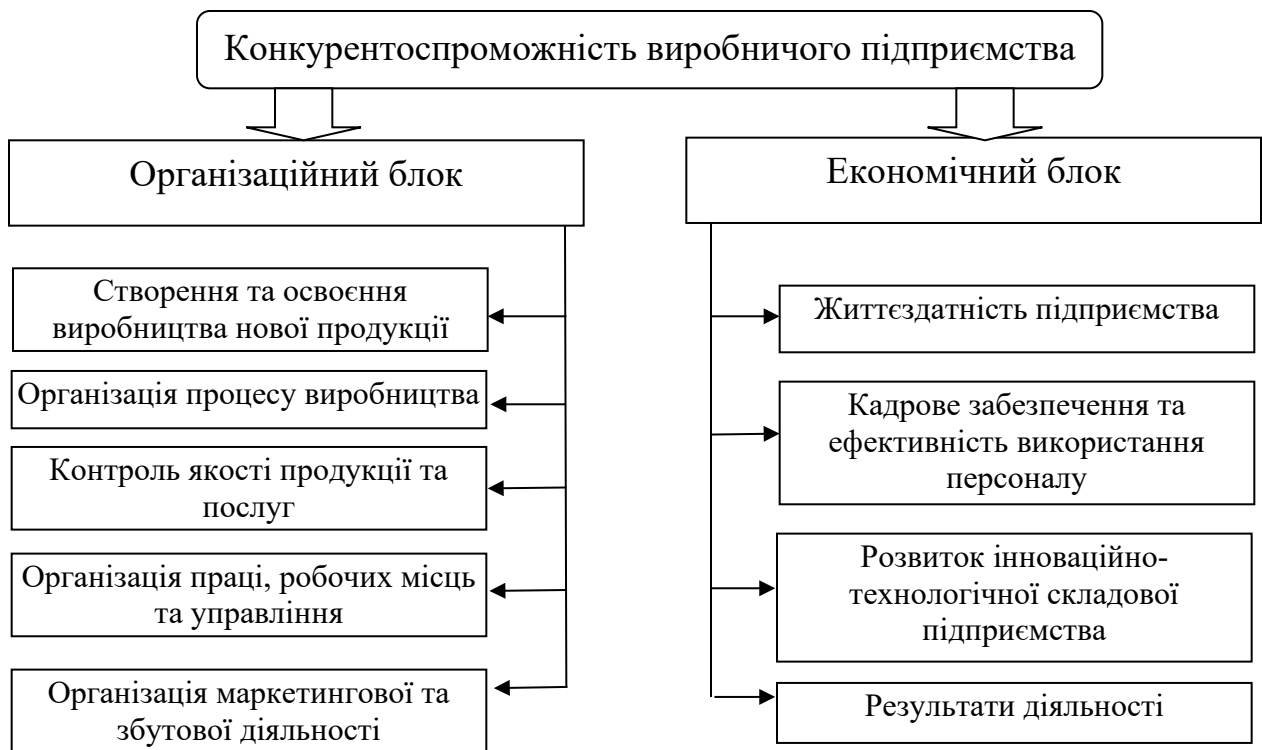


Рис. 1.1. Організаційно-економічні складові конкурентоспроможності підприємств

Одним із найважливіших організаційних компонентів є створення та розробка нових продуктів. Нові продукти на ринку впливають на конкурентоспроможність, що сприяє збільшенню прибутку компанії.

Організація виробничого процесу служить підвищенню ефективності виробництва, раціональному розподілу ресурсів виготовлення продукції, вдосконаленню зв'язків між різними виробничими структурами, що зумовлює виконання поставлених завдань у стислі терміни.

Організація, що забезпечує контроль та якість товарів, – це перевірка відповідності показників якості конкретного товару, його вимог встановленим стандартам, що сприяє конкурентоспроможності готової продукції на ринку.

Організація роботи та управління в компанії забезпечує чіткі дії та прийняття рішень співробітниками, відповідно до яких у компанії організуються певні завдання, відповідно до поставленої мети. Таким чином, кожен співробітник компанії виконує свої обов'язки, що впливає на швидкість виробництва та якість продукції.

Організація господарської діяльності для підприємства грає значну роль. У той самий час ділова активність впливає на організаційні процеси, створені задля здійснення обміну товарами і грошима. Завдяки поставленій меті організації підприємницької діяльності забезпечується досягнення своєчасного та ефективного ведення бізнесу та задоволення потреб споживачів.

Життєздатність компанії допомагає зберегти та підтримувати існування компанії на незалежному рівні. Основним завданням цього компонента є збільшення прибутковості підприємства.

Персонал компанії та продуктивність праці відповідають одній з найважливіших цінностей. Це група співробітників, які мають певний практичний досвід і професійні навички. Це впливає на продуктивність праці. Продуктивність праці є показником згуртованості та злагодженості роботи персоналу.

Рівень науково-інноваційної діяльності підприємства дозволяє вирішувати завдання, пов'язані з розробкою нових стратегій, впровадженням новітніх технологій та підвищенням ступеня механізації праці. Таким чином, підвищується якість та конкурентоспроможність товарів чи послуг.

Основні результати діяльності компанії дозволяють складати зведення та прогнози, що показують успішність компанії на ринку та її рейтинг серед конкурентів. Результати діяльності дозволяють наочно побачити фінансове становище компанії, прибутки та збитки, які можуть вплинути на рівень якості продукту.

Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства це сукупність прийомів, що дозволяють підприємству займати стійке становище на ринку, залучати і утримувати споживачів, досягаючи основної мети своєї діяльності [11, с. 84].

У межах формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства слід враховувати як чинники ринкової саморегуляції, і особливості державного регулювання ринкових відносин впливають на діяльність підприємства.

Діагностика методів та засобів, які дозволять компанії підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, має ґрунтуватися на системі певних критеріїв – фінансового, технічного, кадрового, організаційного та інформаційного забезпечення [43, с. 30].

У сучасних умовах дуже важливо проаналізувати причини недостатньої конкурентоспроможності окремих підприємств та галузей; виявити чинники, що впливають на конкурентоспроможність; розробити систему показників з метою оцінки конкурентоспроможності підприємств різного типу та спеціалізації; виявити ефективні методи на конкурентоспроможність не лише на рівні фірми; розробити механізм підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі підходу, який, на думку дослідників, є більш доцільним та ефективним.

З одного боку, конкурентоспроможність сприймається як результат конкурентних процесів у структурі підприємства. З іншого боку, конкурентоспроможність розуміється як потенціал, ресурсна забезпеченість та основа конкурентної дії. Тобто, як ступінь розподілу ресурсів для майбутнього конкурентного розвитку.

Досі немає єдиної думки щодо категорії «конкурентоспроможність», у тому числі й щодо «конкурентоспроможності підприємства». Більшість запропонованих методів оцінки конкурентоспроможності не відображають таких основних вимог, як системність, динамічність та обов'язкова наявність інноваційної складової. У той самий час лише на рівні виробничих підприємств у системах управління часто не ставляться питання конкурентоспроможності, оскільки у більшості випадків ці системи спрямовані досягнення фінансових і виробничих результатів.

Усе це показує корисність як із наукової, і з практичної погляду вивчення організаційно-економічних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Характеристика процесу управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства

Ефективний розвиток аграрного сектору забезпечується певним рівнем його конкурентоспроможності, найважливішою умовою якої є конкурентоспроможність окремих підприємств. Таким чином, побудова механізму створення та підвищення конкурентоспроможності компанії зумовлює її функціонування в умовах сталого розвитку народного господарства.

Конкурентоспроможність визначає місце та роль сільськогосподарських підприємств у територіальному розподілі країни, у зв'язку з чим стає актуальним

питання управління ними. Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства визначається показниками високої ефективності виробництва продукції, що досягається за рахунок сучасного обладнання, технологій, кваліфікованих кадрів та здатності тривалий час завойовувати та утримувати стійкі позиції на ринку, завдяки ефективному використанню принципів управління маркетингом.

Найважливішими умовами забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є:

- застосування наукових підходів до стратегічного управління;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів досліджень та розробок;
- облік взаємозв'язку функцій управління будь-яким процесом усім стадіях життєвого циклу продукції;
- формування системи заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності різних підприємств.

Конкурентне управління не є синонімом усієї діяльності підприємства з досягнення кінцевих цілей, воно включає лише функції та дії, пов'язані з розробкою та реалізацією конкурентної стратегії, мотивацією до реалізації стратегії, цілеспрямованістю різних видів діяльності.

Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, заснована на виділенні проблемно-орієнтованого контуру управління, носить свідомо циклічний характер і дозволяє своєчасно враховувати та реагувати на зміни кон'юнктури зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Велику пристосованість до змін ринку забезпечують умови навколишнього середовища; систематизація вхідних та вихідних інформаційних потоків за циклами та ланцюгами управління, своєчасне використання інформації, що надійшла до системи управління.

Класичними складовими процесу управління конкурентоспроможністю аграрного бізнесу є:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
- діагностика конкурентоспроможності компанії та її основних конкурентів;
- вибір стратегічних напрямків бізнесу з конкурентними перевагами;
- розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю компанії;
- реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Гнатишин Л. та Великий Р. вважають, що управління конкурентоспроможністю компанії є підфункцією її загального управління, є відкритою системою з входами і виходами, що складається з систем управління і регуляторів, які тісно взаємодіють між собою і органічно пов'язані один з одним [12, с. 7]. Вони виділили такі етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємств:

- здійснення функцій управління, до яких належать види управлінської діяльності;
- формування методів управління, тобто способів впливу системи управління на керовані чинники;
- формалізація методів управління, що супроводжується створенням механізмів, що дозволяють трансформувати їх у накази, розпорядження;
- забезпечення впливу лідерства.

Система управління конкурентоспроможністю аграрного бізнесу є комплексом заходів, вкладених у виробництво і продаж продукції за ціною та якістю не вище і не нижче, ніж в інших конкурентів у своїй ринковій ніші.

Оцінка конкурентоспроможності компанії може ґрунтуватися на аналізі її конкурентного потенціалу, що розглядається з погляду ресурсів, що

забезпечують конкурентоспроможність. Методологічно показники оцінки конкурентного потенціалу аграрних підприємств згруповані за такими критеріями:

- статус власності бізнесу;
- платоспроможність, фінансова стійкість та діяльність компанії;
- ефективність виробничої діяльності, комерційної організації та просування продукції компанії;
- конкурентоспроможність продукції.

Оцінка конкурентоспроможності, заснована на аналізі конкурентного потенціалу компанії, доповнюється маркетинговими дослідженнями факторів зовнішнього середовища компанії.

Дослідження показали, що через специфіку свого виникнення та розвитку сільське господарство має ряд особливостей, найважливішими з яких є:

- поєднання різних видів діяльності у межах однієї компанії, що забезпечує її гнучкість та здатність швидко адаптувати свою діяльність до потреб ринку та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;

- у процесі виробництва використовуються чотири ресурси - земля, праця, основні засоби та фінансові ресурси;

- досить істотним недоліком є сезонність виробничого процесу через невідповідність робочого часу виробничому часу, що проявляється у нерівномірності використання праці та засобів виробництва, а також у нерівномірному розподілі продукції та доходів протягом року;

- середньомісячна заробітна плата у сільськогосподарських підприємствах залишається на низькому рівні, хоча й не нижча від встановленого законом мінімального розміру оплати праці.

- компанії намагаються вирішити проблему зайнятості населення за рахунок створення нових робочих місць, що особливо необхідно у сільській місцевості;

- нерозвиненість сервісної інфраструктури у сільській місцевості, з одного боку ускладнює роботу агропромислових комплексів, а з іншого спонукає кооперуватися компанії з виробництва, переробки та транспортування продукції;
- низький рівень техніко-технологічної бази, оскільки вона практично не оновлюється, тому більше половини основних фондів зношені, що потребує збільшення фізичних зусиль працівників підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю компанії має забезпечувати свідоме використання економічних законів задля досягнення поставленої мети. Особливості механізмів визначаються характером дій системи менеджменту організації. На рис. 1.2 представлено схему процесу управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства.



Рис. 1.2. Схема організаційно-економічної системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств

Центральне місце у ній займає орган управління, який має бути створений у компанії або, у деяких випадках, може бути покладений на відділ маркетингу. Цей орган управління має провести аналіз кон'юнктури ринку та скласти програму підвищення конкурентоспроможності підприємства: підвищити якість продукції, знизити собівартість та ціни, здійснити маркетингові заходи для

створення попиту та продажу; контролювати та аналізувати конкурентоспроможність компанії та забезпечувати її підвищення.

Істотною вимогою для створення ефективного механізму управління є необхідність використання менеджерами методів та інструментів управління на всіх етапах ухвалення управлінських рішень. Враховуючи всі характеристики, що супроводжують процес управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, охарактеризуємо його специфічні методи та інструменти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Методи та інструменти контролю конкурентоспроможності
сільськогосподарських підприємств**

Етап прийняття управлінських рішень	Зміст та особливості фази прийняття управлінських рішень	Методи та інструменти, що використовуються
Оцінка ринкової ситуації	Встановлення конкурентних позицій компанії на ринку	Системний підхід, евристичний та матричний методи, використання коефіцієнтів інтенсивності конкуренції
Розробка сукупності варіантів управлінського рішення	Призначення, структура бази даних, аналіз проблеми	Анкетування, аналіз, побудова дерева рішень
Формування альтернативних варіантів управлінського рішення. Визначення критеріїв та лімітів для вибору найкращого варіанту управлінських рішень	Визначення критеріїв, обмежень, логічного зв'язку між критеріями та обмеженнями	Сценарний метод, розробка методів моделювання, оперативні методи дослідження
Оцінити альтернативні варіанти та вибрати найкращий варіант управлінського рішення	Порівняльна оцінка альтернатив, порівняння за ступенем задоволення критеріїв оцінки ефективності результату	Методи оцінки, економіко-математичне моделювання
Організаційне та інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень	Визначення та закріплення управлінських функцій, моніторинг, оцінка ризиків	Кількісні методи, методи управління людськими ресурсами

На наш погляд, вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства у сучасних умовах розвитку конкурентного середовища в Україні потребує відповідного механізму узгодження діяльності виробників та потреб споживачів. Оскільки стандарти підприємств забезпечують необхідний рівень характеристик продукції, які задовольняють споживачів, їх можна вважати як інструмент такого узгодження.

Для належного функціонування механізму управління необхідно створити умови для підвищення конкурентоспроможності із залученням усіх підрозділів та служб підприємства, пов'язаних із забезпеченням його конкурентоспроможності, оскільки єдиний орган управління не зможе його вдосконалити та підтримувати для забезпечення належного рівня. У зв'язку з цим необхідно розумно розподілити всі функції задля забезпечення конкурентоспроможності між магазинами/сервісами, які займаються забезпеченням потенційного клієнта компанії.

Використання комплексно-цільового підходу до формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє сконцентрувати зусилля фахівців різних відділів та служб в одній системі та націлити їхню діяльність на підвищення рівня конкурентоспроможності.

Важливим моментом проектування механізму управління конкуренцією є вибір організаційної структури. Організаційна структура управління конкуренцією це набір підрозділів, котрі займаються побудовою і координацією системи управління конкуренцією підприємства. Можна виділити такі основні чинники, що визначають організаційну структуру управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: масштаб виробництва та обсяг продажу; асортимент та номенклатура продукції; ступінь спеціалізації та концентрації; рівень розвитку регіональної інфраструктури.

На наш погляд, найважливішими заходами для досягнення цілей управління конкурентоспроможністю підприємства є використання у

виробництві високоякісної сировини, оснащення виробництва сучасними машинами та обладнанням, застосування інноваційних технологій виробництва та зберігання та ін. Цілями можуть бути: розробка нових видів продукції, технологій виробництва, передових методів організації праці та виробництва; вдосконалення планування, мотивації, стимулювання праці; посилення адміністративного та судового впливу у питаннях управління; формування організаційної культури та ін.

Істотною умовою досягнення цілей управління конкурентоспроможністю підприємств є наявність та раціональне використання людських, матеріальних, технічних, фінансових та інформаційних ресурсів, без яких неможливе ефективне управління виробничим процесом та забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності. Таким чином, саме складна послідовність цілей, завдань, засобів їх досягнення та ресурсів дозволяє досягти запланованих кінцевих результатів. На наш погляд, це є основою комплексного системного підходу до управління та його організації у сфері забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Для досягнення поставлених цілей та ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно систематично контролювати та оцінювати ступінь відповідності одержуваних проміжних та кінцевих результатів поставленим цілям та завданням управління, своєчасно приймати управлінські рішення з правових питань, здійснювати адміністративний, економічний контроль та регулювання процесів для управління конкурентоспроможністю бізнесу.

Основним економічним важелем механізму управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства ми вважаємо стимулювання праці задля досягнення необхідної якості продукції та мінімальних виробничих витрат. У зв'язку з цим пропонується розробити та затвердити положення про заохочення працівників підприємства, відповідно до

якого нараховуватиметься премія за виконання плану з виготовлення та реалізації якісної продукції за розробленою системою.

При визначенні зон контролю необхідно закріпити виконавців за керівниками, створити форми та встановити терміни. Слід зазначити, ефективність механізму управління залежить від якості побудови системи зв'язку. Інформація може поширюватися у двох напрямках: вертикально – тобто за рівнями ієрархії – та горизонтально – на кожному рівні. Важливим аспектом у формуванні ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є створення комунікаційних систем, що визначають порядок обміну інформацією.

На закінчення слід зазначити, що механістична система управління повинна забезпечувати тісний зв'язок конкурентоспроможності підприємства з попитом, збутом та ефективністю виробництва, а також надавати комплексний вплив на конкретні об'єкти управління на всіх рівнях життєвого циклу та рівні управління компанією.

1.3. Методологія оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінка рівня конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства слугує базисом для розробки стратегії його діяльності. Отже, на перший план виходять питання раціонального управління його маркетинговим, інноваційним, виробничим, кадровим та фінансовим потенціалами. Результати маркетингового спостереження за конкурентним середовищем підприємства становлять інформаційну базу для розрахунку конкурентоспроможності продукції, конкурентоспроможності підприємства, обґрунтування конкурентної стратегії та всієї стратегічної діяльності сільськогосподарського підприємства.

У маркетинговому моніторингу конкурентного середовища підприємство може вибирати з таких видів: вивчення стратегій компаній в умовах конкуренції, вивчення сил конкурентного середовища, вивчення конкурентної ситуації на ринку, вивчення конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможність продукції компанії. Залежно від мети дослідження, необхідно організувати збір вихідної інформації. Ми пропонуємо підійти до цього процесу системно, використовуючи загальноприйняті положення класиків маркетингу М. Портера (класифікація сил конкурентного середовища) та Ф. Котлера (класифікація конкурентних стратегій).

Вивчення стратегій компаній в умовах конкуренції має ґрунтуватися на даних карти стратегічних груп конкурентів. Наприклад, від стратегічної групи конкурентів з параметрами «висока швидкість оновлення асортименту - висока частка ринку» очікується застосування циклу стратегій лідера (фронтний захист - створення захисних бар'єрів (ціни, ліцензії тощо); превентивна оборона - дії, що попереджають про активність конкурента; контрнаступ - реакція на дії конкурента, рухома оборона - розширення поля дії за рахунок диверсифікації для задоволення великих споживчих потреб). Стратегічна група конкурентів з параметрами «середня швидкість оборотності асортименту – високий рівень частки ринку» повинна розраховувати на використання циклу стратегій конкурентів для лідерства у сприятливих ринкових умовах, а також на використання відомої стратегії (слідувати за лідером, миролюбна співпраця).

Слід враховувати сили конкурентного середовища у напрямках, зазначених М. Портером: потенційні конкуренти, наявність заміників, покупці, постачальники та конкуренція у галузі.

Для адекватної оцінки конкурентної ситуації на ринку необхідно знати як кількісне співвідношення покупців і продавців, так і ступінь товарної диференціації останніх. Характер ринкової конкуренції залежить від ступеня диференціації продукції - олігополія (більше диференційовані товари) або

монополістична конкуренція (менше диференційовані товари). Стан чистої конкуренції над ринком зустрічається досить рідко, а монопольна ситуація регулюється Державним антимонопольним комітетом.

Вивчення конкурентоспроможності компанії має ґрунтуватися на комплексному аналізі її існуючого маркетингового, інноваційного, виробничого, людського та фінансового потенціалу. Для порівняння отриманих результатів необхідно вибрати базову компанію з тієї ж стратегічної групи, що об'єкт оцінки.

Методика оцінки конкурентоспроможності компанії представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методика оцінки конкурентоспроможності компанії

Метод оцінки	Опис методу	Результат оцінювання
Стратегія конкурентоспроможності	Він полягає у визначенні короткострокових та довгострокових дій компанії для успішної роботи на ринку.	Дає оцінку оточуючого середовища та становища компаній на конкурентному ринку
Оцінка середовища підприємства	Він полягає у вивченні факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії на ринку.	Надає інформацію про компанії-конкурентів, вплив продавців і покупців на компанію, що вивчається, і на ринок.
Розробка маркетингової стратегії	Комплекс робіт із формування бізнес-стратегії на основі стратегічної сегментації ринку	Прогнозування стратегій, спрямованих на підвищення якості товарів, економію ресурсів, розвиток стандартів виробництва та конкурентоспроможності з метою збереження чи отримання конкурентних переваг підприємства та отримання стабільного прибутку
Інтегральний показник	Визначення динаміки зміни показника конкуренції	Інформація про тимчасову та просторову динаміку зміни конкурентного показника
Узагальнений показник рівня конкурентоспроможності	Визначення конкурентоспроможності на основі різних стратегій та потенційних оцінок	Оцінка конкурентоспроможності під впливом різних факторів та факторів. Зокрема, рівень стратегічних, оптимальних та критичних інвестицій, оцінка поточного та оптимального варіанта організаційних стратегій, оцінка існуючого та оптимального потенціалу підприємства.

Конкурентна оцінка з урахуванням стратегічного управління полягає у виборі конкурентної стратегії.

Конкурентна стратегія – це план управління окремою галуззю бізнесу організації задля досягнення сильних конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Конкурентна стратегія включає як наступальні, так і довгострокові захисні заходи, які вибираються в залежності від ринкової ситуації. Від цього залежать майбутні конкурентні можливості організації та її становище на ринку.

Найбільш доцільним є наступний порядок розробки та реалізації конкурентної стратегії:

- визначення прийнятної стратегії створення конкурентних переваг.
- розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності компанії, яка встановлює довгострокові програми дій з усіх функціональних напрямів її діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечити формування відповідних конкурентних переваг.
- застосування часткових стратегій конкурентної поведінки відповідно до кон'юнктури ринку та з урахуванням стратегій, встановлених на попередніх етапах, для забезпечення конкурентоспроможності компанії.
- реалізація конкурентної стратегії, яка має супроводжуватися систематичною оцінкою та аналізом результатів, виявленням відхилень від цілей та оперативним реагуванням на непередбачені зовнішні та внутрішні зміни.

Щоб стратегія працювала, необхідно:

- створити систему мотивації менеджменту для досягнення стратегічних цілей;
- вносити обґрунтовані зміни до організаційної структури;
- надати адекватні пропозиції вищому керівництву відповідно до затвердженої стратегії [23, с. 165].

Аналіз конкурентного середовища організації включає вивчення чинників, які впливають силу конкуренції. Відповідно до моделі п'яти конкурентних сил М.

Портера, частка ринку та рівень прибутку організації визначаються тим, наскільки ефективно організація протистоїть цим конкурентним силам:

- у галузь приходять нові конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію;
- загрозливий приплив товарів-замінників (сурогатів);
- компанії-конкуренти, які вже існують на галузевому ринку;
- вплив продавців (постачальників);
- вплив покупців (замовників) [50, с. 145].

Стратегічний маркетинг є складовою стратегічного управління конкурентоспроможністю бізнесу і є загальну концепцію напрями ділової активності на споживачів, що, отже, сприяє досягненню стратегічних конкурентних цілей бізнесу.

Інтегральний показник важливий тим, що дозволяє простежити динаміку еволюції показника конкурентоспроможності у часі та просторі. Крім того, він закладає основу для розробки відповідних управлінських рішень як основу для реалізації стратегії та тактики підвищення конкурентоспроможності. Суть їх у тому, що товар характеризується трьома основними групами показників: якість, послуга, що забезпечується товаром, економічні параметри товару. За відсутності такого продукту чи послуги потреби покупців можуть бути використані для порівняння. Економічне середовище також впливає на інтегральний показник конкурентоспроможності. Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується за такою формулою:

$$K = \frac{I_{mn}}{I_{en}} \quad (1.1)$$

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності аналізованої продукції щодо виробу-зразка;

I_{mn} – показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

I_{en} – показник конкурентоспроможності за економічними параметрами.

Щоб оцінити конкурентний статус організації, необхідно визначити стратегічний еталон, який визначає, наскільки стратегія, реалізована організацією, збігається з оптимальним варіантом майбутньої стратегії [56, з. 35].

Стандарт можливостей показує, наскільки існуючий потенціал організації відповідає оптимальному рівню потенціалу, який буде необхідний для реалізації оптимального варіанта стратегії.

Для отримання узагальненого показника конкурентного статусу використовується наступна формула:

$$КСФ = K \times C_H \times H_M = \frac{K_{стр} - K_{кр}}{K_{опт} - K_{кр}} \times \frac{C_{ф}}{C_{опт}} \times \frac{П_{ф}}{П_{опт}} \quad (1.2)$$

де $K_{стр}$, $K_{опт}$, $K_{кр}$ – відповідний рівень інвестицій (капіталовкладень) у сферу бізнесу (стратегічну зону господарювання);

$C_{ф}$, $C_{опт}$ – оцінки фактичного та оптимального варіанта стратегій організації;

$П_{ф}$, $П_{опт}$ – оцінки наявного та оптимального потенціалу організації.

Показники C_H та H_M також можуть бути оцінені як середньоарифметичні показники (за шкалою від 0 до 1) ступеня відповідності факторів компонентів поточної стратегії факторам (компонентам) оптимальної стратегії, або компонентів існуючого потенціалу організації, елементам потенціалу оптимального рівня [48, с. 125].

Можливий діапазон значень індикатора:

0,512 – 1,000 – сильний конкурентний статус;

0,125 – 0,512 – середній змагальний статус;

за 0,125 – низький конкурентний статус [13, с. 192].

Також вони використовують стратегічні методи підвищення конкурентоспроможності компанії, що представлені у табл. 1.3.

Бенчмаркінг — це альтернативний метод планування та стратегічного аналізу, заснований не так на оцінці досягнутого рівня, як на результатах конкурентів. Тобто, точкою відліку розробки стратегічних планів є власні показники, а не передовий досвід конкурентів. Метою бенчмаркінгу є підвищення конкурентоспроможності всієї компанії за рахунок пошуку та адаптації найкращих практик. Тому цей метод стає дедалі популярнішим.

Бенчмаркінг — необхідний інструмент, особливо коли йдеться про перевірку внутрішньої ефективності бізнес-діяльності та визначення нових бізнес-пріоритетів. Порівняння показників ефективності дає можливість зрозуміти вразливу та раціональну сторону діяльності компанії порівняно з конкурентами та світовими лідерами.

Таблиця 1.3

Стратегічні методи підвищення конкурентоспроможності компанії

Метод оцінки	Опис методу	Результат оцінювання
Бенчмаркінг	Стратегічне планування на основі результатів конкурентів	Впровадження найкращого досвіду компаній-конкурентів
Реінжиніринг	Складається з реалізації заходів щодо вдосконалення управління та підвищення ефективності діяльності.	Реалізація заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та вдосконалення управління

Подібні та ідентичні бізнес-процеси розглядаються на прикладі інших успішних компаній з метою порівняння їх з власною діяльністю, а також виявлення слабких сторін, визначення факторів успіху за наступними параметрами: «репутація компанії, технології виробництва, якість продукції, ціна продукції, нові продукти, канали збуту продукції, віддаленість джерел сировини» [15, с. 381].

Реінжиніринг бізнес-процесів - це реалізація комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення управління, підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та покращення фінансово-економічних показників. Це процес, що охоплює всі сфери діяльності компанії та спрямований на стабілізацію її діяльності.

Конкурентоспроможність продукції є основною вихідною категорією, яка закладає основу для розуміння сутності та напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки до першого розділу

1. В результаті дослідження теоретичних основ конкурентоспроможності підприємств виділено основні трактування категорії «конкурентоспроможність підприємств» та зроблено висновок про те, що для ефективного функціонування бізнесу конкурентоспроможність розглядається як важливий стимул ринкової діяльності як процес динамічного пристосування до ринкових умов та вимог. Ми вважаємо, що конкурентоспроможність - це здатність компанії залишатися на крок попереду своїх конкурентів у досягненні поставлених бізнес-цілей і, виходячи з цього, приймати певні рішення, що дають їй конкурентні переваги для успішного ведення бізнесу.

2. У процесі дослідження виявляються основні проблеми побудови конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств з погляду економічної, соціальної та екологічної складових сталого розвитку. Таким чином, до економічних проблем належать проблеми з фінансуванням діяльності та її тривале відтворення через відсутність власного капіталу, проблеми з отриманням застави та вільних оборотних коштів. Це пов'язано з великою заборгованістю за

попередніми кредитами, сезонними коливаннями цін на сировину та призводить до збитковості. Соціальні проблеми включають нерозвиненість інфраструктури та інформаційних систем, незнання підприємцями нових підходів до ведення бізнесу та відтік продуктивних працівників із сільських районів. До екологічних проблем належать зниження родючості ґрунту та посилення ерозійних процесів, скорочення придатних для обробки орних земель та залежність виробництва від природно-кліматичних умов.

3. Методика маркетингового моніторингу конкурентного середовища підприємства передбачає використання інтегрального показника, оскільки він дозволяє простежити динаміку зміни конкурентного показника у часі та просторі. Крім того, він закладає основу для розробки відповідних управлінських рішень як основу для реалізації стратегії та тактики підвищення конкурентоспроможності. Суть їх у тому, що товар характеризується трьома основними групами показників: якість, послуга, що забезпечується товаром, економічні параметри товару. За відсутності такого продукту чи послуги потреби покупців можуть бути використані для порівняння.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»

ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» розташоване на території, що належить до зони сільськогосподарського ризику. Кліматичні умови сприяють розвитку та дозріванню всіх сільськогосподарських культур, але нерівномірний розподіл опадів та наявність ріллі на схилах вимагають проведення у найкоротші терміни комплексу агротехнічних заходів, протиерозійних заходів та польових робіт. ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» розташоване у південно-східній частині Синельниківського району, в селі Андріївка (Миролубівська с/р), вулиця Гагаріна, будинок 37-Б. Підприємство знаходиться за 140 км від обласного центру. За природним районуванням Дніпропетровської області господарство розташоване в першому агрокліматичному районі, що характеризується помірно-континентальним кліматом.

Клімат у регіоні, де розташована компанія, спекотний, з недостатньою кількістю опадів. У середньому протягом року випадає 400-430 мм опадів. Влітку йдуть короткочасні дощі, що зволожують тільки верхній шар ґрунту, дуже часто рослини страждають від нестачі вологи в ґрунті, а також сухості повітря. Стійкого снігового покриву у цьому районі немає. Часті зимові відлиги руйнують кореневу систему озимих культур та багаторічних трав. Рельєф місцевості, де розташована компанія, є слабохвилястою рівниною. Склад ґрунту чорнозем звичайний, вміст гумусу у верхньому шарі ґрунту 2,68 %. До складу ТОВ

«АГРОЛЕНД 2019» входять 2 тракторно-фермерські бригади, ремонтна майстерня та складське господарство.

Економічні умови ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» характеризуються наявністю невеликого земельного масиву зі зручним транспортним сполученням та робочою силою, у тому числі висококваліфікованого агрономічного персоналу. Організаційна структура підприємства є сукупність структурних членів підприємства, мають стійке технологічне ланка і пов'язаних певними економічними відносинами, своєю чергою заснованими на певних формах поділу праці.

Земельні ресурси є основою матеріального виробництва. Розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва та матеріальний добробут людей залежать від виду та ефективності використання землі. Земельні ресурси необхідні всім галузям господарства, та їх роль у різних галузях громадського виробництва не однакова. Якщо для промисловості, крім видобутку з корисними копалинами, земля є лише просторової базою, то сільському господарстві вона є основним засобом виробництва.

Дані таблиці. 2.1. показують, що загальна площа земель представлена сільськогосподарськими угіддями, які на 98 % відведені під орні землі. Площа сільськогосподарських угідь за період 2019-2021 рр зросла на 7,4 % або на 42 га у зв'язку із розширенням підприємства. Оскільки земельні частки представлені ріллею, площа ріллі також зросла на 7,90 %. Навантаження земельних угідь і ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» зменшилась на 22,7 % у 2021 році, порівняно з 2019 роком, тобто. площа сільськогосподарських угідь в розрахунку на одного працівника зменшилася на 7,16 га. Таке становище пояснюється перевищенням приросту площі сільськогосподарських угідь над зростанням чисельності зайнятих працівників.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу, структури сільськогосподарських угідь та
землезабезпеченість ТОВ «АГРОЛЕНД 2019», га**

Показник	2019		2020		2021		2021 р. у % до 2019 р.
	га	%	га	%	га	%	
Площа с/г угідь, га	568	100,00	585	100,00	610	100,00	107,4
із них: рілля, га	560	98,59	575	98,29	604	99,02	107,9
Посівна площа, га	548	96,48	570	97,44	601	98,52	109,7
Коефіцієнт розораності землі	98,59	x	98,29	x	99,02	x	100,4
Коефіцієнт використання ріллі	97,86	x	99,13	x	99,50	x	101,7
Чисельність працівників, чол.	18	x	22	x	25	x	138,9
Припадає на одного працівника:							
сільськогосподарських угідь	31,56	x	26,59	x	24,40	x	77,3
ріллі	31,11	x	26,14	x	24,16	x	77,7
посівів	30,44	x	25,91	x	24,04	x	79,0

Спеціалізацією аграрного підприємства є переважний розвиток однієї чи кількох галузей виробництва сільськогосподарської продукції. Розвиток цих галузей визначає спрямованість виробництва сільських підприємств.

Для того, щоб проаналізувати динаміку складу та структури виробництва в ТОВ «АГРОЛЕНД 2019», розглянемо дані табл. 2.2.

Товарна структура визначається як відсоткове відношення товарної вартості окремих культур та галузей до загальної товарної вартості реалізації, що приймається рівною 100%. Місце культур та галузей у бізнесі визначається їх питомою вагою у структурі вартості товару. Ступінь спеціалізації підприємства оцінюється коефіцієнтом спеціалізації:

$$K_c = \frac{100}{\sum Y_m(2n-1)} \quad (2.1)$$

де Y_m – частка окремих видів продукції в товарній продукції підприємства,
%;

n – порядковий номер окремих видів продукції за часткою кожного виду продукції в ранжируемому ряді по зниженню питомої ваги.

$$Kc = \frac{100}{\sum Y_m(2n-1)} = \frac{100}{42,4+38,4*3+12,9*5+4,1*7} = 0,399$$

Таблиця 2.2

Склад і структура товарної продукції ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»

Показник	2019		2020		2021		Відхилення 2021 від 2019	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	в.п.
Зернові культури	5645	55,0	4865	42,7	5485	38,4	-160	-16,6
Кукурудза на зерно	487	4,7	325	2,9	584	4,1	97	-0,7
Насіння соняшнику	3025	29,5	5584	49,0	6058	42,4	3033	13,0
Ріпак	654	6,4	458	4,0	1845	12,9	1191	6,5
Інші види продукції	457	4,5	167	1,5	309	2,2	-148	-2,3
РАЗОМ	10268	100,0	11399	100,0	14281	100,0	4013	x

Коефіцієнт спеціалізації діяльності підприємства в 2021 році дорівнює 0,399. Таким чином, ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» має середній рівень спеціалізації за напрямком вирощування насіння соняшника та зернових культур. За період 2019-2021 рр. Виручка від реалізації зростала на 4 млн грн. Збільшення зумовлено розширенням діяльності підприємства, підвищенням закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію. Загалом приріст обумовило збільшення вирощування технічних культур: соняшнику та ріпаку на 3033 та 1191 тис. грн. відповідно.

Ступінь використання трудових ресурсів характеризується за допомогою показника продуктивності праці (табл. 2.3). Чисельність співробітників ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» у 2021 році становила 25 осіб, зростання порівняно з 2019 роком склало 7 осіб, або +38,89 %. При цьому робочий час компанії загалом

зменшився на 8,3%, а робочий час окремого співробітника на 2,78 %. Ця тенденція зумовлена оптимізацією виробничих процесів. Зменшення тривалості робочого дня позитивно вплинуло на завантаження працівників.

Таблиця 2.3

Наявність та використання трудових ресурсів в ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»

Показник	2019	2020	2021	2021 р. у % до 2019 р.
Чисельність працівників, чол.	18	22	25	138,89
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	280	278	257	91,79
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,918	0,911	0,843	91,79
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	7,2	7,5	7,0	97,22
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	1158,5	1845,3	2354,0	203,19
Середньомісячна оплата одного працівника, грн.	5363,4	6989,8	7846,7	146,30
Частка оплати праці в загальній сумі витрат, %	11,17	16,53	17,17	6,00
Продуктивність праці в розрахунку на:				
на 1 люд.-годину, грн.	249,9	268,5	395,9	158,42
на 1 люд.-день, грн.	1799,4	2013,6	2771,5	154,02
на 1 працівника, тис. грн.	503,8	559,8	712,3	141,37

Річна продуктивність праці в ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» зросла на 41,37 %, а годинна та річна – в 1,58 та 1,54 рази, відповідно.

Оптимальний рівень забезпечення виробничого процесу основними та оборотними активами забезпечують безперебійне виробництво, високий рівень продуктивності праці та загальну ефективність діяльності підприємства. В табл.

2.4 наведені показники рівня забезпеченості та використання основних та оборотних засобів виробництва.

Таблиця 2.4

Наявність та ефективність використання основних засобів

ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»

Показник	2019	2020	2021	2021 р. у % до 2019 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	5732,0	5710,5	5515,0	96,21
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	3720,0	3575,5	3862,5	103,83
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	1009,15	976,15	904,10	89,59
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	318,44	259,57	220,60	69,27
Фондовіддача на 1 грн. основних засобів, грн./грн.	1,58	2,16	3,23	204,08
Фондоємність 1 грн. валової продукції, грн./грн.	0,63	0,46	0,31	49,00
Прибуток (збиток), всього тис. грн.	-105	235	568	-540,95
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,76	3,19	3,70	133,95
Тривалість 1 обороту, днів	132	114	99	74,65
Норма прибутку, %	-1,11	2,53	6,06	7,17 в.п.
Припадає оборотних засобів на 100 грн. основних засобів, грн.	64,9	62,6	70,0	107,92

Вартість основних засобів ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» зменшилася на 3,79 % за рахунок переоцінки транспортних засобів. Протягом періоду дослідження нові основні засоби не ставили на баланс підприємства. В той же час вартість оборотних засобів збільшилася на 3,83 %, що зумовлено зростанням запасів на складах підприємства. Зменшення вартості основних засобів при одночасному

зростанні інших видів ресурсів зумовило зменшення навантаження земельних угідь в розрахунку на одиницю трудових та земельних ресурсів. Фондовіддача за останні 3 роки збільшилася майже вдвічі, а фондомісткість відповідно зменшилася на 51 % %. Загалом ефективність використання основних засобів зросла, на що вказує зростання норми прибутку на 7,17 відсоткові пункти.

Результативність показників діяльності представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»

Показник	2019	2020	2021	2021 р. у % до 2019 р.
Припадає на 100га сільсько-господарських угідь, тис. грн.:				
- основних виробничих засобів	1009,15	976,15	904,10	89,59
- грошових витрат	1826,23	1908,38	2248,03	123,10
Отримано на 100га сільсько-господарських угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	1596,65	2105,13	2919,18	182,83
- прибутку (збитку)	-18,49	40,17	93,11	x
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів тис. грн.	1,58	2,16	3,23	204,08
Отримано валової продукції на 1 грн. витрат, грн./грн.	0,874	1,103	1,299	148,53
Продуктивність праці одного середньорічного робітника, тис. грн.	503,83	559,77	712,28	141,37
Рівень рентабельності, %	-1,01	2,10	4,14	5,15 в.п.

Матеріали табл. 2.5 свідчать, що витрати ресурсів на 100 га сільськогосподарських угідь в ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» значно збільшилися за період 2019-2021 років. Так, приріст грошових витрат становив 23,1%, тоді як вартість основних засобів на одиницю площі зменшилися на 10,41 %. Збільшення витрат було доцільним, оскільки збільшення прибутку випереджало збільшення

частки витрат. Вихід чистого прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь склав 93,11 тис. грн., тоді як у 2019 даний показник був від'ємним. Тобто в 2019 році підприємство отримало збитки.

Позитивною тенденцією вважається збільшення рівня рентабельності у 2021 році на 5,15 в.п. порівняно із рівнем 2019 року. В цілому діяльність досліджуваної компанії є прибутковою, у зв'язку з чим можна сказати, що компанія має стабільне фінансове становище і може шукати джерела для розвитку своєї діяльності.

2.2. Моніторинг маркетингового середовища функціонування підприємства

Для досягнення своїх стратегічних цілей ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» працює спільно у всіх сферах своєї діяльності – у маркетингу, фінансовій політиці, бухгалтерському обліку, закупівлі, виробництві, продажу, підборі та розміщенні кадрів. Основним завданням керівництва компанії є збереження існуючого обсягу продажів при одночасному зниженні витрат на рекламу та просування продукції на ринку навіть за зниження попиту. Інакше кажучи, відділ маркетингу ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» підтримує попит лише на рівні, заданому у планах вищого керівництва. Відділ маркетингу допомагає компанії оцінити потенціал кожної області, поставити ціль для кожної з них, а потім успішно досягти цих цілей.

Менеджери ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» організовують діяльність на основі тактичного планування. Таке планування має низку переваг. Він змушує керівництво постійно думати про майбутнє і змушує підприємство чіткіше визначати свою мету та політику, веде до більшої узгодженості у роботі, дає об'єктивні показники ефективності виробництва та ефективності господарської

діяльності. Ретельне планування допомагає бізнесу передбачати та своєчасно реагувати на зміни у навколишньому середовищі та завжди бути готовим до непередбачуваних обставин.

У формуванні попиту на сільськогосподарську продукцію задіяні чотири елемента: конкретна потреба; платоспроможність споживачів, яка залежить від загальних економічних умов та платоспроможності покупців; ціна та поставка, кількість, асортимент та якість його залежить від самого виробника.

Отже, зусилля підприємства безпосередньо впливають більшість чинників формування попиту на сільськогосподарську продукцію. Оскільки достатній попит є основою ефективності збутової діяльності, економічно вигідному збутовому підприємству доцільно активізувати маркетингову діяльність.

Щоб проаналізувати середовище, в якому працює компанія, насамперед необхідно знати сильні та слабкі сторони компанії. Існує SWOT-аналіз для чіткої оцінки сильних сторін нашого бізнесу та ринкової ситуації. Для початку складемо перелік слабких та сильних сторін ТОВ «АГРОЛЕНД 2019», а також його загроз та можливостей (таблиця 2.6). SWOT-аналіз – це визначення сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз, що виникають з її найближчого (зовнішнього) оточення. SWOT-аналіз проводиться з метою вивчення бізнес-середовища, правових умов, сильних і слабких сторін власного бізнесу та бізнесу конкурентів, а також комплексної взаємодії аналізованих факторів. За допомогою цього методу ми можемо спільно вивчити зовнішнє та внутрішнє середовище компанії та встановити зв'язок між сильними та слабкими сторонами, загрозами та можливостями компанії.

Ми оцінюємо доцільність використання можливостей і ризиків та їх вплив на бізнес-операції. Ми проведемо комплексний аналіз сприятливих можливостей та загроз, використовуючи поєднання ймовірності виникнення чинника протягом року та значущості його впливу на бізнес. Оцінимо ці два параметри за 10-бальною шкалою. Складемо матрицю можливостей та загроз (табл. 2.7). Склавши

точний перелік слабких та сильних сторін компанії, а також загроз та можливостей, проведемо зв'язки між ними.

Таблиця 2.6

**Аналіз сильних та слабких сторін
а також можливостей та загроз ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»**

SWOT - аналіз ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	Зручне розташування підприємства для логістики Надійні збутові канали реалізації продукції Забезпеченість кваліфікованими спеціалістами Нова техніка та обладнання Надійні постачальники запасів (насіння, добрив, геріцидів)	Середній рівень конкурентоздатності Нестача ресурсів підприємства Відсутність маркетингового аналізу на підприємстві Нестача власних грошових коштів для здійснення діяльності Висока відсоткова ставка за кредитами
	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	Розширення галузевого ринку Оновлення застарілого обладнання Зростання обсягів виробництва сільськогосподарських культур Диверсифікація виробництва Підвищення продуктивності земель та трудових ресурсів	Відсутність механізму реформування галузі Поява нових конкурентів на ринку Використання слабких сортів деяких зернових культур Зростання вартості запасів та сировини Зниження рівня автономії підприємства Вплив природно-кліматичних факторів

Виходячи з виявлених слабких та сильних сторін ТОВ «АГРОЛЕНД 2019», а також ризиків та можливостей, що виникають, визначимо можливі варіанти майбутніх господарських операцій:

1. Завдяки виробництву якісної продукції та наявності стабільних партнерів можливе збільшення прибутковості підприємства за рахунок реалізації продукції за прийнятними цінами.

2. Дійсним способом зміцнення економіки є диверсифікація виробництва. Це дає можливість економіці вдосконалювати виробництво на основі впровадження розширеного асортименту продукції, що відповідає споживчому попиту. Чим більше напрямів у господарській діяльності, тим вищий ступінь диверсифікації та пов'язана з цим ймовірність збитків та пошкоджень виробництва в цілому, тим нижчий ризик ведення бізнесу.

3. Вплив стихійних лих слід дещо пом'якшувати за рахунок самострахування та перестрахування.

Таблиця 2.7

Аналіз сприятливих можливостей та загроз ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»

Чинник	Ймовірність здійснення			Рівень впливу		
	Висока 7-10	Середня 4 - 6	Низька 1- 3	Високий 7-10	Середній 4-6	Низький 1-3
Сприятливі можливості						
Розширення галузевого ринку	+			+		
Оновлення застарілого обладнання		+		+		
Зростання обсягів виробництва сільськогосподарських культур		+			+	
Диверсифікація виробництва		+		+		
Підвищення продуктивності земель та трудових ресурсів			+	+		
Загрози						
Відсутність механізму реформування галузі	+			+		
Поява нових конкурентів на ринку		+			+	
Використання слабких сортів деяких зернових культур	+			+		
Зростання вартості запасів та сировини	+			+		
Зниження рівня автономії підприємства	+			+		
Вплив природно-кліматичних факторів		+			+	

Усі перелічені вище варіанти взаємопов'язані і потребують повної реалізації. Давайте заглибимося у вирішення перших трьох альтернатив. Продукція компанії представлена продукцією рослинництва та тваринництва. Асортименти ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» дуже різноманітний. Компанія виробляє продукцію рослинництва. Дана продукція затребувана на аграрному ринку та

використовується для збільшення матеріальних запасів, перепродажу, переробки чи споживання.

Менеджер із продажу приймає рішення про лінійку продуктів за участю відділу маркетингу та інших відділів компанії. Широта продуктової лінійки визначається цілями, які ставить собі компанія.

Компанія виробляє такі види сільськогосподарської продукції: озима пшениця, ярий ячмінь, озимий ячмінь, кукурудза на зерно, соняшник, ріпак, а також надає послуги з обробітку ґрунту для фермерських та селянських господарств.

Вибір постачальників у компанії починається з аналізу потреб компанії у сировині та можливості їх задоволення на ринку. Після дослідження ринку створюють специфікації для типів необхідної продукції. Специфікація включає найменування та властивості товарів, а також вимоги до їх якості. Усі властивості та стандарти бажаного продукту включені до специфікації. Після створення специфікації кожної групи продуктів створюється список можливих постачальників. Кількість постачальників, які мають брати участь у виконанні замовлення по кожній групі товарів, залежить від ситуації на ринку та необхідної кількості товару. Ці завдання вирішує бухгалтер підприємства.

Джерелом інформації формування списку постачальників є дослідження ринку виробників бажаного виду продукції. Якщо постачальників небагато (два-три), критеріями вибору найбільш придатного з них є порівняні виробничі потужності, ціни товарів, що закуповуються, надійність постачальників. Вибирається постачальник із найповнішим ступенем задоволення заданим критеріям.

Слід зазначити, що підприємство не розробляє постійно стратегічні плани, а діяльність підприємства будується на точному та зваженому знанні потреб цільового ринку та споживчого попиту, обліку та оцінки умов виробництва у найближчому майбутньому.

2.3. Сучасний рівень управління конкурентоспроможністю ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»

Рівень конкурентоспроможності ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» визначається конкурентним статусом, що визначається шляхом зіставлення реалізованих та оптимальних капітальних вкладень.

Основними конкурентами ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» є сусідні аграрні підприємства. Це: ТОВ «Земля», СТОВ «Росток», СТОВ «Вікторія».

Ці компанії мають єдиний регіональний ринок діяльності, відповідну номенклатуру продукції та практично однакові канали збуту продукції.

Для оцінки конкурентного середовища використовуватимемо метод анкетування (опитано 30 осіб) та метод ранжування. Враховуємо становище компанії на ринку, оцінку основних економічних показників. З цією метою провели опитування серед працівників компаній, а також представників адміністративного апарату кожного з підприємств.

Після отримання даних опитування ми обробляємо інформацію методом ранжирування та визначаємо конкурентоспроможність ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» (табл. 2.8). З цього можна дійти невтішного висновку, що ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» посідає друге місце серед основних конкурентів. Найнегативнішими сторонами є низька інноваційна активність, застаріла технологія виробництва, відсутність підтримки населення територіальної громади, які є основними показниками діяльності конкурентів. Але є й позитивні результати: підприємство забезпечене новим обладнанням, кваліфікованими кадрами та гідною оплатою праці працівників.

Конкурентний статус залежить від загального управління (зростання виробництва та ефективність); фінансового менеджменту (наявність та достатність фінансових ресурсів); маркетингової політики (продажу та

просування); виробництво (управління складом); інноваційна діяльність (удосконалення виробничого процесу).

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» методом рангів

Об'єкти оцінки	ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»	ТОВ «Земля»	СТОВ «Росток»	СТОВ «Вікторія»
Технічне забезпечення підприємства	5	4	2	3
Рівень технологічності виробництва	3	5	4	3
Відпускні ціни на товари та послуги	4	2	4	3
Інноваційність виробництва	3	3	5	4
Рівень професіоналізму та підготовки персоналу	4	2	3	5
Допомога	3	2	5	4
Рівень оплати праці та мотивації працівників	4	5	3	2
Усього	26	23	26	24

Конкурентний статус оцінює наявність ресурсів та готовність підприємства до реалізації стратегічних цілей та завдань, ступінь розвитку його потенційних можливостей, характеризує сприятливі умови довкілля для створення та підтримки конкурентних переваг.

Конкурентна позиція компанії оцінюється у відсотках та використовується для характеристики її конкурентоспроможності. Залежність конкурентної позиції фірми від конкурентної позиції можна визначити, наприклад, так:

$0 < \text{КСП} < 0,4$ - низьке положення;

$0,5 < \text{КСП} < 0,7$ - середнє положення;

$0,8 < \text{КСП} < 1,0$ – сильна позиція.

Внутрішні перспективи зростання конкурентоспроможності доцільно розглядати за окремими функціональними напрямками підприємства, насамперед: виробництво, фінанси, маркетинг, трудовий ресурсний потенціал, управління. Необхідно професійно оцінити можливості покращення представляють різні напрямки діяльності компанії. Для кількісної оцінки може

бути використаний бальний метод, за яким перспективи розвитку оцінюються певною кількістю балів.

Необхідно оцінити можливості покращення у кожній сфері діяльності. Для кількісної оцінки можливостей розвитку окремих елементів стратегічного потенціалу ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» (таблиця 2.9) скористаємось бальним методом, виходячи з наступних критеріїв: 0 балів – немає перспектив для розвитку; 1 – несуттєві можливості для розвитку; 2 – помірні можливості для розвитку; 3 – середні можливості для розвитку; 4 – значні можливості для розвитку; 5 - відмінні можливості для розвитку.

Таблиця 2.9

Оцінка перспектив розвитку ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»

Фактори перспективних можливостей	Бал	Вага показника	Узагальнена оцінка
Виробничий процес:	4	9	36
- вдосконалення технологічного процесу			
- технічне переозброєння	2	7	14
- оплата праці та стимулювання працівників	3	9	27
Фінансова діяльність:	5	8	40
- забезпечення рентабельної діяльності			
- оптимізація структури балансу			
- фінансова стійкість	4	8	32
Кадрове забезпечення:	4	7	28
- підвищення рівня професійної підготовки			
- обладнання робочого місця			
- впровадження ефективної системи мотивації	3	4	12
Маркетингова діяльність:	5	8	40
- активізація рекламування			
- зростання якості виробленої продукції			
- оптимізація збутових витрат	4	3	15
Система менеджменту:	5	7	35
- підвищення кваліфікації персоналу			
- оптимізація виробничої структури			
- контролінг управлінської діяльності			
Узагальнена оцінка	X	X	398

Розраховуємо важливість окремих складових стратегічного потенціалу компанії. Окремі складові стратегічного потенціалу по-різному формують перспективну конкурентну позицію ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» .

Оцінка відповідного коефіцієнта значимості у загальній оцінці може ґрунтуватися на певній рейтинговій шкалі:

- 1 – характеристика показника робить невеликий внесок у досягнення мети;
 - 3 – помірні можливості для досягнення мети;
 - 5 - істотно впливає досягнення мети;
 - 7 - сильно впливає досягнення цілей;
 - 9 - існує чіткий зв'язок між індикатором та метою.
- 2, 4, 6, 8 використовуються у компромісному варіанті.

Перспективна конкурентна ситуація компанії є узагальненою прогнозною оцінкою перспектив її подальшого розвитку. Оцінка потенціалу компанії здійснюється шляхом пристосування фактичного рівня до будь-яких змін внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища.

$$КСПп = КСПф * Іпм * Ізс, \text{ де} \quad (2.1)$$

КСПп - передбачуваний конкурентний статус організації;

КСПф – поточний конкурентний статус організації;

Іпм – показник очікуваного рівня;

Ізс - індекс ділового середовища.

Визначаємо очікуваний конкурентний статус ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»:

$$КСПп = 0,29 * 1,62 * 0,94 = 0,442$$

Для виявлення переваг та недоліків діяльності ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» за допомогою SWOT-аналізу доцільно встановити сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити можливості та загрози для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Потім необхідно обґрунтувати альтернативні стратегії конкурентного розвитку ТОВ «АГРОЛЕНД 2019», використовуючи метод SWOT-аналізу компанії (таблиця 2.10 та таблиця 2.11).

Таблиця 2.10

**Можливості та загрози розвитку конкурентоспроможності
ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»**

Можливості	Бальна оцінка	Загрози	Бальна оцінка
Зростання інтересу персоналу до діяльності підприємства	+3	Скорочення попиту на продукцію галузі	-1
Поліпшення технології вирощування с/г культур	+3	Вплив природно-кліматичних умов	-3
Стабільність попиту на товари підприємства	+3	Несприятлива економічна ситуація в державі	-2
Робота на нових сегментах ринку	+3	Відсутність дієвого державного регулювання	-1
Зменшення цін на сировину	+2	Низький інноваційний потенціал	-3
Підтримка галузі	+2	Значна чисельність конкурентів	-2
Стабільність в політичній системі	+1	Дорога сільсько-господарська техніка	-2
Зростання якісних характеристик продукції	+4	Сезонність та диспоритет цін	-3
Разом	+19		-17

Визначивши перспективний конкурентний статус компанії можна зробити висновок, що конкурентний статус об'єкта дослідження змінюється зі слабкої конкурентної позиції на середню позицію, що є позитивним показником,

оскільки свідчить про те, що конкурентний статус ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» очікується збільшення в майбутньому.

Одним із основних аспектів, який слід враховувати при прогнозуванні потенційних можливостей компанії, є волатильність її зовнішнього середовища, в якому відбуваються такі зміни – глобальні, макро- та мікро.

Іншим, щонайменше важливим етапом є визначення чутливості конкурентних переваг підприємства впливу чинників, зовнішніх стосовно ринкового середовища, тобто вплив на конкурентні переваги.

Таблиця 2.11

**Сильні та слабкі сторони конкурентоспроможності
ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»**

Сильні	Бальна оцінка	Слабкі	Бальна оцінка
Прибутковість діяльності	+2	Наявність старої техніки	-3
Приріст виробництва	+3	Відсутність мотивації	-2
Розширення ринку	+2	Низькі фінансові можливості для зростання	-3
Тривалість відносин з клієнтами	+3	Застаріла технологія виробництва	-2
Власні склади та транспортні засоби	+2	Відсутність соціального захисту	-3
Відповідний рівень дисципліни	+2	Низька заробітна плата	-3
Висококваліфікований персонал	+3		
Добре налагоджені договірні відносини	+1		
Разом	+18		-15

Основна перевага представленого підходу полягає в тому, що результати SWOT-аналізу дозволяють виявити безліч факторів, що сприяють або обмежують розвиток конкурентоспроможності компанії та, що дуже важливо, визначити можливі альтернативи стратегії розвитку.

Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та їх класифікація за ступенем впливу на діяльність ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» дозволяє скласти точний перелік слабких та сильних сторін, а також загроз та можливостей. Для встановлення взаємозв'язків створюється матриця SWOT-аналізу (табл. 2.12).

Стратегія розвитку ТОВ «АГРОЛЕНД 2019». За результатами SWOT-аналізу зазначимо, що досліджувана компанія має низку сильних сторін та можливостей на ринку. Конкретні стратегії можуть бути запропоновані для збільшення цих аспектів та можливостей, якщо враховувати та обмежувати вплив слабких сторін та загроз, що дає компанії конкурентні переваги.

Оскільки найбільшу загрозу для компанії має оточуюче середовище, на яке ми не маємо прямого впливу, необхідно використовувати всі можливості та сильні сторони ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» для захисту від цих негативних впливів.

Таблиця 2.12

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»

Зовнішнє середовище / Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
Сильні сторони	26,8%	25,4%
Слабкі сторони	24,6%	23,2%

Тому стратегічними альтернативами розвитку ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» будуть: - підвищення зацікавленості співробітників компанії в роботі; удосконалення технологій виробництва; вихід на нові сегменти ринку; участь у державних програмах; покращення якості продукції; оновлення матеріально-технічної бази; підвищення зарплати; розробка системи мотивації персоналу; забезпечити ефективну маркетингову діяльність; використання потенціалу

земельних ресурсів (родючості ґрунтів) та можливості збільшення обсягів виробництва для забезпечення зростання прибутку компаній; гнучке та адаптивне реагування на зміни ринкової ситуації.

Висновки до другого розділу

1. ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» розташоване у південно-східній частині Синельниківського району, в селі Андріївка (Миролюбівська с/р). Підприємство знаходиться за 140 км від обласного центру. ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» має середній рівень спеціалізації за напрямком вирощування насіння соняшника та зернових культур. За період 2019-2021 рр. виручка від реалізації зростала на 4 млн грн. Збільшення зумовлено розширенням діяльності підприємства, підвищенням закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію. Витрати ресурсів на 100 га сільськогосподарських угідь в ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» значно збільшилися за період 2019-2021 років. Так, приріст грошових витрат становив 23,1%, тоді як вартість основних засобів на одиницю площі зменшилися на 10,41%. Збільшення витрат було доцільним, оскільки збільшення прибутку випереджало збільшення частки витрат. Вихід чистого прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь склав 93,11 тис. грн., тоді як у 2019 даний показник був від'ємним. Тобто в 2019 році підприємство отримало збитки. Позитивною тенденцією вважається збільшення рівня рентабельності у 2021 році на 5,15 в.п. порівняно із рівнем 2019 року. В цілому діяльність досліджуваної компанії є прибутковою, у зв'язку з чим можна сказати, що компанія має стабільне фінансове становище і може шукати джерела для розвитку своєї діяльності.

2. Основними конкурентами ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» є сусідні господарства. Це: ТОВ «Земля», СТОВ «Росток», СТОВ «Вікторія». Ці компанії мають єдиний регіональний ринок діяльності, відповідну номенклатуру продукції та практично однакові канали збуту продукції. ТОВ «АГРОЛЕНД

2019» посідає друге місце серед компаній-конкурентів. Основними негативними сторонами менеджменту досліджуваного підприємства є низька інноваційна активність та застарілі технології виробництва, які є основними показниками діяльності конкурентів. Але є позитивні сторони роботи: забезпечення підприємства новим обладнанням, кваліфікованим персоналом, розумна оплата праці співробітників.

3. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що досліджувана компанія має низку сильних сторін та можливостей на ринку. Конкретні стратегії можуть бути запропоновані для збільшення цих аспектів та можливостей, якщо враховувати та обмежувати вплив слабких сторін та загроз, що дає компанії конкурентні переваги: підвищення зацікавленості співробітників компанії в роботі; удосконалення технологій виробництва; вихід на нові сегменти ринку; участь у державних програмах; покращення якості продукції; оновлення матеріально-технічної бази; підвищення зарплати; розробка системи мотивації персоналу; забезпечення ефективної маркетингової діяльності; використання потенціалу земельних ресурсів (родючості ґрунтів) та можливості збільшення обсягів виробництва для забезпечення зростання прибутку компаній; гнучке та адаптивне реагування на зміни ринкової ситуації.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»

3.1. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»

Конкурентний менеджмент пов'язаний із структуруванням конкурентних ресурсів, що включає: облік конкурентної взаємодії; вибір ексклюзивних конкурентних альтернатив; встановлення заходів для досягнення стійкої конкурентної переваги. Певною мірою виробництво модифікованого продукту ринку пов'язані з ризиком, тому слід заздалегідь визначити можливості отримання довгострокових конкурентних переваг, які залежить від кількох факторів:

- джерела конкурентних переваг;
- види конкурентних переваг;
- докази конкурентних переваг;
- швидкість інновацій;
- можливість відмовитися від наявної конкурентної переваги на придбання нового.

Тому при моделюванні системи конкурентного управління маркетингового підприємства в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва конкурентні переваги мають бути: значущими в конкурентних умовах, що відповідають ключовим факторам успіху; бути стійким у нестабільному середовищі, не бути доступним для відтворення конкурентами тощо.

Формулювання стратегічних цілей надзвичайно важливе у алгоритмі моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства. У цьому стандартними детермінантами конкурентних цілей конкурента є: рівень конкуренції; цільова частка ринку; конкурентне становище у бізнесі; наміри. Однією з важливих умов досягнення цих альтернативних стратегічних цілей конкурентоспроможного підприємства з розвинутою системою маркетингу є забезпечення організаційного управління конкурентоспроможністю (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Реальні функції маркетингу з управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва

Функції	Маркетингові елементи
Дослідницька	Проведення маркетингових досліджень. Визначення конкурентних цін. Дослідження конкурентоспроможності видів продукції. Визначення закономірностей поведінки покупців.
Управління асортиментом і якістю товарів	Формування асортиментної політики із урахуванням життєвого циклу виробництва продукції. Формування асортименту із забезпеченням пріоритету споживача. Здійснення контролю якості продукції. Розробка пропозицій із вдосконаленню асортименту із урахуванням вимог споживачів і стадій життєвого циклу продукції. Розробка пропозицій створення нової продукції, вдосконалення існуючої.
Управління збутом і розподілом товарів	Складання планів збуту товарів. Розробка заходів підвищення ефективності роботи торгового персоналу. Розробка рекомендацій із вдосконалення організації, планування й управління збутовою діяльністю. Визначення ефективності методів продажу товарів і форм обслуговування споживачів.
Управління рекламою і стимулюванням збуту	Визначення об'єктів реклами і сегментів ринку, на яких необхідно рекламувати продукцію. Вибір і застосування найбільш ефективних методів проведення реклами, що враховує особливості товарів, а також особливості ринку. Організація реклами за допомогою засобів масової інформації. Підготовка статей і інформаційних матеріалів, сценаріїв для рекламних роликів. Організація участі підприємства у виставках, ярмарках, виставках-продажах. Розробка пропозицій щодо формування фірмового стилю. Організація зв'язків із громадськістю.

Основним завданням відділу маркетингу при реалізації зазначених відповідних маркетингових функцій ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» є надання необхідної ринкової інформації, координація роботи відділів з метою орієнтації на потреби ринку, конкретних споживачів та загальне забезпечення конкурентоспроможності компанії. З цього погляду гнучкий підхід до організації та перерозподілу стратегічних ресурсів є ключовим чинником успішної реалізації стратегії управління конкуренцією.

Адекватним моделюванням систем управління, що забезпечують досягнення конкурентних переваг, є оновлення інформаційних носіїв, що дозволило б зіставляти реальні переваги та недоліки конкурентів з усвідомленням їх амбіцій, контролювати їх дії, спрямовувати їх дії на попередження, розробляти превентивні та агресивні стратегії управління конкурентоспроможністю.

Еволюція споживчих переваг значно стимулює розвиток конкуренції. Щоб компанії були конкурентоспроможними, вони мають розробляти та впроваджувати нові технології, використовувати нові логістичні системи для проведення фінансових операцій, що значно збільшує економічний ризик. Стратегії управління конкурентними ризиками можуть знизити ймовірність їх виникнення і, отже, ймовірність збитків внаслідок контрпродуктивних дій конкурентів та можливого несприятливого зовнішнього середовища.

Запропонований алгоритм управління конкурентним ризиком дозволяє обмежити кількість та вплив ризикованих ситуацій на діяльність компаній різних секторів економіки, знизити загальний рівень ризику діяльності, знизити збитки та підвищити стійкість компанії, внесок у неї використовується для формування та підтримки конкурентних переваг.

Для встановлення адекватності ситуації моделі системи конкурентного управління підприємством слід використовувати матрицю набуття реальних конкурентних переваг (рис. 3.1) у розрізі використання ресурсів та конкурентних

навичок, а також враховувати амбіції управління, нові для набуття конкурентних переваг.

		Конкурентна перевага	
		Нова	Фактична
Конкурентні активи і компетенції	Нові	Конкурентні мегаможливості	Незайняті конкурентні активи та простори
	Фактичні	Захоплення конкурентних пробілів	Конкурентна пасивність

**Рис. 3.1. Матриця придбання конкурентних переваг
ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»**

Згідно матриці набуття конкурентних переваг ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» в умовах зміни споживчих переваг та розвитку вітчизняного інноваційного підприємництва, як і раніше, залишаються відкритими мегаможливості, серед яких стратегія підприємств інноваційних шляхів досягнення реальних конкурентних переваг, пошук альтернативних конкурентних переваг та ключові навички, що сприяють формуванню.

Адаптивна система управління конкурентоспроможністю ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» має включати підсистеми аналізу та контролю роботи, а також реалізації коригуючих дій. В результаті впровадження в практику ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» сучасної комплексної системи маркетингового управління конкурентоспроможністю в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва, може виникнути невдоволення її впровадженням з боку виконавців.

Тому при затвердженні довгострокового перспективного плану розвитку в нестабільних динамічних умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва заслуговує на увагу моделювання системи

управління маркетинговою конкурентоспроможністю бізнесу. Впровадження системи управління конкуренцією у практику інноваційно орієнтованих підприємств може сприяти зміцненню їх конкурентних позицій в умовах ризикованого, конкурентного та глобалізованого маркетингового середовища, підвищенню загального рівня конкурентоспроможності та одержанню переваг від ефективного використання конкурентних ресурсів та навичок. .

Для ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» характерний подвійний підхід до процесу сертифікації: за національними та міжнародними стандартами якості. При цьому все більшої популярності набуває навчання конкурентоспроможності агропродовольчих товарів з упором на їхнє екологічне походження. Проте кількість вітчизняних сільгоспвиробників, сертифікованих у системі міжнародних стандартів ISO та HACCP, залишається незначною.

Нами встановлено, що при побудові маркетингової системи формування конкурентоспроможності на прояв конкурентних переваг ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» впливають такі групи факторів:

- агроекологічні (природно-географічна зона, екологічна якість агробіогеоценозів, тип ґрунту, зміст гумусу, особливості АГРОЛЕНДшафту та ін.);
- ресурси (якість та вартість сировини, трудовий потенціал, фінансове забезпечення, основні засоби виробництва та ін.);
- інноваційно-технологічні (сортова база, системи добрива та захисту рослин, технології маркетингу, логістики та збуту, прикладні технології управління виробництвом та ін.);
- організаційно-управлінські структури (управлінсько-маркетингові структури, системи моніторингу та аналізу кон'юнктури ринку, інформаційні, нормативно-статистичні бази, контроль якості продукції та екологічної безпеки, маркетинг (у тому числі екологічний та соціальний), виробництво, управління знаннями, ринкова інфраструктура) ;

- фінансово-економічні (податкова система, механізми фінансування та кредиту, інвестиційна та інноваційна діяльність, економічна (матеріальна) відповідальність, ціноутворення з урахуванням соціальних та екологічних параметрів виробництва, системи страхування продукції, механізми, що сприяють ефективному використанню ресурсів підприємства та ін.).

Система маркетингу забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» є ключовим інструментом, що пов'язує виробника з усіма рівнями зовнішнього середовища, а саме: на мікрорівні (формує внутрішню політику маркетингового комплексу, забезпечує реалізацію всіх функцій), мезорівень (забезпечує взаємодію з усіма контрагентами, , споживачами, конкурентами і т. д.) та макрорівень (враховує вимоги зовнішнього середовища). Комплексна взаємодія всіх елементів системи маркетингу дозволяє досягти синергетичних ефектів при реалізації комерційної політики компанії та ведення її виробничої та комерційної діяльності загалом.

Маркетингова діяльність ТОВ «АГРОЛЕНД 2019», спрямована на розвиток стійких конкурентних позицій, та має здійснюватись у відповідному порядку (рис. 3.2).

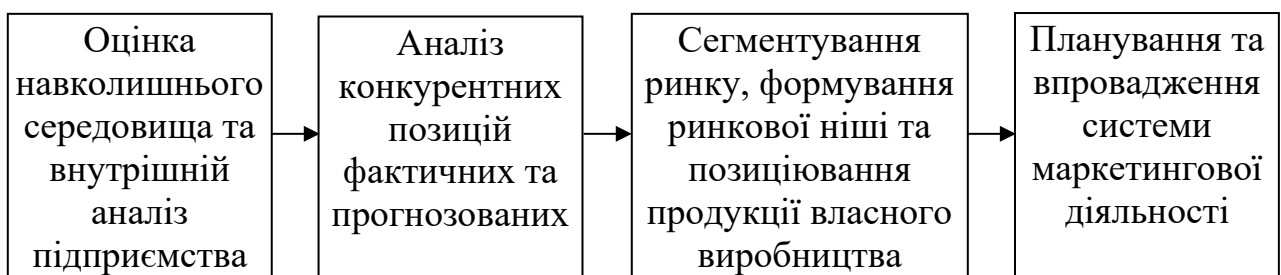


Рис. 3.2. Маркетинговий ланцюг ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»

Проведення кожного етапу має здійснюватися за правилами маркетингового дослідження, яке включає визначення проблеми або питання, збір необхідної вторинної та первинної інформації, їх аналіз і подання

результатів, а також прийняття рішення щодо вирішення існуючої проблеми або питання.

Важливим аспектом розвитку конкурентоспроможності ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» на основі побудови системи маркетингу є облік специфіки агропромислового виробництва, насамперед вплив сезонних факторів. Найвищий рівень цін на крупу та соняшник спостерігається у квітні-червні (перед новим урожаєм); молоко – у листопаді-березні (у цей період поставки зменшуються). Ціни на м'ясо коливаються в залежності від обсягів виробництва та реалізації, ступеня насиченості ринку та платоспроможності кінцевого споживача. Крім того, рівень цін на сільськогосподарську продукцію коливається в залежності від каналів збуту, що використовуються.

Вивчення прикладних аспектів діяльності вітчизняних агропідприємств у сфері інформаційно-комунікаційної політики показує, що концепція інтегрованої комерційної комунікації в аграрній сфері потребує продуманої та узгодженої взаємодії всіх комунікаційних каналів у чітких та узгоджених рамках. В результаті у потенційних споживачів виробляється певна поведінкова реакція, яку можна суттєво визначити під час аналізу зв'язку з товаром, а саме: частку споживачів, які купують та переходять на продукцію конкурентів.

За результатами опитування керівників сільськогосподарських підприємств встановлено, що сьогодні, з одного боку, вони мають потребу в інформації, а з іншого боку, стикаються з труднощами, важливими для пошуку та забезпечення її достовірності, систематичності та ефективності з точки зору номенклатури, ціни, попиту та пропозиції, ємності ринку, юридичних аспектів діяльності та інших. реалізації продукції, а й завдають істотних збитків. Для виправлення цієї ситуації компанії мають використовувати тристоронню систему інформаційного забезпечення торгівлі, що складається з державної консультативної служби, створеної у межах місцевих служб (управлінь) агропромислового розвитку; комерціалізація міжпідприємницьких кооперативів;

підрозділ маркетингу (маркетолог) у організаційній структурі підприємства. Такий підхід забезпечує підприємства повною інформацією для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Загалом система маркетингу з формування конкурентоспроможності ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» працює у синергетичному поєднанні з виробничими, організаційними, мотиваційними, фінансовими інвестиціями, інноваційними технологіями, антикризовими та комунікаційними системами компанії, інформаційними. ТОВ «АГРОЛЕНД 2019», що прагне зберегти довгострокові конкурентні переваги, наділяє систему маркетингу функціями системи управління (рис. 3.3).

Дослідження показали, що маркетингова система управління конкурентоспроможністю ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» вважається складною та досить динамічною та імовірнісною системою. Тому система управління конкурентоспроможністю підприємства вважається складовою загальної системи маркетингу сільськогосподарського підприємства.

Пропонована на рис. 3.3 архітектура системи управління формуванням конкурентоспроможності ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» відображає взаємозв'язки підсистем адаптивного, керованого та цільового управління та забезпечуючої підсистем, а також компонентів, що характеризують зворотний зв'язок та зв'язок із зовнішнім середовищем. Останнє дає змогу створити раціональну систему управління його конкурентоспроможністю на сільськогосподарському підприємстві.

Важливими завданнями для настроювання системи маркетингу до створення конкурентоспроможності є уникнення можливих ризиків. У рамках стратегії зниження ризиків, хеджування та диверсифікація є найпоширенішими інструментами. Диверсифікація вимагає включення значної кількості ресурсів, які обмежені на підприємстві. Стратегія прийняття ризику є найпростішою у використанні та найпоширенішою в Україні.

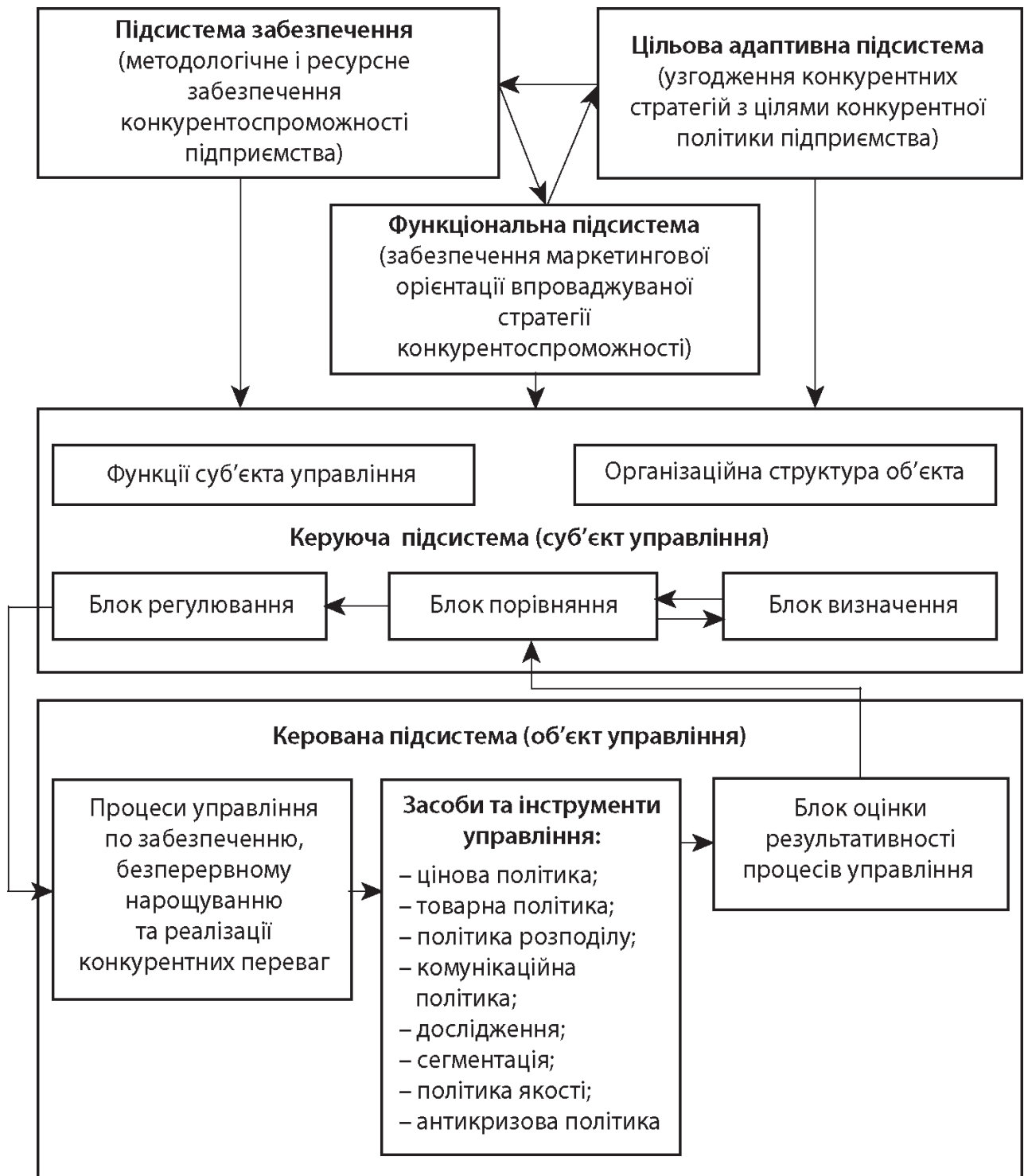


Рис. 3.3. Маркетингова система формування конкурентоспроможності ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»

Інструментом її реалізації є створення резервів. При стратегії ризику є необхідність заморожування активів компанії. Крім того, важко оцінити

ефективність звільнень як інструменту зниження ризиків. Однак ключовою перевагою є те, що кошти залишаються усередині компанії.

Система ідентифікації маркетингових ризиків запобігає негативним наслідкам, пов'язаним із зміною маркетингового середовища, мінімізує втрати через високі організаційні, постачальні, цінові, збутові та інноваційні ризики, а також створює умови для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності. Зниження маркетингових ризиків у ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» має ґрунтуватися на використанні факторів, що впливають на поведінку споживачів. Крім того, управління маркетинговими ризиками має ґрунтуватися на активній роботі щодо формування додаткового попиту. У конкурентній боротьбі перемагає компанія, яка найкраще вирішує проблеми споживачів, використовуючи нові методи маркетингової діяльності. Відповідно до цього в основі управління системою зниження маркетингових ризиків ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» лежить впливом чинників на поведінку споживачів шляхом урахування інтересів суб'єктів маркетингового взаємодії: підприємства-виробника, переробного підприємства і споживача. Управління ризиками у маркетинговій діяльності ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» має включати розробку стратегій управління ринковою поведінкою певних груп споживачів.

3.2. Розробка заходів формування конкурентних переваг підприємства

Проведено соціологічне опитування з наступних питань серед співробітників ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» різної вікової категорії та професійної кваліфікації:

1. Чи задоволений респондент: умовами праці, зокрема методами роботи; матеріальну винагороду за працю та творчу діяльність; соціальним забезпеченням; умовами для підвищення рівня кваліфікації та загального

навчання за підтримки компанії; я не задоволений жодним із перелічених вище пунктів.

2. Які з таких чинників сприяють роботі респондента у цій компанії: умови праці, зокрема методи роботи; матеріальна винагорода за працю та творчу діяльність; соціальний захист; умови підвищення рівня кваліфікації та загального навчання за підтримки компанії; чи буду шукати іншу роботу з вищою оплатою.

Результати опитування були підготовлені та зведені до таблиці. 3.2.

Таблиця 3.2

Дані опитування працівників ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» у 2021 р.

Фактор впливу	Респонденти за віком, %					
	<18	18-30	30-40	40-50	50-60	>60
Задоволені	36	21	41	56	71	73
- умовами праці, обладнаним робочим місцем;	11	6	16	21	31	21
- оплатою за роботу;	16	6	6	16	14	13
- соціальним захистом;	11	6	11	11	17	21
- підвищення кваліфікації;	11	6	11	11	12	21
Не задоволені	41	71	46	40	22	29
- умовами праці, обладнаним робочим місцем;	1	11	6	4	3	9
- оплатою за роботу;	31	41	31	27	16	16
- соціальним захистом;	x	16	6	9	4	x
- підвищення кваліфікації;	11	6	6	3	2	4
Шукає іншу роботу з вищою оплатою	26	11	16	7	9	x

Проаналізувавши отримані відповіді, можна дійти невтішного висновку, що система мотивації персоналу компанії не ефективна і сприяє зниженню ефективності виробництва.

Впровадження запропонованої системи мотивації персоналу для підприємства з допомогою «особистих» (фрагментарних) коштів у додаткову оплату праці потребує відповідного обґрунтування, оскільки відбудеться загальне збільшення фонду оплати труда.

У таблиці 3.3 зведено розрахунки запропонованих показників матеріального стимулювання працівників ТОВ «АГРОЛЕНД 2019». Розрахунок провадився за умови підвищення матеріального стимулювання на 25%.

Таблиця 3.3

**Проектні показники матеріальної винагороди виробничого персоналу
ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»**

Показник	2021 р.	Прогноз	Відхилення прогнозу від 2021 р.
Середньомісячна заробітна плата, грн.	7890	9860	
Середньоспискова чисельність робітників, чоловік.	25	25	0
Фонд оплати праці, тис. грн.	197250	245500	49250

З таблиці 3.3 та результатів опитування можна зробити такі висновки:

1. Збільшення середньої заробітної плати збільшило фонд оплати праці на 49,25 тис. гривень. за той самий період приріст валового доходу становив 198,5 тис. грн.

2. Рівень середньої заробітної плати формується на рівні розрахункової заробітної плати – 9 860 грн. дозволяє компанії підвищити якість та конкурентоспроможність персоналу на 25-30% за віковою категорією.

Під конкурентоспроможністю виробництва (операційної діяльності) розуміється здатність виробництва (як відкритої та складної організаційно-економічної системи) виробляти конкурентоспроможний продукт для досягнення комерційного успіху в конкурентних умовах, необхідних для розвитку та подальшого функціонування. бізнесу. Основними вимогами забезпечення конкурентоспроможності виробництва (виробничої діяльності) є: використання передових технологій та сучасних інструментів управління; своєчасне оновлення виробничих потужностей; забезпечувати пропорційність, паралельність, безперервність та ритмічність виробничих процесів; та гнучкість виробництва. Однією з найважливіших складових конкурентоспроможності виробництва (виробничої діяльності) є конкурентоспроможність

використовуваних технологій, яка сприймається як здатність технології конкурувати з іншими технологіями, не мати аналогів, мати можливість виробляти Якісний та економічний продукт із цією технологією. Основними характеристиками технологічної конкурентоспроможності є: технологічна мобільність, оптимальна ступінь автоматизації процесів, і навіть мінімізація втрат всіх видів використовуваних ресурсів.

Оптимізація структури виробництва для максимізації прибутку з урахуванням лімітуючих факторів науково обґрунтованих сівозмін є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності продукції, яким нехтують більшість господарств. Вирішення системи рівнянь для ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» дозволило розробити рекомендації щодо зміни структури виробництва. Для того щоб отримати максимальну віддачу від впровадження диверсифікації, компанія повинна розширити спектр послуг з метою збільшення продажів, подовження виробничого циклу та створення позитивного іміджу компанії у населення.

За рахунок оптимізації посівних площ ми досягли збільшення обсягу продажу та прибутку. Підвищення економічної ефективності сільського господарства передбачає збільшення виробництва рослинництва зі збільшенням одержуваного прибутку. Тому пропонується системний підхід у плані планування площ сільськогосподарських культур та відбору культур, які вирощуються на підприємстві.

На основі проведеного моделювання ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» зможе самостійно визначити очікуваний прибуток від реалізації продукції, напрями розвитку економіки та інноваційно-інвестиційну діяльність, які необхідно застосувати у виробництві для реалізації поставленої мети. завдання розробки стратегії конкурентоспроможного виробництва.

Найбільш поширеним альтернативним методом вирощування сільськогосподарської продукції у світі є органічне виробництво. Це створює

потенційні можливості для задоволення зростаючого споживчого попиту на здорову та екологічно чисту їжу.

Стабільний розвиток органічного ринку ґрунтується на довірі споживачів до якості продукції. Покупець органічного продукту кладе у свій кошик не найдешевший чи найкалорійніший продукт на полиці супермаркету, а той продукт, який, на його думку, має найбільше сенсу і є найбільш екологічно безпечним. Турбота про власне здоров'я та довкілля є визначальними факторами мотивації покупців. Звичайно, ціна теж важлива, але переважно для деяких підприємців, не заряджених етикою та мораллю, які використовують схожі дизайни упаковки, написи, логотипи, щоб обманювати покупців і продавати їм товари за звичайними цінами за органічними цінами. Звичайно, такі дії не просто загрожують сумлінним виробникам, позбавляючи їхньої частини доходу. Але зростання органічного ринку також уповільнюється через лояльність покупців, які не усвідомили різниці між традиційними та органічними продуктами.

«Концепція органічного маркетингу» спрямована на те, щоб сфокусувати комунікацію на цільових групах споживачів, щоб вони чітко розуміли додаткову цінність, яку вони одержують від споживання «органічних продуктів» у порівнянні з альтернативними продуктами (рис. 3.4). Споживачі у всьому світі все більше цікавляться тим, як виробляються продукти харчування. Вони все більше усвідомлюють проблеми зі здоров'ям та вплив сільськогосподарського виробництва на довкілля. Органічне землеробство довело, що воно є не лише джерелом високоякісної продукції, одержаної без використання пестицидів та інших забруднювачів, а й сприяє збереженню та відновленню природних ресурсів.

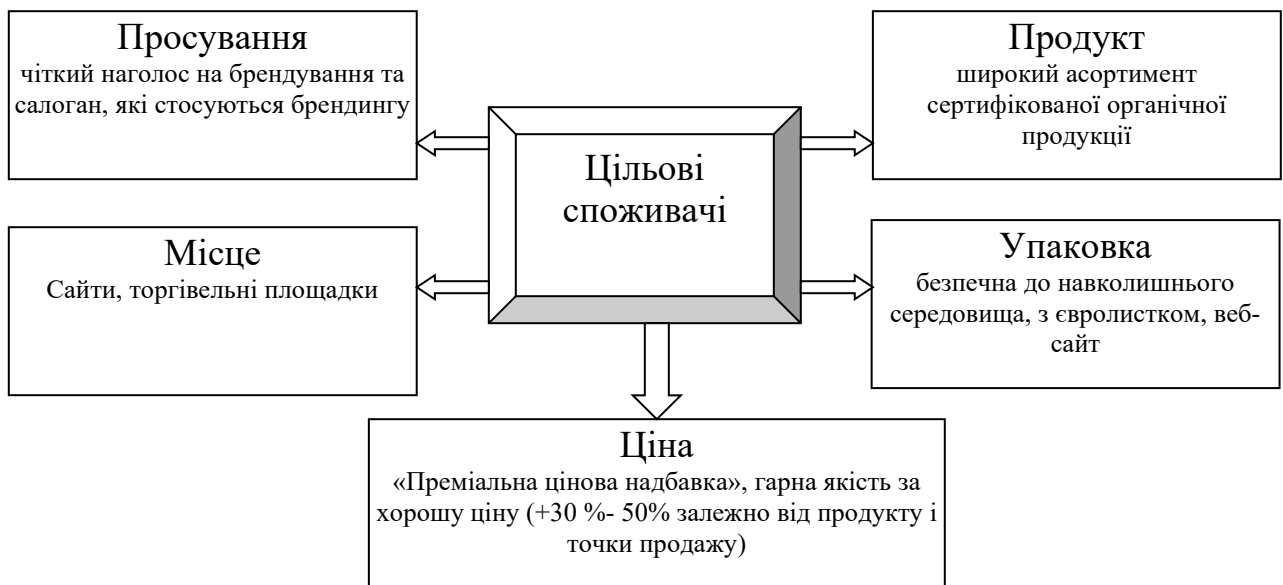


Рис. 3.4. Концепція органічного маркетингу в ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»

Ефективне виробництво органічної продукції в Україні має ґрунтуватися насамперед на систематичних та об'єктивних дослідженнях ринку. Це дозволяє синтезувати дані про поведінку, потреби, відносини, враження, мотивації і т. д. окремих осіб і організацій в їх економічній, політичній, соціальній та повсякденній діяльності. Крім того, з усіх відомих засобів маркетингу в органічному виробництві слід використовувати лише ті, що створюють умови для успішного розвитку органічного виробництва в Україні та задовольняють потреби споживачів у безпечній та якісній сільськогосподарській продукції.

Отже, при вирощуванні частини продукції за «концепцією органічного маркетингу» у ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» додаткові витрати на вирощування становитимуть 345 тис. грн, що принесе додатковий дохід у розмірі 521 тис. грн. грн.

Зазвичай здатність підприємства бути конкурентоспроможною цьому цільовому ринку безпосередньо пов'язані з конкурентоспроможністю її продукції, і навіть із низкою економічних методів контролю економічної діяльності, які впливають на конкурентні результати.

Таблиця 3.4

**Економічна оцінка ефективності діяльності в результаті
комплексного підвищення конкурентоздатності в ТОВ «АГРОЛЕНД 2019»**

Показник	2021	Проект (2025)	Проект до 2021	
			+,-	%
Валовий дохід, тис. грн., в т.ч. приріст за рахунок:	14281	18105	3824	26,78
- конкурентоспроможності персоналу	-	2382	x	x
- конкурентоспроможності виробництва	-	921	x	x
- конкурентоспроможності продукції	-	521	x	x
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн., в т.ч. приріст за рахунок:	13713	14999	1286	9,38
- конкурентоспроможності персоналу	-	591	x	x
- конкурентоспроможності виробництва	-	350	x	x
- конкурентоспроможності продукції	-	345	x	x
Прибуток, тис. грн., в т.ч. приріст за рахунок:	568	3106	2538	446,83
- конкурентоспроможності персоналу	-	1791	x	x
- конкурентоспроможності виробництва	-	571	x	x
- конкурентоспроможності продукції	-	176	x	x
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
- валового доходу	2341,1	2968,0	626,9	26,78
- прибутку	93,1	509,2	416,1	446,83
Отримано на 1 працівника, тис. грн.:				
- валового доходу	571,24	724,2	152,96	26,78
- прибутку	22,72	124,24	101,52	446,83
Рівень рентабельності діяльності, %	4,14	20,71	16,57 в.п.	

Завдяки реалізації запропонованих заходів підвищиться конкурентоспроможність персоналу підприємства, буде досягнуто оптимальну структуру виробництва, що дозволить збільшити обсяги виробництва та підвищити конкурентоспроможність окремих видів продукції. Отже, за рахунок реалізації запропонованих заходів прибуток збільшиться до 3106 тис. грн, що що підвищить рентабельність діяльності на 16,57 п.п. Резюмуючи, слід наголосити,

що конкурентоспроможність персоналу, виробництва, продукції та конкурентоспроможність підприємства як частини, так і в цілому взаємопов'язані.

Висновки до третього розділу

1. Удосконалення стратегічних напрямів реалізації реальних конкурентних переваг спирається на стратегію управління конкурентним маркетингом. Показано, що збереження конкурентних переваг потребує комплексного підходу до стратегій інноваційних компаній. Основою реальних конкурентних переваг є стратегічне управління інноваціями на основі маркетингу (саме він здійснює зміни). Конкурентні переваги трансформують системи цінностей – види діяльності у процесі використання продукту; посилюють регулятивні бар'єри підвищення якості життя споживачів; формують ставлення до персоналу як стратегічного ресурсу інноваційно-орієнтованої компанії; визначають найбільш агресивних конкурентів як стратегічну мотивацію та стимул до вдосконалення.

2. Система маркетингу для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» є ключовим інструментом, який зв'язує виробника з усіма рівнями довкілля. Загалом система маркетингу з формування конкурентоспроможності ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» працює у синергетичному поєднанні з виробничими, організаційними, мотиваційними, фінансовими інвестиціями, інноваційними технологіями, антикризовими та комунікаційними системами компанії, інформаційними.

3. Пропонована архітектура маркетингової системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» відображає взаємозв'язки підсистем адаптивного контролю, а також компонентів, що характеризують зворотний зв'язок і зв'язок із зовнішнім середовищем. Останнє дає змогу створити

раціональну систему управління конкурентоспроможністю на сільськогосподарському підприємстві.

4. Доведено, що основними елементами системи управління конкурентоспроможністю підприємства є: конкурентоспроможність персоналу, конкурентоспроможність виробництва (виробничої діяльності) та конкурентоспроможність продукції. Забезпечення конкурентоспроможності робочої сили пропонується на основі впровадження прогресивної реформи заробітної плати та доходів у поєднанні зі стимулюючою інвестиційною та інноваційною політикою; посилення залежності між продуктивністю праці, професійним розвитком та винагородою. Конкурентоспроможність виробництва сприймається як здатність виробництва виробляти конкурентоспроможний продукт задля досягнення комерційного успіху у конкурентних умовах, що необхідне подальшого розвитку та функціонування підприємства. Конкурентоспроможність товару є ступінь його відповідності на даний час вимогам цільових груп споживачів або виділеного ринку за основними характеристиками. Внаслідок реалізації запропонованих заходів приріст прибутку становитиме 3106 тис. грн., що підвищить рентабельність діяльності на 16,57 в.п. Резюмуючи, слід наголосити, що конкурентоспроможність персоналу, виробництва, продукції та конкурентоспроможність підприємства як частини, так і в цілому взаємопов'язані.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначено, що конкурентоспроможність розглядається як важливий стимул ринкової діяльності як процес динамічного пристосування до ринкових умов та вимог. Ми вважаємо, що конкурентоспроможність – це здатність компанії залишатися на крок попереду своїх конкурентів у досягненні поставлених бізнес-цілей і, виходячи з цього, приймати певні рішення, що дають їй конкурентні переваги для успішного ведення бізнесу.

2. ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» має середній рівень спеціалізації за напрямком вирощування насіння соняшника та зернових культур. За період 2019-2021 рр. виручка від реалізації зростала на 4 млн грн. Збільшення зумовлено розширенням діяльності підприємства, підвищенням закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію. Витрати ресурсів на 100 га сільськогосподарських угідь в ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» значно збільшилися за період 2019-2021 років. Так, приріст грошових витрат становив 23,1%, тоді як вартість основних засобів на одиницю площі зменшилися на 10,41 %. Збільшення витрат було доцільним, оскільки збільшення прибутку випереджало збільшення частки витрат. Вихід чистого прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь склав 93,11 тис. грн., тоді як у 2019 даний показник був від'ємним. Тобто в 2019 році підприємство отримало збитки. Позитивною тенденцією вважається збільшення рівня рентабельності у 2021 році на 5,15 в.п. порівняно із рівнем 2019 року. В цілому діяльність досліджуваної компанії є прибутковою, у зв'язку з чим можна сказати, що компанія має стабільне фінансове становище і може шукати джерела для розвитку своєї діяльності.

3. Основними конкурентами ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» є сусідні господарства. Це: ТОВ «Земля», СТОВ «Росток», СТОВ «Вікторія». Ці компанії мають єдиний регіональний ринок діяльності, відповідну номенклатуру продукції та практично однакові канали збуту продукції. ТОВ «АГРОЛЕНД

2019» посідає друге місце серед компаній-конкурентів. Основними негативними сторонами менеджменту досліджуваного підприємства є низька інноваційна активність та застарілі технології виробництва, які є основними показниками діяльності конкурентів. Але є позитивні сторони роботи: забезпечення підприємства новим обладнанням, кваліфікованим персоналом, розумна оплата праці співробітників.

4. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що досліджувана компанія має низку сильних сторін та можливостей на ринку. Конкретні стратегії можуть бути запропоновані для збільшення цих аспектів та можливостей, якщо враховувати та обмежувати вплив слабких сторін та загроз, що дає компанії конкурентні переваги: підвищення зацікавленості співробітників компанії в роботі; удосконалення технологій виробництва; вихід на нові сегменти ринку; участь у державних програмах; покращення якості продукції; оновлення матеріально-технічної бази; підвищення зарплати; розробка системи мотивації персоналу; забезпечення ефективної маркетингової діяльності; використання потенціалу земельних ресурсів (родючості ґрунтів) та можливості збільшення обсягів виробництва для забезпечення зростання прибутку компаній; гнучке та адаптивне реагування на зміни ринкової ситуації.

5. Удосконалення стратегічних напрямів реалізації реальних конкурентних переваг спирається на стратегію управління конкурентним маркетингом. Показано, що збереження конкурентних переваг потребує комплексного підходу до стратегій інноваційних компаній. Система маркетингу для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» є ключовим інструментом, який зв'язує виробника з усіма рівнями доквілля. Загалом система маркетингу з формування конкурентоспроможності ТОВ «АГРОЛЕНД 2019» працює у синергетичному поєднанні з виробничими, організаційними, мотиваційними, фінансовими інвестиціями, інноваційними технологіями, антикризовими та комунікаційними системами компанії, інформаційними.

6. Доведено, що основними елементами системи управління конкурентоспроможністю підприємства є: конкурентоспроможність персоналу, конкурентоспроможність виробництва (виробничої діяльності) та конкурентоспроможність продукції. Забезпечення конкурентоспроможності робочої сили пропонується на основі впровадження прогресивної реформи заробітної плати та доходів у поєднанні зі стимулюючою інвестиційною та інноваційною політикою; посилення залежності між продуктивністю праці, професійним розвитком та винагородою. Конкурентоспроможність виробництва сприймається як здатність виробництва виробляти конкурентоспроможний продукт задля досягнення комерційного успіху у конкурентних умовах, що необхідне подальшого розвитку та функціонування підприємства. Конкурентоспроможність товару є ступінь його відповідності на даний час вимогам цільових груп споживачів або виділеного ринку за основними характеристиками. Внаслідок реалізації запропонованих заходів приріст прибутку становитиме 3106 тис. грн., що підвищить рентабельність діяльності на 16,57 в.п. Резюмуючи, слід наголосити, що конкурентоспроможність персоналу, виробництва, продукції та конкурентоспроможність підприємства як частини, так і в цілому взаємопов'язані.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабець І.Г., Жабинець О.Й. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників в умовах глобальних викликів: регіональний аспект. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 4-10.
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). (дата звернення 04.11.22).
3. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., каф. маркетингового менеджменту. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
4. Банєва І.О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств на основі мобілізації внут-рішніх ресурсів. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 132-141.
5. Біловодська О.А., Сигида Л.О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 233 с.
6. Богомолова К. С. Сутність та фактори формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 118-128.
7. Бойчук І.В., Дмитрів А.Я. Маркетинг промислового підприємства: навч. Посібник. Львів. комерц. акад. К.: Центр учбової літератури, 2017. 360 с.
8. Буднікевич І., Баранник О., Кифяк О. та ін. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. посібник К.: Центр учбової літератури, 2013. 535 с.

9. Вініченко І. І., Крючкова Ж. В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 32-37.
10. Власенко Т.А., Краля В.Г., Драчевський М.С. Чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінка їх впливу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 130-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_4_16. (дата звернення 20.11.22).
11. Глухова С.В., Кильницька Є.В. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 81-89.
12. Гнатишин Л., Великий Р. Система та механізм управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК*. 2021. № 28. С. 5-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2021_28_3. (дата звернення 04.11.22).
13. Голубятникова М.С., Шуба Т.П., Євтушенко В.А. Теоретичні аспекти маркетингової діяльності підприємства з точки зору удосконалення його конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 190-194. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)_32). (дата звернення 11.11.22).
14. Данько Ю.І., Вовчок С.В. Методологічні засади оцінки ефективності управління конкурентним розвитком підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2020. № 6. С. 96–109.
15. Данько Ю.І., Слюсарева Л.В. Механізми підвищення конкурентоспроможності та якості продукції підприємств аграрного сектору економіки. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 379-387. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_1_46. (дата звернення 21.11.22).

16. Денисова Ю. Стратегічна спрямованість збутової діяльності аграрних підприємства. *Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу*: Матеріали Х Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 25-26 жовтня 2022 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2022. С. 60-64.
17. Дзядук Г. О. Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності малого та середнього агробізнесу в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2019. № 1(1). С. 7-11.
18. Дмитришин Б.В., Боровий М.В. Бізнес-аналітика та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5. С. 214-220.
19. Дудник О.В., Міненко С. Економічна природа понять «конкуренція та «конкурентоспроможність». *Причорноморські економічні студії*. 2018. №29. С.112-116
20. Дячков Д.В., Горбатюк Л.М., Мамчич І.С. Управлінські аспекти розвитку підприємств агропродовольчого ринку в умовах конкурентного середовища. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. № 4(1). С. 32-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_4\(1\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_4(1)_7)
21. Ємельянов О.Ю., Лесик Л.І., Петрушка К.І., Симак А.В. Склад та показники оцінювання потенціалу підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2021. № 4(1). С. 39-46.
22. Зонвіре О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств рітейл-бизнесу сутність і складові. *Вісник ХДУХТ* 2020. №1. С.137-148
23. Іванова О. А. Ефективна організація виробництва як засіб управління конкурентоспроможністю інноваційного підприємства. *Вчені записки Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»*. 2020. Т. 26. С. 163-169.

24. Кирилов Ю.Є., Желуденко К.В. Прогнозування конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств у системі формування їх конкурентних стратегій. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 23-31.
25. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
26. Красноруцький О.О., Міненко С.І. Побудова комплексного механізму управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в умовах еволюції ринкових відносин. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 18-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2020_3_5
27. Красноруцький О.О., Зацев Ю.О. Адаптаційний інструментарій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 1. С. 100-113.
28. Кукса І. М., Гнатенко І. А., Вараксіна О. В., Матієнко–Зубенко І. І., Черевко А. В. Моделювання колаборацією в інноваційних кластерах: управління інституціональними змінами, конкурентоспроможністю, фінансовою та логістичною інфраструктурою в умовах сталого розвитку агропродовольчої сфери. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 10. С. 59-68.
29. Курбан О.В. PR у маркетингових комунікаціях: навч. Посібник. К.: Кондор, 2014. 246 с.
30. Курбацька Л.М., Кадирус І. Г. Методологія визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства Агросвіт. Серія Економіка АПК. 2011. №17-18. С39-42
31. Кучеренко С. Ю., Леваєва Л. Ю. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах відповідності запитам споживачів, брендингу та прогнозування. *Економічний вісник університету*. 2020. Випуск № 44. С. 18 - 24.
32. Лагодієнко В.В., Федорчук О.М., Протосвіцька О.І. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку.

- Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 2. С. 289-295. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_2_36. (дата звернення 12.11.22).
- 33.Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. К.: Центр учбової літератури, 2020. 275 с.
- 34.Литвиненко К.О., Доценко В.П. Роль впровадження системи контролінгу в управлінні потенціалом конкурентоспроможності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. № 2(2). С. 22-34.
- 35.Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2012. № 9. С. 35-37.
- 36.Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях: монографія. Ун-т ім. Альфреда Нобеля; за наук. ред. І.В. Тараненко. Дніпро: Ун-т ім. А. Нобеля, 2017. 284 с.
- 37.Мартин О.М., Лемещенко Н.М., Артемчук В.О., Парохненко О.С. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 33-39.
- 38.Масленніков Є. І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі економічного управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 307-313.
- 39.Мельник А. О. Чинники конкурентоспроможності в умовах світової економічної кризи. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія у 4 т. / за ред. О. А. Паршиной. Д.: Герда, 2013. Т. 3. 389 с.
- 40.Миколенко І.Г. Напрями інноваційно-інвестиційного розвитку сільськогосподарського підприємства в системі підвищення його

- конкурентоспроможності. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 368-374.
41. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика: навч. Посібник. Одес. нац. екон. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2014. 208 с.
42. Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу: моногр. Ун-т мит. справи та фінансів; за наук. ред. К.С. Жадька. Дніпро: УМСФ, 2019. 224 с.
43. Орел А.М., Хаолінь Л., Корнієцька М.О. Оцінка рівня функціональної складової конкурентного потенціалу суб'єктів агробізнесу для забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 27-34.
44. Панасенко Л.М., Коваль О.О. Сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 2. С. 58-64.
45. Петренко В. С. Конкурентоспроможність функціонування аграрних підприємств з іноземними інвестиціями. *Управління розвитком*. 2018. № 1 (191). С. 100-107.
46. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навч. Посібник. Ун-т мит. справи та фінансів. 3-тє вид., перероб. і доп. Дн-ськ: Ун-т мит. справи та фінансів, 2016. 362 с.
47. Пилипенко Н.М., Прядка С.І. Конкурентоспроможність як чинник економічно-безпечного розвитку сільськогосподарського підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2019. № 10. С. 41-46.
48. Повна С., Шабардіна Ю. Стратегічні напрями конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору та харчової промисловості в контексті забезпечення сталого розвитку країни в умовах глобалізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3. С. 123-131.

49. 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.
50. Савченко Т.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 5. С. 142-148.
51. Семенчук Т.Б., Гусак О. А., Ніколайчук В. С. Теоретико-методичні основи вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю транспортних. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 300-306.
52. Серновіц Е. Сарафанний маркетинг. Як розумні компанії змушують про себе говорити. К.: Сварог, 2020. 214 с.
53. Сітковська А.О. Контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 13-14. С. 43-47.
54. Сітковська А.О., Савенко О.А., Лебедев М.О. Напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 24. С. 97-104.
55. Сітковська А.О. Інноваційна спрямованість підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4 (62). С. 57-60.
56. Сорока К.О. Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах машинобудування: монографія. Дн-ська держ. фін. акад. Дн-ськ: ДДФА, 2013. 172 с.
57. Стрижак Д. С. Організаційно-економічні аспекти механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 15(2). С. 51-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_15\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_15(2)_10). (дата звернення 11.11.22).

- 58.Таран Н. В. Принципи, методи та інструментарій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 2. С. 28-33.
- 59.Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570°с.
- 60.Ткаченко І.В., Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 43-48.
- 61.Ткачук Г.Ю. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2012. 200 с.
- 62.Халімон Т.М., Сазонова С. В. Управління технологічним розвитком, як основа конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 58-62.
- 63.Шинкаренко В.Г., Криворучко О.М., Попова Н.В. Маркетинговий підхід до оцінки конкурентоспроможності автотранспортних послуг. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 39. С. 68-88.
- 64.Шпильова В.О., Кравчик Ю.В., Яценко І.В. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 23-30.
- 65.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. (дата звернення 14.11.22).