

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

Кафедра маркетингу

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

_____ **Марія БАГОРКА**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: Удосконалення системи маркетингового управління
конкурентоспроможністю підприємства**

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

Здобувач

Денис КАРНАУХ

Науковий керівник,

к.е.н., доцент

Леся КРЮЧКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Карнауха Дениса Юрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

Науковий керівник: Крючко Леся Станіславівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « ____ » _____ 20__ року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти, наукові публікації щодо питання маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства, фінансова та бухгалтерська звітність ФГ Агюсо за 2018-2022 роки.

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

1. Теоретико-методичні засади маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства. 2. Сучасний стан системи управління конкурентоспроможністю ФГ Агюсо. 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ФГ Агюсо через його систему маркетингу. 4. Висновки та пропозиції.

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

1. Трактівання поняття «конкурентоспроможність підприємства». 2. Узагальнена схема сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». 3. Фактори конкурентоспроможності аграрного підприємства. 4. Види конкурентоспроможності аграрного підприємства. 5. Провідні принципи управління конкурентоспроможністю господарства. 6. Перелік функцій управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства та їх характеристика. 7. Системний підхід управління конкурентоспроможністю підприємства. 8. Функціональна модель управління конкурентоспроможністю підприємства. 9. Етапи оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретико-методичні засади маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства		
2.	Сучасний стан системи управління конкурентоспроможністю ФГ Агюсо		
3.	Шляхи підвищення конкурентоспроможності ФГ Агюсо через його систему маркетингу		
4.	Висновки та пропозиції.		

Здобувач _____
(підпис)

Карнаух Д.Ю.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

Крючко Л.С.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємства	10
1.2. Аналіз провідних принципів, які визначають управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств	20
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФГ АГЮСО	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства	30
2.2. Аналіз конкурентоспроможності ФГ Агюсо	41
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФГ АГЮСО ЧЕРЕЗ ЙОГО СИСТЕМУ МАРКЕТИНГУ	55
3.1. Концептуальна модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю ФГ Агюсо в сучасних умовах	55
3.2. Метод ієрархічного аналізу та розрахунок індексу когерентності ФГ Агюсо	67
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	

Реферат

Тема: «Удосконалення системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства».

Актуальність дослідження. В умовах постійних змін в сучасному бізнес-середовищі, підприємства повинні систематично удосконалювати свої методи та підходи для забезпечення конкурентоспроможності. Маркетинг, як стратегічна функція, відіграє ключову роль у цьому процесі.

Мета дослідження. Основною метою магістерської роботи є розробка та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення системи маркетингового управління з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є система маркетингового управління підприємства. Предметом дослідження є ідентифікація та розробка нових підходів для підвищення ефективності цієї системи.

Методологія дослідження. Дослідження базується на комплексному аналізі літературних джерел, проведенні емпіричних досліджень та використанні методів системного аналізу та стратегічного управління.

Кваліфікаційна робота: 78 ст., 13 рис., 12 табл., 3 додатки, 54 літературні джерела. Дослідження дозволяє визначити ключові аспекти, які слід удосконалити в системі маркетингового управління для досягнення вищого рівня конкурентоспроможності підприємства. Розроблені рекомендації стануть основою для практичної реалізації та подальшого вдосконалення маркетингового стратегічного плану підприємства.

АНОТАЦІЯ

МАРКЕТИНГОВА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, КОМПЛЕКС
МАРКЕТИНГУ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ

SUMMARY

MARKETING MANAGEMENT SYSTEM, MARKETING COMPLEX,
COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE MARKETING ENVIRONMENT

Вступ

Актуальність теми. В умовах постійних змін в сучасному бізнес-середовищі, підприємства повинні систематично удосконалювати свої методи та підходи для забезпечення конкурентоспроможності. Маркетинг, як стратегічна функція, відіграє ключову роль у цьому процесі.

В умовах сучасних світових економічних тенденцій конкурентоспроможність підприємств є ключовим фактором їхнього успіху. Вона визначає здатність підприємств виживати та розвиватися в умовах жорсткої конкуренції, а також брати активну участь у міжнародному поділі праці.

Процеси глобалізації посилюють конкурентну боротьбу на світових ринках. Це вимагає від підприємств постійної адаптації до змінних умов та пошуку нових конкурентних переваг.

Для України, як аграрної країни, особливо важливим є підвищення конкурентоспроможності її сільськогосподарських підприємств. Це дозволить країні в повному обсязі реалізувати свій економічний потенціал та підвищити добробут населення.

Однак, за результатами рейтингів провідних міжнародних організацій, Україна посідає останнє місце серед досліджуваних країн за конкурентоспроможністю. Це свідчить про те, що більшість українських підприємств не є конкурентоспроможними на світовому ринку.

Для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств необхідно впроваджувати ефективні механізми державного регулювання, сприяти розвитку підприємництва та інновацій, а також підвищувати кваліфікацію працівників.

Щоб забезпечити ефективне функціонування національної економіки в умовах складного та динамічного ринкового середовища світу, особливо з урахуванням аграрного характеру України, важливо переглянути концептуальний підхід до управління конкурентоспроможністю аграрних

підприємств. Сучасна політична та економічна ситуація збільшила непередбачуваність економічних процесів у країні та світі, що вплинуло на стан конкуренції та конкурентоспроможності підприємств. Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємств стає ключовим завданням. Поточна ситуація вимагає більше уваги до ефективності функціонування підприємств у конкурентному середовищі, ніж до ефективності виробництва. У сучасних умовах керування конкурентоспроможністю підприємств стає не лише самою метою, але й важливим інструментом для підтримання національної економіки та вирішення соціальних проблем країни.

Мета дослідження. Основною метою магістерської роботи є розробка та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення системи маркетингового управління з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Однак, враховуючи актуальність та значущість питань підвищення конкурентоспроможності підприємств, особливо як ключових структур економіки країни, управління конкурентоспроможністю підприємства ретельно розглядається в науковій спільноті як на світовому, так і на вітчизняному рівні. Такі видатні світові вчені, як Е. Альтман, І. Ансофф, Т. Бейтмен, Д. Болл, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж-Ж. Ламбен, В. Маккалах, К. Макконнелл, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, розглядали питання конкурентоспроможності та внесли свій внесок у дослідження цієї теми. Важливий внесок в проблематику конкурентоспроможності внесли і вітчизняні вчені, такі як М.О. Багорка, В.Д. Базилевич, Н.Є. Скоробогатова, З.М. Борисенко, А.С. Гальчинський, Б.М. Данилишин, П.С. Зав'ялов, Г.Ю. Ткачук, В.П. Семиноженко, А.О. Старостіна, С.М. Безродна, А.М. Должанський, Г.М. Гриценко, В.Р. Купчак, В.В. Лагодієн.

Для досягнення поставленої мети дослідження потрібно виконати наступні завдання:

- Ретельно вивчити економічну природу та фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

і розкрити основні принципи маркетингового управління конкурентоспроможністю в цьому сегменті;

- Визначити методологічні засади оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств;

- Провести організаційно-економічний аналіз досліджуваного фермерського господарства;

- Здійснити моніторинг маркетингового середовища ФГ Агюсо;

- Виконати оцінку конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства;

- Знайти та впровадити конкретну модель маркетингового управління конкурентоспроможністю, яка буде ідентична досліджуваному господарству;

- Визначити та запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності ФГ Агюсо, використовуючи метод ієрархічного аналізу та розрахунок індексу когерентності;

- Застосувати модель оптимізації виробничої структури ФГ Агюсо для підвищення конкурентоспроможності його продукції.

Об'єктом дослідження є система маркетингового управління підприємства. Предметом дослідження є ідентифікація та розробка нових підходів для підвищення ефективності цієї системи.

Методологія дослідження. Дослідження базується на комплексному аналізі літературних джерел, проведенні емпіричних досліджень та використанні методів системного аналізу та стратегічного управління. SWOT-аналіз, графічний та табличний методи дозволили кількісно оцінити різні аспекти проблеми, зробити порівняння та прогнози, а також наочно представити результати дослідження.

Інформаційною базою для проведення дослідження були: нормативно-правові акти, які регулюють діяльність підприємства. Науково-методична література, яка містить теоретичні основи дослідження. Періодичні видання, які відображають актуальні тенденції в галузі. Фінансова звітність

підприємства, яка містить кількісні показники діяльності підприємства. Примітки до фінансової звітності, які містять додаткову інформацію про діяльність підприємства. Кваліфікаційна робота виконувалася за матеріалами фермерського господарства Агюсо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

удосконалено:

– концепцію конкурентоспроможності підприємства, вирішено розглядати її через системно-інтеграційний підхід. Це розуміння передбачає здатність підприємства ефективно встановлювати якісні та довгострокові взаємини з учасниками ринку і швидко адаптуватися до змін у макро- та мікросередовищі ринку. Основна мета полягає в будівництві ефективних бізнес-процесів, досягненні сталого зростання прибутку та отриманні конкурентних переваг.

узагальнено:

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

систематизовано:

- методи оцінки конкурентоспроможності підприємства з виділенням їх недоліків.

Отримані результати дослідження можуть бути використані для розробки практичних рекомендацій щодо пропозицій при створенні на підприємстві маркетингового відділу та наданні йому повноважень та компетенцій для впровадження в процес управління конкурентоспроможністю фермерського господарства концептуальної моделі інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю ФГ Агюсо, а також застосування методу ієрархічного аналізу, розрахунку індексу когерентності та моделі оптимізації виробничо-галузевої структури, використання яких дозволить виявити напрями в яких потрібно рухатися підприємству для утримання його конкурентних позицій та підвищення його конкурентоспроможності в цілому.

Результатами дослідження пройшли апробацію та видані в студентському науковому журналі UNIVERSUM та збірнику матеріалів II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», XI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу».

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел та додатки. Основний зміст роботи складає 78 ст., 13 рис., 12 табл., 3 додатки, 54 літературні джерела.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємства

Вивчення поняття та розгляду конкурентоспроможності є предметом досліджень у економічній літературі протягом тривалого періоду. Як у вітчизняних, так і у міжнародних дослідженнях проводяться глибокі теоретичні аналізи цього поняття, і вчені представляють власні визначення, ураховуючи різні ключові показники та фактори, що впливають на його рівень. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень з цієї теми, на сьогоднішній день не існує єдиної та уніфікованої точки зору щодо сутності конкурентоспроможності підприємства та її зв'язку та взаємозалежності з іншими ключовими концепціями, такими як конкуренція, конкурентні переваги, конкурентна позиція та конкурентне становище підприємства [17].

На сучасному етапі стає очевидним, що конкурентоспроможність, як економічна категорія, має велике значення в системі управління кожним підприємством. Зміни в трактуванні визначення конкурентоспроможності підприємства відзначаються переходом від адміністративних до ринкових методів регулювання, а також зростанням конкуренції між підприємствами та формуванням відповідного конкурентного середовища. Еволюція економічних уявлень щодо трактування поняття конкурентоспроможності підприємств пройшла через розвиток суспільства та науково-технічний прогрес, відзначаючись зміною поглядів від "теорії меркантилізму" до "теорії інтелектуального лідерства" [18].

Погляди науковців на конкурентоспроможність підприємства з часом змінилися. Тепер вони вважають, що ефективність конкурентної боротьби

залежить не тільки від факторів внутрішнього середовища підприємства, але й від факторів зовнішнього середовища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Трансформація поняття конкурентоспроможності підприємств через призму еволюцію економічних теорій [28]

Назва теорії	Автори теорій	Суть теорії
Меркантилізму	Т. Мен, А. Монкретьєн	Протекціоністські дії держави збільшують конкурентоспроможність національного суб'єкта господарювання на зовнішньому ринку; тим самим, забезпечуючи активний торговельний баланс.
Вартості	А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль	Конкурентоспроможність підприємства визначається міною вартістю товару, що залежить від кількості праці (А. Сміт), рідкістю товару (Д. Рікардо), врівноваження попиту і пропозиції (Дж. Мілль).
Рівноваги	А. Маршалл	Критерієм конкурентоспроможності підприємства є ціна наявність у господарюючого суб'єкта тих ресурсів, що використовуються з вищою продуктивністю.
Конкурентних переваг	М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства є проявом системи конкурентних переваг в залежності від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання.
Інтелектуального лідерства	Г. Хамел, К. К. Прахалад	Використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів визначають конкурентоспроможність підприємства.

Так, згідно суті вищевказаних теорій можна визначити, що в економічній сфері, де конкуренція відбувається у формі економічного суперництва між суб'єктами, конкурентоспроможність трактується наступним чином:

- по-перше, вона трактується як наявність характеристик, що надають перевагу над суб'єктом економічної конкуренції,

- по-друге, конкурентоспроможність не обмежується «ефективним та раціональним веденням виробничо-господарської діяльності підприємством», а є ширшим та глибшим поняттям і не обмежується лише внутрішньою діяльністю суб'єкта господарювання. по-третє, поняття «конкурентоспроможність» поширюється не тільки на підприємства, а й на продукцію, галузі, сфери, регіони, країни, тощо [31].

В свою чергу огляд наукових джерел свідчить про відсутність існування стандартизації як самого поняття конкурентоспроможності підприємства, так і критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємства.

В свою чергу об'єктивна оцінка та трактування конкурентоспроможності підприємства вимагає одночасної оцінки та розуміння конкурентоспроможності галузі та країни, в якій воно працює, а також перспектив його подальшого розвитку. Так, К. Л. Рожков пов'язує рівень конкурентоспроможності підприємств з особливостями відтворювального циклу та класифікує різні рівні конкурентних переваг підприємств, сформованих якісно різними країнами. Це дає можливість аналізувати конкурентоспроможність підприємств відповідно до характеру їхньої економічної політики та поведінки на ринку [28].

П. Р. Діксон визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства отримувати прибуток і процвітати в довгостроковій перспективі, забезпечуючи задоволення потреб споживачів та ефективне використання ресурсів. Продуктивність і ефективність підприємства залежать від його конкурентної раціональності, яка включає в себе силу духу змагання та уміння ухвалювати рішення [41].

Оскільки в основі будь-якого успішного та ефективного підприємства лежить добре продумана конкурентоспроможна ідея, що отримала грамотну реалізацію, поняття конкурентоспроможної підприємницької ідеї також дуже важливо для вивчення конкурентоспроможності підприємства. Так, змістовне визначення конкурентоспроможності підприємницької ідеї розробив американський науковець, який є одним із основоположників стратегічного менеджменту І. Ансофф визначає підприємницьку ідею як припущення про доцільність та перспективність заняття конкретним бізнесом. Підприємницька ідея включає в себе: уявлення про продукт: що це за продукт, які його характеристики, переваги та недоліки, які потреби споживачів він задовольняє; уявлення про потреби клієнтів: хто є потенційними клієнтами, які їх потреби, як їх задовольнити; уявлення про

способи підтримки та розвитку необхідного ресурсного потенціалу; які ресурси необхідні для реалізації підприємницької ідеї, як їх забезпечити, як розвивати; уявлення про способи управління підприємством: як буде організовано виробництво, маркетинг, продаж, управління персоналом.

Іншими словами, підприємницька ідея - це комплексний план, який визначає основні напрями діяльності майбутнього підприємства [22].

Також важливим моментом у процесі дослідження конкурентоспроможності підприємства є поняття - джерело конкурентоспроможності. Воно вперше було запроваджено американським економістом, професором кафедри ділового адміністрування Гардвардської школи бізнесу М. Портером. Вчений підрозділяє всі джерела на явні та приховані, зовнішні та внутрішні. До них відносяться всі фактори, які тією чи іншою мірою можуть впливати на діяльність підприємства: доступ до додаткових джерел фінансування, можливість закуповувати якіснішу сировину тощо [3].

Таким чином, використовуючи маркетингові інструменти, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства представимо узагальнену схему розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» (рис. 1.1.).

Щоб зрозуміти суть конкурентоспроможності підприємства, необхідно визначити фактори, які на неї впливають. Фактори бувають внутрішніми (підприємство) та зовнішніми (конкуренти, макроекономічне середовище). Внутрішні фактори визначають конкурентні переваги підприємства, зовнішні фактори впливають на його діяльність. Фактори необхідно розглядати в цілому та у взаємозв'язку один з одним.

Внутрішні фактори - це ті, які знаходяться під контролем підприємства. Вони включають в себе: ресурси підприємства: матеріальні, фінансові, людські, інтелектуальні; технології: рівень технологічного розвитку, інновації; продукція та послуги: якість, конкурентоспроможність цін, інноваційність; маркетинг: маркетингова стратегія, ефективність реклами та

просування; управління підприємством: ефективність управління, культура підприємства.



Рис.1.1. Узагальнена схема сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Зовнішні фактори - це ті, які не знаходяться під контролем підприємства. Вони включають в себе: конкурентне середовище: кількість і сила конкурентів, їхні стратегії, цінова політика; попит: структура попиту, смаки і переваги споживачів; суспільно-політичне середовище: законодавство, економічна ситуація, політична стабільність; технологічний розвиток: темпи технологічного розвитку, доступ до нових технологій.

Важливо враховувати, що фактори конкурентоспроможності взаємопов'язані та впливають один на одного. Наприклад, ефективна маркетингова стратегія може допомогти підприємству підвищити конкурентоспроможність своєї продукції, а інновації можуть забезпечити підприємству конкурентну перевагу [32].

Аналіз факторів конкурентоспроможності є важливим етапом в розробці конкурентної стратегії підприємства. Це дозволяє підприємству зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, і розробити стратегію, яка дозволить йому досягти конкурентних переваг (рис.1.2).

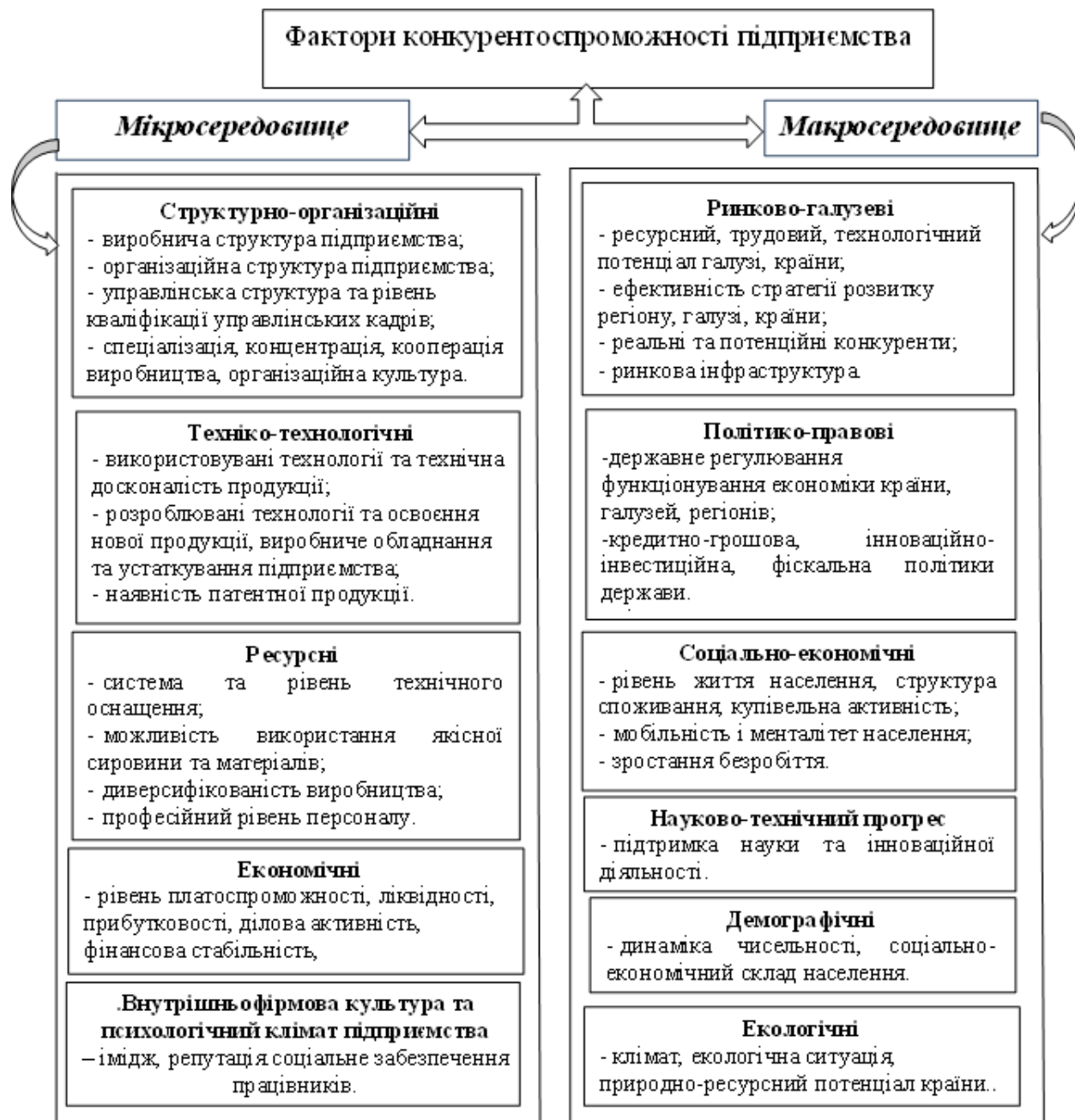


Рис. 1.2. Фактори конкурентоспроможності аграрного підприємства

Отже, урахувавши фактори конкурентоспроможності, ми приходимо до висновку, що це поняття може бути відносним, тобто одне й те ж підприємство може бути визнане конкурентоспроможним у межах певної

регіональної галузі, але не мати можливості конкурувати на глобальному ринку чи в його сегменті [1].

За економічним характером фактори конкурентоспроможності можна розділити на фактори мікро-, макро- та мезосередовища.

Фактори мікросередовища - це фактори, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Вони включають в себе конкурентів, споживачів, постачальників, посередників, фінансові установи.

Фактори макросередовища - це фактори, які впливають на всі підприємства в країні або регіоні. Вони включають в себе економічну ситуацію, політичну стабільність, законодавство, технологічний розвиток.

Фактори мезосередовища - це фактори, які впливають на групу підприємств в одній галузі. Вони включають в себе рівень концентрації ринку, наявність бар'єрів для входу на ринок, державне регулювання [12].

Крім того, конкурентоспроможність є комплексним поняттям. Це означає, що в умовах сучасного ринку конкурентні переваги включають:

- якість товарів, послуг або робіт;
- їхню довговічність та надійність;
- привабливий дизайн;
- наявність технічної підтримки;
- обслуговування після продажу;
- онлайн-підтримку;
- престиж та впізнаваність бренду;
- адаптацію до цільової аудиторії;

- маркетингові інструменти та інше. Вплив зовнішніх факторів на діяльність аграрних підприємств зростає. Зміни в політичній, економічній, соціальній та технологічній сферах створюють нові можливості та загрози для аграрних підприємств. Ці зміни роблять складним виявлення та аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність аграрних підприємств. До того ж, ці фактори часто взаємопов'язані та взаємодіють один з одним [5].

У цих умовах менеджменту аграрних підприємств необхідно формувати конкурентоспроможність як систему стратегій, заходів та технологій, що забезпечують утримання ринкової частки, фінансову стабільність та клієнтську базу.

Конкурентоспроможність підприємства - це складне поняття, що включає різні важливі складові, кожна з яких заслуговує на окремий аналіз.

Проаналізувавши трактування цього поняття різними науковцями, ми приходимо до висновку, що конкурентоспроможність підприємства включає наступні елементи:

- Здатність розробляти стратегії, спрямовані на підтримку високої конкурентоспроможності.
- Чіткі організаційні та управлінські механізми.
- Систематичні зв'язки зі споживачами в рамках ринкової орієнтації та діяльності.
- Наявність конкурентних стратегій і тактик у відношенні до конкурентів.
- Високий рівень професійної підготовки персоналу.
- Здатність адаптуватися до внутрішнього середовища, включаючи нормативно-правову базу, що регулює діяльність підприємства в межах законів країни [8].

Зважаючи на вище описану багатогранність та багатоаспектність поняття, що і обумовлює відсутність єдиного та стандартизованого розуміння та трактування досліджуваного поняття конкурентоспроможності підприємства це відповідно дозволяє виділити різні види конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Види конкурентоспроможності аграрного підприємства

Отож, аналізуючи розвиток поглядів на конкурентоспроможність, а також беручи до уваги організаційно-економічні та функціональні характеристики аграрних підприємств, можна зробити такі узагальнення щодо економічної сутності поняття конкурентоспроможності підприємств:

1) це його здатність підприємства задовольняти потреби споживачів на даному ринку більш ефективно, ніж конкуренти;

2) більшість авторів розглядають конкурентоспроможність підприємства як більш широке поняття, яке включає в себе не тільки частку ринку та конкурентоспроможність продукції, але й інші фактори, такі як технологічний рівень, фінансова стійкість, кадровий потенціал та ін.

3) конкурентоспроможність підприємства характеризується ступенем ефективності використання певних ресурсів;

4) концепція конкурентоспроможності підприємства зазвичай фокусується на оцінці її поточного рівня без урахування потенціалу зростання;

5) є відносним показником;

6) характеризує ступінь привабливості цього підприємства для інвесторів;

7) на конкурентоспроможність підприємства впливає соціальне та екологічне середовище [13].

Конкурентоспроможність - це характеристика ефективного підприємства, що взаємодіє з процесом конкуренції, де підприємства змагаються одне з одним. Конкурентоспроможність компаній визначається їхньою здатністю функціонувати в конкурентному середовищі, де присутні інші гравці. Це означає здатність розробляти, виробляти та реалізовувати продукцію і послуги на ринку, де інші суб'єкти господарювання пропонують аналогічні товари та послуги. Таким чином, ринок характеризується багатовимірною конкуренцією між учасниками, які змагаються за доступ до ресурсів для перетворення їх на продукти і послуги, що відповідають потребам споживачів. Конкурентоспроможність забезпечує стабільний розвиток підприємств [40].

Враховуючи різноманітні теорії та підходи до розуміння конкурентоспроможності, ми пропонуємо системно-інтеграційний підхід до її тлумачення. Згідно з цим підходом, конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність підприємства встановлювати якісні та тривалі взаємини з різними суб'єктами ринку (постачальниками, посередниками,

споживачами, інвесторами, професійними клієнтами, бізнес-партнерами тощо), що легко та швидко адаптуються до змін макро- та мікросередовища ринку. Ця здатність спрямована на побудову ефективних бізнес-процесів, стале зростання прибутку та отримання конкурентних переваг [23].

1.2. Аналіз провідних принципів, які визначають управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств

Враховуючи сформульоване в попередньому розділі авторське системне-інтеграційне визначення дефініції конкурентоспроможності підприємства, як певної здатності, наступним етапом є розглянути безпосередньо процес та провідні засади управління конкурентоспроможністю, визначити основні його принципи, функції, щоб досягти такої здатності та зберігати таку здатність в майбутньому. В економічній літературі, як і немає єдиного визначення поняття «конкурентоспроможне підприємство», так і немає одностайної думки щодо управління конкурентоспроможністю, існуючі думки та погляди, хоч і здаються схожими, але все ж є певні розбіжності.

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це специфічний вид управління, який спрямований на створення конкурентних переваг підприємства. Ці переваги забезпечують ефективне ведення діяльності підприємства в майбутньому та отримання високого прибутку [48].

Поточна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на основних положеннях менеджменту. До її основних складових належать:

Цілі управління: підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкти управління: всі фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Суб'єкти управління: менеджери та інші працівники підприємства, які відповідають за управління конкурентоспроможністю.

Методологія управління: комплекс методів та інструментів, які використовуються для управління конкурентоспроможністю підприємства.

Принципи управління: правила, якими керуються менеджери при управлінні конкурентоспроможністю підприємства [38].

Процеси управління: послідовність дій, які виконуються для досягнення цілей управління конкурентоспроможністю підприємства.

Функції управління: види діяльності, які виконують менеджери для управління конкурентоспроможністю підприємства. Щодо принципів управління конкурентоспроможністю, то вони передбачають собою безперервне забезпечення життєздатності, ефективного, прибуткового функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціально-демографічних умов та інших змін у середовищі функціонування підприємства [20].

Провідні принципи управління конкурентоспроможністю наведе на рис.1.4.

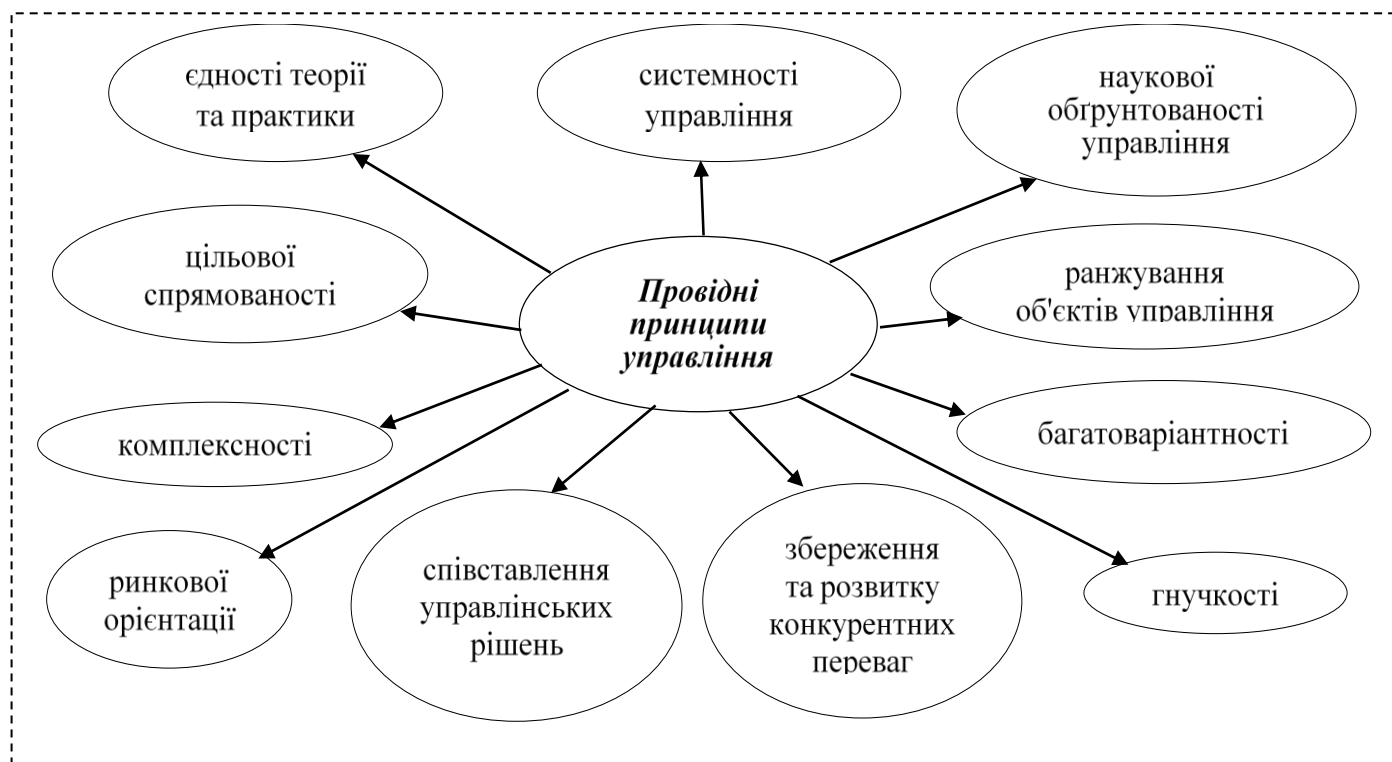


Рис. 1.4. Провідні принципи управління конкурентоспроможністю господарства

Принципи управління в контексті впливу на систему стосуються необхідності забезпечення системними ознаками процесу господарювання підприємства, а саме:

- емерджентності (формування в системі властивостей, нехарактерних для окремих її складових);
- еквіпотенціальності (система має власну структуру і водночас є підсистемою більш високого рівня);
- синергізм (ефективне функціонування системи вище сумарної ефективності ізольованої роботи її компонентів);
- гомеостатичний (здатність працювати протягом тривалого періоду без істотної втрати ефективності);
- цілеспрямована діяльність (наявність загальної мети функціонування систем) [6].

Опираючись на постулати теорії конкуренції, конкурентних переваг та ринку, а також на основні сучасні управлінські парадигми, положення економічної теорії, стратегічного менеджменту та інструменти, що вже є напрацьовані в межах сучасних підходів управління підприємствами, ми можемо виділити наступні підходи щодо управління конкурентоспроможністю підприємства: процесний, ситуаційний, системний, функціональний.

З точки зору процесного підходу, управління конкурентоспроможністю являє собою специфічний процес виконання на підприємстві комплексу управлінських функцій, таких як: цілепокладання, планування, організація, мотивація, контроль [7].

Функції управління конкурентоспроможністю підприємства спрямовані на формування та створення конкурентних переваг, а також забезпечення ефективного та прибуткового функціонування підприємства.

Конкурентні переваги - це сукупність факторів, які забезпечують підприємству можливість успішно конкурувати на ринку. Вони можуть бути

пов'язані з якістю продукції, ціною, сервісом, маркетингом, технологією та іншими факторами.

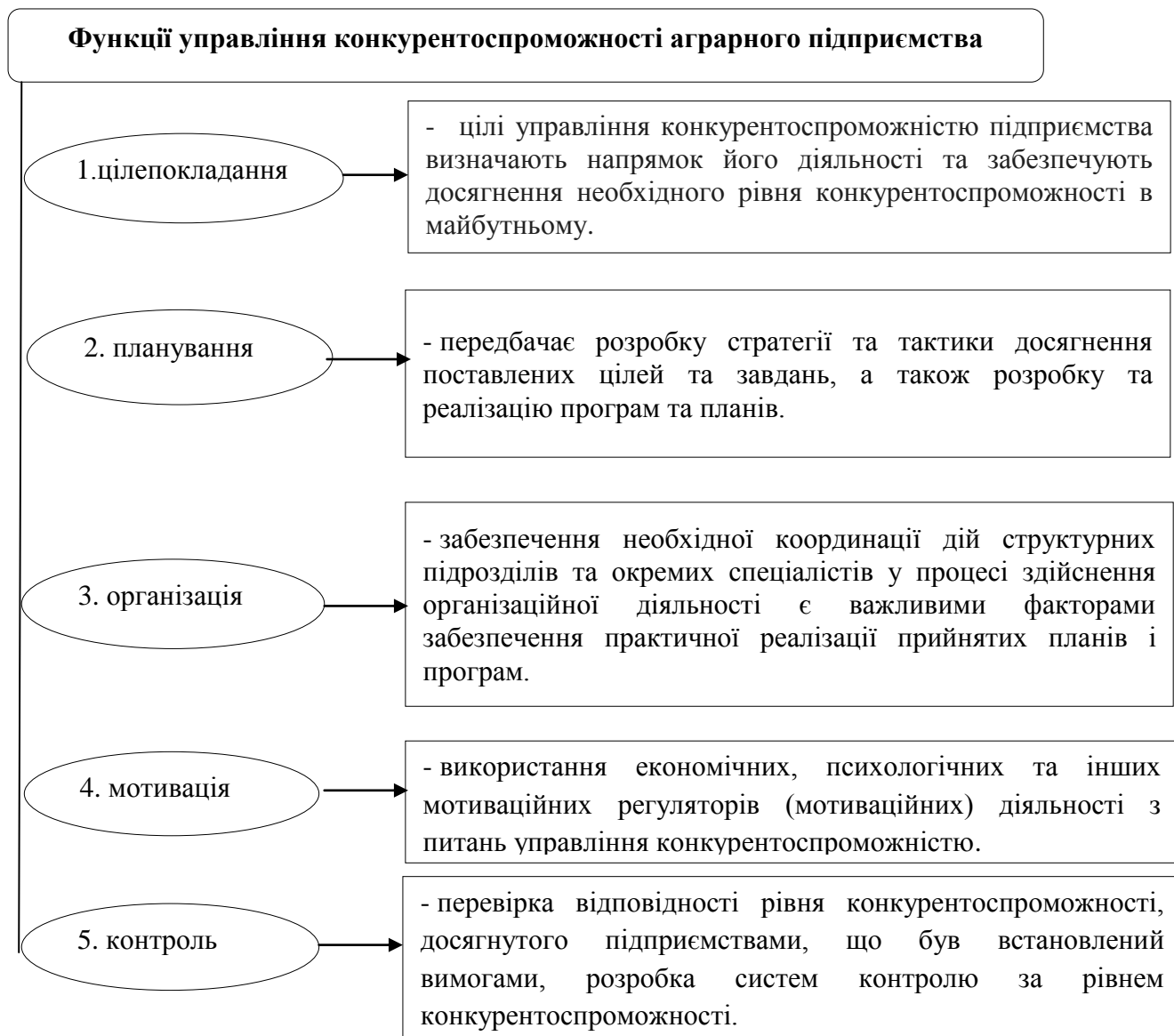


Рис. 1.5. Перелік функції управління конкурентоспроможністю

Ефективне та прибуткове функціонування підприємства означає, що підприємство досягає своїх цілей, отримує прибуток і розвивається, а також забезпечення ефективного та прибуткового функціонування підприємства як досить значущого суб'єкта економічної діяльності представлено на рис.1.5.

Конкурентоспроможність підприємства формується в рамках його процесу управління, а конкурентні переваги - це результати інтеграції ресурсів і можливостей [2]. Останні створюються шляхом поєднання ресурсів.

Відповідно, входом системи економічного процесу як керованої системи управління конкурентоспроможністю є первинні ресурси – природні та трудові. Вихідні результати діяльності підприємства включають його конкурентоспроможність та ефективність. Вихідні сигнали залежать від особливостей структурних елементів економічного процесу та їх взаємодії.

В свою чергу сфери ресурсопостачання, виробництва та збуту продукції належать до них, а окремі конкурентні переваги формуються в межах визначених сфер [44].

Ситуаційний підхід управління конкурентоспроможністю має на меті підлаштування підприємства під ситуацію, яка склалася в середовищі в даний момент функціонування підприємства відповідно до умов якої і здійснюється корегування стратегії підприємства або суб'єкта ринку тобто даний підхід управління націлений на врахування певних змін.

Системний підхід управління конкурентоспроможністю являє собою відповідну систему, робота та функціонування якої не є можливим без ефективно налагоджених зв'язків між її складовими (блоками, елементами, тощо). Системний підхід управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рисунку 1.6.

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю є ефективним методом, оскільки дозволяє розглядати підприємство як єдину систему. Цей підхід дозволяє враховувати зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, і розробляти ефективні заходи щодо її підвищення [9].



Рис.1.6. Системний підхід управління конкурентоспроможністю підприємства

Системний підхід управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає наступні напрямки:

- Аналіз конкурентоспроможності підприємства. Цей напрямок спрямований на визначення конкурентних переваг і недоліків підприємства, а також аналіз конкурентного середовища.
- Формування конкурентних переваг. Цей напрямок спрямований на розробку і реалізацію заходів щодо підвищення якості продукції, зниження цін, поліпшення сервісу, маркетингової діяльності, технології та інших факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.

- Контроль конкурентоспроможності підприємства. Цей напрямок спрямований на моніторинг конкурентоспроможності підприємства, виявлення та усунення недоліків.

Кожен з цих напрямків є важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [47].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства дозволяє визначити, в яких сферах підприємство має конкурентні переваги, а в яких - недоліки. Це необхідно для того, щоб правильно сформуванати стратегію розвитку підприємства і розробити заходи щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Формування конкурентних переваг є ключовим напрямком управління конкурентоспроможністю підприємства. Цей напрямок спрямований на створення умов для забезпечення підприємству конкурентних переваг в порівнянні з іншими підприємствами, що працюють на тому ж ринку.

Контроль конкурентоспроможності підприємства дозволяє своєчасно виявляти недоліки в конкурентоспроможності підприємства та приймати необхідні заходи для їх усунення. Цей напрямок є важливим для забезпечення сталого розвитку підприємства і його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [50].

Функціональна модель управління конкурентоспроможністю підприємства враховує принцип замкнутого циклу управління інформацією від керуючої до керованої системи та відповідні цілеспрямовані дії на процес перетворення вхідних ресурсів в економічні результати процесу – конкурентоспроможність та ефективність. Загалом слід розглядати функціональну модель управління конкурентоспроможністю через такі ключові характеристики [35]:

- 1) потік управлінської інформації і закритість інформаційного шлейфу;
- 2) модель економічного процесу підприємств «чорної каси»;
- 3) основні джерела зовнішнього впливу на процес формування конкурентоспроможності суб'єктів управління та об'єктів їх впливу.

Функціональна модель управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис. 1.7.

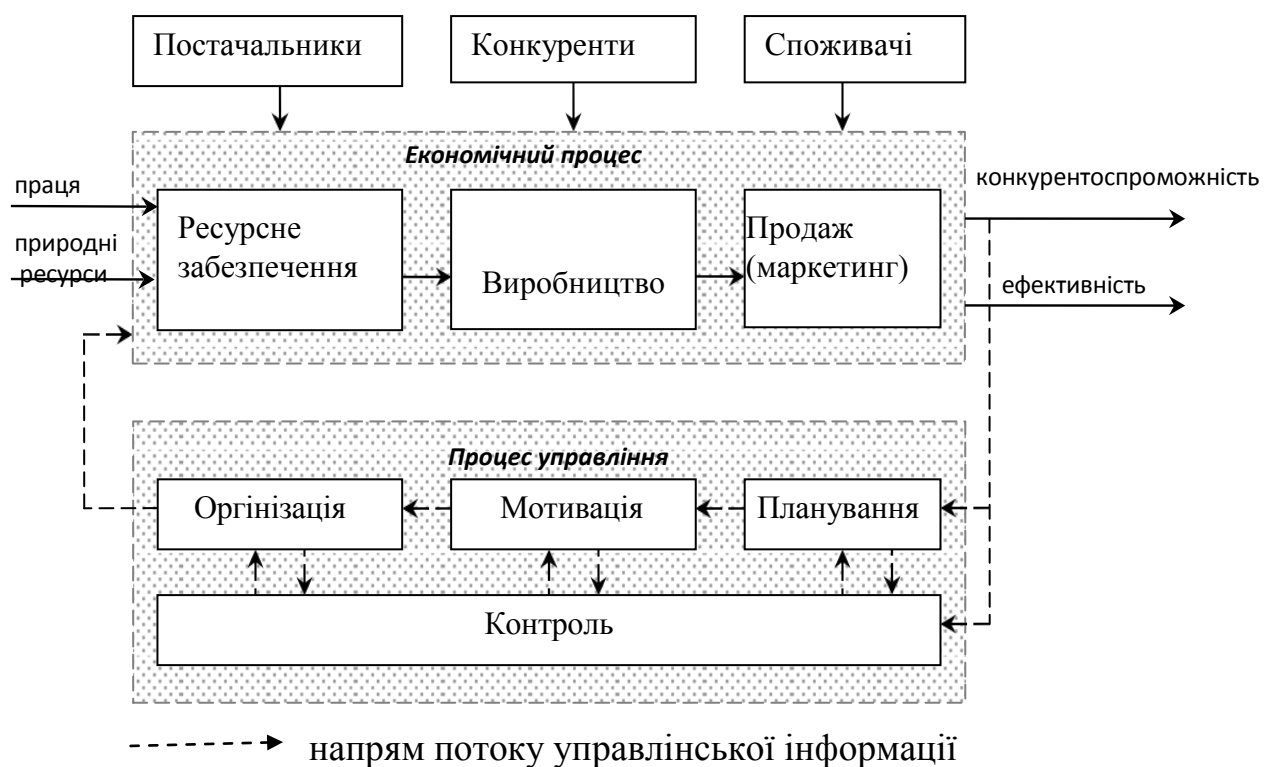


Рис. 1.7. Функціональна модель управління конкурентоспроможністю підприємства

Загалом, концепція управління конкурентоспроможністю підприємства включає наступні складові:

- 1) хто та з якою саме метою здійснює управління конкурентоспроможністю;
- 2) напрямок, вимоги, норми, правила, яких необхідно дотримуватись в процесі управлінні конкурентоспроможністю;
- 3) відповідна послідовність управлінських дій;
- 4) інструменти за допомогою яких забезпечується конкурентоспроможність підприємства [37].

Узагальнюючи спільні риси та відмінності вищерозглянутих підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства, можна відмітити наступне:

Спільні риси:

- Всі підходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства.
- Всі підходи враховують зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.
- Всі підходи включають в себе циклічний процес, що включає аналіз, формування та контроль конкурентоспроможності підприємства.

Відмінності:

- Функціональний підхід розглядає управління конкурентоспроможністю підприємства як сукупність окремих функцій, таких як аналіз, формування та контроль конкурентоспроможності.
- Процесний підхід розглядає управління конкурентоспроможністю підприємства як процес, що включає в себе циклічні фази.
- Системний підхід розглядає управління конкурентоспроможністю підприємства як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів.
- Функціональний підхід є більш простим і зрозумілим, ніж процесний та системний підходи. Однак, він не дозволяє враховувати взаємозв'язок між різними функціями управління конкурентоспроможністю [14].

Процесний підхід є більш комплексним, ніж функціональний підхід. Він дозволяє враховувати взаємозв'язок між різними фазами управління конкурентоспроможністю. Однак, він може бути більш складним для розуміння та реалізації.

Вибір підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від конкретних умов діяльності підприємства. Якщо підприємство має обмежені ресурси і можливості, то найбільш доцільним може бути функціональний підхід. Якщо підприємство має достатні ресурси і можливості, то більш доцільними можуть бути процесний або системний підходи [24].

Висновки до розділу 1

Огляд та аналіз наукових джерел свідчить про відсутність існування стандартизації та уніфікації, як самого поняття конкурентоспроможності підприємства, так і критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємства. На основі розглянутих теорій, тлумачень та підходів до визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства", ми пропонуємо авторський системно-інтеграційний підхід до тлумачення цього поняття. Згідно з цим підходом, конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність господарюючого суб'єкта (підприємства) встановлювати якісні та тривалі взаємини з різними суб'єктами ринку (постачальниками, посередниками, споживачами, інвесторами, професійними клієнтами, бізнес-партнерами тощо), які легко та швидко адаптуються до змін макро- та мікросередовища ринку. Ця здатність спрямована на побудову ефективних бізнес-процесів, стійкий зріст прибутку та отримання конкурентних переваг [29].

Щодо методів управління конкурентоспроможністю, то можна виділити наступні: процесний, ситуаційний, системний, функціональний.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є процесом визначення його переваг та недоліків у порівнянні з іншими учасниками ринку. На сьогодні не існує єдиного підходу до цього процесу. Вибір певного методу для оцінки в певній мірі залежить від специфіки діяльності підприємства та його конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФГ АГЮСО

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства

Розміщено фермерське господарство Агюсо в Кам'янському районі Дніпропетровської області, на відстані 90 км від обласного центру.

Клімат району характеризується жарким літом і відносно холодною зимою. За рік випадає 450-480 мм опадів, а за вегетаційний період - 220-290 мм. Господарство розташоване на рівнинній місцевості з незначними підвищеннями. Ґрунти переважно родючі, з вмістом гумусу 3-5%. Це створює сприятливі умови для вирощування сільськогосподарських культур.

Земля - це природний ресурс, який стає засобом виробництва лише в процесі господарської діяльності людей.

Земля є ключовим фактором у виробництві сільськогосподарської продукції рослинництва і тваринництва. Вона виступає як предмет і засіб праці, тому вважається основним засобом виробництва. Темпи розвитку та рівень ефективності сільськогосподарського виробництва значною мірою залежать від використання землі.

Земля також виступає в ролі засобу праці. Вона використовується для вирощування сільськогосподарських культур, розведення тварин, будівництва сільськогосподарських споруд. Земля є матеріальною основою для здійснення сільськогосподарської праці.

Земля має вирішальне значення для сільськогосподарського виробництва. Вона є основною умовою для виробництва сільськогосподарської продукції. Від якості землі, її родючості залежить врожайність сільськогосподарських культур.

Земля також є важливим фактором економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Вона є обмеженим ресурсом, тому її

ефективне використання є запорукою успішного розвитку сільського господарства.

Зміцнення і раціональне використання земельної ресурсної бази є одним з найважливіших завдань сільськогосподарського виробництва. (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь ФГ Агюсо

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 від 2018	
						абсолютне	відносне
Площа сільськогосподарських угідь, га	3101	3040	2994	2989	2989	-112	96,39
Площа ріллі, га	3022	3004	2958	2953	2922	-100	96,69
Рівень розораності с-г угідь, %	97,44	98,81	98,79	98,79	97,75	0,31 в.п.	х
Площа посівів, га	3101	3040	2994	2989	2989	-112	96,39
Частка засіяної площі ріллі, %	94,75	93,91	94,84	95,41	95,91	1,16 в.п.	х
Навантаження на 1 працівника, га							
с-г угідь	44,72	45,1	53,2	53,1	55,1	10,35	123,14
ріллі	43,58	44,6	52,6	52,5	53,8	10,25	123,53

У 2022 році площа сільськогосподарських угідь господарства зменшилася на 112 га, що становить 3,61 % від показника 2018 року. Площа ріллі скоротилася на 100 га, або на 3,31 %. Зменшення площ сільськогосподарських угідь і ріллі призвело до зростання рівня розораності сільськогосподарських угідь на 0,31 в.п. і частки засіяної ріллі на 1,16 в.п., тобто до більш повного їх використання.

Зменшення земельних угідь підприємства спричинило скорочення чисельності працівників. При цьому темпи скорочення чисельності працівників перевищують темпи скорочення земельних угідь. В результаті в господарстві спостерігається зростання рівня навантаження сільськогосподарських угідь на 23,14 % і ріллі на 23,53 %.

Реалізація - це передача товарів і послуг споживачам за плату. Реалізація є завершальним етапом виробництва, на якому підприємство отримує гроші, які компенсують витрати на виробництво і продаж продукції. Таким чином, підприємство отримує прибуток. Загальна сума виручки залежить від таких факторів: обсяг реалізованої продукції - чим більше продукції реалізовано, тим більше виручка; якість реалізованої продукції - чим вища якість продукції, тим вища її ціна і, відповідно, виручка; асортимент реалізованої продукції - чим ширший асортимент продукції, тим більше можливостей для збільшення виручки [16].

Ціна реалізації - чим вища ціна реалізації, тим більше виручка. Отже, реалізація є важливим етапом виробництва, від якого залежить фінансовий результат підприємства. Виручка, отримана підприємством, використовується для покриття витрат на виробництво і продаж продукції, а також для сплати податків і інших платежів.

Для аналізу діяльності ФГ Агюсо розглянемо динаміку складу та структури товарної продукції, представлену в таблиці 2.2.

За 5 років загальний обсяг товарної продукції в ФГ Агюсо зріс на 80%. Це відбулося за рахунок зростання обсягів реалізації продукції рослинництва, яка збільшилася на 93%. Дохід від реалізації продукції тваринництва, навпаки, зменшився на 38%.

У структурі товарної продукції ФГ Агюсо домінує рослинництво, частка якого в 2022 році становила 95%. Тваринництво, навпаки, є незначущою галуззю, частка якої становить лише 5%.

Основними культурами, що вирощуються в ФГ Агюсо, є зернові та соняшник. У 2022 році їх частка в структурі товарної продукції становила 45% та 51% відповідно.

Зростання частки зернових та соняшнику в структурі товарної продукції відбулося за рахунок вилучення цукрового буряку з сівозміни в 2020 році.

Таблиця 2.2

Динаміка складу і структури товарної продукції ФГ Агюсо

Вид продукції	2018		2019		2020		2021		2022		Зміна структури 2022 проти 2018, в.п.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові	845	17,93	868	18,26	1208	13,92	1421	19,96	1852	22,20	4,26
Соняшник	909	19,29	981	20,64	3020	34,79	1947	27,35	2102	25,19	5,90
Цукровий буряк	300	6,37	387	8,14	15	0,17	15	0,21	15	0,18	-6,19
Інша продукція рослин-ва	43	0,91	21	0,44	26	0,30	30	0,42	22	0,26	-0,65
Всього по рослин-ву	2052	43,55	2212	46,54	4224	48,66	3369	47,32	3946	47,29	3,74
Приріст свиней	150	3,18	33	0,69	38	0,44	95	1,33	99,7	1,19	-1,99
Інша продукція тварин-ва	123	2,61	47	0,99	38	0,44	49	0,69	80,3	0,96	-1,65
Всього по тваринн-ву	258	5,48	65	1,37	61	0,70	129	1,81	165	1,98	-3,50
Інші грошові надход-ня	32	0,68	139	2,92	51	0,59	64	0,90	62	0,74	0,06
Всього по підпр-ству	4712	100	4753	100	8681	100	7119	100	8344	100	0

Спеціалізація - це переважання однієї або кількох галузей у виробництві товарної продукції. Вона дозволяє сільськогосподарським підприємствам досягти більшої продуктивності праці, ефективності виробництва та якості продукції.

Рівень спеціалізації сільськогосподарського виробництва визначається часткою всіх товарних галузей і виражається коефіцієнтом спеціалізації.

Для розрахунку рівня спеціалізації сільськогосподарського виробництва використовують формулу:

$$\kappa_c = \frac{100}{\sum_{i=1}^n d_i(2i-1)} \quad (2.1)$$

де d_i - питома вага i -го виду продукції в загальній структурі товарної продукції.

Рівень спеціалізації визначається часткою продукції одного виду в загальному обсязі товарної продукції. Чим більше ця частка, тим вищий рівень спеціалізації [19].

Господарства з низьким рівнем спеціалізації мають коефіцієнт до 0,2. Це означає, що в їхній структурі товарної продукції представлені різні види продукції.

Господарства зі середнім рівнем спеціалізації мають коефіцієнт від 0,2 до 0,4. Це означає, що в їхній структурі товарної продукції переважає один або кілька видів продукції.

Господарства з високим рівнем спеціалізації мають коефіцієнт від 0,4 до 0,6. Це означає, що в їхній структурі товарної продукції переважає один вид продукції.

Господарства з поглибленою спеціалізацією мають коефіцієнт вище 0,6. Це означає, що в їхній структурі товарної продукції представлений лише один вид продукції.

Раціональне розміщення і науково обґрунтована спеціалізація сприяють підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва. Вони дозволяють сільськогосподарським підприємствам покращити показник продуктивність праці, скоротити показник собівартості продукції, а також ефективніше використовувати земельні, матеріальні і трудові ресурси.

Скориставшись наведеними даними в таблиці 2.2, визначимо коефіцієнт спеціалізації за формулою 2.1:

$$R_{c(2018)} = 0,34;$$

$$R_{c(2019)} = 0,38;$$

$$R_{c(2020)} = 0,58;$$

$$R_{c(2021)} = 0,48;$$

$$R_{c(2022)} = 0,49;$$

За даними розрахунків, у 2018-2019 рр. ФГ Агюсо мало середній рівень спеціалізації, а в 2020-2022 рр. – високий. Спеціалізація господарства – олійно-зернова, оскільки в останні роки зернові та соняшник становлять найбільшу частку в структурі товарної продукції.

Для успішного функціонування господарства необхідні матеріальні та технічні ресурси. Ці ресурси об'єднуються в матеріально-технічну базу, яка складається з засобів і предметів праці. Серед матеріальних ресурсів важливу роль відіграють виробничі фонди [21].

Виробничі фонди є скупченням засобів виробництва, використовуваних під час створення продукції, і можуть бути розділені на дві категорії: основні та оборотні. Основні виробничі фонди включають засоби виробництва, які беруть участь у виробництві протягом тривалого періоду, не змінюючи своєї первісної форми, і передають свою вартість на створену продукцію. Сюди входять земля, будівлі, машини, транспортні засоби та інші ресурси. З іншого боку, оборотні виробничі фонди - це засоби виробництва, що повністю витрачаються протягом одного виробничого циклу, втрачаючи свою первісну форму і передаючи свою вартість повністю на готову продукцію. Цю категорію складають сировина, матеріали, паливо, енергія та запасні частини. Виробничі фонди становлять матеріальну основу виробництва, забезпечуючи ефективність та конкурентоспроможність продукції на ринку.

Виробничі фонди відіграють важливу роль у виробництві продукції. Вони забезпечують: продуктивність праці; якість продукції; рентабельність підприємств; конкурентоспроможність продукції.

Для підвищення ефективності використання виробничих фондів необхідно: оптимізувати структуру виробничих фондів; удосконалювати технологію виробництва; знижувати витрати виробництва

Ці заходи дозволять підвищити продуктивність праці, знизити собівартість продукції і збільшити прибуток підприємств.

Виробничі фонди є основою матеріально-технічної бази господарства. Вони забезпечують ефективне виробництво сільськогосподарської продукції.

Розмір і якісне положення основних та оборотних засобів характеризують рівень розвитку продуктивних сил і є матеріальною основою організаційно-технологічних процесів.

Таблиця 2.3 дає можливість проаналізувати рівень забезпеченості і ефективність використання основних та оборотних засобів в господарстві.

Таблиця 2.3

Динаміка використання основних і оборотних засобів в ФГ Агюсо

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 від 2018	
						абсолютне	відносне
Середня вартість ОЗ, тис. грн.	301,35	307,5	527,25	891,5	1276,5	975,15	423,594
Середня вартість ОбЗ, тис.грн.	137	251	440	536	672	535	490,511
Частка ОЗ у структурі активів, %	61,53	46,95	51,99	59,81	64,4	2,9 в.п.	х
Частка ОбЗ у структурі активів, %	26,22	37,88	43,14	35,55	33,54	7,3 в.п.	х
Фондозабезпеченість, тис. грн.	9,3	9,7	17,2	29,5	42,4	33,1	457,14
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	4,2	4,4	9,1	15,7	23,4	19,2	562,92
Фондовіддача, грн.	128,2	137,4	105,1	158,1	153	24,7	119,3
К-т оборотності ОбЗ	12,83	7,17	9,07	5,97	5,92	-6,9	46,12
Тривалість обороту ОбЗ, днів	28	51	40	61	62	33,2	216,83
Норма прибутку,%	65,11	39,49	30,65	30,71	27,21	-37,9 в.п.	х

За 5 років фондозабезпеченість ФГ Агюсо збільшилася в 4,57 рази. Це сталося завдяки тому, що середня вартість основних виробничих засобів зросла в 4,41 рази, а площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 3,63%, або на 112 га. Фондоозброєність збільшилася в 6,63 рази, що пов'язано

зі значним зростанням вартості основних засобів і зменшенням кількості працівників.

Фондовіддача, яка характеризує економічну ефективність основних засобів в процесі їх використання, збільшилася на 19,3%. Це відбулося тому, що темпи зростання основних засобів (4,41 рази) перевищили темпи зростання валової продукції (1,2 рази).

Показник ефективності використання оборотних засобів в ФГ Агюсо має негативну тенденцію. Коефіцієнт оборотності зменшився на 53,88%, що призвело до збільшення тривалості одного обороту на 33 дні. Це пояснюється тим, що вартість оборотних засобів зросла швидше, ніж валовий дохід підприємства.

Значне перевищення приросту вартості основних і оборотних засобів над збільшенням прибутку призвело до зменшення норми прибутку на 37,9%.

Основа успіху сільськогосподарського виробництва – це раціональне використання трудових ресурсів. Трудові ресурси – це працездатне населення, яке зайняте в сільському господарстві. Вони є головною складовою продуктивних сил галузі та вирішальним фактором виробництва сільськогосподарської продукції.

В останні роки на підприємстві спостерігається тенденція скорочення чисельності працівників у сільському господарстві. У 2022 році їхня кількість зменшилася на 21,74%, або на 15 осіб. Це пов'язано зі зростанням вартості основних засобів.

Зменшення чисельності працівників призвело до збільшення рівня фондоозброєності в 5,63 рази. Водночас результативна діяльність підприємства в розрахунку на одного працівника також зросла. Наприклад, річна продуктивність праці збільшилася на 52,74%, а вихід прибутку в розрахунку на одного працівника – у 2,25 рази.

Згідно з даними таблиці 2.4, за період 2018-2022 рр. у селянському (фермерському) господарстві Агюсо спостерігається позитивна динаміка основних економічних показників.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Зміна 2022 р. проти 2018 р.	
						абсолютна	відносна
Площа с-г угідь, га	3126	3065	3019	3014	3014	-112	96,42
Площа загальна ріллі, га	3047	3029	2983	2978	2947	-100	96,72
Рівень розораності с-г угідь, %	97,44	98,81	98,79	98,79	97,75	0,31 в.п.	х
Середня кількість працівників, чол.	69	67	56	56	54	-15	78,26
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	37,4	41,3	37,8	56,9	57,1	19,7	152,74
Середня вартість ОЗ, тис. грн.	301,4	307,5	527,3	891,5	1276,5	975,1	423,52
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	9,3	9,7	17,2	29,5	42,4	33,1	457,14
Фондозброєність, тис. грн./га	4,2	4,4	9,1	15,7	23,4	19,2	562,92
Фондовіддача, грн./грн.	128,2	137,4	105,1	158,1	153	24,7	119,3
Вартість ВП, тис. грн.	2593,3	2778,9	2131,2	3200	3097	503,7	119,42
ВД, тис. грн.	2312	2386	4306	3532	4143	1831	179,20
Прибуток, тис. грн.	318	261	317	465	548	230	172,33
Отримано на 100 га сільськогосподарських угідь							
- ВП, тис. грн.	83,5	91,4	71	107,1	103,6	20,1	124,04
- ВД, тис. грн.	74,4	78,4	144	118,3	138,8	64,4	186,48
- П, тис. грн.	9,8	8,1	10,1	15,1	17,9	8,1	182,53
Норма прибутку, %	65,11	39,49	30,65	30,71	27,21	-37,9	х
Рівень рентабельності діяльності, %	15,2	11,58	7,57	14,67	14,83	-0,37 в.п.	х

Обсяг валової продукції зріс на 78,7 %, у тому числі обсяг виробництва зернових культур – на 109,6 %, а соняшнику – на 52,7 %. Прибуток підприємства збільшився на 132,1 %. Рентабельність виробництва зросла з 12,5 % у 2018 році до 29,7 % у 2022 році. Ці показники свідчать про ефективну діяльність господарства.

Особливо слід відзначити зростання виробництва зернових культур, які є основним напрямком діяльності господарства. Приріст обсягу виробництва

зернових культур на 109,6 % є значним показником і свідчить про високу продуктивність праці в господарстві.

Зростання прибутку підприємства також є позитивним явищем. Це свідчить про те, що господарство отримує достатньо коштів для фінансування своєї діяльності та розвитку.

Підвищення рентабельності виробництва є важливим показником ефективності діяльності підприємства. У 2022 році рентабельність виробництва в господарстві становила 29,7 %, що є високим показником і свідчить про те, що підприємство отримує достатньо прибутку від своєї діяльності.

Разом з тим, слід зазначити, що зростання обсягу валової продукції відбулося за рахунок збільшення площі сільськогосподарських угідь. У 2022 році площа сільськогосподарських угідь в господарстві становила 4500 га, що на 10 % більше, ніж у 2018 році.

Для забезпечення подальшого зростання ефективності діяльності господарства необхідно впроваджувати нові технології, механізувати та автоматизувати виробництво, а також підвищувати кваліфікацію працівників.

За період 2018-2022 рр. у ФГ Агюсо відбулися позитивні зміни в основних економічних показниках діяльності. Зокрема, обсяг валової продукції зріс на 78,7 %, у тому числі обсяг виробництва зернових культур – на 109,6 %, а соняшнику – на 52,7 %. Прибуток підприємства збільшився на 132,1 %, а рентабельність виробництва зросла з 12,5 % у 2018 році до 29,7 % у 2022 році.

Основні причини позитивних змін:

- Зростання обсягу валової продукції відбулося за рахунок збільшення площі сільськогосподарських угідь на 10 % та значного збільшення вартості основних засобів.
- Приріст прибутку зумовлений зростанням обсягу виробництва та реалізації продукції, а також зниженням витрат на виробництво.

- Покращення рентабельності виробництва відбулося за рахунок зростання прибутку та зменшення витрат.

Проблемні питаннями для підприємства є:

- Збільшення фондоозброєності супроводжується зменшенням чисельності працівників, що може негативно позначитися на продуктивності праці.

- Зменшення рентабельності виробництва за рахунок перевищення приросту витрат над зростанням доходу може бути пов'язане з підвищенням цін на ресурси, які використовує підприємство.

Для забезпечення подальшого зростання ефективності діяльності господарства необхідно:

- Впроваджувати нові технології, механізувати та автоматизувати виробництво, що дозволить підвищити продуктивність праці та знизити витрати.

- Розвивати кадровий потенціал, підвищуючи кваліфікацію працівників.

- Удосконалювати систему управління витратами.

Зростання фондозабезпеченості та фондоозброєності є позитивним явищем, оскільки свідчить про підвищення рівня технічної оснащеності виробництва. Однак, важливо, щоб це зростання не відбувалося за рахунок зменшення визначеної кількості працівників, оскільки це може негативно позначитися на продуктивності праці.

Збільшення обсягу валової продукції за рахунок визначеного збільшення площі сільськогосподарських угідь не є найефективнішим шляхом розвитку підприємства. Для підвищення ефективності виробництва необхідно впроваджувати нові технології та механізувати процеси.

Зменшення рентабельності виробництва за рахунок певного зростання показника приросту витрат над підвищенням доходу може бути пов'язане з підвищенням цін на ресурси, які використовує підприємство. Для

покращення цього показника необхідно впроваджувати заходи щодо зниження витрат.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності ФГ Агюсо

SWOT-аналіз – це метод, який використовується для аналізу конкурентних переваг підприємства. Він розглядає чотири основні фактори: сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які воно може зіткнутися в майбутньому.

В ході дослідження ФГ Агюсо були виявлені такі сильні сторони:

- Сприятливі кліматичні умови для ведення сільського господарства;
- Родючі чорноземи;
- Досвід роботи на ринку;
- Кваліфікований персонал;
- Сучасний парк техніки та обладнання.

Також були виявлені такі слабкі сторони:

- Недостатній рівень механізації виробництва ;
- Зменшення чисельності працівників;
- Високі витрати на виробництво.

Для завоювання позицій у жорсткій конкурентній боротьбі ФГ Агюсо необхідно:

- Нарощувати обсяг виробництва за рахунок впровадження нових технологій та механізації виробництва;
- Підвищувати кваліфікацію персоналу;
- Знижувати витрати на виробництво.

Можливості ФГ Агюсо:

- Розширення виробництва;
- Впровадження нових технологій;
- Диверсифікація виробництва;
- Розширення ринків збуту;

Загрози ФГ Агюсо:

- Зміни кліматичних умов;
- Зростання цін на ресурси;
- Збільшення конкуренції;

Сприятливі кліматичні умови та родючі чорноземи дають ФГ Агюсо значні переваги в порівнянні з іншими підприємствами, розташованими в інших регіонах. Ці переваги необхідно використовувати в повному обсязі. Недостатній рівень механізації виробництва є однією з найважливіших проблем, які необхідно вирішити для підвищення ефективності виробництва. Зменшення чисельності працівників може сприяти зниженню рівня продуктивності праці. Для подолання цієї проблеми необхідно підвищувати кваліфікацію працівників та впроваджувати заходи щодо автоматизації виробництва. Високі витрати на виробництво є однією з основних причин зниження рентабельності підприємства. Для їх зниження необхідно впроваджувати заходи щодо підвищення ефективності виробництва, а також диверсифікувати виробництво. ФГ Агюсо має значні конкурентні переваги, які дозволяють йому займати міцні позиції на ринку. Однак, для подальшого розвитку підприємству необхідно вирішити ряд проблем, зокрема, підвищити рівень механізації виробництва, знизити витрати на виробництво та розширити ринки збуту продукції.

	Можливості	Погрози
	1. розширення ринку збуту та вихід на нові ринки (сегменти ринку); 2. створення нових каналів збуту (біржова торгівля); 3. розширення асортименту продукції, впровадження у виробництво нових видів с/г культур; 4. скорочення постійних витрат; 5. залучення інвесторів)	1. посилення конкурентного тиску та, як наслідок, конкурентної боротьби; 2. сповільнення темпів зростання ринку, через зниження платоспроможності населення; 3. зростання цін на ресурси, інфляція, несприятлива зміна валютних курсів і кредитних ставок; 4. труднощі при виході на нові ринки збуту.
Сильні сторони	Сила і можливості	Сила і погрози
1. значні виробничі потужності; 2. досить довгий виробничий цикл; 3. широкий асортимент продукції; 4. масовий попит на продукцію; 5. конкурентоспроможна продукція; 6. податкові пільги; 7. конкурентоспроможні ціни в порівнянні з конкурентами.	- розширення ринків збуту; - контроль за витратами, пошук шляхів їх скорочення, продаж або оренда не використовуваних площ та територій; - впровадження у виробництво нових видів продукції (диверсифікація)	- проведення гнучкої цінової політики, диференційованої залежно від замовника; пропозиція вигідних клієнтові умов оплати; - організація служби маркетингу, розробка нових рекламних кампаній, ретельне дослідження ринку.
Слабкі сторони	Слабкість і можливості	Слабкість і погрози
1. виснажене матеріально-технічне обладнання; 2. відсутність повноцінної власної сировинної бази; 3. відсутність інтернет-технологій в маркетинговій діяльності; 4. значні витрати на транспортні послуги; 5. відсутність організованої системи збуту продукції.	- залучення інвестицій для переоснащення виробництва новим обладнанням; - розробка нових маркетингових заходів щодо встановлення гнучкої цінової політики, створення системи збуту і розподілу, використання інтернет-технологій в маркетинговій діяльності..	- вивчення та можливе використання методики просування продукції менших підприємств; - оптимізація обсягів випуску продукції; підвищення якості продукції та незавершеного виробництва.

Рис. 2.1. Структура SWOT-аналізу конкурентоспроможності

Організація має значні виробничі потужності, широкий асортимент продукції та конкурентоспроможну продукцію. Однак, обладнання підприємства виснажене, відсутня повноцінна сировинна база, не використовуються інтернет-технології в маркетингу, значні витрати на транспортні послуги, відсутня організована система збуту продукції.

Організація має можливість розширити ринки збуту, скоротити витрати, впровадити нові види продукції, залучення інвестицій для переоснащення виробництва, розробити нові маркетингові заходи, вивчити методику просування продукції менших підприємств, оптимізувати обсяги випуску продукції та підвищити якість продукції [15].

Організації загрожують посилення конкурентної боротьби, сповільнення темпів зростання ринку, зростання цін на ресурси, інфляція, несприятлива зміна валютних курсів і кредитних ставок, труднощі при спробі виходу підприємства на нові ринки збуту.

ФГ Агюсо має значний земельний потенціал, який дозволяє без значних інвестицій організувати виробництво екологічно чистої сільськогосподарської продукції. Цей вид продукції користується попитом у світі, особливо в країнах з обмеженими природними ресурсами.

Однак, для ефективного управління підприємством необхідно також знати його слабкі сторони та вжити заходів для їх подолання.

Забезпечення ефективного управління підприємством включає в себе комплексну оцінку його конкурентоспроможності, що повинна виступати як ключовий елемент діяльності на всіх рівнях. Цей процес дозволяє визначити стратегію, обґрунтувати управлінські рішення та провести оцінку їх ефективності [43].

ФГ Агюсо прагне підвищити свою конкурентоспроможність на ринку сільськогосподарської продукції, щоб отримати більший прибуток та завоювати більшу ринкову частку. Для цього підприємство використовує комплекс факторів, зокрема стратегію, цінову політику, продуктивність праці, супутні послуги та інші.

Рейтинг підприємства – це комплексна оцінка його конкурентоспроможності, яка отримана шляхом об'єднання різномірних показників. Методика визначення рейтингу повинна бути раціональною та забезпечувати об'єктивність оцінки.

Методика визначення рейтингів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств передбачає чотири етапи:

1. Формування системи показників, які найбільш точно відображають конкурентоспроможність підприємств.
2. Стандартизація показників, щоб їх можна було порівняти.
3. Інтегральна оцінка стандартизованих показників, щоб отримати загальну оцінку конкурентоспроможності.
4. Ранжування підприємств за значенням рейтингів.

Найбільш важливим етапом є формування системи показників. Вона повинна бути всебічною та достовірною, щоб забезпечити точну та об'єктивну оцінку конкурентоспроможності [46].

Пропонована система показників включає такі показники:

1. Обсяг валової продукції та прибутку на одного середньорічного працівника, на 1 грн. основних виробничих засобів.
2. Виробництво валової продукції на 1 грн. виробничих витрат.
3. Рівень рентабельності підприємства.

Ці показники відображають різні аспекти конкурентоспроможності, такі як ефективність виробництва, економічна ефективність та прибутковість.

Кожен показник конкурентоспроможності має важливе значення.

Так, вихід валової продукції та прибутку на одного середньорічного працівника відображає рівень продуктивності праці. Обсяг валової продукції і прибутку на 1 грн. основних виробничих фондів показує віддачу від вкладених коштів. Вихід валової продукції на 1 грн. певної частини виробничих витрат відображає ефективність використання ресурсів. Рентабельність підприємства є найбільш загальним показником ефективності.

На практиці використовують різні способи визначення рейтингів. Метод бальних оцінок передбачає оцінку кожного показника за певною шкалою. Метод суми місць передбачає визначення місця підприємства за кожним показником і підсумовування цих місць. Метод відносних відхилень передбачає визначення відхилення фактичного значення показника від середнього значення. Метод багатовимірної середньої передбачає використання середньої з нормованих значень показників [33].

Для дослідження конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу обрано методику, яка передбачає:

- Визначення основних факторів конкурентоспроможності.
- Виділення групи показників, які характеризують ці фактори.
- Формування кола конкурентів.

- Визначення рейтингів конкурентів.

В економічній літературі окреслено такі ознаки, відповідно яких підприємства можна вважати конкурентами:

- Напрямок діяльності підприємств. Підприємства є конкурентами, якщо вони виробляють або продають один і той же товар або послугу.
- Місце на ринку. Підприємства є конкурентами, якщо вони продають товар або послугу на одному і тому ж ринку.
- Цільова аудиторія. Підприємства є конкурентами, якщо вони орієнтовані на одну і ту ж цільову аудиторію.
- Ціноутворення. Підприємства є конкурентами, якщо вони конкурують за ціною.
- Маркетингові заходи. Підприємства є конкурентами, якщо вони використовують схожі маркетингові заходи для просування своїх товарів або послуг [54].

Наприклад, два підприємства, які виробляють молоко, є конкурентами, оскільки вони виробляють один і той же товар. Два підприємства, які продають молоко в Києві, також є конкурентами, оскільки вони продають товар на одному і тому ж ринку. Два підприємства, які продають молоко споживачам з низьким рівнем доходу, також є конкурентами, оскільки вони орієнтовані на одну і ту ж цільову аудиторію. Два підприємства, які продають молоко за однаковою ціною, також є конкурентами, оскільки вони конкурують за ціною. Два підприємства, які використовують схожі маркетингові заходи для просування молока, також є конкурентами.

Також підприємства можуть бути конкурентами за наявності однієї або декількох з цих ознак. Наприклад, два підприємства, які виробляють молоко та продають його в Києві, є конкурентами, навіть якщо вони орієнтовані на різні цільові аудиторії та використовують різні маркетингові заходи [52].

Визначення конкурентів є важливим для підприємств, оскільки дозволяє їм краще зрозуміти свою конкурентну позицію на ринку та розробити ефективну конкурентну стратегію.

Для розрахунку рейтингу конкурентоспроможності підприємств використано дані, наведені в таблиці 2.5.

На основі даних, наведених у таблиці 2.5, було проведено оцінку конкурентоспроможності підприємств за допомогою різних методів інтегральної оцінки. Так, метод аналізу порівняльних переваг оцінює конкурентоспроможність підприємства за його відносним положенням щодо конкурентів. Метод теорії рівноваги оцінює конкурентоспроможність підприємства за його прибутковістю та витратами [51].

Отже, для отримання об'єктивної оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати комплексний підхід до оцінки, який включає в себе кілька методів інтегральної оцінки. Результати оцінки показали, що вибір методики інтегральної оцінки суттєво впливає на місце підприємства у рейтингу.

Таблиця 2.5

Показники конкурентоспроможності господарств

Господарство	Вироблено ВП:			Отримано прибутку:		Рівень рентабельності виробництва, %
	на 1 робітника, тис. грн.	на 1 грн. ОВФ, грн.	на 1 грн. витрат, грн.	на 1 працівника, тис. грн.	на 100 грн. ОВФ, грн.	
ФГ АГЮСО	103,7	1,54	0,87	9,88	42,26	14,84
ТОВ Колос	56,3	2,72	0,98	3,42	29,49	6,25
СТОВ Урожай	54,3	3,71	1,39	3,26	26,56	5,84
ТОВ Агрофірма Родос	90,3	4,45	1,29	3,36	29,72	6,33
В середньому по району	65,9	3,71	1,19	3,33	57,84	6,06

За даними рейтингу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств Кам'янського району Дніпропетровської області, складеного за методом суми місць у 2022 році, найбільш конкурентоспроможним є ТОВ

Агрофірма Родос. Найменшу конкурентоспроможність мають ФГ Агюсо, ТОВ Колос та СТОВ Урожай.

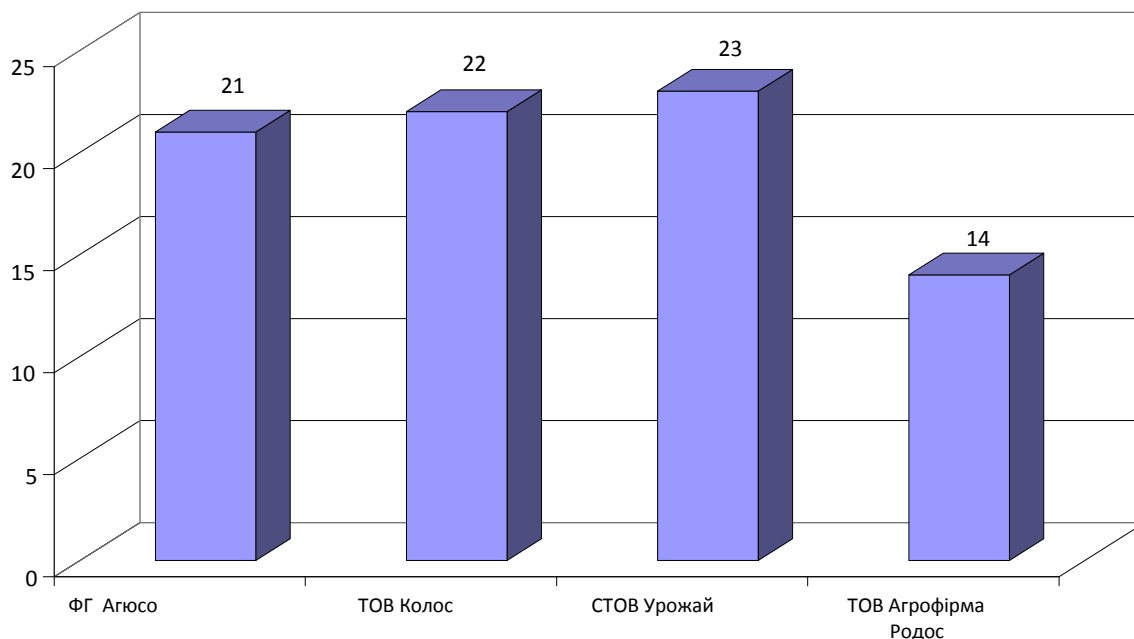


Рис. 2.2. Рівень конкурентоспроможності за методом суми місць

Таблиця 2.6

Показники рейтингу конкурентоспроможності господарств, 2022 р.

Господарство	Методика суми місць		Методика відносних відхилень		Методика багатовимірної середньої	
	K_i	Рейтингове місце	K_i	Рейтингове місце	K_i	Рейтингове місце
ФГ АГЮСО	22	2	0,47	4	1,14	1
ТОВ Колос	23	3	0,49	3	0,99	4
СТОВ Урожай	24	4	0,51	2	1,02	3
ТОВ АФ Родос	15	1	0,69	1	1,12	2

За результатами оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств Кам'янського району Дніпропетровської області за методом відносних відхилень, найбільш конкурентоспроможним є ТОВ Агрофірма Родос, найменш конкурентоспроможним - ФГ Агюсо.

За методом багатовимірної середньої найбільш конкурентоспроможними є ФГ Агюсо та ТОВ Агрофірма Родос, найменш

конкурентоспроможним - ТОВ Колос. За методом суми місць у 2022 році найбільш конкурентоспроможним є ТОВ Агрофірма Родос, менш конкурентоспроможними - ФГ Агюсо, ТОВ Колос та СТОВ Урожай.

За результатами оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств Кам'янського району Дніпропетровської області за методом відносних відхилень, найбільш конкурентоспроможним є ТОВ Агрофірма Родос, найменш конкурентоспроможним - ФГ Агюсо.

За методом багатовимірної середньої найбільш конкурентоспроможними є ФГ Агюсо та ТОВ Агрофірма Родос, найменш конкурентоспроможним - ТОВ Колос.

За методом суми місць у 2022 році найбільш конкурентоспроможним є ТОВ Агрофірма Родос, менш конкурентоспроможними - ФГ Агюсо, ТОВ Колос та СТОВ Урожай.

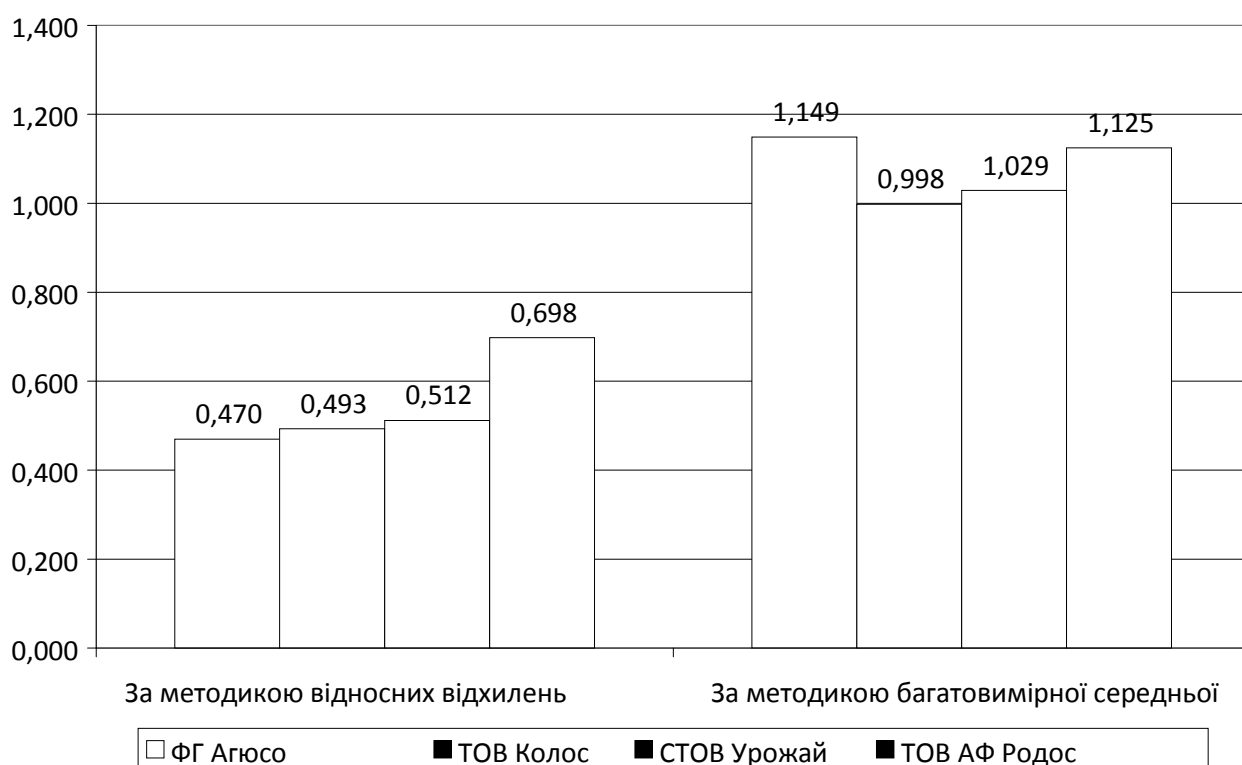


Рис. 2.3. Рейтинг сільськогосподарських підприємств і за рівнем їх конкурентоспроможності за методом відносних відхилень та багатовимірної середньої

Щоб визначити, наскільки однозначні інтегральні оцінки, отримані за

допомогою різних методичних підходів до розрахунку рейтингів, скористаємося коефіцієнтом рангової кореляції Спірмена.

$$r = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2.2)$$

де d - це різниця в рейтингах підприємств, визначених за різними методами. n - це кількість парних спостережень, тобто кількість випадків, коли рейтинги підприємств за одним методом відрізняються від рейтингів за іншим методом.

Для оцінки ступеня збігу рейтингів підприємств, визначених за різними методами інтегрування показників, скористаємося коефіцієнтом рангової кореляції Спірмена.

Зазвичай, отриманий показник коефіцієнта рангової кореляції Спірмена 0,3 і менше свідчать про слабку кореляцію, 0,4-0,7 - про середню кореляцію, а 0,7 і більше - про високу кореляцію.

На основі даних, наведених у таблиці 2.7, встановлено, що коефіцієнт рангової кореляції Спірмена між рейтингами сільськогосподарських підприємств Кам'янського району Дніпропетровської області, визначеними за методами суми місць та відносних відхилень, становить 0,932, тобто має високу кореляцію. Це означає, що результати оцінки за цими двома методами є вкрай схожими.

Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена між рейтингами, визначеними за методами відносних відхилень та багатовимірної середньої, становить 0,963, тобто має також високу кореляцію. Це означає, що результати оцінки за цими двома методами також є вкрай схожими.

Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена між рейтингами, визначеними за методами суми місць та багатовимірної середньої, становить 0,899, тобто має середню кореляцію. Це означає, що результати оцінки за цими двома методами є схожими, але не вкрай схожими.

На основі порівняння коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена можна зробити висновок, що метод суми місць є найменш точним методом оцінки конкурентоспроможності досліджуваних об'єктів. Це пов'язано з тим, що цей метод не враховує значущість окремих показників у загальному рейтингу. Використання рейтингових методів дозволяє об'єднати різні показники у єдиний інтегральний показник, що сприяє визначенню позиції підприємства в досліджуваній сукупності. За результатами порівняння рейтингових методів виявлено, що метод відносних відхилень та багатовимірної середньої є найбільш точним і рекомендованим для практичного використання. У контексті вивчення конкурентного середовища, структури конкурентних сил та дослідження конкурентів, ці методи стають важливими етапами у розробленні стратегії конкуренції. Ця інформація допомагає підприємству розуміти, хто є його конкурентами, визначати їхні сильні та слабкі сторони, а також усвідомлювати фактори, які впливають на конкурентне середовище. Однак, для розроблення ефективної стратегії підприємству необхідно також чітко уявляти своє власне становище в конкурентному середовищі. Це означає, що підприємство має оцінити свої власні сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, які існують для нього в конкурентному середовищі.

Тільки маючи чітке розуміння свого власного становища в конкурентному середовищі, підприємство може розробити стратегію, яка буде відповідати його цілям і можливостям.

Для оцінки конкурентного профілю підприємства ФГ Агюсо порівняно з його головними конкурентами складемо матрицю за ключовими факторами успіху (табл.2.7).

Після проведеного дослідження, можемо спостерігати, що підприємство ФГ Агюсо є конкурентоспроможним, але має можливості для підвищення конкурентоспроможності продукції. Зокрема, підприємство може поліпшити якість продукції та знизити ціну.

Таблиця 2.7

Матриця конкурентного профілю досліджуваних господарств

Показник	Оцінка показника	ФГ Агюсо		СТОВ Урожай		ТОВ АФ Родос	
		Місце	Підсумкова оцінка	Місце	Підсумкова оцінка	Місце	Підсумкова оцінка
Обсяги ринку	0,16	3	0,46	3	0,46	5	0,76
Ймовірності маневрування ціни	0,21	4	0,81	3	0,61	5	1,10
Можливості фінансових ресурсів підприємства	0,11	3	0,31	3	0,31	4	0,41
Якість продукції	0,41	3	1,21	4	1,61	5	2,10
Аналіз поставок	0,15	5	0,76	4	0,61	5	0,76
Загальний бал	1,10	-	3,51	-	3,56	-	4,91

Для цього підприємство може розробити стратегію, яка орієнтується на такі переваги, як:

- Якість обслуговування: підприємство може надавати якісне обслуговування клієнтам, щоб вони були задоволені і поверталися за новим товаром або послугою.
- Оптимальна ціна: підприємство може розробити цінову політику, яка буде привабливою для споживачів.
- Технологічна перевага: підприємство може впроваджувати нові технології, щоб підвищити ефективність виробництва та знизити витрати.
- Цінність: підприємство може створити унікальний продукт або послугу, яка буде цінуватися споживачами.

Підприємство також прагне стати виробником із низькими показниками витрат, тобто мати значну конкурентну перевагу, засновану на витратах. Для цього можна:

- Впроваджувати нові технології: нові технології можуть допомогти підприємству підвищити ефективність виробництва та знизити витрати.

- Оптимізувати виробничі процеси: підприємство може переглянути свої виробничі процеси та знайти способи їх оптимізації.

- Оптимізувати закупівлі: підприємство може знайти постачальників, які пропонують найкращі ціни та умови.

Крім того, підприємству важливо надавати якісне обслуговування, задовольняючи потреби споживачів. Це допоможе завоювати довіру споживачів і зробити їх постійними клієнтами.

Висновки до розділу 2.

Фермерське господарство Агюсо розміщується в Кам'янському районі Дніпропетровської області, на відстані 90 км від обласного центру. У структурі товарної продукції ФГ Агюсо домінує рослинництво, частка якого в 2022 році становила 95%. Тваринництво, навпаки, є незначущою галуззю, частка якої становить лише 5%.

Основними культурами, що вирощуються в ФГ Агюсо, є зернові та соняшник. У 2022 році їх частка в структурі товарної продукції становила 45% та 51% відповідно.

Зростання прибутку підприємства також є позитивним явищем. Це свідчить про те, що господарство отримує достатньо коштів для фінансування своєї діяльності та розвитку.

На основі порівняння коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена можна зробити висновок, що метод суми місць є найменш точним методом оцінки конкурентоспроможності досліджуваних об'єктів. Це пов'язано з тим, що цей метод не враховує значущість окремих показників у загальному рейтингу. Використання рейтингових методів дозволяє об'єднати різні показники у єдиний інтегральний показник, що сприяє визначенню позиції підприємства в досліджуваній сукупності. За результатами порівняння рейтингових

методів виявлено, що метод відносних відхилень та багатовимірної середньої є найбільш точним і рекомендованим для практичного використання.

Після проведеного дослідження, можемо спостерігати, що підприємство ФГ Агюсо є конкурентоспроможним, але має можливості для підвищення конкурентоспроможності продукції. Зокрема, підприємство може поліпшити якість продукції та знизити ціну.

Підприємство також прагне стати виробником із низькими показниками витрат, тобто мати значну конкурентну перевагу, засновану на витратах. Для цього можна:

- Впроваджувати нові технології: нові технології можуть допомогти підприємству підвищити ефективність виробництва та знизити витрати.

- Оптимізувати виробничі процеси: підприємство може переглянути свої виробничі процеси та знайти способи їх оптимізації.

- Оптимізувати закупівлі: підприємство може знайти постачальників, які пропонують найкращі ціни та умови.

Крім того, підприємству важливо надавати якісне обслуговування, задовольняючи потреби споживачів. Це допоможе завоювати довіру споживачів і зробити їх постійними клієнтами.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФГ АГЮСО ЧЕРЕЗ ЙОГО СИСТЕМУ МАРКЕТИНГУ

3.1. Концептуальна модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю ФГ Агюсо в сучасних умовах

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби на вітчизняному ринку виробництва аграрної продукції фермерському господарству (ФГ) Агюсо необхідно розробити механізм стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю. Це дозволить підвищити конкурентний статус ФГ на ринку.

Впровадження та ефективне використання інструментарію маркетингового управління конкурентоспроможністю потребує виконання певних вимог. Вони представлені на рис. 3.1.

Створення концептуальної моделі ефективного інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю на досліджуваному підприємстві дозволяє реалізувати як операційний, так і стратегічний маркетинг. Операційний маркетинг представляє собою активний аспект, який включає виконання маркетингових заходів. Стратегічний маркетинг, у свою чергу, є аналітичним аспектом, завершуючи ся вибором стратегій конкурентної переваги.

Розроблена ФГ Агюсо концептуальна модель ефективного інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю представляє собою систему взаємопов'язаних маркетингових елементів, які розподілені за трьома рівнями управління: тактичним, оперативним та стратегічним. Ця система повинна забезпечити підприємству стабільну конкурентну перевагу шляхом задоволення потреб та запитів споживачів.

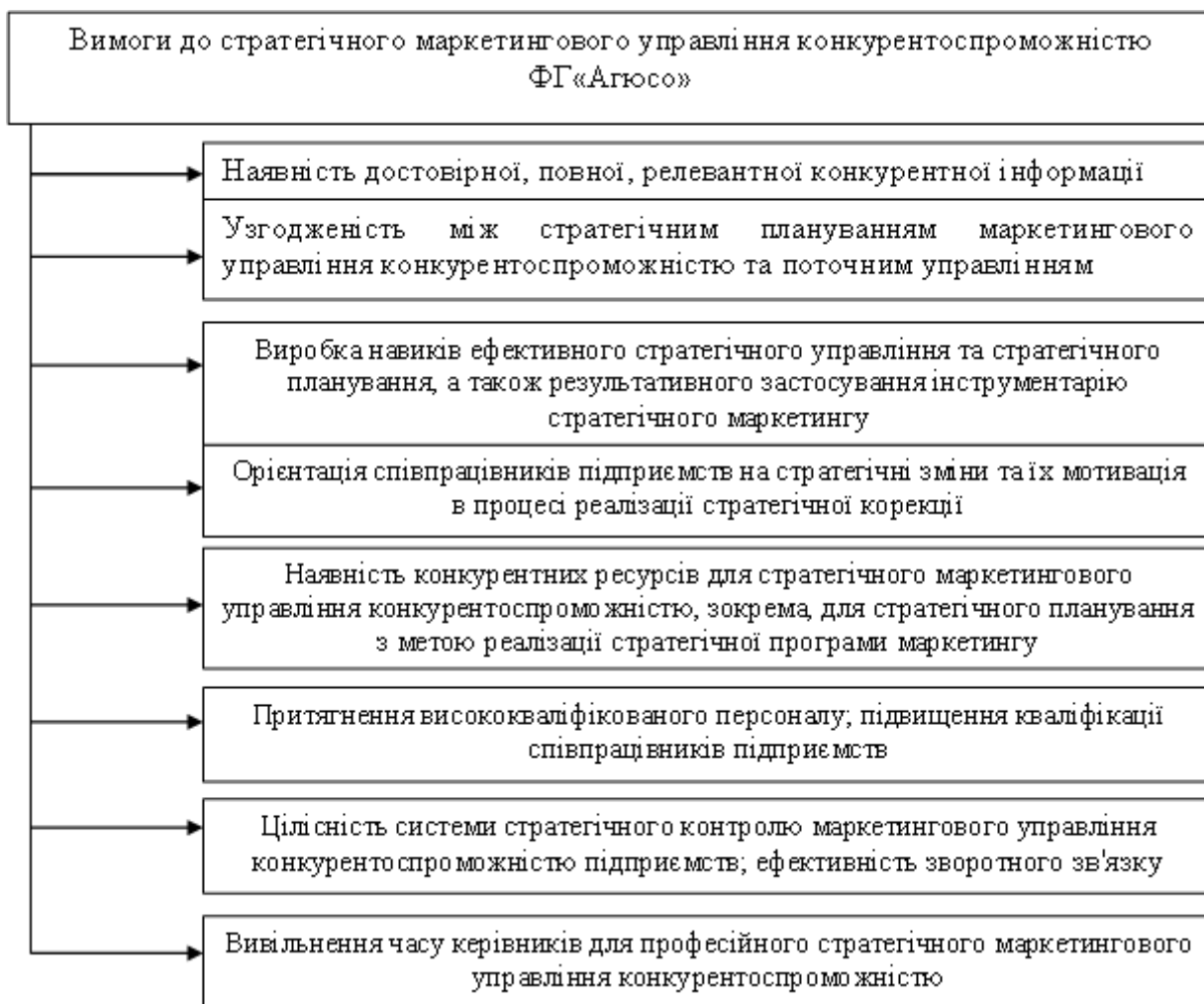


Рис. 3.1. Забезпечення стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю ФГ Агюсо

Дана модель являє собою органічний та налагоджений процес впевненого процесу інтеграції всіх управлінських дій щодо покращення конкурентоспроможності фермерського господарства у довгостроковій перспективі та як наслідок підвищення його рентабельності та прибутковості.

Модель управління конкурентоспроможністю, що була створена ФГ Агюсо, складається з трьох рівнів: стратегічного, тактичного та оперативного.

Основна мета цієї моделі - не лише формування внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства, але і його трансформація в стратегічні фактори успіху в динамічному конкурентному середовищі.

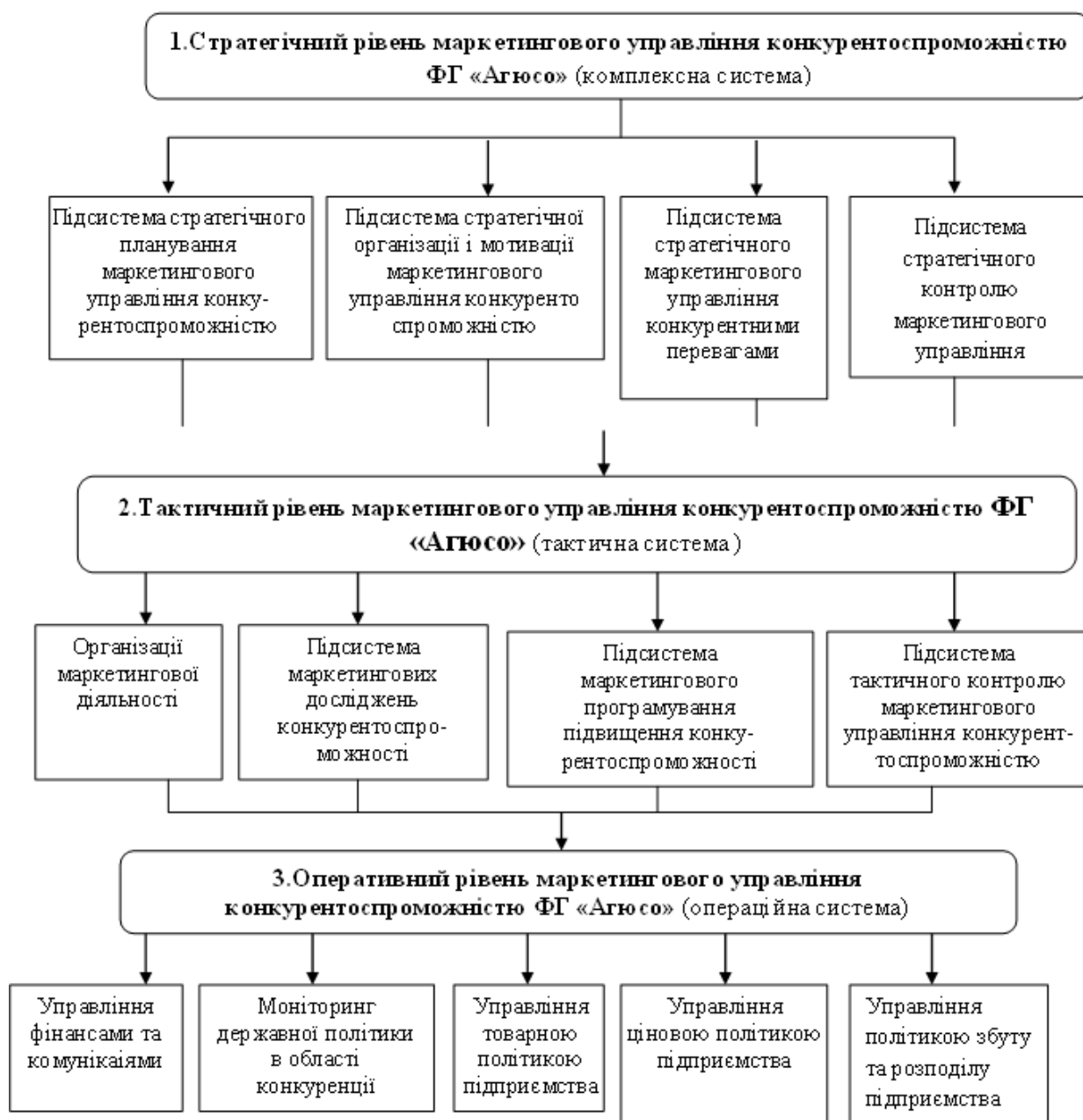


Рис.3.2. Концептуальна модель ІМУ ФГ Агюсо

Забезпечення успіху відбувається на стратегічному етапі моделі, де проходить формування та впровадження комплексної системи ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю господарства. Тактичний рівень моделі включає в себе такі підсистеми:

- організації маркетингової діяльності;
- маркетингових досліджень в сфері конкурентоспроможності підприємства;
- маркетингового програмування щодо напрямків підвищення конкурентоспроможності;

– тактичного (поточного) контролю щодо управління конкурентоспроможністю господарства [36].

Багатоваріантність є основним принципом стратегічного планування, тому необхідно розробити кілька альтернатив, з яких буде обрано оптимальну стратегію розвитку підприємства, що максимально підвищить його довгострокову ефективність на вітчизняному та зарубіжному ринках.

Маркетингові стратегії конкурентного спрямування націлені на оптимальну та своєчасну адаптацію господарства до змін в динамічному маркетинговому середовищі з метою досягнення стратегічних цілей [53].

Це є основою та фундаментом, що забезпечують результативну діяльність підприємства в умовах маркетингової орієнтації. До складу цих стратегій входять наступні компоненти:

- 1) корпоративні – це є глобальні, конкурентні, антикризові стратегії підприємства;
- 2) Бізнес-стратегії – це стратегії, які визначають загальний напрямок розвитку підприємства. Вони включають стратегії експорту, сегментації, позиціонування, інвестування, портфельні стратегії, стратегії вибору цільового ринку та управління набором певних галузей.
- 3) Функціональні стратегії – це стратегії, які деталізують бізнес-стратегії та визначають, як підприємство буде досягати своїх цілей. Вони включають товарні стратегії, стратегії збуту та розподілу, стратегії цінової політики, стратегії просування, збуту, реклами, стратегії управління персоналом, стратегії в сфері фінансів [42].

Керівництву ФГ Агюсо слід періодично переглядати портфель конкурентних маркетингових стратегій. Це необхідно для того, щоб адаптувати конкурентні активи і ключові компетенції підприємства до змін конкурентного середовища ринку виробництва аграрної продукції.

Алгоритм розробки та діагностики портфеля маркетингових конкурентних стратегій ФГ Агюсо представлено на рис. 3.3.

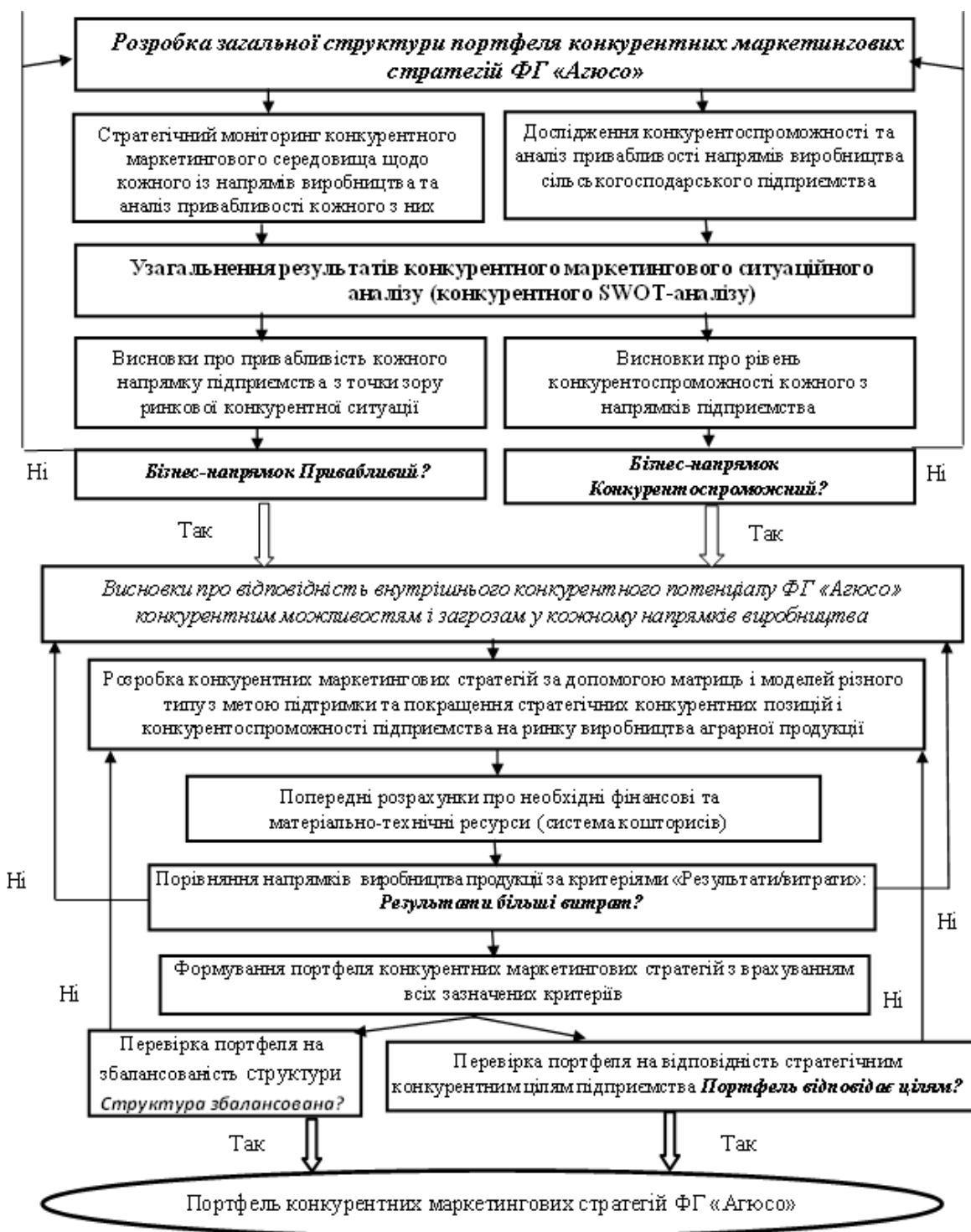


Рис.3.3. Алгоритм розробки та діагностики портфеля маркетингових конкурентних стратегій ФГ Агюсо

Алгоритм складається з чотирьох етапів:

1. Аналіз конкурентного середовища. На цьому етапі необхідно провести аналіз конкурентного середовища, щоб визначити основні тенденції та зміни, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

2. Аналіз конкурентних активів і ключових компетенцій. На цьому етапі необхідно оцінити конкурентні активи і ключові компетенції підприємства, щоб визначити їхні сильні та слабкі сторони.

3. Розробка альтернативних стратегій. На цьому етапі необхідно розробити альтернативні стратегії, які відповідають вимогам конкурентного середовища та конкурентним активам і ключовим компетенціям підприємства.

4. Вибір оптимальної стратегії. На цьому етапі необхідно вибрати оптимальну стратегію, яка забезпечить підприємству конкурентні переваги на ринку [39].

Вона включає в себе такі складові:

- Стратегічна орієнтація - це загальний напрямок діяльності підприємства, який визначається його цілями, цінностями та місією. Стратегічна орієнтація визначає пріоритети маркетингової діяльності підприємства та його ставлення до конкурентів.

- Маркетингова стратегія - це комплекс заходів, спрямованих на досягнення маркетингових цілей підприємства. Маркетингова стратегія визначає, як підприємство буде конкурувати на ринку, які цільові ринки буде обслуговувати, які товари та послуги буде пропонувати, які маркетингові інструменти буде використовувати.

- Структура маркетингового підрозділу - це сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують виконання маркетингових функцій. Структура маркетингового підрозділу повинна відповідати маркетинговій стратегії підприємства та забезпечувати ефективне виконання маркетингових завдань.

- Маркетингова культура - це система цінностей, норм і правил, які визначають поведінку працівників маркетингового підрозділу. Маркетингова

культура повинна сприяти ефективному виконанню маркетингових завдань та досягненню маркетингових цілей підприємства.

- Маркетингові процеси - це сукупність взаємопов'язаних дій, які забезпечують виконання маркетингових функцій. Маркетингові процеси повинні бути ефективними та результативними.

- Маркетинговий контроль - це система заходів, спрямованих на оцінку ефективності маркетингової діяльності підприємства. Маркетинговий контроль дозволяє виявити недоліки маркетингової діяльності та вжити заходів щодо їх усунення [10].

Стратегічна орієнтація та маркетингова стратегія є основою системи стратегічної організації і мотивації маркетингового управління конкурентоспроможністю. Вони визначають напрямок діяльності підприємства та його ставлення до конкурентів.

Структура маркетингового підрозділу повинна відповідати маркетинговій стратегії підприємства та забезпечувати ефективне виконання маркетингових завдань.

Маркетингова культура повинна сприяти ефективному виконанню маркетингових завдань та досягненню маркетингових цілей підприємства.

Маркетингові процеси повинні бути ефективними та результативними.

Маркетинговий контроль дозволяє виявити недоліки маркетингової діяльності та вжити заходів щодо їх усунення [26].

Мотивація маркетингового персоналу є важливим елементом системи стратегічної організації і мотивації маркетингового управління конкурентоспроможністю. Вона повинна бути спрямована на підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Мотивація маркетингового персоналу може здійснюватися за допомогою таких методів:

- Матеріальна мотивація - це надання працівникам матеріальних благ, таких як заробітна плата, премії, відпустки, соціальні гарантії тощо.

- Нематеріальна мотивація - це надання працівникам нематеріальних благ, таких як визнання заслуг, особистісний розвиток, творча самореалізація тощо.

Матеріальна мотивація є найбільш поширеним методом мотивації маркетингового персоналу. Вона дозволяє залучити та утримати кваліфікованих працівників, забезпечити їхню матеріальну незалежність та стимулювати до ефективної праці [30].

Нематеріальна мотивація є не менш важливою, ніж матеріальна. Вона дозволяє підвищити задоволеність працівників своєю роботою, мотивувати їх до творчої праці та сприяти їхньому особистісному розвитку.

Система стратегічної організації і мотивації маркетингового управління конкурентоспроможністю повинна бути розроблена з урахуванням особливостей підприємства, його маркетингової стратегії та цільових ринків.

Показники ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю можуть бути такими:

- Фінансові показники - це показники, що відображають фінансові результати діяльності підприємства. До фінансових показників ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю можуть відноситися такі, як: обсяг продажів, прибуток, рентабельність продажів, рентабельність активів тощо.

- Маркетингові показники - це показники, що відображають результати маркетингової діяльності підприємства. До маркетингових показників ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю можуть відноситися такі, як: частка ринку, рівень задоволення споживачів, рівень інформованості споживачів про підприємство тощо.

- Конкурентні показники - це показники, що відображають конкурентні переваги підприємства. До конкурентних показників ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю можуть

відноситися такі, як: якість продукції, цінова конкурентоспроможність, рівень обслуговування тощо [25].

Система стратегічного контролю маркетингового управління конкурентоспроможністю є важливим інструментом, який дозволяє підприємству забезпечувати ефективність своєї маркетингової діяльності та досягати конкурентних переваг.

Структура маркетингового підрозділу ФГ Агюсо повинна бути розроблена таким чином, щоб забезпечити ефективне виконання маркетингових функцій. Структура підрозділу повинна передбачати наявність таких підрозділів, як:

- Відділ маркетингових досліджень. Цей підрозділ відповідає за проведення маркетингових досліджень, які необхідні для розробки маркетингової стратегії ФГ Агюсо.
- Відділ маркетингу продукції. Цей підрозділ відповідає за розробку і реалізацію маркетингової стратегії для продукції ФГ Агюсо.
- Відділ маркетингу каналів розподілу. Цей підрозділ відповідає за розробку і реалізацію маркетингової стратегії для каналів розподілу продукції ФГ Агюсо.
- Відділ маркетингу просування. Цей підрозділ відповідає за розробку і реалізацію маркетингової стратегії для просування продукції ФГ Агюсо.
- Відділ маркетингу цін. Цей підрозділ відповідає за розробку і реалізацію маркетингової стратегії для цін на продукцію ФГ Агюсо.

Маркетингова культура ФГ Агюсо повинна бути орієнтована на задоволення потреб споживачів та досягнення конкурентних переваг на ринку. Маркетингова культура повинна сприяти творчості та інноваційності працівників маркетингового підрозділу.

Маркетингові процеси ФГ Агюсо повинні бути ефективними та результативними. Вони повинні забезпечувати своєчасне і якісне виконання маркетингових завдань.

Маркетинговий контроль ФГ Агюсо повинен бути регулярним і систематичним. Він повинен дозволяти виявляти недоліки маркетингової діяльності та вжити заходів щодо їх усунення.

Розробка та впровадження підсистеми організації маркетингової діяльності ФГ Агюсо дозволить підприємству підвищити ефективність своєї маркетингової діяльності та досягти конкурентних переваг на ринку.

Щоб ФГ Агюсо було конкурентоспроможним на ринку виробництва аграрної продукції, необхідно вдосконалювати його товарну політику. Для цього слід керуватися концепцією прибутковості товару, яка передбачає розгляд товарної політики в контексті управління ринковою атрибутикою товарів. Ринкову атрибутику товару можна розділити на три складові: ринкову ідею, реальний товар та позиційне підкріплення товару.

Конкретні заходи, які можуть бути включені до товарної стратегії сільськогосподарського підприємства, включають:

- Розширення асортименту продукції. Сільськогосподарське підприємство може розширити асортимент продукції, щоб задовольнити потреби більш широкого кола споживачів. Наприклад, підприємство може почати виробляти нові види сільськогосподарської продукції, такі як нові сорти овочів або фруктів, або нові продукти з переробки сільськогосподарської продукції.
- Покращення якості продукції. Сільськогосподарське підприємство може покращити якість продукції, щоб зробити її більш привабливою для споживачів. Це може включати використання кращих сортів насіння, добрив та засобів захисту рослин, а також впровадження сучасних технологій виробництва.
- Зниження ціни продукції. Сільськогосподарське підприємство може знижувати ціну продукції, щоб зробити її більш доступною для споживачів. Це може бути особливо ефективним у разі масового виробництва продукції.

- Розширення каналів розподілу продукції. Сільськогосподарське підприємство може розширити канали розподілу продукції, щоб зробити її більш доступною для споживачів. Це може включати пошук нових оптових і роздрібних торговців, а також розвиток власної мережі збуту.

- Підвищення ефективності маркетингової комунікації. Сільськогосподарське підприємство може підвищити ефективність маркетингової комунікації, щоб донести інформацію про свій товар до цільової аудиторії. Це може включати використання нових каналів комунікації, таких як соціальні мережі, а також впровадження сучасних технологій маркетингової комунікації [27].

Управління ціновою політикою підприємства охоплює такі основні етапи:

- Планування цінової політики. На цьому етапі визначаються цілі цінової політики, такі як максимізація прибутку, завоювання частки ринку, забезпечення конкурентоспроможності тощо. Також розробляються основні принципи ціноутворення, такі як ціноутворення за собівартістю, ціноутворення на основі попиту, ціноутворення на основі конкуренції тощо.

- Формування цінової стратегії. На цьому етапі розробляється конкретна модель ціноутворення, яка буде використовуватися підприємством. Цінова стратегія може бути фіксованою, диференційованою або гнучкою.

- Реалізація цінової політики. На цьому етапі здійснюється встановлення цін на товари і послуги підприємства. Ціни повинні відповідати цілям і принципам цінової політики, а також бути прийнятними для цільової аудиторії.

- Контроль цінової політики. На цьому етапі здійснюється оцінка ефективності цінової політики. Контроль дозволяє виявити недоліки цінової політики та вжити заходів щодо їх усунення.

Управління ціновою політикою є важливим компонентом маркетингової стратегії підприємства. Здійснення ефективної цінової

стратегії сприяє досягненню різноманітних цілей та завдань, таких як максимізація прибутку, завоювання більшої частки ринку та забезпечення конкурентоспроможності [51].

Конкретні цінові стратегії, які може використовувати ФГ Агюсо, включають:

- Ціноутворення на основі попиту. Ця стратегія передбачає встановлення ціни на основі того, яку ціну споживачі готові заплатити за товар. ФГ Агюсо може використовувати цю стратегію, щоб задовольнити потреби своїх споживачів і збільшити обсяг продажів.
- Ціноутворення на основі конкуренції. Ця стратегія передбачає встановлення ціни на основі цін, які пропонують конкуренти. ФГ Агюсо може використовувати цю стратегію, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку.

ФГ Агюсо може використовувати ці стратегії окремо або в комбінації. Наприклад, підприємство може встановити базову ціну на основі попиту, а потім проводити періодичні знижки, щоб відповідати цінам конкурентів.

Конкретні заходи, які можуть бути включені до управління політикою збуту та розподілу підприємства, включають:

- Аналіз потреб споживачів. Аналіз дозволяє підприємству визначити, як споживачі купують і використовують його товари і послуги.
- Аналіз конкурентів. Аналіз дозволяє підприємству визначити канали розподілу, які використовують його конкуренти.
- Розробка стратегії каналів розподілу. Стратегія каналів розподілу визначає, як товари і послуги підприємства будуть доставлені до споживачів.
- Відбір партнерів по каналу розподілу. Партнери по каналу розподілу - це організації, які допомагають підприємству доставляти товари і послуги до споживачів.
- Розвиток відносин з партнерами по каналу розподілу. Важливо розвивати відносини з партнерами по каналу розподілу, щоб забезпечити ефективне співробітництво.

- Управління запасами. Управління запасами передбачає забезпечення наявності товарів у потрібній кількості в потрібний час.

- Логістика. Логістика - це процес управління потоком матеріалів і інформації від постачальників до споживачів [10].

Отже, запровадження концептуальної моделі інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю дозволить ФГ Агюсо піднятися на новий рівень управління конкурентоспроможністю. Цей підхід буде ґрунтуватися на стратегічному, комплексному та системному підході, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій ФГ Агюсо в сучасному конкурентному середовищі.

3.2. Метод ієрархічного аналізу та розрахунок індексу когерентності ФГ Агюсо

Проведений аналіз підприємства за допомогою SWOT-аналізу дає підстави стверджувати про велику різноманітність напрямів розвитку підприємства, тому для вибору напрямку підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства застосуємо метод ієрархічного аналізу (або метод Сааті).

Перший крок методу ієрархічного аналізу - це декомпозиція проблеми на складові частини. Проблему представляємо у вигляді ієрархії, на вершині якої знаходиться мета. Нижче мети розташовані критерії, які враховуються при вирішенні проблеми. На останньому рівні ієрархії представлені альтернативні варіанти рішення. Ієрархія визначення напрямку розвитку ФГ Агюсо представлена на рис. 3.4.

Отже, ієрархія була побудована на основі даних SWOT-аналізу підприємства, наведеного в табл.2.7, використовуючи його сильні та слабкі сторони.



Рис.3.4. Концептуальна модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю ФГ Агюсо

Враховуючи, що конкурентоспроможність ФГ Агюсо визначають показники, які розкривають суть конкурентоспроможності певного виду продукції, фінансовий стан сільськогосподарського підприємства, рівень продажів і просування продукту, ефективність виробництва, діловий імідж господарства тощо нами були сформовані певні критерії або напрями, зміна яких потенційно може мати позитивну тенденцію на конкурентоспроможність ФГ Агюсо.

Таким чином, із представленої ієрархії випливає, що вибір напрямку підвищення конкурентоспроможності ФГ Агюсо ґрунтується на таких критеріях, а саме:

- 1) удосконалення системи управління ФГ Агюсо;
- 2) активізація збутової діяльності ФГ Агюсо;
- 3) підвищення прибутковості ФГ Агюсо;
- 4) покращення фінансового стану ФГ Агюсо.

Другим етапом у методі ієрархічного аналізу є створення матриць парних порівнянь для кожного рівня ієрархії. У цих матрицях елементи оцінюються за їх важливість для досягнення визначеної мети. Якщо елемент, розташований ліворуч, вважається важливішим за елемент, розташований зверху, то відповідна клітинка матриці заповнюється цілим натуральним числом. У випадку, коли елемент, розташований ліворуч, менш важливий за елемент, розташований зверху, у клітинку вводиться дробове число. Відносна важливість будь-якого елемента, який порівнюється з самим собою, вважається рівною одиниці [4]. Розрахунок векторів пріоритетів для відповідальних осіб, критеріїв та альтернатив передбачає заповнення матриць попарних порівнянь, обчислення компонентів власного вектора матриць, вектора нормованої матриці, індексу узгодженості та відношення узгодженості до наведених формул. 3.1.-3.4:

$$W_{norm} = \frac{W_i}{\sum_{i=1}^n W_i} \quad (3.1)$$

де – W_{norm} - нормалізований вектор матриці парних порівнянь;

$$\lambda_{max} = \sum_{j=1}^n a_{ij} \times W_{norm.j} = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{1=1}^n E_{ij} \times W_i \right) \quad (3.2)$$

де – λ_{max} - максимальне фактичне значення матриці;

$$I_c = \frac{(\lambda_{max} \times n)}{n} \leq 0,2 \quad (3.3)$$

де I_c – індекс когерентності.

$$CR = \frac{I_c}{I_{ac}} \quad (3.4)$$

де CR - коефіцієнт когерентності; I_{ac} - середнє значення індексу сталості.

Значення критерію пріоритетності ФГ Агюсо наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Значення критерію пріоритетності ФГ Агюсо

Показник	Покращення фінансового стану	Активізація збутової діяльності	Підвищення рівня прибутку	Вдосконалення системи управління	W_{norm}
Покращення фінансового стану	0,95	0,7	5	0,23	0,24
Активізація збутової діяльності	2,07	2,1	3	0,86	0,36
Підвищення рівня прибутку	0,98	0,89	2	0,27	0,12
Вдосконалення системи управління	3,02	1,3	8	2,12	0,63
Σ	7,02	4,99	18,00	3,46	6,12
				IC	0,21
				CR	0,23

Таким чином, з наведеної нижче таблиці видно, що при виборі напряму підвищення ефективної конкурентоспроможності певного підприємства обіграється критерій удосконалення системи управління та активізації маркетингової діяльності, значення якого становлять відповідно 0,63 та 0,36. Значення індексу когерентності, менше 0,2, і відносної когерентності, що не перевищує 0,1, свідчить про звуження експертних думок. Визначивши відносну важливість критеріїв здійснюючи вибір аналогів, відбулося визначення певних пріоритетів альтернатив для кожного з критеріїв. Для того, щоб було легше подавати альтернативи в таблицю, символи, які представлені в табл. 3.1 було зафіксовано, а результати визначення пріоритетності за критеріями наведені в додатку Б та В. На основі проведеного аналізу можна визначити фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, які потребують підвищення.

Таблиця 3.2.

Умовне позначення альтернатив (об'єктів) підвищення
конкурентоспроможності ФГ Агюсо

№ показника	Назва показника
1	Чітке структурування організаційної структури
2	Перехід до процесного управління
3	Розширення штату співробітників
4	Перехід до процесного управління
5	Запровадження напрямку діяльності, який би подолав сезонність галузі
6	Доступ до нового ринку
7	Розширення асортименту продукції
8	Удосконалити технологію продажів
9	Збільшити дохід від продажів
10	Зниження витрат, які покриваються прибутком
11	Рефінансування дебіторської заборгованості

Оскільки в даному випадку вплив на зовнішні фактори підприємство не має, актуальними є внутрішні фактори [11].

Завершальним кроком методу методу ієрархічного аналізу та розрахунку індексу когерентності є складання узагальнених оцінок пріоритезації як суми добутоків у рядках оцінок для кожного критерію, отриманого з таблиць, що наведені в додатку А та Б, за вагою кожного критерію, отриманого з табл. 3.1. Результати розрахунків узагальнених оцінок пріоритетів зведені в табл. 3.3. Отже, з наведених даних, видно, що підвищення конкурентоспроможності ФГ Агюсо необхідно, насамперед, у таких напрямках:

- удосконалення системи управління;
- активізація маркетингової діяльності підприємства.

Таблиця 3.3.

Результати розрахунків узагальнених оцінок пріоритетності напряму
підвищення конкурентоспроможності ФГ Агюсо

Показник	Вдосконалення системи управління	Активізація збутової діяльності	Підвищення рівня прибутку	Поліпшення фінансового стану	Загальна оцінка
1	0,15	0,34	0,06	0,1	0,65
2	0,33	0,41	0,12	0,14	1,00
3	0,09	0,19	0,19	0,35	0,82
4	0,26	0,26	0,07	0,27	0,86
5	0,2	0,13	0,12	0,04	0,49
6	0,12	0,12	0,03	0,09	0,36
7	0,08	0,16	0,02	0,08	0,34
8	0,07	0,15	0,04	0,04	0,31
9	0,06	0,12	0,02	0,06	0,26
10	0,05	0,12	0,01	0,05	0,23
11	0,07	0,15	0,02	0,04	0,28
W	1,48	2,15	0,7	1,26	-

Удосконалення системи управління означає розширення штату в випадку ФГ Агюсо це є створення маркетингового відділу (показник 2, вага - 1,00), перехід до процесу управління (показник 3, вага - 0,82). Щодо активізації системи збуту, то для підприємства даного сектору було доцільно запровадити такий напрямок діяльності, який би подолав сезонність галузі, яку обслуговує підприємство (показник 4, ваговий рейтинг – 0,86), а також вихід підприємства на нові ринки (показник 5, вагова оцінка – 0,49).

Отже, основними факторами впливу, які потребують вдосконалення в контексті покращення системи управління конкурентоспроможністю, для даного підприємства є: управлінські (ефективність системи управління підприємством та маркетингова діяльність); ринок (якість послуг); ресурс (якість вибору постачальників та організація співпраці з ними) [34].

Висновки до розділу 3

Концептуальна модель інтегрованого маркетингового управління ефективною конкурентоспроможністю ФГ Агюсо являє собою певну сукупність взаємопов'язаних та розподілених за відповідними рівнями (тактичним, оперативним та стратегічним) управління господарством складових або елементів маркетингової діяльності, які в свою чергу мають забезпечити стабільну, довгострокову конкурентну перевагу підприємству з допомогою задоволення конкретних потреб та запитів споживачів. Впровадження концептуальної ефективною моделі ІМУ конкурентоспроможністю, яка визначена на рисунку 3.3 у дослідженні ФГ Агюсо, має на меті сприяти стратегічному, комплексному та системному підходу до управління конкурентоспроможністю в умовах сучасної економіки.

Використання методу ієрархічного аналізу та розрахунку індексу когерентності дає можливість визначити фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, які потребують підвищення. Оскільки в даному випадку вплив на зовнішні фактори підприємство не має, актуальними є внутрішні фактори [6].

З проведеного дослідження, можливо зробити певні висновки, що підвищення конкурентоспроможності ФГ Агюсо необхідно, насамперед, у таких напрямках: удосконалення системи управління; активізація маркетингової діяльності підприємства.

Удосконалення системи управління означає розширення штату, в випадку ФГ Агюсо - це є створення маркетингового відділу (показник 2, вага - 1,00), перехід до процесу управління (показник 3, вага - 0,82). Щодо активізації системи збуту, то для підприємства даного сектору було доцільно запровадити такий напрямок діяльності, який би подолав сезонність галузі, яку обслуговує підприємство (показник 4, ваговий рейтинг – 0,86), а також вихід підприємства на нові ринки (показник 5, вагова оцінка – 0,49).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ретельний аналіз вчених джерел вказує на відсутність стандартизації та уніфікації як для самого поняття "конкурентоспроможність підприємства", так і для критеріїв її оцінки. На основі розглянутих теорій та підходів до визначення цього поняття ми пропонуємо авторський системно-інтеграційний підхід до його тлумачення. Згідно з цим підходом, конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність господарюючого суб'єкта (підприємства) встановлювати якісні та тривалі взаємини з різними суб'єктами ринку (постачальниками, посередниками, споживачами, інвесторами, професійними клієнтами, бізнес-партнерами тощо), які легко та швидко адаптуються до змін макро- та мікросередовища ринку. Ця здатність спрямована на побудову ефективних бізнес-процесів, стійкий зріст прибутку та отримання конкурентних переваг.

Щодо методів управління конкурентоспроможністю, то можна виділити наступні: процесний, ситуаційний, системний, функціональний.

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це діяльність, спрямована на формування та підтримку конкурентних переваг підприємства за рахунок впливу на його господарську діяльність.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є процесом визначення його переваг та недоліків у порівнянні з іншими учасниками ринку. На сьогодні не існує єдиного підходу до цього процесу. Вибір методу оцінки залежить від цілей оцінки, специфіки діяльності підприємства та його конкурентного середовища.

Фермерське господарство Агюсо розміщується в Кам'янському районі Дніпропетровської області, на відстані 90 км від обласного центру. У структурі товарної продукції ФГ Агюсо домінує рослинництво, частка якого в 2022 році становила 95%. Тваринництво, навпаки, є незначущою галуззю, частка якої становить лише 5%.

Основними культурами, що вирощуються в ФГ Агюсо, є зернові та соняшник. У 2022 році їх частка в структурі товарної продукції становила 45% та 51% відповідно.

Зростання прибутку підприємства також є позитивним явищем. Це свідчить про те, що господарство отримує достатньо коштів для фінансування своєї діяльності та розвитку.

Підвищення рентабельності виробництва є важливим показником ефективності діяльності підприємства. У 2022 році рентабельність виробництва в господарстві становила 29,7 %, що є високим показником і свідчить про те, що підприємство отримує достатньо прибутку від своєї діяльності.

Недостатній рівень механізації виробництва є однією з найважливіших проблем, які необхідно вирішити для підвищення ефективності виробництва. Зменшення чисельності працівників може сприяти зниженню рівня продуктивності праці. Для подолання цієї проблеми необхідно підвищувати кваліфікацію працівників та впроваджувати заходи щодо автоматизації виробництва. Високі витрати на виробництво є однією з основних причин зниження рентабельності підприємства. Для їх зниження необхідно впроваджувати заходи щодо підвищення ефективності виробництва, а також диверсифікувати виробництво. ФГ Агюсо має значні конкурентні переваги, які дозволяють йому займати міцні позиції на ринку. Однак, для подальшого розвитку підприємству необхідно вирішити ряд проблем, зокрема, підвищити рівень механізації виробництва, знизити витрати на виробництво та розширити ринки збуту продукції.

На основі порівняння коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена можна зробити висновок, що метод суми місць є найменш точним методом оцінки конкурентоспроможності досліджуваних об'єктів. Це пов'язано з тим, що цей метод не враховує значущість окремих показників у загальному рейтингу. Використання рейтингових методів дозволяє об'єднати різні показники у єдиний інтегральний показник, що сприяє визначенню позиції підприємства

в досліджуваній сукупності. За результатами порівняння рейтингових методів виявлено, що метод відносних відхилень та багатовимірної середньої є найбільш точним і рекомендованим для практичного використання.

Після проведеного дослідження, можемо спостерігати, що підприємство ФГ Агюсо є конкурентоспроможним, але має можливості для підвищення конкурентоспроможності продукції. Зокрема, підприємство може поліпшити якість продукції та знизити ціну.

Підприємство також прагне стати виробником із низькими показниками витрат, тобто мати значну конкурентну перевагу, засновану на витратах. Для цього можна:

- Впроваджувати нові технології: нові технології можуть допомогти підприємству підвищити ефективність виробництва та знизити витрати.
- Оптимізувати виробничі процеси: підприємство може переглянути свої виробничі процеси та знайти способи їх оптимізації.
- Оптимізувати закупівлі: підприємство може знайти постачальників, які пропонують найкращі ціни та умови.

Крім того, підприємству важливо надавати якісне обслуговування, задовольняючи потреби споживачів. Це допоможе завоювати довіру споживачів і зробити їх постійними клієнтами.

Концептуальна модель ІМУК ФГ Агюсо являє собою певну сукупність взаємопов'язаних та розподілених за відповідними рівнями (тактичним, оперативним та стратегічним) управління господарством складових або елементів маркетингової діяльності, які в свою чергу мають забезпечити стабільну, довгострокову конкурентну перевагу підприємству з допомогою задоволення конкретних потреб та запитів споживачів. Впровадження ІМУК, має на меті сприяти стратегічному, комплексному та системному підходу до управління конкурентоспроможністю в умовах сучасної економіки.

Використання методу ієрархічного аналізу та розрахунку індексу когерентності дає можливість визначити фактори, що впливають на

конкурентоспроможність підприємств, які потребують підвищення. Оскільки в даному випадку вплив на зовнішні фактори підприємство не має, актуальними є внутрішні фактори.

З проведеного дослідження, можливо зробити певні висновки, що підвищення конкурентоспроможності ФГ Агюсо необхідно, насамперед, у таких напрямках: удосконалення системи управління; активізація маркетингової діяльності підприємства.

Удосконалення системи управління означає розширення штату, в випадку ФГ Агюсо - це є створення маркетингового відділу (показник 2, вага - 1,00), перехід до процесу управління (показник 3, вага - 0,82). Щодо активізації системи збуту, то для підприємства даного сектору було доцільно запровадити такий напрямок діяльності, який би подолав сезонність галузі, яку обслуговує підприємство (показник 4, ваговий рейтинг – 0,86), а також вихід підприємства на нові ринки (показник 5, вагова оцінка – 0,49).

Враховуючи ситуацію на підприємстві, можна запропонувати основні завдання маркетингового відділу ФГ Агюсо:

- Розробка маркетингової стратегії, що включає в себе стратегії продажу, визначення цільової аудиторії, цінові стратегії, рекламні підходи і стратегії розвитку продукту.
- Планування та управління маркетинговим бюджетом, включаючи розробку бюджету для маркетингових заходів та моніторинг витрат.
- Організація рекламних кампаній, продажів та просування продуктів або послуг.
- Встановлення та підтримання ефективної взаємодії з клієнтами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2020. Том.

31 (70). № 1. С. 102-108.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

університету ту технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2015. № 3. С. 27-37. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_3_5

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

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

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

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

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

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

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

27. Євтушенко Н. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 24-28. -Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2022_3-4_6.

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

29. Зернюк О.В. Оцінка та напрями удосконалення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Економічний

форум. 2016. № 3. С. 200-205.

30. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.

Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».

2017. № 6. С. 62-65.

31. Іванова Л. Організаційно-економічні засади підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт.

2019. № 11. С. 45–51.

32. Калюжна О., Мірошніченко І., Черепньова А. Стратегії підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Науковий Вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2017.

№ 2 (9), грудень. С. 17–22.

33. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава.

2016. № 11. С. 65-70.

34. Кравченко О.М., Кула М.В. Левицький Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення

зовнішньоекономічної діяльності. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 2. С.

13–17

35. Крупіна С. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного

36. Карнаух Д.Ю., Бротман М.Б. Роль маркетингу на сучасних підприємствах. Студентський науковий журнал Universum. 2023. №1. С. 12-

22..

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

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

39. Мандич О.В. Компоненти розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2016. № 1. С. 130-134. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhнау_ekon_2016_1_16

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

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

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

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

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

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

46. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. Тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152.

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

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

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

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

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

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

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

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

Додатки

Додаток А

Оцінка технічних та економічних параметрів сільськогосподарської продукції ФГ Агюсо та конкурентів

Показники	Вага кожного параметра	ФГ Агюсо	ТОВ «Колос»	С(Ф)Г «Надія»	С(Ф)Г «Світано к»
Озима пшениця					
Клейковина,%	0,25	3	2	1	3
Білок,%	0,2	3	2	2	2
Вологість,%	0,2	3	3	2	3
Засміченість,%	0,2	3	3	2	3
Скловидність,%	0,15	2	2	1	2
Ціна реалізації за 1 ц, грн	х	198,7	190,5	187,6	195,8
Собівартість 1 ц, грн	х	181,4	167,8	161,2	176,5
Ячмінь ярий					
Вологість,балів	0,25	2	2	1	3
Крупність,балів	0,2	3	2	2	3
Смітна домішка,балів	0,2	3	2	2	3
Схожість,балів	0,2	3	3	2	2
Скловидність,балів	0,15	2	2	1	2
Ціна реалізації за 1 ц, грн	х	260,0	244,8	240,5	263,4
Собівартість 1 ц, грн	х	201,3	208,6	206,3	202,4
Соняшник					
Вологість,балів	0,25	3	2	1	2
Засміченість,балів	0,2	3	2	2	2
Олійність,балів	0,2	3	2	2	2
Схожість,балів	0,2	3	3	2	3
Наявність лущеного насіння,балів	0,15	2	2	1	2
Ціна реалізації за 1 ц, грн	х	1101,2	1100,4	1100,0	1100,9
Собівартість 1 ц, грн	х	956,7	944,4	965,3	967,4

Додаток Б

Значення пріоритетного критерію альтернатив удосконалення системи управління ФГ Агюсо

Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Wnorm
1	1,12	1,1	1,09	1,17	1,14	1,07	1,12	1,25	1,05	1,24	1,15	1,13
2	1,3	1,28	1,13	1,23	1,32	1,11	1,16	1,32	1,09	1,42	1,33	1,23
3	1,06	1,04	1,34	1,3	1,08	1,32	1,37	1,1	1,3	1,18	1,09	1,19
4	1,23	1,21	1,26	1,09	1,25	1,24	1,29	1,17	1,22	1,35	1,26	1,22
5	1,17	1,15	1,03	1,12	1,19	1,01	1,06	1,04	1,06	1,29	1,2	1,11
6	1,09	1,07	1,08	1,05	1,11	1,06	1,11	1,03	1,04	1,21	1,12	1,08
7	1,05	1,03	1,07	1,04	1,07	1,05	1,1	1,07	1,03	1,17	1,08	1,06
8	1,04	1,02	1,03	1,06	1,06	1,01	1,06	1,06	1,05	1,16	1,07	1,05
9	1,03	1,01	1,05	1,02	1,05	1,03	1,08	1,03	1,01	1,15	1,06	1,04
10	1,02	1,01	1,04	1,03	1,04	1,02	1,07	1,03	1,02	1,14	1,05	1,03
11	1,04	1,02	1,03	1,04	1,06	1,01	1,06	1,06	1,04	1,19	1,07	1,04
	Σ											1,16
	IC											0,11
	CR											0,08

Значення пріоритетних альтернатив за критерієм активізації маркетингової діяльності ФГ Агюсо

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Wnorm
1	1,22	1,2	1,19	1,27	1,24	1,17	1,22	1,35	1,15	1,25	1,16	1,19
2	1,4	1,38	1,29	1,39	1,42	1,21	1,26	1,42	1,19	1,43	1,2	1,29
3	1,16	1,14	1,44	1,4	1,18	1,42	1,47	1,2	1,4	1,19	1,41	1,44
4	1,21	1,31	1,36	1,19	1,35	1,34	1,39	1,27	1,32	1,36	1,33	1,36
5	1,27	1,25	1,19	1,22	1,29	1,17	1,16	1,14	1,16	1,3	1,17	1,19
6	1,19	1,17	1,24	1,15	1,21	1,16	1,21	1,19	1,14	1,22	1,15	1,24
7	1,15	1,19	1,23	1,14	1,17	1,15	1,2	1,23	1,19	1,18	1,2	1,23
8	1,14	1,18	1,19	1,16	1,16	1,17	1,16	1,22	1,21	1,17	1,22	1,19
9	1,19	1,17	1,21	1,18	1,15	1,19	1,18	1,19	1,17	1,16	1,18	1,15
10	1,17	1,17	1,2	1,19	1,14	1,18	1,17	1,19	1,18	1,15	1,19	1,14
11	1,15	1,18	1,19	1,14	1,16	1,17	1,16	1,16	1,14	1,17	1,15	1,16
	Σ											1,08
	IC											0,12
	CR											0,08

Додаток В

Значення пріоритетних альтернатив за критерієм підвищення рівня прибутку ФГ Агюсо

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Wnorm
1	1,17	1,16	1,24	1,21	1,14	1,19	1,32	1,12	1,22	1,09	1,23	1,21
2	1,35	0,26	1,36	1,39	1,18	1,23	1,39	1,16	1,4	1,09	1,33	1,31
3	1,11	0,41	1,37	1,15	1,39	1,44	1,17	1,37	1,16	1,09	1,4	1,38
4	1,28	0,33	1,16	1,32	1,31	1,36	1,24	1,29	1,33	1,09	1,18	1,16
5	1,22	0,16	1,19	1,26	1,14	1,13	1,11	1,13	1,27	1,09	1,21	1,19
6	1,14	0,21	1,12	1,18	1,13	1,18	1,16	1,11	1,19	1,09	1,12	1,1
7	1,16	0,2	1,11	1,14	1,12	1,17	1,2	1,16	1,15	1,09	1,11	1,09
8	1,15	0,16	1,13	1,13	1,14	1,13	1,19	1,18	1,14	1,09	1,13	1,11
9	1,14	0,18	1,15	1,12	1,16	1,15	1,16	1,14	1,13	1,09	1,11	1,09
10	1,14	0,17	1,16	1,11	1,15	1,14	1,16	1,15	1,12	1,09	1,1	1,08
11	1,15	0,16	1,11	1,13	1,14	1,13	1,13	1,11	1,14	1,09	1,13	1,11
	Σ											1,00
	IC											0,06
	CR											0,03

Значення пріоритетних альтернатив за критерієм покращення фінансового стану ФГ Агюсо

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Wnorm
1	1,62	1,6	1,59	1,67	1,64	1,57	1,62	1,75	1,55	1,65	1,13	1,17
2	1,82	1,8	1,71	1,81	1,84	1,63	1,68	1,84	1,61	1,85	1,23	1,27
3	1,58	1,56	1,86	1,82	1,6	1,84	1,89	1,62	1,82	1,61	1,21	1,25
4	1,63	1,73	1,78	1,61	1,77	1,76	1,81	1,69	1,74	1,78	1,42	1,46
5	1,69	1,67	1,61	1,64	1,71	1,59	1,58	1,56	1,58	1,72	1,33	1,37
6	1,61	1,59	1,66	1,57	1,63	1,58	1,63	1,61	1,56	1,64	1,11	1,15
7	1,57	1,61	1,65	1,56	1,59	1,57	1,62	1,65	1,61	1,6	1,15	1,19
8	1,56	1,6	1,61	1,58	1,58	1,59	1,58	1,64	1,63	1,59	1,14	1,18
9	1,61	1,59	1,63	1,6	1,57	1,61	1,6	1,61	1,59	1,58	1,1	1,14
10	1,59	1,59	1,62	1,61	1,56	1,6	1,59	1,61	1,6	1,57	1,12	1,16
11	1,57	1,6	1,61	1,56	1,58	1,59	1,58	1,58	1,56	1,59	1,11	1,15
	Σ											1
	IC											0,1
	CR											0,06