

**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: РОЗРОБКА ШЛЯХІВ АДАПТАЦІЇ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН У
МАРКЕТИНГОВОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

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

Здобувач

Едуард КОШЕЛЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Наталія ЮРЧЕНКО

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ 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

« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Кошеленка Едуарда Юрійовича

- Тема роботи:** «Розробка шляхів адаптації сільськогосподарського підприємства до змін у маркетинговому конкурентному середовищі»
Науковий керівник: Юрченко Наталія Іванівна, к.е.н, доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2023 р. № ____.
- Термін подання здобувачем роботи** – _____
- Вихідні дані до роботи:** річні звіти селянського фермерського господарства «Наташа» за 2020-2022 рр., планові завдання господарства, дані бухгалтерської звітності, літературні джерела за темою дослідження.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні засади адаптації сільськогосподарського підприємства до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. 2. Сучасний стан маркетингового середовища С(Ф)Г «Наташа». 3. Розробка шляхів адаптації С(Ф)Г «Наташа» до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. 4. Висновки і пропозиції.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 - Комплексна система управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств
 - Показники ефективності діяльності С(Ф)Г «Наташа»
 - Структура SWOT-аналізу конкурентоспроможності С(Ф)Г «Наташа»
 - Матриця конкурентного профілю сільськогосподарських підприємств
 - Вибір стратегій підвищення конкурентоспроможності С(Ф)Г «Наташа»
 - Прогнозний бюджет доходів, витрат і прибутків від реалізації проекту переробки зерна озимої пшениці на борошно
 - Прогнозовані показники економічної ефективності (Ф)Г «Наташа» в результатів впровадження проекту

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «15» листопада 2022 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 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2022	
3.	Теоретичні засади адаптації сільськогосподарського підприємства до змін у маркетинговому конкурентному середовищі	грудень 2022 квітень 2023	
4.	Сучасний стан маркетингового середовища С(Ф)Г «Наташа»	травень-липень 2023	
5.	Розробка шляхів адаптації С(Ф)Г «Наташа» до змін у маркетинговому конкурентному середовищі	липень-вересень 2023	
6.	Написання висновків і пропозицій	жовтень 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2023	

Здобувач

_____ (підпис)

Едуард КОШЕЛЕНКО

_____ (ім'я, прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Наталія ЮРЧЕНКО

_____ (ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Розробка шляхів адаптації сільськогосподарського підприємства до змін у маркетинговому конкурентному середовищі»

Кваліфікаційна робота містить: 77 с., 4 рис., 18 табл., 60 літературних джерел.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є маркетингове конкурентне середовище сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є заходи із адаптації сільськогосподарського підприємства до змін у конкурентному середовищі.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сутності зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств та практичні аспекти формування сучасних економічних механізмів, за допомогою яких компанії можуть адаптуватися до конкурентного середовища.

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі: аналітичний, статистичний, графічний та системний підходи до вивчення економічних процесів і явищ у контексті маркетингової діяльності.

Пропозиції розроблені у дипломній роботі полягають в розробці системи можливих стратегій для розвитку господарства на прикладі С(Ф)Г «Наташа». У відповідності до обраних стратегій розроблено бізнес-план інвестиційного проекту з переробки зерна озимої пшениці, з урахуванням технічного та фінансового забезпечення господарства. Місія проекту – підвищення конкурентоспроможності зерновиробництва та підприємства в цілому за рахунок переробки зернових культур озимої пшениці в сільському господарстві на борошно першого та другого сортів, попит на які в регіоні не задовольняється повністю.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

МАРКЕТИНГ, КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, АДАПТАЦІЯ ДО ЗМІН, СТРАТЕГІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ

KEY WORDS

MARKETING, COMPETITION, COMPETITIVE ENVIRONMENT, COMPETITIVENESS, ADAPTATION TO CHANGES, STRATEGY, EFFICIENCY, DIVERSIFICATION

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН У МАРКЕТИНГОВОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	8
1.1. Сутність маркетингового середовища функціонування аграрних підприємств	8
1.2. Характеристика категорії конкурентоспроможності підприємства та продукції	19
1.3. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства	27
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА С(Ф)Г «НАТАША»	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика С(Ф)Г «Наташа»	35
2.2. Оцінка конкурентного середовища регіону функціонування С(Ф)Г «Наташа»	42
2.3. Сучасний рівень управління конкурентоспроможністю в С(Ф)Г «Наташа»	51
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ АДАПТАЦІЇ С(Ф)Г «НАТАША» ДО ЗМІН У МАРКЕТИНГОВОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	59
3.1. Вибір та характеристика альтернативних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	59
3.2. Підвищення конкурентоздатності підприємства за рахунок диверсифікації виробництва	65
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. Питанням економічних механізмів адаптації підприємств до конкурентного середовища в сучасних дослідженнях не приділяється достатньої уваги. Зовнішні умови для компаній змінюються настільки швидко, що адаптаційні заходи, які компанії ухвалили пізніше тому, сьогодні можуть бути неефективними. Сьогодні компанії працюють в умовах підвищеного ризику та мають можливість швидко переходити на нові види продукції та діяльності, приймати рішення в невизначених умовах. Одним із ефективних економічних механізмів адаптації компаній до конкурентного середовища є диференціація та інтеграція всієї компанії та окремих її підрозділів зокрема.

Ступінь розробки наукової проблеми. Проблема забезпечення належної конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання стає предметом дослідження все більшої кількості науковців-економістів. Зокрема, теоретичні та практичні дослідження з питання економічного механізму адаптації компаній до конкурентного середовища в своїх дослідженнях відобразили: Багорка М.О., Белова Т.Г., Біловодська О.А., Бойдуник В.Р., Бойчук І.В., Гончарук І.В., Гудзинський О.Д., Дячков Д.В., Красноруцький О.О., Кривобок В. К., Левченко Ю.Г., Лепейко Т.І., Мазур К.В., Марченко О.С., Меліхов А.А., Обиденко Г.О., Пенькова О.Г., Сиволовська О.В., Термоса І.О., Цюцюпа С. В. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сутності зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств та практичні аспекти формування сучасних економічних механізмів, за допомогою яких компанії можуть адаптуватися до конкурентного середовища.

У відповідності до вказаної мети в кваліфікаційній роботі вирішені наступні завдання:

- визначити сутність маркетингового середовища функціонування аграрних підприємств;

- дослідити теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- дослідити конкурентне середовище функціонування С(Ф)Г «Наташа»;
- охарактеризувати рівень управління конкурентоспроможністю в С(Ф)Г «Наташа»;
- обґрунтувати вибір альтернативних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити можливість підвищення конкурентоздатності підприємства за рахунок диверсифікації виробництва.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є маркетингове конкурентне середовище сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є заходи із адаптації сільськогосподарського підприємства до змін у конкурентному середовищі.

Теоретико-методологічну основу роботи складає діалектичний метод розуміння економічних явищ. При проведенні наукових досліджень залежно від поставленого завдання були використані наступні **методи дослідження**: аналітичний, статистичний, графічний та системний підходи до вивчення економічних процесів і явищ у контексті маркетингової діяльності.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в розробці системи можливих стратегій для розвитку господарства на прикладі С(Ф)Г «Наташа». У відповідності до обраних стратегій розроблено бізнес-план інвестиційного проекту з переробки зерна озимої пшениці, з урахуванням технічного та фінансового забезпечення господарства. Місія проекту – підвищення конкурентоспроможності зерновиробництва та підприємства в цілому за рахунок переробки зернових культур озимої пшениці в сільському господарстві на борошно першого та другого сортів, попит на які в регіоні не задовольняється повністю.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні положення та результати досліджень, виконаних за темою кваліфікаційної роботи апробовано на Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку» (6-7 червня 2023 р.), Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (Дніпро, 05-06 жовтня 2023 року) та на XI Всеукраїнській інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (25-26 вересня 2023 року).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та пропозицій, а також списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 77 сторінках. Робота містить 18 таблиць і 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 60 назв.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН У МАРКЕТИНГОВОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Сутність маркетингового середовища функціонування аграрних підприємств

Агробізнес є елементом складної економічної системи, що включає внутрішньогалузеві, міжгалузеві, макроекономічні та міжнародні зв'язки між конкуруючими виробниками. Як елементи цієї системи господарства не можуть функціонувати самостійно. Його ефективна діяльність залежить не тільки від ряду внутрішніх факторів, а й фактично від ступеня впливу зовнішніх факторів на результати діяльності, які прийнято називати зовнішнім середовищем.

Зовнішнє середовище – це сукупність умов і факторів, які виникають поза компанією і можуть впливати на діяльність компанії прямо чи опосередковано. Зауважимо, що з кожним роком зовнішнє середовище для функціонування компаній аграрного сектору характеризується дедалі вищим рівнем невизначеності та непередбачуваності. Фактори зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств з кожним роком зростають, вони набули глобального характеру і повинні враховуватись при їх оцінці. Проте компанії, які систематично аналізують своє зовнішнє середовище, можуть краще підготуватися до появи нових можливостей і перешкод і є менш вразливими до криз.

Зовнішнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств зазвичай характеризується переліком характеристик, характерних для всіх галузей економіки. Перш за все, мова йде про макроекономічні умови і фактори, які представляють собою загальні закономірності економічного розвитку всіх суб'єктів

господарювання. Проте слід мати на увазі, що зовнішнє середовище сільськогосподарських підприємств, особливо конкурентне середовище, має багато унікальних особливостей, які впливають з умов і характеру сільськогосподарського виробництва.

У зв'язку з цим особливого значення набуває вивчення особливостей зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств як одного з факторів підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

У сучасній економічній літературі, виходячи з концепції чіткої ієрархічної структури, зовнішнє середовище підприємства розглядається як складна багаторівнева структура, де елементи кожного рівня формуються під впливом певних факторів і мають різні властивості впливу. Зовнішнє середовище, в якому працює компанія, зазвичай поділяється на макросередовище та конкурентне середовище, також відоме як ринкове середовище.

Макросередовище, як елемент зовнішнього середовища, являє собою сукупність умов функціонування підприємства, що виникають внаслідок того, що воно діє в певній країні та регіоні та опосередковано впливає на результати його діяльності: специфічні кліматичні умови, встановлені політико-правові території тощо.

Особливістю макросередовища є те, що воно має великий вплив на результати діяльності компанії, але самі компанії не мають можливості змінювати умови макросередовища і можуть лише «вивчати і прогнозувати певні ситуації».

Стосовно конкурентного або ринкового середовища компанії, вона включає всіх суб'єктів господарювання, з якими компанія має ділові відносини. Це можуть бути постачальники, покупці, існуючі та потенційні конкуренти. Таке середовище також називають середовищем прямого впливу, оскільки воно характеризується зворотним зв'язком між його елементами та компанією. Іншими словами, хоча дії учасників конкурентного середовища можуть певним чином впливати на діяльність компаній, компанії також мають здатність позитивно впливати на учасників

конкурентного середовища. Взаємовідносини між елементами конкурентного середовища мають характер економічної гри. Слід зазначити, що вплив на конкурентне середовище багато в чому залежить від конкурентної позиції підприємства.

Зовнішнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств характеризується низкою характеристик, серед яких прямі та непрямі впливи. Серед них виділяються: взаємозв'язок і взаємозалежність факторів; невизначеність; розробка багатоваріантних середовищ; динамічність і волатильність.

Складність зовнішнього середовища полягає в тому, що воно містить багато факторів, які різною мірою можуть впливати на функціонування підприємства. Окремий фактор може не отримати необхідної уваги, оскільки його вплив вважається незначним, але в поєднанні з одним або декількома іншими факторами його вплив зростає під дією синергії і може бути дуже важливим.

Зв'язок і взаємозалежність структурних елементів зовнішнього середовища господарства впливають з основного закону діалектики. При цьому постійно змінюються не тільки компоненти зовнішнього середовища, а й зміна одного з них може спровокувати зміни багатьох інших. Крім того, певні фактори, якщо залишатися постійними, можуть по-різному впливати на наші операційні результати.

Зовнішнє середовище аграрних компаній, як і будь-якого іншого господарюючого суб'єкта, характеризується невизначеністю. Невизначеність у зовнішньому середовищі виникає через припущення, що інформація про середовище компанії також є неповною. Крім того, зовнішнє середовище компанії характеризується багатоваріантністю розвитку. Суть цієї особливості зовнішнього середовища полягає в тому, що неможливо чітко передбачити вплив будь-якого фактору на діяльність підприємства в довгостроковій перспективі.

Відмінною рисою зовнішнього середовища є його динамічність і мінливість. І. Ансофф зазначає, що зовнішнє середовище на початку ХХ століття характеризувалося передбачуваністю, темпи змін були повільнішими, ніж реакції

компаній на ці зміни, і майбутнє можна було передбачити за аналогією з минулим. У середині 20 століття зміни зовнішнього середовища відбувалися з такою ж швидкістю, як і реакція керівництва на них, і майбутнє передбачалося шляхом екстраполяції минулих тенденцій, але зараз кожен елемент зовнішнього середовища змінюється на високому рівні. Існує багато мінливості та непередбачуваності, і компанії зазвичай не встигають відреагувати на ці зміни. Щороку з'являються нові елементи, які не були включені в модель аналізу. Ефект спочатку мінімальний, але з часом посилюється і вимагає детального вивчення.

Перелічені особливості зовнішнього середовища корпоративних функцій є особливостями як сільського господарства зокрема, так і економічної системи в цілому. Необхідно постійно відслідковувати динаміку складових зовнішнього середовища та вивчати і прогнозувати вплив їх розвитку на підприємство.

Проте, зважаючи на особливості процесів сільськогосподарського виробництва, зовнішнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств характеризується багатьма особливостями.

Перш за все відзначимо, що зовнішнє середовище функціонування аграрної галузі характеризується неоднорідністю, пов'язаною з високою продуктивністю сільськогосподарського виробництва. Мало хто з підприємців виробляє лише один вид сільськогосподарської продукції. Типове господарство зазвичай виробляє два або три різні види продукції одночасно, використовуючи абсолютно різні технології виробництва. Наприклад, вирощують зернові та овочі, соняшник та ріпак, розвивають галузь тваринництва.

Вплив факторів зовнішнього середовища на зернові господарства значно відрізняється від аналогічних впливів в овочівництві чи свинарстві. Особливо це стосується факторів конкурентного середовища, де критичні фактори успіху для конкурентоспроможності сільськогосподарської компанії можуть значно відрізнятися залежно від середовища галузі.

Виробляючи та реалізуючи різні види продукції, сільськогосподарські підприємства працюють на окремих ринках (ринок зерна, овочевий ринок, ринок молока, ринок свинини) і вступають у різні конкурентні відносини з абсолютно різними суб'єктами. З цієї точки зору, конкурентне середовище для сільськогосподарських компаній складається з ряду промислових середовищ для кожного продукту, який вони виробляють.

Сільське господарство як галузь економіки характеризується підтримкою на державному рівні. У зв'язку з цим галузева приналежність має істотний вплив на формування можливостей чи загроз у зовнішньому середовищі сільськогосподарських підприємств. Що стосується державної політики, особливо впровадження реструктуризації економіки та системних змін, бізнес-статус компанії значною мірою відрізняється залежно від того, чи належить вона до пріоритетної галузі, чи до галузі, націленої на скорочення. В Україні вже багато років діють програми підтримки виробників молочної та м'ясної продукції шляхом субсидування. Проте надзвичайно важливо, щоб усі ці плани були систематизовані в одну стратегію. Крім того, стратегія розвитку окремих сільськогосподарських підприємств не повинна суперечити загальному стратегічному плануванню країни.

Головною і найважливішою відмінністю, що впливає на формування зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств, є те, що основним і практично незамінним засобом виробництва є земля, яка виступає одночасно і предметом, і засобом праці. На ефективність роботи сільськогосподарських підприємств, особливо рослинництва, великий вплив має родючість ґрунтів. Тому підприємства повинні прагнути зберегти та покращити якість земельних ресурсів у процесі виробництва. Необхідність почергового посіву різних культур, тобто сівозміни, робить практично неможливою вузьку спеціалізацію сільськогосподарських робіт, особливо в рослинництві. Ця особливість сільськогосподарського виробництва зумовлює вже згадану високу продуктивність

підприємств, що збільшує кількість факторів зовнішнього середовища та ускладнює дослідження.

Ще однією особливістю сільського господарства є те, що процес економічного відтворення в сільському господарстві і дія природних законів тісно пов'язані між собою. Закони природи зумовлюють наявність живого (рослин і тварин) у засобах виробництва. Ця особливість сільського господарства вимагає особливої уваги до екологічних або природних елементів зовнішнього середовища. Вона характеризується якістю та наявністю природних ресурсів, погодно-кліматичними умовами, забрудненням навколишнього природного середовища.

Крім того, оскільки виробничий процес охоплює важливі регіони, регіональна дисперсія виробництва вимагає великих обсягів транспорту як для обладнання та матеріалів (паливо, насіння, добрива), так і для промислових товарів (зерно, технічне обладнання). У цьому контексті особливого значення для діяльності сільськогосподарських підприємств набуває розвиток транспортно-логістичної інфраструктури, яка, на нашу думку, є політично обумовленою.

Сільськогосподарською особливістю, що визначає особливості вивчення зовнішнього середовища, є сезонність виробництва. Щодо сезонності виробництва особливу увагу слід звернути на демографічні фактори. Тому що компаніям доводиться залучати значно більше працівників у певний час, особливо під час збору врожаю. З цієї точки зору, щільність населення, рівень безробіття та рівень міграції мають значний вплив на діяльність управління сільським господарством.

Що стосується інших суб'єктів господарювання, то серед факторів зовнішнього середовища найбільший вплив на діяльність господарювання в сільському господарстві мають такі економічні чинники, як рівень економічного зростання, тенденції розвитку ВВП та рівень сільськогосподарського виробництва, інфляція, коливання обмінного курсу, рівень процентних ставок, рівень безробіття тощо.

Тому для сільськогосподарських підприємств важливу роль відіграє рівень процентних ставок, від якого залежить ціна вкладеного в нього капіталу. Зараз в Україні високі процентні ставки в поєднанні з високим рівнем інфляції значно ускладнюють процес інвестування в сільське господарство та ускладнюють придбання сільськогосподарського обладнання та техніки. Тут варто згадати ще про одну особливість сільськогосподарського виробництва, яка пов'язана з високою трудо- і фондомісткістю процесу виробництва. Ефективність роботи господарства залежить насамперед від строків проведення польових робіт, а також від наявності та умов експлуатації різних видів сільськогосподарської техніки. Тому важливо, щоб сільське господарство мало доступ до останніх технологічних досягнень аграрного сектора, які знаходяться в технологічному середовищі. По-друге, через високу капіталомісткість продукції та сезонність виробництва гостро потрібні інвестиційні ресурси, а рівень інвестування в основному залежатиме від інвестиційної привабливості галузі та інвестиційного середовища держави. Вона виникає під впливом багатьох політико-правових факторів.

Господарське законодавство та правова система України в цілому характеризуються відсутністю чіткого механізму реалізації чинних законів та наявністю великої кількості нормативно-правових актів, що регулюють економіку. Крім чинних законів України ще є, рішення Кабінету міністрів, накази, листи міністерств тощо. Слід також зазначити, що такі неузгодженості між нормативними документами можуть дозволити компаніям «ухилитися» від певних правових норм, що призводить до збільшення корупції.

Слід зазначити, що рівень споживання продуктів харчування та те, чи загалом господарства виробляють продовольство чи сировину для виробництва, значною мірою залежить від соціальних цінностей. Тому західний регіон України, характеризується дуже високим рівнем релігійності населення. Тому у Великий піст попит на м'ясо та м'ясні продукти різко знижується, а на рибу, гриби та рибні

консерви зростає. Найважливіші періоди різдвяних покупок продуктів харчування - Новий рік і Перше травня на Сході та Різдво і Великдень на Заході.

Як уже зазначалося вище, на специфіку формування ринкового середовища сільськогосподарських підприємств значно більший вплив мають деталі сільськогосподарського виробництва. Важливим елементом конкурентного середовища є компанії, які працюють в тій же галузі, виробляють ту ж продукцію і продають на тому ж ринку збуту, що і аналізована компанія. Характерним для конкурентного середовища сільськогосподарських компаній є те, що бізнес-одиниці сильно диференційовані залежно від характеристик сільського господарства, таких як форма власності, розмір компанії та вид основної продукції. Окрім великого сільськогосподарського бізнесу (акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю), який перебуває переважно у колективній власності, існують також середні приватні підприємства (агropідприємства, фермерські господарства) та малі сільськогосподарські підприємства (особисті селянські господарства). Група компаній, що працює в цій галузі, формує рівень конкуренції в агросекторі.

Формування конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств характеризується тим, що найбільші потенційні конкуренти сільськогосподарських підприємств апоріорі мають високу віддачу та наявні кошти, які можуть бути реінвестовані у виробництво сировини без закупівлі продукції. При цьому компанія не тільки стикається з новими конкурентами, а й втрачає стабільний канал збуту. Слід зазначити, що аграрним компаніям завжди загрожує поява нових компаній з іноземним капіталом. Загалом, поява нових конкурентів у конкурентному середовищі визначається бар'єрами входу. Бар'єри для входу на ринки сільськогосподарської продукції, особливо рослинництва, невисокі. Це пояснюється нижчою середньою орендною платою за земельний пай та доступом до каналів збуту продукції. Основною перешкодою є висока капіталомісткість, особливо у тваринницькому секторі, але фермерські господарства можуть обирати форму, масштаб і напрямок виробництва відповідно до свого фінансового потенціалу.

У зв'язку зі специфікою роботи сільськогосподарських підприємств і функціонування продовольчого ринку існують певні особливості у визначенні субститутів або заміників. По-перше, продовольчий ринок має розглядати ширшу категорію альтернативних продуктів. Тому що в національному раціоні навіть цілком самостійні продукти можуть замінювати один одного. Наприклад, зниження купівельної спроможності населення призводить до зниження споживання м'яса, сиру, яєць, фруктів і овочів. Навпаки: зростає споживання картоплі, хлібобулочних виробів та зерна. В даному випадку заміниками є товари, що відрізняються як за ціною, так і за основними якісними характеристиками.

Процес інтеграції національних економік у світову економіку суттєво вплинув на конкурентоспроможність національних компаній. У зв'язку з обмеженістю власних ресурсів підприємства, необхідних для забезпечення стійких виробничих процесів, вирішення проблеми адаптації підприємств до виникнення кризових явищ, пов'язаних із загостренням конкуренції, вимагає використання нових сучасних економічних інструментів. Більшість керівників українських підприємств використовують «ручний режим управління», який недостатньо враховує основні тенденції зовнішнього середовища. Це суттєво ускладнює процес адаптації та призводить до неправильних управлінських рішень, що в свою чергу призводить до зниження конкурентоспроможності продукту та компанії в цілому.

Адаптація компанії до конкурентного середовища вимагає багатьох змін у її діяльності. Кількість, характер і масштаб змін, а також ресурси, необхідні для підтримки цих змін, можуть сильно відрізнитися через сильний вплив факторів зовнішнього середовища.

Постійні зміни зовнішнього середовища та посилення конкуренції в усіх сферах діяльності ставлять перед компаніями нові виклики та вимагають впровадження ефективних механізмів економічної адаптації. Щоб забезпечити певну стабільність у роботі та підвищити конкурентоспроможність, компанії повинні підвищити свою здатність реагувати на всілякі зміни.

Поняття адаптивності досліджувалося вченими з різних сторін, але її суть можна коротко описати як здатність (властивість) пристосовуватися до змін. Адаптивність розуміється як характеристика підприємницької діяльності, тобто здатність до самозбереження, адаптації, реструктуризації, трансформації та адаптації в «нестабільних ситуаціях» (характеристика економічних систем).

У сучасних економічних умовах зміни у зовнішньому середовищі, особливо в конкурентному середовищі, є перманентними, тому для забезпечення ефективної господарської діяльності підприємств необхідне адаптивне управління.

Адаптивне управління означає вибір найоптимальнішого шляху досягнення цілей, збереження бажаних економічних показників і коригування поточних планів, коротко- та середньострокових планів і бюджетів, навіть за наявності «розривів».

Метою адаптивного менеджменту є отримання та обробка інформації, яка отримана підприємством, і розробки на її основі можливих варіантів розвитку бізнесу. Найбільший виклик – забезпечити стабільний розвиток на тлі змін у конкурентному середовищі.

Дослідження високотехнологічних компаній показало, що 97% конкурентних невдач пов'язані з недостатньою увагою до ринкових тенденцій або неспроможністю реагувати на критичну інформацію. Проводяться спеціальні дослідження, щоб знайти важливу інформацію та зробити її власністю компанії. Наприклад, відділи маркетингових досліджень вивчають тенденції зміни споживчих переваг. Науково-дослідний відділ вивчає технології, інновації та розвиток сировини.

Дослідження реального досвіду компаній показує, що в більшості випадків вони починають адаптацію (реструктуризацію у відповідь на зміни в конкурентному середовищі) пізно, зазвичай після усвідомлення того, що вони перебувають у кризовій ситуації і, як наслідок, страждають фінансово та економічно. Тому в сучасних умовах господарювання кожна компанія повинна своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища. Для цього компанії повинні максимально

враховувати деталі своєї діяльності та використовувати ефективні економічні механізми, які адекватно реагують на зміни тенденцій.

Для підвищення конкурентоспроможності та досягнення поставлених цілей у ринковому середовищі компанії повинні постійно прагнути до створення нових переваг. Щоб забезпечити виживання та розвиток, зберігаючи конкурентні переваги, компанії повинні впроваджувати відповідні стратегічні та тактичні зміни у своїй діяльності, що також може бути здійснено шляхом впровадження адаптаційних заходів.

Іншими словами, адаптація до умов конкурентного середовища є одним із важливих завдань корпоративного менеджменту та одним із найважливіших елементів підходу до забезпечення економічної безпеки компанії. Це відбувається в рамках роботи з систематичного та всебічного аналізу діяльності конкурентів, розробки стратегії конкурентних дій на ринку та реалізації заходів, зазначених у бізнес-плані компанії.

Креативні підходи керівників структурних підрозділів компаній до виконання своїх функціональних завдань мають вирішальне значення для швидкої адаптації компаній до впливу зовнішніх факторів. При управлінні окремими підрозділами чи галузями, керівники повинні займатися виконанням функціональних завдань як керуючі директори компанії. Це означає, що компанія повинна мати інформацію про ринок товарів/послуг, які вона постачає для своєї галузі.

Такий підхід дозволяє використовувати нові технології в роботі відділу. Цей сектор залишається конкурентоспроможним, пропонуючи компаніям мобільність, оптимальну вартість товарів/послуг та високу адаптивність до зовнішніх факторів. Важливо також відзначити, що існує три основні типи ресурсів, в яких підприємці відчують постійний дефіцит: людські ресурси, часові ресурси та фінансові ресурси. За наявності надлишку хоча б одного з перерахованих вище видів ресурсів менеджери не можуть повною мірою та ефективно використовувати потенціал інноваційного розвитку своєї компанії.

Іншою формою реакції компанії на зміни в конкурентному середовищі є ступінь територіальної диференціації та інтеграції. Диференціація відображає «відмінності в когнітивних та емоційних орієнтаціях керівників функціональних відділів, а також відмінності у формальних структурах». У складному середовищі, що швидко змінюється, відділи компаній, які здійснюють моніторинг умов у своїх галузях, є вузькоспеціалізованими. Успіх у будь-якій сфері роботи вимагає певних навичок і поведінки.

Диференціація ускладнює координацію діяльності підрозділу. Якщо у вас дуже різні погляди, цілі та напрямки, знадобиться більше часу та ресурсів, щоб узгодити їх. Інтеграція характеризує якість взаємодії підрозділів. Для координації роботи окремих підрозділів часто потрібні спеціальні співробітники, так звані інтегратори. Коли середовище дуже невизначене, горизонтальна співпраця вимагає багато зусиль з обробки інформації через часті зміни зовнішніх умов, тому через структуру організації потрібен інтегратор.

Щоб забезпечити адаптацію компаній до змін у конкурентному середовищі, доцільно об'єднання економічних відносин. Коли об'єднуються разом для створення виробничих інноваційних кластерів, синергія виникає завдяки співпраці шляхом оптимального використання зв'язків між виробничими компаніями та наявних ресурсів і можливостей кожної компанії.

1.2. Характеристика категорії конкурентоспроможності підприємства та продукції

До функцій ринкових відносин належить створення рівних можливостей для економічної діяльності та її конкуренції. Однією з причин низької конкурентоспроможності українських компаній є недостатнє розуміння ними

конкуренції та переваг, а також низька здатність докладати зусиль для розширення своєї частки на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Важливим поняттям, яке описує природу ринкових відносин, є поняття конкуренції. Ефективність управління суб'єктами господарювання значною мірою залежить від розуміння природи конкуренції, форм її прояву, методів конкурентної боротьби та факторів, що визначають готовність суб'єктів господарювання до такої боротьби. У контексті, де існує багато різних наукових підходів, дослідження, які змінюють наше уявлення про конкуренцію, є особливо важливими. Це пояснюється тим, що надаються рекомендації, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності як окремих суб'єктів господарювання, так і національної економіки.

Конкуренція є найважливішим інструментом регулювання ринкової економіки та важливою частиною ринкового середовища сучасних компаній. Внаслідок конкуренції, з одного боку, погіршується співвідношення між виробництвом і ринком, з іншого - підвищується ефективність господарської діяльності та прискорюється НТП. Під конкуренцією розуміють неконтрольовані фактори, які впливають на діяльність організації та знаходяться поза її контролем. Принципове значення для підприємницької діяльності мають механізми ринкової конкуренції, що зумовлює неминучу системну важливість конкурентних умов для концептуального обґрунтування підприємницької етики. Термін «конкуренція» пов'язаний з такими термінами, як «риннок» і «виробництво товарів». Хоча конкурентні відносини виникли одночасно з ринковими, перші теоретичні положення конкурентної боротьби були сформульовані лише в XVIII ст.

Підходи до конкурентних стандартів можна розділити на поведінковий, структурний і функціональний типи. Поведінка означає розуміння конкуренції як змагання за гроші споживачів шляхом задоволення їхніх потреб. Крім поведінкових інтерпретацій, утвердилися також структурні інтерпретації конкуренції. Структурна інтерпретація конкуренції зосереджена на аналізі ступенів свободи покупців і

продавців на ринку та структури, яка дозволяє їм вирішувати, як вийти на ринок за переважаючих умов. Конкуренцію А. Сміт пов'язував із попарним змаганням без змови між покупцями чи продавцями за найвигідніші умови продажу товарів. При цьому найважливішим методом конкурентної боротьби він вважав зміну цін. З часом наше розуміння конкурентної поведінки покращується в напрямку більш точного визначення її мети та реалізації.

Марксистська економічна теорія заперечувала основні принципи ринкової економіки і трактувала конкуренцію як соціалістичне змагання, що органічно поєднує суспільну кооперацію і взаємодопомогу трудящих. Згідно з неокласичною теорією, поведінкова інтерпретація конкуренції пов'язана з боротьбою за економічні блага, які є дефіцитними в тому сенсі, що їх кількість менша за потенційний попит.

Інтерпретація поняття «конкуренція» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Інтерпретація поняття «конкуренція»

Автор	Зміст поняття
Закон України	Під конкуренцією розуміється змагання між суб'єктами господарювання, які прагнуть отримати перевагу над іншими суб'єктами господарювання за допомогою власних послуг, при цьому споживачам і суб'єктам господарювання надається можливість вибору між кількома покупцями і продавцями. Окремі суб'єкти господарювання не можуть визначити умови обороту товарів на ринку.
К. Макконел, С. Брю	Конкуренція - це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, які мають можливість вільно входити на ринок і виходити з нього.
Н. Педченко	Конкуренція - об'єктивне економічне явище, коли при виробництві прогресивних товарів підприємства змушені прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення сфери своєї діяльності, підвищення продуктивності праці та вдосконалення організаційної форми виробничого процесу.
Р. Фатхутдінов	Конкуренція - управління конкурентною перевагою підприємства з метою задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб у межах закону чи природних умов, перемоги в боротьбі з конкурентами чи досягнення інших цілей.
Б. Шпотов	Конкуренція більше не стосується «продукту проти продукту» або «ефективності проти неефективності», а скоріше «нелінійних інновацій проти лінійних».
А. Юданов	Конкуренція - це боротьба між компаніями за обмежену кількість гнучкого споживчого попиту в межах доступних сегментів ринку.

З нашої точки зору, конкуренція – це динамічний процес, який постійно розвивається та змінюється, і в якому з'являються нові продукти, сучасні маркетингові методи, нові виробничі процеси та сегменти ринку. Зміст конкуренції становлять конфлікти між підприємцями, кожен з яких своїми самостійними діями впливає на загальні умови продажу товарів на ринку та стимулює виробництво товарів, необхідних споживачам.

Іноді автори визначають конкуренцію як центральне місце в усій системі ринкової економіки. На ринку покупці та продавці змагаються за досягнення своїх відповідних цілей за рахунок конкурентів.

Компанія має об'єктивну мету: перейти від досконалої конкуренції до монополії на ринку. Спочатку визнавалася необхідність досконалої конкуренції, але з часом вона досягла статусу олігополії, а потім і монополії. Зрештою, проблема полягає в тому, щоб забезпечити найбільш сприятливі умови виробництва і реалізації товарів, а метою конкуренції кожного суб'єкта є досягнення монопольного становища на ринку. Для досягнення мети використовуються як правильні та законні, так і неправильні та незаконні засоби. Окрім цих тенденцій у розвитку галузей національної економіки, на конкурентну ситуацію України впливають також деталі її політичних та економічних відносин, які поєднують елементи ринкової та централізованої економіки.

У практиці господарювання між виробниками виникає конкуренція за завоювання ринку збуту товару, тобто певного сегмента ринку. В ідеалі продавці просувають і продають свої товари так, щоб споживачі могли їх об'єктивно оцінити. На жаль, це не завжди так. Продавці можуть надавати споживачам упереджену інформацію про власні товари чи товари конкурентів. Вони часто намагаються видати свою продукцію за продукцію інших, більш авторитетних брендів. Фактором формування середньої норми прибутку, формування ринкової вартості товарів і диференціації товарів і послуг є економічна конкуренція, яка регулює пропорції суспільного виробництва і стимулює його ефективність. Таким чином, пропозиція

товарів і послуг, що надаються кожною окремою організацією, формується в нестабільному середовищі під впливом споживчого попиту та конкурентного тиску з боку інших компаній.

Орієнтиром адаптації підприємств до нестабільних економічних умов є рівень конкурентоспроможності, причому необхідно враховувати зв'язок цього із загальною конкурентоспроможністю країни в цілому, підприємств і конкретної продукції. Зараз вітчизняні компанії стикаються з проблемами в сферах, що визначають їхню конкурентоспроможність, а саме: політична та економічна криза, інфляція, низька інформаційна підтримка, відсутність чітких цілей та оціночних завдань, світова пандемія та війна в країні.

Конкурентоспроможність є синтезом багатьох економічних категорій. У найширшому розумінні конкурентоспроможність визначається економічними, соціальними та політичними факторами, а також становищем країн і виробників на національному та міжнародному ринках. У контексті відкритої економіки її також можна визначити як здатність країни (підприємства) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку та на ринках інших країн. Посилення конкуренції за продаж продукції та завоювання позицій на ринку в нестабільному середовищі вимагає від країн (компаній) постійного пошуку нових резервів і розробки технологій для виробництва продукції кращої якості.

Хоча в літературі існує велика кількість визначень конкурентоспроможності, загальний підхід до вивчення конкурентоспроможності різних суб'єктів не вироблений, тому немає єдиної системно-методологічної позиції та уявлення про її сутність. Необхідно проаналізувати поняття, виявити та доповнити значення цього поняття для кожного можливого об'єкта дослідження (табл. 1.2).

Табличне тлумачення поняття «конкурентоспроможність» дає змогу визначити його не лише як аспект ринкової конкуренції, а й як наукову здатність досягати найкращих результатів у конкурентному процесі в певній сфері діяльності. Це

основа концепції. Відповідно до концепції конкурентоспроможності, боротьба за споживачів і ресурси є основним питанням економічної конкуренції за виробництво.

Таблиця 1.2

Інтерпретація поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Зміст поняття
Т. Гринько	Конкурентоспроможність – загальна ймовірність і якість продажу продукту на конкурентному національному або міжнародному ринку в певний час шляхом досягнення конкурентної переваги.
Б. Карлофф	Конкурентна перевага – здатність досягти кращої позиції порівняно з конкурентами
М. Портер	Конкурентоспроможність — це стан країни або окремих виробників на внутрішньому та зовнішньому ринках і визначається економічними, соціальними та політичними факторами.
Н. Дробітько	Конкурентоспроможність є результатом створення підтримки з часом і сукупної оцінки конкурентних переваг
А. Дементьева	Конкурентна перевага — сукупність переваг і можливостей підприємства порівняно з іншими підприємствами в боротьбі за досягнення власних цілей за умов законів певного середовища (системи).
Р.Фатхутдінов	Конкурентна перевага - ознака об'єкта, що характеризує його фактичне або потенційне задоволення даної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що продаються на даному ринку.

Конкурентоспроможність можна визначити як здатність компанії захоплювати та залишатися на сегменті внутрішнього чи зовнішнього ринку в певний момент часу. Аналізуючи наведені трактування конкурентоспроможності, можна виділити наступні аспекти: наявність власної мотивації до діяльності та очікування позитивних результатів; наявність конкурентних переваг; можливість і здатність протистояти суперникам. Проте жодне з тлумачень не акцентує увагу на раціональному використанні ресурсів та пошуку додаткових резервів збільшення цього показника в майбутньому. Вивчення джерел показує, що неправильно ототожнювати поняття конкурентоспроможності продукції з конкурентоспроможністю компаній.

Використання терміна «конкурентоспроможність підприємства» в економічній літературі, нормативних та технічних документах неоднорідне (табл. 1.3). Усі

дослідники акцентували увагу на таких ознаках, як порівняльний і часовий характер цього показника.

Таблиця 1.3

Інтерпретація поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Зміст поняття
Г. Бондаренко В. Шинкаренко	Корпоративна конкурентоспроможність - динамічна характеристика здатності компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому достатню конкурентну перевагу.
Т. Гринько	Конкурентоспроможність компанії - це її порівняльна перевага над національними та міжнародними конкурентами.
В. Дікань	Показник, що визначає конкурентоспроможність компанії та визначається внутрішніми факторами.
Енциклопедія	Конкурентоспроможність компанії – це її переваги у порівнянні з іншими компаніями-конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та досвід людських ресурсів, рівень стратегічного та поточного планування, політика управління, рівень управління та рівень комунікації.
Ю. Іванов	Конкурентоспроможність підприємства - система безперервно взаємодіючих факторів, що характеризує ступінь сприйняття підприємством потенційних можливостей отримання та збереження конкурентних переваг.
М. Мескон	Конкурентоспроможність підприємства - відносна характеристика, яка відображає відмінність його розвитку від конкурентів, наприклад, задоволення потреб людей у продукції та ефективність виробничої діяльності.
М. Портер	Конкурентоспроможність - це позиція виробника на внутрішньому та зовнішньому ринках, що визначається низкою факторів і відображається низкою показників.
В. Оберемчук	Конкурентоспроможність компанії — це загальна порівняльна характеристика компанії, яка відображає ступінь, в якому показники ефективності компанії визначають її успіх на ринку протягом певного періоду часу порівняно з набором показників її конкурентів.
О. Савчук	Конкурентоспроможність компанії – це характеристика, яка визначає її стабільність, її здатність утримувати свої позиції на ринку або її здатність розвивати ринковий сектор, який вона займає.
Р. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність компанії визначається як середньозважене значення на основі показників конкурентоспроможності конкретного товару на конкретному ринку.
І.М. Злидень	Операційна конкурентоспроможність означає здатність компаній розумно використовувати конкурентні переваги та досягати синергії.
А.Ю. Юданов	Корпоративна конкурентоспроможність – здатність компанії виробляти та продавати конкурентоспроможну продукцію.

Отже, конкурентоспроможність підприємства на окремому сегменті товарного чи регіонального ринку – це конкурентна перевага підприємства за сформованістю

ресурсного потенціалу, якістю задоволення споживчого попиту та ефективністю досягнутої системи функціонування. Конкурентоспроможність характеризується наявністю конкурентної переваги та певної конкурентної позиції. Конкурентна перевага визначається багатьма факторами, включаючи рівень ефективності виробництва, право на володіння патентами, рівень реклами, рівень контролю і рівень відносин зі споживачами.

Конкурентна позиція - це позиція, яку займає конкретне підприємство завдяки своїй діяльності в галузі, виходячи з його недоліків і переваг перед конкурентами.

Конкурентоспроможність компанії базується на її вхідних ресурсах. Тобто це залежить від якості вхідних ресурсів, таких як матеріальні, фінансові, інформаційні, соціальні, інформаційні та інтелектуальні. Крім цих ресурсів, поточні вхідні ресурси є інформаційними та інтелектуальними.

Все, що можна спостерігати на «виході» компанії, фундаментально визначає її конкурентоспроможність і залежить від самої компанії (якість «входів», операційна ефективність операційної системи).

Функціональний підхід визначає роль, яку відіграє конкуренція в економіці. Конкуренція змушує компанії постійно досліджувати та відкривати нові види високоякісної продукції, спонукає їх задовольняти потреби споживачів, а також сприяє розвитку науки, техніки, інформаційних систем і технологій. Це проявляється у здатності вдосконалювати виробництво та оновлювати товари та послуги, знайти нові способи задоволення потреб споживачів.

На підставі доказів причинно-наслідкових зв'язків встановлено, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність протистояти конкуренції за подібні об'єкти на конкретному ринку. Багато авторів як концепцію не розглядають її з точки зору конкурентоспроможності ринку чи продукту (послуги). Як концепція, вона часто визначає лише оцінку рівня в певний момент часу без урахування потенційного зростання.

1.3. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства

Безперечно, механізми управління конкурентоспроможністю продукції на цільових ринках потребують удосконалення. Управління конкурентоспроможністю продукту - це процес, який складається з багатьох етапів, починаючи від прийняття рішення про випуск нового продукту і закінчуючи впровадженням маркетингових стратегій продукту.

На думку групи науковців, управління конкурентоспроможністю продукції спрямоване на підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом цілеспрямованого впливу на умови та фактори, що складають конкурентоспроможність. Його слід розуміти як процес планування для забезпечення необхідного рівня. Водночас конкурентоспроможність товару виникає в рамках функціонування певних процесів, таких як дослідження, розробки, виробництво та споживання.

Якщо на товар немає попиту, компанія-виробник не може повернути вкладені у виробництво гроші. В результаті компанія може зазнати збитків і збанкрутувати. Тому необхідно управляти конкурентоспроможністю товару. Іншими словами, в ринкових умовах компанії повинні дивитися на питання отримання прибутку (або досягнення інших цілей) з конкурентної точки зору.

Кінцевою метою всіх зусиль компанії є випуск продукції, яка повністю відповідає вимогам цільового ринку. Таких результатів досягає комплексна система контролю якості та конкурентоспроможності продукції на підприємстві, розробка, впровадження та функціонування якої, таким чином, є основою виробництва високоякісної продукції на підприємстві.

Тому існує принаймні два напрямки розробки моделі конкурентоспроможності продукції. Перший враховує норму прибутку і ціну продукту. Другий передбачає

перевагу якості самого продукту. Однак значуще вирішення цієї проблеми вимагає інтеграції обох підходів.

Ми повністю погоджуємося з думкою вітчизняних науковців які вважають, що якість є важливою характеристикою, але недостатньою для визначення покупки конкретного продукту. На нашу думку, якість є важливою частиною конкурентоспроможності товару.

Категорії «якість» і «конкурентоспроможність» зустрічаються в різних сферах. Якість товару відноситься до сфери виробничого дизайну і виявляється в процесі його використання, тобто в області споживання. Конкурентоспроможність продукту визначається тільки в області продажу або розподілу.

Управління конкурентоспроможністю вашої продукції вимагає всебічного розуміння конкурентних переваг вашої компанії. Тому що конкурентні переваги – основа конкурентоспроможності компанії.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства (товарів, робіт, послуг) – це організаційна структура, методи, процеси та необхідні умови для створення та реалізації умов, що сприяють створенню конкурентної переваги підприємства (товарів, робіт, послуги). Такі системи, в принципі, можуть бути застосовані не тільки до всіх видів діяльності, пов'язаних зі створенням конкурентних переваг для підприємств, а й взаємодіяти з ними, особливо в сільськогосподарському виробництві. Будь-яка система управління обов'язково включає хоча б один суб'єкт управління і один об'єкт управління. Отже, суб'єктом може бути підприємство, яке виробляє та реалізує продукцію. Об'єкт управління - це продукт з рядом його властивостей.

Суб'єкт управляє об'єктом за допомогою таких засобів:

- 1) Управління якістю;
- 2) управління обсягом;
- 3) управління витратами;
- 4) управління цінами;

5) Управління продажами.

Важливість системного підходу до управління конкурентоспроможністю пояснюється насамперед різноманіттям цієї складної економічної категорії та великою кількістю факторів, що на неї впливають, а також розумною логікою пояснення за допомогою правил (рис. 1.1).

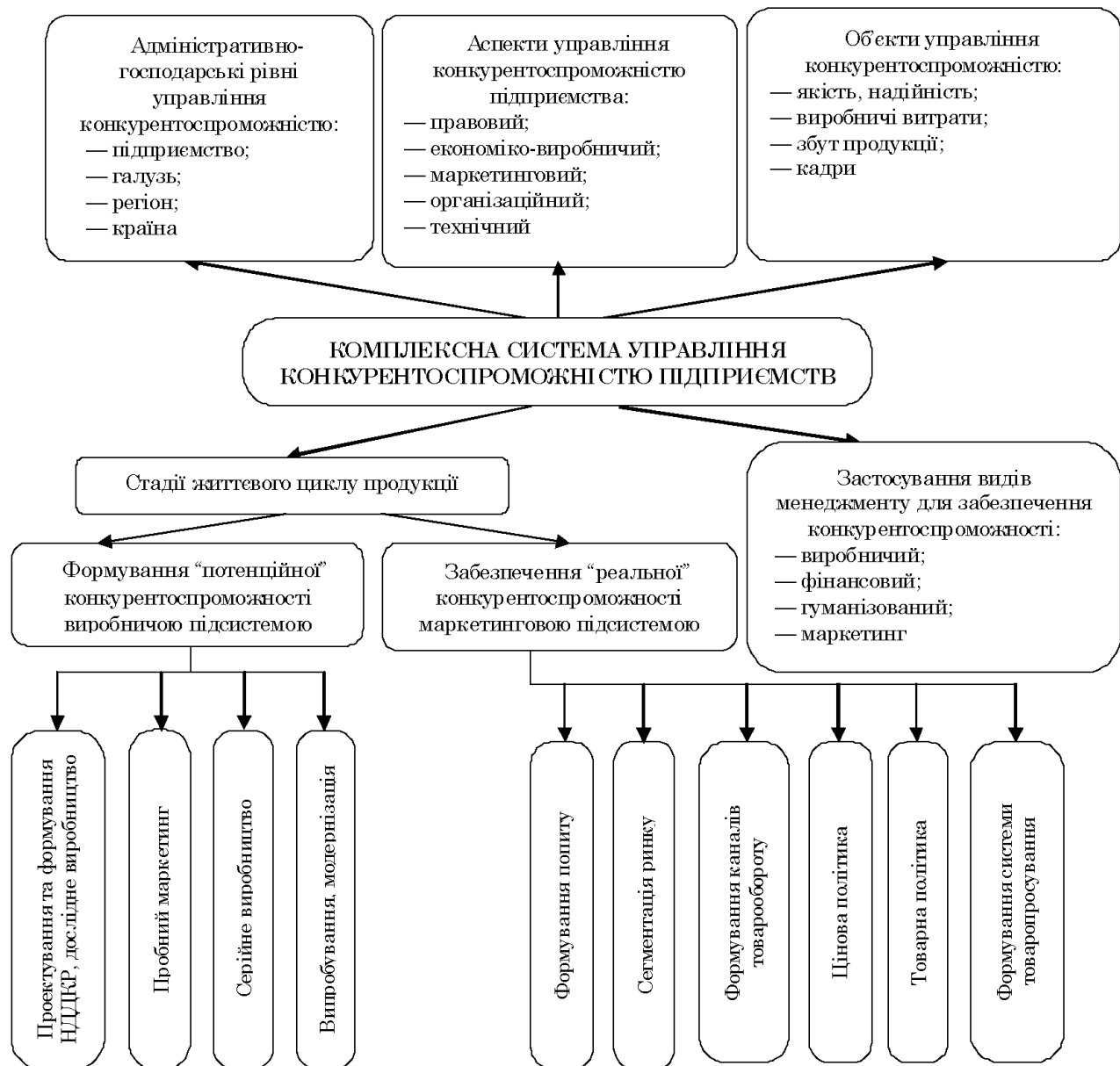


Рис. 1.1. Комплексна система управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств

Управління якістю служить контролем над проектуванням якості продукції на рівнях доставки, виробництва та продажу. А саме контролює якість сировини, якість переробки, якість транспортування, якість персоналу та якість зберігання.

Відповідно до Державного стандарту з управління якістю продукції система управління якістю підприємства – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на встановлення, забезпечення та підтримання необхідного рівня якості продукції під час її розроблення, виробництва, експлуатації або споживання, що досягається завдяки до систематичної якості.

Управління обсягами - це процес визначення точки безбитковості. Для цього необхідно вивчити зв'язок обсягу виробництва (реалізації) продукції з витратами і доходами.

Безбитковий обсяг продажів - це обсяг, при якому виручка від реалізації продукції дорівнює витратам. Іншими словами, обсяг продажів можна представити кількістю одиниць продукту, які необхідно продати, щоб покрити витрати. Після цього кожна додаткова продана одиниця товару приносить компанії прибуток. Тому дослідження порогу рентабельності і зони безпеки компанії є найбільш необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень, розробки бізнес-планів і в цілому оцінки діяльності компанії.

Особливу увагу приділено вивченню управління витратами виробництва. Витрати на виробництво - це грошова міра кількості ресурсів, що використовуються для досягнення певної бізнес-цілі.

Оперативний аналіз собівартості виробництва об'єктів здійснюється шляхом порівняння показників фактичного обсягу робіт і витрат на їх виконання з нормами технологічних карт.

Операційні витрати є складовими витрат виробництва. Тому, контролюючи витрати, економічна наука повинна спрямовувати управлінські рішення на пошук резервів економії, щоб знизити собівартість продукції і тим самим сприяти підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Управління цінами - це процес встановлення цін з урахуванням покриття витрат виробництва та забезпечення прибутку для ще ширшого відтворення.

Реалії сьогодення показують, що рентабельність сільськогосподарського виробництва постійно знижується. Тому що ми спостерігаємо зростання цін на паливно-мастильні матеріали, добрива та оренду землі, а процес впровадження інновацій і нових технологій йде дуже повільно. Тому прибуток отримує не той, хто більше посіє, а той, хто посіє та збере урожай дешевше.

У такій ситуації зростає роль ефективного управління ціновою політикою сільськогосподарських підприємств та їх відповідності конкурентним ціноутворюючим процесам на ринку сільськогосподарської продукції як передумови забезпечення їх конкурентоспроможності.

Невтішним фактом є те, що українські сільгоспвиробники теоретично можуть отримувати високі прибутки, постачаючи вітчизняних покупців та експортуючи органічну продукцію рослинництва. Але насправді в реальних умовах це зумовлено значною «тинізацією» ринків збуту, наявністю великої кількості структур комерційних посередників, монопольним механізмом ціноутворення переробних підприємств.

Продажі є завершальним етапом життєвого циклу товару. Тому недостатньо виробляти продукцію та розробляти ефективну цінову політику для задоволення потреб споживачів. Ви повинні вчасно і в достатній кількості поставляти якісну продукцію конкретним споживачам. Тому що в умовах жорсткої конкуренції виживуть лише ті компанії, які можуть запропонувати ринку продукти, які найкраще відповідають потребам їхніх цільових споживачів і забезпечують адекватну ціну.

У теорії управління існує багато наукових підходів до проектування систем управління. Немає чіткого висновку про те, який підхід слід застосовувати для вирішення проблеми побудови системи управління конкурентоспроможністю продукції. Вчені погоджуються, що має сенс поєднання кількох підходів.

В умовах жорсткої конкуренції роль програмно-цільового менеджменту в аграрному бізнесі зростає: раціональне використання ресурсного потенціалу, рівень фінансового забезпечення підприємств, наявність науково обґрунтованих технологій вирощування сільськогосподарських культур з урахуванням особливостей навколишнього природного середовища, технічних у поєднанні з програмним і предметним управлінням. Виробники можуть вирощувати конкурентоспроможні культури, оптимізувати виробничі структури, зменшити витрати на виробництво та збільшити прибутки компанії.

Ситуаційні підходи нині найбільш поширені в сільському господарстві. Останнє дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, особливо на ринку цільової продукції, змінюючи кількість і ціни. Такий підхід призводить до пасивного та реактивного режимів розробки політики щодо продуктивної та комерційної діяльності компаній. Події в зовнішньому середовищі можуть змінюватися дуже швидко і призводити до непередбачуваних результатів. Таким чином, ситуаційний підхід дає можливість використовувати конкретні методи управління конкурентоспроможністю в надзвичайних або кризових ситуаціях.

У невеликих господарствах використовуються програмні підходи. Причинами цього часто є непередбачувані зміни зовнішнього середовища, характер конкуренції на цільовому ринку збуту та суб'єктивні чинники власного внутрішнього середовища компанії. Такий підхід дозволяє створити активну політику управління основною діяльністю підприємства.

Маркетинговий підхід слід розглядати як комплексну систему заходів з організації управління виробничо-збутовою діяльністю з метою максимального задоволення потреб покупців на основі вивчення ринків сільськогосподарської продукції та кінцевої мети збільшення обсягів реалізації продукції та послуг. Цей підхід зазвичай створює проактивні типи політики для управління діяльністю компанії та її конкурентоспроможністю. Нині використання останнього підходу дуже активно популяризується у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах.

Висновки до розділу 1

1. Визначено, що системне вивчення зовнішнього середовища є особливо важливим для ефективного та динамічного розвитку сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. Основними факторами, що визначають деталі зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств, є: високий ступінь галузевої фрагментації, значна диференціація та висока конкуренція між сільськогосподарськими товаровиробниками, а також значна залежність від реалізації національної політики, висока частка продукції вітчизняного виробництва, низький ступінь комерціалізації виробництва окремих підгалузей, регіональна концентрація виробництва, особливості виробничих процесів у сільському господарстві та особливості збуту продукції.

2. Слід зазначити, що більшість керівників сільськогосподарських підприємств сьогодні недостатньо уваги приділяють вивченню зовнішнього середовища своєї діяльності. Сучасний аграрний менеджмент при прийнятті управлінських рішень спирається насамперед на аналіз факторів внутрішнього середовища та вивчення поточної кон'юнктури ринку. Результатом є низька техніко-економічна ефективність сільськогосподарських підприємств, низька конкурентоспроможність більшості вітчизняних виробників та відсутність стратегічного підходу до розвитку бізнесу загалом і виробництва окремих видів продукції зокрема.

3. Сучасна виробнича діяльність відбувається в умовах надзвичайно нестабільного зовнішнього середовища, особливо конкурентного. Проблемами адаптації українських компаній до змін у конкурентному середовищі є відсутність ефективного управління змінами, повільне реагування на зміни, брак фінансових ресурсів та рівня взаємодії із зовнішнім середовищем для запобігання кризовим явищам. Для адаптації підприємства до змін у конкурентному середовищі доцільним буде: підвищити рівень адаптованості підприємства до змін конкурентного середовища, підвищити кваліфікаційний рівень персоналу всіх підрозділів, збирати та обробляти інформацію про можливі тенденції змін зовнішнього середовища,

розробити систему показників, що дозволяє завчасно виявляти та запобігати негативним наслідкам зовнішніх змін, максимально використовувати сучасні технології у виробництві та управлінні підприємствами, ефективно диференціювати сектори бізнесу та забезпечити інтегровані системи.

4. Конкуренція є найважливішим інструментом регулювання ринкової економіки та важливою частиною ринкового середовища сучасних компаній. Конкуренція - це динамічний процес, який постійно розвивається та змінюється, і в якому з'являються нові продукти, сучасні методи маркетингу, нові виробничі процеси та сегменти ринку. Управління конкурентоспроможністю - це процес, який складається з багатьох етапів, починаючи від прийняття рішення про випуск нового продукту і закінчуючи впровадженням маркетингових стратегій продукту. Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це організаційна структура, методи, процеси та необхідні умови для створення та реалізації умов, що сприяють створенню конкурентної переваги підприємства. Такі системи принципово стосуються та взаємодіють з усіма видами діяльності, пов'язаними зі створенням конкурентних переваг підприємств, особливо в сільськогосподарському виробництві.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА С(Ф)Г «НАТАША»

2.1. Організаційно-економічна характеристика С(Ф)Г «Наташа»

Селянське (Фермерське) господарство «Наташа» розташоване в степовій зоні північно-східної частини Дніпропетровської області за юридичною адресою: Дніпропетровська обл., Синельниківський р-н, с.Дерезбате, вул. Вишнева, 5.

Основною метою існування С(Ф)Г «Наташа» є виробництво продукції рослинництва та тваринництва, в тому числі вирощування зернових, зернобобових та олійних культур, а також вирощування великої рогатої худоби, свиней, птиці та молока.

Основу ґрунтового покриву в господарстві становить звичайний чорнозем. Ґрунт має високий потенціал родючості та здатність забезпечувати сільськогосподарські культури певною кількістю поживних речовин.

Загалом природно-кліматичні умови, структура ґрунту та наявність достатніх водних ресурсів створюють сприятливі умови для вирощування зернових, цукрових буряків, соняшнику, картоплі та інших сільськогосподарських культур.

Виробництво сільськогосподарської продукції базується на органічному поєднанні землі, трудових ресурсів, знарядь і предметів праці тощо.

Товариство веде оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності та веде статистичну звітність у порядку, встановленому чинним законодавством України. Гроші, зароблені від бізнесу, зберігаються на поточному рахунку та використовуються самостійно. Відносини власності в сільськогосподарських підприємствах регулюються цивільним законодавством. Підприємство працює на умовах самоокупності. Усі витрати С(Ф)Г «Наташа» покриває за рахунок власних доходів.

Господарство підтримує зв'язки з підприємствами, установами та організаціями, визнаними державними установами та органами місцевого самоврядування самостійними виробниками при плануванні економічного та соціального розвитку регіону. Реалізація продукції, ведення господарської діяльності та надання послуг здійснюється за цінами і тарифами, які встановлюються нами на підставі договору відповідно до чинного законодавства України.

У сільському господарстві земля є найважливішим засобом виробництва, і без землі неможливий власне процес виробництва продукції рослинництва і тваринництва. Земля визначає темпи розвитку та ефективність сільськогосподарського виробництва. Аграрні компанії мають на меті максимально використати кожен гектар землі. Тому при аналізі землекористування необхідно враховувати зміни у площі та структурі землі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники землекористування та ефективності використання земельних угідь С(Ф)Г «Наташа»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2020 р.	Відхилення у %, 2022 р. від 2020 р.
Загальна площа земельних угідь господарства, га	4840	4775	4820	-20	-0,41
з них с/г угіддя, га	4780	4708	4712	-68	-1,42
Площі ріллі, га	4695	4680	4691	-4	-0,09
Площа посівів господарства, га	4580	4608	4618	38	0,83
Навантаження в розрахунку на 1 працівника, га:					
сільськогосподарських угідь	25,29	24,39	38,00	12,71	50,25
посівних площ	24,23	23,88	37,24	13,01	53,68
Фондозабезпеченість сільськогосподарських угідь на 100 га, тис. грн/га	11,78	10,41	10,65	-1,13	-9,60
Витрати коштів в розрахунку на 100 га посівних площ, тис. грн./га.	1482,7	1543,1	1679,5	196,73	13,27

Загальний земельний капітал господарства у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшився на 20 га. Сільськогосподарські площі зменшилися на 1,42%, або на 68 га. та площа ріллі відповідно на 0,09% або 4 га при цьому площа посіву зросла на 38 га, що становить 0,83 %.

За рахунок зміни чисельності працівників значно зросла площа сільськогосподарських угідь та площа посівів на одного працівника відповідно на 50,25% та 53,68%. Майже всі сільськогосподарські угіддя використовуються під вирощування сільськогосподарських культур. Зауважимо, що С(Ф)Г «Наташа» – велике господарство, одне з найбільших в районі.

Результати виробничо-господарської та фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств характеризуються різноманітними показниками.

Результати господарської діяльності значною мірою залежать від рівня та спрямованості знань. Напрямок спеціалізації визначається сировинною і товарною структурою, а також витратами праці на виробництво.

Ступінь спеціалізації має особливості і найтісніше пов'язаний з часткою галузі в структурі продукції (рис. 2.1).

С(Ф)Г «Наташа» займається виробництвом та реалізацією продукції тваринництва та рослинництва. Частка надходжень від збуту продукції рослинництва у 2022 році становила 93,5% від загального обсягу продажів. Частка продукції тваринництва у 2022 році становила 5,2%. Слід зазначити, що за досліджуваний період доходи від реалізації продукції зменшилися. Зниження обсягів виробництва зумовлено близьким місцем розташуванням господарства до лінії військових дій. Після початку повномасштабного вторгнення підприємство працювало із обережністю. В ресурси не використовуватися у повній мірі.

У 2022 році найбільшу частку в структурі товарної продукції становили 60,3% зерна та 29,8% соняшнику. Серед зернових культур найбільшу питому вагу займає дохід від реалізації озимої пшениці 29,9% у 2020 році та 39,5% у 2021 році.



Рис. 2.1. Структура товарної продукції С(Ф)Г «Наташа» в 2022 році

Забезпечення сільськогосподарських підприємств основними засобами виробництва та підвищення ефективності їх використання є важливим фактором визначення результатів господарської діяльності, а саме: якість, цілісність і пунктуальність сільськогосподарських операцій і, отже, виробництва, його собівартість. В економіці всі засоби праці мають економічну форму основних засобів. Проаналізуємо рівень та ефективність використання основних засобів у С(Ф)Г «Наташа» (табл. 2.2).

Проаналізувавши рівень та ефективність використання обладнання С(Ф)Г «Наташа», з'ясовано, що вартість обладнання у 2022 році порівняно з 2020 роком значно зросла на 11,23%. Це пов'язано із модернізацією основних засобів. Таким чином, рівень забезпеченості зріс на 12,83%, а рівень фондоозброєння збільшився на

69,53%. Проте фондвіддача впала на 15,15%, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів у виробничому процесі.

Таблиця 2.2

Динаміка показників рівня та ефективності використання матеріально-технічних засобів виробництва

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2020 р.	Відхилення у %, 2022 р. від 2020 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	48645	49025	54107	5462	11,23
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	40587	45218	44257	3670	9,04
Забезпеченість одиниці виробничих ресурсів основними засобами, тис. грн.:					
на 100 сільськогосподарських угідь	1017,7	1041,3	1148,3	130,6	12,83
на одного середньорічного працівника	257,4	254,0	436,3	179,0	69,53
Фондовіддача в розрахунку на 100 грн залучених основних засобів, грн.	198,3	208,7	168,2	-30,0	-15,15
Фондомісткість 1 грн. вартості валової продукції, грн.	0,50	0,48	0,59	0,09	17,86
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	153,6	161,3	177,5	23,9	15,54
Вивільнено (-)/залучено (+) оборотних засобів проти попереднього року, тис. грн.	1025,4	2159,9	4032,1	3006,7	293,22
Рентабельність основних активів господарства, %	52,58	60,53	21,97	-30,61	x
Норма прибутку, %	28,66	31,49	12,09	-16,58	x

Середньорічна вартість оборотних коштів С(Ф)Г «Наташа» за досліджуваний період зросла на 9,04 %. При чому величина валового доходу зростала швидшими темпами, що забезпечило зменшення тривалості обороту на 24 дні. За рахунок зниження тривалості обороту С(Ф)Г «Наташа» може вивільнити із обороту 1032 тис. грн. Показники рентабельності використання основних засобів мають тенденцію до зниження, хоча залишаються на достатньо високому рівні.

До потенційних ресурсів підприємства також відносяться трудові ресурси. Без кваліфікованих робітників неможливо здійснювати виробничі процеси та вести сільськогосподарську діяльність на належному рівні. Важливе значення мають і такі вимоги, як збалансоване забезпечення робочою силою всіх ділянок діяльності підприємства, дотримання необхідних умов праці, затверджених законодавством України, створення раціональної організації праці, охорони праці тощо.

Розглянемо ефективність використання трудових ресурсів у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання трудових ресурсів господарства

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2020 р.	Відхилення у %, 2022 р. від 2020 р.
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	189	193	124	-65	-34,39
Витрати робочого часу одного середньорічного працівника: люд.-днів	225	239	283	58	25,77
люд.-годин	1612	1702	1993	381	23,61
Продуктивність праці по господарству: річна в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.	192,9	206,3	267,1	74,2	38,49
денна в розрахунку на відпрацьований люд.-день, грн.	856,6	862,3	943,2	86,6	10,11
погодинна в розрахунку на відпрацьовану люд.-год, грн.	119,6	121,2	134,1	14,4	12,04

Згідно з даними табл. 2.3 чисельність працівників С(Ф)Г «Наташа» зменшилася на 65 осіб, що становить 34,4 % проти рівня 2020 року. Така тенденція скорочення чисельності працівників зумовлена війною в Україні. В 2022 році, після повномасштабного вторгнення Росії в Україну, частина працівників виїхали в більш безпечні місця для проживання, частина (чоловіки) пішли боронити країну. Зменшення числа працівників спричинило до збільшення тривалості робочого часу. Так, витрати робочого часу в розрахунку на одного працівника зросли на 58 робочих днів, або 381 годину. Але незважаючи на нестачу трудових ресурсів, підприємство

продовжує працювати в ці нелегкі часи. Також доцільно відмітити, що виробіток в розрахунку на працівників і відпрацьований час має тенденцію до зростання.

Діяльність кожного сільськогосподарського виробничого підприємства спрямована на планомірне збільшення виробництва сільськогосподарської продукції при зниженні витрат в розрахунку на одиницю продукції.

Ефективність виробництва - узагальнена економічна категорія, якісні характеристики якої відображаються у високій ефективності використання живої праці та втілюються в засобах виробництва. Показники економічної ефективності С(Ф)Г «Наташа» представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності діяльності С(Ф)Г «Наташа»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2021 р.	Відхилення у %, 2022 р. від 2020 р.
Вироблено валової продукції в постійних цінах 2010 року, тис. грн.	36457	39814	33126	-3331	-9,14
Отримано валового доходу, тис. грн.	96452	102324	91025	-5427	-5,63
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	70874	72647	79136	8262	11,66
Отримано чистого прибутку, тис. грн.	25578	29677	11890	-13688	-53,52
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів, грн.	198,3	208,7	168,2	-30,0	-15,15
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	153,6	161,3	177,5	23,9	15,54
Річна продуктивність праці, тис. грн.	192,9	206,3	267,1	74,2	38,49
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:					
валової продукції	762,7	845,7	703,0	-59,7	-7,83
валового доходу	2017,8	2173,4	1931,8	-86,0	-4,26
прибутку	535,1	630,4	252,3	-282,8	-52,84
Рівень рентабельності діяльності, %	36,09	40,85	15,02	-21,06	x

Ефективність виробництва в С(Ф)Г «Наташа» в 2022 році знизилася в порівнянні з попередніми роками, що зумовлено війною в Україні. Так, зменшення обсягу виробленої валової продукції в 2022 році склало 9,14 %, або 3,33 млн. грн. проти рівня 2020 року. Валовий дохід зменшився на 5,63 % (5,4 млн. грн.). А величина витрат при цьому зросла на 11,66 %. За рахунок цього прибуток підприємства зменшився на 53,5 %, що спричинило зменшення рівня рентабельності на 21,06 відсоткові пункти. Отже, діяльність підприємства залишається прибутковою, але менш ефективною. Тому С(Ф)Г «Наташа» потрібно адаптувати підприємство до змін, які відбулися у маркетинговому середовищі.

2.2. Оцінка конкурентного середовища регіону функціонування С(Ф)Г «Наташа»

Характеристика конкурентного середовища дозволяє виявити ступінь його агресивності, гостроту існуючого в ньому суперництва і визначити основні критерії успіху в конкурентній боротьбі. Ця інформація може бути використана для розробки конкурентних стратегій, які, залежно від характеру та факторів конкурентного середовища, можуть бути спрямовані на розробку певних важливих параметрів, коли споживач приймає рішення про покупку певних продуктів на певному шляху. Від чистих цінових аспектів продукції до чистих конкурентних ринкових і ресурсозберігаючих стратегій на всіх етапах виробництва, які забезпечують переваги компанії в конкурентному середовищі, до якісних факторів конкурентоспроможності продукції на олігопольному ринку і до стратегії безперервності, підвищення якості.

Досліджуваний Синельниківський район розташований у південній частині Дніпропетровської області, на лівому березі Дніпра. Він має високорозвинене сільськогосподарське виробництво, високий рівень розвитку інфраструктури та є одним із найважливіших сільськогосподарських районів регіону. Проте в період

реформування аграрного сектору України регіон характеризується негативними тенденціями, які виражаються у нестабільності виробничо-економічних зв'язків, відсутності прозорого ринку сільськогосподарської продукції та різності цін на сільськогосподарську та промислову продукцію.

Проте на фоні негативних наслідків варто виділити позитивні успіхи проведених перетворень, які дозволили створити відносно ефективне конкурентне середовище в аналізованій сфері:

- здійснено структурну перебудову аграрних формувань, у результаті якої виникла багатосистемна економіка, заснована на поєднанні різних форм власності на землю та засоби виробництва. Основною вимогою створення ефективного конкурентного середовища стало рівноправне функціонування суб'єктів різних форм власності;

- буде створено систему мотивації працівників сільського господарства через участь у розподілі прибутку від виробничої діяльності підприємства;

- законодавчо закріплена вільна підприємницька діяльність сільськогосподарських товаровиробників у всіх сферах зайнятості, на відміну від жорстких державних замовлень і втручання практично в усі види господарської діяльності;

- інфраструктура аграрного ринку створюється, хоч і з певними прогалинами і повільно, щоб підприємства могли вільно продавати свою продукцію.

- буде створено систему інформаційного забезпечення сільськогосподарського виробництва, яка дозволить підприємствам отримувати оперативні дані про ринкову ситуацію на ринках збуту основної продукції, що виробляється в районі;

- створено систему дорадчих служб для надання дорадчої підтримки сільгоспвиробникам.

Аграрні суб'єкти господарювання регіону є суб'єктами ринку, в яких у конкурентному процесі формують конкурентне середовище. Слід підкреслити, що конкурентне середовище на аграрному ринку Синельниківського району

представлене трьома рівнями:

- регіональний (конкуренція між місцевими компаніями);
- міжрегіональний (конкуренція виробників сільськогосподарської продукції Синельниківського району з виробниками інших регіонів);
- міжнародні (конкуренція з імпортерами сільськогосподарської продукції).

Це конкурентне середовище існує тому, що регіон має відносно високий рівень промислового виробництва, велику кількість міського населення та відносно високу купівельну спроможність.

Як показано в наведеному вище матеріалі, найбільша гострота конкуренції досягається при відносно рівних умовах і результатах підприємницької діяльності. Щоб отримати загальне уявлення про нерівність часток в компанії, необхідно визначити числове значення коефіцієнта, що характеризує інтенсивність конкуренції. По-перше, це показник концентрації, що характеризує частку n найбільших компаній на даному ринку. Розрахунки зазвичай використовуються для компаній, які займають 3, 4 і 8 місця на ринку. Однак цей метод має значні недоліки. Це означає, що частка компанії в середині відібраної сукупності не враховується. Тому для отримання більш детальної інформації, крім показників концентрації, використовуються показники, що характеризують ступінь розподілу часток між компаніями як по всіх компаніях, так і в обраній групі керівників.

Основним показником, що визначає характер розподілу акцій компаній на ринку, є коефіцієнт Герфіндаля-Гіршмана, який розраховується як сума квадратів акцій усіх активних на ринку компаній.

Ця ключова цифра враховує як кількість компаній, так і їх відносну частку ринку. При цьому вага компаній з більшою часткою ринку зростає відносно компаній з меншою часткою ринку. Значення коефіцієнта коливається від 10 000, коли є лише одна фірма і вона володіє всією часткою ринку, до 1 на висококонкурентних ринках.

Щоб емпірично визначити, які компанії можуть досягти згоди та обмежити

конкуренцію на ринку, використовується коефіцієнт Лінда, який визначає ступінь нерівності між компаніями-лідерами ринку.

Коефіцієнт Лінда розраховується для другого та третього за величиною постачальників.

Розрахунок виконується доки, поки $L_{n+1} > L_n$. Якщо $L_{n+1} < L_n$, то розрахунок завершений і ідентифікована група компаній представляє собою «групу ризику», чії спільні дії можуть обмежити конкуренцію на ринку.

Звертаємо увагу, що наведені вище показники в першу чергу призначені для визначення можливості монополізації ринку та обмеження конкуренції та в основному використовуються антимонопольними органами. На нашу думку, для отримання більш повної інформації про рівень інтенсивності конкуренції необхідно розрахувати коефіцієнт варіації акцій компанії, щоб визначити ступінь однорідності сукупності.

С(Ф)Г «Наташа» реалізує 8 видів сільськогосподарської продукції та надає послуги доставки.

Обґрунтування вибору виду діяльності. У цьому виді діяльності сільськогосподарська продукція потрібна завжди і не вимагає додаткових зусиль для її просування, дозволяючи отримати максимальну вигоду з невеликими вкладеннями в рекламу. Завдяки своїм особливим властивостям сільськогосподарська продукція призначена для переробних підприємств і для багатьох з них зазвичай є споживчими товарами. Тобто навіть з розвитком цих підприємств і появою сільськогосподарської продукції потреба в цих товарах ніколи не зменшиться. Також постійно збільшується кількість нових компаній.

Цільовий ринок. Даний товар продається в Дніпропетровській області.

Формулювання корпоративних цілей. На початковому етапі життєдіяльності С(Ф)Г «Наташа» бачить себе постачальником сільськогосподарської продукції для компаній, державних компаній та промислових компаній. Основною метою є

досягнення щорічного зростання загального обсягу продажів і збільшення показників продажів.

Мета розвитку:

- Річний обсяг продажу збільшити на 25-30 %.
- Частку ринку щорічно збільшувати на 2-3%.

Цілі стабілізації:

- Річний темп приросту чистого прибутку становить 2-4%.
- Освоєння нових ринків збуту.
- Отримання переваги над своїми конкурентами.
- Підвищення престижу та імідж компанії.
- Поліпшення соціально-побутових умов працівників.
- Розвиток інших видів діяльності.

Цей тип компаній є функціонально гнучким і має визначену платформу підтримки, тому вони можуть використовувати вже розроблену схему впровадження та стару клієнтську базу для подальшого розвитку власної компанії в інших напрямках або з іншими типами продуктів.

Формулювання маркетингових цілей. Маркетингова стратегія компанії полягає в глибокому проникненні на ринок з наявними видами продукції. Однак це не виключає можливості розширення меж ринку, оскільки специфіка цієї діяльності дозволяє обслуговувати клієнтів поза основним ринком збуту. Гнучка цінова політика, налагоджена система дистрибуції та система заохочення покупців дозволяють компанії виступати як оптовий постачальник і залучати великих клієнтів за рахунок оптових цін на свою продукцію.

В рамках цієї стратегії будуть реалізовані наступні заходи: зниження оптових і роздрібних цін на ідентичні товари наших конкурентів; підвищення іміджу господарства (створення логотипу, рекламної брошури та кольорового каталогу сільськогосподарської продукції); впровадження служби маркетингу в організаційну структуру підприємства; освоєння нових технологій і розвиток нових напрямків

збуту і залучення клієнтів (створення рекламного сайту); поліпшення обслуговування клієнтів (скорочення термінів доставки); розширення кола постачальників (тут передбачається укладання договорів із виробниками запасних частин).

Таблиця 2.5

Аналіз конкурентного середовища й оцінка конкурентоздатності підприємства

Фактори конкурентоздатності	С(Ф)Г «Наташа»	Конкуренти		
		ТОВ «Промінь»	ТОВ «Час»	ТОВ «Лан»
ЯКІСТЬ				
Забезпечення тари для доставки	5	4	5	4
Сортовий склад продукції	4	3	4	2
Дотримання термінів виконання	5	4	5	3
Заміна неякісної продукції	4	3	4	2
ЦІНА				
Фіксована	5	5	4	4
Надання знижки	4	4	4	4
Узгоджене відтермінування	4	4	4	4
КАНАЛИ ЗБУТУ				
Пряма поставка	2	5	5	5
Посередники	3	1	0	1
Частка ринку	2	5	4	4
ЕФЕКТИВНІСТЬ				
Розміщення складських приміщень	4	4	4	4
Системи контролю запасів	5	4	4	5
Транспортна логістика	4	4	5	5
Рекламування продукції	4	3	4	4
Стимули для споживачів	5	5	3	4
Демонстраційна торгівля	0	3	4	3
Показ зразків виробів	3	5	4	2
Демонстрація продукції	4	5	4	2
Рекомендації по використанню	4	5	4	4
ЗАГАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ	71	78	75	66

Кінцева мета обраної стратегії - залучення більшого числа клієнтів, що забезпечує більший обсяг продажів і, відповідно, більший прибуток.

Сегментація ринку і вибір цільового ринку. Сегментація ринку може здійснюватися за різними критеріями (об'єктивними і суб'єктивними ознаками).

Таблиця 2.6

Матриця БКГ для С(Ф)Г «Наташа» та основних конкурентів

ВІДНОСНА ЧАСТКА НА РИНКУ			
висока		низька	
Позначення стратегічної господарської одиниці:	Маркетингова стратегія:	Позначення стратегічної господарської одиниці:	Маркетингова стратегія:
ТОВ «Промінь», ТОВ «Час», ТОВ «Лан»	Інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримки чи збільшення частки на ринку	«Важка дитина» ТОВ «Промінь»,	Інтенсифікація маркетингових зусиль чи відхід з ринку
Позначення стратегічної господарської одиниці:	Маркетингова стратегія:	Позначення стратегічної господарської одиниці:	Маркетингова стратегія:
«Дійна корова» ТОВ «Лан» ВАТ «Гетьман»	Використання прибутку для допомоги зростаючим стратегічним господарським одиницям, підтримка існуючого положення	«Собака» ТОВ «Час»	Зменшення зусиль чи продаж

У теорії та практиці найчастіше використовуються дві групи критеріїв сегментації. Вони мають соціально-економічний і психологічний характер, причому останній зосереджений на відносинах, тобто на поведінці суб'єктів маркетингової системи.

Перша група критеріїв сегментації включає об'єктивні характеристики і є основою для другої групи. Тому сегментація ринку за першою групою критеріїв називається класичною сегментацією або демографічною сегментацією. і сегментація ринку на основі другого набору критеріїв, або «конструйована» або психографічна сегментація ринку. Останнім часом при сегментуванні ринку, особливо канцелярських товарів, виділяють такі ознаки, як візуальні хронології. До

них належать ознаки, що характеризують життєвий цикл окремої людини, конкретного споживача або їх групи.

У той же час не можна вважати, що кожен вид сегмента ринку реально використовується окремо. Як правило, маркетологи використовують комбінацію критеріїв під час аналізу та сегментації ринків. Залежно від виду товару розрізняють критерії класифікації товарів народного споживання та товарів виробничо-технічного призначення. Тому Ф. Котлер показав можливість сегментації ринку споживчих товарів і сегментування його за трьома критеріями, серед яких дохід домогосподарства, розмір сім'ї та вік, і представив його на чотири групи. В результаті ринок споживчих товарів умовно розділив на: 36 сегментів ринку, тим самим збільшивши кількість потенційних покупців. До споживачів сільськогосподарської продукції належать постачальники, переробники та інші групи споживачів. Після вибору цільового ринку виберіть стратегію охоплення ринку або диференційований маркетинг. Ця стратегія дає змогу націлитися на кілька сегментів ринку та розробити різні ринкові пропозиції для кожного. Для великих державних установ ми готуємо спеціальні пропозиції на вітчизняну продукцію з низькими цінами та умовами оплати, вигідною доставкою (наприклад, доставка). Оплата сільськогосподарської продукції із заборгованістю до одного місяця). Для малих і середніх переробних підприємств розроблені спеціальні системи впровадження (наприклад, системи купівлі за дисконтними картками з невеликими знижками).

Розробка рішень позиціонування товару. Під товарною позицією в даному випадку розуміється твердження конкретної групи споживачів про найважливіші властивості продукту, який зараз або буде розміщений на одному з її сегментів ринку. Думка споживачів завжди відносна, оскільки на ринку є товари-конкуренти. Метою позиціонування є вивчення цієї сформованої думки, аналіз оцінки покупцем або його групою параметрів товару, її оптимізація відповідно до побажань і вимог

споживача і, як наслідок, проведення маркетингової діяльності. Таке позиціонування продукту дає певні переваги в цьому сегменті цільового ринку.

Щоб ефективно позиціонувати свій продукт, вам потрібно вивчити ключові характеристики попиту та пропозиції. Встановіть можливий пріоритет факторів, які важливі для споживачів на цьому ринку і на основі яких вони приймають рішення про покупку. Вирішальними можуть бути ціна товару, рівень якості, надійність, енергоємність, дизайн та інші показники конкурентоспроможності товару.

На практиці позиція продукту визначається за допомогою карти позиціонування, яка є двовимірною матрицею пар різних характеристик, наприклад, функція «ціна-якість» конкурентних товарів. Звичайно, будь-яка компанія-виробник буде прагнути бути у вищому квадранті за якістю і ближче до осі середньої ціни. Підприємство має розробити заходи щодо розробки та виробництва обраної продукції для обраних позицій.

При створенні карти позиціонування можна прийняти різні пари ознак досліджуваного продукту. Диференціація продукції покликана зміцнити позиції на ринку порівняно з компаніями-конкурентами. Диференціація може йти в різних напрямках. Є можливість диференціювати продукти, ціни, послуги, персонал і імідж. Будь-яка диференціація спрямована на те, щоб забезпечити пропозицію для компанії або істотних елементів її продукції та іміджу, що перевищує відповідні показники організацій-конкурентів. Насправді диференціація може відбуватися як в одному напрямку, так і в комплексі, тобто в декількох напрямках одночасно.

Правильна організація позиціонування на ринку є необхідною умовою ефективної розробки комплексних маркетингових планів.

2.3. Сучасний рівень управління конкурентоспроможністю в С(Ф)Г «Наташа»

Метод SWOT-аналізу, розроблений за кордоном, вже багато років успішно використовується для аналізу конкурентних переваг на рівні компанії. Відповідно до цього методу суб'єкт управління економікою розглядається з чотирьох основних позицій: сильні та слабкі сторони його діяльності, можливості та загрози майбутнього розвитку. У рамках дослідження було визначено конкурентні сильні та слабкі сторони С(Ф)Г «Наташа» та проаналізовано можливості та ризики для розвитку компанії (рис. 2.2).

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Подолання економічного спаду в сільському господарстві та поступова стабілізація сільськогосподарського виробництва. 2. Розширення місткості світового ринку продовольства. 3. Сприятливі природно-кліматичні умови та транзитні можливості. 4. Наявність земельних територій, що дозволяють виробляти та експортувати екологічно чисту продовольчу продукцію 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кризовий стан ресурсного потенціалу сільського господарства та складне фінансове положення сільськогосподарських товаровиробників. 2. Слабо розвинена ринкова та виробнича інфраструктура АПК. 3. Загострення соціальних проблем сільської місцевості. 4. Недостатній рівень державного регулювання та підтримки аграрного виробництва
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування потужного виробника та експортера агропродовольчої продукції. 2. Зміцнення конкурентних позицій за рахунок переходу до інноваційного типу розвитку АПК. 3. Забезпечення продовольчої безпеки та стабільного розвитку галузі, динамічне вирішення соціальних проблем сільської місцевості, виходячи з власних ресурсів. 4. Вихід на світовий ринок з екологічно чистою продукцією 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення тенденцій до зменшення державного регулювання та підтримки аграрного сектору економіки. 2. Розширення доступу зарубіжних виробників та захоплення ними ключових позицій на вітчизняному продовольчому ринку. 3. Занепад ресурсної бази сільського господарства. 4. Війна в Україні

Рис. 2.2. Структура SWOT-аналізу конкурентоспроможності С(Ф)Г «Наташа»

Щоб вистояти в умовах жорсткої конкуренції, С(Ф)Г «Наташа» має використовувати ті об'єктивні переваги, які є в розпорядженні компанії, зумовлені особливостями її географічного положення, території та клімату. Ці переваги включають придатні для сільського господарства кліматичні умови підприємства та родючий чорнозем. Крім того, великий земельний потенціал і традиційно широкі шляхи розвитку сільськогосподарського виробництва дозволяють виробляти багато видів екологічно чистої сільськогосподарської продукції для внутрішнього споживання та експорту без значних інвестиційних витрат. Сьогодні потреба в таких продуктах величезна в усьому світі, особливо в країнах, де обмежені природні ресурси змушують все більш інтенсивні методи вирощування та розведення.

Водночас необхідно чітко усвідомлювати слабкі сторони, щоб вживати заходів щодо подолання цих негативних процесів.

Всебічна та об'єктивна оцінка конкурентоспроможності підприємства є необхідною умовою ефективного управління та має бути невід'ємною частиною діяльності на всіх рівнях – від підприємства через його структурні підрозділи до органів управління. Це дозволяє вибирати стратегії та обґрунтовувати бізнес-рішення, а також перевіряти їх ефективність та ефективність.

Метою цього блоку є вивчення стану конкурентного менеджменту С(Ф)Г «Наташа» за допомогою методів конкурентної оцінки та визначення найбільш прийнятних методів у контексті цієї компанії.

В С(Ф)Г «Наташа» ми здійснюємо управління конкурентоспроможністю, спрямоване на досягнення цілей компанії, підвищення конкурентоспроможності на сільськогосподарському ринку, досягнення більших прибутків і захоплення більшої частки ринку. Управління вимагає ряду елементів, які дозволяють компанії успішно конкурувати. До них відносяться стратегії, цінова політика, продуктивність праці, супутні послуги тощо.

Встановлення оцінки для всієї компанії означає перехід від певного набору характеристик, що характеризують цей об'єкт, до найбільш значущої оцінки. З

методологічної точки зору складність такої оцінки полягає в отриманні таких узагальнюючих показників, за допомогою яких неоднорідність за формою і змістом можна узагальнити в єдиному синтезі (комплексі) показники можна найбільш раціонально поєднати.

Методика визначення балу при оцінці конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства включає наступні етапи:

- Формування системи показників, що максимально точно відображає конкурентоспроможність аграрних компаній.
- Вибір методу стандартизації показників.
- Проведення комплексної оцінки стандартизованих значень показників.
- Класифікація компанії на основі їх оціночних значень і на основі цього визначте найбільш конкурентоспроможні та найменш конкурентоспроможні компанії.

Найважливішим етапом визначення рейтингу є побудова системи аналітичних показників, що забезпечує достовірність, об'єктивність і змістовність інформації про конкурентоспроможність компаній. Для комплексної та достовірної оцінки конкурентоспроможності рекомендуємо використовувати таку систему показників: середньорічна валова продукція та прибуток на одного працівника; основні засоби виробництва; валова продукція на 1 грн; витрат виробництва; рівень прибутковості компанії.

Кожен показник дуже важливий для аналізу конкурентоспроможності компанії. Рівень продуктивності праці, або ефективність використання трудових ресурсів, відображається в середньорічному обсязі валової продукції та прибутку на одного працюючого. Загальний обсяг виробництва основних виробничих благ і прибуток на одну гривню свідчать про прибуток кожної вкладеної в трудові ресурси грошової одиниці і характеризують ефективність використання трудових ресурсів. 1 грн показник валової продукції. Витрати виробництва виражаються в ефективності використання живої праці, що надходить у засоби виробництва у вигляді

винагороди. Велике значення має показник прибутковості підприємства, який є найпоширенішим і є найкращим показником ефективності управління.

На практиці використовуються різні методи визначення оцінок. Найпоширенішими з них є такі методи, як точкова оцінка, підсумовування позицій, відносне відхилення та багатофакторне усереднення. Для аналізу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств використаємо останні три методи та визначимо з них найбільш прийнятний. За допомогою рейтингових оцінок ми аналізуємо конкурентні позиції найближчих конкурентів С(Ф)Г «Наташа». Вихідні дані для розрахунку наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств
Синельниківського району Дніпропетровської області, 2022 р.**

Підприємство	Вироблено валової продукції:			Одержано прибутку (збитку):		Рівень рентабельності виробництва, %
	на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	на 1 грн. основних виробничих фондів, грн.	на 1 грн. виробничих витрат, грн.	на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	на 100 грн. основних вир. фондів, грн.	
С(Ф)Г «Наташа»	267,1	0,61	0,42	95,88	22,0	15,02
ТОВ «Промінь»	144,9	1,1	0,47	33,13	15,3	6,33
СТОВ «Урожай»	139,8	1,5	0,63	31,54	13,8	5,91
ТОВ Агрофірма «Поклон»	232,5	1,8	0,62	32,57	15,4	6,40
В середньому по району	167,4	1,5	0,53	32,25	30,1	6,13

На основі цих даних використовуються різні методи комплексної оцінки для розробки рейтингів компаній та визначення найбільш і найменш конкурентоспроможних компаній (табл. 2.8). Як свідчать дані таблиці 2.8, вибір

методу оцінки загальної конкурентоспроможності суттєво впливає на місце компанії в рейтингах.

За методом кількості місць у 2022 році найбільш конкурентоспроможним серед сільськогосподарських підприємств Синельниківського району Дніпропетровської області було ТОВ Агрофірма «Поклон», а найменш конкурентоспроможними - С(Ф)Г «Наташа» та «Промінь». За методом відносного відхилення розподіл конкурентних сил на ринку досліджуваної території був таким. Найбільш конкурентоспроможним виявилось ТОВ Агрофірма «Поклон», найменш конкурентоспроможним - С(Ф)Г «Наташа». За методом багатофакторного середнього найбільш конкурентоспроможними були С(Ф)Г «Наташа» та ТОВ «Агрофірма «Поклон», найменш конкурентоспроможними - ТОВ «Промінь».

Таблиця 2.8

Рейтинг сільськогосподарських підприємств Синельниківського району за рівнем їх конкурентоспроможності при різних методах інтегральної оцінки, 2022 р.

Підприємство	Метод суми місць		Метод відносних відхилень		Метод багато-вимірної середньої	
	K_i (comp)	місце у рейтингу	K_i (comp)	місце у рейтингу	K_i (comp)	місце у рейтингу
С(Ф)Г «Наташа»	22	2	0,447	4	1,126	1
ТОВ «Промінь»	23	3	0,468	3	0,978	4
СТОВ «Урожай»	24	4	0,486	2	1,008	3
ТОВ Агрофірма «Поклон»	15	1	0,663	1	1,103	2

Для визначення ступеня однозначності інтегральних оцінок при використанні різних методичних підходів до розрахунку рейтингів застосуємо коефіцієнт рангової кореляції Спірмена:

$$r = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2.3)$$

де d - розбіжності між рейтингами підприємств, визначеними за різними методами інтегрування показників; n - кількість парних спостережень.

При використанні коефіцієнта рангової кореляції тіснота зв'язку між ознаками оцінюється умовно, враховуючи значення коефіцієнта менше 0,3 як показник слабкої тісноти зв'язку, а також значення вище 0,4, але менше 0,7 - середні показники і показники вище 0,7 вказують на високу щільність зв'язку. За даними встановлено, що коефіцієнт кореляції між рангами агрогосподарств Синельниківського району Дніпропетровської області, визначений методом рангової суми та відносного відхилення, становить 0,932. За методом відносного відхилення та багатовимірного середнього – 0,963, за методом просторової суми та багатовимірного середнього – 0,899. Порівнюючи коефіцієнти рангової кореляції Спірмена, можна зробити висновок, що метод підсумовування місцезнаходження має найменшу точність оцінки конкурентоспроможності досліджуваних об'єктів і тому не може бути рекомендований для практичного використання. Крім того, при його використанні бажано враховувати важливість окремих показників у загальній оцінці, але це не означає, що для обґрунтування вагових коефіцієнтів необхідно використовувати експертні оцінки чи статистичні методи. Це означає, що завдання складне, а оцінка необ'єктивна.

Оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств за допомогою методів оцінки дозволяє вирішити дуже важливе завдання. Він полягає в об'єднанні різних показників в єдиний інтегральний (комплексний) показник і визначенні місця підприємства (району, регіону) в досліджуваній сукупності. Порівняння методів рейтингової оцінки дозволяє рекомендувати практичні методи відносного відхилення та багатовимірного середнього для оцінки рівня конкурентоспроможності досліджуваних компаній.

Аналіз конкурентного середовища та конкурентної структури, а також вивчення конкурентів надають надзвичайно важливу та цінну інформацію для розробки конкурентних стратегій. Однак однієї цієї інформації недостатньо для того, щоб компанії могли сформулювати стратегії. Також необхідно чітко уявляти свою позицію в конкурентному середовищі.

Для оцінки конкурентоспроможності компанії С(Ф)Г «Наташа» нами була створена матриця за ключовими факторами успіху в порівнянні з основними конкурентами (СТОВ «Урожай», ТОВ Агрофірма «Поклон»). (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця конкурентного профілю сільськогосподарських підприємств

Ключовий фактор успіху	Оцінка фактора	С(Ф)Г «Наташа»		СТОВ «Урожай»		ТОВ Агрофірма «Поклон»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Частка ринку	0,22	2	0,44	4	0,88	5	1,1
Можливість цінового маневрування	0,18	4	0,72	3	0,54	4	0,72
Фінансові можли-вості підприємства	0,15	3	0,45	4	0,6	5	0,75
Якість продукції	0,35	4	1,40	3	1,05	5	1,75
Дисципліна поставок	0,10	5	0,50	5	0,5	5	0,5
Всього	1	-	3,51	-	3,57	-	4,82

Провівши дослідження, ми дійшли висновку, що компанія С(Ф)Г «Наташа» є конкурентоспроможною, але якість її продукції низька, а ціни дещо завищені. Тому необхідно розробляти стратегії підвищення конкурентоспроможності товару. При розробці конкурентної стратегії С(Ф)Г «Наташа» рекомендує зосередитися на таких перевагах, як якість обслуговування, оптимальна ціна, технологічна перевага та вартість. Компанії повинні прагнути бути виробниками з низькими витратами, тобто вони мають конкурентну перевагу в ціні та надають високоякісні послуги, які відповідають потребам споживачів.

Висновки до розділу 2

1. С(Ф)Г «Наташа» займається виробництвом та реалізацією продукції тваринництва та рослинництва. Частка надходжень від збуту продукції рослинництва у 2022 році становила 93,5% від загального обсягу продажів. Частка продукції тваринництва у 2022 році становила 5,2%. Слід зазначити, що за досліджуваний період доходи від реалізації продукції зменшилися. Зниження обсягів виробництва зумовлено близьким місцем розташуванням господарства до лінії військових дій. Після початку повномасштабного вторгнення підприємство працювало із обережністю. В ресурси не використовуватися у повній мірі. У 2022 році найбільшу частку в структурі товарної продукції становили 60,3% зерна та 29,8% соняшнику. Серед зернових культур найбільшу питому вагу займає дохід від реалізації озимої пшениці 29,9% у 2020 році та 39,5% у 2021 році.

2. Ефективність виробництва в С(Ф)Г «Наташа» в 2022 році знизилася в порівнянні з попередніми роками, що зумовлено війною в Україні. Так, зменшення обсягу виробленої валової продукції в 2022 році склало 9,14 %, або 3,33 млн. грн. проти рівня 2020 року. Валовий дохід зменшився на 5,63 % (5,4 млн. грн.). А величина витрат при цьому зросла на 11,66 %. За рахунок цього прибуток підприємства зменшився на 53,5 %, що спричинило зменшення рівня рентабельності на 21,06 відсоткові пункти. Отже, діяльність підприємства залишається прибутковою, але менш ефективною. Тому С(Ф)Г «Наташа» потрібно адаптувати підприємство до змін, які відбулися у маркетинговому середовищі.

3. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства С(Ф)Г «Наташа» нами була створена матриця на основі важливих факторів у порівнянні з його основними конкурентами (СТОВ «Урожай», ТОВ Агрофірма «Поклон»). Провівши дослідження, ми дійшли висновку, що компанія С(Ф)Г «Наташа» є конкурентоспроможною, але якість її продукції низька, а ціни дещо завищені. Тому необхідно розробляти стратегії підвищення конкурентоспроможності товару.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ШЛЯХІВ АДАПТАЦІЇ С(Ф)Г «НАТАША» ДО ЗМІН У МАРКЕТИНГОВОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Вибір та характеристика альтернативних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Відомо, що необхідними умовами досягнення самостійності та самофінансування компаній у ринковому середовищі є орієнтація виробництва на споживачів і конкурентів, а також уміння гнучко пристосовуватися до обставин, що змінюються. Перш ніж спланувати обсяг виробництва і сформувати виробничу потужність, кожна компанія повинна знати, яку продукцію вона хоче продавати, в яких кількостях, де, коли і за якою ціною. До них відносяться попит на товар, ринок його збуту, його можливості, реальні та потенційні конкуренти, потенційні споживачі, наявність необхідних матеріальних ресурсів, наявність кадрів необхідної кваліфікації. Від цього, зрештою, залежить продуктивність, структура капіталу і, отже, фінансова стабільність компанії.

Аналіз зовнішнього середовища організації є інструментом для визначення факторів, зовнішніх по відношенню до організації, а також зовнішніх факторів, які безпосередньо пов'язані з бізнесом і представляють потенційні можливості чи загрози. Методи дослідження менеджменту (аналіз слабких і сильних сторін) використовуються для розуміння внутрішнього потенціалу організації та діагностики внутрішніх проблем. У таблицях 3.1 та 3.2 наведено основні можливості та загрози зовнішнього середовища для С(Ф)Г «Наташа».

З таблиці 3.1 видно, що всі перераховані можливості заслуговують на максимальну увагу, а саме: розвиток ринкових відносин, підвищення доходу, відносно нижчі ціни порівняно з конкурентами, підвищення якості продукції та

зменшення браку. На ці можливості потрібно швидко реагувати, перш ніж вони перетворилися на загрози: підтримання рівня вимог до привабливих цін і якості продукції, що пропонується споживачам; є потреба в розширенні асортименту.

Таблиця 3.1

Матриця можливостей С(Ф)Г «Наташа»

		Вплив на підприємство		
		Сильний вплив	Помірний вплив	<i>Малий вплив</i>
Ймовірність реалізації можливостей	Висока	Відносно невисокі ціни в порівнянні з конкурентами	Збільшення доходів населення	
	Середня	Розвиток ринкових відносин		
	Низька	Покращення якості продукції, зменшення браку продукції		

Таблиця 3.2

Матриця загроз С(Ф)Г «Наташа»

		Можливі наслідки			
		Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі забиті місця
Ймовірність реалізації загроз	Висока				Низький рівень освіти
	Середня			Підвищення цін	
	Низька		Високий рівень конкуренції	Міграція населення.	

Таблиця 3.2 показує, що найбільшою загрозою для С(Ф)Г «Наташа» сьогодні є високий конкурентний тиск. Тому необхідно вжити всіх можливих заходів для його усунення:

- Намагатися, щоб ціни були нижчими, ніж у конкурентів, забезпечуючи при цьому якість.

- Надання реклами компанії, щоб потенційні споживачі могли отримати інформацію про компанію та її продукцію.

- Розширити асортимент продукції.

- Підвищення якості продукції та зменшення витрат на брак.

С(Ф)Г «Наташа» повинні постійно контролювати такі загрози, як низький рівень якості та зростання цін, але вони не є пріоритетними для усунення цих загроз. Міграція населення також не становить великої загрози, але її потрібно аналізувати в довгостроковій перспективі.

Разом з тим, зростання обсягів реалізації продукції С(Ф)Г «Наташа» стримується такими факторами: відсутність коштів для поповнення ліквідних активів; нестабільність попиту; відсутність інформаційної підтримки бізнес-рішень; відсутність планування всередині організації.

Слабкі сторони підприємства не дозволяють підвищити конкурентоспроможність. Якщо працівники одночасно зацікавлені в результатах діяльності компанії (наприклад, перевіряють систему стимулювання праці) і зможуть замінити низькокваліфікованих працівників більш здібними, то проблема платоспроможності швидко зникне. Ця проблема стала основною перешкодою для подальшого розвитку компанії.

Інші проблеми включають низький рівень дослідження ринку, посилення конкуренції, недосконалість систем управління людськими ресурсами та стимулювання праці.

Проаналізувавши загрози та можливості, можна приступати до вибору стратегії. Вибір стратегії є невід'ємною частиною загального стратегічного управління та планування корпоративної діяльності компанії. Основним завданням є розвиток потенціалу співробітників, розширення асортименту, вихід на нові ринки, збільшення продажів і в кінцевому підсумку підвищення ефективності роботи. У

маркетингу ви спочатку повинні конкретно реалізувати цілі, орієнтовані на майбутнє.

Цілі визначаються основним напрямком господарської діяльності компанії. Цілями С(Ф)Г «Наташа» є досягнення збільшення обсягів продажів, збільшення часток ринку, абсолютних чи відносних показників прибутку, темпів зростання за фінансовими показниками тощо.

Таблиця 3.3

Вибір стратегій підвищення конкурентоспроможності С(Ф)Г «Наташа»

Класифікаційна ознака	Обрана стратегія	Важливість стратегії
Стратегія диференційованого маркетингу по товарах	Більш глибоке проникнення на кожний з освоєваних сегментів ринку.	Домінує
Стратегія розширення й розвитку ринку	Розширення ринків за рахунок проникнення на нові географічні ринки.	Домінує
Стратегія концентрованого росту	Розвиток існуючого ринку й пошук нових ринків для реалізації товарів.	Домінує
Стратегія негайного реагування на потреби ринку	Максимально швидке задоволення виникаючих потреб.	Домінує

На цій основі можна запропонувати наступну стратегію, прийнятну для С(Ф)Г «Наташа» (див. табл. 3.3).

- Маркетингова стратегія, диференційована за товаром.
- Розширення ринку та стратегії розвитку.
- Стратегія інтенсивного зростання.
- Стратегії, які безпосередньо відповідають потребам ринку.

Визначимо найважливіші стратегії та їх характеристики для С(Ф)Г «Наташа».

1. Диференційовані маркетингові стратегії для кожного товару.

С(Ф)Г «Наташа» реалізує різні види одного і того ж товару з різними споживчими характеристиками. Вона орієнтована на різні групи споживачів на ринку, тобто на багато сегментів. Пропонуючи різноманітні продукти, компанія

прагне збільшити продажі та глибше проникнути в кожен сегмент ринку, який вона контролює. Організація також сподівається збільшити кількість повторних покупок, оскільки кожен продукт розроблено та адаптовано до певної групи споживачів. Такі стратегії передбачають високі витрати, націлені на широкі ринки та пропонують велику кількість індивідуальних та диференційованих продуктів, призначених для обслуговування багатьох сегментів ринку. Для кожної групи споживачів продукція, яку пропонує компанія, вважається унікальною за дизайном, внутрішніми характеристиками тощо. Тому ціна не має такого великого значення, хоча ціна продукту може бути вищою через стратегії масового маркетингу. Це відіграє важливу роль для споживачів і забезпечить їм високу лояльність до бренду.

2. Розширення ринку та стратегії розвитку.

Матриця можливостей продукт/ринок дає розуміння загальної стратегічної концепції. Матриця показує всі продукти та ринки, незалежно від того, чи вони вже існують, чи тільки прогнозуються (рис. 3.1).

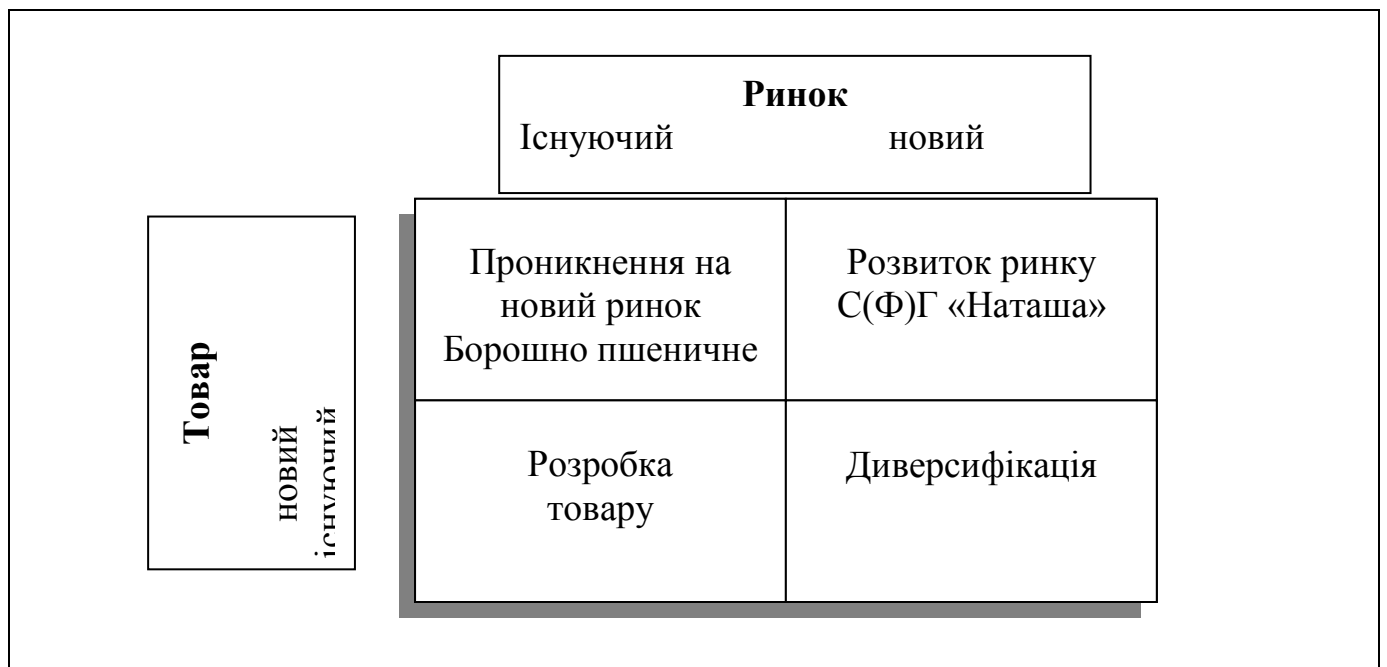


Рис. 3.1. Матриця можливостей за товарами / ринками для С(Ф)Г «Наташа»

С(Ф)Г «Наташа» продає тільки розроблену продукцію і не планує продавати продукцію для інших цілей. Тому має сенс використовувати існуючі продукти для відкриття нових ринків. Тому стратегії розвитку ринку вибираються на основі цієї матриці. Метою цієї стратегії є розвиток ринку, тобто створення ринку для товарів, які продаються протягом тривалого часу. Ця стратегія ефективна, коли компанія хоче розширити свій ринок за рахунок виходу на нові географічні ринки. Вихід на нові сегменти ринку, де попит ще не задоволений. Надання нових продуктів для існуючих продуктів і посилення реклами. Компанія може пропонувати існуючі продукти по-новому, використовувати нові методи розповсюдження та широку рекламну діяльність.

Вихід на ринок продуктів харчування є перспективним і в нього потрібно інвестувати, щоб отримати більшу частку ринку. Для підтримки цього продукту в умовах жорсткої конкуренції потрібне додаткове фінансування. Тому керівництво має вирішити, чи може цей продукт успішно конкурувати за достатньої підтримки, чи його потрібно вилучити з ринку.

3. Стратегії, які негайно реагують на потреби ринку.

Реалізуючи цю стратегію, ви повинні якомога швидше задовольнити нові потреби. Головний принцип - відібрати і реалізувати найвигіднішу продукцію в поточних ринкових умовах. Ця стратегія дозволяє виробництво, навіть коли певні витрати високі через відсутність спеціалізації, завдяки готовності швидко змінити напрямок діяльності та масштабувати її в короткостроковій перспективі для досягнення максимального прибутку.

Більшість сучасних компаній з широким асортиментом продукції використовують кілька стратегій одночасно в залежності від різних товарних груп, сегментів ринку або періодів розвитку. Тому пропонуються такі стратегії, серед яких можна вибрати найбільш підходящу стратегію для С(Ф)Г «Наташа».

3.2. Підвищення конкурентоздатності підприємства за рахунок диверсифікації виробництва

Конкурентоспроможність продукції С(Ф)Г «Наташа» можна визначити як сукупність споживчих характеристик, які відрізняють її від подібної сільськогосподарської продукції інших виробників за ступенем задоволення потреб споживачів за якісно-вартісними параметрами. Вона виникає в процесі виробництва, зберігання, транспортування та реалізації продукції і визначається ринком на основі цін при купівлі-продажу. Конкурентоспроможність продукції С(Ф)Г «Наташа» формується під дією природних, організаційно-економічних, технологічних і маркетингових факторів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Формування конкурентоспроможності продукції С(Ф)Г «Наташа»

На рівень конкуренції в сільському господарстві особливо впливають матеріально-технологічна база сільськогосподарських підприємств, кадровий

потенціал, раціональна спеціалізація і організація виробництва, якість продукції, товарність, низька собівартість і державна підтримка. Створення компаніями конкурентних переваг призводить до зниження витрат і підвищення якості продукції.

Конкурентоспроможність аграрного бізнесу визначається такими факторами:

- Продукти - сільськогосподарські культури та тварини. Якщо рівень врожайності певної культури чи худоби не виправдовує очікуваних результатів, компанії можуть змінити продукцію, яку вони вирощують, протягом відносно короткого періоду часу (один рік, за винятком садівництва).

- Метеорологічні умови.

- Область, у якій вирощується сільськогосподарська продукція, і якість цієї території (наприклад, родючість ґрунту).

- Використання технологій, що підвищують готовність і продуктивність техніки (зокрема використання добрив).

- Фінанси – доступ до фінансових ресурсів та вміння ними розпоряджатися.

- Правове та економічне середовище, в якому працює компанія;

- Здатність керівника своєчасно організувати основні агротехнічні роботи та реалізацію врожаю.

Можна зробити висновок, що окремі чинники є об'єктивними і пов'язані з природно-кліматичними умовами. Іншими словами: конкурентоспроможність аграрного бізнесу значною мірою визначається зовнішніми умовами, а не кваліфікацією менеджерів і працівників чи наявними технологіями.

Для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції необхідно вирішити наступні завдання.

- Забезпечення сільськогосподарських товаровиробників сучасною технікою.

- Створення сучасних технологій для забезпечення вирощування та підвищення врожайності сільськогосподарських культур і тваринництва.

- Фінансування сільськогосподарського виробництва та фінансова підтримка виробників насіння, науково-дослідних інститутів та центрів сортовипробування.

- Підготовка висококваліфікованих кадрів села.

- Вдосконалена цінова політика.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність сільського господарства, можна розділити на десять груп:

- 1) Економічний потенціал та темпи зростання аграрного сектору.
- 2) Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.
- 3) Рівень розвитку науки і техніки, швидкість розвитку науково-технічних досягнень.
- 4) Участь у міжнародному поділі праці.
- 5) Динаміка та ємність внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки.
- 6) Гнучкість фінансової підтримки.
- 7) Вплив національного законодавства.
- 8) Рівень кваліфікації робочої сили.
- 9) Забезпеченість трудовими ресурсами.
- 10) Соціально-економічний статус.

Аналіз факторів конкурентоспроможності підприємства показує, що одні з них суттєво впливають на формування операційної ефективності, а інші – на стратегічне позиціонування. Отже, чинниками конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств, які найбільше впливають на формування ефективності діяльності, є економічний потенціал споживачів та потенціал постачальників, а також формування стратегічних позицій, тобто проникнення нових конкурентів. До фундаментальних факторів, які найбільше впливають на формування ефективності діяльності, відносяться умови виробничих факторів, сусідніх і допоміжних підприємств, а також формування стратегічної позиції, тобто умови попиту, структура і стратегія підприємства. Винятком є конкуренція між

існуючими конкурентами. Оскільки цей елемент стосується обох блоків елементів і впливає на формування обох джерел конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. При цьому зміст факторів і характер їх впливу на конкурентоспроможність підприємства унеможливує врахування впливу окремого фактора, оскільки кожен фактор впливає одночасно на декілька сторін діяльності підприємства. Фактор, відокремлений від впливу інших факторів на загальну діяльність. Таким чином, наведені блоки факторів конкурентоспроможності підприємства утворюють систему, яка формує середовище, в якому функціонує підприємство.

Стратегії диверсифікації використовуються, коли компанії знаходять привабливі можливості за межами своєї діяльності або коли є нагальна потреба. Основою стратегії диверсифікації є випуск якісно нових товарів, пошук нових споживачів, перспективних каналів збуту і торгівлі, а також активні методи просування товару. Якщо ми розглядаємо диверсифікацію з точки зору управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, то це означає, що мета полягає в досягненні цілей, поставлених на кожному підприємстві, та сприянні досягненню цілей сільськогосподарського виробництва шляхом отримання доходу з різних джерел, серії рішень і дії.

Одним із шляхів підвищення рентабельності сільськогосподарських підприємств є уникнення дискримінації між виробниками сировини, що є основною основою виробництва продуктів харчування, та переробними та збутовими підприємствами, посилення матеріально-технологічного переоснащення основної продукції та підвищення рівня продуктивності.

У результаті проведених досліджень створено та уточнено на прикладі С(Ф)Г «Наташа» бізнес-план інвестиційного проекту з переробки зерна озимої пшениці. Місія проекту – підвищення конкурентоспроможності зерновиробництва та підприємства в цілому за рахунок переробки зернових культур озимої пшениці в сільському господарстві на борошно першого та другого сортів, попит на які в

регіоні не задовольняється повністю. Тому ринкова ніша для такої продукції виглядає перспективною. Замовниками продукції С(Ф)Г «Наташа» є переробні підприємства, місцеві жителі та фермери. Продукція Компанії реалізується на оптових ринках, ринках у роздріб та оптово-роздрібних ринках. У майбутньому також можна буде продавати борошно оптом у мережу найближчих роздрібних торговців і торгувати борошном у власних точках продажу.

Найважливішою передумовою реалізації аграрних проектів є ресурсне забезпечення. З метою вибору техніко-технологічних засобів для переробки зерна ми дослідили ринок зерномельного обладнання. У результаті виявилось, що АБМ-0,3 «Промінок» (виробник – ПАТ «Новоград-Волинськсільмаш») є найбільш економічним рішенням для реалізації проекту. Продуктивність даного обладнання становить 9 тонн зерна пшениці на добу. Запропонований проект має очікуваний економічний термін життя 10 років (2025-2035) і буде реалізований у три етапи: передінвестиційний, інвестиційний та післяінвестиційний.

При організації виробництва за запропонованим проектом буде використано сучасне побутове обладнання, яке забезпечить високий вихід борошна при найменших витратах. Ця технологія забезпечує найвищий вихід борошна з 1 т зерна озимої пшениці: вищий сорт - 48-55%, I сорту - 10-20%, II сорту - 5-10% (залежно від якості зерна, відповідності технології та системи обробки). Підрахунки припускали, що загальний вихід борошна становить 67 %, а вихід висівок - 28 %.

Враховуючи фактичний обсяг виробництва зерна озимої пшениці в С(Ф)Г «Наташа» та проектну потужність установки АБМ-0,3 визначено річну кількість переробленого зерна із загальним об'ємом 7440 тонн. У еквіваленті вироблено 4985 т борошна та 2083 т висівок, побічного продукту переробки (табл. 3.4).

Розрахунок нормативної собівартості борошна у 2023 році виконано на основі нормативу собівартості помолу зерна пшениці та фактичної собівартості виробництва 1 т озимої пшениці як сировини, здійснених підприємством у звітному році.

Розрахунок нормативних витрат на помел зерна озимої пшениці на борошно на перший рік реалізації проекту

Статті витрат	Витрати всього, тис. грн.	Структура витрат, %
Оплата праці (пряма і непряма), люд.-год.	105,4	14,80
Відрахування на соціальні заходи, %	42,3	5,94
Зерно озимої пшениці за собівартістю, тис. грн.	435,6	61,18
Пально-мастильні матеріали, кг	14,5	2,04
Електроенергія, кВтгод	25,8	3,62
Амортизація	15,6	2,19
Поточний ремонт основних засобів	14,2	1,99
Інші матеріальні витрати	20,5	2,88
Загальновиробничі витрати	5,6	0,79
Плата за користування кредитами	30	4,21
Страхові платежі	2,5	0,35
Всього нормативних витрат на помел зерна, тис. грн.	712	100
Витрати на висівки (вираховуються), тис. грн.	180	x
Всього виробничих витрат, віднесених на борошно, тис. грн.	532	x
Нормативна виробнича собівартість борошна, грн./ц	1067,2	x
Витрати на збут борошна, грн./ц	15,4	x
Повна собівартість 1 ц борошна, грн.	1082,6	x
Повна собівартість борошна - всього, тис. грн.	539,7	x

Для визначення собівартості виробництва борошна із загальної собівартості віднімали вартість побічної продукції, а висівки оцінювали за ринковою ціною 180 грн/т. Отже, нормативна виробнича собівартість 1 т борошна становить 1067,2 грн. Враховуючи норматив 15% від собівартості реалізованої продукції, можна визначити нормативну загальну собівартість 1 ц борошна в перший рік реалізації проекту – 1082,6 грн. Очікується зростання собівартості тонни борошна з 2025 по 2035 рік, що

пов'язано із зростанням вартості матеріальних ресурсів для виробництва та реалізації борошна, а також інфляційним процесом.

Прогнозний бюджет доходів, витрат і прибутків від реалізації проекту переробки зерна озимої пшениці на борошно протягом його життєвого циклу наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогнозний бюджет доходів, витрат і прибутків від реалізації проекту
переробки зерна озимої пшениці на борошно**

Показники	Роки реалізації проекту									
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Виручка від реалізації борошна - всього, тис. грн.	6231	6667	7134	7634	8168	8740	9351	10006	10706	11456
Обсяг реалізації борошна, ц	4985	5059,8	5135,7	5212,7	5290,9	5370,3	5450,8	5532,6	5615,6	5699,8
Повна собівартість, грн./ц	1082,6	1142,1	1205,0	1271,2	1341,2	1414,9	1492,7	1574,8	1661,5	1752,8
Повна собівартість - усього, тис. грн.	5396,8	5779,0	6188,3	6626,6	7095,9	7598,5	8136,6	8712,9	9330,0	9990,8
Прибуток від реалізації борошна, тис. грн.	834,5	888,4	945,9	1007,0	1072,0	1141,2	1214,8	1293,1	1376,4	1465,1

Станом на 2023 р. мінімальна ціна інтервенції на борошно вищого гатунку становила 16,5 тис. грн./т, максимальна – 11,8 тис. грн./т, на першого гатунку – 12,5 і 10,5 тис. грн./т відповідно, на борошно другого гатунку – 9,5 і 8,4 тис. грн./т. Спираючись на ці дані, ми здійснили прогноз середньорічних цін реалізації борошна різних гатунків за трьома сценаріями: оптимістичний (у ролі базової прийнято максимальну інтервенційну ціну), песимістичний (у ролі базової - мінімальна інтервенційна ціна) та реалістичний (базову ціну визначено як середню арифметичну від максимальної й мінімальної цін). Для розрахунку виручки, зважаючи на кон'юнктуру ринку, обрано реалістичний ціновий сценарій, при цьому прогноз цін на всі роки життєвого циклу проекту, як і прогноз повної собівартості, базується на припущенні, що середньорічні темпи інфляції становитимуть 8 %.

Борошно реалізуватимуть щомісяця, що дозволить працювати без простоїв та отримувати виручку від його продажу за перший рік реалізації проекту в розмірі 6231 тис. грн.

Визначення статичних показників економічної ефективності проекту переробки зерна озимої пшениці на борошно показало, що коефіцієнт ефективності використання інвестицій становить 0,698, а термін окупності цього проекту дорівнює 2,35 років. Розрахунок показників економічної ефективності проекту переробки зерна озимої пшениці на борошно переконливо свідчить про економічну доцільність реалізації запропонованого проекту.

Визначимо прогнозовану ефективність С(Ф)Г «Наташа» в результатів впровадження проекту (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Прогнозовані показники економічної ефективності (Ф)Г «Наташа» в результатів впровадження проекту

Показник	2024	Проект 2026	Абсолютне відхилення проекту від 2024 р	Проект у % до 2024 р.
Вироблено валової продукції в постійних цінах 2010 року, тис. грн.	33126	35307	2181	6,58
Отримано валового доходу, тис. грн.	91025	97257	6231	6,85
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	79136	82373,8	3238	4,09
Отримано чистого прибутку, тис. грн.	11890	14882,9	2993	25,17
Отримано в розрахунку на 100 га с/г угідь, тис. грн.:				
валової продукції	703,0	732,5	29,5	4,20
валового доходу	1931,8	2017,8	86,0	4,45
прибутку	252,3	315,9	63,5	25,17
Рівень рентабельності діяльності, %	15,02	18,07	3,05 в.п.	x

Отже, впровадження пропонованої стратегії з метою адаптації С(Ф)Г «Наташа» до змін у конкурентному середовищі забезпечила зростання ефективності діяльності та приріст рівня рентабельності у 3,05 відсоткові пункти.

Висновки до розділу 3

1. Визначено, що найбільшою загрозою для С(Ф)Г «Наташа» сьогодні є високий конкурентний тиск. Тому необхідно вжити всіх можливих заходів для його усунення: намагатися, щоб ціни були нижчими, ніж у конкурентів, забезпечуючи при цьому якість; розробити програму рекламування компанії, щоб потенційні споживачі могли отримати інформацію про компанію та її продукцію; розширити асортимент продукції; підвищити якість продукції. На основі проведених досліджень можна запропонувати наступні стратегії, для С(Ф)Г «Наташа»: маркетингова стратегія, диференційована за товаром; розширення ринку та стратегії розвитку; стратегія інтенсивного зростання та стратегії, які безпосередньо відповідають потребам ринку.

2. На основі визначення можливих стратегій для розвитку господарства на прикладі С(Ф)Г «Наташа» розроблено бізнес-план інвестиційного проекту з переробки зерна озимої пшениці. Місія проекту – підвищення конкурентоспроможності зерновиробництва та підприємства в цілому за рахунок переробки зернових культур озимої пшениці в сільському господарстві на борошно першого та другого сортів, попит на які в регіоні не задовольняється повністю. Замовниками продукції С(Ф)Г «Наташа» є переробні підприємства, місцеві жителі та фермери. Продукція С(Ф)Г «Наташа» реалізується на оптово-роздрібних ринках. У майбутньому також можна буде продавати борошно оптом у мережу найближчих роздрібних торговців і торгувати борошном у власних точках продажу. Впровадження пропонованої стратегії з метою адаптації С(Ф)Г «Наташа» до змін у конкурентному середовищі забезпечила зростання ефективності діяльності та приріст рівня рентабельності у 3,05 відсоткові пункти.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що основними факторами, що визначають деталі зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств, є: високий ступінь галузевої фрагментації, значна диференціація та висока конкуренція між сільськогосподарськими товаровиробниками, а також значна залежність від реалізації національної політики, висока частка продукції вітчизняного виробництва, низький ступінь комерціалізації виробництва окремих підгалузей, регіональна концентрація виробництва, особливості виробничих процесів у сільському господарстві та особливості збуту продукції.

2. Сучасна виробнича діяльність відбувається в умовах надзвичайно нестабільного зовнішнього середовища, особливо конкурентного. Проблемами адаптації українських компаній до змін у конкурентному середовищі є відсутність ефективного управління змінами, повільне реагування на зміни, брак фінансових ресурсів та рівня взаємодії із зовнішнім середовищем для запобігання кризовим явищам. Для адаптації підприємства до змін у конкурентному середовищі доцільним буде: підвищити рівень адаптованості підприємства до змін конкурентного середовища, підвищити кваліфікаційний рівень персоналу всіх підрозділів, збирати та обробляти інформацію про можливі тенденції змін зовнішнього середовища, розробити систему показників, що дозволяє завчасно виявляти та запобігати негативним наслідкам зовнішніх змін, максимально використовувати сучасні технології у виробництві та управлінні підприємствами, ефективно диференціювати сектори бізнесу та забезпечити інтегровані системи.

3. С(Ф)Г «Наташа» займається виробництвом та реалізацією продукції тваринництва та рослинництва. Частка надходжень від збуту продукції рослинництва у 2022 році становила 93,5% від загального обсягу продажів. Частка продукції тваринництва у 2022 році становила 5,2%. Слід зазначити, що за досліджуваний період доходи від реалізації продукції зменшилися. Зниження обсягів

виробництва зумовлено близьким місце розташуванням господарства до лінії військових дій. Після початку повномасштабного вторгнення підприємство працювало із обережністю. В ресурси не використовуватися у повній мірі. У 2022 році найбільшу частку в структурі товарної продукції становили 60,3% зерна та 29,8% соняшнику. Серед зернових культур найбільшу питому вагу займає дохід від реалізації озимої пшениці 29,9% у 2020 році та 39,5% у 2021 році.

4. Ефективність виробництва в С(Ф)Г «Наташа» в 2022 році знизилася в порівнянні з попередніми роками, що зумовлено війною в Україні. Так, зменшення обсягу виробленої валової продукції в 2022 році склало 9,14 %, або 3,33 млн. грн. проти рівня 2020 року. Валовий дохід зменшився на 5,63 % (5,4 млн. грн.). А величина витрат при цьому зросла на 11,66 %. За рахунок цього прибуток підприємства зменшився на 53,5 %, що спричинило зменшення рівня рентабельності на 21,06 відсоткові пункти. Отже, діяльність підприємства залишається прибутковою, але менш ефективною. Тому С(Ф)Г «Наташа» потрібно адаптувати підприємство до змін, які відбулися у маркетинговому середовищі.

5. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства С(Ф)Г «Наташа» нами була створена матриця на основі важливих факторів у порівнянні з його основними конкурентами (СТОВ «Урожай», ТОВ Агрофірма «Поклон»). Провівши дослідження, ми дійшли висновку, що компанія С(Ф)Г «Наташа» є конкурентоспроможною, але якість її продукції низька, а ціни дещо завищені. Тому необхідно розробляти стратегії підвищення конкурентоспроможності товару.

6. Визначено, що найбільшою загрозою для С(Ф)Г «Наташа» сьогодні є високий конкурентний тиск. Тому необхідно вжити всіх можливих заходів для його усунення: намагатися, щоб ціни були нижчими, ніж у конкурентів, забезпечуючи при цьому якість; розробити програму рекламування компанії, щоб потенційні споживачі могли отримати інформацію про компанію та її продукцію; розширити асортимент продукції; підвищити якість продукції. На основі проведених досліджень можна запропонувати наступні стратегії, для С(Ф)Г «Наташа»: маркетингова

стратегія, диференційована за товаром; розширення ринку та стратегії розвитку; стратегія інтенсивного зростання та стратегії, які безпосередньо відповідають потребам ринку.

7. На основі визначення можливих стратегій для розвитку господарства на прикладі С(Ф)Г «Наташа» розроблено бізнес-план інвестиційного проекту з переробки зерна озимої пшениці. Місія проекту – підвищення конкурентоспроможності зерновиробництва та підприємства в цілому за рахунок переробки зернових культур озимої пшениці в сільському господарстві на борошно першого та другого сортів, попит на які в регіоні не задовольняється повністю. Замовниками продукції С(Ф)Г «Наташа» є переробні підприємства, місцеві жителі та фермери. Продукція С(Ф)Г «Наташа» реалізується на оптово-роздрібних ринках. У майбутньому також можна буде продавати борошно оптом у мережу найближчих роздрібних торговців і торгувати борошном у власних точках продажу. Впровадження пропонованої стратегії з метою адаптації С(Ф)Г «Наташа» до змін у конкурентному середовищі забезпечила зростання ефективності діяльності та приріст рівня рентабельності у 3,05 відсоткові пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Том. 31 (70). № 1. С. 102-108.
2. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 26. С. 32-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinнов_2023_26_7
3. Багорка М.О., Якубенко Ю.Л., Кадирус І.Г. Особливості маркетингового підходу при адаптації сільськогосподарських підприємств до перехідних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_9
4. 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.
5. Балановська Т., Гогоуля О., Драмарецька К., Восколупов В. Використання маркетингового менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2021. Vol. 7, № 3. С. 142–161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2021_7_3_11
6. Белова Т.Г., Войтович Н.Ю. Сучасні тренди у маркетинговому середовищі підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23(1). С. 16-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23\(1\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23(1)_5)
7. Біловодська О.А., Сигида Л.О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 233 с.

8. Білоусько Т.Ю. Аналіз конкурентного середовища аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(6). С. 50-57.
9. Бойдуник В.Р., Бойдуник Н.М. Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства: методологія аналізу дефініції. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. Вип. 16(2). С. 220-229. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2020_16\(2\)__24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2020_16(2)__24)
10. Бойчук І.В., Дмитрів А.Я. Маркетинг промислового підприємства: навч. Посібник. Львів. комерц. акад. К.: Центр учбової літератури, 2017. 360 с.
11. Буднікевич І., Баранник О., Кифяк О. та ін. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. посібник К.: Центр учбової літератури, 2013. 535 с.
12. Варченко О.М., Варченко О.О., Вернюк Н.О. Обґрунтування розвитку моделей маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 28-43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100\(2\)__5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100(2)__5)
13. Гаврилко Т.О., Прокопенко Н.В. Якісні інноваційні рішення як умова прибуткової діяльності підприємств в конкурентному середовищі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 49. С. 151-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_49_27
14. Газуда Л., Волощук Н., Матієга О. Наукові підходи до формування дієвої системи маркетингу у сфері аграрного розвитку. *Проблеми агропромислового комплексу Карпат*. 2021. Вип. 29-30. С. 156-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pakk_2021_29-30_21
15. Гончарук І.В., Томашук І.В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 4. С. 7-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2022_4_3

16. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О., Гудзинська Ю.С. Потенціал розвитку конкурентного середовища: методологічний аспект. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2020. № 23. С. 4-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2020_23_3
17. 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)
18. Значек Р.Р., Статєва М.С., Мардар М.Р., Черевата Т.М. Аналіз маркетингового середовища та оцінка конкурентоспроможності нових продуктів підвищеної харчової цінності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2020. № 8. С. 32-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_8_6
19. Іванова Г. О. Напрями розвитку маркетингового потенціалу окремих суб'єктів агробізнесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 3. С. 206-212. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2018_3_3_28
20. Кошеленко Е.Ю. Розробка та впровадження збутової політики в аграрному підприємстві. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 204-205.
21. Красноручський О.О., Данько Ю.І., Орел А.М. Детермінанти впливу зовнішнього середовища на конкурентний потенціал аграрних підприємств та їх оцінка. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 58-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_3_8
22. Кривобок В. К. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 14. С. 412-426.

23. Курбан О.В. PR у маркетингових комунікаціях: навч. Посібник. К.: Кондор, 2014. 246 с.
24. 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.
25. Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Особливості розробки маркетингових стратегій зростання для агроформувань. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2018. № 12. С. 37-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2018_12_7
26. Левченко Ю.Г., Гаврикова А.В. Економічний механізм адаптації підприємства до конкурентного середовища. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 18(2). С. 25-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_18\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_18(2)_6)
27. Лепейко Т. І. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 176-181.
28. Лорві І.Ф. Система маркетингового управління на сільськогосподарських підприємствах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2020. № 7. С. 45-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_7_8
29. Мазур К.В., Мухіна О.В. Розробка маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства агропродовольчого комплексу. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_55
30. 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.
31. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Яхницька В.П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 24-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_11_6

- 32.Марченко О.С., Шевченко Л.С. Підприємництво в конкурентному середовищі: ризики, дисбаланси та безпека. *Економічна теорія та право*. 2023. № 2. С. 24-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2023_2_4
- 33.Меліхов А. А. Чинники конкурентного розвитку підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Менеджер*. 2020. № 3. С. 55-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2020_3_7
- 34.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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_1_46
- 35.Обиденко Г.О. Середовище функціонування аграрних підприємств у забезпеченні їх економічної безпеки. *Економіка і управління*. 2019. № 3. С. 84-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2019_3_13
- 36.Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика: навч. Посібник. Одес. нац. екон. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2014. 208 с.
- 37.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.
- 38.Ослопова М. В. Трансформація макроекономічного маркетингового середовища аграрних підприємств в умовах глобалізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 2. С. 338-344. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_2_45
- 39.Пенькова О.Г., Харенко А.О., Лементовська В.А. Економічний механізм маркетингу вітчизняних середніх підприємств аграрного бізнесу. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 311-319. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100\(2\)__32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100(2)__32)

- 40.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.
- 41.Поленкова М. В. Моделювання оптимальних рівнів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах сталого розвитку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки.* 2020. № 6. С. 41–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2020_6_7
- 42.Пугачевська К.Й., Данилко М.М., Хроменко Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища. *Бізнес-навігатор.* 2022. Вип. 3. С. 17-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_3_5
- 43.Самофал О. В. Вплив пандемічної кризи на систему маркетингу дрібнотоварних виробників сільськогосподарської продукції в Україні. *Агросвіт.* 2021. № 9-10. С. 69-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_9-10_12
- 44.Сиволовська О.В., Чередниченко Є.М. Застосування концепцій маркетингу навколишнього середовища для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. № 68. С. 233-240. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_68_28
- 45.Сіренко Н.М., Мікуляк К.А. Інструментарій стратегічного аналізу розвитку аграрного сектору у ринковому середовищі. *Облік і фінанси.* 2020. № 3. С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2020_3_17
- 46.Сіренко Н.М., Рибачук В.П., Мікуляк К.А. Роль малого бізнесу для розвитку аграрного сектору у ринковому середовищі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка.* 2021. № 20. С. 82-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2021_20_14
- 47.Сірик А., Чернега А., Полешко Л. В. Маркетингове середовище компанії. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій.* 2016. № 2. С. 62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2016_2_46

48. Солнцев С.О., Москаленко О.Д., Черненко О.В. Система моніторингу маркетингового середовища підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. С. 341-354. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2018_15_40
49. Сорока К.О. Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах машинобудування: монографія. Дн-ська держ. фін. акад. Дн-ськ: ДДФА, 2013. 172 с.
50. Термоса І. О. Аспекти формування підприємницького середовища в аграрному секторі економіки України. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 3. С. 53-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_3_11
51. Термоса І.О. Становлення сучасного підприємницького середовища в аграрному секторі економіки України. *Вісник аграрної науки*. 2020. № 9. С. 59-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaan_2020_9_10
52. Ужва А. М. Комплексна діагностика економічної складової сталого розвитку сільськогосподарських підприємств у конкурентному середовищі. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27, № 3. С. 228-235. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27\(3\)__30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(3)__30)
53. Устік Т. В. Організація процесу стратегічного планування маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 371-378. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_1_45
54. Формування системи інноваційного маркетингу підприємств. С. В. Маловичко [та ін.]; Донец. нац. ун-т економіки та торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2016. 215 с.
55. Хаєцька О. П. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах інноваційного середовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 2. С. 101-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_2_17

- 56.Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2020. Вип. 1. С. 24-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuc_2020_1_4
57. Чибузур О. Л. Факторна модель конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 126-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_2_20
- 58.Чобаль Л.Ю., Сімах К.Ю. Ключові фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємств сільського зеленого туризму. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 11. С. 54-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_11_10
- 59.Шашко В.О., Фоміченко І.П., Шмарова А.О. Особливості функціонування маркетингових стратегій в умовах діяльності аграрних підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2022. № 2. С. 81–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2022_2_16
- 60.Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів: Український бестселер, 2013. 427с.