

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:
Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **І.І. Вініченко**
« ____ » _____ **20__ р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Економіка» зі спеціальності 051 «Економіка»
на тему: «РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Здобувач

Оскома А.А.

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Сітковська А.О.

Дніпро – 2021

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ**

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: економіки

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу магістра студенту

Оскомі Альоні Анатоліївні

1. Тема роботи: «Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства»

керівник роботи: Сітковська Алла Олександрівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від «30» листопада 2020 року №_2992

2. Строк подання студентом роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти підприємства за 2017–2019 роки, виробничо–фінансові плани.

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

Вступ

1. Теоретико-методичні основи конкурентоспроможності підприємств

2. Сучасний стан конкурентоспроможності аграрного підприємства

3. Напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства

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

1. Основні показники економічної ефективності підприємства

2. Аналітичне вирівнювання продуктивності основного капіталу

3. Економічна ефективність господарської діяльності аграрних підприємств

4. Економічна ефективність виробництва сільськогосподарських культур при оптимізації розподілу мінеральних добрив

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні основи конкурентоспроможності підприємств	вересень 2020	
2	Сучасний стан конкурентоспроможності аграрного підприємства	жовтень 2020	
3	Напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства	листопад 2020	
4	Висновки та пропозиції	грудень 2020	
5	Оформлення дипломної роботи	січень 2021	

Студент _____
(підпис)

Оскома А.А.

Керівник роботи _____
(підпис)

Сітковська А. О.

РЕФЕРАТ

Тема: **«РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Дипломна робота магістра: 77 с., 10 рис., 19 табл., 4 додатки, 50 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування та підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Мета дипломної роботи є обґрунтування та поглиблення теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо оцінки рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства і напрямів його підвищення.

Методи дослідження: абстрактно-логічний, статистичних групувань, розрахунково-конструктивний, порівняння, графічний.

Розглянуто сутність категорії «конкуренція» і «конкурентоспроможність». Розкриті підходи та методи визначення конкурентоспроможності аграрних підприємств, досліджені фактори, що впливають на її підвищення. Проведено оцінку рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства. Обґрунтовані напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства з урахуванням її фактичного рівня та стратегічних перспектив.

Результати впроваджені в господарську діяльність ТОВ «Агрофірма Нива» Олександрійського району Кіровоградської області.

Українською мовою: конкуренція, конкурентоспроможність, аграрне підприємство, конкурентний потенціал, стратегія.

Російською мовою: конкуренция, конкурентоспособность, аграрное предприятие, конкурентный потенциал, стратегия.

Англійською мовою: competition, competitiveness, agribusiness, competitive potential, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Сутність «конкуренції» та «конкурентоспроможності»	8
1.2. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства	14
1.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства	20
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	29
2.2. Оцінка виробничого потенціалу аграрного підприємства	36
2.3. Оцінка фінансово-економічної діяльності підприємства	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНО- СТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1. Основні стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	48
3.2. Впровадження інтенсивних технологій і прогресивно - організаційних заходів	56
3.3. Удосконалення організаційної структури управління	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Проблема сталого економічного розвитку аграрного виробництва, його ролі в економіці країни знаходиться в центрі уваги політиків і наукової громадськості, адже питання продовольчого забезпечення є основою соціальної стабільності та національної незалежності. Розвиток ринкових відносин в аграрному секторі України супроводжується активним формуванням підприємництва, створенням нових підприємств, діяльність яких спрямована на досягнення високих результатів господарювання. Водночас конкуренція між учасниками ринку висуває відповідний критерій в оцінці успішності підприємства – конкурентоспроможність, тобто здатність зберігати високу економічну ефективність діяльності в умовах конкурентної боротьби.

Аграрному підприємству необхідно вирощувати конкурентностпроможну продукцію, щоб отримати стійку конкурентну позицію на аграрному ринку, при цьому потрібна адаптація підприємства і його своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, що має нестійкий характер. В цьому аспекті особливо актуальним є діяльність по розробці управлінських рішень, які включають необхідність проведення аналізу і оцінки як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування аграрного підприємства і прогнозування того, як воно змінюватиметься в часі.

Нині головним завданням для аграрного підприємств має бути розвиток власного стратегічного потенціалу для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Таким чином, з метою поліпшення управління і підвищення рівня конкурентоспроможності аграрного необхідно сформулювати передумови щодо змін у макросередовищі з позиції економічних, соціальних, екологічних, політичних зрушень.

Мета дипломної роботи є обґрунтування та поглиблення теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо оцінки рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства і напрямів його підвищення.

Завданнями дипломної роботи є:

- дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності аграрних підприємств та виявлення факторів, які впливають на неї;
- обґрунтування сучасного стану конкурентоспроможності аграрного підприємства;
- обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти підвищення рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Суб'єкт дослідження товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма Нива» Олександрійського району Кіровоградської області.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є системний підхід та діалектичний метод пізнання, які застосовувалися для вивчення підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. З метою аналізу кількісних та якісних показників конкурентоспроможності аграрного підприємства використаний *статистико-економічний метод*, а саме *графічний, порівняння* (для конкретизації та уточнення економічних категорій дослідження), *кореляційно-регресійний аналіз*. За результатами використання SWOT-аналізу розроблені стратегії для розвитку підприємства на перспективу..

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України, звітність аграрних підприємств Кіровоградської області, наукові статті, монографічні дослідження, доповіді на науково-практичних конференціях, а також *Internet* ресурси, результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів в дипломній роботі полягає в подальшому формування конкурентного потенціалу аграрного підприємства, яка враховує характер трансформаційного впливу факторів різних рівнів (зовнішнього і внутрішнього середовища), що дасть змогу вибрати відповідну стратегію розвитку.

Апробація результатів дипломної роботи здійснена на міжнародній науково-практичній конференції (м. Дніпро, 2020 р).

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, список використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи 77 сторінок, 19 таблиць, 10 рисунків, 4 додатки та списку використаних джерел (50 найменувань).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність «конкуренції» та «конкурентоспроможності»

Найсильнішим важелем формування, безперервного поліпшення і розвитку суспільства в цілому є конкуренція. Значущих чинників ефективної роботи підприємства і процесів, що відбуваються на різних етапах розвитку суспільства є усвідомлення суті конкуренції і здатності бути конкурентоспроможними. В сучасних умовах, посилення конкуренції вимагає від підприємств розширення арсеналу засобів конкурентної боротьби, підвищення конкурентоспроможності.

Конкуренцію можна визначити, як активний і безперервно поновлюваний процес суперництва, який відбувається між товаровиробниками, продавцями за досягнення кращих результатів розвитку бізнесу. Різноманіття варіантів використання категорії «конкуренція» вимагає проведення попереднього аналізу і приведення інтенціоналу цього ключового поняття сучасної економіки. Конкуренція трактується також багатьма дослідниками – теоретиками і практиками – в контексті, що залишає достатньо широку свободу інтерпретації.

Етимологічно слово «конкуренція» походить від латинського «concurrentia», що означає «зіткнення», «змагання». Конкуренція в найбільш простій її формі бере початок з давніх часів, відображала пряме суперництво двох або декількох осіб. Виникнення перших ознак конкуренції пов'язано з розвитком товарно-грошових відносин початку III – IV ст. до н.е., а також таких економічних і соціальних явищ, як накопичення, обмін, суперництво, досліджених в роботах Платона, Арістотеля, Ксенофонта, Сократа, які оцінювали систему взаємовідносин на ринку «заради грошей» як негативну. Ідея протиставлення економіки та хрематис-тики проіснувала до XVIII ст. та

активно підтримувалася філософами і політиками. Осуд приватної торгівлі і її державна монополізація стали наслідком державного захисту від конкуренції з приватними виробниками.

Більш сучасний вид конкуренції виник в епоху Пізнього Середньовіччя і Відродження і був пов'язаний, передусім, з переходом від феодального середньовічного суспільства до буржуазного. У міру розвитку торгових відносин видозмінювалася і форма суперництва на ринку. Розквіт промислового виробництва поряд з ростом конкуренції сприяв створенню логічно послідовної системи знань про конкуренцію, формуванню фундаментальних положень про сутність вільної конкуренції, що стали основою сучасних теоретичних розробок у галузі дослідження конкуренції і конкурентоспроможності окремих економічних суб'єктів.

За класифікацією ряду дослідження, критерії конкуренції можуть бути поділені на типи: по-ведінкова, структурна, функціональна. Поведінкове сприйняття конкуренції визначає її як боротьбу за грошові кошти споживачів за допомогою задоволення їх потреб. Структурне трактування акцентоване на аналіз ринкової структури з метою виявлення ступеня свободи покупця й продавця на ринку, а також способів виходу на нього. Відповідно до функціонального трактування – це суперництво старого й нового.

Перший підхід в економічній літературі до трактування конкуренції є поведінковий, що характерний для теорій, а саме - класичної та неокласичної (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль ін.). підкреслював основну роль конкуренції, висловивши її сутність в принципі «невидимої руки» – ринку як саморегулюючому утворенні [19]. Відносно цінового регулювання ринку внаслідок конкуренції, зазначалося, що коли мова заходить «про предмет споживання, його мінової вартості і закони, що регулюють його ціни, то завжди мається на увазі такий товар, на виробництво якого має великий вплив конкуренція» [16]. Положення про досконалу конкуренцію, теоретичну модель якої розробив Д. Рікардо, допомогло зрозуміти, яким чином

«природні» ціни в довгостроковій рівновазі поєднуються з принципами децентралізованого управління, і як останні сприяють роз-витку економіки.

Структурний підхід у трактуванні конкуренції набув поширення у роботах Ф. Еджуорт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберліна та інших дослідників. В них закладено фундамент сучасної теорії чотирьох основних типів ринків: досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та чистої монополії, яким притаманна низка ознак у різноманітних комбінаціях. Такими факторами є: велика кількість незалежних виробників на ринку, розміри виробництва яких настільки малі, що жоден з них не в змозі впливати на ринкову ціну; продавці діють незалежно один від одного, не домовляючись про ціни; підприємства, що конкурують на ринку, виробляють однорідну продукцію; покупці та продавці мають повну інформацію про ціни; фірми можуть вільно входити в галузь та виходити з неї. Функціональний підхід до визначення сутності конкуренції представлений в працях І. Шумпетера, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін і інших дослідників. У цьому підході конкуренція виявляється в удосконаленні продукції та технологій, формуванні нових ринків й джерел сировини або нових форм організації виробництва.

«Конкуренція – це суперництво старого з новим, виділяючи її особливу актуальність, якщо йдеться про новий товар, нові технології, нові ресурси або новий тип організації» [54]. Досконала конкуренція є лейтмотивом мінімізації витрат і встановлення рівноваги між оплатою праці та її продуктивністю.

Дослідження конкуренції як економічної категорії формує базу для узагальнення, що нині вона є фундаментальною частиною ринкових відносин та спонукає господарюючих суб'єктів щонайкраще вирішувати вимоги покупців з метою максимізації власних прибутків. Можливість суб'єктів підприємництва проводити конкурентну боротьбу з іншими виробниками - учасниками ринкових відносин визначає підґрунття категорії конкурентоспроможність.

Товари та послуги є одними із засобів конкуренції, через які компанії конкурують, прагнучи домогтися визнання і отримання грошей споживачів. Припустимо якщо вважати об'єктом конкуренції потреби групи споживачів, що утворюють сегмент ринку, обраний конкуруючими компаніями, а суб'єктами - компанії-виробники, то конкуренцію можна представити у вигляді моделі представленої на рис. 1.1. У моделі позначені області, які виконують роль відбіркових рівнів. Область тотальної конкуренції досягають тільки суб'єкти, товари яких повністю задовольняють потреби даного сегменту ринку. Товари, що не відповідають вимогам цієї групи споживачів, відсіваються.

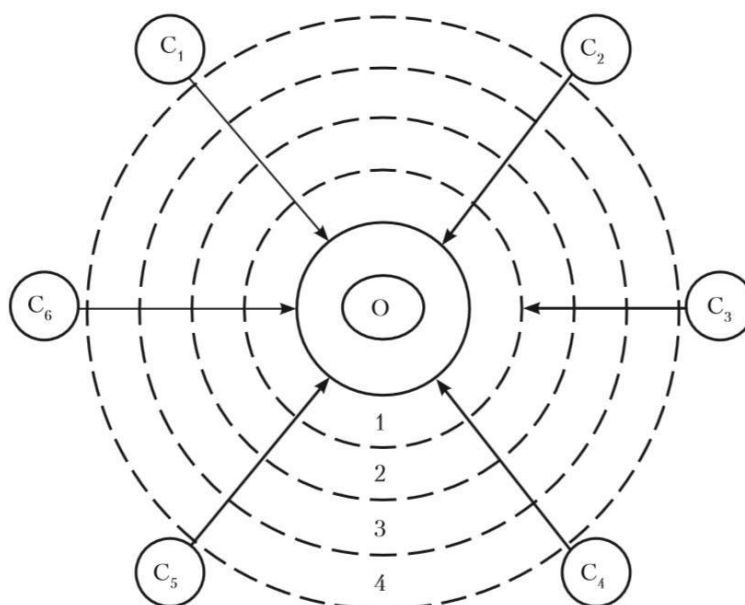


Рис. 1.1 Променева модель конкуренції

В цій моделі спостерігаємо суб'єкти (виробників товарів) – $C_1 - C_5$, O - об'єкт. Закони конкуренції: 1 - тотальна, 2 - сильна, 3 - середня, 4 - слабка. На один об'єкт спрямовані дії безлічі суб'єктів.

Конкурентоспроможність продукції, як перемінна величина має якісну і кількісну характеристики. Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції є сукупністю економічних, технологічних та якісних параметрів продукції, які у певний час та на певній території відповідають вимогам ринку і задовольняють потреби споживачів. Це означає, що виробництво

продукції на підприємстві, в регіоні, на внутрішньому і зовнішньому ринках має відповідати споживчому попиту на цю продукцію.

Конкурентоспроможність продукції за якісними властивостями в свою чергу здійснює вплив на конкурентоспроможність підприємства як суб'єкта ринку, в другу чергу – забезпечує вищу рентабельність виробництва, забезпечує можливість виходу суб'єктів ринку на глобальний рівень, максимально задовольняє потреби суспільства.

Конкурентоспроможність на первинному щаблі, тобто на рівні продукції — це результат ефективного виробництва на підприємстві, здатного створити продукт та забезпечити необхідний рівень зацікавленості в ньому у покупців. Головним при цьому виступає наявний потенціал, досвідченість персоналу у його використанні та стратегічному моделюванні. Конкурентоспроможність не є сталою величиною, вона визначає здатність, на визначений період, проводити обгрунтовані та вдалі конкурентні змагання, тобто вміти отримувати переваги перед основним конкурентам. Зі змінами у макро- та мікросередовищах діяльності підприємств змінюються також наповнення конкурентних переваг щодо інших учасників конкурентного змагання.

Конкурентоспроможність підприємства трактує як його «спроможність зберігати конкурентні позиції на ринку або змінювати їх у процесі адаптації до мінливого конкурентного середовища функціонування» [45]. Інакше кажучи, конкурентоспроможність підприємств – це їхня здатність протистояти негативним внутрішнім і зовнішнім впливам та уміння пристосуватися до змінних умов. У такій трактовці акумуляється також система елементів достатніх для того, щоб зменшити деструктивні наслідки можливих коливань у внутрішньогалузевих зв'язках та й на інших рівнях.

В аграрному секторі конкурентоспроможність підприємств в обов'язковому порядку повинна ґрунтуватися на принципі ефективного використання основних факторів виробництва. Для здійснення розширеного відтворення необхідно мати не тільки стійкий розвиток, але й ефективний

сталий розвиток, тому виробництво може функціонувати стійко, але не ефективно. У цьому зв'язку деякі автори відзначають, що «конкурентоспроможність – це здатність суб'єктів економічної діяльності аграрної сфери пристосовуватися до нових умов господарювання, використовувати свої конкурентні переваги і перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, максимально ефективно використовувати земельні ресурси, якомога повніше задовольняти потреби покупця шляхом аналізу структури ринку і гнучко реагувати на зміну його кон'юнктури» [20].

Конкурентоспроможність підприємства передбачає можливість його пристосування до умов мінливого зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність господарювання протягом довготривалої перспективи за рахунок утримання конкурентних переваг [11]. Застосування до різноманітних трактувань конкурентоспроможності в напрямі з'ясування спільного чи принципово відмінного дозволяє стверджувати про єдність різних учених щодо трактування сутнісного змісту категорії, основу якої становлять зміни.

Інший підхід до дослідження конкурентоспроможності підприємства базується на глибокому вивченні процесів, що відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства і відображають його взаємини зі зовнішнім середовищем. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як «спроможність підприємства ефективно виконувати свої функції в умовах конкуренції, сприяючи гармонійному задоволенню інтересів основних зацікавлених сторін» [10].

М.О. Ермолов дає таке визначення: «Конкурентоспроможність виробника (фірми) являє собою відносну характеристику, яка відобразатиме відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [24]. Близьке по суті до нього є визначення конкурентоспроможності підприємства «як рівня компетентності по відношенню до інших конкурентів за такими критеріями,

як технологія, практичні навички та освіта співробітників, рівень стратегічного і тактичного планування, якість, комунікації» [23].

Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки пов'язано, перш за все, з подоланням негативного впливу економічних факторів, що дестабілізують аграрне виробництво і в значній мірі характеризуються випадковістю прояви. Тому одна з головних складових вирішення даної проблеми полягає в застосуванні стратегічних і поточних управлінських рішень, побудованих з урахуванням ризику.

Серед трактувань поняття конкурентоспроможність підприємства простежується загальна риса, яка характеризує це поняття як здатність об'єкта до прояву певних якостей найкращим чином, ніж у його конкурентів, за рахунок використання «власного набору» конкурентних переваг.

Під конкурентоспроможністю розуміється «можливість отримання певних конкурентних переваг, яких можна добитися за рахунок досягнень науково-технічного прогресу та інновацій» [14]. Ряд авторів розглядають конкурентоспроможність економічного суб'єкта як її можливість оптимально трансформувати власні й залучені ресурси в умовах ринку. Отже, значимими та обов'язковими частинами конкурентоспроможності, які свідчать про її факторну природу, є конкурентні переваги.

Наведені визначення, відображаючи відмінності в поглядах економістів, тією чи іншою мірою дають уявлення про конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва.

1.2. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є інтегральним показником, рівень якого залежить від безлічі факторів, які можливо об'єднати у дві групи. Перша група, будучи відображенням системи детермінантів у теорії

конкурентних переваг М. Портера, являє собою сукупність факторів базування підприємства. Друга група, характеризуючи вплив факторів конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, відповідає моделі п'яти сил ринкової конкуренції.

Високий рівень адаптивності суб'єкта підприємництва передбачає вміння ритмічно реалізовувати цільове вирішення задач продажу товарів і надання послуг з урахуванням конкретного покупця, його індивідуальних потреб і можливостей вибирати з безлічі конкуруючих на ринку підприємств за власною шкалою переваг. Ці переваги, які вибудовуються раніше за критеріями, що відображає головним чином споживчі властивості товарів і послуг, їх ціну та якість, зазнали сьогодні істотних змін у бік більшої різноманітності і ускладнення.

Зовнішнє середовище, в якому функціонують сучасні ринкові підприємства, стало більш однорідним за напруженістю конкурентних відносин. Товари, що цікавлять покупців, перестали бути локальними: нині практично будь-який товар можна придбати в будь-якому регіоні. Зрозуміло, в подібній ситуації більше переваг мають ті підприємства, які, з одного боку, здатні в найкоротші терміни переорієнтувати виробництво на товари, що є конкурентів. З іншого, пропонувати своїм покупцям нові товари і послуги, враховуючи мінливі вимоги ринку або ініціюючи формування потреб більш високого рівня.

Ступінь вирішення зазначених завдань, як у дзеркалі, відбивається на тому положенні, яке підприємство займає на ринку. Висока адаптивність відповідає адекватній частці ринку; помилки і прорахунки, несвоєчасність дій з підтримки необхідної адаптивності неминуче відображається на втраті ринкових позицій.

Джерелом досягнення конкурентоспроможності аграрного підприємства є системно налагоджена інноваційна діяльність, що виражається в здатності розробляти і впроваджувати:

- технічні нововведення, пов'язані з постійним прагненням удосконалювати технологічну сферу виробництва;
- соціально-технічні новації, що стосуються наукової організації і гуманізації праці і особливо екологічності виробництва;
- соціальні інноваційні технології, що формують творчу активність, підприємницьку поведінку, корпоративні цінності і організаційну культуру.

Залежно від успішності просування підприємства за вказаними напрямками можна вести мову про рівень його інноваційності.

Дослідження рівня конкурентоспроможності в певний часовий відрізок на визначеному ринковому сегменті передбачає вивчення основних чинників, які здійснюють прямий і опосередкований вплив на нього. Сукупність цих чинників умовно групують за критерієм - на зовнішні й внутрішні.

Цілі і завдання, які підприємство здатне реалізувати з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища, при заданій якості виконання, є оціночною базою для конкурентних переваг. Структурні і функціональні зміни на підприємстві покликані забезпечити умови для успішної його діяльності і привести у відповідність зі складними умовами зовнішнього середовища основні компетенції підприємства.

Під зовнішніми чинниками розглядається всі фактичні економічні суб'єкти, сформовані умов для них на рівні економічних, демографічних та політичних процесів, національних, глобальних та інших чинників, що діють у цьому середовищі та здійснюють вплив або ймовірно можуть вплинути на них. До них відносять діюче законодавство, політичній устрій, економічні процеси в країні, демографічну політику, наявні природні фактори, соціально-культурні та етичні чинники тощо.

Графічно змодельовано і відобразимо основні фактори функціонування макросередовища підприємства на рис. 1.2.

Наприклад, демографічні розриваються віковими характеристиками населення, рівнем народжуваності та іншими факторами, що впливають на формування людського капіталу.

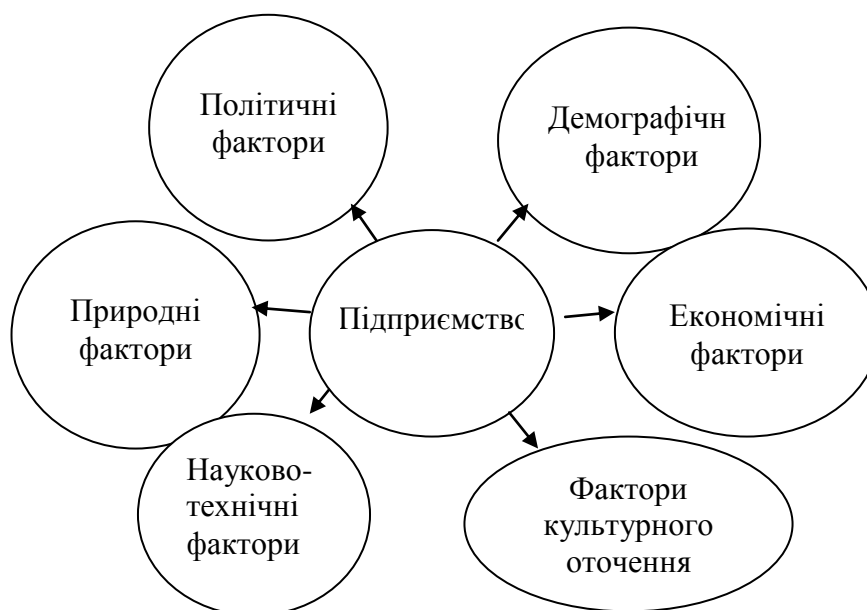


Рис. 1.2 Основні фактори функціонування макросередовища підприємства

Аналіз факторів впливу нерозривно пов'язаний із аналізом впливу основних контактних аудиторій, які діють в мікросередовищі підприємства (рис. 1.3). Таким чином, конкурентоспроможність економічного суб'єкта є категорією, яка поєднує у собі дію багатьох чинників - від коливань та стану економіки країні до особливостей процесів формування якості й конкурентоспроможності.

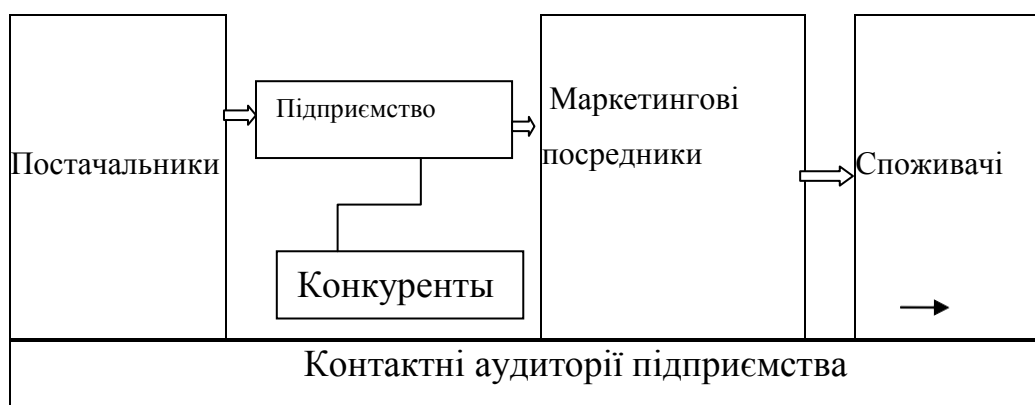


Рис. 1.3 Основные конкуренты, які діють в мікросередовищі підприємства

Розвиток (створення конкурентних переваг) і цільова діяльність (використання конкурентних переваг) є складовими діяльності підприємства. Завданням розвитку є вибір варіанта такого розвитку, при якому в будь-який

момент часу потенціал, який є у підприємства, дозволяв хоча б один спосіб досягнення необхідних результатів роботи.

У підприємства основним завданням є бути краще, ніж конкуренти, які виступають на одному ринку. Тому результати роботи підприємства повинні порівнюватися з результатами конкурентів. Конкурентна перевага підприємства не завжди очевидно. Відмінності, відбирають для оцінки переваг чи недоліків, між підприємством і наявними конкурентами можуть бути індивідуальним, все залежить від вибору керівництва, тобто вибору між внутріфірмовими факторами, клієнтами або конкурентами. При формуванні конкурентної переваги можливі варіанти:

Акцентування уваги на конкурентів, яке засноване на порівнянні підприємства з найближчими конкурентами; Спрямованість на задоволення потреб споживачів, коли керівництво орієнтуються на думку споживачів, як підприємство виглядає в їхніх очах; Спрямованість на ринок, увага приділяється як конкурентам, так і споживачам.

Інші група факторів – внутрішні, являють собою контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

- виробничі запаси. Їх якість, комплектність їх використання та розмір відходів виробництва; трудовий потенціал, діяльність керівництва та апарату управління підприємства; наявний технічний рівень виробництва, який представлений системою обладнання та технологій, їх модернізацією, що впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства;

- система просування продукції, яка застосовується на аграрному підприємстві, обсяги та витрати на реалізацію. Він є одним з вагомих чинників, який впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. Так як здійснюючи ефективний збут, реалізуючи продукції, що викликає підвищену зацікавленість з позиції споживача, розширюючи ринки збуту, тим самим стимулюється збільшення обсягів виробництва.

Отже, у межах діагностики та прогнозування рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства варто акумулювати весь

діапазон факторів внутрішнього і зовнішнього впливу. Отже, виокремлення основних факторів конкурентоспроможності дозволить аграрним підприємствам ефективніше діагностувати поточний стан конкурентного середовища та посилювати ринкову позицію. Фактори, що визначають конкурентоспроможність аграрних підприємств наведені на рис. 1.4.

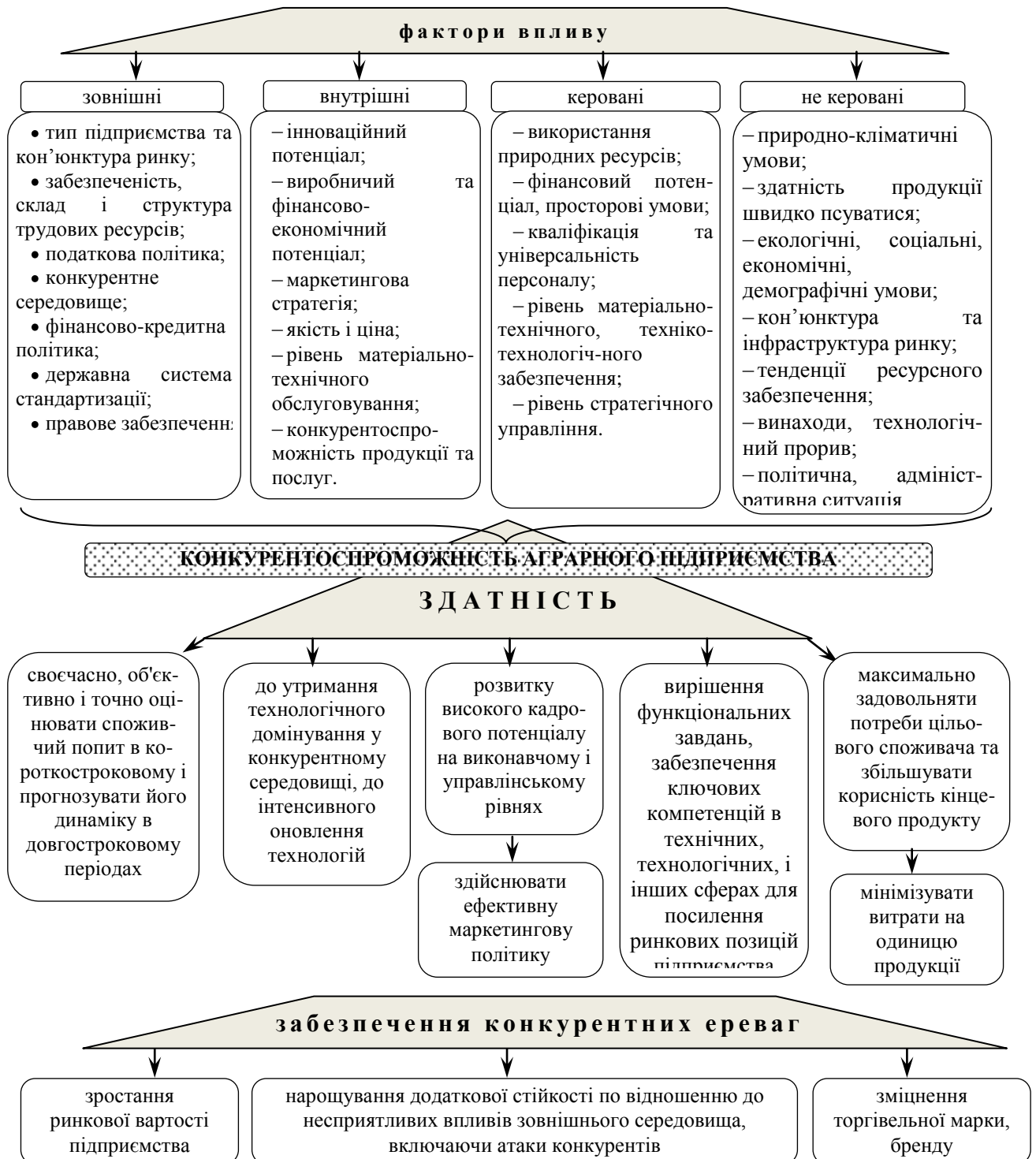


Рис. 1.4. Фактори конкурентоспроможності аграрних підприємств*

Виходячи з усього вищесказаного, можна узагальнити наступне, конкурентоспроможність підприємства являє собою систему, яка формується з постійно та безперервно взаємодіючих чинників і яку можливо описати сформованим рівнем реалізації економічного потенціалу підприємства щодо утримання впродовж довготривалого часу конкурентної переваги. Таким чином, під поняттям «конкурентоспроможність» слід розуміти не лише результативність, але й темпи адаптацію аграрного підприємства до динамічних процесів ві макро- і мікросередовищі.

1.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

В системі досягнення запланованого рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства важливим елементом виступає її оцінка з урахуванням чинників як на внутрішнього, так і на зовнішнього ринку. Під час проведення діагностики і оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства виокремлюють позитивні і негативні аспекти діяльності, що дозволяє проводити планування та моделювання діяльності в напрямку посилення позитивної динаміки в результативних показниках і зниження негативних тенденцій. Оцінка поточного рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства є вихідним етапом планування його перспективного рівня та вибору конкурентної стратегії.

Діагностика досліджуваної категорії необхідна за ряду причин, до яких належить:

По-перше, політика ціноутворення аграрного підприємства, якій слід базуватися на рівні конкурентоспроможності продукції, що пропонується в поточній ринковій ситуації і управління нею можливе лише з позиції підвищення уваги до неї з позиції покупця;

По-друге, так як втрата певного рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства та продукції, може призвести до ліквідації

підприємства, нині рівень конкурентоспроможності слід розглядати як основний критерій оцінки неспроможності національних підприємств конкурувати як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. Показники конкурентоспроможності аграрного підприємства можуть стати характерною ознакою їх передкризового стану.

По-третє, планування фінансового оздоровлення аграрного підприємства має включати в себе не лише детальний аналіз, але і кількісну оцінку конкурентоспроможності продукції та підприємства.

В-четвертє, від рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства, яке буде реалізовувати інвестиційний проект буде залежати рівень ризику цього проекту, а також від конкурентоспроможності самого інвестиційного продукту. Таким чином, зниження конкурентоспроможності не лише знижує показники рентабельності, але і збільшує диспропорції під час розподілу ефекту в бік зниження його розміру.

Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства повинна враховувати інтереси споживачів, інвесторів, організацій та держави. У економіці не існує універсальної методики оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства. Різновекторний характер взаємодії суб'єктів підприємництва в конкурентному середовищі створює широкий діапазон методів та підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності. У загальному підсумку вони охоплюють все коло можливостей у виборі об'єктів оцінки – від товарів, видів діяльності, підприємств, галузей і далі в порядку укрупнення і розширення їх діапазону.

Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства передбачає розрахунок її рівня, який моделює ймовірну характеристику можливості аграрного підприємства та його продукції здійснювати конкурентну боротьбу на аграрному ринку. Сучасна практика діагностики конкурентоспроможності підприємства передбачає використання цілого ряду багатопланових методів.

Розглянемо порівняльну характеристику деяких розрахункових методів оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Методи теорії ефективної конкуренції. Суть цього методу полягає в розрахунку інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності на підставі експертного оцінювання його факторів.

Індексні методи оцінювання. Суть цих методів полягає в нормуванні показників факторів конкурентоспроможності та їх представлення у вигляді нормованих частинних коефіцієнтів. Як переваги можливо відзначити те, що вони враховують фактори, які вимірюються якісними методами та передбачають порівняння факторів конкурентоспроможності. До вузьких місць належить складність збору даних та часто має місце використання несистематизованої сукупності факторів, що призводить до надмірної деталізації одних груп чинників та неврахування інших.

Методи інтегрального оцінювання. Суть цих методів полягає в зведенні частинних показників (нормованих коефіцієнтів, індексів) в інтегральний показник шляхом їх усереднення, сумування, множення. Як переваги можливо відзначити те, що вони надають узагальнену кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності. До проблемних моментів належать те, що вони зазвичай не враховують переваги конкурентів та застосовують необґрунтовані суми для обчислення інтегрального коефіцієнта.

Комплексні методи оцінювання. Суть цих методів полягає в обчисленні (на основі індексного методу та методів інтегрального оцінювання) інтегрального показника, який враховує поточну конкурентоспроможність аграрного підприємства. Як переваги можливо відзначити те, що вони передбачають порівняння факторів конкурентоспроможності, надають узагальнену кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства, а також враховують фактори, які вимірюються якісними методами. До проблемних моментів цих методів належать те, що застосовуються необґрунтовані суми для обчислення інтегрального коефіцієнта та часто використовуються експертні методи, що зумовлює високий ступінь суб'єктивізму.

Наступна група методів оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства – це якісні та кількісні методи. Перші, як правило мають низький рівень математичної формалізації, для яких характерна дискретність оцінки та трудомісткість реалізації. Інші (кількісні), дають можливість оцінити реальні шанси суб'єкта підприємництва у конкурентній боротьбі за планові стратегічні «ніші» на ринку та впливають на прийняття раціональності управлінських рішень з поточного та стратегічного вектору.

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств засновані на побудові «багатокутника конкурентоспроможності». Одним із найбільш популярних методів даної групи є метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії «життєвого циклу», сутність якої передбачає розкриття впливу чинників на рівень конкурентоспроможності у певному часовому відрізку.

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства формує метод, який передбачає побудову багатокутних профілів, який ґрунтується на застосуванні непрямих узагальнених показників. Перевагою використання графічних методів при оцінці конкурентоспроможності аграрного підприємства є їх відносна простота та наочність, можливість порівнювати діяльність декількох підприємств, виявляти їх сильні та слабкі сторони діяльності. Серед його негативних моментів є відсутність прогностичної інформації за рахунок яких параметрів та яким способом аграрні підприємства підвищуватимуть рівень результативних показників, не дають можливості встановити фактичний рівень конкурентоспроможності та його майбутніх змін.

Метод бенчмаркінгу. Його мета полягає в дослідженні і можливості об'єктивно встановити перспективність підприємства. Для нього притаманні наступні елементи: ціна сільськогосподарської продукції; ринкова «ніша»; якість продукції; технологія агровиробництва; рівень продуктивності праці; собівартість вирощуваної продукції; рентабельність виробленої продукції; обсяг реалізації; канали збуту продукції; тощо.

Одним з методів оцінки впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на конкурентоспроможність діяльності аграрного підприємства є SWOT-аналіз, як найбільш поширений методом ситуаційного аналізу. Аналіз можливо здійснювати як в рамках підприємства в цілому, так і окремих видах бізнесу, товарів, ринків. Даний метод заснований на оцінці чотирьох характеристиках: сила підприємства, слабкість підприємства, можливості підприємства з боку зовнішнього середовища і загрози підприємства з боку зовнішнього середовища. Метод дозволяє визначити залежність між сильними і слабкими сторонами підприємства і можливостями, і погрозами з боку зовнішнього середовища. Спочатку визначається залежність між сильними і слабкими сторонами підприємства, оцінюються можливості та загрози, потім виявляється їх взаємозв'язок, наприклад, запобігання загроз зовнішнього середовища за допомогою сильних сторін підприємства.

Сильними сторонами підприємства виступають внутрішні чинники, такі як: фінансова стійкість; лідерство на ринку; висококваліфікований персонал; висока безпека на підприємстві. Слабкими сторонами можуть виступати чинники: застаріле обладнання; незбалансованість організаційних процесів на підприємстві; конкурентні недоліки тощо.

Можливостями є зовнішні фактори, що сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємству такі як: освоєння нових ринків; прискорення ростов ринку; сприятлива обстановка на ринку; висока якість продукції. Загрозами так само є зовнішні фактори, які, скоріше за все, стануть причинами негативних умов для роботи підприємства, такі як: наявність сильних конкурентів; насичення ринку; несприятливі демографічні зміни; рівень освіти тощо.

При проведенні аналізу кожне підприємство, в залежності від ситуації, доповнює або конкретизує фактори, з урахуванням мінливих умов на момент його проведення.

SWOT-аналіз можна здійснити в чотири етапи.

Вивчення сильних сторін аграрного підприємства та її конкурентоспроможності в наступних сферах: патентоспроможність товарів, що випускаються; вартість товарів; прогресивність технологій; висока кваліфікація співробітників; вартість ресурсів, які застосовує підприємство; вік основних засобів; географічне розташування; інфраструктура; системи маркетингу і менеджменту; вплив конкуренції на вході і виході системи менеджменту організації.

Вивчення слабких сторін аграрного підприємства. Даний етап виходить з діагностики конкурентоспроможності товарів, що пропонуються на всіх ринках, далі створюється дерево показників конкурентоспроможності товару та розраховуються відповідні показники. Наступним етапом є збір або прогнозування аналогічних показників по товару-конкуренту. Визначаються слабкості за вивченими на першому етапі конкурентних переваг аграрного підприємства.

Вивчення факторів макросередовища аграрного підприємства (політичних, економічних, технологічних, соціальних та ін.) з метою прогнозування його загроз і своєчасного запобігання збитків та узгодження сили з можливостями формування проекту підприємства. У табл. 1.1 представлена матриця SWOT-аналізу сильних і слабких сторін підприємства і можливостей і загроз.

Таблиця 1.1

Матриця SWOT-аналізу

	можливості	Загрози
Сильні сторони	СиВ	СіЗ
Слабкі сторони	СлВ	СлЗ

На перетині розділів утворюються відповідно чотири поля:

- поле «СІМ» - сила і можливості;
- поле «СіЗ» - сила і загрози;
- поле «СЛМ» -слабкість і можливості;

- поле «СЛЗ» - слабкість і загрози.

У кожному з даних полів слід розглянути всі можливі комбінації і відзначити ті, які повинні бути передбачені при розробці стратегії аграрного підприємства.

Відносно пар з поля «СІМ» необхідно розробити стратегію щодо застосування сильних сторін аграрного підприємства, з метою отримати відповідну реакцію від можливостей, які проявилися у зовнішньому середовищі. Ті, які опинилися на полі «СЛМ», стратегія повинна бути побудована так, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися спробувати подолати наявні в аграрному підприємстві слабкості.

У разі якщо пара знаходиться на полі «СІЗ», в такому випадку стратегія повинна припускати застосування сили аграрного підприємства для ліквідації загроз. Для поля «СЛЗ» організація повинна вибрати таку стратегію, яка дала б можливість усунути слабкості і запобігти навислу загрозу над нею. Позитивними сторонами SWOT-аналізу є: обґрунтування обраної стратегії розвитку підприємства; різнобічність методу, застосування його для різного типу комерційних і некомерційних підприємств; завдяки спільній роботі фахівців з різних сфер діяльності вдається отримати ефективний результат; Негативними сторонами SWOT-аналізу є: відсутність однозначних рекомендацій щодо вибору стратегії розвитку підприємства; результат роботи залежить від повноти і якості інформації, необхідні або експерти, або великий обсяг зі збору та обробки інформації; суб'єктивний характер оцінки вигідних і несприятливих факторів зовнішнього середовища; трудомісткість аналізу, через не одноразового його застосування, так як фактори зовнішнього середовища часто змінюються.

Для ефективного застосування методу SWOT-аналізу важливо вміти не тільки розкривати загрози і можливості, але і давати оцінку, наскільки важливим для організації є врахування своєї поведінки кожної з спрямованих загроз і можливостей.

Найбільш поширеним методом збору первинної інформації є опитування, яке використовується приблизно в 90% досліджень.

Опитування являє собою метод збору первинних даних, який вбачає наступне: письмове або усне звернення зацікавленої сторони до респондентів з питаннями, зміст яких відображає досліджувану проблему, та узагальнення, систематизації, обробка та подання інформації у бажаному вигляді. Мета опитування полягає в тому, щоб з'ясувати суб'єктивні погляди респондентів, відносно до будь-якого об'єкта.

Тому застосування методу опитування дозволяє: ідентифікувати потенційних споживачів; оцінити поінформованість, сприйняття, ставлення і вимоги споживачів щодо продукту (підприємства), його характеристик, ціни та інших параметрів. тощо. Залежно від типу респондентів розрізняють масові і спеціалізовані опитування.

Проведення оцінки рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства здійснюється з метою виокремлення напрямів її підвищення та посилення його місця на ринку з позиції:

- виявлення і реалізація переваг, які притаманні сільськогосподарській продукції у порівнянні із товарами-субститутами;
- орієнтація якості та інших техніко-економічних параметрів сільськогосподарської продукції на потреби споживачів;
- визначення можливих модифікацій (екопродукція) продукту.

В залежності від сформованого рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства формувати та моделювати конкурентні стратегії, які направлені на поліпшення даного показника. Якщо рівень високий, то аграрне підприємство має одну з пріоритетних позицій на ринку і йому слід розробити стратегію щодо утримання позицій, якщо низький – інші.

Висновки до розділу I.

Враховуючи результати аналізу історичної трансформації наукової думки у сфері конкуренції та конкурентоспроможності, виділено етапи

розвитку теорії конкурентоспроможності підприємств. Розглянуто сутності категорії «конкуренція» та «конкурентоспроможність» та проведено дослідження її оцінки за двома векторами: з позиції місця аграрного підприємства, яке воно займає на ринку (ринкова «ніша»), і з іншого боку системна оцінка чинників його потенціалу всередині підприємства. Формування високого рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства з пріоритетом у розвитку щодо довгострокових перспектив необхідно здійснювати взважено, комплексно і системно у цих двох напрямках.

Нині відсутній єдиний метод оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства, як і відсутній єдиного підхід до його інтегрального показника. Водночас, більшість методів ідентичні в аспекті спорідненості показників чи досліджуваних сторін господарської діяльності підприємства. Закономірним є таке спостереження, що чим більше показників використано, тим більш яскравішим є питання стосовно достовірності оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств, так як, по-перше, є досить високо трудомістким процесом, а по-друге – відсутність інформаційних ресурсів для його здійснення.

Отже, більшість з методів оцінки рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства є не досить доцільними і зручними в умовах їх діагностики. Враховуючи це узагальнення до уваги та на підставі проведеного науково-теоретичного дослідження наявного методичного базису здійснимо пропозиції для перспективності та доцільності комплексного застосування різних методів (обґрунтовуючи умови і фактори обмежень у застосуванні) в практичній діяльності аграрних підприємств. Представлений методичний підхід дозволяє використати сукупність методів оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства та визначити можливості втрати ним конкурентних позицій.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Агрофірма Нива» Олександрійського району Кіровоградської області розташоване в с. Попельнасте. Створене підприємство в 2000 р. Відстань до районного центру м. Олександрія - 65 км.

В агрофірмі вирощують сільськогосподарську продукцію, що вплинуло на сформовану організаційну структуру і структуру управління в ньому. «Соціальна система співпорядкованих та взаємопов'язаних самостійних управлінських підрозділів і окремих посад, що виконують функції управління, яка створена за допомогою інформаційнокомунікаційних зв'язків та економічних стимулів для досягнення поставлених цілей» [30]. Підприємство має бухгалтерський відділ, агрономічну службу, юридичний відділ, інженерний відділ і дві тракторно-рільничі бригади. Очолюють служби – головні спеціалісти і два бригадири. Структура, яка характеризує управління підприємством, формується за принципами окреслення надійних взаємозв'язків між окремими відділками підприємства, розподілу між ними обов'язків, функціональних дій, відповідальності тощо.

Ступінь оптимальності використання всіх наявних ресурсів визначає раціональність структури, тобто найменше число рівнів в системі управління; зосередження в кожній сходинці всіх необхідних функцій; щонайменше число “приймання” та “виходу” команд. Дані критерії всі є в наявності в досліджуваній агрофірмі. Структура управління відображена в додатку А.

Кіровоградська область розташована в центрі України, між річками Дніпро и Південий Буг, в південній частині Придніпровської височині.

Олександрійський район відноситься до центральної лівобережної частини області. Найбільш тонко зональні особливості досліджуваної території відображає гідротермічний коефіцієнт – умовний показник вологозабезпеченості даної території. Він обчислюється шляхом розподілу суми опадів за період з температурою вище $+10^{\text{про}} 3$ на суму температур за цей же період, зменшену в 10 разів. Дослідження показують, що в цьому районі в перші літні місяці гідротермічний коефіцієнт рівний 1,26 у вересні він підвищується до 0,90 після досягнення свого мінімуму в серпні – 0,72. Вважається, що якщо гідротермічний коефіцієнт рівний одиниці і вищий, то дана територія за умов зволоження відноситься до лісостепової зони. Таким чином, на території Олександрійського району, весною і на початку літа складаються лісостепові умови зволоження, а потім вони наближаються до таких в кінці літа і спочатку осені. Агрокліматичні дані показують, що тут в середньому за рік випадає 484 мм. Опадів, температура повітря складає $8,2^{\circ}\text{C}$, річні теплові ресурси – 2993°C . Приведені дані дозволяють встановити, що частина території області, що вивчається, відрізняється нестійкими природними флуктуаціями. Так, в травні тут випадає 57,7 мм. опадів, в травні - червні – 120,3 мм., потім в подальші місяці їх кількість помітно знижується і на липень-серпень в середньому їх доводиться 74,6 міліметрів; у вересні тут випадає наймінімальніша кількість опадів – 31,0 мм. Ґрунтовий покрив представлений чорноземами звичайними малогумусними середньопотужний і лессовидних суглинках з потужністю гумусированого профілю (Н+НР+Ph) 68–80 см. Продуктивність використання земельного масиву в підприємстві відображає розмір врожаю, який залежить від якісної його оцінки. Родючість має неоднаковий рівень на масиві. На її рівень впливають як об'єктивні чинники – бал бонітету так і економічна діяльність суб'єктів щодо обробітку ґрунту. Під впливом цих та ряду інших чинників рівень економічної родючості землі постійно коливається. Натуральні і вартісні показники оцінки землі можуть постійно підвищуватися за рахунок застосування ресурсного потенціалу та новітніх досягнень в науці.

Основним ресурсом в аграрному виробництві є земля, тому в першу чергу проаналізуємо динаміку і забезпеченість земельними ресурсами (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Забезпеченість земельними ресурсами

Показники	2017	2018	2019	2019 у % до 2017
Загальна земельна площа, га	425	425	425	100,0
Всього сільськогосподарських угідь, га	425	425	425	100,0
з них : - рілля, га	425	425	425	100,0
Коефіцієнт с.-г. освоєння землі	1	1	1	100,0
Коефіцієнт розораності землі	1	1	1	100,0
Кількість робітників, чол	14	15	15	100,00
Припадає на одного робітника:				
- с.-г. угідь	30,36	28,33	28,33	93,3
- ріллі	30,36	28,33	28,33	93,3

Виходячи с табл. 2.1. можна зробити висновок, що за останні 3 роки площа землекористування не змінювалася, вся площа є сільськогосподарськими угіддями і це вплинуло на інтенсивність використання землі, яка була незмінною весь період. Землезабезпеченість підприємства складає 28,33 га сільськогосподарських угідь на 1 робітника в 2019 р, зайнятого в аграрному виробництві. Цей показник за досліджуваний період зменшився на 6,7%.

Частина валової продукції, яка реалізується називається товарною продукцією. Цей показник покладений в основу визначення головного показника підприємницької діяльності – прибутку, в розрахунку на галузь чи в цілому по підприємству. На будь-якому підприємстві виручка від реалізації продукції визначається за поточними цінами реалізації, рівень яких залежить від кон'юнктури ринку, якості продукції, каналів і термінів реалізації продукції тощо. Розглянемо динаміку і структуру надходжень від реалізації продукції в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура товарної продукції

Вид	2017		2019		В середньому за 3 роки		2019 у % 2017
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Пшениця	4497,1	69,58	5159,4	65,1	4726,7	66,0	114,7
Соняшник	1966,1	30,42	2765,9	34,9	2434,9	34,0	140,7
Всього рослинництву	по 6463,2	100	7925,3	100	7161,6	100,0	122,6
Разом підприємству	по 6463,2	100	7925,3	100	7161,6	100,0	122,6

За даними табл. 2.2, в якій наведений розрахунок структури товарної продукції в господарстві зробимо висновок, що протягом досліджуваного періоду відбувалося зростання її розміру за рахунок зміни в структурі товарної продукції і цінової ситуації на аграрному ринку. Так, в середньому розмір товарної продукції по пшениці становив 4726,7 тис. грн, по соняшнику- 2434,9 тис. грн. Можемо зробити висновок про спеціалізацію господарства. Агрофірма займається лише рослинництвом, спеціалізується більшою мірою на вирощуванні зерна. Спеціалізація в господарстві – зерно-олійна.

Трудові ресурси галузі формуються з працездатного населення, яке зайняте в аграрному виробництві. В їх складі в сільському господарстві виділяють такі категорії: зайняті в особистому підсобному господарстві та зайняті в суспільному виробництві.

Використання цього ресурсу на підприємстві є головним з позиції, що саме від навичок, здібностей, професійних даних залежить ефективність використання всіх інших наявних ресурсів – інформації, земельного капіталу, виробничого капіталу, технології, які використовуються.

Наступним, в табл. 2.3 розглянемо наявність та використання трудових ресурсів в господарстві.

Таблиця 2.3

Наявність та використання трудових ресурсів

Показники	2017	2018	2019	2019 в % до 2017
Середньорічна чисельність працівників, осіб	14	15	15	107,1
Ними відпрацьовано – всього, люд.- год.	23744	26055	26850	113,1
Відпрацьовано одним середньорічним працівником, люд-год.	1696	1737	1790	105,5
Річний запас робочого часу, люд.- год.	26950	28875	28875	107,1
Коефіцієнт використання робочого часу	0,88	0,90	0,93	105,7
Трудозабезпеченість	3	3	3	100,0

Середньорічна чисельність працівників зросла на 7,1% по даним табл. 2.3. Виходячи з цих даних, що трудова активність зросла на 5,5%, коефіцієнт використання робочого часу зріс на аналогічну величину і він зростає до оптимального рівня. Трудозабезпеченість за період дослідження не змінилася.

Важливим в аналізі господарства є оцінка основних засобів та їх використання. Основні засоби це «матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва чи поставки товарів, надання послуг, здачі в оренду іншим особам чи для виконання адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуємий термін корисного використання (експлуатації) яких більше одного року» [41].

Основні засоби відображають технічну і економічну характеристики об'єкту, його місцезнаходження, первісну оцінку і переоцінену (індексацію) вартість, а також норму амортизаційних відрахувань (норму зносу). У аналітичному обліку відображують усі зміни, що сталися під час їх експлуатації. Кінцеві результати діяльності суб'єкта підприємництва залежить від багатьох чинників. Основними проблемами є модернізація основного капіталу, дотримання їх цілісності, так як завдяки їх

використанню є можливість отримати приріст обсягу виробництва як в натуральних так і вартісних вимірниках. Розглянемо ефективність використання виробничого капіталу в агрофірмі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ефективність використання виробничого капіталу

Показники	2017	2018	2019	2019 в % до 2017
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	4775	4690	4547	95,2
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	3104	3568	3820	132,7
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	6463,2	7096,3	7925,3	122,6
Капіталозабезпеченість, тис. грн.	1123,5	1103,5	1069,9	95,2
Капіталоозброєність, тис. грн.	341,1	312,7	303,1	88,9
Продуктивність основного капіталу, грн.	1,35	1,51	1,74	129,1
Капіталомісткість, грн.	0,74	0,66	0,57	77,7
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	2,1	2,0	2,1	100,0
Тривалість одного обороту оборотного капіталу, днів	174	183	174	100,0
Припадає оборотних засобів на 100 грн. основних, грн.	67,8	79,5	85,9	126,7
Норма прибутку, %	1,98	1,76	1,41	-0,57 в.п.

Середньорічна вартість основних засобів в агрофірмі зменшилася на 4,8%, а вартість оборотного капіталу зросла на 32,7% з 2017 р. по 2019 р. Зростання ефективності використання основного капіталу зросло на 29,1%, що пов'язана зі зростанням товарної продукції на 22,6%. Коефіцієнт обороту оборотного капіталу показує ділову активність підприємства, за цей період він в агрофірмі не змінився і дорівнює 2,1. Відповідно і тривалість одного обороту оборотного капіталу відповідно не змінилася на 174 днів. Норма прибутку являє собою показник ефективності використання матеріальних активів на підприємстві, і показує розмір прибутку на 1 грн. вартості

основних і оборотних засобів. Норма прибутку в 2019 році складає 1,41%, і за досліджуваний період знизилася на 0,57 в.п. Це викликано суттєвим зниженням прибутку в агрофірмі. Отже, можна стверджувати про низьку ефективність використання виробничого капіталу підприємства (за даним показником). Як підсумок, розрахуємо основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники фінансово-виробничої діяльності підприємства

Показники	2017	2018	2019	2019 в % до 2017
Отримано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	847,7	894,2	963,8	113,7
- товарної продукції	1520,7	1669,7	1864,8	122,6
- прибутку	36,8	34,3	27,8	75,4
Врожайність, ц/га				
- пшениця озима	34,3	30,7	35,1	102,3
- соняшник	14,6	16,8	17,3	118,5
Отримано товарної продукції, на:				
- 100 грн. основних засобів, грн.	1,35	1,51	1,74	129,1
- 1 грн. виробничих витрат	1,02	1,02	1,02	100,0
- 1 люд-год., грн.	272,2	272,4	295,2	108,4
- одного середньорічного робітника, тис. грн.	461,6	473,1	528,3	114,5
Норма прибутку, %	1,98	1,76	1,41	-0,57 в.п.
Рентабельність продажу, %	2,4	2,05	1,5	-0,9 в.п.
Рівень рентабельності, %	2,5	2,1	1,5	- 1 в.п.

Згідно даних табл. 2.5 на 100 га сільськогосподарських угідь припадає на 13,7% більше валової продукції у 2019 році порівняно з 2017 роком за рахунок того, що валова продукція протягом досліджуваного періоду зростала. Значення товарної продукції на 100 га сільськогосподарських угідь зросли на 22,6%. Показники врожайності зросли: пшениці озимої на 2,3%, а соняшника - на 18,5%. Окупність витрат за період не змінилася.

Кількість одержаної товарної продукції у розрахунку на 100 гривень середньорічної вартості основних засобів зростає на 29,1%, це пояснюється зростанням надходжень від реалізації продукції. Показники товарної продукції, що припадає на 1 люд.год. і на 1 робітника показують ідентичну тенденцію по збільшенню відповідно на 8,4 і 14,5%.

Показники рентабельності всієї господарської діяльності в агрофірмі знизилися за період дослідження, так показник норма прибутку знизився на 0,57 в.п., рентабельність продажу – 0,9 в.п., рівень рентабельності на 1 в.п., що свідчить про низьку ефективність. Величина показників цих показників є низькою, їх рівень щорічно знижується.

2.2. Оцінка виробничого потенціалу аграрного підприємства

Для оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства проводять аналіз внутрішнього середовища (наявний економічні ресурси і можливості, тобто економічний потенціал), досліджуючи кожну його складову. Розглянемо наявність трудових ресурсів, виробничий, інноваційний та фінансо-економічний потенціал.

Однією з найважливіших складових потенціалу аграрного підприємства є його трудові ресурси, які можна аналізувати між собою як співвідношення різних професійних, функціональних та інших рис, які притаманні окремим робітникам, колективам та відносин між ними. Склад та структура трудових ресурсів аграрного підприємства постійно коливається, адже креативність, відповідальність та інші якісні характеристики працівників зазнають трансформації, поліпшуються, модернізуються на основі підвищення освітнього рівня, практичного досвіду, умов праці тощо. В агрофірмі аналіз трудових ресурсів як складової частини економічного потенціалу проведемо в табл. 2.6. Дані табл. 2. 6

характеризуються наступним: в агрофірмі загальна кількість працівників зросла на 7,1% за 2017-2019 рр.

Таблиця 2. 6

Показники трудового потенціалу підприємства

Показники	2017	2018	2019	2019 в % до 2017
Кількість найманих працівників, осіб	14	15	15	107,1
Фонд оплати праці, тис. грн.	692,8	797,8	818,3	118,1
Відсотків до виробничих витрат, %	11,0	11,5	10,5	-0,5 в.п.
Середньомісячна заробітна плата найманого працівників, грн.	4124	4432	4956	120,2
Обсяги реалізованої продукції, тис. грн.	6463,2	7096,3	7925,3	122,6
Продуктивність праці середньооблікового працівника, тис. грн./чол.	461,6	473,1	528,3	114,5
Трудомісткість, грн.	3,67	3,67	3,4	92,6

Спостерігається стійка позитивна тенденція щодо зростання витрат на оплату праці працівників на 125,5 тис. грн. (21,2%). Ці тенденції до зростання зумовили наступні події: по-перше, щорічне зростання рівня мінімальної заробітної плати; по-друге, рівень середньомісячної оплати праці працівників хоча й зазнає позитивних зрушень, проте, він нижче мінімального рівня встановленого державою. Таким чином, ця ситуація потребує негайного вирішення, адже завдання винагороду за працю людей – забезпечення достойного їх рівня життя. Отже, порівнюючи показники оплати праці і її ефективності, слід дотримувати принципу, що зростання продуктивності праці повинно випереджати збільшення винагороди за працю. В агрофірмі продуктивність праці збільшилась на 14,5 %, а оплата праці на 18,1 %. Це свідчить про те, що темпи збільшення продуктивності праці були нижчими, ніж темпи зростання оплати праці. Зниження трудомісткості у 2019 р. з 3,67 до 3,4, характеризує зменшення витрат часу на виробництво одиниці продукції, що зменшує у загальній структурі витрат статтю витрат на оплату праці, а також відображає зниження питомої ваги цієї статті у постійно зростаючих витратах.

Виробничий капітал є однією із найважливіших компонент діяльності суб'єкта підприємництва. Виробництво являє собою основу агробізнесу, і воно спричинює пошук нових, точних і цілеспрямованих заходів для підвищення його економічного потенціалу з урахуванням вимог і побажань покупців для утримання стійких конкурентного статусу на ринку в стратегічній перспективі. Його ціллю є створення техніко-технологічних можливостей створення нової, наприклад, аутентичної продукції, більш економічними способами. Оцінку показників використання виробничого потенціалу агрофірми здійснимо в табл. 2. 7.

Таблиця 2. 7

Показники виробничого потенціалу підприємства

Показники	2017	2018	2019	2019 в % до 2017
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	5140,3	4775	4690	91,2
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	4775	4690	4547	95,2
Знос основних засобів, тис. грн.	365,3	450,3	593,3	162,4
Продуктивність основного капіталу, грн.	1,35	1,51	1,74	129,1
Капіталомісткість, грн.	0,74	0,66	0,57	77,7
Капіталоозброєність, тис. грн./чол	341,1	312,7	303,1	88,9
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,93	0,91	0,87	93,5
Коефіцієнт зносу	0,07	0,09	0,13	185,7
Матеріаломісткість, грн.	1,33	1,32	1,39	104,4
Матеріаловіддача, грн.	0,75	0,76	0,72	96,1

Негативним моментом функціонування матеріально-технічної складової потенціалу є хоч і невелике, але зменшення залишкової вартості основних засобів, що вказує на те, що в ньому погіршується стан власних засобів виробництва. Це пов'язано не з придбанням нових об'єктів основного капіталу, а здебільшого оновлення відбувається лише за рахунок ремонтів, модернізації, реконструкції власних основних засобів. Таким чином, з 2017 р. до 2019 р. залишкова вартість основних засобів зменшилася на 4,8%, а первісна вартість на 8,8%.

Продуктивність основного капіталу показує, яку суму прибутку підприємство має з однієї гривні коштів, вкладених у ці активи. В агрофірмі протягом останніх трьох років спостерігається зростання цього показника з 1,35 у 2017 р. до 1,74 у 2019 р., що показує нам про підвищення ефективності використання основних засобів. Зниження капіталомісткості, як зворотнього до продуктивності, характеризує ефективність використання основних засобів, що спостерігаємо в агрофірмі, цей показник зменшився на 32,3%. Підвищення продуктивності основних засобів та зменшення їх капіталомісткості означає, що при менших витратах виробничий осередок досягають кращих результатів.

Проаналізуємо показник продуктивності основного капіталу за допомогою рядів динаміки, використавши метод трендів. Графічно відобразимо результати розрахунків на рис. 2.1, де розглянемо аналітичне вирівнювання продуктивності основного капіталу.

Рівняння лінійного тренду має вигляд: $y=0,3911x$, тобто продуктивність основного капіталу має тенденцію до щорічного зростання на 0,39 грн.

Рівняння поліноміального тренду має вигляд: $y=-0,0647x^2+0,6556x$, рівняння свідчить, що щорічне уповільнення зростання продуктивності основного капіталу складає 0,06 грн.

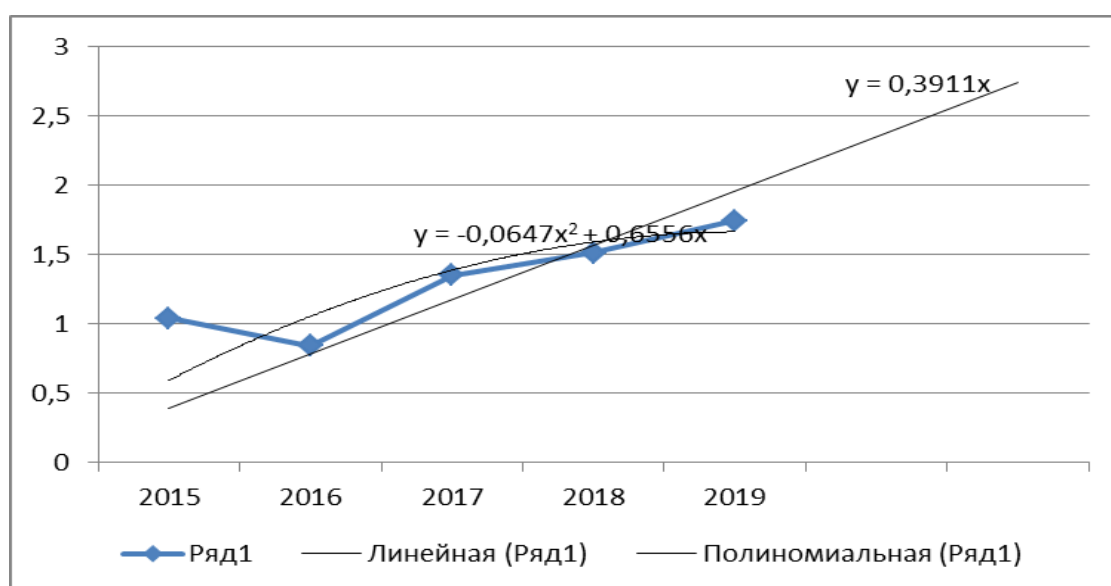


Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання продуктивності основного капіталу, грн.

Досліджуваному підприємству не притаманне зношення об'єктів основного капіталу, цей показник є низьким і свідчить про оновлення їх у останні п'ять років. У 2017 р. коефіцієнт зносу становив 0,07, а у 2019 р. – 0,13, що характеризує ситуацію заміни зношеного обладнання за рахунок його поліпшення, а саме ремонтом та модернізацією. Таким чином, пов'язаний із коефіцієнтом зносу коефіцієнт придатності, який показує, яку частину основних засобів ще не перенесено на вироблений продукт, у 2019 р. склав 0,87, що на 6,5% менше ніж у 2017 р. Графічно простежимо динаміку зміни зносу основного капіталу на рис. 2.2.

З огляду на зазначене негативним моментом є зниження капіталоозброєності працівників у 2019 р., порівняно з 2017 р. на 11,1%, що характеризує зниження забезпеченості працівників основними засобами. Цьому сприяло і зростання на у 2019 р. відбулося зростання кількості найманих працівників на 7% порівняно з 2017 р. Матеріаловіддача є одним із важливих показників використання матеріальних ресурсів підприємства, яка у 2019 р. становить 0,72, що відносно 2017 р. знизилася на 3,9%.

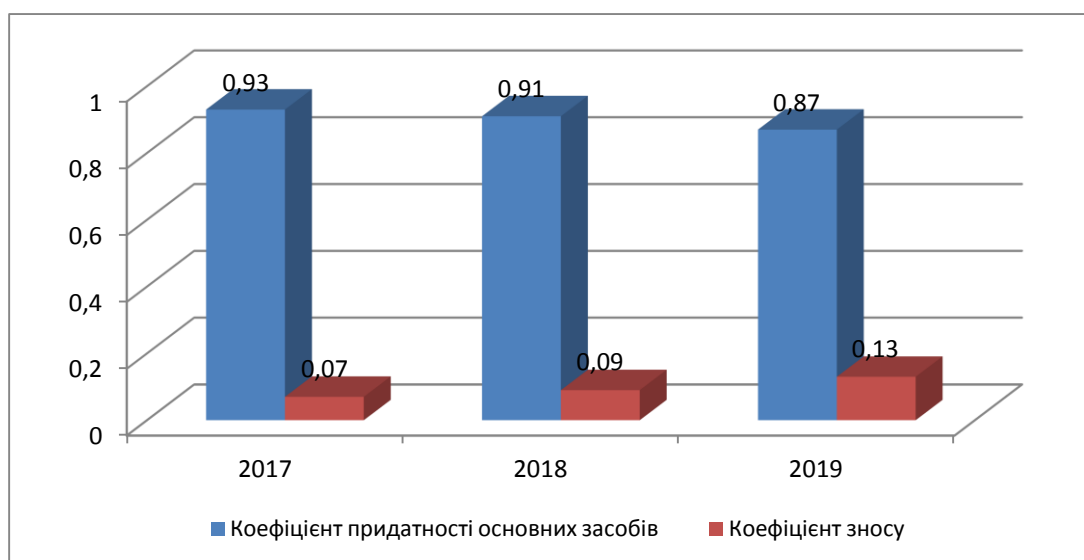


Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнту зносу та коефіцієнту придатності основних засобів підприємства

Важливою складовою економічного потенціалу підприємства є його інвестиційно-інноваційний потенціал. З метою досягнення

конкурентоспроможного рівня господарювання ступінь розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу характеризує можливість підприємства до синтезування та використання інвестиційних коштів у агроінноваційні проекти. Для аграрного підприємств це актуальне питання оскільки від даної складової потенціалу залежить його розвиток і через їх низьку інвестиційну привабливість. Хоча впровадження нових основних засобів та модернізація, удосконалення існуючих технологій виробництва сільськогосподарської продукції в досліджуваному підприємстві постійно оновлюється. Простежимо динаміку цього потенціалу в табл. 2.8.

Інвестиції у матеріальні активи зменшилися на 86,6% (табл. 2.8), то одним із створенням цих моментів було відсутність інвестицій у 2019 р. на оновлення наявних основних засобів, а особливо на фоні зменшення витрат на придбання нових основних засобів на 79,9%. Витрати на нематеріальні активи зменшилися на 55,5%.

Таблиця 2.8

Динаміка інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства

Показники	2017	2018	2019	2019 у % до 2017
Валові капітальні інвестиції, тис. грн., у т. ч.	828,0	264,5	117,9	14,2
В матеріальні активи, тис. грн. з них:	804,4	248,1	107,4	13,4
на будівництво, тис. грн.	56,3	-	10	17,8
на оновлення наявних основних засобів, тис. грн.	263,5	248,1	-	-
на придбання (виготовлення) нових основних засобів, тис. грн.	484,6	-	97,4	20,1
В нематеріальні активи, тис. грн.	23,6	16,4	10,5	44,5
Витрати на інформатизацію, тис. грн.,	104,8	11,7	4,5	4,3
у т.ч.: на програмне забезпечення,	4,8	5,2	4,5	93,8
на обчислювальну техніку	90,3	-	-	-
на оплату послуг сторонніх підприємство у сфері інформатизації	9,7	6,5	4,5	46,4
Відсотків до загальних витрат на інформатизацію області, %	1,7	0,2	0,1	-1,6 в.п.

Негативною є ситуація у галузі витрат на інформатизацію протягом усього досліджуваного періоду. Зменшення у 2019 р. відбулося на 95,7 %, у т. ч. не здійснюються витрати на обчислювальну техніку в 2018 і 2019 рр.

Хоча ці витрати підприємства в 2019 р. займають лише 0,1 % в структурі загальних виробничих витрат, вважається, що саме вони для підприємства є необхідними для впровадження інновацій у процес управління діяльністю підприємства. Проведене аналітичне дослідження та оцінка рівня конкурентоспроможності агрофірми за фактичними компонентами потенціалу (трудового, виробничого, інвестиційно-інноваційного) надають можливість стверджувати про значні дисбаланси у його розвитку. Проведемо оцінку найважливішої характеристики використання економічного потенціалу – фінансові результати від його використання.

2.3. Оцінка фінансово-економічної діяльності підприємства

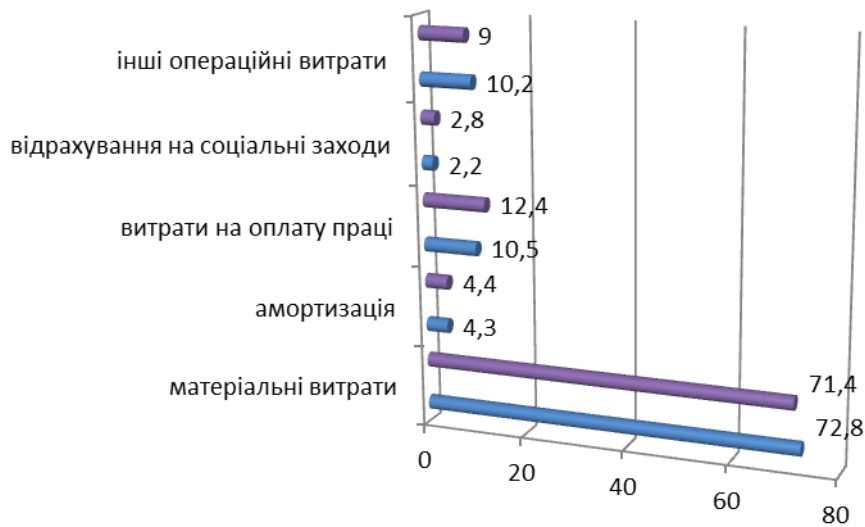
Для оцінки конкурентоспроможності агрофірми оцінимо її стан за показниками фінансово-економічного потенціалу у порівнянні з підприємством конкурентом (ТОВ «Зерно») за основними результативними показниками, обидва підприємства розташовані в Кіровоградській області, тобто необхідно провести діагностику кожної складової цього потенціалу у агрофірмі і підприємстві-конкуренту. Економічний потенціал ТОВ «Зерна» є майже ідентичний основним ресурсним складовим, тому його використано для порівняння. Найбільш ґрунтовно розпочнемо розрахунок оцінки фінансово-економічного потенціалу суб'єктів підприємництва з аналізу виробничих витрат в цілому по підприємству (табл. 2.9)

Таблиця 2. 9

Динаміка виробничих витрат аграрних підприємств

Показники	ТОВ «Агрофірма Нива»	ТОВ	2019 у %, +/- до
-----------	----------------------	-----	------------------

				«Зерно»		
	2017	2018	2019	2019	2017	ТОВ «Зерно»
Затрати - всього, тис. грн.	6306,8	6950,7	7807,3	7456,3	123,8	104,7
Питома вага витрат – всього, %	100	100	100	100	-	-
у т.ч.: матеріальні витрати	76	72,1	72,8	71,4	-3,2	1,4
амортизація	3,6	4,1	4,3	4,4	0,7	-0,1
витрати на оплату праці	11,0	11,5	10,5	12,4	-0,5	-1,9
відрахування на соціальні заходи	2,1	2,1	2,2	2,8	0,1	0,6
інші операційні витрати	7,3	10,2	10,2	9	2,9	1,2



Показники	ТОВ «Агрофірма Нива»			ТОВ «Зерно»	2019 у % до	
	2017	2018	2019	2019	2017	ТОВ «Зерно»
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	6463,2	7096,3	7925,3	7523,6	122,6	105,3
Затрати - всього, тис. грн.	6306,8	6950,7	7807,3	7456,3	123,8	104,7
Фінансові результати, тис. грн.	156,4	145,6	118,0	67,3	75,4	175,3

Фінансовий результат підприємницької діяльності залишаються в період усього дослідження є позитивним. Так, у 2019 р. прибуток зменшився на 24,6% відносно 2017 р., тобто витрати на здійснення діяльності були нижчими ніж доходи від реалізованої продукції. Відносно основного конкурента доходи вищі на 75,3%.

Проведемо факторний аналіз впливу цих величин на результативний показник рівня рентабельності діяльності цих аграрних підприємств (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Факторний аналіз рівня рентабельності підприємницької діяльності

Підприємство	Витрати, тис. грн.		Виручка від реалізації, тис. грн.		Рівень рентабельності (збитковості), %			Відхилення, (+,-)		
	2017	2019	2017	2019	2017	2019	умовна	Всього	за рахунок	
									виручки	витрат
ТОВ «АФ «Нива»	6306,8	7807,3	6463,2	7925,3	2,5	1,5	25,7	-1,0	23,2	-24,2
ТОВ «Зерно»	6802	7456,3	6845,2	7523,6	0,6	0,9	10,6	0,3	10,0	-9,7

Факторний аналіз показує в табл. 2.11, що в агрофірмі рівень рентабельності зменшився на 1 в.п., хоча показник був і залишається позитивним. В основного конкурента показники були нижчі, однак простежується динаміка до зростання на 0,3 в.п. В цих підприємствах простежується чітке зростання надходжень від реалізації продукції, зменшення за рахунок витрат, причому в агрофірмі їх темпи були вищі.

Проведемо аналіз ефективності підприємницької діяльності в конкуруючих підприємствах за класичними показниками (табл. 2.12).

З табл. 2.12 видно, що ТОВ «Агрофірма Нива» має вищі економічні показники ефективності господарської діяльності (вищі конкурентні переваги) ніж у основного конкурента –ТОВ «Зерно». Прибуток на 1 га в агрофірмі знижується щорічно, однак при цьому він в два рази вище ніж у конкурента. При цьому слід враховувати, що площа сільськогосподарських угідь у конкурента більша на 81 га. Рівень рентабельності і рентабельність продажу в агрофірмі знижується, однак вони вищі ніж у конкурента на 0,6 відсоткових пункти.

Таблиця 2.12

Економічна ефективність господарської діяльності
аграрних підприємств

Показники	ТОВ «Агрофірма Нива»			ТОВ «Зерно»	2019 у % до	
	2017	2018	2019	2019	2017	ТОВ «Зерно»
Площа сільськогосподарських угідь, га	425	425	425	506	100	84,0
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	6463,2	7096,3	7925,3	7523,6	122,6	105,3
Затрати - всього, тис. грн.	6306,8	6950,7	7807,3	7456,3	123,8	104,7
Прибуток - всього, тис. грн.	156,4	145,6	118,0	67,3	75,4	175,3
в т.ч. на 1 га, грн.	368	342,5	277,6	133,0	75,4	208,7
Рівень рентабельності, %	2,5	2,05	1,5	0,9	-1 в.п.	+0,6 в.п.
Рентабельність продажу, %	2,4	2,1	1,5	0,89	-0,9 в.п.	+0,61 в.п.

Проаналізований економічний потенціал агрофірми, порівняння його з основним конкурентом є актуальним, особливо за таких низьких показників рентабельності і визначили необхідність в комплексному дослідженні факторів, що створюють перепони у посиленні конкурентних переваг підприємства.

Висновки до розділу II.

ТОВ «Агрофірма Нива» Олександрійського району Кіровоградської області забезпечене земельними, трудовими ресурсами та виробничим капіталом. Наявний ресурсний склад використовується на підприємстві з низьким рівнем ефективності. Так, показники рентабельності всієї господарської діяльності в агрофірмі знизилися за період дослідження: показник норми прибутку знизився на 0,57 в.п., рентабельність продажу – 0,9 в.п., рівень рентабельності на 1 в.п., що свідчить про низьку ефективність. Величина показників цих показників є низькою, їх рівень щорічно знижується.

Стосовно використання кожного ресурсу, то спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення витрат на оплату праці працівників на 125,5 тис. грн. (21,2%). В підприємстві продуктивність праці збільшилася на 14,5 %, а оплата праці на 18,1 %. Це свідчить про те, що темпи збільшення продуктивності праці були вищими, ніж темпи зростання оплати праці одного середньооблікового працівника. Зменшення трудомісткості у 2019 р. з 3,67 до 3,4, з одного боку, характеризує зменшення витрат на оплату праці та витрат на соціальні заходи у загальній структурі витрат підприємства, а з іншого – найбільшу економію на заробітній платі найманих працівників у постійно зростаючих витратах. В агрофірмі протягом останніх трьох років спостерігається зростання продуктивності основного капіталу з 1,35 у 2017 р. до 1,74 у 2019 р., що показує нам про підвищення ефективності використання основних засобів. Стосовно інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства, то інвестиції у матеріальні активи зменшилися на 86,6%. Витрати на нематеріальні активи зменшилися на 55,5%. Негативною є ситуація у галузі витрат на інформатизацію протягом усього досліджуваного періоду. Зменшення у 2019 р. відбулося на 95,7 %, у т. ч. не здійснюються витрати на обчислювальну техніку в 2018 і 2019 рр.

Порівнюючи наявний конкурентний потенціал агрофірми з основним підприємство-конкурентом за основними показниками ефективності підприємницької діяльності спостерігаємо, що ТОВ «Агрофірма Нива» має вищі економічні показники ефективності господарської діяльності (вищі конкурентні переваги) ніж у основного конкурента –ТОВ «Зерно». Прибуток на 1 га в агрофірмі знижується щорічно, однак при цьому він в два рази вище ніж у конкурента. При цьому слід враховувати, що площа сільськогосподарських угідь у конкурента більша на 81 га. Рівень рентабельності і рентабельність продажу в агрофірмі знижується, однак вони вищі ніж у конкурента на 0,6 відсоткових пункти.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Постійні трансформаційні процеси в ринковій економіці спонукають до посилення потреби у ефективному використанні наявних і створенні якісно нових конкурентних переваг, що характеризуються високим рівнем реагування на зміни, а також у вдосконаленні системи стратегічного управління, пошуку нових і розвитку наявних технологій і механізмів управління аграрним підприємством. Ключовим завданням розвитку аграрних підприємств за умов ринкової економіки виступає формування конкурентних стратегій, спрямованих на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. В умовах структурної трансформації ринкової системи вирішення даного питання ускладнюється, чому сприяють фактори зовнішнього середовища у яких зростає рівень невизначеності, що відбувається під впливом коливань сукупного попиту і загостренням рівня конкуренції.

Невизначеність конкурентних переваг аграрного підприємства проявляється за умов складності та мінливості зовнішнього середовища, що має динамічний рівень розвитку, що проявляється в темпах і частоті змін.

Динамічності (мінливості) макро- і мікросередовища характерні зміни в ньому, що проявляються з високим рівнем непередбачуваності та невизначеності. Ця проблема обумовлена неспроможністю менеджерів аграрного підприємства врахувати і спрогнозувати передбачити і прорахувати всі елементи взаємозв'язків трансформацій, що відбуваються в зовнішньому середовищі (зміни податкової політики, державна підтримка галузей, зміна споживацьких переваг, курсові коливання тощо), а також

зробити оцінку наслідків їхнього впливу на підприємство. Отже, в сучасній економіці ефективне формування і розвиток суб'єктів підприємництва потребує обґрунтованого підходу до формування його конкурентної стратегії. Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства нині здійснюється не лише під впливом системи внутрішнього середовища (ресурсів, фінансів, маркетингу, організаційної структури), а в більшій мірі під впливом зовнішнього середовища, яке за умов підвищеної невизначеності є більш динамічним (мінливим), що обумовлює багатоваріантність напрямків розвитку.

Формування конкурентної стратегії базується, виходячи з бачення засновників підприємства та трьох базових складових: конкурентний потенціал, стратегія і конкурентоспроможність (рис. 3.1). Формування конкурентного потенціалу для визначення стратегії конкурентоспроможності аграрного підприємства здійснюється під впливом принципів управління, які покладені в основу процесу побудови стратегії і виокремлюють унікальність досліджуваного підприємства з урахуванням наявних факторів зовнішнього середовища і фази життєвого циклу.

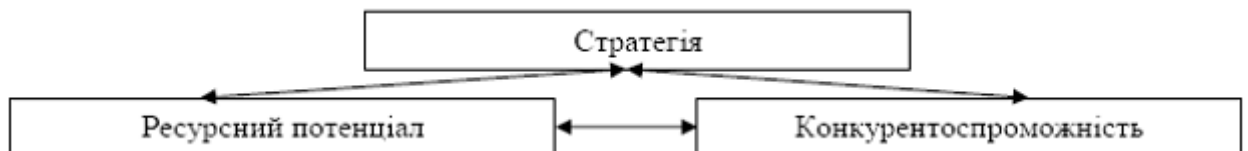


Рис. 3.1. Зв'язок складових при формуванні конкурентної стратегії розвитку

Враховуючи наявні характерні процеси, які обумовлюють вибір конкурентної стратегії, формуємо модель стратегічного управління конкурентним потенціалом для підвищення рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства (додаток Б)

Слід враховувати, що чим вищою є динамічність (мінливість) макро- і мікросередовища середовища, тим швидша реакція має бути у суб'єкта підприємництва. Однак специфічність, особливість виробництва в сільському

господарстві обумовлює ситуації, коли аграрні підприємства повністю реагують на зовнішній вплив із значним запізненням, що спричинено тривалістю операційного циклу в даній галузі. Саме від рівня конкурентоспроможності підприємства залежить швидкість та якість пристосування його до змін в макро- і мікросередовищі, що надасть можливість своєчасно реструктуризувати наявний економічний потенціал з метою досягнення цілей організації.

Досліджуючи конкурентний потенціал особливу увагу слід приділити не лише фактичному стану використання наявних виробничих, фінансових активів, а й можливостям їх більш раціонального і ефективного використання. Визначивши конкурентний потенціал підприємства і його вплив на рівень конкурентоспроможності останнього, розглянемо вплив чинників зовнішнього середовища, так як стратегія виробничої діяльності може бути успішною лише завдяки врахуванню всіх чинників та конкурентних переваг. Процес вибору найбільш ефективною конкурентної стратегії підприємства визначається його можливостями, що надає можливість визначити оптимальний сценарій стратегічного розвитку підприємства на початковому етапі та вибрати ті з них, реалізація яких є найбільш вірогідною (рис. 3.2).

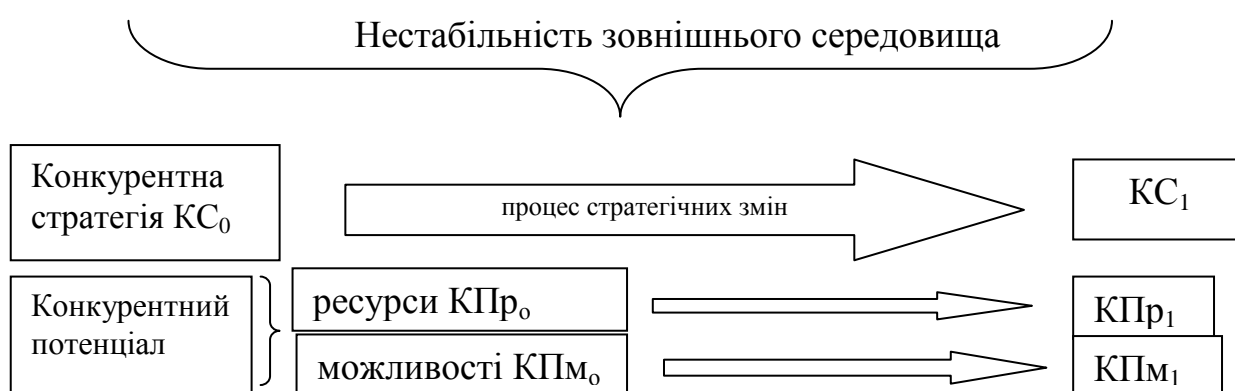


Рис. 3.2 Можливі варіанти конкурентної стратегії підприємства за різних станів зовнішнього середовища

За умов нестабільності зовнішнього середовища та підвищення рівня його динамічних змін (наприклад, процеси політичні, епідемологічні, процеси глобалізації) можливий ряд альтернативних стратегій, які забезпечують конкурентний успіх аграрного підприємства. Припустимо, що діюча на підприємстві стратегія $КС_0$ найкраще відповідає його цілям. Однак конкурентна перевага аграрного підприємства в зовнішньому середовищі буде залежати від його внутрішньо організаційних можливостей. Існують дві взаємодоповнюючі групи таких можливостей: функціональні (маркетингові, виробничі, фінансові тощо) та загально управлінські. Це означає, що за умови збереження рівня нестабільності зовнішнього середовища на сформованому рівні, успішна реалізація стратегії ($КС_0$) буде визначатися конкурентним потенціалом - ресурсами ($КП_{po}$) і можливостями ($КП_{mo}$) його протистояння змінам зовнішнього середовища.

При посиленні негативних тенденцій змін зовнішнього середовища підприємство повинно буде не тільки змінити поточну стратегію на стратегію $КС_1$, але і враховувати фактичний стан свого конкурентного потенціалу для подальшого розвитку. Таким чином, рівень динамічних змін в зовнішньому середовищі та потенційні можливості підприємства є ключовими параметрами, які визначають вибір конкурентної стратегії аграрного підприємства на перспективу. З метою оцінки впливу зовнішнього середовища на агрофірму проведемо аналіз усіх загроз і можливостей, що можна спрогнозувати чи передбачити на ринку, скориставшись методом SWOT-аналізу. Розглянемо вплив зовнішнього середовища на внутрішній потенціал аграрного підприємства (табл. 3.1).

Проаналізуємо основні з них. По-перше, природні фактори - підприємство має незначні площі земель, що ускладнює використання науково обгрунтованої системи сівозмін, зменшує можливості використання ефекту концентрації виробництва і застосування ІТ-технологій, за рахунок їх високої вартості і низького рівня доходів агрофірми.

Таблиця 3.1

Матриця SWOT- аналізу для ТОВ «Агрофірма Нива»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Існування потужного науково-навчального агропромислового закладу освіти у регіоні. 2. Посилення динаміки іноземних інвестицій у агропромислове виробництво області 3. За умов дотримання стандартів якості СОТ можливість виходу на зарубіжні ринки сільськогосподарської продукції	1. Нестабільність і динамічність змін нормативно-правових актах. 2. Економічна та соціально-політична нестабільність в країні. 3. Низький рівень розвитку об'єктів ринкової інфраструктури у районі. 4. Конкуренція з боку іноземних аграрних товаровиробників щодо доступу на ринок дешевої імпортової продукції сумнівної якості.
Можливості	Загрози
1. Готовність агрофірми до кооперування з іншими суб'єктами підприємництва. 2. Впровадження нових ІТ-технологій у сільськогосподарське виробництво. 3. Підвищення підприємницької активності за рахунок оновлення керівного складу молодими прогресивними менеджерами. 4. Зростання поліпшення родючості ґрунтів та зменшення ерозійних процесів.	1. Стійке підвищення цін на електроенергію, ПММ. 2. Відсутність відрегульованої політики держави щодо впровадження напрямів та процедур інноваційної політики на рівні підприємств. 3. Сезонність коливання цін на сільськогосподарську продукцію та матеріально-технічні засоби. 4. Ускладнений доступ до кредитних ресурсів. 5. Низька забезпеченість земельними ресурсами з родючими ґрунтами. 6. Нерозвиненість вітчизняного ринку високих технологій та їх висока вартість для малих аграрних підприємств

По-друге, соціально-економічні фактори. ТОВ «Агрофірма Нива» активно проводить моніторинг ІТ-технологій у аграрному виробництві, постійно здійснює витрати на підвищення кваліфікації персоналу та поновлює його молодими перспективними, креативними менеджерами, здійснює пошук нових постачальників добрив, насіння, паливо-мастильних матеріалів, вкладає кошти в поліпшення родючості ґрунтів та зменшення ерозійних процесів.

По-третє, політичні фактори. Відсутність відрегульованої інноваційної політики держави, нестабільність і динамічність змін нормативно-правових актів, економічна та соціально-політична нестабільність в країні впливають

на зниження рівня конкурентоспроможності агрофірми з урахуванням його ресурсного потенціалу. Стосовно останнього чинника, то вплив чинників макросередовища здійснює істотний вплив на аграрне підприємство. Тому, слід розробити модель, яка б передбачувала динамку можливих змін стратегічної поведінки ТОВ «Агрофірма Нива».

Вона повинна враховувати три складові:

1. швидкість приймати рішення менеджерам підприємства, тобто їх здатності адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, що залежить від компетентності і професіоналізму цієї категорії персоналу;

2. рівні динамічності (мінливості) макро- і мікросередовища аграрного підприємства (економічна, політична, демографічна ситуація в країні, наявність постійних постачальників якісних сировини і матеріалі, розвинута інфраструктура тощо);

3. ступінь активності вибраної і впроваджуваної в підприємницьку діяльність стратегію підприємства в зовнішньому середовищі.

Динамічність (мінливість) макро- і мікросередовища визначаються чинниками конкурентного потенціалу (внутрішні можливості підприємства), коливаннями ринкового середовища; інтенсивністю конкуренції тощо.

Отже, для ТОВ «Агрофірма Нива» основними складовими при визначенні на перспективу конкурентної стратегії необхідно враховувати наступні складові: рівень динамічних змін зовнішнього середовища; рівень його конкурентного потенціалу та відповідний рівень конкурентоспроможності і його показник на стратегічну перспективу; рівень активної реалізації агрофірмою вибраної стратегії в сформованому ринковому середовищі регіона. В цьому випадку при виборі конкурентної стратегії агрофірма може поєднувати внутрішні і зовнішні фактори, враховуючи принцип ієрархії, який «передбачає подальшу деталізацію факторів та їхніх характеристик, а також передбачає можливість врахування варіативності конкурентних стратегій аграрного підприємства» [21].

Отже, з метою збалансування стратегічних та операційних можливостей агрофірмі при визначенні конкурентної стратегії, необхідно враховувати наявний конкурентний потенціал і можливості активно реагувати змінам в макро- і мікросередовищі з метою досягнення стратегічних (планових) результатів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Складові для визначення конкурентної стратегії аграрного підприємства

Показники	Можливі значення		
Рівень динамічності (мінливості) макро- і мікросередовища	низький	середній	високий
Конкурентоспроможність аграрного підприємства на стратегічну перспективу	низька	середня	висока
Рівень економічного потенціалу аграрного підприємства	низький	середній	високий
Рівень активності аграрного підприємства щодо вибраної стратегії в зовнішньому середовищі	помірна	консервативна	агресивна

В залежності від сукупності складових конкурентної стратегії будь-якого підприємства у відповідності до його ролі на цільовому ринку може бути представлена у позиції «лідера», «претендента на лідерство», «послідовника» і «нішевіка», кожному з яких притаманний свій унікальний стиль поведінки на ринку залежно від частки, що займає підприємству на ньому [17].

Охарактеризуємо пріоритетні (з позиції ТОВ «Агрофірма Нива») конкурентні стратегії за допомогою набіру стійких характеристик, а саме «нішевіка», «послідовника».

Проводячи оцінку стратегічної конкурентоспроможності аграрного підприємств галузі, з урахуванням динамічності зовнішнього середовища, його обраної стратегічної поведінки та проводячи оцінку рівня реалізації їх конкурентного потенціалу, що проведемо розподіл підприємств-конкурентів за групами, що відповідають економічному потенціалу з низьким, середнім в високим рівнем. Беручи за основу дослідження стану економічного потенціалу аграрних підприємств в попередньому розділі, в табл. 3.3

запишемо результати оцінки його рівня за період досліджень у вигляді присвоєння кожному з них певного рівня економічного потенціалу.

Таблиця 3.3

Оцінки рівня економічного потенціалу аграрних підприємств

Підприємство	Рівень конкурентного потенціалу (<i>SKP</i>)		
	2017	2018	2019
ТОВ «Агрофірма Нива»	низький	низький	низький
ТОВ «Зерно»	низький	низький	низький

Досліджувані аграрні підприємства ТОВ «Агрофірма Нива» і ТОВ «Зерно» мають однаково низький рівень економічного потенціалу і для них слід використати конкурентну стратегію «нішевіка».

Особливістю даних стратегій є орієнтація на один або декілька сегментів ринку, підтвердженням цього є сформована в агрофірмі спеціалізація виробництва сільськогосподарської продукції – зернові і технічні культури, що відповідає певними ринковим умовам:

по-перше, даний сегмент ринку (виробництво зернових і технічних) має достатній потенціал прибутку, один з найвищих в галузі;

по-друге, з позиції процесів глобалізації світової економіки має перспективи до зростання;

по-третє, аграрне підприємство володіти на ринку зерна і насіння соняшника стабільним рівнем конкурентоспроможності;

в четвертє, охоплений сегмент на аграрному ринку відповідає спеціалізації підприємства.

На перспективу для ТОВ «Агрофірма Нива» рекомендуємо обирати стратегію «послідовника», щоб посилити свої конкурентні позиції на ринку і підвищити рівень конкурентоспроможності. Тобто агрофірма, яка має невеликі земельні ресурси, невелику частку ринку обираючи дану стратегію, буде адаптувати свою діяльність до підприємства-лідера на ринку (щодо політики ціноутворення, маркетингової і збутової політики тощо),

впроваджуючи в господарську практику досягнення науково-технічного прогресу, використовуючи переваги малих підприємств.

Крім того, агрофірмі слід враховувати, що для наявної та перспективної стратегії, в кожній конкурентній позиції є свій набір конкурентних стратегій. Наприклад, набір стратегій передбачає, що «на першому рівні, – стратегії відриву, на другому – стратегії проникнення на ринок, на третьому – стратегії присутності на ринку» [24]. Таким чином, тип обраної конкурентної стратегії підприємства залежить від його позиції на ринку і характеру його дій.

3.2 Впровадження інтенсивних технологій та прогресивно - організаційних заходів

Підвищити конкурентоспроможність підприємства в стратегічній і поточній перспективі можливо за рахунок впровадження заходів, направлених на підвищення результативних показників виробництва сільськогосподарської продукції.

Отримання прибутку є головною метою діяльності будь-якого аграрного підприємства, він визначає конкурентоспроможність підприємства в цілому. Для підприємств Олександрійського району Кіровоградської області проведемо розрахунок взаємозв'язку чинників, що впливають на масу прибутку (додаток В). На розмір прибутку з 1 га сільськогосподарських угідь впливають такі фактори, як: продуктивність основного капіталу, грн. (X1); продуктивність праці, грн. (X2); коефіцієнт платоспроможності (X3). Результативною ознакою (Y) є масу прибутку, грн.

Результати відображають у спеціальній таблиці, кореляційній матриці (табл. 3.4). Коефіцієнт кореляції між парою ознак «продуктивність основного капіталу – продуктивність праці» - 0,54 характеризує тісний зв'язок між ними.

Таблиця 3.4

Кореляційна матриця

Змінні	X ₁	X ₂	X ₃	У
X1	1			
X2	0,54	1		
X3	-0,15	-0,05	1	
У	0,54	0,002	0,03	1

Нещільний зв'язок у пар «продуктивність праці – масу прибутку» та «коефіцієнт платоспроможності – масу прибутку» – коефіцієнт кореляції становить відповідно 0,03 та 0,02. Оскільки значення більші 0, то це свідчить також про прямий зв'язок. У парах змінних «продуктивність основного капіталу – масу прибутку» і «продуктивність праці – масу прибутку» коефіцієнти кореляції набирають від'ємного значення -0,15 і -0,05, що свідчить про обернений зв'язок.

Отже, дані кореляційної залежності між вибіркою господарств району свідчать, що на масу прибутку впливає ряд факторів, зокрема економічні – забезпеченість основним капіталом, трудовими і матеріальними ресурсами, їх вплив на показник складає близько 30%, а інші 70% займають природно-кліматичні умови, що визначають сезонність виробництва та ступінь еродованості і еколого-агрохімічної оцінки ґрунту тощо. Отже, природні, еколого-агрохімічна оцінка ґрунту має сильніший вплив на кінцеві результати діяльності і цей фактор треба посилювати.

До одного з таких напрямів (збільшення валового виробництва і в кінцевому підсумку – прибутку) належить оптимізація внесення мінеральних добрив, саме шляхом аналізу та раціонального використання добрив повинні вирішуватися такі завдання: встановлення оптимальних доз внесення основних видів добрив та межі можливих відхилень від них; частка внесення кожного виду добрива у загальній структурі; вибір чи розробка моделі, яка б дала змогу мати прогноз врожайності сільськогосподарських культур, підвищення якої є необхідною умовою й кінцевою метою процесу виробництва та розподілу добрив.

Для вирішення проблем аграрного виробництва є внесення добрив, а також пов'язане з цим зниження родючості ґрунтів зумовили активізацію законодавчого процесу в галузі. Однак для досягнення вищезазначених завдань необхідно було б регулювати заходи, пов'язані з проведенням системи дій, направлених на поліпшення виробництва добрив, а також на фінансову підтримку суб'єктів аграрного сектору в напрямку продукції рослинного походження і забезпечення споживання цих добрив за допомогою певних кроків щодо пільгового режиму, часткової компенсації вартості за дотримання аграрними товаровиробниками вищезазначених вимог з боку держави тощо.

Враховуючи спеціалізацію в ТОВ «Агрофірма Нива» сформований комплекс агротехнологічних заходів, в тому числі й стосовно проведення вдобрення посівів. Однак, як свідчать фактичні дані їх застосування не є високорезультативним з позиції обсягів виробництва продукції. У зв'язку з цим обґрунтовується можливість удосконалення агротехнологічних операцій для підвищення економічної ефективності. Побудова економіко-математичної моделі оптимізації розподілу мінеральних добрив дозволить визначити сукупність основних умов реалізації економічного процесу в різних компонентах економіко-математичної моделі: обмеження по продукції та ресурсах, способи виробництва, варіанти використання ресурсів з точки зору витрат і ефективності.

Важливою умовою правильної побудови економіко-математичної моделі є обґрунтування критерію оптимальності рішення. При проведенні досліджень як критерій оптимальності вважаємо за доцільне прийняти максимізацію прибутку.

Показники економічної ефективності вирощування сільськогосподарських культур в господарстві є достатньо низькі, однак застосування заходів з інтенсифікації виробництва дозволить на перспективу досягти зростання їх результативності. Одним з таких заходів, що дозволить підвищити кінцеві результати діяльності аграрного підприємства при

виробництві продукції рослинництва і підвищення її економічної ефективності є оптимізація розподілу мінеральних добрив. Науково обґрунтована структура посівних площ, внесення органічних і мінеральних добрив сприяють підвищенню інтенсивного використання земельних угідь та поліпшенню якості продукції галузі рослинництва.

Нині розвиток галузі рослинництва є пріоритетним для економіки підприємства і визначення оптимальних доз внесення мінеральних добрив для підвищенні ефективності господарської діяльності є необхідним і доцільним, так як вона визначає максимальні потенційні можливості продуктивності рослин, збільшує валове їх виробництво та ефективність. Побудуємо економіко-математичну модель оптимізації внесення мінеральних добрив з цільовою функцією - максимум прибутку для аграрного підприємства. При побудові економіко - математичної моделі оптимізації внесення мінеральних добрив використовувалась вихідна інформація досліджує мого підприємства. Дані для побудови оптимізаційної моделі наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Технологічно-економічні показники виробництва
сільськогосподарських культур

Культура	Бригада	Урожай- ність без внесення мінеральних добрив, ц	Посівна площа, га	Дози внесення, ц діючих речовин			Прибавка врожаю за рахунок внесення добрив	
				азотні	фосфорні	калійні	ц	грн.
Пшениця	1	34,8	120	1,0	1,1	1,0	4,2	609,4
	2	32,3	120	0,9	1,1	0,9	3,4	484,8
Соняшник	1	13,2	95	1,1	1,1	1,2	3,1	809,0
	2	14,1	90	1,2	1,0	1,1	3,3	974,0

Під культури виділяються наступна кількість мінеральних добрив (ц діючих речовин): азотних – 410, фосфорних – 505,1, калійних – 511,0. Крім того, по плану господарство має виробити 7000 ц пшениці озимої, 5000 ц –

соняшнику. Необхідно розрахувати розподіл мінеральних добрив таким чином, щоб досягти максимуму загальної вартості приросту врожаю. Тобто необхідно знайти оптимальний варіант розподілу мінеральних ресурсів за критерієм – максимальний прибуток від приросту врожаю. Розбудовуємо математичну модель даної задачі: Визначаємо шукані змінні: X_1 - вдобрена посівна площа пшениці в бригаді 1, (га); X_2 - вдобрена посівна площа пшениці в бригаді 2, (га); X_3 - вдобрена посівна площа соняшнику в бригаді 1 (га); X_4 - вдобрена посівна площа соняшнику в бригаді 2 (га).

Запишемо систему обмежень: Цільова функція – максимум прибутку від приросту врожаю буде мати вигляд:

$$Z=609,4X_1+484,8X_2+809X_3+974X_4 \longrightarrow \max$$

Перша умова по використанню і наявності мінеральних добрив:

- азотних: $X_1+0,9X_2+1,1X_3+1,2X_4 \leq 410,0$
- фосфорних: $1,1X_1+1,1X_2+1,1X_3+1,2X_4 \leq 505,1$
- калійних: $X_1+0,9X_2+1,2X_3+X_4 \leq 511,0$

Друга умова по вдобреній площі окремих бригад:

- пшениці озимої в бригаді 1: $X_1 \leq 120$
- пшениці озимої в бригаді 2: $X_2 \leq 120$
- соняшнику в бригаді 1: $X_3 \leq 95$
- соняшнику в бригаді 2: $X_4 \leq 90$

Умови по гарантійному приросту продукції:

- пшениці озимої: $4,2 X_1+3,4 X_2 \geq 952$
- соняшнику: $3,1X_3+3,2X_4 \geq 585$

Отримана модель оптимізації розподілу мінеральних добрив представлена в додатку Д. Результати виконання оптимізаційної задачі наведені в табл. 3.6. Отже, як видно з табл. 3.6, в результаті оптимізації розподілу мінеральних добрив в агрофірмі прибуток збільшиться на 177,82 тис. грн. Показники економічної ефективності вирощування сільськогосподарських культур в господарстві є низькими, однак спостерігається тенденція до їхнього зростання.

Таблиця 3.6

Економічна ефективність виробництва сільськогосподарських культур
при оптимізації розподілу мінеральних добрив

Показники	2019	2022	2022 до 2019, %
Площа посівів, га	425	425	100,0
Прибуток - всього, тис. грн.	118,0	295,82	251,0
в т.ч.: на 1 га, грн	277,6	696,05	251,0
Рівень рентабельності, %	1,5	5,4	+3,9 в.п.
Рентабельність продажу, %	1,5	5,3	+3,8 в.п.

Стосовно показника прибутку, то його розмір збільшується: з 277,6 грн. на 1 га до 696,05 грн. на 1 га посівів сільськогосподарських культур, в 2,5 рази.

Коригування асортиментної політики аграрного підприємства з метою досягнення ефективності діяльності має ряд особливостей і обмежень в силу специфічності самої галузі. Практика показує, що, незважаючи на низьку ефективність або навіть збитковість виробництва тих чи інших видів продукції рослинництва, підприємства не змінюють сформовану структуру своєї продукції. Причиною є не тільки відсутність досвіду управління асортиментною діяльністю, але й обмеження технології виробництва, агротехніки, необхідності збереження навіть малоефективних галузей для нівелювання сезонного характеру виробництва тощо. Крім того, при коригуванні асортиментної політики підприємство має враховувати також обмеження, які не пов'язані з особливостями аграрної сфери, а носять економічний характер. Зокрема, використання основних засобів та матеріальних ресурсів для збільшення обсягів виробництва обмежується їх високою вартістю.

В галузі рослинництва визначаючи стратегічні напрямки діяльності слід особливу увагу приділяти розробці екологічно безпечних технологій, які повинні враховувати зменшення хімічного навантаження, хоча б на

невеликих площах, з поступовим їх збільшенням при поліпшенні результативних показників роботи. Напрямами цьому може стати застосування альтернативного землеробства в напрямку біологічного, органічного, органо-біологічного, біодинамічне тощо.

Виділяють основні напрямки екологізації рослинницької галузі:

по-перше, екологічно збалансований технологічний процес виробництва високоякісної продукції (раціональна організація системи сівозмін; раціональна система добрив, що ґрунтується на мінімізації застосування хімічно синтезованих добрив та розширенні використання добрив органічного походження (гній, сидерати, пожнивні рештки, гумати тощо); раціональна система обробітку ґрунту, що ґрунтується на мінімізації операцій з обробітку ґрунту, запровадженні контурного обробітку на схилових ділянках, зокрема на основі застосування знарядь чизельного типу; мінімізація застосування хімічних засобів захисту рослин, запровадження біологічних методів боротьби з патогенними організмами; застосування високоякісного насіння зареєстрованих сортів, недопущення використання насіннєвого матеріалу сумнівного походження чи насіння генетично модифікованих рослин тощо);

по-друге, забезпечення раціонального використання земельних ресурсів та відтворення родючості ґрунтів (раціональне територіальне розміщення посівів сільськогосподарських культур залежно від ступеню еродованості ріллі: просапні культури – на плакорі, культури суцільного способу посіву – на плакорі та схилах до 3⁰, забезпечення бездефіцитного балансу гумусу та поживних речовин у ґрунті; здійснення спеціальних ґрунтозахисних (протиерозійних) заходів; посилення контролю за недопущенням забруднення землі шкідливими речовинами; підтримання лісосмуг в належному стані тощо) [27].

Впровадження в господарську діяльність низки заходів з екологізації виробничого процесу дозволить забезпечити виробництво високоякісної екологобезпечної продукції, що відповідатиме національним та міжнародним

стандартам екологічної якості.

В агрофірмі сільськогосподарські угіддя є орендованими, при цьому переважає середньострокова оренда землі (терміном 10 років), яка сприяє дотриманню екологічних стандартів якості при виробництві сільськогосподарської продукції. Майже вся продукція вирощується інтенсивним шляхом (внесенням мінеральних добрив, використанням гербіцидів і пестицидів). Витрати на капітальні вкладення в поліпшення земель є мінімальними, що зумовлено низькою ефективністю діяльності підприємства. Питання екологічності вирощуваної сільськогосподарської продукції не є пріоритетним нині в агрофірмі, а в перспективі підприємству слід сконцентрувати вектор розвитку у одному з напрямків екологізації виробництва - органічному виробництві.

При цьому аграрному підприємству слід звернути увагу на такий момент, що основою органічного землеробства має стати механізм державного замовлення на виробництво екологічно чистої харчової продукції в межах спеціальних сировинних зон.

3.3. Удосконалення організаційної структури управління

Управлінський персонал аграрних підприємств не завжди готовий системно оцінити здійснювані економічні процеси й відповідно до їх результатів прийняти ефективні управлінські рішення та вживати певних оперативних заходів. Нині економічні труднощі набули таких масштабів, що багато з тих підприємств, які успішно функціонували, перетворилися на збиткові. Для подолання кризових явищ в господарській діяльності одним з обов'язкових факторів є ефективне інформаційне забезпечення керівництва щодо діяльності підприємства. Воно дозволяє дати достовірну оцінку діяльності підприємства, визначити його можливості з досягнення беззбитковості та завчасно виявити фактори, які їх обмежують. Крім того,

якість інформації визначається рівнем організації бухгалтерського, управлінського обліку, а також ефективною роботою фахівців підприємства. Відповідно, для цього повинні бути в повному обсязі реалізовані всі функції та повноваження головних спеціалістів підприємства й підрозділів. На основі оцінки об'єктів інформації підприємством проводиться коригування основних напрямів цінової, асортиментної політики підприємства, політики управління витратами й доходами підприємства, що дозволяє виявити та обґрунтувати систему заходів досягнення ефективної діяльності. Таким чином, система напрямів досягнення ефективної діяльності підприємства переорієнтується в систему конкретних заходів.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин для аграрних підприємств головною із проблем є реалізація виробленої продукції та ціноутворення на продукцію. Утримувати свої конкурентні ринкові «ніші» в поточній ситуації і на перспективу зможуть ті виробники, які активно використовуватимуть всі можливості у підвищенні рентабельності. До одного з таких чинників можна віднести завоювання і утримання великої кількості постійних платоспроможних і надійних клієнтів, проведення ефективних заходів з просування продукції і головне – активно діюча система збуту.

Забезпечити реалізацію зазначених переваг можливо акумуляуючи можливості у сфері маркетингу, за рахунок моніторингу та аналізу інформації про стан ринку для майбутньої узгодженості елементів в ресурсному потенціалі, виробничій діяльності та реалізації з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. В основі побудови підприємницької діяльності знаходиться основна мета маркетингу, яка моделюється, базуючись на місії підприємства та його стратегічній цілі. Отже, у цьому випадку основна увага повинна приділятися маркетингу і рекламі.

Так, на рис. 3.3 відображені особливості маркетингової діяльності аграрних підприємств, які формуються на підставі завдань, концепцій та перспективних напрямів маркетингу.



Рис. 3.3. Технологія обґрунтування маркетингової діяльності аграрного підприємства

Отже, зростання конкуренції, коливання платоспроможного попиту та інших обставин зумовлюють створення відділу маркетингу і як один з його складових відділу збуту, або прийняття на посаду маркетолога. В функції якого входили б аналіз ринку і спостереження за конкуренцією, підготовча робота з планування; планування продаж шляхом порівняння плану й фактичного стану тощо. Маркетингова орієнтація вимагає, щоб керівництво підприємством здійснювали економісти, які відповідають за продаж продукції, які повинні на перше місце ставити облік запитів покупців.

В умовах ринку створення даної посади в ТОВ «АФ «Нива» передбачає виконання ними певних операцій. До них належать вибір та рекомендація найбільш вигідних та перспективних ринкових сегментів; прогнозування

обсягів продаж і тенденції їх змін в часі за весь життєвий цикл продукції; вибір оптимальних методів продаж, каналів збуту, включаючи підпорядкування ціни реалізації „ціні споживача” тощо.

В агрофірмі в 2019 р. витрати з рекламу сільськогосподарської продукції не здійснювалися і не плануються на перспективу, однією з причин такої ситуації є відсутність спеціаліста, який би займався вирішенням даного питання. Поява такого спеціаліста в ТОВ «АФ «Нива» сприятиме розробці плану рекламної кампанії, а саме виділимо такі етапи їм планування та реалізації:

- визначення цільової аудиторії, основного сегменту споживачів (переважно аграрні підприємства різноманітних організаційно-правових форм: птахофабрики, господарства з вирощування великої худоби, частина господарств населення);

- формування мети рекламної кампанії (привернення уваги з боку покупців, збільшення поставок продукції покупцям);

- визначення основної ідеї (наприклад, виробництво автентичної продукції за прийнятними цінами);

- вибір форм розміщення реклами;

- розрахунок кошторису рекламної кампанії (наприклад, за методом реклама/збут);

- порівняння планової та фактичної суми, яку можна виділити на рекламний бюджет;

- коригування складових рекламної кампанії (за умов виникнення потреби);

- побудова моделі режиму діяльності підприємства під час рекламної кампанії (стратегія збільшення виробничих потужностей);

- моніторинг і аналіз проведення запропонованих заходів, підбиття підсумків.

З метою посилення рівня конкурентоспроможної позиції агрофірми на локальному і регіональному ринках необхідно розробити повноцінну і дієву

рекламну компанію, яка б забезпечила необхідну увагу до підприємства, посилила його імідж та працювала б на майбутнє в таких напрямках:

1. Розміщення рекламних оголошень у місцевій і обласній пресі, на радіо і телебаченні.

2. Використовувати календарі та пакети з емблемами та адресою господарства.

3. Підприємству приймати активну участь у агропромислових виставках, зокрема в обласному центрі і м.Києві. Незастосування в наших ринкових умовах західної рекламної практики часто перебільшується.

Отже, система заходів щодо досягнення конкурентоспроможності є індивідуальною для кожного аграрного підприємства і включає в себе велике коло питань, вирішення яких переводить кожне з них на відповідний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу III.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства необхідно удосконалити конкурентну стратегію, яка базується виходячи з бачення засновників підприємства та таких складових: конкурентний потенціал, базова стратегія і плановий рівень конкурентоспроможності. Для її вибору була проведена оцінка впливу зовнішнього середовища (за допомогою SWOT-аналізу) на господарську діяльність агрофірми, визначені всі загрози і можливості, що можна спрогнозувати чи передбачити на ринку.

ТОВ «Агрофірма Нива» має низький рівень економічного потенціалу і для них слід використати конкурентну стратегію «нішевіка». На перспективу для ТОВ «Агрофірма Нива» рекомендуємо обирати стратегію «послідовника», щоб посилити свої конкурентні позиції на ринку і підвищити рівень конкурентоспроможності. Тобто агрофірма, яка має

невеликі земельні ресурси, невелику частку ринку обираючи дану стратегію, буде адаптувати свою діяльність до підприємства-лідера на ринку (щодо політики ціноутворення, маркетингової і збутової політики тощо), впроваджуючи в господарську практику досягнення науково-технічного прогресу, використовуючи переваги малих підприємств.

Проведено дослідження з використанням кореляційно-регресійного аналізу і виявлено залежність між результативністю господарської діяльності аграрних підприємств та факторів, які впливають на неї. Практичне значення проведених розрахунків полягає у можливості детального обрахунку недоотриманих можливостей (в нашому випадку – показника маси прибутку) за рахунок підстановки у модель власних значень із заміною найбільш впливових факторів на найкраще значення даного показника.

Отже, здійснюючи управління окремими складовими внутрішнього потенціалу (оптимізація розподілу мінеральних добрив) можна отримати реальний ефект підвищення конкурентоспроможності у вигляді приросту грошового доходу від реалізації продукції. Так, в результаті застосування моделі оптимізації розподілу мінеральних добрив в агрофірмі прибуток збільшиться на 177,82 тис. грн., тобто в 2,5 рази.

Введення в організаційну структуру управління підприємства посаду маркетинголога дозволить отримати ряд переваг пов'язаних з удосконаленням даного напрямку потенціалу підприємства (маркетингової та збутової діяльності). Одним з кроків у цьому напрямку є планування рекламної діяльності на перспективу, що сприятиме посиленню іміджу аграрного підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши дослідження обгрутування напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства можна зробити наступні висновки.

1. Враховуючи результати аналізу історичної трансформації наукової думки у сфері конкуренції та конкурентоспроможності, виділено етапи розвитку теорії конкурентоспроможності підприємств. Розглянуто сутності категорії «конкуренція» та «конкурентоспроможність» та проведено дослідження її оцінки за двома векторами: з позиції місця аграрного підприємства, яке воно займає на ринку (ринкова «ніша»), і з іншого боку системна оцінка чинників його потенціалу всередині підприємства. Формування високого рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства з пріоритетом у розвитку щодо довгострокових перспектив необхідно здійснювати взважено, комплексно і системно у цих двох напрямках.

2. ТОВ «Агрофірма Нива» Олександрійського району Кіровоградської області забезпечене земельними, трудовими ресурсами та виробничим капіталом. Наявний ресурсний склад використовується на підприємстві з низьким рівнем ефективності. Так, показники рентабельності всієї господарської діяльності в агрофірмі знизилися за період дослідження: показник норми прибутку знизився на 0,57 в.п., рентабельність продажу – 0,9 в.п., рівень рентабельності на 1 в.п., що свідчить про низьку ефективність. Величина показників цих показників є низькою, їх рівень щорічно знижується.

3. Стосовно використання кожного елементу конкурентного потенціалу, то спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення витрат на оплату праці працівників на 125,5 тис. грн. (21,2%). В підприємстві продуктивність праці збільшилася на 14,5 %, а оплата праці на 18,1 %. Це

свідчить про те, що темпи збільшення продуктивності праці були вищими, ніж темпи зростання оплати праці одного середньооблікового працівника. Зменшення трудомісткості у 2019 р. з 3,67 до 3,4, з одного боку, характеризує зменшення витрат на оплату праці та витрат на соціальні заходи у загальній структурі витрат підприємства, а з іншого – найбільшу економію на заробітній платі найманих працівників у постійно зростаючих витратах. В агрофірмі протягом останніх трьох років спостерігається зростання продуктивності основного капіталу з 1,35 у 2017 р. до 1,74 у 2019 р., що показує нам про підвищення ефективності використання основних засобів. Стосовно інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства, то інвестиції у матеріальні активи зменшилися на 86,6%. Витрати на нематеріальні активи зменшилися на 55,5%. Негативною є ситуація у галузі витрат на інформатизацію протягом усього досліджуваного періоду. Зменшення у 2019 р. відбулося на 95,7 %, у т. ч. не здійснюються витрати на обчислювальну техніку в 2018 і 2019 рр.

4. Порівнюючи наявний конкурентний потенціал агрофірми з основним підприємство-конкурентом за основними показниками ефективності підприємницької діяльності спостерігаємо, що ТОВ «Агрофірма Нива» має вищі економічні показники ефективності господарської діяльності (вищі конкурентні переваги) ніж у основного конкурента –ТОВ «Зерно». Прибуток на 1 га в агрофірмі знижується щорічно, однак при цьому він в два рази вище ніж у конкурента. При цьому слід враховувати, що площа сільськогосподарських угідь у конкурента більша на 81 га. Рівень рентабельності і рентабельність продажу в агрофірмі знижується, однак вони вищі ніж у конкурента на 0,6 відсоткових пункти.

Вивчення та узагальнення результатів досліджень дозволяють обґрунтувати в роботі пропозиції щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

1. З метою підвищення рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства необхідно удосконалити конкурентну стратегію, яка базується

виходячи з бачення засновників підприємства та таких складових: конкурентний потенціал, базова стратегія і плановий рівень конкурентоспроможності. Для її вибору була проведена оцінка впливу зовнішнього середовища (за допомогою SWOT-аналізу) на господарську діяльність агрофірми, визначені всі загрози і можливості, що можна спрогнозувати чи передбачити на ринку.

2. ТОВ «Агрофірма Нива» має низький рівень економічного потенціалу і для них слід використати конкурентну стратегію «нішевіка». На перспективу для ТОВ «Агрофірма Нива» рекомендуємо обирати стратегію «послідовника», щоб посилити свої конкурентні позиції на ринку і підвищити рівень конкурентоспроможності. Тобто агрофірма, яка має невеликі земельні ресурси, невелику частку ринку обираючи дану стратегію, буде адаптувати свою діяльність до підприємства-лідера на ринку (щодо політики ціноутворення, маркетингової і збутової політики тощо), впроваджуючи в господарську практику досягнення науково-технічного прогресу, використовуючи переваги малих підприємств.

3. Проведено дослідження з використанням кореляційно-регресійного аналізу і виявлено залежність між результативністю господарської діяльності аграрних підприємств та факторів, які впливають на неї. Практичне значення проведених розрахунків полягає у можливості детального обрахунку недоотриманих можливостей (в нашому випадку – показника маси прибутку) за рахунок підстановки у модель власних значень із заміною найбільш впливових факторів на найкраще значення даного показника.

4. Здійснюючи управління окремими складовими внутрішнього потенціалу (оптимізація розподілу мінеральних добрив) можна отримати реальний ефект підвищення конкурентоспроможності у вигляді приросту грошового доходу від реалізації продукції. Так, в результаті застосування моделі оптимізації розподілу мінеральних добрив в агрофірмі прибуток збільшиться на 177,82 тис. грн., тобто в 2,5 рази.

5. Введення в організаційну структуру управління підприємства посаду маркетолога дозволить отримати ряд переваг пов'язаних з удосконаленням даного напрямку потенціалу підприємства (маркетингової та збутової діяльності). Одним з кроків у цьому напрямку є планування рекламної діяльності на перспективу, що сприятиме посиленню іміджу аграрного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверихина Т. В. Концепция экологического жизненного цикла товара как инструмент стратегического планирования экологической конкурентоспособности. *Економічні інновації* : зб. наук. пр. 2011. Вип. 44. С. 16–27.
2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В. Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2015. – 783 с.
3. Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого экономического развития [Текст] / Л. Андреева, Е. Миргородская // *Экономист*. – 2004. – № 1. – С. 81–88.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб.: Изд-во «ПИТЕР», 1999. – 416 с.
5. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / Л. Л. Антонюк. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
6. Аренков И. А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития / И. А. Аренков // *Проблемы современной экономики*. 2011. № 4. С. 40–43.
7. Бабенко А.Г. Формування та реалізація стратегії лідерства за витратами в забезпеченні сталого розвитку аграрних підприємств [Текст] / А.Г. Бабенко, М.О. Удовиченко, Л.А. Лубенець // *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. – Полтава: ПДАА. – 2011. – Вип. 3, т.2. – С.149–152.
8. Базилюк Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: монографія / Я. Б. Базилюк. – К.: НІСД, 2002. – 132 с.
9. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. – М.: Перспектива, 1998. – 656 с.
10. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 1999. – 895 с.

11. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види / Т. М. Борисова // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. – 2010. – № 2. – Т. 1 – С. 156–160.

12. Ботвіна Н. О. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК)” / Н.О. Ботвіна. – Нац. агр. ун-т південний філіал “Кримський аг-ротехнологічний ун-т”. – Сімферополь, 2008. – 19 с.

13. Бурлака О.М. Забезпечення стійкого розвитку аграрної галузі регіону на основі індикативного планування [Текст] / О.М. Бурлака // Агросвіт. – 2014. – № 7. – С.51–56.

14. Ведення аграрного бізнесу в Україні / Асоціація «Український клуб ведення аграрного бізнесу». URL:

http://ucab.ua/files/Survey/Doing/Doing_2015_ukr_web.pdf

15. Варава Л. М. Управління конкурентоспроможністю на підприємствах си-ровинних галузей: монографія / Л. М. Варава, О. А. Темченко. – Кривий Ріг: Вид. центр КТУ, 2009. – 254 с.

16. Верхоглядова Н.І. Сутність стійкості функціонування підприємства [Текст] / Н.І. Верхоглядова, І.В. Кононова // Держава та регіони. – 2011. – № 1. – С.76–78.

17. Волкова Н. І. Проблеми застосування маркетингу на підприємствах агропромислового сектору/ Н. І. Волкова, Л.О. Пахомова// Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6, т. 2. С. 55–57.

18. Гнатушенко В. В. Конкурентный маркетинг на предприятии: монографія / В. В. Гнатушенко. – Д.: ООО “Юго-Восток, Лтд”, 2006. – 266 с.

19. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П. Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.

20. Гугля О.С. Моделирование оценки уровня конкурентоспособности промышленного предприятия/ О.С. Гугля, А.А. Зима // Модели управления в рыночной экономике. 2009. Вып. 12. С. 80–89.

21. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.

22. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 384 с.

23. Економіка підприємства: підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.

24. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. Как продать товар на вашем рынке / М. О. Ермолов. — М.: Мысль, 1990. — 364 с

25. Євчук Л. А. Теоретичні аспекти розвитку конкурентоспроможності підприємств в агропромисловому виробництві / Л. А. Євчук // Економіка АПК. – 2015. – № 8. – С. 120–125.

26. Збарський В.К. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств / В. К. Збарський, М. А. Місевич. – К.: ННЦ ІАЕ, 2009. – 310 с.

27. Іванюта В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності / В. Ф. Іванюта // Агроінком. – 2008. – № 1–2. – С. 97–101.

28. Ільїн В. Ю. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: питання методології. Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 4 (63). С. 108–111.30.

29. Крикавський Є.В. Сучасні акценти у формуванні конкурентоспроможності підприємств / Є. В. Крикавський, Н. М. Кубрак // Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. – 2010 – № 3. – Т. 3. – С. 54–57.

30. Козлова К. Терминологический анализ понятия «организационная структура управления». Вопросы управления. 2011. № 4 (17). URL: <http://vestnik.uapa.ru/ru-ru/issue/2011/04/26>
31. Конкурентний потенціал у системі управління підприємством : монографія / за наук. ред. В. М. Нижника. Хмельницький : ХНУ, 2013. 367 с.
32. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
33. Левик І. С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання / І. С. Левик // Наука й економіка. – 2010. – № 2 (18). – С. 132–138.
34. Макконнелл К. Р. Аналітична економія: принципи, проблеми і політика / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю. – Львів: Просвіта, 1999. – Ч. 2: Мікроекономіка. – 649 с.
35. Малік М. Є. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми / М. Є. Малік, О. А. Нужна. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 270 с.
36. Мартинюк І.В. Показники галузевої спеціалізації регіону / І. В. Мар-тинюк // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3. – С. 276–281.
37. Мерза Н. З. Економічні концепції вільної торгівлі / Н. З. Мерза // Наук. вісн. Волинського держ. ун-ту ім. Л. Українки. – 2007 – С. 239– 245.
38. Палкін Ю. І. Особливості конкуренції в аграрному секторі / Ю. І. Пал-кін, Н. П. Замовнін // Вісн. аграр. науки. – 1995. – № 2 (502). – С. 7–14.
39. Педченко Н. С. Деякі аспекти конкуренції і конкурентоспроможності в ринковій економіці / Н. С. Педченко // Регіональні перспективи. – 2012. – № 4 (11). – С. 48–49.
40. Позняк С. В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність / С.В. По-зняк // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 1. – с. 50–54.
41. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби" <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#text>

42. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. И. Минервин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

43 Саблук П. Т. Реформування та розвиток підприємств агропромислового виробництва: посіб. / П. Т. Саблук. – К.: ІАЕ, 1999. – 532 с.

43.Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності проми-слового виробництва / О. Савчук // Економіст. – 2009. – № 12. – С. 58–61.

44. Соколова Н.С. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия / Н.С. Соколова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 6. – С. 78–86.

45. Ткачук Г. Ю. Аналітичне дослідження рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу / Г. Ю. Ткачук // Вісн. ЖДТУ. Сер.: екон. науки. – 2017. – № 3 (41). – С. 239–248.

46. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / [авт. кол.: С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін.] – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.

47. Шипуліна В. О. Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку / В. О. Шипуліна, В. Є. Майборода // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. – 2014. – № 4. – Т. 2 – С. 99–102.

48. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия / В. Шкардун // Маркетинг. – 2015. – № 1. – С. 38–50.

49. Herbel D., Crowley E., Hadad N., Lee M. Good Practices in Building Innovative Rural Institutions to Increase Food Security. Rome : FAO, 2012. 116 p.

50. Jemison J. M., Michael Jr., Vayda E. Cross Pollution from Genetically Engineering Corn: Wind Transport and Seed Source. AgBioForum. 2001. Vol. 4, No 2. P. 87–92.

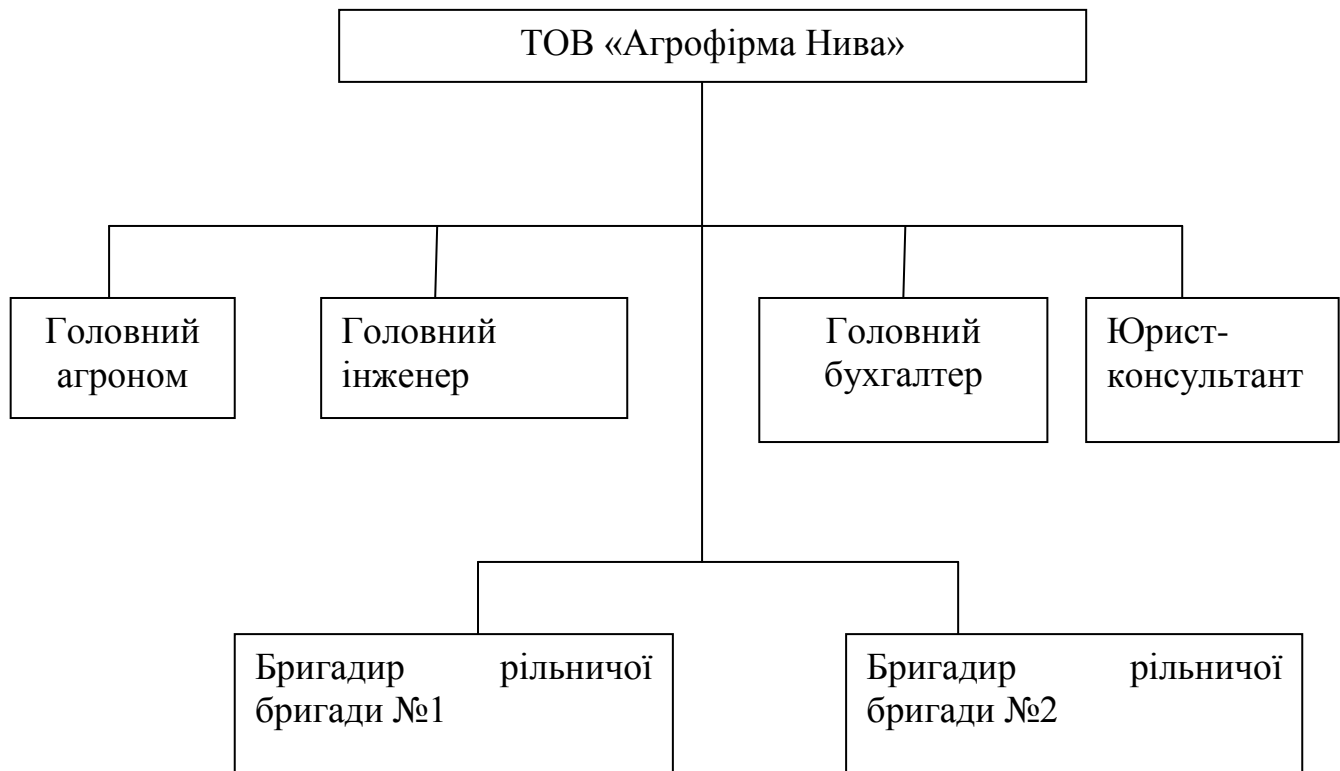


Рис. 1 Структура управління в ТОВ «Агрофірма Ніва»

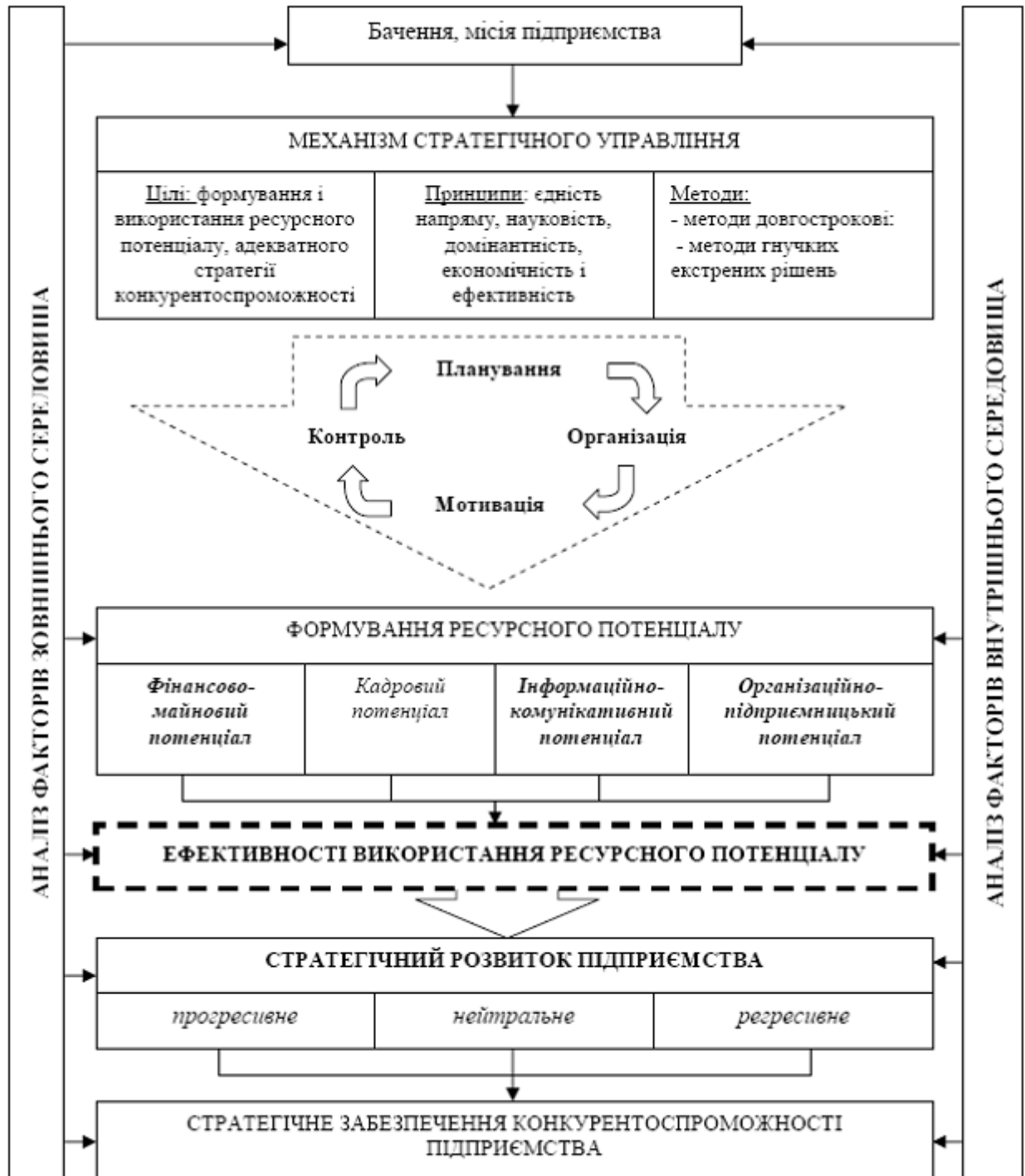


Рис. 2. Модель стратегічного управління формуванням ресурсного потенціалу аграрного підприємства, спрямована на визначення стратегії конкурентоспроможності

Додаток В
Економічні показники аграрного виробництва в підприємствах
Олександрійського району

Господарство	Маса прибутку на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	Продуктивність основного капіталу, грн.	Продуктивність праці, тис. грн.	Коефіцієн т платоспро можності
ТОВ АФ «Нива»	277,6	1,74	528,3	1,1
ТОВ «ЛТД- АГРО»	153,63	0,95	346,2	1,05
ТОВ «РИФ»	724,8	0,88	132,2	0,95
ДП «Агро- світ»	226,5	0,96	111,6	0,89
ТОВ «Райдугаа»	401,3	2,4	311,6	1,4
ТОВ «Ліга»	113,5	4,3	205,3	1,07
СТОВ «РУНО»	204,2	0,52	198,37	1,7
ПП «Зерно»	219,5	7,3	211,82	0,6
ТОВ Агро- Степ	211,1	1,11	151,64	1,7
С(Ф)Г Роса	307,8	1	109,72	1,6
ФГ Соняшник	182	0,87	329,11	0,74
ФГ Старт	143	1,3	304,91	0,9
ПП «Лена»	145,4	1,4	231,8	1,4
Разом	3310,33	24,73	3172,57	15,1

**Оптимізаційна модель розподілу мінеральних добрив при вирощуванні
сільськогосподарських культур**

Показники	Одиниця виміру	Змінні					Вид и обмежень	Обсяги обмежень
		X1	X2	X3	X4			
		120	120	95	90			
Використання азотних добрив	ц	1	0,9	1,1	1,2	440,5	<=	410,00
Використання фосфорних добрив	ц	1,1	1,1	1,1	1	458,5	<=	505,10
Використання калійних добрив	ц	1	0,9	1,2	1,1	441	<=	511
Вдобрена площа пшениці в бригаді 1	га	1				120,00	<=	120
Вдобрена площа пшениці в бригаді 2	га		1			120,00	<=	120
Вдобрена площа соняшнику в бригаді 1	га			1		95,00	<=	95
Вдобрена площа соняшнику в бригаді 2	га				1	90,00	<=	90
Приріст валового збору пшениці	ц	5,6	6,2			1416,00	>=	952
Приріст валового збору соняшнику	ц			5,1	4,2	862,50	>=	585
Цільова функція	грн.	609,4	484,8	809	974	295819		