

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

\_\_\_\_\_ **Марія БАГОРКА**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2023 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: Формування конкурентних переваг аграрного підприємства**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувачка**

**Кирило МАЙОРОВ**

**Науковий керівник,**

**к.е.н., доцент**

**Леся КРЮЧКО**

Дніпро – 2023

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Маркетингу  
**Освітньо-професійна програма:** «Маркетинг»  
**Спеціальність:** 075 «Маркетинг»  
**Ступінь вищої освіти:** Магістр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**З А В Д А Н Н Я**

на підготовку кваліфікаційної роботи

**МАЙОРОВ КИРИЛО ДМИТРОВИЧ**

1. **Тема кваліфікаційної роботи** «Формування конкурентних переваг аграрного підприємства»

**Науковий керівник** Крючко Леся Станіславівна, к.е.н., доцент.

затверджені наказом по університету від «10»жовтня 2023 р. № 3069..

2. **Строк подання студентом роботи** – 11 грудня 2023.

3. **Вихідні дані до роботи** річні звіти ФГ АгроАльянс за 2019-2022 роки, виробничо-фінансові плани.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретично-методологічні засади створення конкурентних переваг аграрних підприємств. 2. Сучасний рівень конкурентних переваг ФГ АгроАльянс. 3. Шляхи вдосконалення конкурентних переваг аграрного підприємства. Висновки та пропозиції.

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

1. Види ринкової конкуренції та їхні особливості. 2. Модель п'яти конкурентних сил Портера. 3. Класифікація конкурентних переваг. 4. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги підприємства. 5. Динаміка складу і структури товарної продукції ФГ АгроАльянс. 6. Рівень забезпечення землею ФГ АгроАльянс. 7. Матриця профілю зовнішнього середовища для ФГ АгроАльянс. 8. Матриця SWOT-аналізу для ФГ АгроАльянс. 9. Багатокутник конкурентоспроможності. 10. Система оптимальної конкурентної стратегії. 11. Стратегія розвитку ФГ АГРОАЛЬЯНС за методом SPACE. 12. Модель ADL/LC.

### 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретично-методологічні засади створення конкурентних переваг аграрних підприємств	січень - березень 2023р.	виконано
2	Сучасний рівень конкурентних переваг ФГ АгроАльянс	квітень - червень 2023р.	виконано
3	Шляхи вдосконалення конкурентних переваг аграрного підприємства	липень - жовтень 2023р.	виконано
	Висновки та пропозиції	листопад 2023р.	виконано
	Оформлення дипломної роботи	04.12.2023р.	виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ Майоров К.Д.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник \_\_\_\_\_ Крючко Л.С.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Сутність теорії конкуренції та конкурентних переваг	10
1.2. Особливості формування конкурентних переваг в аграрних підприємствах	22
1.3. Методичне забезпечення аналізу конкурентних переваг	32
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ФГ АгроАльянс	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства	42
2.2. Моніторинг маркетингового середовища ФГ АгроАльянс	51
2.3. Оцінка конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства	60
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	70
3.1. Формування стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства	70
3.2. Розробка комплексу заходів підвищення конкурентних переваг ФГ АгроАльянс	81
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96

## Реферат

Тема: Формування конкурентних переваг аграрного підприємства.

Кваліфікаційна робота: 95 ст., 17 рис., 14 табл., 63 літературні джерела.

Об'єктом є дослідження є процес формування, забезпечення та підвищення конкурентоспроможності ФГ АгроАльянс.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад щодо системи управління конкурентоспроможності ФГ АгроАльянс в контексті формування, забезпечення та підвищення, а також вдосконалення діючої на підприємстві системи маркетингового управління конкурентоспроможністю визначення теоретичних і практичних засад та напрямків її підвищення.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування і забезпечення системи управління конкурентоспроможності ФГ АгроАльянс.

В ході виконання кваліфікаційної роботи досліджено поняття «конкурентоспроможність підприємства», визначено основи управління та методи її оцінки, проаналізовано сучасний рівень конкурентних переваг господарства та визначено напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю. Результати дослідження впроваджені в практичну діяльність фермерського господарства АгроАльянс, яке знаходиться в П'ятихатському районі Дніпропетровської області.

### АНОТАЦІЯ

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, МАРКЕТИНГОВА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВА

### SUMMARY

COMPETITION, COMPETITIVENESS, COMPETITIVE ADVANTAGES, MARKETING MANAGEMENT SYSTEM, ENTERPRISES

## Вступ

**Актуальність теми.** Сучасна ринкова економіка світу та України зокрема функціонує в умовах жорсткої глобальної конкуренції, яка з кожним роком стає все більш глобалізованою. У цьому контексті потенціал стабільного економічного зростання української економіки в цілому та її окремих аграрних товаровиробників значною мірою залежить від ефективного вирішення завдання зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

В свою чергу, в контексті сучасних світових економічних тенденцій, конкурентоспроможність підприємств є багатоаспектним показником стану та перспектив розвитку, як самих підприємств так і економічної системи країни в цілому, визначає їх участь у міжнародному поділі праці, виступає гарантом економічної безпеки та в цілому відображає здатність країни виробляти товари та послуги в умовах вільного ринкового середовища, які відповідають вимогам світових ринків і сприяють підвищенню добробуту її громадян.

Процеси глобалізації змінюють природу конкурентоспроможності та конкурентних переваг на всіх рівнях. У цьому контексті особливого значення набуває питання повноцінної та ефективної участі України у світовій економіці та підвищення конкурентоспроможності країни в цілому та її сільськогосподарських підприємств зокрема, зважаючи на потенціал країни як аграрної країни. Питання створення високо конкурентної національної економіки є ключовим викликом сьогодення, адже результати рейтингів провідних міжнародних організацій свідчать, що Україна посідає останнє місце серед досліджуваних країн, про що свідчить той факт, що більшість підприємств країни не є конкурентоспроможними на світовому ринку.

Для того щоб національна економіка нашої країни ефективно функціонувала у складному та динамічному ринковому просторі світу, зважаючи на те, що Україні відноситься до аграрних країн, необхідно

переглянути концептуальний підхід до управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств країни в контексті саме системи їх маркетингового управління.

Сьогоднішня політична та економічна ситуація посилила непередбачуваність економічних процесів в країні та навіть в світі і таким чином вплинула на стан конкуренції та конкурентоспроможності підприємств. Тому, сьогодні, як ніколи питання управління конкурентоспроможністю підприємств набуло першочергового значення. Поточна ситуація вимагає приділяти більше уваги ефективності функціонування підприємств у даному конкурентному середовищі, ніж ефективності виробництва. Наразі, з огляду на економічну ситуацію, питання управління конкурентоспроможністю підприємства, з метою забезпечення високої конкурентоспроможності підприємств є не самоціллю, а засобом зміцнення позицій національної економіки та вирішення соціальних проблем країни загалом.

Отож, зважаючи на актуальність та значущість питання підвищення конкурентоспроможності підприємств, як головних структурних одиниць економіки країни, а отже відповідно управління конкурентоспроможністю підприємства досить широко та глибоко розглядається в науковій спільноті як світу, так і вітчизняній зокрема, а саме дане питання досліджували такі видатні діячі світового рівня - Е. Альтман, І. Ансоффа, Т. Бейтмен, Д. Болла, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж-Ж. Ламбен, В. Маккалах, К. Макконнелл, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон та інші. Крім того вагомий вклад в питання дослідження різних аспектів проблеми конкурентоспроможності зробили вітчизняні вчені - Г.Л. Азоєв, В.Д. Базилевич, Н.Є. Скоробогатова, З.М. Борисенко, А.С. Гальчинський, Б.М. Данилишин, П.С. Зав'ялов, Г.Ю. Ткачук, В.П. Семиноженко, А.О. Старостіна, С.М. Безродна, А.М. Должанський, Г.М. Гриценко, В.Р. Купчак, В.В.Лагодієнко, В.О.Лаготюк, О.М. Стрішенець, Н.В. Решетило, Р.В. Романюк та інші. Незважаючи на те, що досить багато вчених досліджували питання управління

конкурентоспроможністю, воно до цих пір залишається не до кінця вивченим та потребує подальших досліджень, особливо в контексті маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору.

**Мета і завдання дослідження.** Мета даної кваліфікаційної роботи це вивчення, дослідження та обґрунтування теоретико-методичних засад маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства та вдосконалення на їх основі процесу управління конкурентоспроможністю в ФГ АгроАльянс з метою підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства шляхом прийняття та впровадження відповідних управлінських заходів.

Для досягнення вищевказаної мети, потрібно виконати наступні завдання:

- дослідити економічну сутність та фактори формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств;
- розкрити основні засади маркетингового управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств;
- визначити методологічні засади оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств;
- провести організаційно-економічну характеристику досліджуваного фермерського господарства;
- провести моніторинг маркетингового середовища ФГ АгроАльянс;
- виконати оцінку конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства;
- знайти та запровадити певну модель маркетингового управління конкурентоспроможністю, що буде характерна саме для досліджуваного господарства;
- визначити та запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності ФГ АгроАльянс з застосуванням методу ієрархічного аналізу та розрахунку індексу когерентності;



- застосувати модель оптимізації виробничо структури ФГ АгроАльянс для підвищення конкурентоспроможності його продукції.

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи є теоретичні, методологічні та організаційно аспекти маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах господарювання.

**Об'єктом дослідження** є процес формування, забезпечення та підвищення конкурентоспроможності ФГ АгроАльянс.

**Методи дослідження.** Для розкриття досліджуваних дефініцій кваліфікаційної роботи використовуються наступні методи: синтез, систематизації, порівняння, групування, оцінка та метод аналогії. Крім того, для вивчення існуючих методів аналізу SWOT, наукової абстракції, графічної та табличної техніки використовується метод наукової абстракції.

Інформація, яка послужила основою для дослідження, була отримана з різноманітних джерел, включаючи науково-методичну літературу, періодичні видання та нормативно-правові акти, що регулюють відносини в сфері добросесної конкуренції, фінансові звіти та примітки до фінансових звітів. Кваліфікаційна робота виконується за матеріалами фермерського господарства АгроАльянс.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в наступному:

*удосконалено:*

– визначення поняття конкурентних переваг підприємства та виділено системно-інтеграційний підхід щодо тлумачення поняття конкурентоспроможності як відповідної здатності вибудувувати якісні та довгострокові взаємини з суб'єктами ринку та швидко адаптуються під зміни макро- та мікросередовища ринку в інтересах побудови ефективних бізнес-процесів, сталого зростання прибутку та набуття конкурентних переваг;

*узагальнено:*

- розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства в контексті системи маркетингового управління;

*систематизовано:*

- методи оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства з виділенням їх недоліків.

Отримані результати дослідження мають практичне значення, оскільки вони пропонують алгоритм впровадження стратегії для досягнення конкурентних переваг за допомогою систематизації прийняття рішень, встановлення логічного порядку та спрощення координації та контролю виконавців. Розробка та реалізація стратегії забезпечення конкурентних переваг сприятиме проведенню стратегічних змін і мобілізації внутрішнього потенціалу конкурентоспроможності підприємства для їх реалізації.

Публікації. За результатами дослідження опублікована стаття в науковому журналі Агросвіт № 19 (2023) на тему: «Теоретичні аспекти управлінської структури системи маркетингу на підприємстві», а також тези на теми «Кризовий маркетинг як інструмент виживання та розвитку аграрних підприємств в Україні» та «Формування стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства», які опубліковано в жовтні 2023 року в збірнику матеріалів II Міжнародної науково-практичної Інтернет - конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» та збірнику XI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет - конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» відповідно.

Структура роботи: вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел, додатки. Робота містить 95 сторінок основного тексту, 14 таблиць, 17 рисунків. Список використаних джерел налічує 63 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Сутність теорії конкуренції та конкурентних переваг

Однією з головних характеристик відносин між суб'єктами ринкової економіки є їх конкуренція, яка проявляється у боротьбі між підприємствами за більш вигідні умови виробництва і з метою отримання максимального прибутку через продаж товарів та послуг. Розвиток та виникнення конкуренції історично пов'язані з розвитком товарного господарства. В основі конкуренції лежить бажання виробників досягати фінансового успіху та свобода вибору. Зародження конкуренції історично пов'язують з товарним господарством [15].

Конкуренція розкриває важливі аспекти ринкових відносин. Розглядаючи конкуренцію як складову господарського механізму, можна виділити її основні механізми впливу: попит, пропозицію і ціну. До учасників процесу відносять як виробників і споживачів. Наприклад, зниження ціни відбувається при посиленні конкуренції між виробниками та зростанням пропозицій на товари або послуги. І відповідно обернений процес відбудеться при формуванні конкуренції між споживачами (покупцями). Як результат формується певна ринкова ціна на товари та послуги, що має вплив на механізм стихійного регулювання наявних пропорцій народного господарства [22].

Багато вітчизняних та зарубіжних авторів у своїх роботах приділяли увагу проблематиці конкуренції, серед них можна виділити таких вчених як А. Сміт, Г. Багієв, Д. Аакер, Й. Шумпетер, П. Друкер, І. Ансофф, М. Портер, Р. Фатхутдінов, А. Градов, Й. Шумпетер, А. Юданов, А.І. Субетто, Л. Довгань, І. Білецька, І. Парасій-Вергуненко, Д. Рікардо, В. Немцов, З.

Шершньова, С. Савчук, Ф. Найт та інші. Однак як відзначають Ж-К. Коллі та І. Бернар, «...наскільки термін «конкуренція» є першоосновою для ринкової економіки, настільки ж складно дати їй визначення, яке було б точним і реалістичним» [8 с. 784].

На сьогодні немає чіткого визначення конкуренції, і його можна пояснити лише шляхом вивчення умов, у яких вона розвивається, та особливостей, що їй притаманні.

Конкуренція на вільному ринку існує як явище, яке саморегулюється і самопідтримується, що об'єктивно є характерною рисою ринкових та міжсуб'єктних відносин. У цьому контексті можна говорити не стільки про зовнішнє управління конкуренцією, скільки про адаптацію до неї.

Конкуренція еволюціонувала від простіших до складніших форм. Вона ефективно формує ринкові ціни та знижує виробничі витрати, вирішує завдання розподілу ресурсів, допомагає збалансувати попит і пропозицію. Проте наріжні риси конкуренції не обмежуються лише позитивними аспектами. Також вона супроводжується негативними явищами, такими як: дестабілізація економічного становища окремих груп населення, витіснення дрібних виробників великими капіталовкладеннями, посилення соціальної нерівності, зростання безробіття та інфляційного тиску, значне збільшення розриву в добробуті між групами населення тощо.

Адам Сміт заснував теорію конкуренції в науковій економічній думці в 1776 році, коли він визначив конкуренцію як специфічну форму суперництва, що впливає на зміну цін, і сформулював принцип «невидимої руки». Крім того, він визначив основні умови ефективної конкуренції, створивши конкурентний механізм, який наближає промисловий прибуток до норми прибутку.

Важливо зауважити, що у працях представників класичної економічної школи основний акцент був спрямований на цінову конкуренцію. Розгортаючи ідеї регулювання ринкових цін через конкуренцію, Девід

Рікардо вбачав: "Коли говорять про предмет споживання, його мінову вартість і закони, що визначають його ціни, завжди мають на увазі такий товар..., виробництво якого суттєво піддавалося впливу конкуренції".

Існує два типи конкуренції: міжгалузєва і внутрішньогалузєва. Міжгалузєва конкуренція полягає в змаганні між виробниками товарів з різних секторів економіки за найвигідніші умови або сфери використання свого капіталу. Внутрішньогалузєва конкуренція - це конкуренція між окремими підприємцями в кожній галузі за прибуток, що впливає із суспільної цінності товару. Цей вид конкуренції не вирішує відмінностей у рівнях прибутку між галузями; цю проблему вирішує міжгалузєва конкуренція, яка є особливою формою конкуренції за більш вигідне використання капіталу, і виражається в переливанні капіталу з однієї галузі в іншу"[3].

У ринковій економіці існують різні типи конкуренції, залежно від кількості конкурентів, асортименту продукції, що пропонується споживачам, та методу конкуренції, що використовується: олігополія, монополія та чиста конкуренція (рис. 1.1). Третій тип вважається досконалою конкуренцією, тоді як два перших - недосконалою конкуренцією.

Цінова динаміка визначається впливом попиту та пропозиції на ринку, при цьому державний контроль над цінами не є необхідним. Проблем з реалізацією відсутні, оскільки продукція здається за звичайним обміном або через товарну біржу. Тобто, в умовах чистої конкуренції продавці та виробники не витрачають значних зусиль на розробку маркетингової стратегії, спрямованої переважно на створення нових товарів, визначення оптимальних цін, стимулювання збуту та рекламу. Але не можна стверджувати, що умови чистої конкуренції повністю виключають труднощі зі збутом продукції. Підприємствам важливо уважно аналізувати попит та його можливі коливання [14].

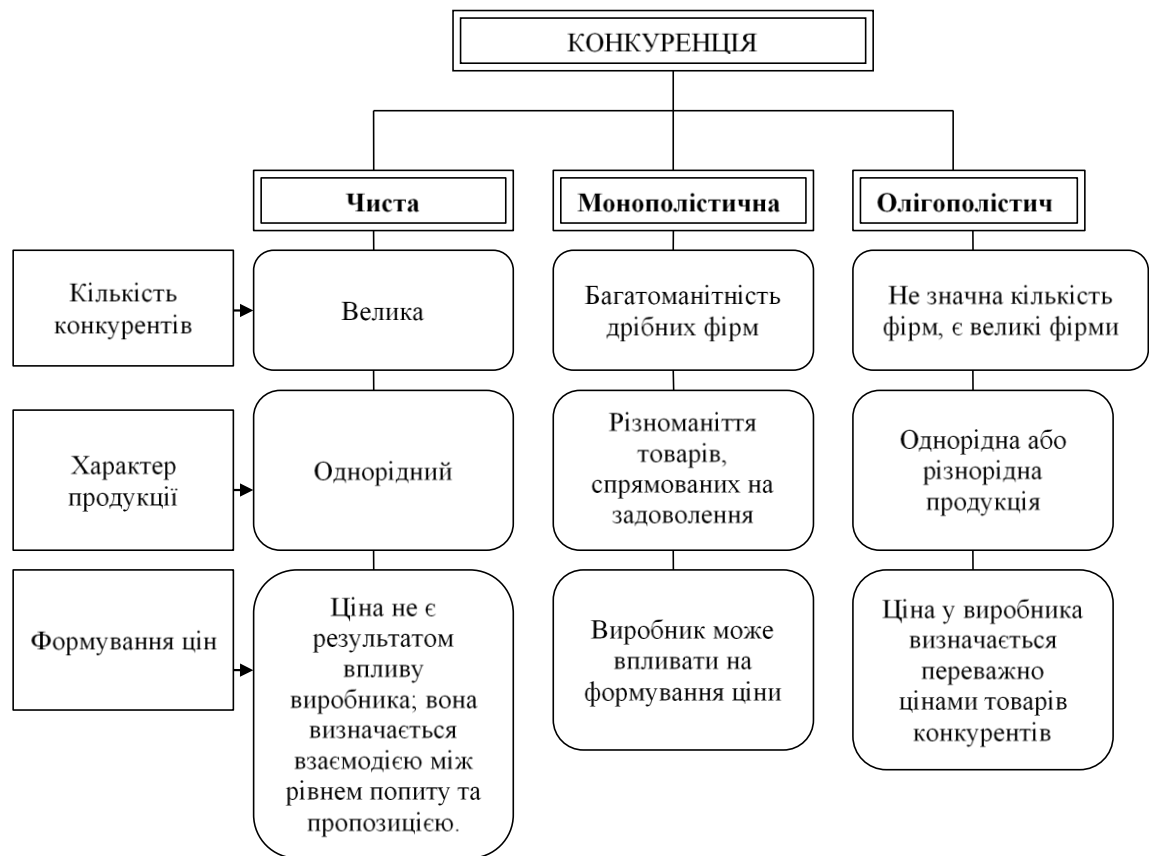


Рис. 1.1. Види ринкової конкуренції та їхні особливості [35]

Майкл Портер вніс важливий внесок у розуміння конкурентоспроможності компаній через введення концепції економічного кластера. Він підкреслив, що успішність компанії в значній мірі залежить від конкурентоспроможності її економічного оточення.

За думкою Портера, наявність високого рівня конкуренції на внутрішньому ринку та вищий рівень вимог покупців сприяють успіху компаній на світовому ринку.

Майкл Портер виділяв чотири основні типи конкурентних стратегій, що визначаються різними "чинниками". Він розглядав конкуренцію на основі:

1. "Чинників" або природних ресурсів: Використання природних ресурсів, доступних у даній країні, як конкурентної переваги.
2. Інвестицій: Зосередження на великих інвестиціях у виробництво, технології та інші аспекти бізнесу для забезпечення конкурентоспроможності.

3. Інновацій: Розвиток новаторських продуктів, технологій або процесів як стратегії конкурентної переваги.

4. Багатств: Накопичення ресурсів, таких як великі фінансові резерви, технічний капітал і знання, які допомагають у створенні конкурентних переваг.

Портер підкреслював, що економічного лідерства найкраще досягають країни, які активно конкурують на основі інновацій, оскільки це сприяє створенню стійкої конкурентної переваги.

Для вивчення в галузі конкурентного середовища використовується Модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Ця модель дозволяє аналізувати структуру сил, оцінювати їх вплив і розробляти конкурентну стратегію [6].

Вплив структури галузі на конкурентну боротьбу та стратегії фірми є важливим. Конкурентний стан в галузі залежить від п'яти ключових конкурентних сил:

1. Конкуренція між продавцями в самій галузі: Конкуренція серед фірм у галузі впливає на цінові стратегії, які вони обирають, та загальний рівень конкуренції.

2. Наявність фірм, що пропонують аналогічні товари: Наявність альтернативних товарів або послуг може обмежувати цінову гнучкість фірм та впливати на їх стратегії.

3. Потенційна поява нових учасників в галузі: Високий рівень конкуренції може залежати від того, наскільки легко нові фірми можуть увійти на ринок та конкурувати з існуючими гравцями.

4. Можливість постачальників матеріалів встановлювати свої умови: Якщо постачальники мають сильний вплив, це може впливати на вартість та доступність ресурсів для фірм.

5. Здатність споживачів продукції фірми визначати свої вимоги: Поведінка споживачів визначає попит на продукцію фірм та може впливати на їхні стратегії маркетингу та обслуговування клієнтів [6].

Рівень конкуренції визначає, наскільки привабливою є галузь для фірм з точки зору розстановки сил. У цьому контексті привабливість галузі пов'язана з її прибутковістю, а "неприваблива" галузь - це та, в якій комбінація сил призводить до зниження прибутковості. Найменш привабливими є галузі, в яких конкуренція майже досконала. Портер називає ці сили "мікросередовищем", відокремлюючи його від "макросередовища", що включає фактори, які впливають на здатність компанії обслуговувати клієнтів і здобувати прибуток. Зміни у факторах мікросередовища часто вимагають перегляду галузі та ринкової позиції компанії.

Хоча достатня привабливість галузі не гарантує однакового прибутку для всіх компаній, їм слід використовувати свої мережу дистрибуції, бізнес-моделі, ключові компетенції щоб досягти прибутків, вищих за середньогалузеві [18].

Зображена на рисунку 1.2 модель п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє встановити оптимальну взаємодію між внутрішнім станом організації та впливом зовнішніх сил на неї.

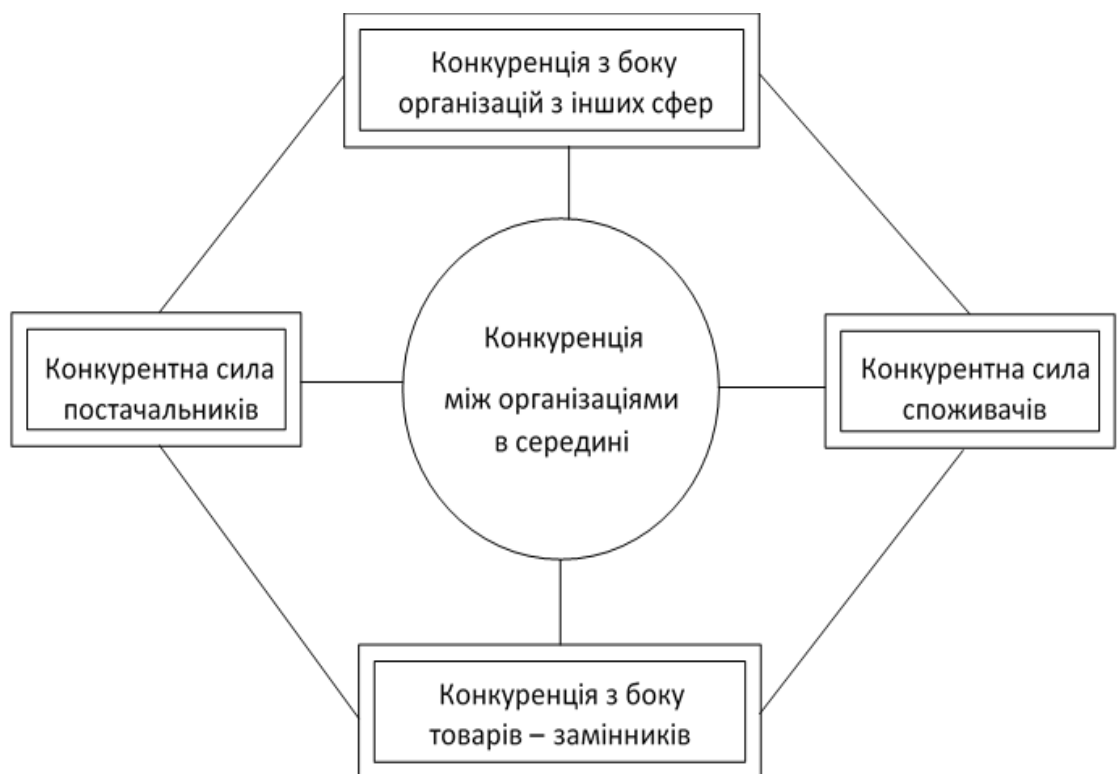


Рис. 1.2. Модель п'яти конкурентних сил Портера [21]

Щодо умов виникнення конкуренції, важливими чинниками є:



- Існування безлічі незалежних покупців і виробників ресурсів або товарів на ринку, що надає широкий вибір.
- Самостійний вибір галузі економічної діяльності для виробників, що сприяє різноманітності.
- Вільний вихід з ринку, створюючи умови для конкуренції.
- Рівновний попит і пропозиція, усунення дефіциту і надмірного виробництва.
- Мобільність трудових, фінансових, матеріальних ресурсів.
- Відсутність домовленостей між постачальниками та споживачами ресурсів, які можуть встановити обмеження для конкуренції.
- Забезпечення прозорості та створення рівних умов в конкуренції покладається на наявність повної інформації про ціни, норми прибутку, попит та пропозицію для кожного учасника [30].

Також, важливими факторами для виникнення конкуренції є: різноманітність інтересів та потреб різних учасників ринку; непередбачувані зміни в споживчому попиті та технологічному прогресі; сталість або змінність правил гри на ринку, що визначається законодавством та регулюючими органами; наявність інновацій та можливість впровадження нових технологій, що зміцнюють конкурентоспроможність; гнучкість управлінських рішень та здатність компаній швидко адаптуватися до змінних умов ринку.

Таким чином, конкуренція представляє собою економічну боротьбу між виробниками аналогічних товарів на ринку за привертання більшого числа покупців та досягнення максимального прибутку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність компанії в конкретному сегменті регіонального чи товарного ринку визначається загальною оцінкою її конкурентних переваг з точки зору ресурсного потенціалу, якості споживчого попиту та системної ефективності на момент оцінки або за період оцінки. Конкурентна сила визначається наявністю конкурентних

переваг та певною конкурентною позицією, які формуються за участю таких факторів, як стан ефективності виробництва, наявність патентів, ефективність рекламної кампанії, рівень управління та відносини зі споживачами. Конкурентна позиція відображає становище компанії в галузі з урахуванням результатів її діяльності та переваг над конкурентами.

Конкурентоспроможність компанії базується на якості її вхідних ресурсів, таких як: матеріальні, фінансові, інформаційні, соціальні, інтелектуальні, а в сучасних умовах також інформаційні та інтелектуальні, а в наш час - науково-інтелектуальних. Все, що відбувається з виходом компанії і загалом все, що визначає його конкурентоспроможність, залежить від ефективності, вхідних ресурсів і операційної системи самої компанії [52].

Багато вчених намагаються визначити конкурентні переваги, проте на сьогодні не існує єдиного загальноприйнятого визначення для цього важливого та актуального поняття.

Однак, розуміння конкурентних переваг не обмежується лише факторами ефективності виробництва та володіння патентами. Сучасні умови також враховують інформаційні та інтелектуальні ресурси як важливі складові конкурентних переваг. Відтак, важливо враховувати цей аспект при аналізі конкурентоспроможності.

У той же час, конкурентна позиція визначається місцем, яке підприємство, галузь або країна займає у своїй сфері в порівнянні з конкурентами. Це відображається у результативності їхньої діяльності та у взаємодії зі споживачами. Отже, реальна конкурентність визначається не лише внутрішніми факторами, але й зовнішніми взаємодіями та реакціями на зміни в ринковому середовищі.

Дослідження конкурентних переваг вимагає не тільки розуміння їхньої суті, але і врахування контексту еволюційного розвитку теорії конкуренції. Розвиток підходів до конкурентоспроможності повинен віддзеркалювати змінюючіся реалії ринкового середовища та технологічних інновацій.

У світлі глобалізації та зростаючої конкуренції важливо визначити, як конкурентні переваги можуть бути використані для підтримання стійкої позиції на ринку. Це включає в себе не лише збереження існуючих переваг, але й пошук нових шляхів їхнього розвитку та постійне адаптування до змін.

Концепція конкурентних переваг є динамічною, і її розуміння вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у бізнес-середовищі. Однією з ключових вимог є здатність підприємства або галузі вчасно реагувати на тенденції та зміни, що відбуваються на ринку.

Узагальнення та класифікація конкурентних переваг стає важливою задачею для розуміння їхнього впливу на конкурентоспроможність та для розробки стратегій, спрямованих на забезпечення стійкої позиції на ринку у довгостроковій перспективі.

Основна суть конкурентних переваг часто виявляється через ряд характеристик, які визначають успішність підприємства на ринку порівняно з конкурентами. Зокрема, важливою характеристикою є здатність підприємства ефективно розподіляти ресурси, забезпечуючи більш стійке та тривале положення на ринку.

Конкурентні переваги представлені сукупністю характеристик, властивостей, ресурсів та цінностей, які визначають підприємство та надають йому перевагу перед конкурентами. Ці особливості створюють основу для досягнення конкурентних позицій та забезпечення успішності на ринку.

Деякі автори розглядають конкурентну перевагу і конкурентоспроможність на індивідуальному рівні як взаємозалежні поняття. В їхньому розумінні, конкурентна перевага стає властивістю товару, яка робить його більш привабливим для споживача порівняно з аналогічним товаром конкурента.

Можна виділити ключові властивості конкурентної переваги. конкурентна перевага є складовою конкурентних відносин. Ця перевага проявляється при умові конкурентної боротьби на ринку. Конкурентна перевага є відносною та може змінюватися в контексті конкурентних умов.

Динамічний характер конкурентної переваги визначається постійними змінами в бізнес-середовищі та конкурентному ландшафті.

На основі вищезазначеного висувається наступне авторське визначення конкурентної переваги.

Конкурентна перевага підприємства – невід’ємний компонент системи конкурентних відносин, який дозволяє підприємству випереджати конкурентів та досягати вищого рівня конкурентоспроможності.

Організація та систематизація конкурентних переваг є ключовими елементами для раціонального управління підприємством в умовах конкурентної діяльності. Застосування розроблених наукових підходів у реальній діяльності сприяє досягненню вищого рівня конкурентоспроможності.

На рис. 1.3 класифікації конкурентних переваг враховані основні критерії, що сприяють більш повному розумінню та систематизації цього ключового аспекту конкурентного середовища.

Конкуренція виступає як динамічний каталізатор конкурентних відносин і є важливою основою для формування та прояву конкурентоспроможності на різних рівнях. Дослідження процесу формування конкурентних переваг націлене на розкриття механізму їх впливу на конкурентоспроможність та їх внутрішніх взаємозв'язків.

Конкурентоспроможність не гарантується лише наявністю окремих конкурентних переваг, оскільки на неї впливають важливі фактори зовнішнього середовища. Економічні, ринкові, політичні, конкурентні, соціальні, міжнародні та технологічні чинники утворюють комплексну динаміку, яка визначає конкурентоспроможність.

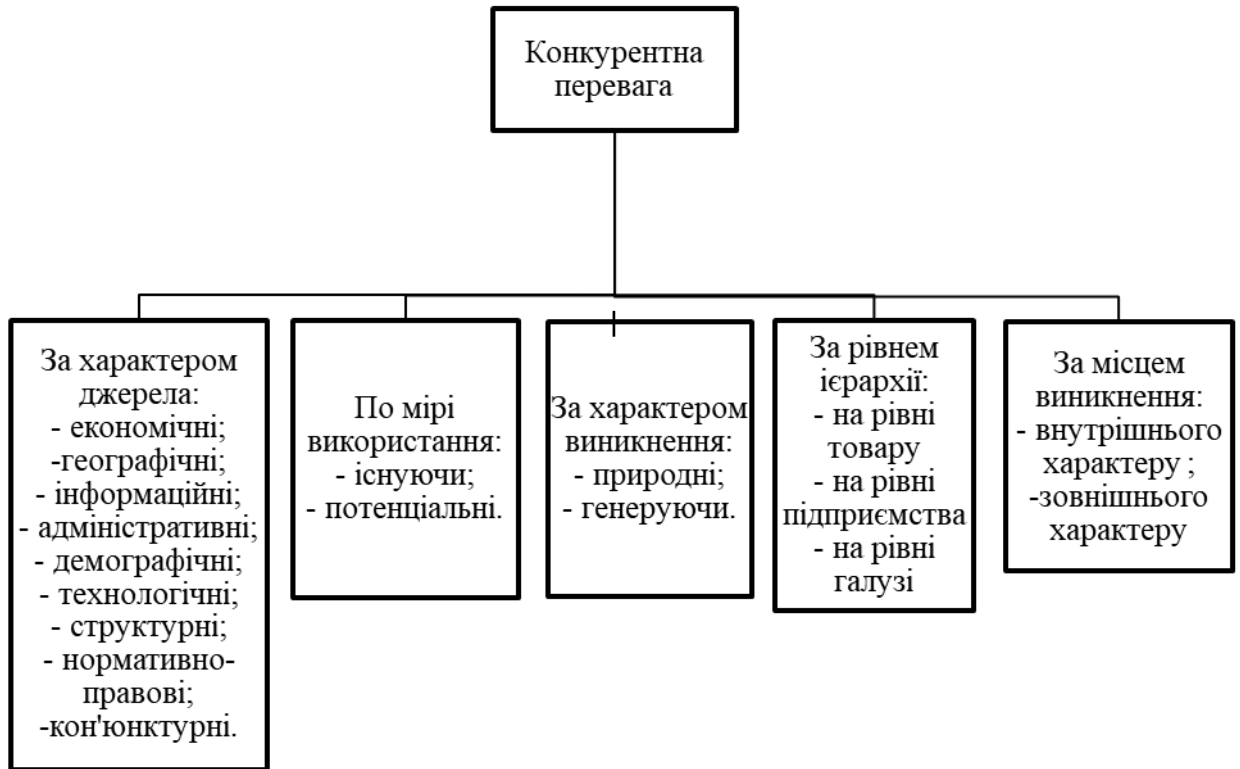


Рис. 1.3. Класифікація конкурентних переваг [16]

Вмотивоване тлумачення економічної суті конкурентних переваг вимагає чіткого визначення їхньої ролі та місця у складній системі конкурентних відносин. У системі конкурентних відносин можна визначити ієрархію, що включає такі етапи: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги та конкурентну стратегію (див. рис. 1.4).

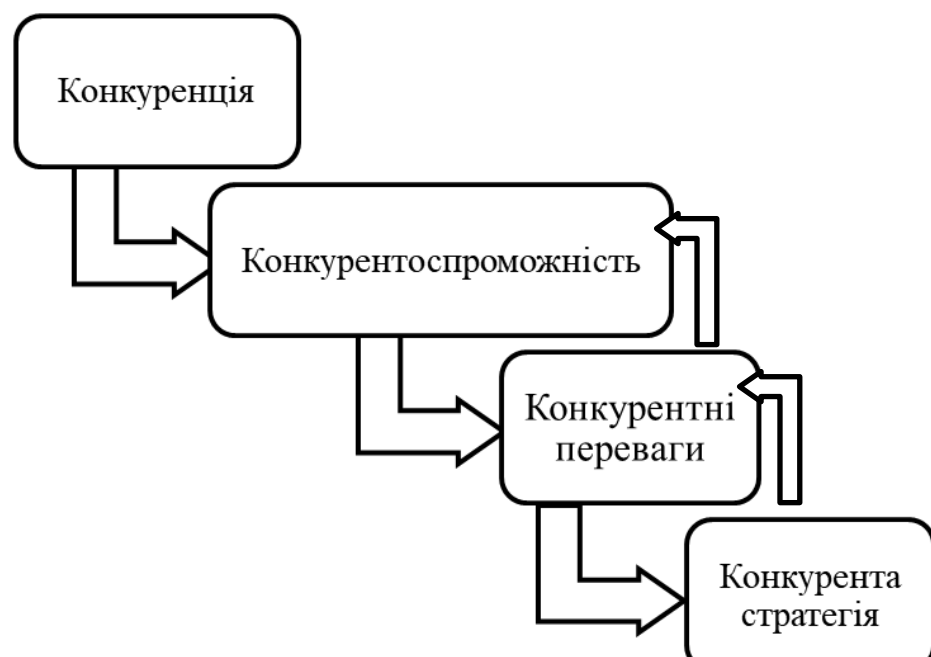


Рис. 1.4. Зв'язок понять в системі конкурентних відносин [18]

Конкурентні переваги та конкурентоспроможність характеризують не лише окремі види продукції, підприємства чи галузі, але і економіку в цілому. Таким чином, вони можуть бути розглянуті на різних рівнях - індивідуальному, мезо-, макро- та мікрорівнях. [6].

Конкурентні переваги відіграють ключову роль у досягненні конкурентоспроможності, і за своєю сутністю є визначальними. Важливо зауважити, що значення конкурентоспроможності та конкурентних переваг може відрізнятися залежно від об'єкту, на який вони застосовуються:

- Конкурентоспроможність економіки визначається перевагами у сфері управління товариством;

- Переваги суспільно-економічного устрою проявляються у визначальному лідерстві економіки;

- Управління конкурентними перевагами в організації визначає конкурентоспроможність самої організації;

- Конкурентні переваги організацій та взаємодія їх систем відзначаються впливом на конкурентоспроможність не лише окремих організацій, але й на рівень конкурентоспроможності кластерів та галузей в цілому;

- Конкурентні переваги у процесі управління розробкою та впровадженням товару визначають конкурентоспроможність продукту.

Конкурентоспроможність продукції залежить від конкурентних переваг, що характеризують певний вид товару: якість та ціни відображають обидві сторони медалі. Удосконалення конкурентоспроможності продукції також залежить від переваг в іміджі виробника, рекламі, обслуговуванні, і інших позитивних аспектах, які вирізняють цей товар від інших. Високий рівень конкурентоспроможності свідчить про ефективність виробництва та можливості успішної реалізації на ринку

Конкурентоспроможність продукції виникає завдяки конкурентним перевагам окремих її характеристик, які є результатом більш ефективного менеджменту, реалізації та експлуатації пропонованого продукту [16].

Конкурентоспроможність підприємства на локальному, регіональному, національному та міжнародному ринках прямо залежить від його конкурентоспроможності. Компанії можуть успішно працювати завдяки широкому набору конкурентних переваг, які дозволяють їм стати конкурентоспроможними та займати міцні позиції на різних сегментах ринку.

## 1.2. Особливості формування конкурентних переваг в аграрних підприємствах

Сільське господарство є ключовою галуззю економіки України, і успішний розвиток цієї галузі може сприяти покращенню економічного стану країни та підвищенню рівня життя населення. Проте, у більшості регіонів України аграрні підприємства стикаються з низьким рівнем економічної стійкості, неефективністю їх функціонування, обмеженим використанням ресурсів, слабкою конкурентоспроможністю та обмеженою інноваційною активністю [41].

Вирішення питань формування та реалізації конкурентних переваг у сільському господарстві може суттєво покращити стан аграрного сектора економіки України.

Основним драйвером розвитку є в першу чергу конкурентоздатність сільськогосподарської продукції як на місцевих, так і на світових ринках. Стратегічною задачею є підвищення конкурентоздатності аграрного сектору економіки України, особливо з огляду на стрімкий ріст його внеску у ВВП країни, експорту та формування доходів для бюджету держави [29].

Ключові характеристики конкурентних переваг включають:

- Адаптивність: конкурентна перевага може адаптуватися до змінних умов.
- Відносність: здатність конкурентної переваги проявитися тільки у порівнянні з аспектами діяльності або товаровиробників.

- Стабільність: визначається тривалістю життєвого циклу конкурентних переваг і умінням підтримувати свою значущість протягом певного часу.
- Динамічність: ключові аспекти конкурентної переваги змінюються під час переходу від одного етапу життєвого циклу до іншого.
- Ефективність: суть конкурентної переваги полягає в досягненні певного результату від використання її на одиницю певних витрат, які взаємопов'язані з її реалізацією [19].

Агропромислове виробництво виявляє різноманітні особливості на різних рівнях, і це важливо враховувати при розробці концепції створення конкурентних переваг для підприємств у даній галузі. За словами С.І. Мельника, сукупність конкурентних переваг, взаємодіючи комплексно, формує конкурентоспроможність підприємства, відображаючи його поточні та потенційні можливості. Це підкреслює важливість розуміння та ефективного використання усіх аспектів, щоб забезпечити успішну конкурентоспроможність в агропромисловому секторі [10]

Дослідження конкурентних переваг відіграє суттєву роль у керівництві підприємством, оскільки подальший розвиток підприємства нероздільно пов'язаний із конкуренцією на ринку, де існують інші виробники та постачальники подібних продуктів.

Українські вчені часто досліджують лише окремі теоретичні аспекти, що може вказувати на те, що в Україні відсутній системний підхід до методології аналізу та оцінки конкурентних переваг. Це може стати причиною для подальших досліджень та розвитку комплексних методик оцінки конкурентоспроможності підприємств [9].

Створення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору економіки та сприяє вирішенню нагальних питань, пов'язаних в першу чергу з забезпеченням стабільної продовольчої безпеки [13]. Конкурентна перевага представляє собою унікальну цінність, що належить організації і надає їй



перевагу перед конкурентами. Послідовність досягнення підприємством конкурентних переваг показана на рис. 1.5.

Конкурентні переваги для України в аграрній сфері впливають з різноманітних джерел, таких як:

1. Природно-кліматичні умови, такі як рівнинний географічний рельєф, помірні кліматичні умови, значні за площею сільгоспугіддя та розгалужені поля.

2. Ресурсні можливості, які включають корисні копалини і доступ до мобільних трудових ресурсів.

3. Географічне положення, що охоплює наявність доступного транспортного сполучення, вигідна карта доставки сільгосппродукції та транзитне положення.

4. Кон'юнктурні переваги, такі як стабільний попит на основну експортну - орієнтовану продукцію та можливості створення аграрних полів [41].

Згідно з законом конкуренції, суспільство періодично відчуває об'єктивний процес поліпшення якості товарів і послуг, а також зниження їх цін, завдяки виведенню з ринку низькоякісних та дорогих пропозицій. Для досягнення конкурентних переваг необхідно визначити чітку стратегію їх реалізації. Маркетологи знаходять відповідь у військовій науці, застосовуючи чотири принципи досягнення переваг над конкурентами: концентрація ресурсів, перехоплення ініціативи, маневрування ресурсами та забезпечення гнучкого планування [43].

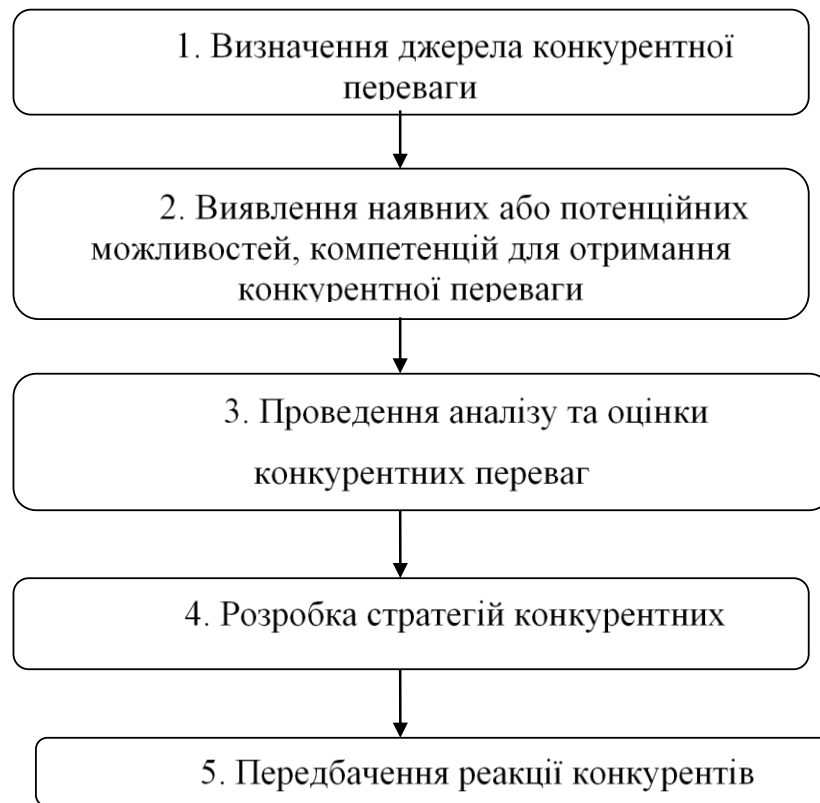


Рис. 1.5. Послідовність етапів досягнення аграрним підприємством конкурентних переваг

Ключовим матеріальним засобом конкурентних переваг підприємства є його виробнича продукція. Ці переваги можна класифікувати на рис. 1.6. Внутрішні - ґрунтуються на перевазі підприємства в області виробничих та управлінських витрат, що створюють цінність для самого виробника. Зовнішні - базуються на конкретних характеристиках товарів, які створюють цінність [42].

Внутрішні конкурентні переваги формуються за впливом таких факторів, як кваліфікація та організація управління, інноваційні підходи до виробництва, а також перевага підприємства у витратах на виробництво. Значення також має перевага підприємства щодо витрат, менеджменту чи створення "цінності для певного виробника", що дозволяє в певній мірі забезпечити собівартість нижче, ніж у своїх конкурентів [25].

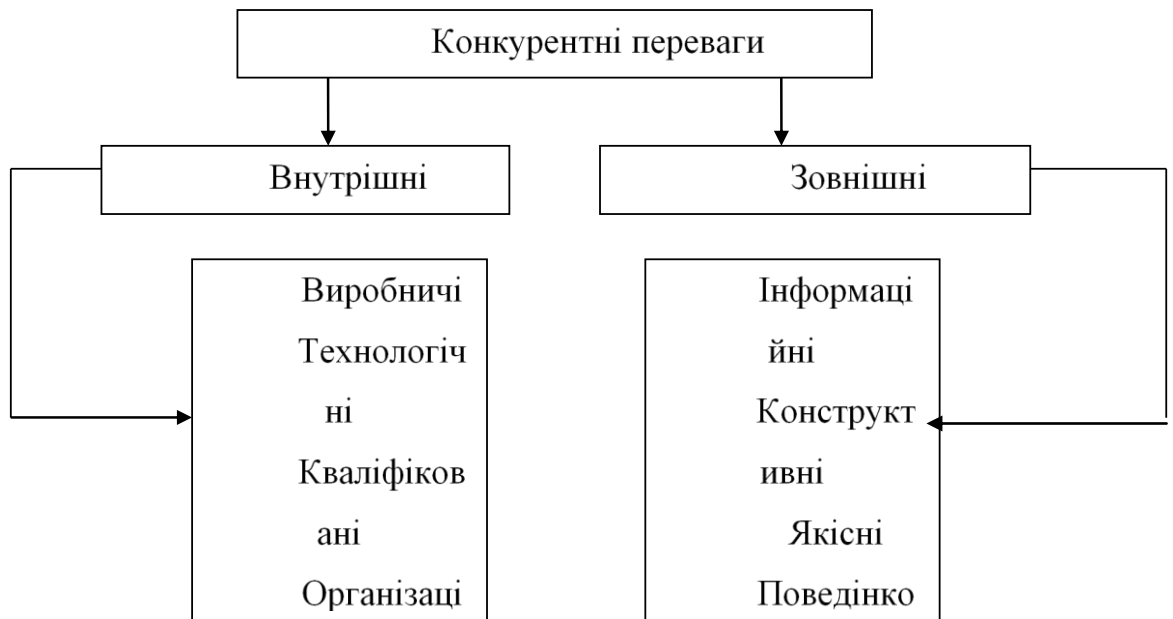


Рис. 1.6. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги підприємства

Внутрішня підприємницька конкурентна перевага з'являється в результаті кращої продуктивності, це гарантує підприємству більшу прибутковість та стійкість у контексті зниження цін на продукцію, що обумовлено ринковими або конкурентними факторами.

Зовнішня конкурентна перевага ґрунтується на виокремлюючих та унікальних якостях товару, які генерують цінність для покупця за рахунок зменшення витрат або підвищення продуктивності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує ринкову силу, через це підприємство може вимагати вищу ціну за свій товар, ніж конкурент, який не може запропонувати подібну виділяючу якість. [16].

Конкурентні переваги підприємства можна класифікувати залежно від ймовірності успіху на імовірні, де результат конкурентної боротьби є непередбачуваним через різноманіття факторів зовнішнього маркетингового середовища, або очевидні, які не вимагають додаткового обґрунтування.

Очевидні конкурентні переваги іноді називають стійкими. Наприклад, П. Дойль виділяє стійку конкурентну перевагу як перевагу торгової

пропозиції одного підприємства над пропозиціями конкурентів, яка впливає на вибір споживачів цільових ринків [44].

Критерії, що сприяють утвердженню стійких конкурентних переваг підприємства, включають наступне:

- Вигода для споживачів: здатність надавати значущі переваги та задоволення потреб споживачів.
- Рентабельність підприємства: здатність генерувати прибуток та ефективно використовувати ресурси.
- Унікальність продукції: вміння надавати продукцію чи послуги, які вирізняються своєрідністю та унікальністю.
- Стійкість (неможливість повторення конкурентами): здатність створювати переваги, які інші учасники ринку не можуть легко або швидко відтворити.
- Професіоналізм працівників: Кваліфікація та ефективність персоналу, що призводить до високого рівня виконавської майстерності та результативності [32].

Конкурентна перевага, що має різні суб'єкти (конкуренти) на глобальних ринках, грає ключову роль у конкурентному середовищі товару. Ця перевага визначається набором певних властивостей та характеристик товару або бренду, надаючи аграрному підприємству конкретні переваги в порівнянні з його конкурентами [34].

Для визначення конкурентних переваг підприємства можна розглядати такі складові:

- Вигоди у витратах виробництва: оптимізація процесів для забезпечення більш ефективного використання ресурсів.
- Якість продукту або послуг: створення високоякісної продукції або надання високопрофесійних послуг.
- Дизайн товару (упаковка): розробка привабливого та ергономічного дизайну продукту або упаковки.
- Експлуатаційні характеристики: поліпшення технічних

характеристик та функціональності товарів або послуг.

- Після продажне обслуговування: надання ефективного та якісного обслуговування після покупки.
  - Швидкість реакції на запити споживача: забезпечення оперативного відгуку та реагування на потреби клієнтів.
  - Імідж компанії (товарної марки): створення позитивного та визнаного образу компанії або бренду.
  - Пропонований асортимент продукції: розширення та удосконалення асортименту для задоволення різноманітних потреб клієнтів.
  - Чисельність зайнятих працівників: оптимізація кадрового потенціалу для максимізації ефективності та продуктивності.
  - Кількість основних конкурентів: аналіз конкурентного оточення та управління взаємодією з іншими учасниками ринку.
- б) Контакти з постачальниками:
- Широта розподільної мережі: розвиток та оптимізація системи постачання для забезпечення широкого охоплення ринку.
  - Реклама: ефективне використання рекламних кампаній для просування продукції та створення позитивного іміджу.
  - Інші складові частини комплексу маркетингових комунікацій: вивчення та оптимізація всіх аспектів маркетингових комунікацій для підвищення ефективності комунікації з аудиторією.
  - Система маркетингової інформації: забезпечення належної системи збору та аналізу маркетингової інформації для прийняття обґрунтованих рішень.
  - Маркетингові дослідження: проведення досліджень для зрозуміння потреб ринку та адаптації стратегій до змін у вимогах споживачів [31].

Конкурентні переваги можуть набувати різноманітні форми виявлення. Однак найсуттєвішим критерієм цієї класифікації є осново вміщуване джерело конкурентних переваг. Розглянемо 10 ключових типів конкурентних переваг:

1. Економічно засновані конкурентні переваги. Оцінюються за кращим економічним станом ринків, на яких діє підприємство, реалізацією високих середньогалузевих норм прибутку та швидкою окупністю капітальних вкладень. Залежать від стимулюючої політики уряду в галузі інвестицій, кредитів, податків та митних ставок в розглянутому товарному секторі. Підпорядковані об'єктивним факторам, які підтримують попит (збільшення ринкової місткості, невелика чутливість споживачів до зміни цін і інше).

2. Конкурентні переваги, що випливають із нормативно-правових актів Закони, постанови, привілеї та рішення, прийняті державними та управлінськими органами, є їхнім джерелом. Вони включають пільги та інші привілеї, які надаються органами влади та управління регіонам чи окремим підприємствам. Приклади цих привілеїв включають рішення уряду та місцевих органів, які можуть дозволити одному підприємству виробляти, купувати або постачати певну продукцію, або створювати регіони з особливим економічним режимом. У них є виняткові права на інтелектуальну власність, які гарантують монополію на певний період часу. Крім того, ці переваги можуть закласти фундамент для компанії, надаючи їй унікальні можливості та захист на ринку.

3. Конкурентні переваги структурного характеру. Визначаються передусім високим рівнем інтеграції процесів виробництва та реалізації в компанії. Забезпечують можливість використання переваг всередині корпоративних зв'язків, включаючи трансфертні внутрішні ціни та доступ до узагальнених інвестиційних, сировинних, виробничих, інноваційних і інформаційних ресурсів. Включають в себе здатність до ефективного управління загальною збутовою мережею [22].

Такі переваги роблять підприємство гнучким та конкурентоспроможним в умовах внутрішнього ринкового взаємодії та взаємодії з іншими внутрішніми діловими структурами.

4. Конкурентні переваги, породжені адміністративними заходами. Зумовлені обмеженнями у діяльності виробників або постачальників, які не

кожен може подолати. Прикладом є обмеження, накладені органами державної та муніципальної влади на видачу патентів та ліцензій. Ці переваги формують унікальні умови для діяльності підприємства, які визначають його успіх в умовах регулювання та адміністративного середовища.

5. Переваги, що визначаються рівнем розвитку певної інфраструктури ринку. Обумовлені різним рівнем розвитку необхідних засобів комунікації, таких як транспорт та зв'язок. Організованості ринків праці та капіталу. Розвитку каналів збуту, включаючи роздрібну, оптову, торгівлю на ф'ючерських ринках. Надання різноманітних ділових послуг, включаючи консалтинг та лізинг.

Ці переваги створюють сприятливий контекст для підприємства, дозволяючи ефективно взаємодіяти з ринком та забезпечуючи доступ до необхідних інфраструктурних ресурсів.

6. Технічні та інноваційні конкурентні переваги - підвищення рівню застосування наук і техніки у відповідній галузі. Охоплюють спеціальні технічні характеристики машин, устаткування та інших технічних засобів.

7. Інформаційні конкурентні переваги - ґрунтуються на високому рівні інформаційної обізнаності. Ґрунтуються на наявності великого обсягу даних про продавців, покупців, рекламні стратегії та інфраструктуру ринку.

8. Географічні конкурентні переваги - пов'язані з можливістю подолання економічних бар'єрів географічних ринків. Виходять за межі локальних, регіональних, національних та світових ринків через вигідне географічне розташування підприємства.

9. Демографічні конкурентні переваги - сформовані внаслідок демографічних змін у цільовому сегменті ринку. Відображають позитивний вплив цих змін на обсяг та структуру попиту.

10. Недобросовісні конкурентні переваги, які досягаються через неетичну конкуренцію; невиконання представниками федеральних і місцевих органів влади своїх обов'язків, бюрократизм, хабарництво, корупцію;

Кримінальні дії, такі як рекет, контрабандне переміщення та контроль ринків кримінальними структурами [22].

Світове господарство відзначається поступовим переходом до нової форми конкурентних відносин, відомої як інноваційна конкуренція. Ця динаміка підкреслює інноваційний характер конкурентних переваг і визначає пріоритетну роль накопичення знань та розвитку інновацій для досягнення успіху на ринку. Нова концепція також враховує неконфліктний єдність конкурентної взаємодії між учасниками. Засвідчуючи цей принцип, важливо враховувати зміни в конкурентній поведінці на світовому ринку при формуванні конкурентних переваг та виборі стратегії розвитку [21].

При формуванні конкурентних переваг важливо враховувати принципи, які відповідають вимогам сучасних конкурентних відносин:

1. Довгостроковий успіх: успішність на ринку визначається формуванням стійких конкурентних переваг на довгий термін.

2. Стійкість через інновації: стійкість конкурентних переваг забезпечується інноваційними чинниками, які дозволяють постійно оновлювати їх.

3. Стратегія утримання та розвитку: важливо не лише мати конкурентні переваги, але й обрати та сформувавши правильну стратегію їх утримання та подальшого розвитку.

4. Оптимізація можливостей: для створення конкурентних переваг важливо визначити, які можливості слід розширити та оптимізувати, щоб забезпечити високу конкурентоспроможність [61].

5. Складна взаємодія: формування та розвиток конкурентних переваг передбачає взаємодію їх базових елементів і соціально-економічних та правових факторів у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

6. Унікальні конкурентні переваги: лідери на ринку досягають високого рівня конкурентоспроможності, формуючи унікальні конкурентні переваги та постійно їх вдосконалюючи.



7. Співпраця в інноваціях: у інноваційно-орієнтованому економічному просторі співпраця та партнерство в конкурентних відносинах є пріоритетними за наявності спільних цілей сталого розвитку [27].

Отже, конкурентні переваги аграрного підприємства визначаються наявністю у нього специфічних ресурсів та властивостей, що роблять його більш конкурентоспроможним у порівнянні з іншими підприємствами в одній сфері. Розробка ефективної стратегії розвитку є важливим етапом у формуванні конкурентної переваги. У центрі цієї стратегії повинно бути унікальне місцезнаходження підприємства та його фокус на різних видах діяльності. Це дозволить забезпечити довгострокові конкурентні переваги і зміцнити позиції на ринку.

### 1.3. Методичне забезпечення аналізу конкурентних переваг

У зв'язку з розвитком інформаційної економіки, зростає необхідність в оцінці інформаційних конкурентних переваг підприємств з метою підвищення ефективності їх управління. Однією з невирішених аспектів цієї проблеми є аналіз Інтернет - середовища інформаційної конкурентної переваги підприємства та її взаємодії з формуванням конкурентоспроможності підприємства.

Проведення аналізу основних підходів до формування конкурентних переваг дозволяє встановити зв'язки між ними та визначає ще один напрямок, який акцентує увагу на інформаційній активності підприємств в електронному середовищі. Такий підхід може бути ключовим для досягнення конкурентних переваг в умовах інформаційної економіки, де доступ до інформації та її обробка стають стратегічно важливими аспектами успішного управління підприємством.

Розгляд цієї проблематики дозволить розширити наше розуміння та підходи до формування конкурентних переваг, що стає все більш актуальним у теперішніх умовах економіки і інформаційного суспільства.

В сучасних умовах формування конкурентних переваг стає ключовим завданням для підприємств. Динамічне конкурентне середовище вимагає постійної адаптації системи управління для забезпечення конкурентоспроможності. Необхідно розробити відповідний підхід до управління, який не лише забезпечує процес адаптації, але й створює умови для стабільного ефективного функціонування підприємства.

Один із ключових аспектів цього завдання - це здатність швидко реагувати на зміни в конкурентному середовищі і адаптувати стратегію підприємства відповідно до нових умов. Це вимагає від керівництва підприємства постійної моніторингу зовнішнього середовища та розробки гнучких стратегій.

Також важливо створити умови для більш ефективного функціонування підприємства на постійній основі. Це означає покращення процесів управління, впровадження інновацій, оптимізацію ресурсів та розвиток ключових конкурентних переваг [9].

Створення такого підходу можливе за умов впровадження електронної логістики в систему управління підприємством як концепції, що керує потоковими процесами через використання зовнішніх та внутрішніх інформаційних потоків.

Основою для знаходження конкурентних переваг є проведення аналітичної роботи, спрямованої на вивчення стану та тенденцій розвитку ринку в цілому і активності конкурентів відокремлено. У цьому контексті особливу увагу слід приділити діагностиці основних характеристик конкурентного середовища та факторів, які визначають його активність.

Діагностика основних характеристик конкурентного середовища включає в себе аналіз факторів, які впливають на конкурентну боротьбу, такі як рівень конкуренції, потужність конкурентів, їх стратегії та реакції на зміни на ринку. Цей аналіз допомагає визначити слабкі та сильні сторони конкурентів, а також виявити можливості для власного підприємства.

Фактори, що визначають активність конкурентного середовища, включають в себе рівень технологічного розвитку, наявність бар'єрів для входу на ринок, наявність альтернативних продуктів чи послуг, а також вплив регулюючих органів та законодавства. Аналіз цих факторів допомагає підприємству розробити ефективну стратегію, що враховує усі аспекти конкурентного середовища [19].

У процесі розробки моделей, алгоритмів та систем управління конкурентними перевагами, а також в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств і розробки конкурентних стратегій, наступним кроком є проведення оцінки та аналізу ситуації на ринку, внутрішнього стану підприємства та особливостей галузі.

Цей етап важливий для виявлення потенційних можливостей та загроз, а також для визначення переваг і слабостей підприємства. Під час оцінки ситуації на ринку важливо вивчити динаміку попиту та пропозиції, аналізувати конкурентну обстановку, визначити ключових гравців та їхні стратегії.

Оцінка внутрішнього стану підприємства включає аналіз ресурсів, кадрового потенціалу, операційних процесів та фінансових показників. Важливо визначити, які ресурси доступні для використання у конкурентній боротьбі та як їх можна оптимізувати.

Аналіз галузі передбачає вивчення тенденцій, законодавства та інших факторів, що можуть вплинути на підприємство. Всі ці дані служать основою для подальшого розроблення конкурентних стратегій та прийняття рішень щодо досягнення конкурентних переваг.

Велика увага приділяється методикам оцінки конкурентоспроможності підприємств у наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Це виправдано тим, що процеси формування конкурентоспроможності підприємства, визначення його конкурентних переваг та розробка конкурентної стратегії, а також прийняття будь-яких управлінських рішень ґрунтуються на результаті аналізу. Методики оцінки

конкурентоспроможності, з метою систематизації процесу їх дослідження, зібрані та представлені у таблиці 1.2, розподілені за класифікаційними ознаками.

Таблиця 1.2

Класифікація методів аналізу конкурентоспроможності та конкурентних переваг [7]

Класифікаційна ознака	Групування методів
За формою представлення	Формальні, матричні, аналітичні, графічні
За характером оцінки	Якісні, кількісні
За способом математичних розрахунків	Сумові, середньозважені, інтегральні
За складністю показників оцінки	Прості, комплексні, інтегральні
За часом встановлення	На певний час; за певний період
За динамічністю	Теперішні (конкурентна позиція), потенційні (конкурентна стійкість), перспективні (конкурентоспроможність), стратегічні (конкурентоздатність)
За характером розрахунків	Фактичні, планові, прогнозні, нормативні, ідентифікативні
За змістом	Конкурентоспроможності продукції, ефективності діяльності підприємства, рівня менеджменту підприємства, складових конкурентних переваг, інформаційної (електронної) конкурентоспроможності*
За рівнем відображення результату	Рентабельності, прибутковості, ефективності
За важливістю	Основні, допоміжні, додаткові, другорядні
За джерелом походження інформації	За статистичними даними, за даними фінансової звітності, експертних оцінок, моніторинг, анкетування, моніторинг е-середовища
За методами аналізу	Загальноекономічні, специфічні
За функціональним призначенням	Технологічні, виробничі, фінансові, ресурсні, маркетингові, соціальні, трудові, правові, екологічні, інформаційні*

В залежності від форми представлення, методи оцінки конкурентоспроможності підприємств розподілено нами на кілька груп: матричні методи, аналітичні та графічні.

Матричні методи є важливою складовою стратегічного аналізу та планування, і включають в себе різноманітні інструменти та моделі для оцінки і управління бізнес-процесами та стратегічними рішеннями. До найбільш відомих матричних методів належать:

1. Аналіз SWOT (сильні, слабкі, можливості та загрози) допомагає визначити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози на зовнішньому ринку.

2. Матриця І. Ансоффа, яка допомагає аналізувати можливості росту організації шляхом розширення продуктів або ринків.

3. Матриця М. Портера, яка допомагає визначити конкурентні переваги і загрози в індустрії.

4. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), що використовується для аналізу портфеля продуктів чи бізнес-одиниць.

5. Матриця Мак-Кінсі (General Electric), яка допомагає класифікувати бізнес-одиниці за їхнім рівнем привабливості та конкурентоспроможності.

6. Матриця спрямованої політики (Модель Shell/DPM), яка використовується для управління стратегічними рішеннями в умовах невизначеності та змін.

7. Матриця А. Томпсона – А.Дж. Стрикленда, яка допомагає визначити стратегічні альтернативи та їхні можливі наслідки.

Ці матриці та моделі є важливими інструментами для аналізу та планування стратегії в бізнесі, і їхнє використання може допомогти організаціям приймати кращі стратегічні рішення [62].

Результати аналізу матричних методів вказують на їхню спроможність надати загальне обґрунтування конкурентної стратегії підприємства, яке слід подальшим чином розгортати, використовуючи аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності. Графічні методи включають у себе багатокутник конкурентоспроможності та метод побудови профілю об'єкта [3]. З іншого боку, будь-який аналітичний метод може бути представлений у графічній формі, що робить результати аналізу більш наочними, при цьому форма представлення не є принциповою.

З погляду ринково орієнтованої теорії досягнення конкурентних переваг важливе значення має аналіз конкурентоспроможності підприємства, зосереджений частці ринку та на конкурентних перевагах продукції. Представники ресурсної теорії визначають конкурентоспроможність підприємства через аналіз ефективності використання виробничих ресурсів. З іншого боку, прихильники теорії ефективності менеджменту пов'язують конкурентоспроможність із загальним аналізом ефективності фінансово-

господарської діяльності та використовують показники фінансового стану та прибутковості підприємства.

При використанні комплексного підходу для визначення конкурентоспроможності підприємства враховуються конкурентні переваги у різних сферах, таких як організаційні, маркетингові, виробничі, трудові та інші. Хоча оцінка конкурентоспроможності через фінансово-економічний аналіз залучила значну увагу [2, 9, 11, 12], цей підхід має значні обмеження в умовах вітчизняних підприємств. Зокрема, багато з них змінили форму власності та не зобов'язані публікувати фінансову звітність, що ускладнює можливість проведення порівняльного аналізу з конкурентами.

Порівнювати результати аналізу з нормативними даними не є ефективним методом для визначення конкурентних переваг між підприємствами. Проблема невизначеності достовірності даних у публікованих фінансових звітах є загальною для всіх методів оцінки конкурентоспроможності, що базуються на показниках фінансової звітності [5, 11, 9].

У галузі економічної науки показники конкурентоспроможності розглядаються у динаміці.

Конкурентоспроможність підприємства розглядається у контексті потенційної перспективної, стратегічної та досягнутої, конкурентоспроможності. Це створює можливість використання різноманітних методик для оцінки конкурентоспроможності підприємства в різні періоди часу, прогнозування його діяльності на найближчу перспективу та розробки стратегії інноваційного розвитку. Однією з класифікаційних характеристик методів аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства є спосіб математичного розрахунку, який поділяється на сумовий метод, де конкурентоспроможність підприємства визначається арифметичним сумуванням показників та порівнянням сум серед підприємств. Інші підходи у середньозважений розрахунок конкурентоспроможності підприємств, а третя група застосовує інтегральний

метод. Залежно від складності використовуваних показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства, методика аналізу має в основі розрахунок комплексного показника, вивчення простих показників групи або використання інтегрального показника [7].

Аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг стикається з головною проблемою - отримання інформації. Різні джерела використовуються для аналізу, включаючи фінансову та статистичну звітність підприємств, експертні оцінки, моніторинг ринкової ситуації та дані, зібрані через анкетування.

Ми пропонуємо використовувати інформацію з Інтернету як додаткове джерело для аналізу конкурентоспроможності та конкурентних переваг. Така ініціатива особливо корисна для вивчення інформаційної конкурентної переваги підприємства, яку часто недооцінюють в умовах інформаційної економіки, маючи електронний бізнес. Відомі недоліки традиційних методик, такі як суб'єктивність оцінок, недостатня або надмірна кількість показників, статичність та відсутність причинно-наслідкових зв'язків [2, 5, 6, 8, 9, 11].

Через те, що рівень автоматизації системи управління припускає обробляти будь-які обсяги показників, проблема в зайвості та складності розрахунків показників зникає. Аналіз стає точнішим при більшій кількості показників. Розгортаючи аналітичні дані, можна виявити можливості для вдосконалення та потенційні недоліки в роботі підприємства взагалі, а також його конкурентних переваг. У процесі аналізу конкурентних переваг слід чітко визначити його мету та завдання. З урахуванням сформульованої мети потрібно визначити конкретні цілі аналізу. Для досягнення цих цілей обирається відповідна методика, тобто спосіб проведення аналізу. При вивченні конкурентних переваг підприємств розумно враховувати особливості галузі, в якій діють досліджувані підприємства. Розробка ефективної стратегії розвитку є важливим етапом у створенні конкурентних

переваг. У центрі цієї тактики має бути унікальне місцезнаходження підприємства та його орієнтація на різні види діяльності [7].

Залежно від поставлених цілей та масштабів, підприємство має вибирати модель формування конкурентних переваг, спрямовану на певний збутовий ринок. З цією метою необхідно вжити заходів для ефективного управління конкурентними перевагами. Щоб забезпечити інформаційну конкурентну перевагу в електронному середовищі, необхідно відповідати ряду основних критеріїв. Досягнення конкурентної переваги в цьому контексті залежить від таких факторів, як якість, достовірність, актуальність, оперативність, різноманітність ресурсів представлення, доступність, динамічність та стратегічне обґрунтування. Для досягнення цих критеріїв використовується електронна логістика інформаційних потоків, що сприяє оптимальному управлінню та використанню інформаційних ресурсів підприємства [46].

Таким чином, організація системного функціонування електронної логістики має на меті надати компанії конкурентну перевагу. Дослідження інформаційних конкурентних переваг повинно враховувати багато сфер, наприклад, власні веб-сайти, електронні магазини, аукціони, е-каталоги, соціальні мережі, форуми, електронні ЗМІ, реклама та електронні біржі праці.

Враховуючи велику кількість ресурсів, доступних в е-середовищі, важливо проводити аналіз і ефективно керувати конкурентними перевагами е-ресурсів. Аналіз конкурентних переваг зовнішніх електронних ресурсів допомагає у виборі партнерів. Аналіз власних ресурсів також необхідний для управління інформаційними конкурентними перевагами компанії та загальною конкурентоспроможністю [58].



## Висновки до розділу 1

1. Отже, конкурентні переваги аграрного підприємства визначаються наявністю у нього специфічних ресурсів та властивостей, що роблять його більш конкурентоспроможним у порівнянні з іншими підприємствами в одній сфері. Розробка ефективної стратегії розвитку є важливим етапом у формуванні конкурентної переваги. У центрі цієї стратегії повинно бути унікальне місцезнаходження підприємства та його фокус на різних видах діяльності. Це дозволить забезпечити довгострокові конкурентні переваги і зміцнити позиції на ринку.

2. Вплив конкурентоспроможності продукції прямо відбивається на конкурентоспроможність підприємства як на локальному, так і на регіональному, національному та міжнародному рівнях ринків.. Широкий набір конкурентних переваг дозволяє підприємству стати конкурентоспроможним та займати міцні позиції на різних сегментах ринку, створюючи потрібні умови для його успішної діяльності.

3. Залежно від поставлених цілей та масштабів, підприємство має вибирати модель формування конкурентних переваг, спрямовану на певний збутовий ринок. З цією метою необхідно вжити заходів для ефективного управління конкурентними перевагами. Щоб забезпечити інформаційну конкурентну перевагу в електронному середовищі, необхідно відповідати ряду основних критеріїв. Досягнення конкурентної переваги в цьому контексті залежить від таких факторів, як якість, достовірність, актуальність, оперативність, різноманітність ресурсів представлення, доступність, динамічність та стратегічне обґрунтування. Для досягнення цих критеріїв використовується електронна логістика інформаційних потоків, що сприяє оптимальному управлінню та використанню інформаційних ресурсів підприємства.

4. Таким чином, організація системного функціонування електронної логістики має на меті надати компанії конкурентну перевагу.

Дослідження інформаційних конкурентних переваг повинно враховувати багато сфер, наприклад, власні веб-сайти, електронні магазини, аукціони, е-каталоги, соціальні мережі, форуми, електронні ЗМІ, реклама та електронні біржі праці.

5. Враховуючи велику кількість ресурсів, доступних в е-середовищі, важливо проводити аналіз і ефективно керувати конкурентними перевагами е-ресурсів. Аналіз конкурентних переваг зовнішніх е-ресурсів допомагає вибрати потенційних партнерів. Крім того, аналіз власного ресурсу є необхідним для управління інформаційними конкурентними перевагами підприємства та його загальною конкурентоспроможністю.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ФГ АгроАльянс

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства

Розташоване в Солонянському районі Дніпропетровської області фермерське господарство «АгроАльянс». Воно діє на основі статуту, є самостійним підприємством і має приватну форму власності. Для своєї виробничо-господарської діяльності господарство взяло в оренду землю та майно розпайованих кооперативів, але не є їх правонаступником.

Місцевий клімат характеризується жарким літом і досить холодною зимою. Слід зазначити, що одним із заходів, спрямованих на підвищення урожайності сільськогосподарських культур, є вміле використання клімату.

Поселення розташоване на рівнинній місцевості з кількома підвищеннями до 100-130 м. Чорноземи переважно мало- та середньогумусні. Грунт у господарстві створив сприятливі умови для вирощування культур. Для більш детального розгляду організаційної характеристики підприємства, розглянемо структуру товарної продукції (табл. 2.1).

Данні табл. 2.1 можна дослідити, що з 2020 до 2022 рр. обсяги продукції рослинництва збільшилися на 63%, в той самий час, виручка від реалізації в 2022 р. теж відповідно зросла. Такий динаміка пояснюється підвищенням цін реалізації аграрної продукції.

Рослинництво в господарстві представлено вирощуванням соняшника, зернових культур, сої та ріпаку. В загальній структурі виробництва ячмінь та пшениця займають найбільшу питому. Значно нижчі показники виробництва гречки та кукурудзи на зерно. Найвищі показники щодо обсягів виробництва продукції тваринництва були досягнуті в 2021 році і склали 7, 64% в загальній структурі товарної продукції господарства, і становило 263 тис.грн. В загальній структурі по підприємству в товарній продукції на першому місці займає ріпак, цей показник складає 53,68% і зернові з показником 37,13%.

З наведених розрахунків, можемо побачити, в ФГ АгроАльянс наразі існує зерновий напрямок виробництва, а саме - поглиблене виробництво ріпака. На даний напрямок спеціалізації вплинули наявні в даному регіоні кліматичні умови. Через досить високу продуктивність і невибагливість до вирощування, ріпак є стратегічною культурою для даного господарства, яка приносить досить значні прибутки.

Таблиця 2.1

## Динаміка складу і структури товарної продукції ФГ АгроАльянс

Види продукції і галузі	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Рослинництво, всього	2277	94,25	3160	91,81	3692	96,35
В т. ч. зернові	1742	72,10	550	15,98	1423	37,13
з них: пшениця	906	37,50	406	11,80	1031	26,91
гречка	–	–	40	1,16	98	2,56
кукурудза на зерно	199	8,24	19	0,55	91	2,37
ячмінь	667	27,61	130	3,78	248	6,47
соняшник	528	21,85	2421	70,34	85	2,22
соя	–	–	–	–	113	2,95
ріпак	–	–	143	4,15	2057	53,68
Інша продукція рослинництва	37	1,53	91	2,64	74	1,93
Тваринництво, всього	56	2,32	263	7,64	91	2,37
в т.ч. великої рогатої худоби на м'ясо	20	0,83	119	3,46	43	1,12
свиней на м'ясо	29	1,20	101	2,93	19	0,50
Молоко	37	1,53	73	2,12	57	1,49
Інша продукція тваринництва	–	–	–	–	17	0,44
Реалізація іншої продукції, робіт і послуг	113	4,68	49	1,42	79	2,06

В аграрній галузі земля є основним важливим та головним засобом виробництва. Підвищення урожайності сільськогосподарських культур, продуктивності кормових угідь і розвитку тваринництва залежить від

покращення використання земельних угідь і родючості ґрунту. Аналіз даних щодо використання земельного фонду наводить характеристики, які відображають структуру та склад угідь і земель сільськогосподарського призначення (табл.2.2.).

Таблиця 2.2

## Склад та динаміка земельних угідь ФГ АгроАльянс

Види угідь	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Загальна земельна площа	1885	2380	2381	2398	2392	126,9
в тому числі: сільськогосподарські угіддя	1885	2380	2369	2398	2392	126,9
з них: рілля	1885	2380	2369	2398	2380	126,3
Площа посівів	1812	2192	2139	2231	2334	128,8
Коефіцієнт освоєння землі для сільськогосподарського виробництва, %	100	100	99,5	100	100	–
Рівень розораності земель, %	100	100	100	100	99,5	-0,5 в. п.
Питома вага посівів у ріллі, %	96,2	92,1	90,3	91,9	98,2	2 в. п.
Приходиться сільськогосподарських угідь на одного працівника	37,5	48,4	53,9	55,6	55,0	146,7

Проаналізувавши наведені показники, можемо зробити висновки, що відбулося зростання питомої ваги посівів у ріллі в 2022 році на 2 в.п. в порівнянні до 2018 року. Також спостерігається значне зростання рівня забезпечення сільськогосподарськими угіддями на одного робітника. Цей показник зріс в 2022 році на 46,7% в порівнянні до 2018 року.

Така динаміка пояснюється скороченням чисельності працівників і незначним збільшенням площ земель сільськогосподарського призначення

(рис.2.1).

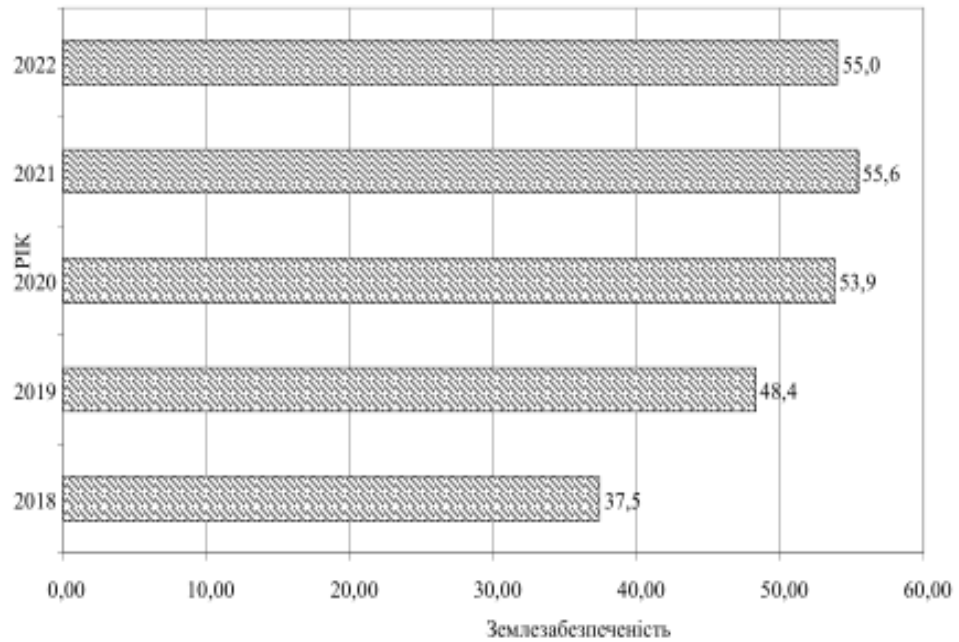


Рис. 2.1 Рівень забезпечення землею ФГ АгроАльянс

Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств залежить від кількох основних чинників та особливостей. Основні з них включають: виробничі фактори: це включає наявність ресурсів, таких як земля, праця, техніка та інше, необхідні для розвитку та ведення сільськогосподарської діяльності. Складність управління цими факторами може вплинути на конкурентоспроможність підприємства. Також одним з головних чинників є рівень забезпеченості та використання сучасних технологій та інновацій. Він є важливим чинником для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Впровадження новітніх технологій може допомогти в забезпеченні якісної продукції та зниженні витрат.

Для забезпечення підвищення обсягів виробництва продукції та одночасного зниження, або хоча б не підвищення її собівартості, підприємство повинно організувати раціонально використовувати власні трудові ресурси. Від цього буде залежати і продуктивність праці, адже її зростання зумовить і підвищення обсягів виробництва продукції в цілому

(табл.2.3).

Таблиця 2.3

## Динаміка показників рівня продуктивності праці ФГ АгроАльянс

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2018р.
Запас роб. часу одного працівника, днів	320	320	320	320	320	100,0
Відпрацьовано люд-днів на 1 працівника	197	170	149	130	164	83,2
Коефіцієнт використання запасу роб. часу	0,97	1	1,2	0,4	0,5	51,5
Відпрацьовано люд-год на 1 люд-день	6,9	8	7,2	7,6	7,9	114,5
Виробл. продукції: на 1 люд-год, грн.	28,7	32,1	46,8	58,3	64,7	225,4
на 1 люд-день, грн.	194,5	224,1	332,8	436,8	504,5	259,4
на 1 прац., тис. грн.	35,5	34,7	44,7	50,2	74,9	211,0

З наведених даних в таблиці 2.3, можемо зробити висновок, що показник продуктивності праці за досліджуваний період зріс в два рази, цей процес відбувся за рахунок приросту виробництва сільськогосподарської продукції господарства та паралельним скороченням чисельності робітників.

Наступним кроком проведемо аналітичне вирівнювання погодинної продуктивності праці робітників господарства (рис.2.2).

Параметри лінійного тренду на представленому рисунку свідчать про щорічне зростання годинної продуктивності на 9,9 грн. на 1 відпрацьовану кожним працівником годину. В свою чергу, параметри наведеного параболічного тренду підтверджують таке прискорене зростання годинної продуктивності праці.

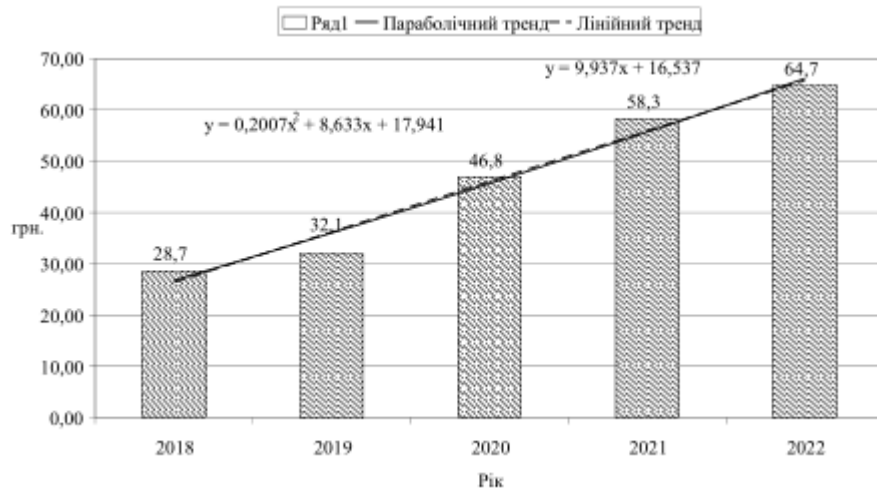


Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання продуктивності праці

Матеріально-технічною базою кожного підприємства є виробничі фонди. Від рівня їх забезпеченості та ефективності використання в значній мірі і залежить продуктивність праці, підвищення показників обсягу виробництва сільськогосподарської продукції та, відповідно, зниження показника її собівартості. Показники динаміки ефективності використання виробничих фондів ФГ АгроАльянс наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ефективності використання виробничих фондів

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Вартість валової продукції по собівартості, тис. грн.	1927,9	1851,3	2118	2309,6	3453	179,11
Середньорічна вартість виробничих основних фондів, тис. грн.	2386	3025	3141	3198	4714	197,57
Фондовіддача на одиницю вартості основних засобів, грн	0,78	0,58	0,67	0,72	0,73	93,59
Фондомісткість продукції, грн.	1,27	1,79	1,53	1,42	1,39	109,45
Фондозабезпеченість виробництва на 1 га ріллі, тис. грн.	1,18	1,22	1,28	1,29	1,94	164,41
Фондоозброєність одного працівника, тис. грн.	44,63	58,58	67,87	70,78	103,6 2	232,18



З наведених розрахунків в таблиці 2.4 можна зробити висновок, що на вартість основних засобів суттєво вплинуло придбання нової техніки для виробництва сільськогосподарської продукції.

Дані таблиці 2.4 показують, що загальна вартість основних засобів за рік суттєво зростає, що зумовлено придбанням нової сільськогосподарської техніки.

Показник ефективності використання основних фондів, який можна розрахувати, діючи вартість валової продукції на вартість всіх основних фондів підприємства, називається показником фондівіддачі. На фондівіддачу прямо пропорційно впливає обсяг валової продукції, а також технічна озброєність праці та рівень її використання.

Відповідно до даних таблиці, показник фондівіддачі на 1 грн. вартості виробничих основних фондів підприємства залишився майже не змінним. Це означає, що рівень росту вартості основної валової продукції господарства та вартості основних фондів господарства мали однакою показники. Цей процес призвів до невеликого скорочення показника фондомісткості. Рис. 2.4 показує дану динаміку.

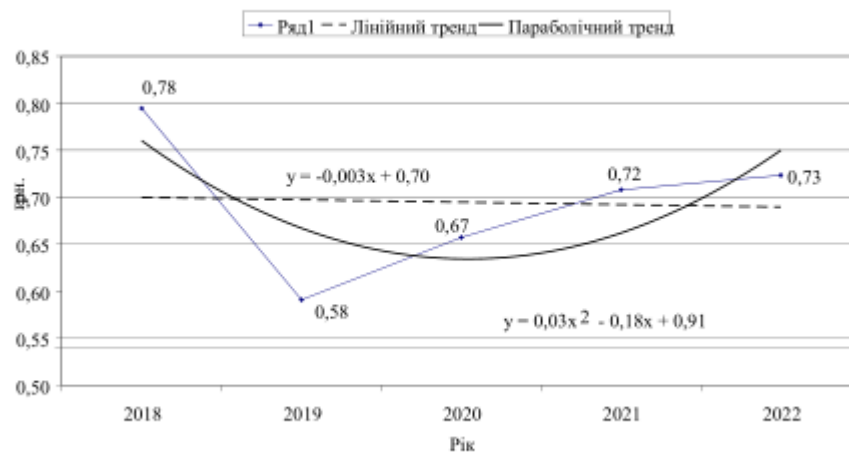


Рис. 2.3 Аналітичне вирівнювання фондівіддачі основних фондів

Побудований графік лінійного тренду вказує, що з кожним роком рівень фондівіддачі поступово знижується. Одночасно графік параболічного

тренду підтверджує цей стан. Дана тенденція вказує на те, що через деякий час значення цього показника поступово буде зростати.

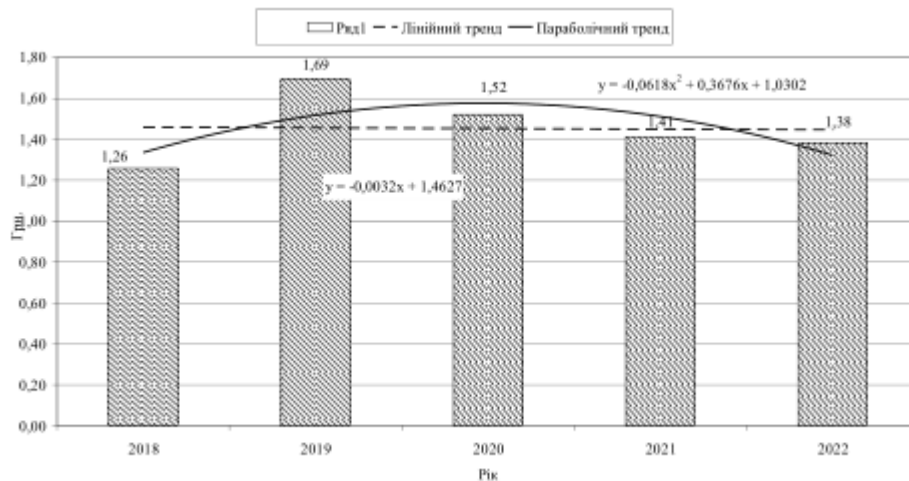


Рис. 2.4 Аналітичне вирівнювання фондомісткості продукції

Результативність показників діяльності - важливий аспект для будь-якого підприємства. Результативність можна виміряти за допомогою різноманітних показників, таких як прибуток, оборотність активів, рентабельність тощо.

Ключові показники результативності підприємства:

- Прибуток: чистий прибуток вказує на фінансовий успіх підприємства після врахування всіх витрат.
- Оборотність активів: цей показник вказує, як ефективно використовуються активи підприємства для генерації прибутку.
- Рентабельність: група рентабельності (рентабельність продукції, рентабельність активів) визначає, як ефективно витрати перетворюються в прибуток.
- Чиста прибутковість: відсоток чистого прибутку від загального доходу підприємства.
- Обсяг продажів: кількість продукції або послуг, реалізованих протягом певного періоду.
- Обсяг ринку: доля ринку, яку утримує підприємство в порівнянні зі всім ринком.

- Заборгованість платежів: терміни заборгованості перед кредиторами та відтермінування платежів від покупців.

Ці показники допомагають оцінити фінансове здоров'я, ефективність управління та конкурентоспроможність підприємства.

Динаміка основних показників господарської діяльності ФГ АгроАльянс представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Динаміка основних показників господарської діяльності ФГ

## АгроАльянс

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Валова продукція по собівартості, тис. грн.	1787,9	1711,3	1978	2169,6	3313	185,3
Валовий дохід, тис. грн.	1916	2225	2416,4	3442	3832	200,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1255	1363	1950	2127	2340	186,5
Прибуток, тис. грн.	676	877	481,4	1330	1507	222,9
Рівень рентабельності продаж, %	35,2	39,0	19,4	38,4	39,1	4,3 в. п.
Рівень рентабельності діяльності, %	53,8	63,9	24,1	62,3	64,2	10,9 в. п.

Аналіз наведених показників результативності діяльності господарства, свідчить про достатньо позитивну тенденцію підвищення обсягів виробництва. Незважаючи на підвищення собівартості реалізованої продукції (що пов'язано з економічною ситуацією в країні в цілому), прибуток підприємства збільшився більше, ніж у два рази. Це вплинуло і на підвищення рівня рентабельності продаж на 4,3 в.п. та рівня рентабельності діяльності на 10,9 в.п..

## 2.2. Моніторинг маркетингового середовища ФГ АгроАльянс

Моніторинг маркетингового середовища дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в оточуючому світі та успішно конкурувати. Ось деякі аспекти, які можуть включати моніторинг маркетингового середовища:

- Аналіз споживчого ринку: дослідження змін у споживчому попиті, поведінці покупців та трендах у споживчому сегменті.
- Конкурентна аналітика: слідкування за стратегіями та діяльністю конкурентів для визначення своєї конкурентоспроможності.
- Технологічні інновації: моніторинг новітніх технологій, які можуть впливати на споживачів та способи маркетингу.
- Соціокультурні зміни: розуміння змін у соціальних та культурних тенденціях, які можуть впливати на сприйняття продукту або бренду.
- Законодавче середовище: слідкування за змінами в законодавстві, що може впливати на маркетингову стратегію та рекламні кампанії.
- Економічні фактори: аналіз впливу економічних змін, таких як інфляція, безробіття та зміни в рівні доходів, на споживчий запит та купівельну спроможність.
- Екологічні тренди: урахування зростаючого інтересу до екологічної відповідальності та впливу продукції на навколишнє середовище.
- Оцінка медіа-середовища: слідкування за тим, як змінюються засоби масової інформації та медіа-потреби цільової аудиторії.

Маркетингове середовище підприємства включає всі зовнішні та внутрішні фактори та чинники, які впливають на маркетингові рішення та стратегії підприємства. Це важливий аспект для розвитку ефективної маркетингової стратегії та включає в себе наступні складові: мікросередовище - це внутрішнє середовище підприємства, яке включає в себе всі фактори, з якими підприємство взаємодіє безпосередньо. До мікросередовища належать: конкуренти, постачальники, споживачі, дистриб'ютори та інші стейкхолдери.

Споживачі продукції фермерського господарства - це особи або організації, які придбають або використовують сільськогосподарські продукти, які виробляються на фермерських господарствах. Ці споживачі можуть включати в себе різні категорії. Це особи, які купують та споживають продукти фермерського господарства для особистого вжитку. Це можуть бути продукти харчування, наприклад овочі, фрукти, м'ясо, молоко та інше. Ресторани та гурмани, які спеціалізуються на високоякісних та столових продуктах, можуть бути важливими споживачами фермерської продукції. Багато фермерських продуктів продаються через супермаркети та роздрібні магазини для кінцевих споживачів. Великі виробники харчових продуктів можуть закуповувати фермерську продукцію для використання в своїй виробництві. Готелі, ресторани та інші компанії можуть закуповувати фермерські продукти для приготування страв для своїх гостей. Школи, університети, госпіталі та інші установи громадського харчування можуть використовувати фермерську продукцію для приготування обідів для учнів і пацієнтів. Деякі фермерські господарства можуть використовувати продукцію інших фермерських господарств як сировину або для реалізації власних продуктів.

Споживачі фермерської продукції важливі для успішного фермерського господарства, і розуміння їх потреб та вимог може допомогти фермерам ефективно просувати свої продукти на ринку.

Основний об'єм продукції, яка виробляється ФГ АгроАльянс реалізується не тільки в найближчі сусідні області, алей по всій Україні. серед своїх споживачів господарство має як великі підприємства, так і звичайне населення для особистого споживання продукції господарства. П'ятихатський елеватор є самим масштабним споживачем продукції господарства, а саме озимої пшениці.

Постачальники - це організації або особи, які надають продукти, сировину, послуги або інші матеріали, необхідні для виробництва товарів або надання послуг підприємству. Постачальники грають важливу роль у

ланцюжку постачання підприємства і можуть впливати на якість продукції, витрати та конкурентоспроможність підприємства. Постачальники надають сировину або компоненти, які використовуються у виробництві продукції. Якість поставлених матеріалів та послуг важлива для забезпечення якості кінцевої продукції. Ціни, що встановлюються постачальниками, впливають на витрати підприємства. Ефективність доставки та логістичні послуги постачальників можуть впливати на запаси та готовність до виробництва. Надійність постачальників і їх здатність виконувати угоди вчасно є важливими аспектами. Ефективне співробітництво з постачальниками може призвести до взаємних вигідних угод і партнерських відносин. Політичні та правові обмеження в країні постачальника можуть впливати на доступність продукції. Визначення можливостей для знаходження та вибору альтернативних постачальників в разі потреби.

Постачальники важливі для ефективного виробництва та функціонування підприємства, і їх вибір та управління вимагають уваги та стратегічного підходу.

Внутрішнє середовище фермерського господарства визначає його можливості та обмеження, а також впливає на якість та конкурентоспроможність його продукції. Ефективне управління цими аспектами допомагає фермерам досягати успіху та стабільності у своїй діяльності.

Зовнішнє середовище фермерського господарства включає всі зовнішні фактори і чинники, які впливають на фермерську діяльність, але які зазвичай знаходяться поза контролем фермера. Ці зовнішні чинники можуть бути значущими для успіху фермерського господарства, і вони включають в себе наступні аспекти: погодні умови, включаючи опади, температуру та вологість, можуть впливати на вирощувані культури та утримання тварин. Ринкові умови, ціни на продукцію та попит споживачів можуть впливати на прибутковість фермерської продукції. Правила та стандарти, що регулюють сільське господарство, включаючи норми безпеки, якість та екологічні

вимоги. Конкуренція з іншими фермерами та сільськогосподарськими підприємствами може впливати на ціни та ринкову долю. Міжнародні торговельні угоди та мита можуть впливати на здатність фермерів до експорту або імпорту продукції. Зміни в споживацьких звичках та уподобаннях споживачів. Розвиток нових сільськогосподарських технологій і інновацій може впливати на ефективність виробництва. Суспільна думка та засоби масової інформації можуть впливати на громадську підтримку фермерської діяльності та сприйняття продуктів. Зростаюча увага до екологічних питань та сталого сільського господарства. Доступність інфраструктури, такої як дороги, електроенергія та інші комунікаційні засоби.

Зовнішнє середовище фермерського господарства є динамічним та змінюється відповідно до різних чинників. Підприємці повинні бути готові адаптувати свою діяльність до змін у цих зовнішніх умовах, щоб забезпечити стійкий та прибутковий розвиток свого господарства.

Для підведення підсумку проведемо аналіз впливу зовнішнього середовища на виробничо-господарську діяльність ФГ АгроАльянс, за допомогою матриці. Вона містить певні фактори, оцінку яких було здійснено за допомогою експертів - працівників господарства (табл.2.6).

Проаналізувавши складену матрицю профілю зовнішнього середовища (табл. 2.6), для ФГ АгроАльянс, можна зробити висновок, що економічні та політичні фактори складають на більш негативний вплив для господарства. В свою чергу, технологічні та ринкові фактори надають господарству значні можливості для ефективного ведення своєї виробничо-господарської діяльності.

Ринкові фактори - це зовнішні впливи та умови, які визначають атмосферу на ринку та впливають на діяльність підприємства. Ці чинники можуть бути розділені на різні категорії, такі як економічні, соціокультурні, технологічні, політичні та інші. Вони визначають можливості та загрози для

підприємства, впливають на попит та пропозицію, формують конкурентну обстановку та визначають ефективність маркетингових стратегій.

Таблиця 2.6

## Матриця профілю зовнішнього середовища для ФГ АгроАльянс

Фактори маркетингового середовища	Загальне значення в с-г галузі	Значення для господарства	Вектор впливу фактора	Ступінь важливості фактора
Економічний фактор	3	3	-1	-9
Політичний фактор	2	2	-1	-4
Ринковий фактор	2	3	+1	+6
Технологічний фактор	3	3	+1	+9
Конкурентний фактор	2	2	+1	+4
Міжнародний фактор	2	1	+1	+2
Соціальний фактор	1	2	+1	+2

Такий комплексний підхід дозволяє підприємствам краще розуміти своє місце на ринку та адаптуватися до змін в навколишньому середовищі.

Аналіз маркетингового середовища передбачає ретельне вивчення і врахування різноманітних чинників, які можуть впливати на успішність маркетингових стратегій підприємства. Ось кілька ключових аспектів, які включаються в аналіз маркетингового середовища: розуміння потреб, вподобань, поведінки та демографічних характеристик цільової аудиторії; аналіз стратегій та діяльності конкурентів на ринку, визначення конкурентних переваг; оцінка впливу та відносин з постачальниками сировини або послуг; посередники та канали розгляд взаємодії з роздрібними та оптовими посередниками, оцінка ефективності каналів розподілу; аналіз соціальних та культурних тенденцій, що впливають на споживачів, а також психологічних факторів вирішення покупок; врахування економічної стабільності, інфляції, рівня доходів споживачів; аналіз новітніх технологій та їх впливу на виробництво, рекламу та споживчу поведінку; врахування



правових обмежень, стандартів та законодавства, що може впливати на маркетингові рішення.

Аналіз маркетингового середовища дозволяє підприємствам адаптувати свою стратегію до змін у навколишньому середовищі, максимізувати можливості та зменшити ризики. Основними інструментами стратегічного управління, які використовуються для розробки, впровадження та відстеження стратегій підприємства є:

- SWOT-аналіз. Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) для розробки стратегічних альтернатив.

- PESTEL-аналіз. Вивчення впливу політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та законодавчих чинників на підприємство.

- Балансова Карта (Balanced Scorecard). Визначення та вимірювання ключових показників ефективності, таких як фінансові, клієнтські, внутрішні та навчальні показники.

- Матриця BCG (Бостонська матриця конкурентоспроможності). Класифікація бізнес-одиниць за обсягом виробництва та швидкістю зростання для прийняття стратегічних рішень.

- Матриця Продукт-Ринок (Product-Market Matrix). Визначення стратегій розвитку, таких як розвиток ринку, розвиток продукту, пенетрація ринку та диверсифікація.

- Матриця SWOT-аналізу портфеля бізнес-одиниць. Аналіз підприємством свого портфеля бізнес-одиниць з урахуванням SWOT-факторів для прийняття стратегічних рішень.

- Аналіз п'яти сил Портера. Визначення конкурентної ситуації в галузі, враховуючи взаємодію п'яти сил: потужність покупців, постачальників, загроза нових учасників, загроза заміщення та ступінь конкуренції.

- Сценарійне планування. Розробка різних сценаріїв розвитку подій для підготовки до різних можливих майбутніх ситуацій.

Ці інструменти сприяють системному підходу до стратегічного управління та допомагають підприємствам ефективно розвивати та впроваджувати свої стратегії.

SWOT-аналіз — це стратегічний інструмент, який визначає внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, що стикаються з підприємством або проектом. Основне значення SWOT-аналізу включає: стратегічне планування, яке допомагає підприємствам чітко визначити свої цілі та стратегії на основі внутрішніх можливостей та обмежень; внутрішні сильні та слабкі сторони, тобто визначення внутрішніх факторів, які впливають на продуктивність та ефективність організації; зовнішні можливості та загрози, що включає аналіз зовнішнього середовища для виявлення можливостей розвитку та потенційних загроз; орієнтація на результати, тобто фокусування на конкретних питаннях та вирішення завдань, щоб досягти стратегічних цілей; прийняття рішень. SWOT-аналіз надає основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Самоаналіз, це означає, що підприємства можуть самостійно оцінювати свої можливості та недоліки; моніторинг та корекція, тобто SWOT-аналіз може бути використаний для постійного моніторингу середовища та корекції стратегій відповідно до змін; комунікація та залучення команди забезпечує залучення ключових гравців та команди до обговорення стратегічних аспектів діяльності.

Загалом, SWOT-аналіз є важливим інструментом для визначення конкурентоспроможності та напрямків розвитку підприємства.

Побудована матриця SWOT-аналізу для ФГ АгроАльянс визначає внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, що стикаються з підприємством або проектом (табл.2.7).

Таблиця 2.7

## Матриця SWOT-аналізу для ФГ АгроАльянс

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постійний попит на продукцію.</li> <li>2. Низький рівень можливості появи нових конкурентів.</li> <li>3. Досвідченість керівництва господарства у кризових умовах.</li> <li>4. Кваліфіковані кадри.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Швидкі темпи інфляції.</li> <li>2. Непостійні пріоритети споживачів.</li> <li>3. Достатньо звужена спеціалізація виробництва.</li> <li>3. Недостатній рівень забезпечення обіговими коштами.</li> <li>5. Невизначеність конкретних цілей та стратегій.</li> </ol>
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження новітніх сортів рослин і порід тварин сільськогосподарського призначення.</li> <li>2. Виробництво зеленої сільськогосподарської продукції.</li> <li>3. Використовувати у діяльності власні ресурси.</li> <li>4. Домовленості про знижки від постачальників.</li> <li>5. Розширення кола постачальників.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільність на світовому продовольчому ринку.</li> <li>2. Скорочення чисельності працівників.</li> <li>3. Нестабільність валютного курсу.</li> <li>4. Складна обстановка в країні.</li> <li>5. Скорочення персоналу.</li> <li>5. Незадовільний стан законодавчої бази щодо регулювання правових питань сільськогосподарських виробників.</li> </ol>

Після проведеного дослідження за допомогою SWOT-аналізу, можемо зробити висновок, що першочерговим завданням для керівництва господарства є створення маркетингового відділу на підприємстві. Головним завданням відділу маркетингу є створення та реалізація стратегій для просування продуктів чи послуг на ринку з метою задоволення потреб споживачів та досягнення цілей підприємства. Основні завдання відділу маркетингу включають:

Ринкові дослідження. Проведення аналізу ринку для визначення споживчих потреб, конкурентного середовища, можливостей та загроз.

1. Розробка маркетингової стратегії. Визначення стратегій продажу, цільової аудиторії, цінових стратегій, рекламних підходів і стратегій розвитку продукту.
2. Планування та управління маркетинговим бюджетом. Розробка бюджету для маркетингових дій і моніторинг витрат.
3. Продаж та реклама. Організація рекламних кампаній, продажів та просування продуктів або послуг.
4. Взаємодія з клієнтами. Встановлення та підтримання плідної взаємодії.

Ефективна діяльність відділу маркетингу важлива для досягнення успіху підприємства. Ось деякі ключові аспекти, які сприяють ефективності відділу маркетингу. Розуміння цільової аудиторії, тобто глибоке розуміння потреб, вподобань, характеристик та поведінки цільової аудиторії допомагає створити спеціалізовані маркетингові стратегії. Визначення чітких цілей та ключових показників ефективності для вимірювання результатів маркетингових дій. Розробка та підтримка сильних брендів, які відображають цінності та унікальність підприємства. Розвиток креативних рішень та використання інноваційних підходів для привертання уваги споживачів. Проведення аналізу конкурентів для визначення конкурентних переваг та ніш для розвитку. Розвиток ефективних комунікаційних стратегій, які взаємодіють зі споживачами через різні канали. Використання аналітики та даних для вивчення результатів маркетингових кампаній та корекції стратегій. Взаємодія з іншими функціональними областями підприємства, такими як виробництво, продажі, та обслуговування клієнтів для забезпечення гармонійної роботи. Гнучкість та здатність вчасно реагувати на зміни в ринкових умовах та поведінці споживачів. Постійне вдосконалення навичок та знань команди маркетингу для відповіді на нові виклики та можливості.

Ефективний відділ маркетингу допомагає підприємству залучати клієнтів, збільшувати продажі та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

### 2.3 Оцінка конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства конкурувати успішно на ринку і виживати в умовах жорсткої конкуренції. Це означає, що підприємство здатне виробляти продукти або надавати послуги, які задовольняють потреби споживачів краще або ефективніше, ніж його конкуренти. Конкурентоспроможність визначається наступними ключовими аспектами:

- Якість продукції або послуг. Висока якість продукції або послуг може відокремити підприємство від конкурентів і залучити більше клієнтів.
- Цінова стратегія. Конкурентоспроможність може вимагати конкурентоздатних цін, які приваблюють клієнтів.
- Інновації. Здатність до впровадження нових інновацій та технологій може створити перевагу на ринку.
- Маркетинг та бренд. Ефективний маркетинг і сильний бренд можуть збільшити впізнаваність і привабливість підприємства для клієнтів.
- Логістика та постачання. Ефективна логістика та постачання можуть знижувати витрати та покращувати обслуговування клієнтів.
- Персонал. Кваліфікований та мотивований персонал може забезпечити високу якість обслуговування клієнтів.
- Доступ до ресурсів. Забезпечення необхідних ресурсів, таких як сировина та технічні можливості, є важливим аспектом конкурентоспроможності.
- Поведінка на ринку. Здатність до адаптації до змін на ринку та до реагування на дії конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства важлива для його стабільності та успіху. Конкуренти на ринку постійно шукають способи покращити свої продукти та послуги, і ті, хто може ефективно конкурувати і виживати в цьому середовищі, зазвичай досягають успіху.

З метою проведення оцінки конкурентоспроможності певного виду продукції підприємства, конкретного господарства, галузей, можливо використовувати так званий багатокутник конкурентоспроможності.

Так, багатокутники конкурентоспроможності (також відомі як конкурентоспроможність-профілі) є інструментами, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності окремих товарів, фірм або галузей. Ці інструменти допомагають візуалізувати рівень конкурентоспроможності в різних аспектах і зробити порівняльний аналіз.

Багатокутники конкурентоспроможності включають в себе набір індикаторів або факторів, які впливають на конкурентоспроможність, і для кожного фактора визначають рівень конкурентоспроможності. Зазвичай ці багатокутники представлені у вигляді графічного зображення зі спеціальними лініями, що обводять багатокутник, де кожна сторона представляє окремий фактор.

Після того як оцінки зроблені для всіх факторів, можна отримати багатокутник конкурентоспроможності. Очікується, що багатокутник буде мати багатокутну форму, а не заокруглену, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності.

Багатокутники конкурентоспроможності можуть використовуватися на різних етапах стратегічного аналізу і планування для:

- Порівняльного аналізу. Для порівняння рівня конкурентоспроможності між різними фірмами або галузями.
- Визначення слабких та сильних сторін. Для виділення аспектів, які потребують покращень, і тих, в яких підприємство вже є сильним.

- Виявлення можливостей для стратегічних заходів. Для визначення, які фактори необхідно покращити для підвищення конкурентоспроможності.

- Планування і прийняття стратегічних рішень. Для розробки стратегій, спрямованих на збільшення конкурентоспроможності.

Багатокутники конкурентоспроможності - це корисний інструмент для аналізу та планування конкурентоспроможності, який допомагає підприємствам визначити свої конкурентні переваги та недоліки.

Порівняння досліджуваного підприємства з підприємствами-конкурентами є важливим методом для вивчення конкурентних позицій і аналізу конкурентного середовища. Цей підхід називається аналізом конкурентів і допомагає розкрити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства в порівнянні з іншими гравцями на ринку. Вивчення конкурентів допомагає підприємству розробити стратегію, яка дозволить йому залишатися конкурентоздатним і підвищити свою конкурентоспроможність.

Основні кроки аналізу конкурентів включають в себе:

- Ідентифікація конкурентів. Визначення інших підприємств, які діють в тому ж сегменті ринку або пропонують подібні продукти або послуги.

- Збір інформації: Збір та аналіз інформації про конкурентів, включаючи їх стратегії, продукцію, ціни, маркетингові підходи, ресурси та інше.

- Порівняння. Порівняння досліджуваного підприємства з конкурентами з точки зору різних параметрів, таких як ціни, якість продукції, інновації, ринкова частка тощо.

- Визначення конкурентних переваг та недоліків: Виявлення того, в чому досліджуване підприємство перевершує конкурентів і де воно може покращити свою конкурентоспроможність.

- Розробка стратегії: На основі результатів аналізу розробка стратегії, яка дозволить підприємству використовувати свої конкурентні переваги і покращити слабкі сторони.

- Впровадження та моніторинг: Впровадження стратегії та постійний моніторинг ринкової ситуації та дій конкурентів.

Аналіз конкурентів допомагає підприємству краще розуміти своє місце на ринку і визначити оптимальні кроки для збільшення своєї конкурентоспроможності. Цей процес може включати в себе як детальну аналітику конкурентів, так і стратегічне планування на основі цієї інформації (табл.2.8).

Таблиця 2.8

## Дані конкурентних позицій

Показники	ФГ АгроАльянс	Підприємства - конкуренти		
		ТОВ КОЛОС	ФГ НАДІЯ	ФГ СВІТАНОК
Виручка, тис. грн.	23156,0	16274,0	13474,0	28517,0
прибуток, тис. грн.	5750,0	5311,0	3436,0	7807,0
Чистий прибуток, тис. грн.	5748,0	4268,0	2486,0	5941,0
Середньорічна чисельність робітників	71,0	54,0	43,0	82,0
Кількість робітників, які постійно перебувають в штаті підприємства, осіб	65,0	38,0	34,0	63,0
Власний капітал, тис. грн.	12953,0	7865,0	6595,0	10055,0
Запаси, тис. грн.	7716,0	5125,0	2215,0	8415,0
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	22573,6	11665,0	9595,0	20575,0
Темп зростання виручки від реалізації, %	160,7	132	130,1	136,8
Кількість видів с-г продукції,од.	6	5	4	9

Наведені дані конкурентних позицій, вказують на те, що основним конкурентом серед наведених підприємств являється ФГ СВІТАНОК. Наступним кроком є розрахунок рівня конкурентоспроможності ФГ



АгроАльянс за допомогою багатокритеріального конкурентоспроможності. Розрахункові дані наведені в табл.2.9.

Таблиця 2.9

## Розрахункові дані оцінки рівня конкурентоспроможності

Фактор конкурентоспроможності	Експертна оцінка				Коефіцієнт вагомості	Інтегрований факторний показник			
	ФГ АгроАльянс	ТОВ Колос	ФГ Надія	ФГ Світанок		ФГ АгроАльянс	ТОВ Колос	ФГ Надія	ФГ Світанок
Товар	5	5	4	4	0,25	1,25	1,25	1	1
Ціна	4	4	3	5	0,3	1,2	1,2	0,9	1,5
Місце (збут)	3	4	4	5	0,2	0,6	0,8	0,8	1
Просування	3	3	4	5	0,15	0,45	0,45	0,6	0,75
Імідж	3	4	3	5	0,1	0,3	0,4	0,3	0,5
Загальна оцінка	18	20	18	24	1	3,8	4,1	3,6	4,75
Коеф-т конкурентоспроможності						0,80	0,86	0,76	1

Конкуренти ФГ АгроАльянс схожі за своєю діяльністю та вважаються конкурентною стратегічною групою. Коефіцієнт конкурентоспроможності ФГ Світанок є найвищим, тому він приймається за одиницю. Однак коефіцієнти конкурентоспроможності інших компаній порівняно з ФГ Світанок такі: ТОВ Колос має коефіцієнт 0,86, ФГ Надія має коефіцієнт 0,76, а ФГ АгроАльянс має коефіцієнт 0,91.

ФГ АгроАльянс не знаходиться в найкращій конкурентній позиції через наявність сильного конкурента. Таким чином, компанії повинні об'єктивно використати свою конкурентну перевагу, покращуючи свою діяльність із виробництва та маркетингу.

Отже наступним кроком буде побудова багатокутника конкурентоспроможності на основі розрахованих нами експертних оцінок (рис. 2.5).

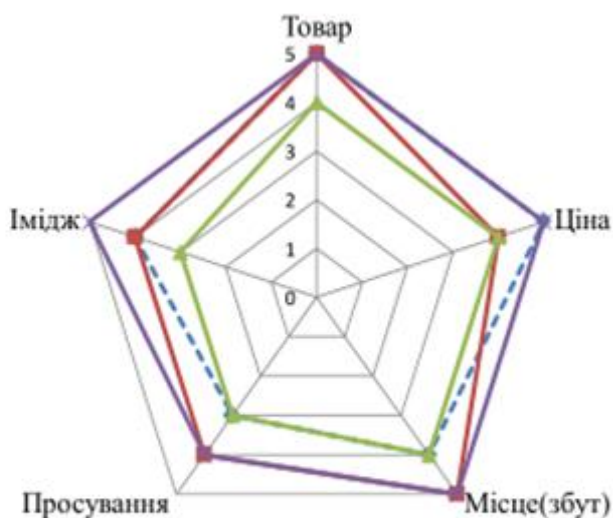


Рис. 2.5 Багатокутник конкурентоспроможності

Розрахований нами коефіцієнт конкурентоспроможності підтверджує наявність значущого конкурента - С(Ф)Г Світанок, оскільки його конкурентні позиції виявляються більш вигідними. Для більш детального аналізу конкурентоспроможності даного господарства, також необхідно провести оцінку його продукції за певними технічними та основними економічними параметрами. Оцінка конкурентоспроможності різних видів сільськогосподарської продукції, таких як озима пшениця, ячмінь та соняшник, включатиме аналіз параметрів за шкалою від 1 до 3 балів: 1 бал - низький рівень, 2 бали - середній, 3 бали - високий рівень.

Наступним кроком буде визначення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції для ФГ АгроАльянс та основних конкурентів, а потім узагальнимо отримані результати (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Інтегральний індекс конкурентоспроможності сільськогосподарської  
продукції ФГ АгроАльянс та конкурентів

Показник	ФГ АгроАльянс	ТОВ Колос	ФГ Надія	ФГ Світанок
Озима пшениця				
Індекс тех. параметрів	1,10	0,86	0,57	0,94
Індекс економ. параметрів	1,07	0,95	0,93	0,98
Інтегральний пок-к конкур- жності	1,05	0,91	0,62	0,97
Ячмінь ярий				
Індекс тех. параметрів	1,02	0,87	0,61	1,12
Індекс економ. параметрів	0,98	0,97	0,95	1,03
Інтегральний пок-к конкур- жності	1,02	0,89	0,61	1,12
Соняшник				
Індекс тех. параметрів	1,3	0,78	0,56	0,8
Індекс економ. параметрів	0,98	0,91	1,01	1,02
Інтегральний показник конкур-жності	1,31	0,81	0,57	0,81

Аналізуючи таблицю 2.10, можна зробити висновок, що озима пшениця та соняшник виявляються найбільш конкурентоспроможними в ФГ АгроАльянс, як підтверджується найвищими значеннями інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності — 1,02 та 1,31 відповідно. Зокрема, ячмінь ярий вище оцінюється в ФГ Світанок, проявляючи конкурентоспроможність за технічними параметрами та вищий рівень якості порівняно з ФГ АгроАльянс, ТОВ Колос та ФГ Надія.

Для підприємства ФГ АгроАльянс є критично важливим подальше підвищення якості своєї продукції, оскільки конкурентоспроможність значно

залежить від якості, екологічної безпеки та сировини. Це включає у себе уникнення ризиків генетичних, патологічних та інших змін в організмі людини.

Отже, підприємству слід акцентувати увагу на дослідженні конкурентоспроможності своєї продукції, яка визначає конкурентоспроможність підприємства. Це включає задоволення потреб споживачів у якості та асортименті за більш доступною ціною порівняно з іншими аналогічними продуктами. Стратегічний розвиток ФГ АгроАльянс повинен базуватися на пошуку та впровадженні заходів для зниження собівартості та збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, а також на підвищенні її якості, що стане основою формування конкурентних переваг на ринку.

## Висновки до розділу 2

1. Фермерське господарство АгроАльянс розташоване в Солонянському районі Дніпропетровської області, займається як вирощуванням продукції рослинництва так і тваринництвом.

З 2020 до 2022 рр. обсяги продукції рослинництва збільшилися на 63%, в той самий час, виручка від реалізації в 2022 р. теж відповідно зростає. Такий динамічний ріст пояснюється підвищенням цін реалізації аграрної продукції.

2. Рослинництво в господарстві представлено вирощуванням соняшника, зернових культур, сої та ріпаку. В загальній структурі виробництва ячмінь та пшениця займають найбільшу питому. Значно нижчі показники виробництва гречки та кукурудзи на зерно. Найвищі показники щодо обсягів виробництва продукції тваринництва були досягнуті в 2021 році і склали 7, 64% в загальній структурі товарної продукції господарства, і становило 263 тис.грн. В загальній структурі по підприємству в товарній продукції на першому місці займає ріпак, цей показник складає 53,68% і зернові з показником 37,13%.

3. В ФГ АгроАльянс наразі існує зерновий напрямок виробництва, а саме - поглиблене виробництво ріпака. На даний напрямок спеціалізації вплинули наявні в даному регіоні кліматичні умови.

В свою чергу показник продуктивності праці в ФГ АгроАльянс за досліджуваний період зріс в два рази, цей процес відбувся за рахунок приросту виробництва сільськогосподарської продукції господарства та паралельним скороченням чисельності робітників.

4. Аналіз наведених показників результативності діяльності господарства, свідчить про достатньо позитивну тенденцію підвищення обсягів виробництва. Незважаючи на підвищення собівартості реалізованої продукції що пов'язано з економічною ситуацією в країні в цілому), прибуток підприємства збільшився більше, ніж у два рази. Це вплинуло і на підвищення рівня рентабельності продаж на 4,3в.п.. та рівня рентабельності діяльності на 10,9 в.п.

5. Оцінку конкурентних переваг ФГ АгроАльянс було проведено з допомогою так званого багатокутника конкурентоспроможності та порівняння досліджуваного підприємства з підприємствами-конкурентами, що дозволило зробити висновок, що озима пшениця та соняшник виявляються найбільш конкурентоспроможними в ФГ АгроАльянс, як підтверджується найвищими значеннями інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності — 1,02 та 1,31 відповідно, а критично важливим є подальше підвищення якості своєї продукції ФГ АгроАльянс, оскільки конкурентоспроможність значно залежить від якості, екологічної безпеки та сировини.

6. Після проведеного дослідження за допомогою SWOT-аналізу, можемо зробити висновок, що першочерговим завданням для керівництва господарства є створення маркетингового відділу на підприємстві. Головним завданням відділу маркетингу є створення та реалізація стратегій для просування продуктів чи послуг на ринку з метою задоволення потреб

споживачів та досягнення цілей підприємства. Основні завдання відділу маркетингу включають:

- Розробка маркетингової стратегії. Визначення стратегій продажу, цільової аудиторії, цінових стратегій, рекламних підходів і стратегій розвитку продукту.

- Планування та управління маркетинговим бюджетом. Розробка бюджету для маркетингових дій і моніторинг витрат.

- Продаж та реклама. Організація рекламних кампаній, продажів та просування продуктів або послуг.

- Взаємодія з клієнтами. Встановлення та підтримання плідної взаємодії.

Ефективний відділ маркетингу допомагає підприємству залучати клієнтів, збільшувати продажі та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Формування стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства

Сучасний стан економічного розвитку України та підвищення конкурентних переваг підприємств стає все більш актуальним завданням сучасності, оскільки при зростанні зовнішньої торгівлі та процесів інтеграції країни, в світових організаціях наростає конкурентна боротьба, яка охоплює як внутрішній, так і світовий ринок. Щоб вижити в такому конкурентному середовищі та досягти лідерської позиції, необхідно вибрати оптимальний метод для оцінки конкурентних переваг підприємства на ринку. Також важливо постійно вдосконалювати процес управління конкурентними перевагами підприємства та проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, Таким чином, важливо оперативно аналізувати всі явища [60].

Конкурентні переваги – це переваги, які виявляються у вигляді переваг перед конкурентами у виробничих, технічних, фінансових та організаційних областях. Ці переваги можна оцінити за допомогою економічних показників, які є порівняльними, а не абсолютними. Загалом, їх можна описати як систематичні досягнення компанії щодо отримання більшого прибутку та певної частки на економічному ринку порівняно з усіма учасниками [40].

Конкурентна перевага підприємства має забезпечувати не лише високу прибутковість, але й її системний характер, оскільки оцінити її можна за допомогою порівняння основних сфер напрямів з основними видами діяльності підприємств його конкурентів.

Сутність конкурентної переваги в основному проявляється в наступних характеристиках: досягати стабільного і довгострокового позиція на ринку в порівнянні з конкурентами та здібності розподілу ресурсів підприємства і;

сукупність якостей, особливостей, цінностей і ресурсів, якими володіє компанія та дають їй перевагу над конкурентами; цінність, яку воно надає покупцеві відносно конкурентів більш ефективно управління процесом створення і поліпшення якісних і кількісних характеристик продукції, що випускається.

Створення ефективної конкурентної стратегії визначається передусім характером діяльності підприємства, його ресурсним потенціалом і здатністю максимізувати використання наявних ресурсів для досягнення більш високої фінансово-економічної ефективності. Це, в свою чергу, призводить до підняття рейтингу та укріплення позицій на ринку в порівнянні з іншими конкуруючими підприємствами (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Система оптимальної конкурентної стратегії [40]

Після виявлення та оцінки основних конкурентів компанія повинна розробити стратегію конкурентної боротьби, щоб досягти та зберегти конкурентну перевагу, надаючи клієнтам продукти з вищою споживчою цінністю. Компанія повинна створити «стратегічний набір», тобто систему стратегій, орієнтованих на певний період часу, щоб відобразити особливості функціонування та розвитку підприємства, його роль у зовнішньому



середовищі та рівень претендування на певне місце [3]. На рисунку 3.2 представлена система рекомендованих конкурентних стратегій для ФГ АгроАльянс.



Рис. 3.2. Систематизація конкурентних стратегій для ФГ АгроАльянс

Фактори, що визначають конкурентні переваги підприємства, включають кваліфіковану робочу силу, сприятливі виробничі умови, інновації у формі нових продуктів або інших інновацій, значне зниження собівартості, відповідна якість, специфічність та оптимально підібраний асортимент, відповідність потребам споживачів і цінове регулювання.

Оцінюючи конкурентні переваги підприємства, існують різні методи, які можна класифікувати за двома ключовими ознаками. По-перше, за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства. Це включає в себе аналіз різних аспектів, таких як кадровий потенціал, виробничі умови, інноваційні зусилля та соціальна відповідальність. По-друге, методи оцінки можна розглядати з точки зору форми вираження результату. Це охоплює різні підходи до представлення та інтерпретації отриманих даних щодо конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє більш глибоко та комплексно

розглядати конкурентні переваги підприємства, забезпечуючи повнішу картину його конкурентоспроможності.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства поділяються на спеціальні та комплексні в залежності від того, наскільки широко охоплюють вони аспекти його функціонування. Спеціальні методи спрямовані на оцінку конкурентоздатності підприємства з певних аспектів його діяльності, такими як виробничий, інноваційний, маркетинговий, фінансовий і інші. Вони дозволяють здійснювати детальний аналіз різних сфер діяльності підприємства для з'ясування його конкурентних переваг та слабостей.

Комплексні методи, натомість, базуються на загальному та всебічному методології оцінки конкурентоздатності підприємства. Вони враховують взаємодію різних аспектів діяльності та взаємозв'язок між ними, що дозволяє отримати більш об'єктивну картину загального стану підприємства в контексті конкурентного середовища.

Щодо форми вираження результатів оцінки, можна виділити такі методи: матричні, графічні та індексні. Зокрема, серед матричних методів часто використовується матриця ADL/LC, яка здобула широку популярність.

При розробці маркетингових стратегій для управління конкурентними перевагами виокремлюють три рівні: корпоративний (застосування методів SPACE та матриці Ансоффа); бізнес-рівень (використання матриці ADL/LC).

Виконаємо розрахунок зваженої оцінки критеріїв методом SPACE, опираючись на експертні оцінки менеджерів та споживачів за конкурентоспроможністю, фінансовою силою, стабільністю та привабливістю ринку.

Метод SPACE є комплексним інструментом, розробленим для аналізу ринкової позиції та вибору оптимальної стратегії, спеціально адаптованим для середніх і малих підприємств [38].

У методі SPACE передбачено виділення чотирьох основних груп критеріїв або характеристик для оцінки діяльності підприємства. Для того, щоб ефективно використовувати метод SPACE у визначенні стратегії

підприємства, його впровадження має супроводжуватися кількома етапами організаційної підготовки [27].

За допомогою методу SPACE проведемо оцінку ФГ АГРОАЛЬЯНС згідно експертних оцінок менеджерів, які надали найвищі бали за критеріями конкурентоспроможності (3,7 б.) та привабливості ринку (4,0 б.). За оцінками споживачів, також високі бали отримано за привабливість ринку (3,7 б.) та фінансову силу (3,9 б.). З показником стабільності ринку виникли найнижчі оцінки: 3,1 бали від менеджерів та 2,8 бали від споживачів.

З урахуванням вказаних показників розробляємо стратегію розвитку підприємства за методом SPACE (рис. 3.3.).

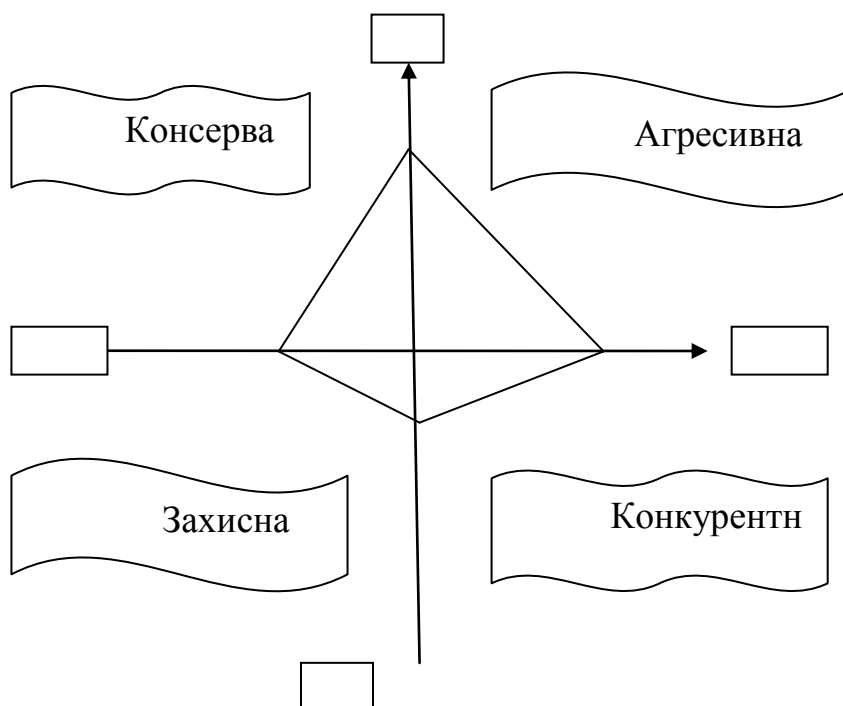


Рис. 3.3. Стратегія розвитку ФГ АгроАльянс за методом SPACE

Згідно з методом SPACE, рекомендується, щоб ФГ АгроАльянс вибрала агресивну стратегію, фокусуючись на розвитку товарів, розширенні ринку і спільному підприємстві. В цілому, це передбачає активне впровадження стратегій, спрямованих на збільшення частки ринку та укріплення конкурентоспроможності.

Агресивна позиція особливо ефективна в привабливих галузях, які існують в стабільному середовищі, і для підприємств, які вже мають конкурентну перевагу та можуть утримати її, використовуючи наявний фінансовий потенціал. Критичним фактором для успіху такої стратегії є здатність протистояти виникненню конкурентів.

Враховуючи це, ФГ АгроАльянс може реалізувати такі заходи: активно шукати можливості поглиблення у власній або суміжній галузі; розширювати свою частку на ринку; сконцентруватися на розвитку та просуванні тих товарів, які забезпечать найбільшу конкурентну перевагу перед іншими учасниками ринку.

Для розробки корпоративної стратегії ФГ АгроАльянс використаємо матрицю Ансоффа, яка пропонує чотири стратегічні альтернативи в умовах зростаючого ринку.

Перша стратегія - "глибоке проникнення на ринок" - передбачає розширення збуту існуючої продукції серед наявних покупців на ринку. Основна ідея полягає в збільшенні доходів і прибутку за рахунок активних заходів з просування продукції. Важливо відзначити, що сам продукт залишається незмінним, і не проводиться пошук принципово нових покупців або ринкових ніш. Переваги цієї стратегії полягають в підвищенні попиту серед існуючих клієнтів, але має свої недоліки, такі як витрати на рекламні акції та можливе зниження прибутку внаслідок зниження цін.

Друга стратегія - "розширення меж ринку" - передбачає пропозицію існуючої продукції новим покупцям та виходження на нові ринки. Хоча сама продукція залишається незмінною, змінюється цільова група і сегмент. Наприклад, це може бути розширення в нових регіонах або експорт в інші країни. Переваги цієї стратегії включають виходження на новий ринок, розширення територіальних меж та можливість швидшої реалізації товарів. Однак існують недоліки, такі як високі транспортні та трудові витрати при виїзді в сусідні міста та конкуренція.

Стратегія "розробка нового товару" націлена на введення нового продукту для існуючих покупців. Ця стратегія має численні переваги, такі як можливість реалізації залишкового товару на складах, отримання додаткового прибутку та привертання нових клієнтів із різними рівнями доходів. Також важливо відзначити відсутність необхідності витрат на оренду нових приміщень та на заробітну плату співробітникам. Проте, недоліками цієї стратегії може бути те, що постійні клієнти можуть відлякатися низькими цінами товару, і вона не забезпечує можливості розширення ринку, що ускладнює значне розширення клієнтської бази, обмежуючи доходи від існуючих клієнтів.

Щодо стратегії "диверсифікації", вона передбачає пропозицію абсолютно нового продукту новим споживачам. Існують два типи диверсифікації: пов'язана і непов'язана. Пов'язана диверсифікація передбачає залишання в межах однієї галузі або промисловості. Проте недоліками цієї стратегії можуть бути додаткові витрати на оренду приміщень, оплату праці персоналу та транспортні витрати. У виборі стратегічної альтернативи для ФГ АГРОАЛЬЯНС (рис. 3.4) слід урахувувати зазначені переваги та недоліки обох стратегій.

Після детального аналізу всіх стратегій та уважного розгляду їх переваг і недоліків приходимо до висновку, що стратегія "глибокого проникнення на ринок" є найбільш відповідною для діяльності ФГ АгроАльянс.

Після детального аналізу кожної стратегії та оцінки її переваг і недоліків, було визначено, що стратегія «глибокого проникнення на ринок» є найбільш ефективною для бізнесу ФГ АгроАльянс.

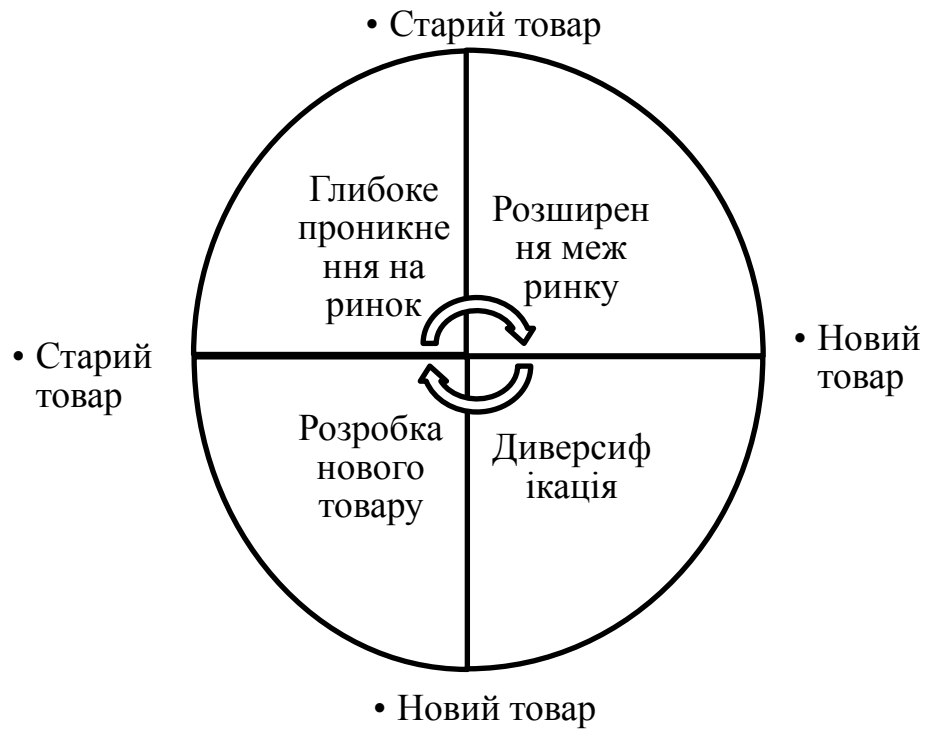


Рис. 3.4. Матриця Ансоффа

У контексті цієї стратегії рекомендується, щоб ФГ АгроАльянс досягала прибутку через раціоналізацію виробництва та збуту. Це означає інтенсифікацію процесів, таких як зниження собівартості, покращення якості, обслуговування, реклама, використання торгових знижок та розробка заходів просування продукту.

ФГ АгроАльянс є відносно новим учасником на ринку і знаходиться на стадії росту. Її продукт не має унікальних характеристик, і конкурентна бізнес-позиція на ринку ще не є достатньо міцною. Також слід враховувати нестабільність макросередовища, постійні зміни смаків клієнтів та невиражені конкурентні переваги у порівнянні з іншими учасниками ринкових процесів (табл. 3.1).

З урахуванням цих факторів та маючи міцну конкурентну позицію на ринку аграрної продукції, ФГ АгроАльянс рекомендується використовувати стратегію "глибокого проникнення на ринок". Для більш детального аналізу та визначення стратегій для підвищення ефективності діяльності буде

побудована матриця ADL/LC. Ця модель передбачає аналіз кожного виду бізнесу, враховуючи його життєвий цикл та конкурентне положення в порівнянні з іншими учасниками ринку.

Таблиця 3.1

Характеристика конкурентної бізнес-позиції  
підприємств згідно моделі ADL

Конкурентна позиція підприємства	Характеристика
Провідна	Володіє численними неперевершеними перевагами перед конкурентами, встановлює високий стандарт роботи на конкурентному ринку і здатне ефективно контролювати дії інших учасників ринку.
Сильна	Розпоряджається ефективною системою реагування на конкуренцію, вдосконаленою програмою стратегічних варіантів дій, а також володіє значущими конкурентними активами та унікальними перевагами.
Міцна	Є деякі конкурентні переваги на ринку; він може подолати слабкі сторони конкурентів, пов'язані з антикризовим керівництвом, помилками в керівництві та відсутністю важливих конкурентних ресурсів для розвитку.
Слабка	Не має значних конкурентних активів і значних переваг перед конкурентами; щоб компанія проіснувала, їй потрібна зовнішня підтримка.
Помітна	Виступає як один з провідних учасників у стабільній галузі, де великі компанії мають приблизно однакові частки ринку, і жоден з них не володіє домінуючими позиціями. Хоча воно здатне тривалий час утримувати своє поточне положення, для його покращення необхідні значні інвестиційні та маркетингові витрати.

Ідея, яку втілено в матриці, включає 20 розділів і полягає у тому, що бізнес-портфель підприємства, визначений стадією життєвого циклу та конкурентним станом, повинен бути збалансованим. Головна перевага цієї моделі полягає в тому, що вона надає можливість отримати уявлення про розподіл різних бізнесів у диверсифікованій компанії за стадіями розвитку галузі. Далі розробимо матрицю ADL/LC для ФГ АгроАльянс щоб визначити стратегії підвищення ефективності діяльності.

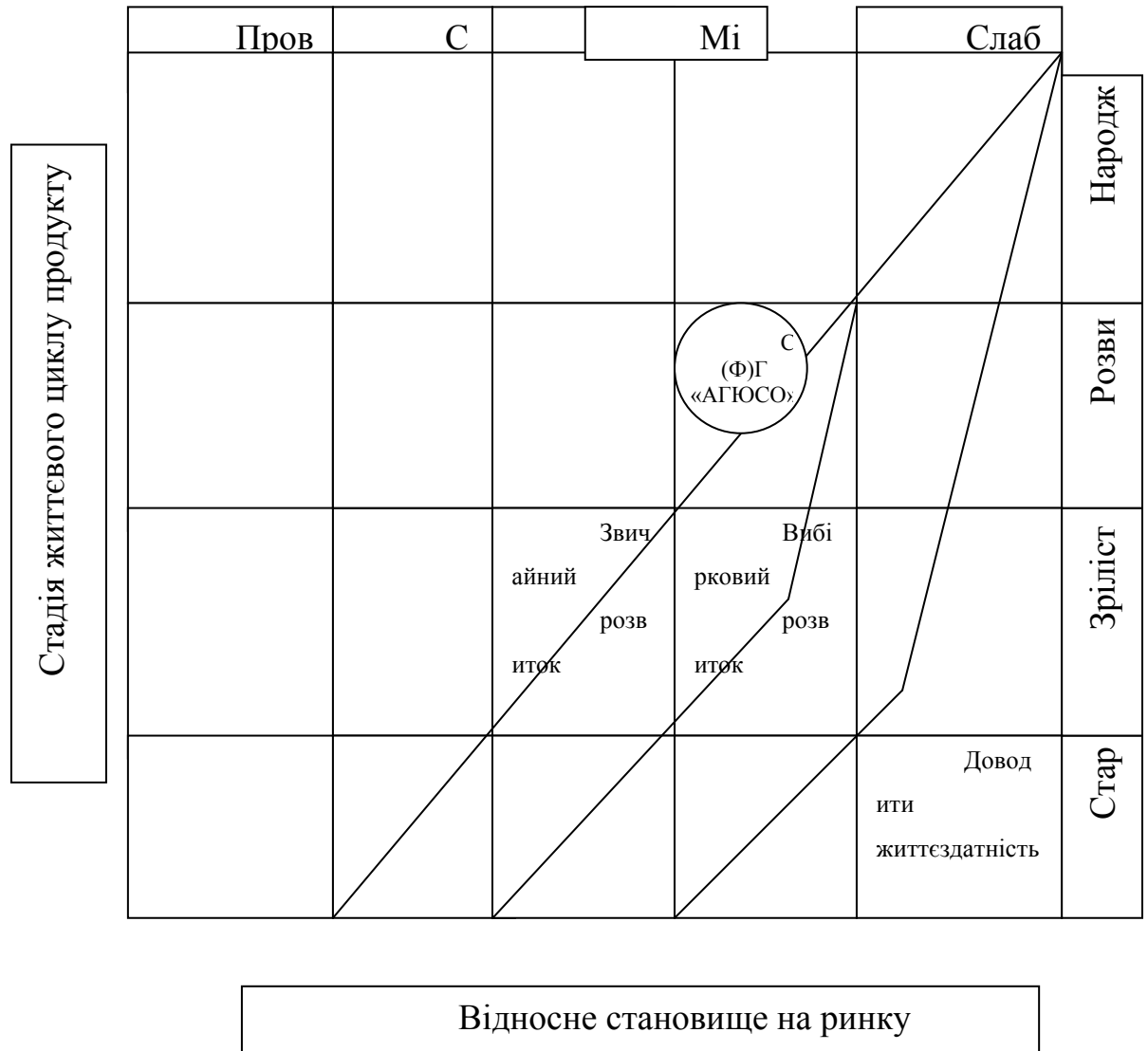


Рис. 3.5. Модель ADL/LC

Для діяльності ФГ АгроАльянс рекомендується використовувати стратегію звичайного розвитку. Оскільки підприємство має стабільну конкурентну позицію на ринку, для подальшого укріплення цієї позиції рекомендується збільшення виробничих потужностей, впровадження методів та напрямів для підвищення ефективності діяльності, постійна модернізація продукції, оптимізація процесів продажів та використання еластичної цінової маркетингової політики.

На основі проведених досліджень рекомендується ФГ АгроАльянс впроваджувати алгоритм впровадження стратегії щоб досягти конкурентні переваги. Цей алгоритм передбачає послідовне виконання десяти основних етапів [13]:



1. Визначення місії та загальнокорпоративної стратегії для подальшого розвитку підприємства.
2. Сформулювання стратегічних цілей та завдань для ефективної конкурентної боротьби на ринку.
3. Проведення постійного моніторингу інформації середовищ підприємства.
4. Визначення комплексу конкурентних переваг для підсилення позицій на ринку.
5. Розробка різноманітних альтернативних стратегій для вибору оптимального напрямку розвитку.
6. Систематичний відбір стратегії для досягнення та утримання конкурентних переваг.
7. Критичний аналіз обраної стратегії та порівняння з поставленими раніше завданнями та цілями [16].
8. Реалізація стратегії забезпечення конкурентних переваг за допомогою розробленого плану.
9. Аналіз отриманих результатів від впровадження стратегії та їх оцінка.
10. Внесення змін до поточної стратегії або розробка нової, що є більш ефективною, здатною до втілення завдань, сформульованих загальнокорпоративною стратегією підприємства [26].

Впровадження наведеного алгоритму для розробки та впровадження стратегії забезпечення конкурентних переваг сприятиме ФГ АгроАльянс у систематизації прийняття рішень, встановленні логічного порядку для них і спростить контроль та координацію виконавців. Розробка та реалізація стратегії забезпечення конкурентних переваг сприятиме проведенню стратегічних змін і мобілізації внутрішнього потенціалу конкурентоспроможності підприємства для їх реалізації.

### 3.2. Розробка комплексу заходів підвищення конкурентних переваг ФГ АгроАльянс

Для підвищення конкурентних переваг на ринку необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на покращення конкурентоспроможності продукції. Зміцнення конкурентоспроможності досліджуваної продукції може бути досягнуте за допомогою ключових стратегій, таких як виробництво високоякісної продукції, що відповідає міжнародним стандартам, та використання сучасного обладнання для її виробництва.

Взагалі, конкурентоздатність товарів визначається комбінацією вартісних та якісних властивостей, що сприяють задоволення конкретних потреб споживачів. Виробництво та успішна реалізація конкурентоспроможної продукції служать індикаторами стійкості підприємства, свідчать про його здатність ефективно використовувати фінансові, виробничі та трудові ресурси [32].

На поточний момент основною метою діяльності ФГ АгроАльянс є поліпшення конкурентоспроможності своєї продукції та збільшення обсягів продажу. Досягнення даної мети дозволить (рис. 3.6):

- проведення оновлення та розширення асортименту виробів підприємства, сприяючи більшій привабливості для клієнтів та розширенню ринкових можливостей;
- розробити комплекс заходів, спрямованих на зменшення собівартості виробленої продукції. Це дозволить ефективніше конкурувати на ринку та підвищить прибутковість підприємства;
- реалізувати стратегію, яка передбачає освоєння нових ринків збуту та завоювання серць нових споживачів. Це відкриє можливості для розширення географії впровадження продукції та налагодження стійких відносин із новими клієнтами.

Успішне втілення цієї концепції розвитку забезпечить ФГ АгроАльянс можливість підвищити рівень конкурентоспроможності та якості своєї

продукції, що призведе до збільшення обсягів реалізованої продукції. Також буде досягнуте розширення та зміцнення конкурентних позицій на ринку, забезпечення високого рівня прибутку. Цей прибуток буде достатнім для подальшого вдосконалення та розвитку виробництва, а також для створення нових видів продукції та вдосконалення властивостей існуючих товарів. В результаті цього підприємство зможе більш повно задовольняти матеріальні потреби потенційних споживачів.

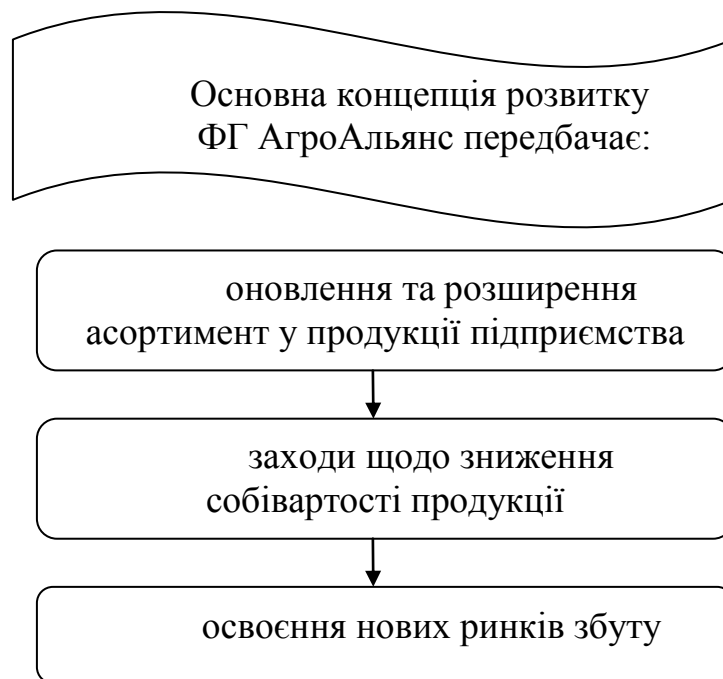


Рис. 3.6. Етапи освоєння концепції розвитку в ФГ АгроАльянс

Головною метою ФГ АгроАльянс є утвердження своєї влади на ринку та привертання нових споживачів до своєї продукції. З метою диверсифікації виробничого асортименту, команді керівництва ФГ АгроАльянс можна рекомендувати розпочати виробництво кормів для домашніх тварин, зокрема, комбікормів. Попит на такі продукти завжди залишається стійким, особливо в галузі промислового птахівництва, де використання спеціалізованих кормів є необхідною умовою.

Це рішення виявляється надзвичайно важливим, оскільки у сфері птахівництва, зокрема, промислового, використання відповідного корму стає

ключовим аспектом. У складі комбікорму міститься широкий спектр вітамінів, які в стандартних кормах відсутні. Відмова від використання таких добавок щодня може призвести до недостатньої придатності для споживання та низької продуктивності птиці.

Наскільки цей підхід до розширення виробництва може бути успішним, необхідно оцінити можливості придбання необхідного обладнання, наприклад, міні лінії по виробництву комбікормів, яка за оцінками складає вартість близько 57,1 тис. грн.

Результати порівняння продуктивності ФГ АгроАльянс при впровадженні проекту з виробництва кормів для домашніх тварин показують стійке зростання у всіх ключових показниках порівняно із 2019 роком. Валова продукція та валовий дохід зросли відповідно на 0,6% та 4,1%, а прибуток збільшився на 2,7%.

Щодо підвищення конкурентоспроможності продукції, ФГ АгроАльянс може впровадити маркетингову підсистему, зокрема рекламні заходи.

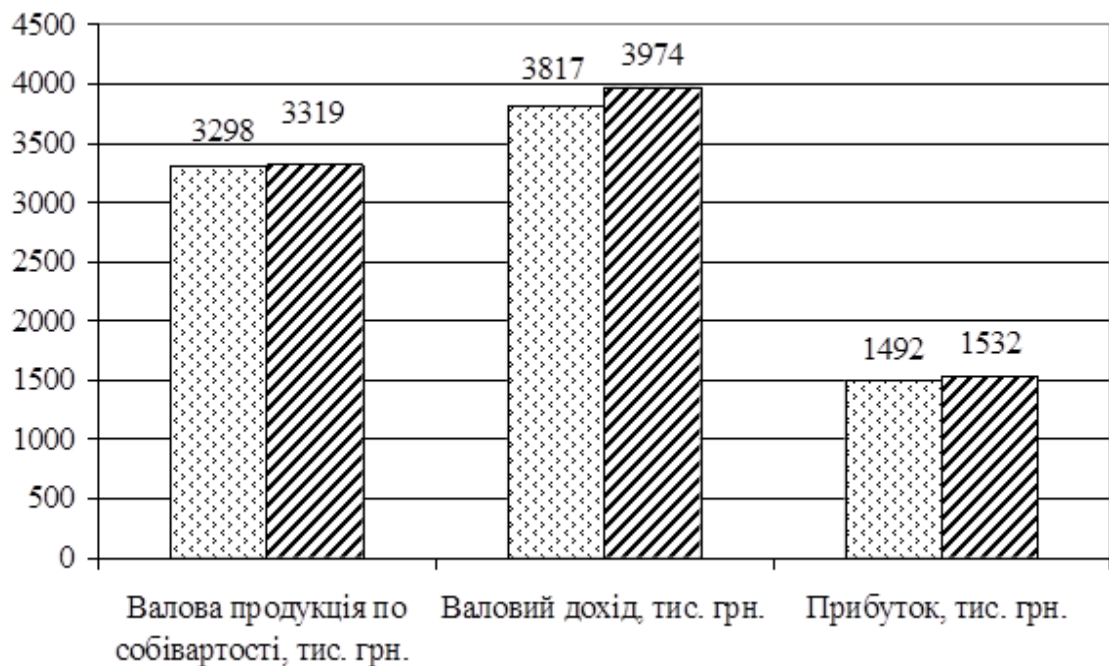


Рис. 3.6. Зміна результативних показників діяльності підприємства за умови впровадження проекту з виробництва кормів для домашніх тварин

Рекомендується використовувати різноманітні форми реклами, такі як:

- Зовнішню рекламу, що включає розміщення реклами на біг-бордах у місцях великого скупчення людей, транспортних засобах і інших популярних місцях;
- Створення рекламних роликів, в яких демонструється унікальність та переваги продукції підприємства;
- Розроблення рекламних буклетів та листівок з власною торговою маркою для активного розповсюдження серед потенційних споживачів.
- Створення та підтримка власного веб-сайту, який стане центром інформації про продукцію, акції та можливості зв'язку з клієнтами.

Для розширення обсягів продажів важливо активно розвивати нові ринки збуту. Керівництву підприємства рекомендується приділити особливу увагу пошуку, залученню та утриманню оптових покупців, які готові придбавати продукцію в значних обсягах та реалізовувати її через власні канали збуту.

Додатковим маркетинговим кроком, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції, може бути активна участь у різноманітних виставках та ярмарках. Беручи участь в таких заходах, підприємство зможе залучити нових клієнтів та утримати існуючі позиції на ринку.

Беручи участь у подібних заходах, підприємство отримає можливість привернути нових споживачів, відкрити нові ринки збуту та покращити властивості продукції за допомогою використання нового обладнання та передових технологій. Розробка та виготовлення конкурентоздатних товарів забезпечить ФГ АгроАльянс стійкі позиції на ринку. Створення позитивного іміджу для підприємства можливе лише за умови реалізації комплексу системних заходів у сфері управління, оскільки ефективність управління визначається результативною діяльністю керівництва та їхньої команди.

Згідно з практичним досвідом, необов'язково, щоб керівник був експертом у всіх сферах діяльності підприємства. Проте важливо мати загальне розуміння різних напрямів діяльності і їх вплив на підприємство, а

також вміти оцінити загальну тенденцію розвитку для обґрунтованого використання нововведень. Однією з ключових властивостей ефективного керівника є здатність створювати сприяючі обставини для взаємовідносини між учасниками, в залежності від їхньої сфери діяльності, що є критичним для успішної діяльності підприємства [37].

У формуванні іміджу важливу роль відіграє стратегічне управління на підприємстві, яке сприяє створенню конкурентних переваг для довгострокового успіху та розвитку. Маркетингове стратегічне управління направлене на створення стійких конкурентних переваг, що базуються на сприйнятті цінності споживачами та іншими зацікавленими групами. Такі переваги можуть впливати як з характеристик готової продукції, так і з особливостей самого підприємства та його позиції на ринку.

У цьому контексті стратегію слід розглядати як комплекс рішень, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках. При аналізі сприйняття встановлюється взаємозв'язок зацікавлених груп з підприємством та його продукцією, що включає в себе оцінку та готовність до дії. Аналіз реакції суб'єктів ринку надає можливість ідентифікувати структуру ринку та їхні взаємини, дозволяючи передбачити поведінку учасників ринку, як це підтверджено результатами різноманітних маркетингових досліджень.

Є кілька чинників, які мають вплив на конкурентний імідж підприємства. Розглянемо більш детально кожен з цих факторів, враховуючи особливості діяльності ФГ АгроАльянс за таблицею 3.3.

Таблиця 3.3

## Фактори впливу на конкурентний імідж ФГ АгроАльянс

Фактори	Показник, балів	Вагомість параметра, %
Репутація	5	10,2
Інноваційність (сучасність)	3	6,1
Фінансова стабільність	4	8,2
Престиж окремої продукції та послуг	4	8,2
Політика продажу	4	8,2
Рекламна політика	4	8,2
Кваліфікація працівників	4	8,2
Оперативність	4	8,2
Результативність	5	10,2
Гнучкість цін	3	6,1
Конкурентний статус	3	6,1
Умови платежів (кредитування)	3	6,1
Наявність знижок	3	6,1

Використовуючи інформацію, що міститься у таблиці, проведемо розрахунки для визначення конкурентного середньозваженого іміджу досліджуваного підприємства за встановленою формулою:

$$\bar{I} = 10^{-2} \sum_i P_i Q_i \quad (3.1)$$

де — середньозважений імідж підприємства;

P — одиничний показник параметру, бали (від 0 до 5);

Q — вагомість параметра серед інших, % (в сумі становлять 100 %).

$$\bar{I} = 10^{-2} \sum_i P_i Q_i = 0,01(10 \cdot 5 + 15 \cdot 3 + 32 \cdot 4 + 18 \cdot 4 + 40 \cdot 4 + 18 \cdot 4 + 40 \cdot 4 + 28 \cdot 4 + 16 \cdot 5 + 20 \cdot 3 + 40 \cdot 3 + 12 \cdot 3 + 12 \cdot 3) = 4,0$$

Одержані розрахунки свідчать про те, що  $\bar{I} = 4,0$ , це означає, що імідж підприємства знаходиться на середньому рівні, але все одно підприємству необхідно покращувати свій імідж з точки зору покупців і конкурентів. Чим більше значення цього показника наближається до 5 (оцінювання

проводилося за 5-ти бальною шкалою), тим кращий конкурентний імідж підприємства, тим більш стійкі позиції підприємства в порівнянні з конкурентами.

При проведенні оцінки іміджу ФГ АгроАльянс також виявлено, що практично в усіх групах, включаючи персонал, відсутні знання щодо місії організації, стратегічних завдань і цілей підприємства. Ці елементи іміджу компанії вимагають ретельного аналізу, оскільки вони мають ключове значення і визначають концептуальний аспект та сприйняття діяльності та ролі організації на ринку.

Під час проведення аналізу формування іміджу підприємства було виявлено, що існують певні пропозиції, спрямовані на покращення ефективності діяльності підприємства:

Для споживача:

- розміщення інформації про місію та стратегічні цілі підприємства в рекламних оголошеннях для відображення інтересів споживачів та підкреслення їхнього статусу.

Для персоналу:

- Визначення чіткого бачення місії та стратегічних цілей серед персоналу за допомогою розміщення плакатів всередині приміщень.

- Розробка та впровадження комплексу маркетингових комунікацій, зосереджених на цільовій групі споживачів і перевагах продукції підприємства.

- Моніторинг відпускних цін конкурентів та ринку сільськогосподарської продукції, а також внесення пропозицій щодо виробництва і реалізації нових видів продукції.

- Створення системи оцінки роботи персоналу, що базується на прийнятих критеріях з урахуванням заходів матеріального та морального стимулювання, спрямоване на об'єктивне визначення результатів праці та мотивацію співробітників за досягнення високих стандартів.



- Створення та впровадження системи інформування персоналу щодо завдань підприємства має на меті підвищення рівня інформаційної відкритості керівництва, сприяючи більш прозорому обміну інформацією та забезпечуючи співробітників необхідними знаннями для ефективної виконання завдань.

Для суспільства:

- Рекламна кампанія, яка постійно публікує інформацію про місію та плани діяльності організації, які беруть до уваги інтереси суспільства, ділову репутацію компанії та її керівників, а також різні соціальні програми, сприяє позитивному сприйняттю та взаєморозумінню між компанією та громадськістю.

- Ефективним засобом взаємодії з громадськістю є інтерв'ю, які проводяться керівниками, щоб створити позитивний імідж для суспільства..

- Основним компонентом стратегії взаємодії підприємства з місцевою владою є розвиток неформальних зв'язків з представниками місцевої влади шляхом участі в політичному житті міста, підтримки громадських рухів і участі в вирішенні проблем, пов'язаних з охороною здоров'я, зайнятістю та екологією. Це сприяє побудові позитивних відносин та спільному вирішенню питань, що стосуються не лише підприємства, але й самого міста.

### Висновки до розділу 3

1. Для діяльності ФГ АгроАльянс рекомендується використовувати стратегію звичайного розвитку. Оскільки підприємство має стабільну конкурентну позицію на ринку, для подальшого укріплення цієї позиції рекомендується збільшення виробничих потужностей, впровадження методів та напрямів для підвищення ефективності діяльності, постійна модернізація продукції, оптимізація процесів продажів та використання еластичної цінової маркетингової політики.

2. На основі проведених досліджень рекомендується ФГ АгроАльянс впроваджувати алгоритм впровадження стратегії щоб досягти конкурентні переваги. Впровадження наведеного алгоритму для розробки та впровадження стратегії забезпечення конкурентних переваг сприятиме ФГ АгроАльянс у систематизації прийняття рішень, встановленні логічного порядку для них і спростить контроль та координацію виконавців. Розробка та реалізація стратегії забезпечення конкурентних переваг сприятиме проведенню стратегічних змін і мобілізації внутрішнього потенціалу конкурентоспроможності підприємства для їх реалізації.

3. При проведенні оцінки іміджу ФГ АгроАльянс також виявлено, що практично в усіх групах, включаючи персонал, відсутні знання щодо місії організації, стратегічних завдань і цілей підприємства. Ці елементи іміджу компанії вимагають ретельного аналізу, оскільки вони мають ключове значення і визначають концептуальний аспект та сприйняття діяльності та ролі організації на ринку.

4. Під час проведення аналізу формування іміджу підприємства було виявлено, що існують певні пропозиції, спрямовані на покращення ефективності діяльності підприємства:

- Для споживача: розміщення інформації про місію та стратегічні цілі підприємства в рекламних оголошеннях для відображення інтересів споживачів та підкреслення їхнього статусу.

- Для персоналу: визначення чіткого бачення місії та стратегічних цілей серед персоналу за допомогою розміщення плакатів всередині приміщень. Розробка та впровадження комплексу маркетингових комунікацій, зосереджених на цільовій групі споживачів і перевагах продукції підприємства. Моніторинг відпускних цін конкурентів та ринку сільськогосподарської продукції, а також внесення пропозицій щодо виробництва і реалізації нових видів продукції. Створення системи оцінки роботи персоналу, що базується на прийнятих критеріях з урахуванням заходів матеріального та морального стимулювання, спрямоване на

об'єктивне визначення результатів праці та мотивацію співробітників за досягнення високих стандартів. Створення та впровадження системи інформування персоналу щодо завдань підприємства має на меті підвищення рівня інформаційної відкритості керівництва, сприяючи більш прозорому обміну інформацією та забезпечуючи співробітників необхідними знаннями для ефективної виконання завдань.

- Для суспільства: рекламна кампанія, яка постійно публікує інформацію про місію та плани діяльності організації, які беруть до уваги інтереси суспільства, ділову репутацію компанії та її керівників, а також різні соціальні програми, сприяє позитивному сприйняттю та взаєморозумінню між компанією та громадськістю. Ефективним засобом взаємодії з громадськістю є інтерв'ю, які проводяться керівниками, щоб створити позитивний імідж для суспільства. Основним компонентом стратегії взаємодії підприємства з місцевою владою є розвиток неформальних зв'язків з представниками місцевої влади шляхом участі в політичному житті міста, підтримки громадських рухів і участі в вирішенні проблем, пов'язаних з охороною здоров'я, зайнятістю та екологією. Це сприяє побудові позитивних відносин та спільному вирішенню питань, що стосуються не лише підприємства, але й самого міста.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами опрацьованого матеріалу, досліджень та проведеної роботи зроблено такі висновки:

1. Отже, конкурентні переваги аграрного підприємства визначаються наявністю у нього специфічних ресурсів та властивостей, що роблять його більш конкурентоспроможним у порівнянні з іншими підприємствами в одній сфері. Розробка ефективної стратегії розвитку є важливим етапом у формуванні конкурентної переваги. У центрі цієї стратегії повинно бути унікальне місцезнаходження підприємства та його фокус на різних видах діяльності. Це дозволить забезпечити довгострокові конкурентні переваги і зміцнити позиції на ринку.

2. Вплив конкурентоспроможності продукції прямо відбивається на конкурентоспроможність підприємства як на локальному, так і на регіональному, національному та міжнародному рівнях ринків.. Широкий набір конкурентних переваг дозволяє підприємству стати конкурентоспроможним та займати міцні позиції на різних сегментах ринку, створюючи потрібні умови для його успішної діяльності.

3. Залежно від поставлених цілей та масштабів, підприємство має вибирати модель формування конкурентних переваг, спрямовану на певний збутовий ринок. З цією метою необхідно вжити заходів для ефективного управління конкурентними перевагами. Щоб забезпечити інформаційну конкурентну перевагу в електронному середовищі, необхідно відповідати ряду основних критеріїв. Досягнення конкурентної переваги в цьому контексті залежить від таких факторів, як якість, достовірність, актуальність, оперативність, різноманітність ресурсів представлення, доступність, динамічність та стратегічне обґрунтування. Для досягнення цих критеріїв використовується електронна логістика інформаційних потоків, що сприяє оптимальному управлінню та використанню інформаційних ресурсів підприємства.

4. Таким чином, організація системного функціонування електронної логістики має на меті надати компанії конкурентну перевагу. Дослідження інформаційних конкурентних переваг повинно враховувати багато сфер, наприклад, власні веб-сайти, електронні магазини, аукціони, е-каталоги, соціальні мережі, форуми, електронні ЗМІ, реклама та електронні біржі праці.

5. Враховуючи велику кількість ресурсів, доступних в е-середовищі, важливо проводити аналіз і ефективно керувати конкурентними перевагами е-ресурсів. Аналіз конкурентних переваг зовнішніх е-ресурсів допомагає вибрати потенційних партнерів. Крім того, аналіз власного ресурсу є необхідним для управління інформаційними конкурентними перевагами підприємства та його загальною конкурентоспроможністю.

6. Фермерське господарство АгроАльянс розташоване в Солонянському районі Дніпропетровської області, займається як вирощуванням продукції рослинництва так і тваринництвом.

Рослинництво в господарстві представлено вирощуванням соняшника, зернових культур, сої та ріпаку. В загальній структурі виробництва ячмінь та пшениця займають найбільшу питому. Значно нижчі показники виробництва гречки та кукурудзи на зерно. В загальній структурі по підприємству в товарній продукції на першому місці займає ріпак, цей показник складає 53,68% і зернові з показником 37,13%.

В свою чергу показник продуктивності праці в ФГ АгроАльянс за досліджуваний період зріс в два рази, цей процес відбувся за рахунок приросту виробництва сільськогосподарської продукції господарства та паралельним скороченням чисельності робітників.

7. Аналіз наведених показників результативності діяльності господарства, свідчить про достатньо позитивну тенденцію підвищення обсягів виробництва. Незважаючи на підвищення собівартості реалізованої продукції що пов'язано з економічною ситуацією в країні в цілому), прибуток підприємства збільшився більше, ніж у два рази. Це вплинуло і на

підвищення рівня рентабельності продаж на 4,3 в.п. та рівня рентабельності діяльності на 10,9 в.п.

8. Оцінку конкурентних переваг ФГ АгроАльянс було проведено з допомогою так званого багатокутника конкурентоспроможності та порівняння досліджуваного підприємства з підприємствами-конкурентами, що дозволило зробити висновок, що озима пшениця та соняшник виявляються найбільш конкурентоспроможними в ФГ АгроАльянс, як підтверджується найвищими значеннями інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності — 1,02 та 1,31 відповідно, а критично важливим є подальше підвищення якості своєї продукції ФГ АгроАльянс, оскільки конкурентоспроможність значно залежить від якості, екологічної безпеки та сировини.

9. Після проведеного дослідження за допомогою SWOT-аналізу, можемо зробити висновок, що першочерговим завданням для керівництва господарства є створення маркетингового відділу на підприємстві. Головним завданням відділу маркетингу є створення та реалізація стратегій для просування продуктів чи послуг на ринку з метою задоволення потреб споживачів та досягнення цілей підприємства. Ефективний відділ маркетингу допомагає підприємству залучати клієнтів, збільшувати продажі та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

З метою вдосконалення конкурентних переваг аграрного підприємства були запропоновані наступні пропозиції:

1. Для діяльності ФГ АгроАльянс рекомендується використовувати стратегію звичайного розвитку. Оскільки підприємство має стабільну конкурентну позицію на ринку, для подальшого укріплення цієї позиції рекомендується збільшення виробничих потужностей, впровадження методів та напрямів для підвищення ефективності діяльності, постійна модернізація продукції, оптимізація процесів продажів та використання еластичної цінової маркетингової політики.

2. На основі проведених досліджень рекомендується ФГ АгроАльянс впроваджувати алгоритм впровадження стратегії щоб досягти конкурентні переваги. Впровадження наведеного алгоритму для розробки та впровадження стратегії забезпечення конкурентних переваг сприятиме ФГ АгроАльянс у систематизації прийняття рішень, встановленні логічного порядку для них і спростить контроль та координацію виконавців. Розробка та реалізація стратегії забезпечення конкурентних переваг сприятиме проведенню стратегічних змін і мобілізації внутрішнього потенціалу конкурентоспроможності підприємства для їх реалізації.

3. При проведенні оцінки іміджу ФГ АгроАльянс також виявлено, що практично в усіх групах, включаючи персонал, відсутні знання щодо місії організації, стратегічних завдань і цілей підприємства. Ці елементи іміджу компанії вимагають ретельного аналізу, оскільки вони мають ключове значення і визначають концептуальний аспект та сприйняття діяльності та ролі організації на ринку.

4. Під час проведення аналізу формування іміджу підприємства було виявлено, що існують певні пропозиції, спрямовані на покращення ефективності діяльності підприємства:

- Для споживача: розміщення інформації про місію та стратегічні цілі підприємства в рекламних оголошеннях для відображення інтересів споживачів та підкреслення їхнього статусу.

- Для персоналу: визначення чіткого бачення місії та стратегічних цілей серед персоналу за допомогою розміщення плакатів всередині приміщень. Розробка та впровадження комплексу маркетингових комунікацій, зосереджених на цільовій групі споживачів і перевагах продукції підприємства. Моніторинг відпускних цін конкурентів та ринку сільськогосподарської продукції, а також внесення пропозицій щодо виробництва і реалізації нових видів продукції. Створення системи оцінки роботи персоналу, що базується на прийнятих критеріях з урахуванням заходів матеріального та морального стимулювання, спрямоване на

об'єктивне визначення результатів праці та мотивацію співробітників за досягнення високих стандартів. Створення та впровадження системи інформування персоналу щодо завдань підприємства має на меті підвищення рівня інформаційної відкритості керівництва, сприяючи більш прозорому обміну інформацією та забезпечуючи співробітників необхідними знаннями для ефективного виконання завдань.

- Для суспільства: рекламна кампанія, яка постійно публікує інформацію про місію та плани діяльності організації, які беруть до уваги інтереси суспільства, ділову репутацію компанії та її керівників, а також різні соціальні програми, сприяє позитивному сприйняттю та взаєморозумінню між компанією та громадськістю. Ефективним засобом взаємодії з громадськістю є інтерв'ю, які проводяться керівниками, щоб створити позитивний імідж для суспільства. Основним компонентом стратегії взаємодії підприємства з місцевою владою є розвиток неформальних зв'язків з представниками місцевої влади шляхом участі в політичному житті міста, підтримки громадських рухів і участі в вирішенні проблем, пов'язаних з охороною здоров'я, зайнятістю та екологією. Це сприяє побудові позитивних відносин та спільному вирішенню питань, що стосуються не лише підприємства, але й самого міста.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Demchenko I. V. Formation of financial potential of enterprise / I. V. Demchenko // Scientific Papers of Tavria State Agrotechnological University (economic sciences). 2018. № 1. С. 140-145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2018\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2018_1_21).
2. Hofer C. W. Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies. Boston : Intercollegiate Case Clearing House, 1977. 754 p.
3. Michael E. Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press; London : Collier Macmillan, 1985. 592 p.
4. Yermakov O. Yu., Sudomyr M. R. Organisational and economic mechanism for increasing the competitiveness of agricultural enterprises: [monograph]. Kyiv: Comprint Printing Centre, 2019. 180 p.
5. Авраменко Ю.О. Фактори розвитку конкурентоспроможності фермерських господарств. Агросвіт. 2016. № 24. С. 73-81.
6. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
7. Бабій О. М., Малишко В. С., Пудичева Г. О. Управління вартістю підприємства : навч. посібник. Одеса : ОНЕУ, 2016. 207 с.
8. Багорка М. О., Абрамович І. А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. № 1 (87). С. 97–102.
9. Багорка М., Юрченко Н. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Підприємництво та інновації. 2023. № 26. С. 32-37.
10. 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.

11. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. №22. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/32198.pdf>

12. Білявський В. М., Шепута М. М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. Інноваційна економіка. 2017. № 11.12 (72). С. 129–134.

13. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2018. № 38. С. 131–140.

14. Благун І.І., Гриневич Л.В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах трансформації земельних відносин в Україні. Економіка та суспільство. 2023 Випуск 47.

15. Бротман М. Б., Карнаух Д.Ю., Крючко М.А. Роль маркетингу на сучасних підприємствах. Студентський науковий журнал UNIVERSUM. 2023 № 1. С. 46-50.

16. Бугас Н.В., Босецька О.В. Управління конкурентоспроможністю Варналій З.С. Конкуренція і підприємництво: монографія / З.С. Варналій; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К. : Знання України, 2015. 463 с.

17. Галінська А.В. Фактори формування конкурентоспроможності підприємств АПК та їх маркетингова складова. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2014. Вип. 5. С. 90-95.

18. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301.

19. Голік В.В. Рейтингова оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник Київського національного

університету ту технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2015. № 3. С. 27-37. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden\\_2015\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_3_5)

20. Гринь В.І. Складові та чинники формування та етапи й інструменти управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарських галузей в Україні. Молодий вчений. 2016. № 4. С. 47-51.

21. Грох Н.В., Томчук О.Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220>

22. Даниленко В.В. Методичні особливості оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 172. С.86-101. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2016\\_172\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_172_12)

23. Денисюк Т., Сілічева Н. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2014. № 9. С. 202-205.

24. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. С. 23–29.

25. Добрянська Н.А. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 20. С. 84-87.

26. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.

27. Євтушенко Н., О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 24-28. -Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі\\_2022\\_3-4\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2022_3-4_6).

28. Єсаулов В.А. Оптимізація виробничої структури сільськогосподарських підприємств як умова підвищення конкурентоспроможності їх продукції. Агросвіт. 2016. № 6. С. 80-86.

29. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III// Відомості Верховної Ради України. 2001. №12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.

30. Зернюк О.В. Оцінка та напрями удосконалення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Економічний форум. 2016. № 3. С. 200-205.

31. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2017. № 6. С. 62-65.

32. Іванова Л. Організаційно-економічні засади підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2019. № 11. С. 45–51.

33. Калюжна О., Мірошніченко І., Черепньова А. Стратегії підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Науковий Вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2017. № 2 (9), грудень. С. 17–22.

34. Касич А.О., Глуценко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. № 11. С. 65-70.

35. Кравченко О.М., Кула М.В. Левицький Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 2. С. 13–17

36. Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2019). Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612/5473>

37. Крупіна С. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2016. № 4. С. 133-143.

38. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

39. Маврова В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні. Молодий вчений. 2018. № 7. С. 78-80.

40. Мандич О.В. Компоненти розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2016. № 1. С. 130-134. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2016\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2016_1_16)

41. Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях: монографія / І.В. Тараненко, С.С. Яременко, Т.С. Мішустіна та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. І.В. Тараненко. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2017. 284 с.

42. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

43. Овсієнко А.М. Сільське господарство України: стан, конкурентоспроможність та перспективи інтеграції на європейському рівні. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 30(1). С.76-82.

44. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://minagro.gov.ua>.

45. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М. К., 2008. 211 с.

46. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4.

47. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською

діяльністю підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. Тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152.

48. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. № 5. С. 142–148.

49. Сокол П.М., Радченко О.Р. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах господарювання. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 4 (68). С. 123-127.

50. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267–268.

51. Стахов М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16.

52. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2016. Вип. 2. С. 76–80.

53. Ульянов К. В. Основні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності діяльності підприємств. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1456/1/.pdf>

54. Управління маркетинговою діяльністю: ситуаційні справи : навч. посібник / Г. Я. Левків, О. П. Подра, Г. З. Леськів, С. М. Гинда. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 190 с.

55. Химич І. Г., Тимошик Н. С., Подвірна Т. В. Підприємницькі ризики як можливість забезпечення конкурентоспроможності. Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Харків. ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. С. 451-453.

56. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 73-79.

57. Чикуркова А. Д., Горіховський М. В. Конкурентоспроможність як складова розвитку фермерських господарств: теоретичний аспект. Причорноморські економічні студії. 2016. Випуск 12–1. С. 5–8.

58. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності. Чорна Л.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства - система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 3. С. 15-18.

59. Чупріна М. О., Андрійчук Б. А. Проблеми стратегічного управління на малих підприємствах в умовах нестабільного середовища. Сучасні підходи до управління підприємством. Збірник наукових праць, 2017.

60. Швиданенко Г.О., Теплюк М.А., Декрет І.І. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства. Молодий вчений (Економічні науки). 2016. № 12. С. 1001–1005.

61. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. №17. С.402-412. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/60.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf)

62. Ярмак М.Р. Концептуальні положення управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2016. № 6. С. 96-106.

63. Ярмак М.Р. Механізм підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 17(4). С. 75-81.