

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

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

Здобувач

Богдан МУХІН

**Науковий керівник,
к.е.н, доцент**

Олена САВЕНКО

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Мухіну Богдану Олексійовичу

1. **Тема роботи:** «Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства в системі менеджменту»,

Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2023 р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – _____ 2023 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти Приватної виробничої фірми «АГРОЦЕНТР» за 2020-2022 рр., плани виробничої та фінансової діяльності, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні результативні показники діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, періодичні видання за темою дослідження.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії на підприємствах аграрного бізнесу. 2. Дослідження сучасного рівня формування конкурентної стратегії аграрного підприємства. 3. Вдосконалення конкурентних стратегій ПВФ «АГРОЦЕНТР» в системі менеджменту. 4. Висновки та пропозиції.

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

1. Характеристики показників конкурентоспроможності аграрного підприємства
2. Алгоритм формування стратегії
3. Динаміка результативних показників діяльності ПВФ «АГРОЦЕНТР»
4. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства
5. Полігон конкурентоспроможності підприємств-конкурентів
6. Економічна ефективність виробництва сухого яєчного порошку

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: « _____ » 202 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2022 р.	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2022 р.	
3.	Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії на підприємствах аграрного бізнесу	січень-квітень 2023р.	
4.	Дослідження сучасного рівня формування конкурентної стратегії аграрного підприємства	травень-липень 2023р.	
5.	Вдосконалення конкурентних стратегій ПВФ «АГРОЦЕНТР» в системі менеджменту	липень-листопад 2023р.	
6.	Написання висновків та пропозицій	грудень 2023 р.	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	січень – лютий 2024р.	

Здобувач

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Богдан МУХІН

Керівник роботи

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Олена САВЕНКО

РЕФЕРАТ

Тема: «Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства в системі менеджменту»

Кваліфікаційна робота містить: 73 с., 10 рис., 11 табл., 74 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: управління стратегічною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні та науково-методичні аспекти, прикладні рекомендації щодо формування конкурентної стратегії аграрного підприємства в системі менеджменту.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка і обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії аграрного підприємства в системі менеджменту.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою кваліфікаційної роботи є системний підхід до вивчення економічних процесів і явищ. В ході дослідження використані такі методи економічних досліджень: описовий, логічний та системний підхід, методи економіко-статистичного аналізу та інші

Автором визначено основні переваги та недоліки впровадження глибокої переробки яєць на досліджуваному підприємстві та проведено розрахунки щодо економічної ефективності реалізації інвестиційних проектів з виробництва сухого яєчного порошку. Результати розрахунків демонструють швидкість впровадження, що дозволяє розширити асортимент продукції, розширити ринок збуту та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КОНКУРЕНЦІЯ, СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ,
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ, РОЗРОБКА
КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ, РОЗШИРЕННЯ ТОВАРНОГО
ПРОПОНУВАННЯ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЕКТ

KEY WORDS

COMPETITION, STRATEGY, COMPETITIVENESS, COMPETITIVE
STRATEGY MANAGEMENT, COMPETITIVE STRATEGY DEVELOPMENT,
PRODUCT OFFERING EXPANSION, INVESTMENT PROJECT

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ	8
1.1. Характеристика процесу формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств	8
1.2. Методологічні аспекти стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства	16
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПВФ «АГРОЦЕНТР»	24
2.2. Аналіз управління конкурентоздатністю ПВФ «АГРОЦЕНТР»	31
Висновки до другого розділу	42
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПВФ «АГРОЦЕНТР» В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	44
3.1. Розробка конкурентної стратегії ПВФ «АГРОЦЕНТР»	44
3.2. Розширення товарного пропонування як захід підвищення конкурентоздатності	49
Висновки до третього розділу	58
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасної глобалізації ринку, конкуренція стає все більш інтенсивнішою, і компанії повинні розробляти ефективні конкурентні стратегії, щоб не тільки вижити на ринку, але й успішно конкурувати з іншими гравцями. Однак через зростання невизначеності та непередбачуваності ринкових умов важливо розробити гнучкі та адаптивні конкурентні стратегії, які можна швидко змінити, щоб зберегти конкурентну перевагу. Тому для формування ефективної конкурентної стратегії важливо проаналізувати сучасні тенденції розвитку ринку та виявити фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

З розвитком економіки та підприємництва всі відомі стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств покращуються порівняно з реальністю. Стратегії змінюються залежно від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, таких як рівень розвитку країни та її економічна та фінансова ситуація, середній дохід її населення, її потреби та ставлення, а також розмір її ринкової ніші, кількість споживачів, конкурентів і конкурентна політика підприємства, відносини з торговими партнерами, ціни, форс-мажорні ситуації (пандемія, війна тощо). Науковці завжди наводять прикладні аспекти реалізації тієї чи іншої стратегії з урахуванням конкретних факторів, що впливають на конкретну стратегію, а також теоретико-методологічних розробок. Наукові дослідження протягом останніх декількох років містили значну кількість інформації, що на конкурентну стратегію значний вплив має глобальна пандемія. Проте нинішня ситуація є фактором, що впливає на всі без винятку сфери діяльності. Це широкомасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну.

Ступінь розробки наукової проблеми. Багато дослідників поділилися своїм баченням та зробили переконливі пропозиції щодо нюансів розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема: Багорка М.О.,

Белоусов Я.І., Бойдуник В.Р., Болотна О.В., Векслер Д.М., Вороніна А.В., Гончарук І.В., Гринчук Ю.С., Євтушенко Н.О., Ігнатенко М.М., Калюжна О.В., Котельников Д. І., Кузнецова І.О., Лотиш О.Я., Ляшевська В.І., Маркіна І.А., Олешко А.А., Пилипенко Н.М., Пічкурова З.В., Поленкова М.В., Портер М., Приймак Н.С., Рекуненко І.І., Сапотницька Н.Я., Халімон Т.М., Чигрин О.А. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка і обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії аграрного підприємства в системі менеджменту.

Згідно визначеної мети, в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- визначити сутність конкурентоспроможності в сільському господарстві;
- охарактеризувати процес формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств;
- провести аналіз діяльності ПВФ «АГРОЦЕНТР»;
- охарактеризувати управління конкурентоздатністю ПВФ «АГРОЦЕНТР»;
- розробити заходи щодо формування конкурентної стратегії ПВФ «АГРОЦЕНТР»;
- обґрунтувати доцільність розширення товарного пропонування як захід підвищення конкурентоздатності.

Об'єкт дослідження: управління стратегічною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні та науково-методичні аспекти, прикладні рекомендації щодо формування конкурентної стратегії аграрного підприємства в системі менеджменту.

Теоретичною і методичною основою кваліфікаційної роботи є системний підхід до вивчення економічних процесів і явищ. В ході дослідження використані такі методи економічних досліджень: описовий, логічний та системний підхід, методи економіко-статистичного аналізу та інші.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження, проведене у кваліфікаційній роботі, дало змогу охарактеризувати та дозволило розробити пропозиції щодо вдосконалення конкурентної стратегії аграрного підприємства в системі менеджменту. Новизна дослідження полягає у тому, що автором визначено основні переваги та недоліки впровадження глибокої переробки яєць на досліджуваному підприємстві та проведено розрахунки щодо економічної ефективності реалізації інвестиційних проектів з виробництва сухого яєчного порошку. Результати розрахунків демонструють швидкість впровадження, що дозволяє розширити асортимент продукції, розширити ринок збуту та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення конкурентної стратегії аграрного підприємства в системі менеджменту та в розробці конкретних рекомендацій для ПВФ «АГРОЦЕНТР».

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи публікувалися в Міжнародному науковому журналі «Інтернаука».

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків та списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота представлена на 72 сторінках комп'ютерного тексту, та містить 11 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел включає 74 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Характеристика процесу формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств

У сучасному світі, де глобалізація ринків стала невід'ємною частиною економічного розвитку, компанії стикаються з дедалі гострішою конкуренцією. Щоб вижити та процвітати в такому середовищі, необхідно розробити та впровадити ефективні конкурентні стратегії. Розробка конкурентної стратегії компанії в умовах глобалізації ринку включає кілька важливих аспектів.

- Глобалізація ринку визначається як процес інтеграції різних національних ринків в єдиний глобальний ринок. Цей процес зумовлений зростанням міжнародної торгівлі та інвестицій, посиленням міжнародної конкуренції та впровадженням нових технологій.

- Щоб розробити конкурентну стратегію компанії в контексті глобалізації ринку, компанії повинні провести всебічний аналіз ринку та врахувати різні фактори, такі як політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори.

- Основними факторами, що впливають на розробку конкурентної стратегії компанії в умовах глобалізації ринку, є зростання конкуренції, технологічний розвиток, зміни споживчого попиту, зміни в законодавстві та зміни в політичному та економічному середовищі.

- Розробка конкурентної стратегії компанії в умовах глобалізації ринку вимагає використання різних конкурентних підходів, таких як: стратегії низької вартості, стратегії диференціації, стратегії концентрації на певних сегментах ринку.

- Успішна розробка конкурентної стратегії компанії в умовах глобалізації ринку вимагає не тільки вибору підходящої стратегії, а й ефективної її реалізації.

Для цього необхідно забезпечити належний контроль виробничого процесу та собівартості продукції, забезпечити якість продукції та підтримувати високий рівень задоволеності споживачів [29].

Для успішної розробки конкурентної стратегії в умовах глобалізації ринку важливо постійно відстежувати ринкові тенденції та виявляти нові можливості для розвитку бізнесу. Крім того, необхідно підвищити ефективність внутрішнього управління та забезпечити якість людських ресурсів. Успішна розробка конкурентної стратегії компанії в умовах глобалізації ринку потребує використання інноваційних технологій та підходів. Наприклад, цифрові технології, штучний інтелект, блокчейн та інші інновації можуть допомогти компаніям ефективніше взаємодіяти зі споживачами та швидко отримувати доступ до інформації про поточні тенденції та потреби ринку.

Слід зазначити, що для успіху конкурентної стратегії компанії важливо не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й вміти критикувати та змінювати внутрішнє середовище самої компанії. Це може включати перегляд стратегій і бізнес-моделей, покращення якості управління та оптимізацію бізнес-процесів. Основними елементами розробки конкурентної стратегії компанії є:

- Зрозумійте деталі ринку, на якому працює ваша компанія. - Розробляючи свою стратегію, ви повинні звернути увагу на деталі культури, мови та поведінки споживачів цього ринку, щоб ефективно взаємодіяти з ним і задовольняти його потреби.

- Взаємодія із зацікавленими сторонами, такими як споживачі, партнери та інвестори. - Забезпечення взаємовигідних умов співпраці з усіма зацікавленими сторонами для розробки найбільш ефективної стратегії, що відповідає потребам усіх зацікавлених сторін.

- Постійний моніторинг розвитку ринку та зовнішнього середовища. - Має бути готовим реагувати та швидко адаптуватися до змін, щоб зберегти конкурентну позицію та забезпечити сталий розвиток.

- Використання сучасних інструментів і технологій, таких як аналіз даних і машинне навчання, може допомогти компаніям зрозуміти поведінку споживачів і ринкові тенденції для розробки ефективних стратегій.

- Розробіть власну маркетингову стратегію. Це дозволяє компаніям ефективно рекламувати свою продукцію на ринку та підтримувати свої конкурентні позиції. Центральним елементом маркетингової стратегії є розробка бренду, який забезпечує визнання компанії та дозволяє їй виділитися серед конкурентів.

- Постійна інноваційна діяльність – вдосконалення продуктів і послуг, запуск нових продуктів і пошук нових напрямків. Це дозволяє компанії не тільки зберегти конкурентні позиції, а й розширити свою діяльність і завоювати нові позиції на ринку.

Крім того, важливо використовувати інноваційні підходи для розробки конкурентоспроможних бізнес-стратегій у глобалізованому середовищі. Це може включати впровадження нових технологій, розробку інноваційних продуктів або вдосконалення бізнес-моделей. Такі заходи дозволяють компаніям виділитися серед конкурентів і зайняти лідируючі позиції на ринку. Також необхідно розуміти особливості світового ринку та аналізувати конкурентні переваги та недоліки компанії. Наприклад, збільшення кількості конкурентів на ринку може знизити ціни на товари та послуги. Тому компанії повинні підготуватися до таких ситуацій і розробити стратегії, які дозволять їм ефективно конкурувати в таких ситуаціях [4].

Ефективним способом розробки конкурентоспроможної стратегії компанії в глобальному середовищі є партнерство та співпраця з іншими компаніями, які поділяють спільні інтереси. Це і розробка спільних проектів, і спільні зусилля для вирішення спільних проблем, і обмін знаннями та досвідом. Такі партнерства дозволяють компаніям завойовувати кращі позиції на ринку та ефективніше розвиватися в умовах глобалізації. Іншим аспектом при розробці конкурентних стратегій в контексті глобалізації ринку є врахування регіональних особливостей і культурних відмінностей. Компанії повинні адаптувати свої продукти та послуги до

потреб і вимог місцевих споживачів, беручи до уваги культурні особливості та інші фактори. Також важливо звернути увагу на ризики та виклики, пов'язані з глобалізацією ринків, такі як: коливання обмінного курсу, політичні та економічні кризи в кожній країні та правила, що регулюють підприємницьку діяльність у кожній країні.

Важливим аспектом розробки конкурентної стратегії є акцентування уваги на вдосконаленню внутрішніх процесів і залученню талановитих спеціалістів. Компанії повинні забезпечувати високий рівень професійного розвитку своїх співробітників і використовувати новітні технології для вдосконалення своїх внутрішніх процесів, щоб забезпечити ефективне ведення бізнесу та конкурентоспроможність на світовому ринку. Загалом, формування конкурентної стратегії компанії у відповідь на глобалізацію ринку є складним і динамічним процесом, і від компаній вимагається бути постійним усвідомленням змін на ринку та мати здатність адаптуватися до них. Щоб бути успішним на світовому ринку, необхідно враховувати різні фактори та застосовувати різні підходи.

Іншим важливим елементом конкурентної стратегії є вибір ринків, на яких компанія зосередиться. З глобалізацією ринків все більше і більше компаній цікавляться міжнародними ринками та розглядають можливість експорту своєї продукції та послуг за кордон. Однак перш ніж компанія вирішить вийти на ринок, вона повинна провести аналіз ринку, споживачів і конкурентів. Аналіз ринку визначає, які продукти та послуги популярні на цьому ринку, які потреби споживачів, які стратегії ціноутворення та маркетингу використовують конкуренти, а також які їхні власні продукти. Це допомагає компаніям зрозуміти, як підійти до цього ринку. Іншим елементом конкурентної стратегії є визначення переваг вашої компанії над її конкурентами. Це можуть бути, наприклад, більш ефективні виробничі процеси, власна технологія, більш висока якість товарів і послуг або більш гнучкі ціни. Компаніям важливо чітко виділяти свої переваги перед конкурентами і використовувати їх для залучення клієнтів [15].

Успіх конкурентної стратегії залежить від її реалізації та реалізації. Компанії повинні розробити плани дій і програми, які допоможуть їм реалізувати обрані стратегії. Крім того, важливо відслідковувати результати реалізації стратегії та за необхідності вносити корективи. Подальші підходи до розробки конкурентних стратегій в контексті глобалізації ринку включають:

- Розробити стратегію диференціації. Тобто створіть унікальний продукт або послугу, яка відрізняється від того, що пропонують ваші конкуренти. Такий підхід дозволяє компаніям підвищувати ціни на свої товари та послуги, тим самим збільшуючи свої прибутки та стабільність на ринку. Однак такий підхід може вимагати значних витрат на дослідження та розробку нових продуктів і послуг.

- Розробіть цінну стратегію лідерства. Іншими словами, це знижує витрати на виробництво товарів і послуг, щоб компанія могла пропонувати їх за нижчою ціною, ніж її конкуренти. Такий підхід допомагає компаніям залучати нових клієнтів, але вимагає постійного вдосконалення процесів і оптимізації витрат виробництва.

- Використання стратегій, які орієнтовані на конкретні сегменти ринку, тобто використання стратегій, орієнтованих на задоволення потреб різних груп споживачів. Хоча такий підхід дозволяє компаніям краще обслуговувати певні сегменти ринку та зменшувати конкуренцію, він може обмежити здатність компанії рости та розвиватися.

Кожен підхід має свої переваги та недоліки. Таким чином, успішна глобалізація ринку вимагає вибору того, що найбільше підходить для конкретної компанії та її конкретної ситуації. Крім того, ключовим елементом у розробці конкурентної стратегії компанії є її підхід до інновацій. У глобальному бізнес-середовищі інновації стали важливим конкурентним інструментом, що дозволяє компаніям отримати перевагу над конкурентами та реагувати на зміни ринкових умов. Важливою частиною розробки інноваційної стратегії є не лише розробка нових продуктів і технологій, а й їх швидка комерціалізація та успішний вихід на ринок.

Ефективна розробка конкурентної стратегії компанії в умовах глобалізації ринку також вимагає розуміння та використання культурних і міжкультурних особливостей різних ринків. Щоб досягти успіху на міжнародних ринках, важливо розуміти культурні відмінності та вміти адаптувати продукти та послуги до потреб місцевих споживачів. Крім того, міжкультурне спілкування та провідні міжнародні команди є вирішальними елементами успіху бізнесу в глобалізованому середовищі.

Компанії, що працюють у ринковому середовищі, постійно конкуруючи за обмежений попит на розчинники, прагнуть отримати перевагу над іншими та досягти певних факторів успіху чи конкурентних переваг.

Джерелом конкурентної переваги є унікальне поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів і збалансованість управління компанією. Щоб створити стійку конкурентну перевагу, компанії недостатньо лише отримати зовнішні або внутрішні переваги. Створення конкурентних переваг має бути комплексним. Саме таке поєднання дає змогу розвивати ключові компетенції, а отже, відкриває можливості [9].

Конкурентна перевага може сприйматися по-різному в різних сегментах ринку, і той самий продукт може сприйматися дуже по-різному в різних сегментах ринку. Отже, якщо компанія хоче бути успішною в цих сегментах, вона повинна мати на увазі, що відмінності між користувачами повинні бути прийняті до уваги.

В умовах конкурентного тиску інформація стає все більш важливою для формування конкурентоспроможності компанії, і однієї лише інформації вже недостатньо для виробництва продуктів, які відповідають вимогам споживачів. Особливу увагу слід приділити організації інформації для оцінки конкурентних ринків і розвитку комунікаційної діяльності. Але слід зазначити, що інформація визначається частковим знанням, тоді як інформація є реальною частиною інформаційної системи потенціалу компанії. Після повного розпізнавання інформація та необроблені дані переносяться до категорії інформації.

При проведенні досліджень використовують наступні види інформації: зовнішнє оточення і конкуренти компанії; системні та практичні підходи, принципи та моделі наших конкурентів; динаміка життєвого циклу компанії; конкурентні переваги та недоліки; організаційно-технічний рівень підприємства; фінансовий стан підприємства; співробітники; якість корпоративного управління; ступінь конкурентоспроможності організації.

Управління внутрішньою конкурентною перевагою має включати такі елементи: технологію виробництва, ринки збуту та можливості. Заслужує на увагу той факт, що стійка конкурентна позиція підприємства забезпечується не використанням однієї конкурентної переваги, а комплексним її застосуванням.

Здатність створювати та підтримувати конкурентну перевагу залежить насамперед від джерела навчання. При систематичному аналізі джерел конкурентної переваги враховуються такі чинники: ринкові характеристики можливостей підприємства з урахуванням нестабільності ринкового середовища та відмінностей споживчого попиту. Можливість впровадження технологічних інновацій з урахуванням конкретних потреб споживачів. Можливість відкриття нових ринків збуту, в тому числі за кордоном.

Створення конкурентних переваг – складний процес. Для економного використання цих ресурсів необхідно спрогнозувати конкурентні переваги компанії та розробити стратегії на основі отриманих даних.

Прогнозування конкурентної переваги потребує алгоритмів конкретних дій.

- оцінити важливість впливу ключових факторів на існуючу конкурентну перевагу та визначити, які фактори необхідно враховувати в майбутньому;
- провести факторний аналіз;
- прогнозувати динаміку показників попиту і пропозиції на продукцію і коригувати ці показники;
- скласти прогноз стосовно конкурентної переваги компанії або продукту, враховуючи співвідношення між попитом і пропозицією.

Сучасна економіка висуває нові вимоги до функціональної діяльності компаній. Це виникає внаслідок реалізації конкурентної стратегії, прийнятої компанією, і значною мірою проявляється в показниках або реалізації конкурентної переваги продукції, яку вона виробляє. При аналізі рівня гарантованої конкурентної переваги навряд чи можна обійтися без великої кількості показників, які зазвичай використовуються при загальному аналізі виробничо-господарської діяльності підприємств. Узагальнений алгоритм формування та оцінки конкурентних переваг підприємства на сучасних ринках проілюстровано на рис. 1.1.

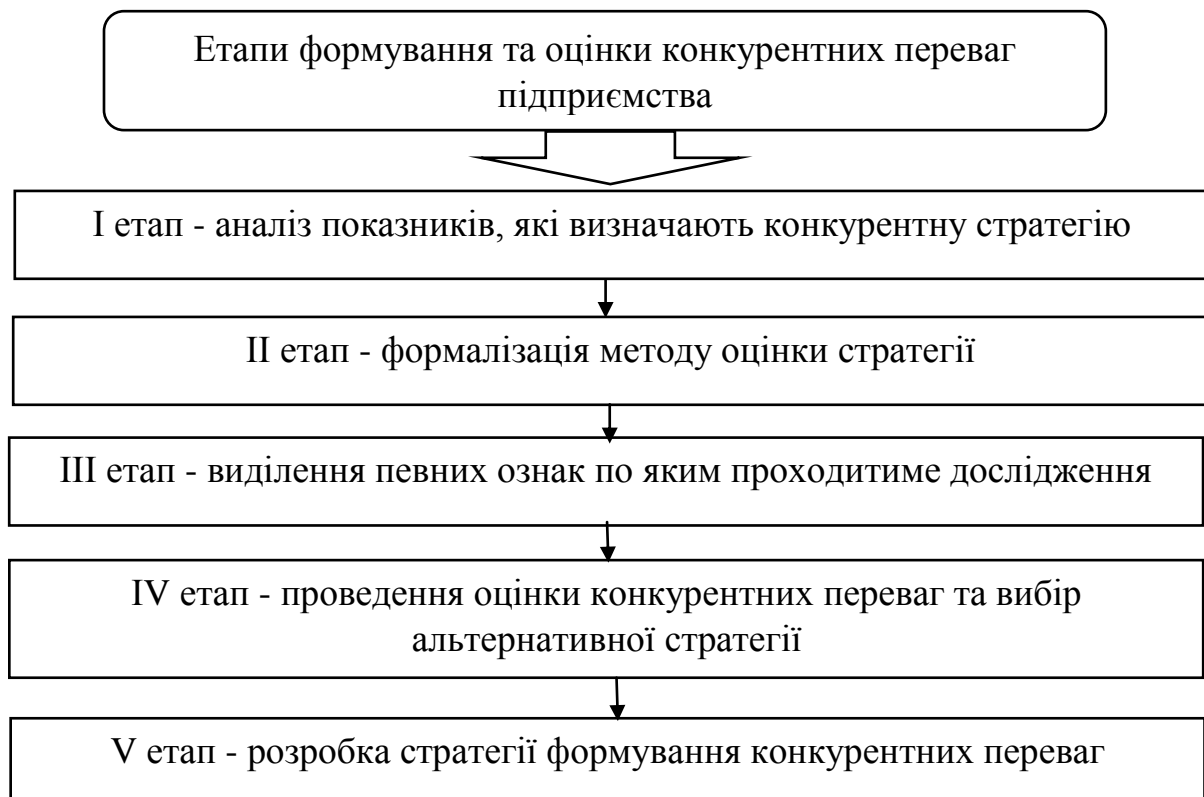


Рис. 1.1. Алгоритм формування стратегії

Важливим елементом формування та розвитку конкурентних переваг є формулювання конкурентної стратегії компанії. Розробка такої стратегії є досить складним і творчим процесом, який вимагає високої кваліфікації розробників і реалізаторів. Розроблені та реалізовані стратегії потребують системного коригування

відповідно до факторів бізнес-середовища. Підсумовуючи, усі конкурентні стратегії можна розділити на такі категорії: наступальні, оборонні та кооперативні. Наступальні стратегії є найефективнішим способом отримання конкурентної переваги.

1.2. Методологічні аспекти стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства

Основною метою аналізу конкурентоспроможності компанії є створення довгострокових конкурентних переваг.

На думку багатьох зарубіжних авторів, конкурентну перевагу можна створити двома способами:

- Пропонувати товари за нижчими цінами.
- Забезпечення вищої якості продукції. Цього можна досягти за допомогою: кращого обслуговування клієнтів; наявності бренду, репутації компанії за якість; використання інноваційних особливостей діяльності компанії; більш зручне місце для покупців.

З усіх цих науково-практичних позицій виникла необхідність розробки методів стратегічного конкурентного аналізу, які можуть досягти мети аналізу конкурентоспроможності компаній.

При розробці методів стратегічного аналізу конкурентоспроможності компаній ми спираємося не тільки на теоретичні основи, розроблені економістами та дослідниками, а й на особливості, які необхідно враховувати. Водночас слід розглянути модель п'яти конкурентних сил Портера, яка використовується для аналізу конкурентів на ринку.

Оцініть рівень конкуренції в галузі шляхом аналізу ключових конкурентних сил, виявлення загроз від нових конкурентів на ринку, заміни товарів і послуг, а також постачальників і покупців, які впливають на ринок. Стає можливим оцінити

здатність товару за ціною. Проводячи стратегічний аналіз своїх конкурентів під час розробки конкурентної стратегії, ви можете: 1) оцінити ринкову привабливість; 2) оцінити бар'єри входу на ринок; 3) оцінити поточну кон'юнктуру ринку; 4) оцінити рівень конкуренції на поточному ринку; 5) проаналізувати стратегії, розроблених конкурентами.

Дуже важливо реально пояснити конкурентну позицію, оскільки обрана стратегія повинна базуватися на сильних сторонах організації, одночасно сприяючи її розвитку та зменшуючи вплив негативних факторів зовнішнього середовища. Отримані можливості слід використовувати для зменшення впливу вразливостей і загроз, дозволяючи організаціям економити час і покращувати свою діяльність у бажаному напрямку.

Усі ресурси для аналізу та планування мають зосереджуватися на ключових факторах успіху та відповідно добирати бізнес-стратегії. Дуже часто підприємці забувають, що відносна конкурентна позиція компанії – це тимчасове явище, яке потребує постійної переоцінки через коливання ринкових умов. Тому різні фактори успіху можуть бути дуже важливими залежно від бізнес-стратегії, яку ви розробляєте.

Щоб сформувати інноваційну основу проти конкурентів, необхідно використовувати різноманітні джерела інформації. Це може включати державну статистику, моніторинг діяльності компанії, галузеві контрольні показники, фінансові звіти та прес-релізи конкурентів, ділові та фінансові звіти в газетах і журналах, аналіз переваг продуктів, що продаються конкурентами, тощо. Найбільша проблема полягає в тому, що жодне джерело інформації не може повністю гарантувати її об'єктивність і відповідність дійсності. Тому дослідження роботи конкурентів зазвичай умовні і не піддаються точному розрахунку, тому висловлюються лише у формі гіпотез. Це дозволяє конкурентному аналізу стати спеціалізованим аналізом, який не потребує жодних методів, стандартів чи базових показників.

Також необхідно обробляти інформацію про цільову аудиторію, яка споживає продукт або послугу. Обробка інформації про торгових партнерів є важливою, а також може відігравати важливу роль у розробці конкурентних стратегій. Це включає банківські пропозиції та інші джерела фінансування, які можуть скоротити витрати та знизити ціну кінцевого продукту. При цьому об'єктивність звіту може бути забезпечена шляхом порівняння інформації про аудиторію та показників, отриманих від ділових партнерів, з інформацією про діяльність конкурентів.

Реалізація стратегічного аналізу повинна базуватися на оцінці ринкової привабливості, визначенні конкурентної позиції на ринку та конкурентній стратегії з використанням аналітичного інструментарію виробничого балансу, який дозволяє виробництву адаптуватися до змін зовнішнього середовища і навіть робити прогнози можливими. Здійснює оцінку ефективності конкурентних стратегій на основі розрахунку показників активів, що окреслюють економічні зони та запаси міцності.

Звіт про конкурентоспроможність є результатом стратегічного аналізу конкурентоспроможності компанії. Його можна підготувати в будь-якому форматі, але він повинен містити основні відомості.

Розглянемо більш детально послідовність проведення стратегічного аналізу конкурентних сил на основі основних складових конкуренції за Портером. Першим кроком є короткий конкурентний аналіз на основі теорії Портера.

Тиск з боку існуючих конкурентів. Вони оцінюють рівень конкуренції по регіонах. Якщо компанія працює не на основі свого географічного розташування, оцінка ґрунтується на її сфері діяльності. За результатами аналізу можна визначити потенційні можливості заробітку.

Поява на ринку нових конкурентів. Вам необхідно оцінити майбутній потенціал вашого продукту та визначити ймовірність появи нових конкурентів на ринку. Це відбувається в залежності від фази життєвого циклу продукту. Якщо продукт є новим на ринку, є велика ймовірність того, що найближчим часом

з'являться нові конкуренти. Це дає можливість перебудувати стратегічний напрямок розвитку діяльності для інших продуктів і для інших цільових груп.

Ринкова влада постачальників. Вигідні ціни та послуги провайдера часто є основою для перемоги в конкурентній боротьбі. Тому необхідно оцінити наявність постачальників, які пропонують продукцію за розумними цінами, надають унікальні продукти та можуть генерувати регулярний дохід (чого на ринку немає). Тому нам потрібно знайти унікальні конкурентні переваги, які дозволять нам розробляти більш корисні та економічно ефективні продукти.

Ринкова влада покупця. Вони вивчають цільову групу, для якої призначений продукт або послуга. Визначте кількість потенційних споживачів та їх характеристики, зокрема платоспроможність, потреби та здатність впливати на ціноутворення компанії. Як наслідок, така оцінка дає змогу зрозуміти можливості диверсифікації продукції, маніпулювання цінами та чіткого проектування маркетингових стратегій.

Замінник. Загроза продуктів-замінників часто є однією з найбільших загроз для інноваційних компаній. Аналізуючи інноваційні компанії, які виводять на ринок нові продукти, ми повинні перевірити наявність технології та потенціал кожної компанії для розробки аналогічних і кращих продуктів. У результаті ця оцінка має призвести до вдосконалення наших власних продуктів.

Розглянемо методологію стратегічного аналізу конкурентоспроможності компанії більш детально. Це допоможе вам спрогнозувати свою довгострокову конкурентоспроможність і спланувати конкурентну стратегію на основі поточної інформації, яку ви отримуєте. Методологію коротко показано на рис. 2.4.

Оцінка обсягу діяльності. Ця методологія дозволяє оцінити потенціал розвитку виробництва з урахуванням масштабування. Коли ми говоримо про географічну конкуренцію, ми говоримо про здатність виступати на місцевому, регіональному, національному рівнях або здійснювати економічну діяльність за кордоном. Така оцінка здійснюється не тільки з точки зору здатності підприємства задовольнити

попит, а й з точки зору ринку, оцінюючи потребу в такому продукті (чи послугі) в інших регіонах або за кордоном. У той же час стратегічний аналіз завершується оглядом діяльності компанії в період стратегічного планування.

Стратегічний намір – оцінка ймовірності взяти на себе ініціативу або зайняти посаду. Необхідно оцінити позицію оцінюваної компанії в порівнянні з її конкурентами. Можуть бути розроблені як стратегії лідерства, засновані на інноваційній діяльності, так і стратегії утримання, засновані на імітації лідерства. Як варіанти розвитку таких моделей конкурентоспроможності підприємства на основі виживання на ринку можна назвати моделі малого підприємництва з можливістю збереження вже поширених і відомих продуктів і послуг за рахунок розвитку додаткових послуг. При цьому можливе поєднання різних стратегічних намірів у довгостроковій перспективі. Наприклад, вам може знадобитися розробити стратегію лідерства в перші роки та зайняти посади в наступні роки.

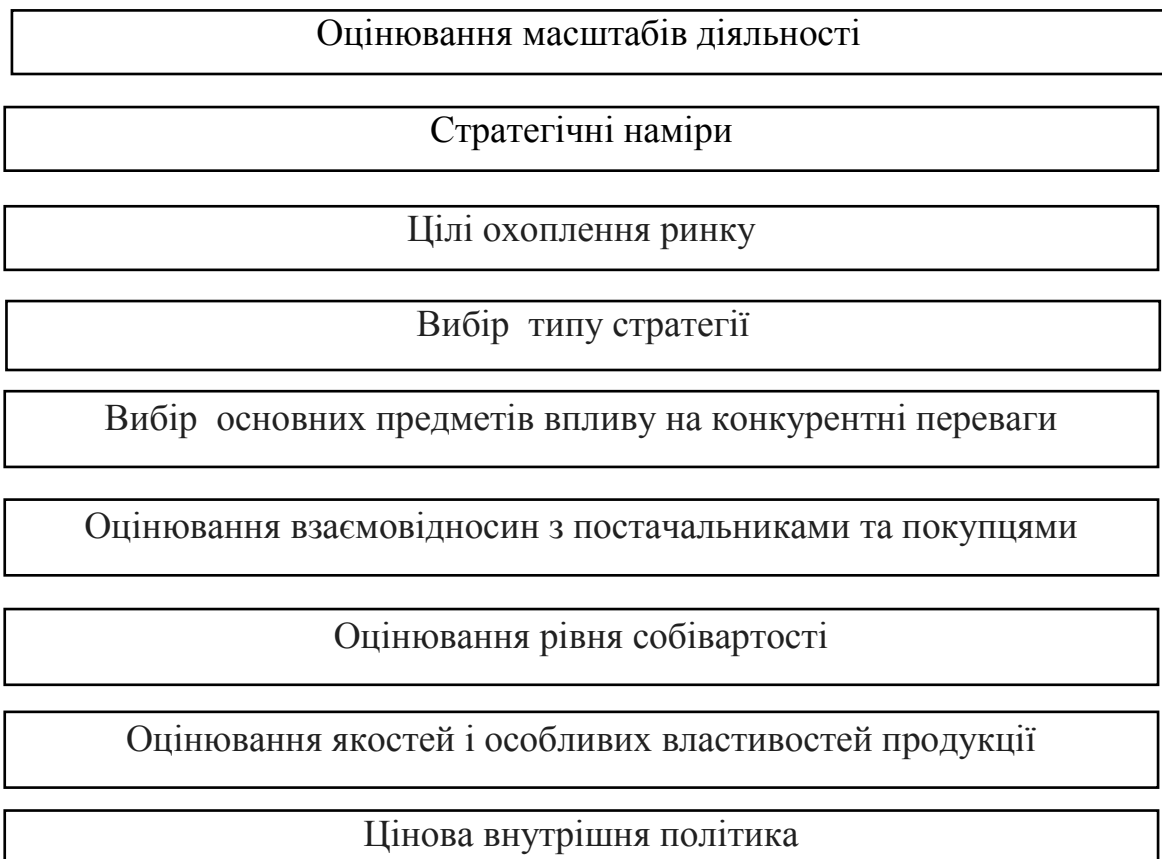


Рис. 1.2. Етапи проведення стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства

Цілі охоплення ринку. Виходячи з бізнес-можливостей і оцінюючи конкуренцію, вам необхідно виробити чітку стратегію завоювання ринку. Якщо компанія має достатньо ресурсів, щоб бути конкурентоспроможною, вона може вибрати агресивну стратегію розширення. Такі стратегії потребують значних маркетингових витрат, які можна амортизувати протягом кількох років. Навіть без таких ресурсів можна зберегти частку ринку і не поступитися новим компаніям. Крім того, для продуктів, які знаходяться на завершальній стадії свого життєвого циклу і не генерують достатнього прибутку навіть у майбутньому виробництві та продажу, необхідно належним чином розробити стратегії зменшення їхньої ваги на ринку.

При виборі типу стратегії, особливо в залежності від розташування ринку, необхідно розуміти, чи є стратегія агресивною, якщо потрібно витіснити існуючого конкурента. Для досягнення цієї мети ми виявляємо слабших конкурентів і розробляємо заходи щодо їх усунення. Якщо необхідно, ви також повинні подумати про оборонні стратегії, щоб відповісти на маніпулятивну поведінку ваших конкурентів. Також можна комбінувати ці стратегії для швидкого просування в ринковому середовищі.

Конкурентні стратегії базуються на впливових темах. Зокрема, можлива розробка стратегії, заснованої на зниженні витрат, диверсифікації продукції або, навпаки, вузькій спеціалізації проектів.

Відносини з постачальниками та покупцями – оцініть можливості для короткострокової чи довгострокової співпраці. Відповідно, ми розробляємо моделі взаємодії, стратегії ціноутворення та логістичні стратегії.

Рівень виробничих витрат – це визначення рівня витрат на виробництво або продаж продукції порівняно з конкурентами. Це дає змогу виявити можливості зниження цін з метою виходу на конкурентний рівень.

Якість і особливі властивості продукції - такий аналіз в системі аналізу конкурентоспроможності компанії є першочерговим. Він дозволяє знайти особливі характеристики товарів, які допоможуть вам відмовитися від цінової конкуренції та зосередитися на нецінових методах.

Внутрішня цінова політика – аналіз можливості максимізації цін на основі середньоринкових показників, вивчення майбутніх змін попиту та конкурентної позиції; можливість зниження загального рівня цін або підтримання його на певному рівні та вивчення умов цих заходів.

Висновки до першого розділу

1. Встановлено, що найважливішими параметрами конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є: здатність підприємства ефективно працювати на національному та міжнародному ринках; здатність конкурувати з ідентичними продуктами на ринку; стійка конкурентна перевага завдяки стабільній якості сільськогосподарської продукції; ефективне використання ресурсного потенціалу. Крім того, для підвищення конкурентоспроможності компаній необхідно враховувати стратегічний напрям та орієнтуватися на інноваційний розвиток компаній.

2. Важливим елементом формування та розвитку конкурентних переваг є формулювання конкурентної стратегії компанії. Розробка такої стратегії є досить складним і творчим процесом, який вимагає високої кваліфікації розробників і реалізаторів. Розроблені та реалізовані стратегії потребують системного коригування відповідно до факторів бізнес-середовища. Підсумовуючи, усі конкурентні стратегії можна розділити на такі категорії: наступальні, оборонні та кооперативні.

Наступальні стратегії є найефективнішим способом отримання конкурентної переваги.

3. Отже, запропонована послідовність проведення стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства дає змогу розробити чіткий план отримання та збереження конкурентної переваги досліджуваних підприємств ціновим та неціновим методами. При цьому головною особливістю стратегічного аналізу є те, що він зосереджений не на внутрішньому потенціалі компанії, а на оцінці та прогнозі зовнішнього потенціалу, який включає макроекономічні фактори та ринкову кон'юнктуру. Незважаючи на те, що багато дослідників вважають запорукою конкуренції методи ціноутворення, сьогодні можна з упевненістю сказати, що для товарів, орієнтованих на аудиторію із середнім рівнем доходу, має сенс використовувати методи конкуренції, не прив'язані до ціни, які не базуються на зниженні собівартості продукції. і про підвищення рівня обслуговування або інвестиції в репутацію. Проте зважений стратегічний аналіз передбачає можливість застосування як цінових, так і нецінових методів протистояння на конкурентному ринку з урахуванням довгострокових тенденцій розвитку ринку та економічного середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПФФ «АГРОЦЕНТР»

Приватна виробнича фірма «АГРОЦЕНТР» (ПВФ «АГРОЦЕНТР») заснована 07 вересня 1999 року на підставі Закону України «Про підприємницьку діяльність» № 698-ХІ від 07 лютого 1991 року з місцезнаходженням у м. Дніпро. Підприємство є одним із провідних аграрних підприємств Дніпропетровської області, продукція якого користується попитом на ринку сільськогосподарської продукції. Основним видом діяльності компанії є вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції, особливо продовольчих культур, дана компанія також займається вирощуванням та реалізацією продукції тваринництва, зокрема птахівництвом. Проте основним видом діяльності є вирощування продукції рослинництва.

Головною метою господарства є збільшення виробництва зернових та олійних культур на основі раціонального землекористування та підвищення родючості ґрунтів. Господарство функціонує в умовах самофінансування та самоокупності. Усі витрати компанія покриває за рахунок власних доходів. У 2022 році приватне ПФФ «АГРОЦЕНТР» має у розпорядженні 9190 га землі, яка повністю використовується для сільськогосподарського виробництва.

Земля – найважливіший засіб сільськогосподарського виробництва. Кількість виробленої сільськогосподарської продукції залежить від раціональності її використання.

ПВФ «АГРОЦЕНТР» розташоване в степовому регіоні України. Основну зону землекористування господарства займають чорноземи: звичайні малогумусовані ґрунти, їх змиті та незмиті різновиди. Вони мають гідрофізичні, фізико-хімічні та агрохімічні властивості, корисні для сільського господарства.

Для сільськогосподарського виробництва характерна стандартизація видів діяльності, основним засобом виробництва яких є земля (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу та забезпеченості земельних угідь ПВФ «АГРОЦЕНТР»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютна зміна 2022р. від 2021 р.	Відносна зміна 2022 р. від 2020 р., %
Загальна площа земельних угідь господарства, га	9804,5	9655,3	9190,1	-614,4	-6,27
Відведено під сільськогосподарське виробництво, га	9804,5	9655,3	9190,1	-614,4	-6,27
Площі ріллі, га	9785,2	9624,5	9075,3	-709,9	-7,25
Площа посівів господарства, га	9516,3	9462,8	8421,3	-1095	-11,51
Навантаження в розрахунку на 1 працівника, га:					
сільськогосподарських угідь	35,65	38,01	39,61	3,96	11,11
посівних площ	34,60	37,26	36,30	1,69	4,90
Фондозабезпеченість сільськогосподарських угідь на 100 га, тис. грн/га	9,22	5,23	3,88	-5,35	-57,95
Витрати коштів в розрахунку на 100 га посівних площ, тис. грн./га.	1829,4	752,4	861,1	-968,30	-52,93

Використовуючи дані річного звіту, ми визначаємо склад і структуру площ, тобто питому вагу різних видів площ по відношенню до загальної операційної площі. Проаналізуємо склад і структуру земельних активів ПВФ «АГРОЦЕНТР» за 2020-2022 роки.

Проаналізувавши динаміку складу та забезпеченості земель ПВФ «АГРОЦЕНТР» за 2020-2022 рр., можна зробити висновок, що площа сільськогосподарських угідь та ріллі в досліджуваний період мала стабільну тенденцію до зниження, і у 2022 р. порівняно з 2020 р. загальна площа земель ПВФ «АГРОЦЕНТР» зменшилася на 6,27 %. Середньооблікова кількість працівників у 2022 році зменшилася на 15,64 % порівняно з 2020 роком. Причиною цього може

бути скорочення сільськогосподарських площ компанії або закупівля засобів автоматизації праці.

Засоби виробництва – засоби виробництва, які мають вартість і використовуються безпосередньо у процесі виробництва для виробництва продукту. Засоби виробництва поділяються на основні та оборотні.

Основні фонди підприємства — це засоби праці, які мають вартість і функціонують у виробництві у формі постійного споживання протягом тривалого часу і вартість яких у процесі його роботи переноситься на вартість продукції.

Оборотний капітал — це частина засобів виробництва, яка виступає у вигляді певної групи елементів праці, елементи якої повністю споживаються в кожному виробничому циклі, змінюють або повністю втрачають свою натуральну форму, а вся вартість яких складає переноситься на собівартість готової продукції.

Пропонуємо розглянути динаміку основних та оборотних засобів, рівень забезпеченості та ефективність їх використання в ПВФ «АГРОЦЕНТР» за 2020-2022 роки (табл. 2.2).

Проаналізувавши дану таблицю, можна зробити висновок, що показники демонструють позитивну динаміку та що у 2022 році відбулося зростання ефективності використання основних коштів порівняно з 2020 роком, а саме фондвіддача зросла на 71,26 %. При цьому показники забезпеченості основними засобами зменшилися. Ефективність використання оборотних засобів погіршилася, так як тривалість їх обороту зросла на 74,0 %, що спричинило до додаткового залучення коштів на суму 36008 тис. грн. Загалом прибутковість засобів виробництва збільшилася, про що свідчать відносні показники. Рентабельність основних засобів зросла на 20,17 відсоткові пункти, а загальна норма прибутку збільшилася на 6,37 відсоткові пункти.

Товари - це ті частини загального продукту, які продаються за межами компанії різним споживачам. Визначається за видом і вартістю (валюта). У будь-якій компанії собівартість товару розраховується виходячи з поточної продажної ціни, а її

розмір залежить від таких факторів, як канали і умови реалізації продукції, якість і кон'юнктура ринку. Грошовий дохід від реалізації товарів називається виручкою від реалізації або грошовим доходом підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка основних і оборотних засобів, рівень забезпеченості та ефективність їх використання в ПФФ «АГРОЦЕНТР»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютна зміна 2022р. від 2021 р.	Відносна зміна 2022 р. від 2020 р., %
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	85510	75842	63968	-21542	-25,19
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	106284	184511	236928	130644	122,92
Забезпеченість одиниці виробничих ресурсів основними засобами, тис. грн.:					
на 100 сільськогосподарських угідь	872,2	785,5	696,1	-176,1	-20,19
на одного середньорічного працівника	310,9	298,6	275,7	-35,2	-11,33
Фондовіддача в розрахунку на 100 грн залучених основних засобів, грн.	200,8	267,8	343,9	143,1	71,26
Фондомісткість 1 грн. вартості валової продукції, грн.	0,50	0,37	0,29	-0,21	-41,61
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	225,9	331,6	393,1	167,2	74,00
Вивільнено (-)/залучено (+) оборотних засобів проти попереднього року, тис. грн.	1025,4	58821,8	37033,4	36008,0	3511,61
Рентабельність основних активів господарства, %	-8,93	74,58	11,24	20,17 в.п.	x
Норма прибутку, %	-3,98	21,72	2,39	6,37 в.п.	x

Це важливий показник економічної діяльності, який визначає прибуток кожної галузі та компанії в цілому. Розглянемо склад і структуру товарної продукції ПФФ «АГРОЦЕНТР» (рис. 2.1).

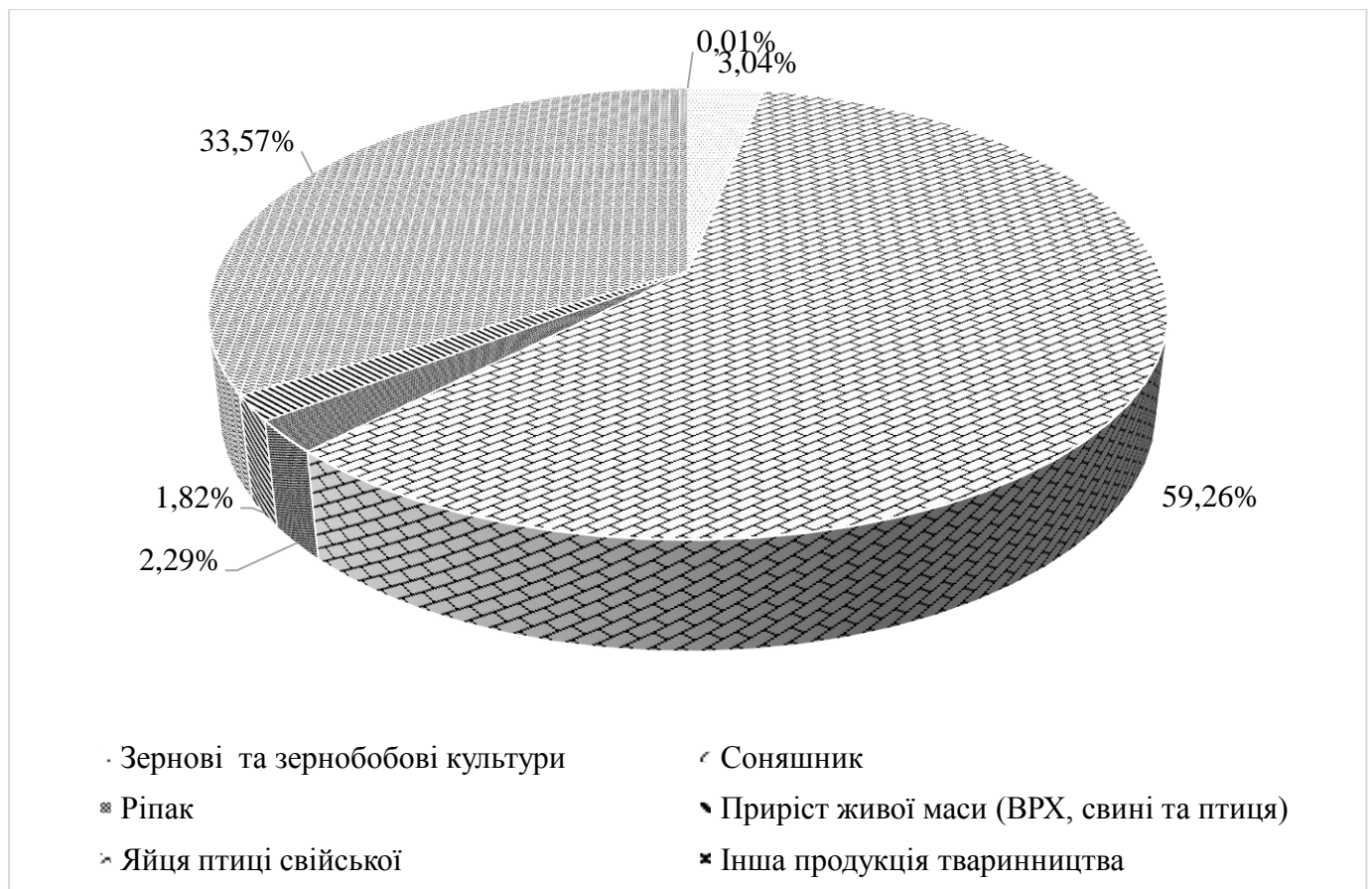


Рис. 2.1. Структура товарної продукції ПВФ «АГРОЦЕНТР» в 2022 році

Проаналізувавши склад та структуру товарної продукції даного підприємства в 2022 році, можна зробити висновок, що провідну роль в економіці відіграє рослинництво, зокрема насіння соняшнику та птахівництво. Тому в подальшому для формування конкурентної стратегії в першу чергу необхідно враховувати дані напрямки виробництва.

Пропозиція трудових ресурсів впливає на процес виробництва. Обсяг і швидкість виконання всіх робіт, використання обладнання, машин, механізмів і досягнутий обсяг продукції, собівартість, прибуток та інші економічні показники залежать, зокрема, від чисельності кадрів і ефективності використання підприємства (табл. 2.3).

Проаналізувати динаміку трудових ресурсів ПВФ «АГРОЦЕНТР» за 2020-2022 рр. Можна зробити висновок, що валове виробництво відображає позитивну

тенденцію зростання в досліджуваному періоді. У 2022 році валове виробництво зменшилося порівняно з 2020 роком, що зумовлено повномасштабним вторгненням росії. Протягом аналізованого періоду середньорічна чисельність працівників поступово зменшувалася і у 2022 році порівняно з 2020 роком стала на 43 особи або на 15,64 % менше.

Таблиця 2.3

**Динаміка трудових ресурсів та ефективності їх використання в ПФФ
«АГРОЦЕНТР»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютна зміна 2022р. від 2021 р.	Відносна зміна 2022 р. від 2020 р., %
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	275	254	232	-43	-15,64
Витрати робочого часу в розрахунку на одного середньорічного працівника:					
люд.-днів	225	260	280	55	24,27
люд.-годин	1476	1687	1712	236	15,99
Продуктивність праці:					
річна в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.	318,0	393,1	318,6	0,6	0,19
денна в розрахунку на відпрацьований люд.-день, грн.	1410,6	1512,9	1137,3	-273,3	-19,37
погодинна в розрахунку на відпрацьовану люд.-год, грн.	215,5	233,0	186,2	-29,4	-13,62

При цьому зменшення чисельності працівників відбилося на річній продуктивності праці, з кожним роком вона почала зменшувати, і у 2022 році денна продуктивність зменшилася на 19,37 % порівняно з 2020 роком.

Під продуктивністю праці розуміють здатність за одиницю робочого часу виробляти необхідну кількість продукції або виконувати необхідний обсяг роботи за конкретну роботу (працю конкретного працівника). З наведеного визначення зрозуміло, що зниження продуктивності праці в кінцевому рахунку відбувається за рахунок перевитрат кількості відпрацьованих годин. Адже чим менше часу йде на

виготовлення продукту, тим більше людино-годин можна витратити на збільшення виробництва того самого чи іншого продукту.

При зменшенні витрат робочого часу на виробництво одиниці продукції її собівартість зменшується (за інших рівних умов), тому підвищується рентабельність підприємства і підвищується його конкурентоспроможність. Тому в міру зростання продуктивності праці підприємства посилюють процес забезпечення працівників вільним часом для іншої виробничої діяльності. В табл. 2.4 наведені узагальнені показники діяльності компанії.

Таблиця 2.4

Динаміка результативних показників діяльності ПФ «АГРОЦЕНТР»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютна зміна 2022р. від 2021 р.	Відносна зміна 2022 р. від 2020 р., %
Вироблено валової продукції в постійних цінах 2010 року, тис. грн.	87457	99854	73926	-13531	-15,47
Отримано валового доходу, тис. грн.	171729	203083	220015	48286	28,12
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	179363	72647	79136	-100227	-55,88
Отримано чистого прибутку, тис. грн.	-7634	56560	7190	14824	-194,18
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів, грн.	200,8	267,8	343,9	143,1	71,26
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	225,9	331,6	393,1	167,2	74,00
Річна продуктивність праці, тис. грн.	318,0	393,1	318,6	0,6	0,19
Отримано в розрахунку на 100 га с/г угідь, тис. грн.: валової продукції	892,0	1034,2	804,4	-87,6	-9,82
валового доходу	1751,5	2103,3	2394,0	642,5	36,68
прибутку	-77,9	585,8	78,2	156,1	-200,48
Рівень рентабельності продажів, %	95,74	279,55	278,02	182,28	x
Рівень рентабельності діяльності, %	-4,26	77,86	9,09	13,34	x

Відповідно матеріалів табл. 2.4, ПФФ «АГРОЦЕНТР» протягом 2020-2022 років підвищив ефективність діяльності, при цьому рівень забезпеченості виробничого процесу ресурсами зменшився.

2.2. Аналіз управління конкурентоздатністю ПФФ «АГРОЦЕНТР»

Вчені розглядають конкурентоспроможність компанії або як її здатність виробляти конкурентоспроможний продукт чи послугу, або як загальну характеристику можливостей, вартості та конкурентних переваг. Тобто, активи та параметри компанії, що складають її позитивні відмінності від конкурентів у конкурентній боротьбі. У подальшому управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно охарактеризувати як комплекс управлінських заходів, спрямованих на вивчення діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування і підтримку довгострокової конкурентоспроможності. З точки зору економічної раціональності ринкової поведінки компанії порівняно з конкурентами та підвищення конкурентоспроможності, менеджери повинні постійно розробляти заходи управління, які узгоджуються з конкурентною стратегією в рамках стратегічних змін. Всі стратегічні зміни поділяються на дві групи в залежності від характеру їх впливу на компанію:

- реактивні - часткові перетворення, фрагментарні дії та для відновлення попереднього стану;
- проактивні - дозволяють уникнути погіршення ситуації, зупинки розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому збільшенню темпів зростання.

Інші вчені виділяють типи стратегічних змін залежно від того, на яку мету ці зміни спрямовані:

- технологічні зміни, пов'язані з процесом виробництва і включають базу знань і навичок, які, порівняно з конкурентами, надають особливі можливості, спрямовані на підвищення ефективності виробництва;

- зміни, пов'язані з процесами виробництва або обслуговування;

- структурні або системні зміни, пов'язані з адміністративною методологією, політикою та системою управління організації;

- зміни в персоналі, які відображають зміни в цінностях, підходах, класифікаціях і досвіді працівників.

Найпоширеніші концепції управління змінами описують набір методів та інструментів управління, спрямованих на вивчення стану об'єктів змін, виявлення причин опору змінам і опис «готовності» до їх реалізації у вигляді моделей.

Для реалізації управлінських заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та розробки ефективної конкурентної стратегії на основі ринкового підходу розробляється модель управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін (рис. 2.2).

Поетапно впроваджується конкурентоспроможна модель управління компанією: Етап 1. Визначення стратегічних цілей компанії.

Етап 2. Аналіз можливостей внутрішнього потенціалу компанії (за сильними і слабкими сторонами, можливостями і загрозами) відповідно до основних цілей компанії.

Етап 3. Формулювання конкурентної стратегії підприємства та впровадження стратегічних змін для зміцнення позицій підприємства на ринку.

Етап 4. Аналіз результатів та доцільність розробки нових корпоративних цілей з метою освоєння нових стратегічних напрямів діяльності.

Ця модель показує зміст складових, що складають конкурентоспроможність підприємства в умовах стратегічних змін. За цих умов дії самої компанії, яка створює свою пропозицію на ринку, її конкурентів, які здатні змінити напрямок компанії в конкурентній боротьбі, і її споживачів, які готові купувати товари

компанії. Визначення стратегічної конкурентоспроможності компанії найкраще відповідає визначенню: конкурентоспроможність компанії – це здатність компанії протистояти зовнішнім впливам і досягати лідерства відповідно до поставлених стратегічних цілей. Окрім поняття конкурентоспроможності продукції, конкурентоспроможність компанії можна визначити лише шляхом порівняння компаній. Отже, це відносна величина і має бути кількісною за своєю природою.

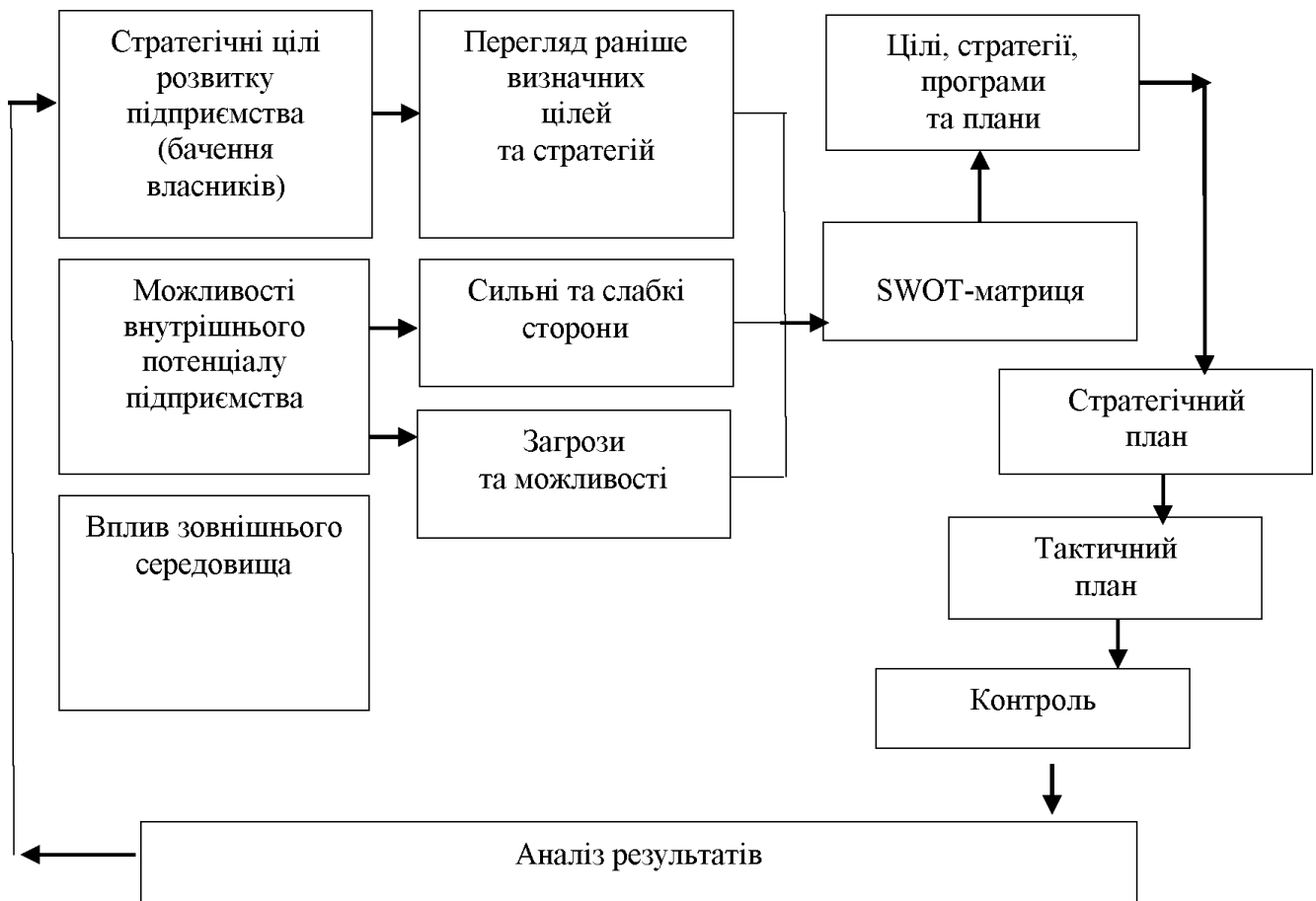


Рис. 2.2. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства

Компанія, конкурентоспроможна на внутрішньому ринку, може бути неконкурентоспроможною на зовнішньому ринку. Таким чином, концепцію конкурентоспроможності необхідно оцінювати на конкретному ринку, в конкретний

час і по відношенню до інших компаній, що виробляють аналогічні продукти. Сучасні автори посилаються на формулу оцінки конкурентоспроможності:

$$IE = IT * КП \quad (2.1)$$

де КП – конкурентоспроможність виробника;

IT – індекс масової конкурентоспроможності сировини;

IE – індекс відносної ефективності виробничої діяльності.

Крім зазначених методів, для оцінки стратегічної конкурентоспроможності можуть використовуватися багатокутники конкурентоспроможності, рейтингові оцінки, створення профілю конкурентоспроможності компанії та інші оперативні методи. Для оцінки стратегічної конкурентоспроможності рекомендуємо використовувати такі методи: побудова конкурентного профілю; оцінка важливих факторів успіху; визначення конкурентоспроможності підприємства; група матричних методів; закон товарного ринку, закон рівноваги; оцінка на основі конкурентної ситуації в галузі (структурно-функціональний підхід); оцінка на основі порівняльних переваг (лідерство за витратами); оцінка за показниками якості продукції; експертна оцінка; полярний профіль; матричний метод. Це включає як традиційні матриці (BCG, GE, Shell, ADL, Hofer), так і SWOT-аналіз для оцінки стратегічних позицій і дій конкурентів.

Після вивчення різних методологічних підходів, доступних для оцінки конкурентоспроможності компанії, ми дійшли висновку, що для того, щоб бути корисним і цінним на практиці, методологічний підхід повинен відповідати таким вимогам:

- Відображає ключові елементи конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.
- Забезпечує легкий розрахунок та економічну інтерпретацію отриманих оцінок.

- Не викликає труднощів при визначенні значень окремих показників, що входять до підсумкового показника конкурентоспроможності підприємства;
- Відсутня непотрібна суб'єктивність в розрахункових значеннях.

Ми проаналізували діяльність ПФ «АГРОЦЕНТР» та оцінили його конкурентоспроможність через оцінку конкурентоспроможності відносно компаній-конкурентів «Агросвіт» і «Зоряне». Для наочності порівняння бальних показників (табл. 2.5) за основу побудови полігону конкурентоспроможності обрано графічний метод. Для цього векторам, які відповідають факторам конкуренції, приписують відповідні показники.

Таблиця 2.5

Бальна оцінка конкурентоспроможності сукупності підприємств

Фактори конкурентоспроможності	Вагове значення факторів конкурентоспроможності	Значення факторів конкурентоспроможності (у балах)			Цінність факторів конкурентоспроможності (у балах)		
		АГРОЦЕНТР	«Зоряне»	«Агросвіт»	АГРОЦЕНТР	«Зоряне»	«Агросвіт»
1. Питома вага ринку	0,08	4	4	4	0,32	0,32	0,32
2. Рівень якості	0,15	5	2	2	0,75	0,3	0,3
3. Статус торгової марки	0,12	4	4	4	0,48	0,48	0,48
4. Тара	0,06	4	2	2	0,24	0,12	0,12
5. Асортимент	0,05	4	2	2	0,2	0,1	0,1
6. Вартість	0,07	3	3	3	0,21	0,21	0,21
7. Канали розподілу	0,06	2	2	3	0,12	0,12	0,18
8. Ефективність маркетингових комунікацій	0,11	3	2	4	0,33	0,22	0,44
9. Ресурсне забезпечення	0,08	2	4	4	0,16	0,32	0,32
10. Матеріально-технічне забезпечення	0,11	2	3	4	0,22	0,33	0,44
11. Потенційна можливість виходу на зовнішній ринок	0,11	3	2	3	0,33	0,22	0,33
Усього:	1,00	X	X	X	3,36	2,74	3,24

Особливу увагу слід звернути на методику коефіцієнтів оцінки конкурентоспроможності підприємств, акцентуючи увагу на дотриманні вищевказаних вимог. Його суть полягає в розрахунку певних коефіцієнтів, що характеризують ефективність застосування окремих елементів комплексу маркетингу в поєднанні з фінансовими показниками підприємства.

Крім того, для вимірювання повної конкурентоспроможності підприємства доцільно враховувати загальні фінансові показники, які визначаються на основі аналізу загальних активів і пасивів підприємства в базовому періоді. Для визначення конкурентоспроможності підприємства оцінку структури балансу можна обмежити ключовими показниками поточної ліквідності та забезпеченості власним капіталом.

Для кожної з компаній-конкурентів рекомендуємо створити рейтинг (табл. 2.6) за показником, що відповідає кожному фактору. Рекомендуємо розраховувати рейтинги за принципом: найбільше значення показника окремого фактору відповідає найвищому рейтингу.

Таблиця 2.6

Ранги підприємств за вихідними даними

Виробники	Частка ринку	Якість	Ціна	Асортимент	Престижність товарної марки	Виробничі потужності	Матеріально-технічне забезпечення	Збут та реклама
«АГРОЦЕНТР»	4	5	4	4	4	2	2	3
«Зоряне»	4	2	3	2	4	4	3	2
«Агросвіт»	4	2	3	2	4	4	4	4

Далі ми будемо полігон конкурентоспроможності шляхом побудови радикальних шкал, на яких застосовуються рангові мітки (рис. 2.3). У цьому випадку більша площа відповідає номеру більшої конкурентоспроможності підприємства. Перевагами цих компаній є доступний рівень цін, унікальність продукції з високими стандартами якості, широкий асортимент, впізнаваність бренду серед споживачів та

ефективність системи маркетингу. Загалом, варто виважено оцінювати переваги продукції компанії.

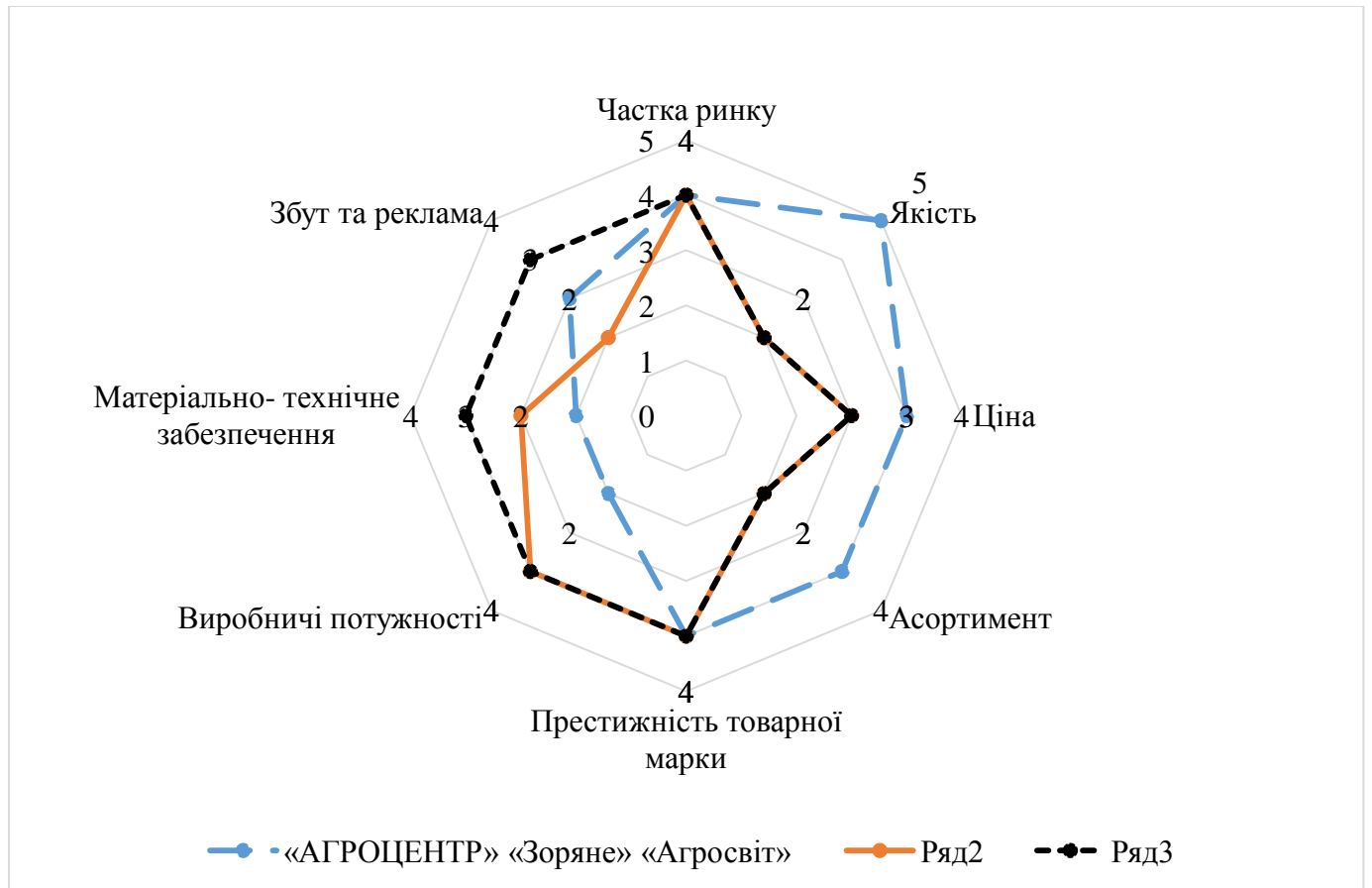


Рис. 2.3. Полігон конкурентоспроможності підприємств-конкурентів

За результатами розрахунків створено оцінку компаній на основі їх зваженої оцінки конкурентоспроможності (табл. 2.7):

- ПФ «АГРОЦЕНТР» – 3,346 бала;
- «Зоряне» – 3,039;
- «Агровіт» – 3,091;
- «Торос» – 2,868.

Це означає, що ТДВ «АГРОЦЕНТР» має найвищі конкурентні переваги серед досліджуваних компаній. Загалом перевагами цих компаній є більш доступний рівень цін, унікальність продукції з високими стандартами якості, великий

асортимент, впізнаваність бренду серед споживачів та ефективність маркетингової системи.

Таблиця 2.7

Оцінка переваг продукції ПФФ «АГРОЦЕНТР»

Фактори	Вага	«АГРОЦЕНТР»		«Зоряне»		«Агросвіт»		«Торос»	
		Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена
1. Якість товарів	0,055	4	0,22	2	0,11	3	0,165	2	0,11
2. Рівень цін на товари	0,062	4	0,248	4	0,248	2	0,124	4	0,248
3. Частка ринку	0,054	3	0,162	3	0,162	3	0,162	2	0,108
4. Динаміка зростання частки ринку	0,047	4	0,188	2	0,094	2	0,094	3	0,141
5. Фінансова стійкість підприємства	0,035	4	0,14	2	0,07	4	0,14	2	0,07
6. Рентабельність бізнесу	0,042	3	0,126	4	0,168	2	0,084	4	0,168
7. Рівень менеджменту	0,042	4	0,168	4	0,168	4	0,168	2	0,084
8. Рівень кваліфікації працівників	0,055	4	0,22	2	0,11	3	0,165	2	0,11
9. Унікальність продукції	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	4	0,24
10. Досвід роботи на вітчизняному ринку	0,035	3	0,105	3	0,105	2	0,07	2	0,07
11. Рівень технологій	0,055	3	0,165	3	0,165	4	0,22	4	0,22
12. Виробничі можливості	0,043	3	0,129	3	0,129	3	0,129	2	0,086
13. Доступ до сировини	0,033	4	0,132	4	0,132	4	0,132	4	0,132
14. Асортимент продукції	0,095	3	0,285	3	0,285	3	0,285	3	0,285
15. Експортні можливості	0,025	2	0,05	4	0,1	4	0,1	2	0,05
16. Наявність інвестицій для розширення	0,042	4	0,168	4	0,168	4	0,168	3	0,126
17. Ефективність системи маркетингу	0,025	3	0,075	4	0,1	3	0,075	4	0,1
18. Консультації для клієнтів	0,065	3	0,195	4	0,26	4	0,26	2	0,13
19. Відомість торгової марки	0,045	3	0,135	2	0,09	2	0,09	3	0,135
20. Імідж компанії	0,085	3	0,255	3	0,255	4	0,34	3	0,255

З метою забезпечення ефективності діяльності ПФ «АГРОЦЕНТР» бажано вжити наступні заходи (рис. 2.4).

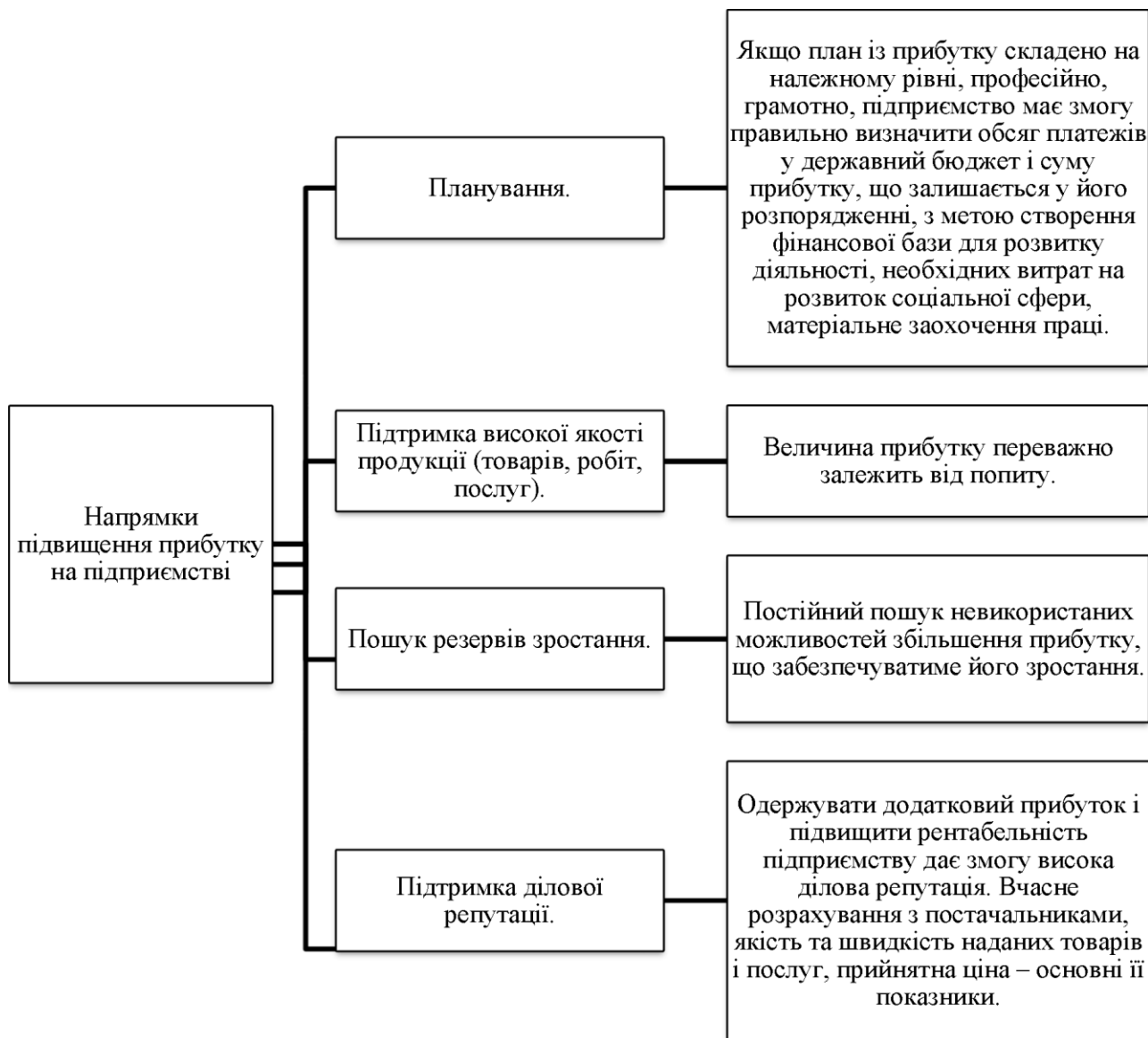


Рис. 2.4. Напрямки підвищення прибутку на підприємстві

Крім того, доцільно реалізувати стратегію зниження витрат, до основних елементів якої слід віднести скорочення запасів, прямих витрат, удосконалення процесів закупівель або знижки на групові закупівлі. Оцінка доцільності

впровадження запропонованих заходів має ґрунтуватися на аналізі витрат на їх впровадження та окупності інвестицій за методом окупності.

За результатами проведених досліджень встановлено:

– Вибір конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів: ринкової позиції підприємства і динаміки його розвитку, кількості конкурентів і характеру конкуренції на ринку, виробничого і технологічного потенціалу підприємства, виду продукції, що випускається.

– Подальше відновлення та розвиток української економіки значною мірою залежить від ефективності економічних, фінансових та монетарних заходів, які вживає уряд, а також змін у податковій, правовій, регуляторній та політичній сферах.

– Місією сучасної конкурентоспроможної компанії має бути: постійний пошук інноваційних рішень для вдосконалення виробничих процесів, забезпечення споживачів високоякісною продукцією та активна участь у вирішенні соціальних проблем;

– Перевагами досліджуваних компаній є диференційовані ціни, унікальність продукції з високими стандартами якості, великий асортимент, впізнаваність бренду серед споживачів та ефективність системи маркетингу.

Пріоритезація стратегічних напрямків здійснюється на основі ретельної оцінки факторів, що впливають на розвиток господарства, із застосуванням широкого діапазону коефіцієнтів і співвідношень. Свій внесок вносить і прогноз економічного розвитку підприємства з урахуванням ефективності його функціонування. На рис. 2.5 наведено матрицю напрямів зростання та розвитку сільськогосподарського підприємства.

Таким чином, основними перевагами реалізації стратегії економічного розвитку ПФ «АГРОЦЕНТР» є:

- дозволяє визначити основні напрями та засоби досягнення цілей з метою інтенсифікації розвитку та забезпечення довгострокового виживання компанії шляхом концентрації зусиль на очевидних пріоритетах;
- це спосіб налагодження взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;
- забезпечує швидке та послідовне уточнення процесу економічної діяльності та змін за умови встановленого зворотного зв'язку;
- формує основу для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною ознакою напрямів розвитку компанії;
- є інструментом наскрізної інтеграції діяльності компанії та одним із засобів досягнення синергії;
- формує основу для проектування та впровадження змін в організаційну структуру компанії, загальне ядро діяльності всіх рівнів і ліній систем управління;
- є фактором стабілізації взаємовідносин в організації;
- дозволяє забезпечити ефективну мотивацію, контроль та облік дотримання підприємством стандарту, що визначає його правильний розвиток і результати діяльності.



Рис. 2.5. Матриця напрямів зростання сільськогосподарського підприємства

Отже, переваги реалізації стратегії економічного розвитку підприємства змушують керівництво ПВФ «АГРОЦЕНТР» визнавати їх пріоритет у подальшому ефективному функціонуванні підприємства та підвищенні його інвестиційної привабливості.

У зв'язку з цим оптимально обрана стратегія, сформульована відповідно до загальноприйнятих рекомендацій, надзвичайно позитивно впливає на її використання та є важливим досягненням стратегічного управління, оскільки базується на впровадженні науково-технічних і виробничих технологій підприємства.

Висновки до другого розділу

1. Приватна виробнича фірма «АГРОЦЕНТР» (ПВФ «АГРОЦЕНТР») заснована 07 вересня 1999 року на підставі Закону України «Про підприємницьку діяльність» № 698-ХІ від 07 лютого 1991 року з місцезнаходженням у м. Дніпро. Підприємство є одним із провідних аграрних підприємств Дніпропетровської області, продукція якого користується попитом на ринку сільськогосподарської продукції. Основним видом діяльності компанії є вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції, особливо продовольчих культур, дана компанія також займається вирощуванням та реалізацією продукції тваринництва, зокрема птахівництвом. Площа сільськогосподарських угідь та ріллі в досліджуваній період мала стабільну тенденцію до зниження, і у 2022 р. порівняно з 2020 р. загальна площа земель ПВФ «АГРОЦЕНТР» зменшилася на 6,27 %. Середньооблікова кількість працівників у 2022 році зменшилася на 15,64 % порівняно з 2020 роком.

ПВФ «АГРОЦЕНТР» протягом 2020-2022 років підвищив ефективність діяльності, при цьому рівень забезпеченості виробничого процесу ресурсами зменшився.

2. Для забезпечення ефективного та розширеного функціонування аграрного підприємства в нестабільних умовах ринкового бізнес-середовища (Ковід-19, повномасштабне вторгнення росії) та керування ключовими важелями забезпечення довгострокової стабільної діяльності необхідно виробничий процес формувати з урахуванням забезпечення оптимального рівня продуктивності з використанням наявних виробничих потужностей. Для отримання запланованого результату необхідно розробити стратегію економічного розвитку ПВФ «АГРОЦЕНТР».

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПВФ «АГРОЦЕНТР» В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Розробка конкурентної стратегії ПВФ «АГРОЦЕНТР»

На тлі загострення конкуренції розробка конкурентної стратегії є найважливішим завданням кожної компанії. Наведені дослідження сутності поняття «конкурентна стратегія» дозволяють скласти авторське уявлення про зміст цього поняття. Запропоновано під визначенням «конкурентна стратегія» розуміти модель поведінки підприємства на конкретному ринку, яка являє собою систему планових дій, що дозволяє забезпечити обсяги продажів, прибутковість, необхідні темпи зростання та підвищує конкурентоспроможність.

Розробка конкурентної стратегії підприємства носить системний характер і відповідає принципам управління конкурентоспроможністю. Визначимо перелік принципів розробки конкурентної стратегії, зокрема:

- адаптивність і мобільність, ієрархічність, стратегія, систематичність, складність і узгодженість, конкурентоспроможність, участь і соціальна орієнтація, збалансованість, інноваційність і розвиток;

- доречність, прозорість, легітимність, відповідність, контрольованість і логічність;

- систематичний, глобальний та ефективний контроль, централізація прийняття рішень, що охоплює всі функціональні сфери компанії.

Ми погоджуємося з думками науковців і пропонуємо власний перелік принципів розробки конкурентної стратегії: системність, збалансованість, адаптивність, комплексність, прозорість, гнучкість, керованість, контроль, інноваційність, розвиток.

Ми рекомендуємо ПФ «АГРОЦЕНТР» розробити конкурентну стратегію відповідно до наступних кроків:

Крок 1: Збір інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище.

Крок 2: Проведення структурування інформації та глибший аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Крок 3: Розробка конкурентної стратегії та вибір стратегічних альтернатив.

Крок 4: Порівняння розробленої стратегії з початковими цілями та аналіз обраної стратегічної альтернативи.

Крок 5: Реалізація конкурентної стратегії через чіткий план дій.

Крок 6: Контроль за досягненням цілей і виконанням плану.

Крок 7: Аналіз поточної інформації та результатів впровадженої стратегії – накопичення досвіду. Загальну схему черговості формування конкурентної стратегії представлено на рис. 3.1.

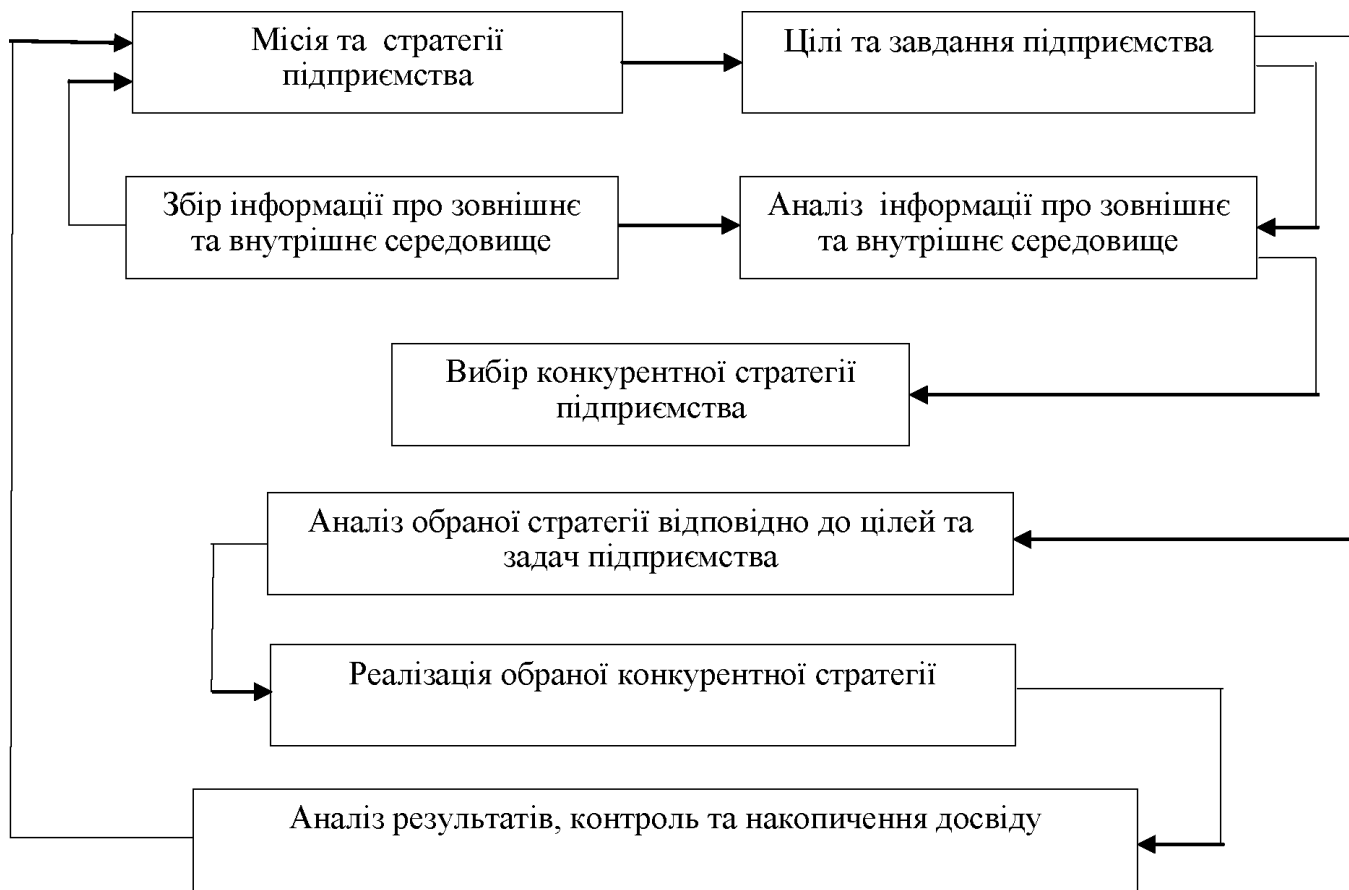


Рис. 3.1. Черговість формування та впровадження конкурентної стратегії

Ознаки неналежної підтримки конкурентної стратегії включають:

- зосередженість на «обмеженому колі тем», що не охоплює всієї системи взаємодії компанії та специфіки її діяльності;
- прогнозування можливості розробки стратегії без альтернативних варіантів, що можуть відобразити деформації середовища при їх виникненні;
- визначення стратегії і тактики діяльності;
- відсутність при стратегічному плануванні врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, використання необґрунтованих припущень і сумнівної інформації;
- низький рівень професійної придатності до стратегічної діяльності та нездатність протистояти опору (.

Щоб конкурентна стратегія була ефективною, при її розробці ПФФ «АГРОЦЕНТР» необхідно враховувати наступні вимоги:

- наявність чітко сформульованої мети та системи завдань. Якщо компанія не визначила стратегічні перспективи свого бізнесу, марно братися за розробку стратегії;
- навчання стратегічного мислення для всіх співробітників компанії. Стратегія ефективна, коли інтереси та цінності співробітників узгоджуються з призначеною для них роллю і вони зацікавлені в розвитку своєї компанії. Зростає і набуває значення цінність інтелектуального капіталу, тобто знань, умінь, ноу-хау, накопиченого досвіду та навичок персоналу компанії;
- конкурентна стратегія повинна бути достатньо гнучкою і забезпечувати можливість впливу на зовнішнє середовище, наприклад, шляхом несподіваних атак на опонента, що призводить до посилення конкурентних позицій компанії;

Конкурентна стратегія ефективна тоді, коли вона забезпечує захист конкурентних позицій компанії. Компанія повинна приділяти увагу створенню надійної системи захисту в разі атаки конкурентів, посиленню своїх переваг, розширенню можливостей, мінімізації загроз, підвищенню захисту від ризиків і т.д.

Процес розробки конкурентної стратегії включає визначення можливостей і потенційних загроз зовнішнього середовища компанії, оцінку ризиків і можливих альтернативних рішень для конкурентного розвитку і генерування додаткових конкурентних переваг.

При розробці ефективної конкурентної стратегії ПФФ «АГРОЦЕНТР» рекомендується дотримуватися таких положень:

- Важливим критерієм має бути те, як конкурентна стратегія співвідноситься зі стратегічними факторами, визначеними в результаті SWOT-аналізу. Якщо стратегічна альтернатива не використовує переваги зовнішніх можливостей і ключових сильних сторін компанії або не враховує зовнішні загрози і слабкі сторони компанії, вона, швидше за все, приречена на провал.

- При розробці конкурентної стратегії важливо знати, чи зможе стратегічна альтернатива забезпечити виконання раніше визначених завдань, чи відповідає вона загальній місії компанії.

- Необхідно забезпечити, щоб усі функціональні стратегії, які підтримують цю конкурентну стратегію, були взаємозалежними та взаємопідтримуючими.

- Необхідно враховувати рівень ризику цієї конкурентної стратегії, особливо коли йдеться про залучення великих обсягів активів.

- Необхідно також враховувати реакцію різних груп впливу зовнішнього і внутрішнього середовища компанії на дану конкурентну стратегію.

Таким чином, конкурентна стратегія формує основу конкурентної поведінки ПФФ «АГРОЦЕНТР» на ринку і описує схему отримання переваг над конкурентами. Основна увага конкурентної стратегії зосереджена на управлінських заходах і підходах, спрямованих на встановлення та зміцнення конкурентної позиції компанії на ринку в довгостроковій перспективі.

При розробці конкурентної стратегії слід враховувати питання управлінської ієрархії - стратегія повинна розкривати сформульовані компанією цілі та завдання за чітко сформульованим планом. Тому, щоб розробити конкурентну стратегію,

доцільно почати з аналізу поточної ситуації на ринку компанії та оцінки самого середовища компанії.

Після збору та аналізу інформації про ринок і конкурентів необхідно розробити план реалізації самої конкурентної стратегії. Однак слід зазначити, що розроблена конкурентна стратегія не є результатом чи кінцевою метою розвитку. У цьому контексті доцільно проаналізувати впровадження та оцінити набутий компанією досвід. З часом цей аналіз стає відправною точкою для майбутньої розробки нової конкурентної стратегії, адаптованої до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії.

Ефективність конкурентної стратегії полягає в тому, що компанія повинна проаналізувати попередній досвід перед розробкою стратегії, з'ясувати, які заходи позитивно вплинули на конкуренцію, і перевірити їхню актуальність у поточний час. Вивчаючи минулий досвід, компанія може уникнути старих помилок при розробці нової конкурентної стратегії.

Враховуючи все вищесказане, можна стверджувати, що конкурентна стратегія компанії є хорошим інструментом у руках менеджерів, оскільки допомагає вирішити низку завдань і проблем, що стоять перед компанією:

По-перше, наявний аналітичний матеріал, отриманий і структурований при розробці конкурентної стратегії, дозволяє керівникам і керівникам чітко усвідомити ситуацію на ринку і місце компанії на ньому, визначити реальність поставлених цілей і засобів їх досягнення.

По-друге, конкурентна стратегія, затверджена керівництвом компанії (генеральним директором), набуває чинності у формі організаційно-розпорядчого документа.

По-третє, аналізуючи свою діяльність за минулі періоди, компанія створює свій історичний шлях, вивчення якого допоможе вдосконалювати та розширювати сферу діяльності, адекватно реагувати на зміни ринку, зміцнювати свої позиції на ринку та завойовувати нові ринки. нових конкурентних переваг.

Узгодженість процесів при розробці та реалізації конкурентної стратегії є важливою вимогою, особливо коли витрати на побудову бізнесу значні. Це знижує ризик упущення важливих питань і визначення альтернатив, на яких базується конкурентна стратегія і за рахунок яких розподіляються ресурси компанії.

3.2. Розширення товарного пропонування як захід підвищення конкурентоздатності

Зменшення виробництва продукції тваринництва призвело до зниження забезпеченості населення тваринним білком. Виходом із цієї ситуації для нашої країни може стати розвиток птахівництва загалом і яєчного сектору зокрема. Сучасний продовольчий ринок характеризується нестабільністю та непередбачуваністю, що зумовлено впливом глобальних інтеграційних та глобалізаційних процесів. Особливо чітко ці процеси стають у розвитку вітчизняного птахівництва. У поєднанні з низькою конкурентоспроможністю вітчизняної продукції птахівництва вони призводять до збільшення обсягів імпорту на територію України. В таких умовах виникає об'єктивна необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності виробництва вітчизняної продукції з яєчного птахівництва шляхом розширення асортименту яєчної продукції.

Утриманні і вирощування птиці - галузь тваринництва, яка надає населенню незамінні продукти харчування (м'ясо, яйця). Свіжі яйця свійської птиці виступає ключовим об'єктом для подальшої переробки та отримання нового виду продукції, необхідної для якісного життя людей. Яйця відіграють важливу роль у харчуванні людини протягом століть і залишаються одним з найбільш економних і доступних універсальних продуктів харчування. Вони містять високоякісні білки, вітаміни, ненасичені жири, залізо, фосфор, цинк та багато інших важливих інгредієнтів для здорового способу життя.

Одним із найбільших ризиків для птахофабрик є нестабільність попиту на яйця: споживчий попит зростає в період з жовтня по травень, що призводить до підвищення цін і зниження обсягів продажу. Влітку ціни на яйця досягають найнижчого рівня, а ринкова вартість яєць часто вже не компенсує виробничі витрати птахофабрик. Обмежений термін зберігання яєць призводить до значного зниження продажної ціни та збільшення собівартості виробництва в період з червня по вересень.

У сучасних умовах переробка є основним способом уникнути витрат, пов'язаних із сезонними коливаннями попиту на яйце. Використання новітніх технік переробки свіжих яєць свійської птиці дає змогу виробникам забезпечити необхідний рівень прибутковості за рахунок: скорочення економічних витрат, пов'язаних із сезонними коливаннями попиту на натуральні яйця; можливість використання нестандартного яйця (нетоварного), частка якого може становити до 15% від обсягу виробництва; збільшити термін зберігання продуктів; географічне розширення ринку збуту продукції компанії. Зараз переробка курячих яєць в Україні становить лише «близько 4% від загального виробництва, тоді як у Європі – 30%, у США, Японії – близько 46%, у Бельгії – 50%» [35]. Сьогодні майже 60% потреб українських підприємств у продуктах переробки яєць забезпечується за рахунок імпорту.

Комплексна переробка яєць на птахофабриках вимагає модернізації виробництва, впровадження сучасних технологій та ефективного схрещування птиці. Специфіка галузі, сучасні технології та динаміка попиту на яєчну продукцію зумовлюють необхідність переробки не менше 20% від обсягу вироблених яєць, що дозволяє гнучко адаптувати пропозицію до сезонних коливань попиту. Досвід розвитку світової аграрної індустрії у сфері птахівництва свідчить про те, що подальше розширення продажу яєць з натуральною шкаралупою на українському ринку буде складним. У довгостроковій перспективі потужності з переробки яєць в українському птахівництві можна збільшити в два-три рази.

Враховуючи зменшення виробництва продукції птахівництва в більшості спеціалізованих господарств, у тому числі виробництва яєць, зростає питома вага населення в пропозиції цієї продукції покупцям. Тому на вторинні господарства населення припадає 63% від загального обсягу виробництва яєць, тому спеціалізовані птахофабрики були поставлені в залежність від сезонності виробництва на цих фермах. Наприклад, у зв'язку з надходженням на ринок яєць із вторинних господарств населення у березні-червні (період зимової линьки) з метою підвищення ефективності господарювання майже всі птахофабрики перейшли на сезонне (разове) зберігання поголів'я птиці, де очікується, що основне виробництво яєць у 1-му та 4-му кварталах зменшиться із зростанням ціни реалізації. Однак приватні домогосподарства не можуть становити серйозної конкуренції в довгостроковій перспективі, тому що вони не можуть гарантувати якість продукції, відповідність санітарним нормам, а собівартість їх виробництва є значно вищою [3].

Зараз глибока переробка яєць на фермах Дніпропетровської області не проводиться. Таким чином, ПВФ «Агроцентр» може мати конкурентну перевагу, будучи першим на ринку з новою продукцією для регіону. Аналізуючи виробництво та реалізацію яєць в ПВФ «Агроцентр», можна дійти висновку, що не вся вироблена продукція реалізується. Той факт, що підприємство спеціалізується на виробництві курячих яєць і певну частину їх виробництва відсортовано (за даними компанії, це близько 3% виробництва), а також те, що яйця не продаються при виробництві. Після того, як вони налаштують своє зберігання, ми пропонуємо здійснити власну переробку цих продуктів на яечний порошок. Яечний порошок використовується в багатьох галузях харчової промисловості і характеризується тривалим терміном зберігання і простою технологією виробництва.

Враховуючи зменшення виробництва продукції птахівництва в більшості спеціалізованих господарств, у тому числі виробництва яєць, зростає питома вага населення в пропозиції цієї продукції покупцям. Тому на вторинні господарства населення припадає 63% від загального обсягу виробництва яєць, тому

спеціалізовані птахофабрики були поставлені в залежність від сезонності виробництва на цих фермах. Наприклад, у зв'язку з надходженням на ринок яєць із вторинних господарств населення у березні-червні (період зимової линьки) з метою підвищення ефективності господарювання майже всі птахофабрики перейшли на сезонне (разове) зберігання поголів'я птиці, де очікується, що основне виробництво яєць у 1-му та 4-му кварталах зменшиться із зростанням ціни реалізації. Однак приватні домогосподарства не можуть становити серйозної конкуренції в довгостроковій перспективі, тому що вони не можуть гарантувати якість продукції, відповідність санітарним нормам, а собівартість їх виробництва є значно вищою.

Зараз глибока переробка яєць на фермах Дніпропетровської області не проводиться. Таким чином, ПВФ «Агроцентр» може мати конкурентну перевагу, будучи першим на ринку з новою продукцією для регіону. Аналізуючи виробництво та реалізацію яєць в ПВФ «Агроцентр», можна дійти висновку, що не вся вироблена продукція реалізується. Той факт, що підприємство спеціалізується на виробництві курячих яєць і певну частину їх виробництва відсортовано (за даними компанії, це близько 3% виробництва), а також те, що яйця не продаються при виробництві. Після того, як вони налаштують своє зберігання, ми пропонуємо здійснити власну переробку цих продуктів на яечний порошок. Яечний порошок використовується в багатьох галузях харчової промисловості і характеризується тривалим терміном зберігання і простою технологією виробництва.

На основі виробничих даних ПВФ «Агроцентр» проведено оцінку економічної ефективності реалізації інвестиційного проекту зі створення цеху з виробництва сухого яечного порошку. Дослідження ринку національного обладнання для виготовлення сухого яечного порошку від різних виробників та враховуючи виробничі особливості птахівництва, ми обрали для встановлення українського виробника ТОВ «МЕТАЛІС». Обладнання, яке представляє даний виробник має значні переваги перед іншими вітчизняними та зарубіжними виробниками, серед яких: низьке енергоспоживання; мала металоємність через невеликі габарити

технічних засобів; високі якісні харчові характеристики кінцевого продукту завдяки екологічній чистоті технології виробництва; оптимальний рівень ціни для кінцевого споживача; невеликі зайняті площі для обладнання; подовжений гарантійний термін, технологія переробки, яка не дає побічної продукції – отримані відходи від виробництва порошку використовуються на корм тваринам; відсутність потреби у додаткових умовах виробництва, всі потреби покриваються самим обладнанням за рахунок використання паронагрівачів сушарок, які є елементом обладнання; швидке одужання. Матеріалом для виготовлення пристроїв є виключно харчова нержавіюча сталь. При виготовленні сушильного обладнання були використані виняткові конструктивні рішення, що дозволило здешевити їх, зробити компактними, економічними та високопродуктивними порівняно з іноземними аналогами. Дане обладнання розроблено з урахуванням багаторічного досвіду виробництва з використанням сучасної технології – «сушіння продуктів у вібраційно-киплячому шарі інертного матеріалу, що гарантує отримання високоякісної продукції, що відповідає міжнародним стандартам» [51].

Оскільки на переробку підприємству буде поступати лише частина продукції, для подальшої переробки сухого яєчного порошку ми обрали найменш потужну систему УРС-25. Такий завод дає сухий яєчний порошок, сухий яєчний білок і сухий яєчний жовток. Так як це міні сушарка, її використовують при невеликих обсягах замовлень на переробку свіжих яєць. В подальшому можливо потужності доцільно буде збільшити. Установа УРС-25 компактний, простий у використанні і не потребує спеціально підготованих співробітників для обслуговування. Тривалість одного виробничого циклу 1 година, протягом якої можливо переробити близько 80 л рідких яєчних продуктів, що відповідає приблизно 2125 шт. яєць. Виробнича потужність обладнання - 25 кг/год готового сухого яєчного порошку. Площа виробничих приміщень для встановлення обладнання має складати 18 м².

У вартість монтажу входить вартість самого обладнання, сушильної камери, фільтра, насоса-дозатора, забірної та нагнітальної ємностей, вентиляторів, циклонів з

ємностями для збору порошку, фільтра для очищення повітря, розпилювача та пульта керування. Крім того, враховуються транспортні витрати, монтажні та пусконаладжувальні роботи (табл. 3.1).

Основною статтею витрат на виробництво є яйця з натуральною шкаралупою (90,8%), потім електроенергія (3,15%), витрати на оплату праці (2,56%), амортизація (1,8%), поточний ремонт (1,5%) і вода (0,5%).

Таблиця 3.1

Витрати на встановлення обладнання з виробництва сухого яєчного порошку

Вид обладнання та монтажу	Вартість, грн
Вартість основного обладнання - Установка УРС-25	840000
Вартість додаткового обладнання	21000
Транспортні втрати (доставка обладнання в господарство)	4200
Будівельно-монтажні роботи – установка обладнання в цеху	10500
Пусконаладжувальні роботи – супровід протягом 3 днів роботи	6300
Всього	882000

Для виготовлення 1 кг сухого яєчного порошку потрібно використати 80 шт. яєць, 40 л води, 0,5 кВт електроенергії. Крім матеріальних витрат виробництво сухого яєчного порошку потребує витрат праці обслуговуючого персоналу (3 особи.), а також електротехнічного персоналу для поточного ремонту та обслуговування (табл. 3.2).

При завантаженні цеху в 8-годинну зміну протягом 20 робочих днів плановий місячний обсяг виробництва становить 5000 кг яєчного порошку. Розрахунки

показують, що собівартість 1 кг сухого яєчного порошку становить 130 грн. Середньорічна ціна реалізації яйця (некондиції) – 1,50 грн, а кг сухого яєчного порошку – 155 грн. При такій ціні реалізації сухого яєчного порошку дохід становитиме 775 тис. грн на місяць.

Згідно з наведеними вище технічними характеристиками обладнання, на роботу даної виробничої лінії необхідно використовувати 9% місячного виробництва яєць, або 3% від загального виробництва нереалізованих ПФФ «Агроцентр» яєць.

Таблиця 3.2

Розрахунок собівартості місячного товарного випуску яєчного порошку

Статті витрат	Вартість, грн
Сировина при собівартості яєць, грн. – вартість яєць некондиція	600000
Вода, стоки, грн	1550
Витрати електроенергії кВт/год, грн	3000
Оплата праці з нарахуваннями, грн	36000
Амортизація обладнання, грн	8000
Поточний ремонт, грн	2000
Разом, грн	650550

Крім того, щоб уникнути втрат через сезонні коливання попиту на продукцію, плануємо переробляти 6% товарних яєць. Переробка такого обсягу продукції сприяє підвищенню прибутковості досліджуваного підприємства (табл. 3.3).

Варіант проекту, виходячи з виробничих потужностей підприємства, передбачає переробку товарних яєць у кількості 4,1 млн штук, а також переробку нестандартних яєць. Комерційна переробка яєць зумовлена насамперед необхідністю

уникнути втрат під час сезонного зниження споживчого попиту. Варіант проекту передбачає виробництво сухого яєчного порошку в обсязі 60 тонн на рік. Товарне виробництво яєць становитиме 46,6 млн голів. як у першій версії, так і в попередній версії. Впровадження цієї лінії в компанію дозволить отримати додатковий чистий прибуток близько 1,5 млн грн. Реалізувавши проектний варіант, компанія може окупити свої інвестиційні витрати протягом двох років. Заявлений чистий прибуток за нормальний трирічний термін служби обладнання становить 450 000 грн. Внутрішня норма рентабельності становить 48,5%, а індекс прибутковості – 1,25.

Таблиця 3.3

Економічна ефективність виробництва сухого яєчного порошку

Показник	Вихідний варіант	Проектний варіант		
	Роки проекту			
	2024	2025	2600	2027
Сума інвестований коштів, тис. грн	-	882		
Обсяг виробництва яєць свіжих, тис. шт.	46588	46588	46588	46588
Обсяг реалізованих яєць свіжих, тис. шт.	45118	45118	45118	45118
Обсяг нереалізованих яєць свіжих, тис. шт.	1470	-	-	-
Обсяг перероблених яєць свіжих, тис. шт.	-	5000	5000	5000
Вартість продукції - всього, тис. грн	60550	64000	64000	64000
в т.ч. : яйце, тис. грн	56280	57200	57200	58631
яєчний порошок, тис. грн	-	9300	9300	9300
Витрати на виробництво - всього, тис. грн	43255	43255	43255	43255
в т.ч. на: яйце, тис. грн	41950	34150	34150	34150
яєчний порошок, тис. грн	-	7800	7800	7800
Валовий прибуток від збуту, тис. грн	17295	20745	20745	20745
Чистий прибуток, тис. грн	14412,5	17288	17288	17288
Чистий грошовий потік, тис. грн	-	17372	17372	17372
Внутрішня ставка доходності, %	-	48,5		
Індекс рентабельності інвестицій	-	1,25		
Період окупності, років	-	1,8		

Таким чином, розширення виробництва за рахунок переробки яєць дозволить компанії збільшити рентабельність виробництва майже на 7%. Отже, результати

розрахунків свідчать про доцільність реалізації підприємства даного інвестиційного проекту, який розширює асортимент продукції та ринки збуту, підвищує прибуток і конкурентоспроможність.

Наступним кроком реалізації проекту є оцінка його ризиків. Під ризиками розуміють невизначеність, пов'язану з можливістю виникнення несприятливих умов, ситуацій та їх наслідків під час реалізації проекту. Такі ризики можуть поставити під загрозу наш проект, а саме: ризик, пов'язаний з невизначеністю політичної ситуації в країні; ризик, пов'язаний з державним втручанням у податкові справи та змінами законодавства; ризик, пов'язаний з платоспроможністю населення; ризики форс-мажорних обставин, неможливості реалізації продукції; виробництво продукції нижчої якості; збільшити кошторисну вартість проекту; швидке старіння обладнання.

Таким чином, аналіз дав змогу виявити сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози, а також ступінь їх впливу на підвищення ефективності її діяльності. Як показує матриця, здатність знижувати витрати виробництва може мати значний вплив на підвищення ефективності бізнесу. Визнання можливості збільшення обсягу продажів дозволить вам досягти вищих прибутків і усунути такі загрози, як втрата фінансової незалежності. Для цього підприємство має визначити рівноважний обсяг виробництва, що дозволяє правильно побудувати ринкову поведінку.

Як показує аналіз, компанія має сильні та слабкі сторони. У такій ситуації компанія повинна вживати активних заходів для зміцнення своїх позицій шляхом збільшення частки ринку та диференціації продукції. У довгостроковій перспективі компанії також необхідно збільшити продажі продукції. Для підвищення рентабельності підприємству необхідно обрати інтенсивний метод розвитку виробництва на всіх стадіях технологічного процесу. Важливо впроваджувати новітні технології, використовувати новітнє високопродуктивне обладнання та

ресурсозберігаючі технології. Такий шлях розвитку необхідний для стабілізації виробництва та задоволення потреб населення в якісних продуктах харчування.

Впроваджуючи нові системи виробництва сухих яєчних продуктів, у майбутньому можна буде задовольнити потреби підприємств харчової промисловості області та розширити ринок збуту. Також підприємство має приділяти достатню увагу підвищенню продуктивності птиці, для чого необхідна реконструкція пташників, придбання сучасної автоматизованої техніки та обладнання, впровадження прогресивних технологій заготівлі кормового зерна та вирощування птиці, покращення відтворних показників поголів'я, тощо до свого генетичного потенціалу. Виробничий процесі повинен максимально використовувати досягнення науки і передового досвіду і забезпечувати повне й ефективне використання праці та інших засобів виробництва для досягнення поставлених завдань і отримання запланованого рівня прибутку..

Висновки до третього розділу

1. Ефективність конкурентної стратегії виражається через те, що компанія повинна врахувати результати своєї діяльності за минулі періоди перед розробкою стратегії, з'ясувати, які заходи позитивно вплинули на конкуренцію, і перевірити їхню актуальність у поточний час. Вивчаючи минулий досвід, компанія може уникнути старих помилок при розробці нової конкурентної стратегії. Враховуючи попередні твердження, можна сказати, що конкурентна стратегія компанії допомагає вирішити низку завдань і проблем, які можуть виникнути на підприємстві: результати попередніх досліджень при розробці конкурентної стратегії, дозволяє керівникам і керівникам чітко усвідомити ситуацію на ринку і місце компанії на ньому, визначити реальність поставлених цілей і засобів їх досягнення; конкурентна стратегія, затверджена керівництвом компанії, набуває чинності у формі внутрішнього наказу; аналізуючи свою діяльність за минулі періоди, компанія

створює свою динаміку показників, вивчення якої допоможе вдосконалювати та розширювати сферу господарювання, своєчасно і у повній мірі реагувати на відхилення у стані ринку, зміцнювати свою нішу на галузевому ринку та займати вільні ніші на нових ринках. Узгодженість процесів при розробці та впровадженні конкурентної стратегії є важливою вимогою, особливо коли витрати на побудову бізнесу значні. Це знижує ризик упущення важливих питань і визначення альтернатив, на яких базується конкурентна стратегія і за рахунок яких розподіляються ресурси компанії.

2. Проведені розрахунки та надані обґрунтування свідчать, що пропонований проект з переробки свіжих яєць свійської птиці забезпечить високий рівень рентабельності при нестабільному ринку і наявності сезонності. Запропонована технологія переробки свіжих яєць в сухий порошок дасть змогу підприємству використовувати нестандартні яйця з більшою прибутковістю, збільшити межі торгівлі та зменшити втрати через сезонні коливання на товар підприємства.

Реалізація цих заходів сприятиме сталому економічному розвитку компанії, що дозволить збільшити виробництво продукції, підвищити якість продукції птахівництва та прибутковість ПФФ «Агроцентр». Впровадження цієї лінії в компанію дозволить отримати додатковий чистий прибуток близько 1,5 млн грн. Реалізувавши проектний варіант, компанія може окупити свої інвестиційні витрати протягом двох років. Заявлений чистий прибуток за нормальний трирічний термін служби обладнання становить 450 000 грн. Внутрішня норма рентабельності становить 48,5%, а індекс прибутковості – 1,25.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено, що найважливішими параметрами конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є: здатність підприємства ефективно працювати на національному та міжнародному ринках; здатність конкурувати з ідентичними продуктами на ринку; стійка конкурентна перевага завдяки стабільній якості сільськогосподарської продукції; ефективне використання ресурсного потенціалу. Крім того, для підвищення конкурентоспроможності компаній необхідно враховувати стратегічний напрям та орієнтуватися на інноваційний розвиток компаній. Важливим елементом формування та розвитку конкурентних переваг є формулювання конкурентної стратегії компанії. Розробка такої стратегії є досить складним і творчим процесом, який вимагає високої кваліфікації розробників і реалізаторів. Розроблені та реалізовані стратегії потребують системного коригування відповідно до факторів бізнес-середовища. Підсумовуючи, усі конкурентні стратегії можна розділити на такі категорії: наступальні, оборонні та кооперативні. Наступальні стратегії є найефективнішим способом отримання конкурентної переваги.

2. Приватна виробнича фірма «АГРОЦЕНТР» заснована 07 вересня 1999 року на підставі Закону України «Про підприємницьку діяльність» № 698-XI від 07 лютого 1991 року з місцезнаходженням у м. Дніпро. Підприємство є одним із провідних аграрних підприємств Дніпропетровської області, продукція якого користується попитом на ринку сільськогосподарської продукції. Основним видом діяльності компанії є вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції, особливо продовольчих культур, дана компанія також займається вирощуванням та реалізацією продукції тваринництва, зокрема птахівництвом. Площа сільськогосподарських угідь та ріллі в досліджуваний період мала стабільну тенденцію до зниження, і у 2022 р. порівняно з 2020 р. загальна площа земель ПВФ «АГРОЦЕНТР» зменшилася на 6,27 %. Середньооблікова кількість працівників у

2022 році зменшилася на 15,64 % порівняно з 2020 роком. ПФ «АГРОЦЕНТР» протягом 2020-2022 років підвищив ефективність діяльності, при цьому рівень забезпеченості виробничого процесу ресурсами зменшився.

3. Для забезпечення ефективного та розширеного функціонування аграрного підприємства в нестабільних умовах ринкового бізнес-середовища (Ковід-19, повномасштабне вторгнення росії) та керування ключовими важелями забезпечення довгострокової стабільної діяльності необхідно виробничий процес формувати з урахуванням забезпечення оптимального рівня продуктивності з використанням наявних виробничих потужностей. Для отримання запланованого результату необхідно розробити стратегію економічного розвитку ПФ «АГРОЦЕНТР».

4. Ефективність конкурентної стратегії виражається через те, що компанія повинна врахувати результати своєї діяльності за минулі періоди перед розробкою стратегії, з'ясувати, які заходи позитивно вплинули на конкуренцію, і перевірити їхню актуальність у поточний час. Вивчаючи минулий досвід, компанія може уникнути старих помилок при розробці нової конкурентної стратегії. Враховуючи попередні твердження, можна сказати, що конкурентна стратегія компанії допомагає вирішити низку завдань і проблем, які можуть виникнути на підприємстві: результати попередніх досліджень при розробці конкурентної стратегії, дозволяє керівникам і керівникам чітко усвідомити ситуацію на ринку і місце компанії на ньому, визначити реальність поставлених цілей і засобів їх досягнення; конкурентна стратегія, затверджена керівництвом компанії, набуває чинності у формі внутрішнього наказу; аналізуючи свою діяльність за минулі періоди, компанія створює свою динаміку показників, вивчення якої допоможе вдосконалювати та розширювати сферу господарювання, своєчасно і у повній мірі реагувати на відхилення у стані ринку, зміцнювати свою нішу на галузевому ринку та займати вільні ніші на нових ринках. Узгодженість процесів при розробці та впровадженні конкурентної стратегії є важливою вимогою, особливо коли витрати на побудову бізнесу значні. Це знижує ризик упущення важливих питань і визначення

альтернатив, на яких базується конкурентна стратегія і за рахунок яких розподіляються ресурси компанії.

5. Проведені розрахунки та надані обґрунтування свідчать, що пропонуванний проект з переробки свіжих яєць свійської птиці забезпечить високий рівень рентабельності при нестабільному ринку і наявності сезонності. Запропонована технологія переробки свіжих яєць в сухий порошок дасть змогу підприємству використовувати нестандартні яйця з більшою прибутковістю, збільшити межі торгівлі та зменшити втрати через сезонні коливання на товар підприємства.

Реалізація цих заходів сприятиме сталому економічному розвитку компанії, що дозволить збільшити виробництво продукції, підвищити якість продукції птахівництва та прибутковість ПФФ «Агроцентр». Впровадження цієї лінії в компанію дозволить отримати додатковий чистий прибуток близько 1,5 млн грн. Реалізувавши проектний варіант, компанія може окупити свої інвестиційні витрати протягом двох років. Заявлений чистий прибуток за нормальний трирічний термін служби обладнання становить 450 000 грн. Внутрішня норма рентабельності становить 48,5%, а індекс прибутковості – 1,25.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. 2-ге вид., допов. і перероб. Київ: КНЕУ, 2018. 624 с.
2. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Кравець О.В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 11-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_4
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
4. Белоусов Я.І., Серебряк К.І., Белоусова Л.І. Стратегічні орієнтири розвитку конкурентоспроможного підприємства та їх вплив на конкурентні переваги. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4(3). С. 5-10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_4\(3\)__3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_4(3)__3)
5. Божидай І. І. Теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 4. С. 6-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2019_4_3
6. Бойдуник В.Р., Бойдуник Н.М. Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства: методологія аналізу дефініції. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. Вип 16. Т.2, С.220-229.
7. Бойко В., Бойко Л. Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність аграрних підприємств». *Фінансовий простір*. 2019. № 3 (35). С. 23-31.
8. Болотна О.В., Малікова Ю.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність, види та стратегії формування. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2019. № 17(2). С. 11-15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_17\(2\)__4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_17(2)__4)

9. Боровік Л. В. Стратегія управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 3. С. 50-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2020_3_9
10. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
11. Векслер Д. М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 4(1). С. 165-175. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauekon_2019_4\(1\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauekon_2019_4(1)_18)
12. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
13. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
14. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2018. 352 с.
15. Гончарук І.В., Томашук І.В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 4. С. 7-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2022_4_3
16. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К. : Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
17. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 1. С. 84–90.

18. Гринчук Ю.С., Музиченко А.О., Приходько К.О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 26. С. 35-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_26_6
19. Євтушенко Н.О., Байдін М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_4_7
20. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_156_25
21. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 29-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2022_3-4_7
22. Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6(11). С. 174-180.
23. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармуль Л. О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 4-10.
24. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 45-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2023_57_7
25. Кадирус І. Г., Курбацька Л.М. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 1. С. 3-5
26. Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економічна наука*. 2018. №22. С. 85-89

27. Калюжна О.В., Гондель Т.В., Приймачук В.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2015. № 4. С. 122-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2015_4_16
28. Кирилов Ю.Є., Желуденко К.В. Прогнозування конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств у системі формування їх конкурентних стратегій. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 23-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2021_11_5
29. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. С. 334-344. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2021_2_39
30. Кифяк В. І. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Агросвіт*. 2023. № 7-8. С. 70-77.
31. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
32. Кожушко І.Г. Сучасний стан і проблеми технічного забезпечення аграрних підприємств України. *Економічний простір* №31, 2009. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_31/Zmist/19PDF.pdf.
33. Котельников Д. І., Задорожна С. М. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2014. 168 с.
34. Красножон А. С. Стратегічні пріоритети впровадження інновацій в управління розвитком та конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2022. № 2. С. 90–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2022_2_17
35. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 109-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2020_3-4_11

36. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
37. Кузьміна О.М., Бусько А.О. *Моделювання стратегій формування конкурентних переваг підприємства. Молодий вчений.* 2022. № 11. С. 85-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2022_11_21
38. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Ільченко Т. В. Розробка стратегії формування та реалізації маркетингових заходів у виробничо-збутовій діяльності аграрних підприємств. *Агросвіт.* 2015. № 24. С. 20-26. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2015/6.pdf (дата звернення: 13.11.2023 р.).
39. Ліпич Л. Критерії вибору конкурентних логістичних стратегій підприємства. *Економічний форум.* 2022. № 3. С. 153-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_3_22
40. Лотиш О.Я., Чайківська О.І. Формування стратегії підприємств АПК в умовах посилення конкуренції. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки.* 2023. № 3. С. 59-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_3_10
41. Ляшевська В.І., Сквіра І.О., Бойко Ю.А. Конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору на зовнішньому ринку. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 28-1. С. 31-34.
42. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
43. Маркіна І.А., Вараксіна О.В. Ключові аспекти формування конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери країни. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2018. Вип. 193, С. 47-56.
44. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.

45. Миколенко І.Г. Напрями інноваційно-інвестиційного розвитку сільськогосподарського підприємства в системі підвищення його конкурентоспроможності. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 368-374. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_1_46
46. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів : Магнолія-2006, 2019. 544 с.
47. Мухін Б.О., Дуброва Н.П., Савенко О.А., Коваль Є.О. Управління прибутком підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. №2. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2024/2/>
48. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
49. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
50. Олешко А.А., Павленко А.О., Рубанович О.Ю. Конкурентні стратегії підприємств в умовах економічної кризи. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. № 19(2). С. 29-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_19\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_19(2)_8)
51. Пахуча Е.В., Бабика В.О., Клепчева О.В. Сучасні підходи до визначення поняття "конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств". *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1. С. 98-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnu_ekon_2021_1_9
52. Пилипенко Н.М., Прядка С.І. Конкурентоспроможність як чинник економічно-безпечного розвитку сільськогосподарського підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: Економічні науки. 2019. № 10. С. 41-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_10_8

53. Писар Н.Б., Даниленко Д.А. Оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки.* 2022. № 12. С. 63-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_12_10
54. Пічкурова З. В. Світова практика державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах пандемії COVID-19. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI». К.: Видавничий дім «Гельветика», 2020. № 6. С. 85-91.*
55. Повна С., Ю. Шабардіна Стратегічні напрями конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору та харчової промисловості в контексті забезпечення сталого розвитку країни в умовах глобалізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2021. № 3. С. 123-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpeu_2021_3_14
56. Поленкова М. В. Моделювання оптимальних рівнів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах сталого розвитку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки.* 2020. № 6. С. 41–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2020_6_7
57. Пономарьова М. С. Конкурентостійкість сільськогосподарських підприємств як запорука стратегічного економічного розвитку. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2016. № 1. С. 285-294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2016_1_34
58. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Основи. 1998. 392 с.
59. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
60. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетинг відносин як інструмент конкурентоспроможної маркетингової стратегії. *Агросвіт.* 2023. № 11. С. 44-51.
61. Рекуненко І.І., Д'яконова І.І., Лаврик Є.І., Павленко О.О., Федина В.М. Конкурентоспроможність як елемент стратегічного менеджменту в контексті

- сталого розвитку країни. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка.* 2021. № 1. С. 330-337. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_1_41
62. Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 2. С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_11
63. Сєвідова І. О., Мандич О. В., Квятко Т. М., Бабко Н. М., Романюк І. А. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ХНТУСГ, 2020. 200 с.
64. Тюхтенко Н. А. Управління конкурентоспроможністю в інноваційній стратегії підприємства. *Economic synergy.* 2022. Iss. 4. С. 118-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2022_4_11
65. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
66. Халімон Т.М., Рожкова Я.В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2021. № 1. С. 26-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_1_7
67. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
68. Цибульська Е.І., Мацигура В.І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2018. Вип. 22(3). С. 98-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22\(3\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22(3)_26)
69. Чигрин О.А., Хоменко Л.М., Калітай Г.Б. Маркетингові стратегії забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини.*

Економіка. Країнознавство. Туризм. 2021. Вип. 14. С. 107-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2021_14_13

70. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації.* 2020. Вип. 12. С. 135-141.
71. Щурко У.В. Стратегічне планування зміцнення конкурентоспроможності реального сектору економіки. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Т. 5, № 4. С. 207-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_4_26
72. Янчук Т., Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник.* 2019. Том 58. № 3. С. 115-120.
73. Яценко І.В., Герасименко А.В., Чайчевський В.Д. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво.* 2016. Вип. 97. С. 136-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/adidb_2016_97_18
74. Яців І. Застосування конкурентних стратегій в управлінні фінансовим станом сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка.* 2021. Т. 14, № 3-4. С. 84-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2021_14_3-4_12