

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Ігор ВІНІЧЕНКО
« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Освітньо-професійна програма «Економіка»
Спеціальність 051 «Економіка»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Кирило ЦОЙ

Науковий керівник,
д.е.н., професор

Алла СІТКОВСЬКА

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Економіки
Освітньо-професійна програма: «Економіка»
Спеціальність: 051 «Економіка»
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри _____
«_____» _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

Цой Кирилу Вадимовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Оцінка конкурентних переваг діяльності підприємства та розробка концепції підвищення його конкурентоспроможності

Науковий керівник: ____ Сітковська А.О., д.е.н., доцент _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «10»_жовтня_2022року №_3067_

2. Термін подання здобувачем роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти підприємства, виробничо-фінансові плани.

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

Вступ

Теоретико-методичні основи конкурентних переваг підприємства

Сучасний стан конкурентоспроможності аграрного підприємства

Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства

Висновки і пропозиції

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

Основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства

Динаміка виручки від реалізації сільськогосподарської продукції, тис. грн.

Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Рис. SPACE-матриця

SWOT-аналіз ПАФ «ВОСТОК»

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 основи конкурентних переваг підприємства		
2	Сучасний стан конкурентоспроможності аграрного підприємства		
3	Розробка і обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства		
4	Розробка і обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства		
5	Висновки і пропозиції		
6	Оформлення дипломної роботи		

Здобувачка _____
(підпис)_____ Кирило ЦОЙ _____
(прізвище та ініціали)Науковий керівник _____
(підпис)_____ Алла СІТКОВСЬКА _____
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

ТЕМА: «ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»

Кваліфікаційна робота містить: 74 с., 10 рис., 17 табл., 3 додатки, 45 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування та оцінки конкурентних переваг діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти конкурентних переваг діяльності підприємства.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та прикладних рекомендацій щодо оцінки конкурентних переваг діяльності підприємства та розробка концепції підвищення його конкурентоспроможності.

Методи дослідження: монографічний метод, розрахунковий метод, діалектики, економіко-статистичні методи, аналіз, синтез, граничний аналіз.

Розглянуто сутність категорії «конкуренція» і «конкурентні переваги». Досліджено класифікацію конкурентних переваг та розглянуто процеси їх формування. Проаналізовані методи оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства. Проведено діагностику конкурентоспроможності підприємства і окреслено основні його конкурентні переваги. Обґрунтовані напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Результати впроваджені в діяльність приватної аграрної фірми «ВОСТОК» Криворізького району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Конкуренція, конкурентні переваги, підприємство, конкурентоспроможність, стратегія.

KEYWORDS

Competition, competitive advantages, enterprise, competitiveness, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Еволюція концептуальних підходів у дослідженні сутності «конкуренції» та «конкурентні переваги»	9
1.2. Класифікація і процеси формування конкурентних переваг підприємства	15
1.3. Методи оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства	22
Висновки до першого розділу	25
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	27
2.2. Оцінка виробничої діяльності аграрного підприємства	35
2.3. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств	40
Висновки до другого розділу	47
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	49
3.1. Основні стратегічні напрями формування конкурентних переваг сільськогосподарської продукції	49
3.2. Основні стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємства	56
Висновки до третього розділу	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімко розвитку сучасного ринку конкурентоспроможність багато в чому обумовлюється постійним розширенням і удосконаленням джерел переваг конкурентних підприємства, завдяки чому досягається його стійкість і тривалість ринкової позиції.

Сформовані умови економічної політики та тенденції розвитку різноманітних ринків вимагають від виробників випуск більш якісної аграрної продукції, вдосконалення технологій, впровадження інновацій. Динамічність і нестабільність розвитку конкурентного середовища змушує підприємства швидко реагувати на зміни, що відбуваються, і застосовувати у своїй діяльності все новіші методи підвищення конкурентоспроможності. Діяльність аграрних підприємств відіграє важливу роль для економіки країни, що зумовлено, в першу чергу, наявністю серйозних соціально-економічних, геополітичних та екологічних проблем потребує збереження продовольчої безпеки держави, виробничого та ресурсного потенціалу сільського господарства, а також забезпечення сталого розвитку аграрного сектору.

Конкурентоспроможність є не менш визначним фактором, ніж ефективність та результативність господарської діяльності, а проблеми досягнення та підвищення конкурентоспроможності нині належать до одних з ключових в управлінні організацією. Недостатня увага підприємств до питань власної конкурентоспроможності спричиняє виникнення нестабільності в економічних процесах та механізмах, послаблення ринкових позицій та підвищення залежності від кризових ситуацій.

Отже, проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств є актуальною і викликає постійну увагу, оскільки активізує питання підвищення якості та екологічної складової сільськогосподарського виробництва так як ці параметри багато в чому забезпечують конкурентні переваги сільськогосподарської продукції.

Об'єктом дослідження є процес формування та оцінки конкурентних переваг діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти конкурентних переваг діяльності підприємства.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та прикладних рекомендацій щодо оцінки конкурентних переваг діяльності підприємства та розробка концепції підвищення його конкурентоспроможності.

Вирішити поставлену мету можливо за допомогою розкриття наступних завдань дипломної роботи:

- розкрити теоретичні аспекти сутності «конкуренція» і «конкурентні переваги» та обґрунтування процесу формування конкурентних переваг підприємства;
- розробити методичні підходи до оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати сучасний стан конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Суб'єкт дослідження приватна аграрна фірма «ВОСТОК» Криворізького району Дніпропетровської області

Методи дослідження. В процесі дослідження застосовувались наступні методи: аналізу, синтезу, спостереження, узагальнення, класифікації та порівняльних економічних оцінок, а також метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, збалансована система показників.

Наукова новизна одержаних результатів в роботі полягає в подальшому формуванні конкурентних переваг підприємства, які ґрунтуються на посиленні маркетингової стратегії та забезпечать агрофірмі підвищення її конкурентоспроможності.

Апробація результатів. Результати досліджень апробовані у фаховій статті в фаховому журналі «Агросвіт» (2023. №22), II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки,

управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 року). XI Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції молодих вчених і здобувачів “Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств” (м. Дніпро, 27-28 квітня 2023 року).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи 74 сторінки, 17 таблиць, 10 рисунків, 3 додатки та список використаних джерел (45 найменувань).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція концептуальних підходів у дослідженні сутності «конкуренції» та «конкурентні переваги»

Зростання економіки будь-якої держави вимагає сприятливих внутрішніх станів для бізнесу та діяльного приєднання елементів інноваційності в економіку, що має намір системного поглиблення переваг конкурентних у порівнянні з іншими країнами світу, сприяє збільшенню прямих інвестицій від іноземних вкладників, а також посиленню пристосованості економічної системи до зовнішніх впливів.

Сучасна ринкова економіка створює виклики та все більш серйозні вимоги щодо діяльності підприємствам, змушуючи їх регулярно підвищувати ефективність виробництва, якість продукції, оновлювати матеріально-технічне забезпечення, залучати і впроваджувати нові технології (інноваційні розробки), роботизувати виробництво, раціонально використовувати всі ресурсів, а також коригувати у відповідності до ситуації існуючу систему управління. Відзначимо, що конкуренція виступає тим найсильнішим важелем формування, безперервного покращення та розвитку суспільства, тому усвідомлення її сутності та змісту конкурентних переваг виступають потужними рушійними факторами процесу. В умовах сьогодення, посилення конкуренції вимагає від суб'єкта розширення арсеналу інструментів конкурентної боротьби.

Поняття «конкуренція», як наукова економічна категорія, з латинської «concurrentia» означає «зіткнення» [7]. Сформувалися в еволюційній динаміці ряд підходів до розкриття суті поняття, такими є:

- категорія «конкуренція» розглядається як протистояння за отримання запланованих результатів в бізнесі;

- конкуренція як економічний критерій оцінки, обов'язкова властивість ринку;

- елемент ринку щодо врегулювання попиту і пропозиції.

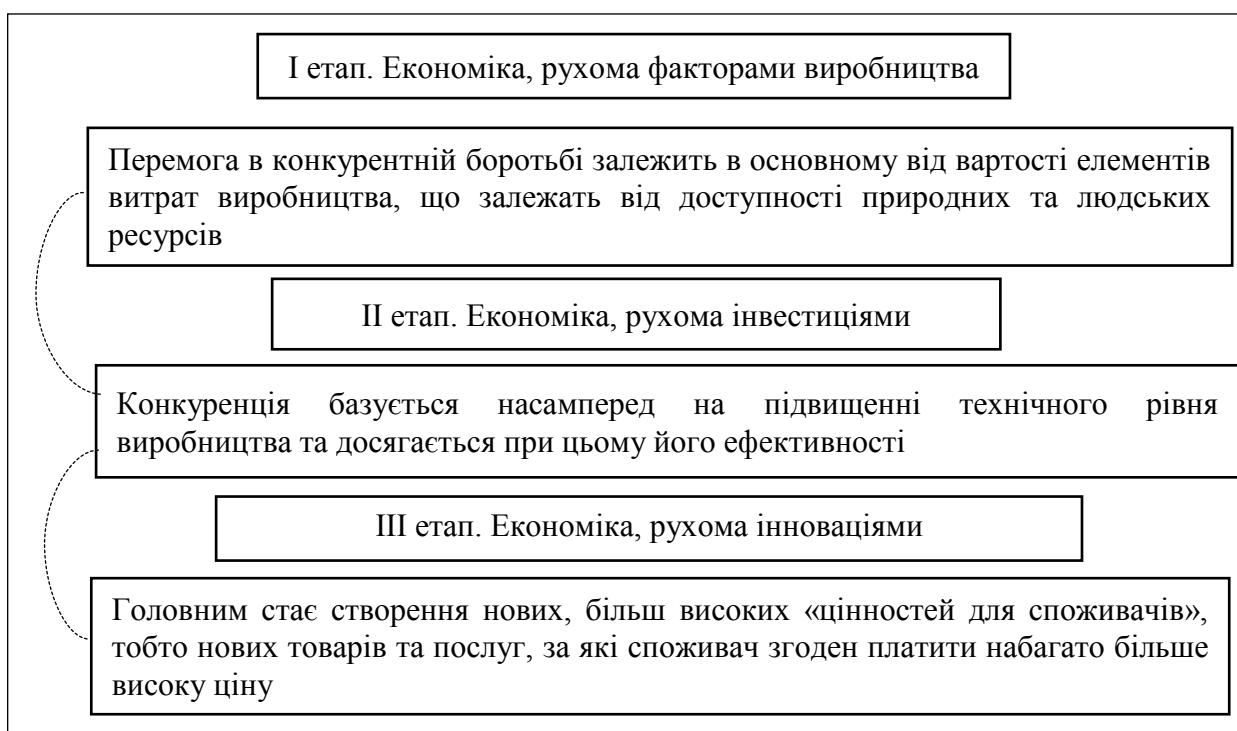
В якості економічної категорії вона характеризується предметами, якими виступають товар чи послуга, на основі яких підприємства-конкуренти прагнуть завоювати визнання у споживачів. В вузькому розумінні аналіз конкуренції дозволяє виявити тих конкурентів, які аналогічні діяльності підприємства. Конкуренція як суперництво суб'єктів бізнесу, при якому самостійними рухами кожного їх виключається чи обмежується можливість кожного у односторонньому порядку здійснювати вплив на відповідному ринку товарів на загальні умови обігу продукції.

Визначення сутності конкуренція розкривається рядом дослідників як безперервний відтворювальний активний процес суперництва, який проявляється (відбувається) між виробниками товарів, продавцями за максимально можливі результати розвитку бізнесу [15]. Саме рушійні сили конкуренції визначають для підприємства рівень його конкурентоспроможності, до яких можна включити фактори, умови та групи впливу конкуренції.

Аналізуючи зміст цього поняття стає зрозумілим, що конкуренція виникає між споживачами (покупцями), продавцями (виробниками) і між споживачами та продавцями. Водночас виділяють рівні конкуренції: торгових марок; формальна; галузева та в межах однієї групи споживачів. За критерієм форми вона буває: видова (за характерними властивостями товару для покупця); функціональна (між продавцями, які забезпечують чітко визначену потребу споживача); предметна (один товар – різні виробники). За ознакою – дотримання етичних норм в бізнесі – добросовісна і недобросовісна. Розрізняють також цінову (пов'язану безпосередньо з застосуванням цін для підкорення ринку) та нецінову (всі чинники крім ціни).

Економічний розвиток на етапі сучасного розвитку конкуренція в якості рушійної сили змушує виробників постійно шукати нововведення, які сприяють збільшенню власної конкурентоспроможності. З метою формування переваг підприємства в конкурентних відносинах повинно мати логічно вибудований ланцюжок відносно власне процесу виробництва з урахуванням наявних переваг.

М. Портер зазначає, що всі економіки, що розвиваються, проходять через три етапи розвитку, що відрізняються способами конкуренції [22] (рис. 1.1).



----- - способи конкуренції

Рис. 1.1 Етапи розвитку конкуренції

Під конкурентними перевагами дослідники розглядають переважання підприємства, його відмінні позитивні ознаки. Так, зарубіжні автори розглядають конкурентні переваги товару, коли він має такі відмінні риси, які дозволяють отримати від їх реалізації більш високого прибутку [18]. Дане трактування звужене, оскільки характеризує лише їх розгляд на рівні товару, не враховуючи всіх інших факторів, наприклад, характерних для

підприємства. Також, конкурентні переваги розглядають як концентрований прояв переваг над конкурентами у різних сферах діяльності підприємства [37]. Зазначене трактування більш комплексно відображає сутність переваг конкурентних, оскільки синтезує велику кількість факторів, які впливають на конкурентоспроможність саме підприємства. Слід враховувати, що властивості переваг можуть бути різними і найбільш серйозний конкурент є пріоритетним. Його відносні переваги визначаються різноманітними чинниками. Конкурентні переваги визначають також в якості становища підприємства на ринку, яке дозволяє їй долати сили конкуренції і залучати споживачів [4]. Зазначене твердження характеризує певний стан, а конкурентні переваги це динамічні риси, які притаманні для цієї категорії.

Сучасні конкурентні відносини необхідно розглядати як нелінійний динамічний процес, який передбачає сукупність стратегічних рішень, які приймають суб'єктами ринку з метою досягнення переваг в конкуренції, результатом якого є формування конкурентного середовища і визначення місця в ньому окремих суб'єктів (рис. 1.2).

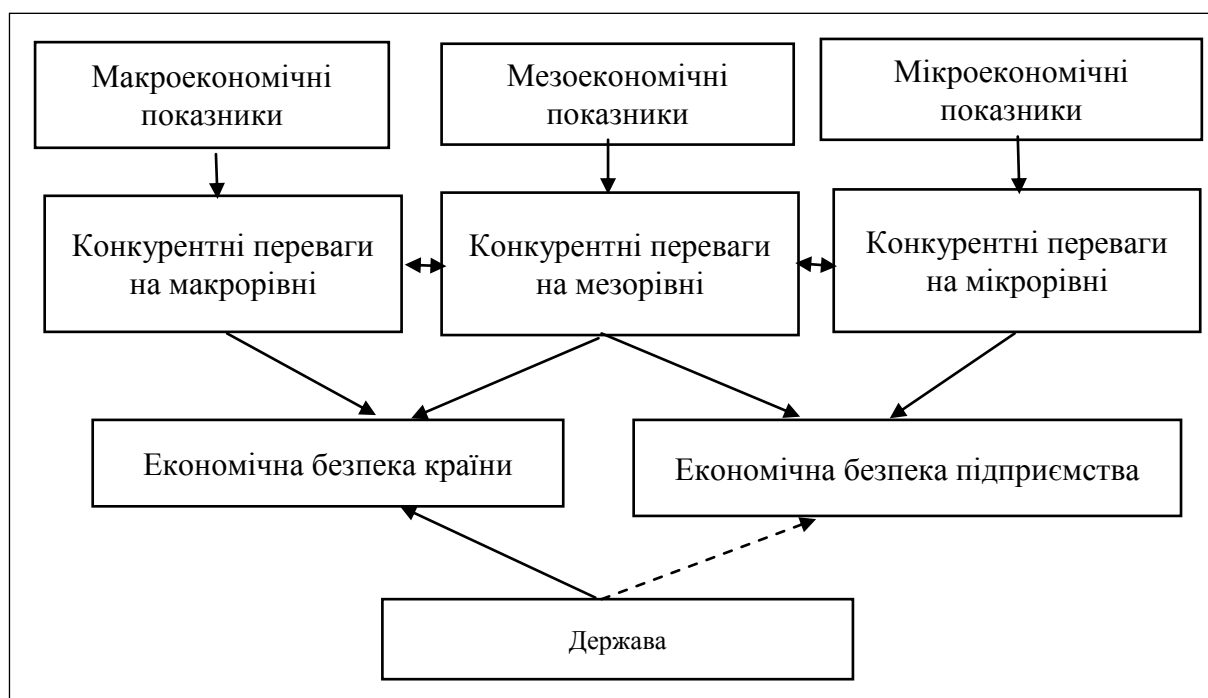


Рис.1.2 Рівні конкурентних відносин

Враховуючи створені переваги підприємство їх можна згрупувати на зовнішні (особливі характеристики товару – цінність для споживача за економічними та екологічними показниками тощо) та внутрішні (переваги підприємства – економічні (більш низькі витрати), рівень керівництва тощо). Останні є сумою таких складових як висока продуктивність, що забезпечує суб'єкту агробізнесу вищу рентабельність та стійкість товарів за ціною. Зовнішні переваги зумовлюють прояв стратегії диверсифікації (переваги підприємства розкриваються в процесі задоволення очікувань покупців), а внутрішні – стратегію домінування (її основа знаходиться в площині виробничих і організаційних переваг підприємства).

Безперервна зміна середовища як на макро- та і на мікрорівнях викликає появу нових цілей і задач перед суб'єктом агробізнесу, які за умов їх якісного виконання є базою оцінки для таких переваг. Всі викликані зміни (функціональні, структурні) в межах осередку створені для виникнення умов успішної його діяльності і привести у відповідність компетенції підприємства за умов зовнішнього середовища. Саме сукупність зазначених змін і управління змінами є створенням переваг в конкурентній боротьбі.

Зазначений процес створення переваг орієнтований на формування можливостей, саме кількість ресурсів сприяє досягненню результатів, які заплановані підприємством і є в пріоритеті для споживача. Застосування переваг в конкуренції і можливостей спрямоване на результат також у відповідності до встановлених цілей і задач виробництва (виконання робіт). Водночас це дозволяє вирішити й питання економічної безпеки для підприємства забезпечуючи прогресивний розвиток, невразливість та незалежність економічних інтересів суб'єкта агробізнесу стосовно можливих зовнішніх та внутрішніх загроз та впливів. Завданням розвитку є вибір такого варіанту розвитку, при якому в будь-який момент потенціал, який є у підприємства, дозволяв отримати хай навіть один спосіб досягнення необхідних результатів його роботи.

Висококонкурентне бізнес-середовище вимагає від більшості аграрних підприємств постійних змін, які зумовлені підвищенням прибутковості підприємства, продуктивності праці і досягнення високих результатів в роботі. Аналізуючи практику функціонування сучасних аграрних підприємств, слід відмітити, що нині акцент в забезпеченні переваг підприємства в конкуренції частіше зміщується від виробничих технологій до технологій маркетингу, інноваціям, сучасним HR – технологіям.

Що стосується конкурентоспроможності аграрного сектора, то необхідно розглядати дане поняття як систему властивостей, властивих аналізованому суб'єкту будь то товар, підприємство, галузь або агропродовольча система, в основі конкурентної переваги якої повинна лежати здатність реалізації ефективної та прибуткової діяльності в умовах конкурентного ринку, таким чином, щоб генеровані грошові потоки від цієї діяльності гарантували б довгострокове стійке та ефективне функціонування підприємства.

Слід зазначити, що в аграрному секторі конкуренція має низку особливостей.

По-перше, розвивається одночасно за такими напрямками: між суб'єктами різних формами господарювання та власності та всіма агровиробниками за найбільш перспективні економічні передумови діяльності та економічні результати.

По-друге, конкуренції в галузі перебуває під впливом взаємодії виробників сировини (сільськогосподарська продукція) і фірмами, що її переробляють. Відносини з елементами суперництва проявляються між ними на ринку у встановленні ціни при збуті продукції сільського господарства, що потім використовують переробні підприємства як сировину.

Важливим є те що, що продукція, вироблена агропромисловими підприємствами, є однорідною, тобто у наданні покупцеві товари зовсім взаємозамінні, отже на цьому типі галузевого ринку переважатиме цінова

конкуренція. При дослідженні агропродовольчого ринку необхідно враховувати значну роль держави у її регулюванні.

Світовий досвід розвитку сільського господарства говорить про те, що сільське господарство та продовольчий ринок у розвинених країнах досліджуються як сукупність, що малоспроможна до саморегулювання, а активи, які спрямовуються на допомогу сільського господарства, як природна компенсація неминучих втрат галузі в умовах ринку. В окремих країнах величина цієї плати може досягати до 65-72% вартості продукції аграрної галузі.

У зв'язку з цим можна дійти невтішного висновку, що у сільському господарстві класична ринкова конкуренція відсутня у «чистому» вигляді. Конкурентоспроможність підприємства часто визначається ефективністю державного регулювання – також, як і конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції зумовлена проведенням цілеспрямованої державної політики. Отже, без високоефективного та конкурентоспроможного агровиробництва неможливе вирішення багатьох першочергових та стратегічних завдань щодо розвитку економіки країни та формування цивілізованого агропродовольчого ринку.

1.2. Класифікація і процеси формування конкурентних переваг підприємства

Варто зазначити, що на сьогоднішній день конкурентоспроможність є ключовим критерієм визначення рівня ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств [2]. У підприємства основною метою є бути кращим, ніж конкуренти, які присутні на одному ринку. В сучасній теорії розглядаються три формати взаємодії з партнерами (рис. 1.3), однак сучасні реалії дозволяють і четвертий формат – коопераційно-мережевна взаємодія: Результати роботи суб'єкта агробізнесу повинні порівнюватися з

результатами конкурентів. У цьому зв'язку конкурентні переваги не завжди очевидно. Відмінності, які є основою під час відбору недоліків і переваг для оцінки, між підприємством і наявними конкурентами можуть бути індивідуальними (ексклюзивними), залежати від вибору апарату управління, тобто вибір між конкурентами, клієнтами чи внутрішніми факторами підприємства.

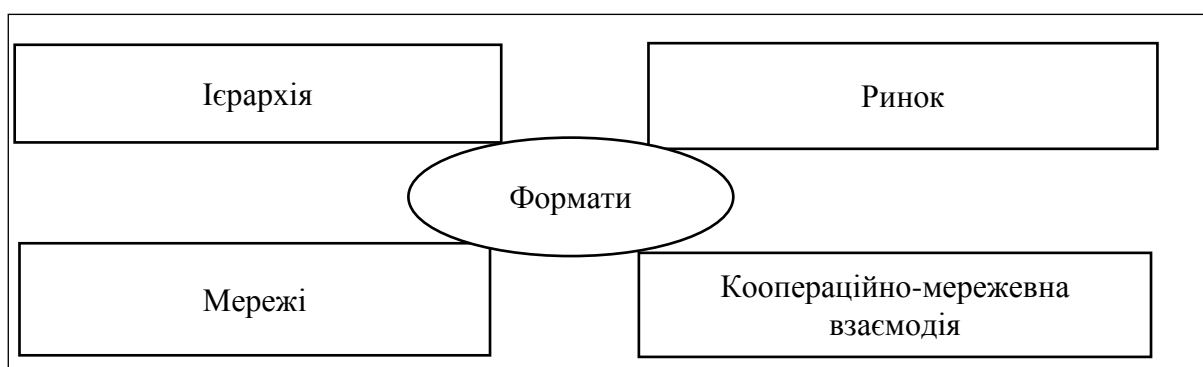


Рис. 1.3 Формати взаємодії з партнерами у сучасних умовах забезпечення конкурентних переваг підприємства

Так, для суб'єктів агробізнесу в країні поки не буде забезпечено достатнього надходження інвестицій з метою проведення масштабної модернізації та реконструкції виробництва, у галузі зберігатиметься технічне та технологічне відставання. При цьому до найважливіших умов, що впливають на переваги в конкурентному змаганні та їх конкурентоспроможність, належать:

- позиціонування на світовому ринку та на внутрішньому ринку (частка імпорту на ринку та її зміна);
- рівень галузі у векторі технологій, що виражається у розмірі накопичених інвестицій та якісних характеристиках потужностей;
- рівень концентрації на ринках, який є достатнім для успішної конкуренції зі світовими фірмами;
- забезпеченість ресурсами, історична «прихильність» споживачів до виробників (рис. 1.4).

В процесі формування конкурентних переваг можливі варіанти:

- спрямованість на забезпечення споживацьких потреб, за цих умов керівництво враховує позицію і думку покупця щодо власного підприємства;
- фокус уваги зосереджений на конкурентах, саме порівняння підприємства з його найближчим конкурентом;
- спрямованість на ринок, приділяється увага як покупцям так і основним конкурентам.

Підприємства постійно перебувають на шляху розвитку, під час якого відбуваються зміни у факторах забезпечення переваг в конкуренції. Основна компетенція сучасного підприємства перемістилася в інформаційну сферу і пов'язана зі збільшенням віддачі від отриманих знань.

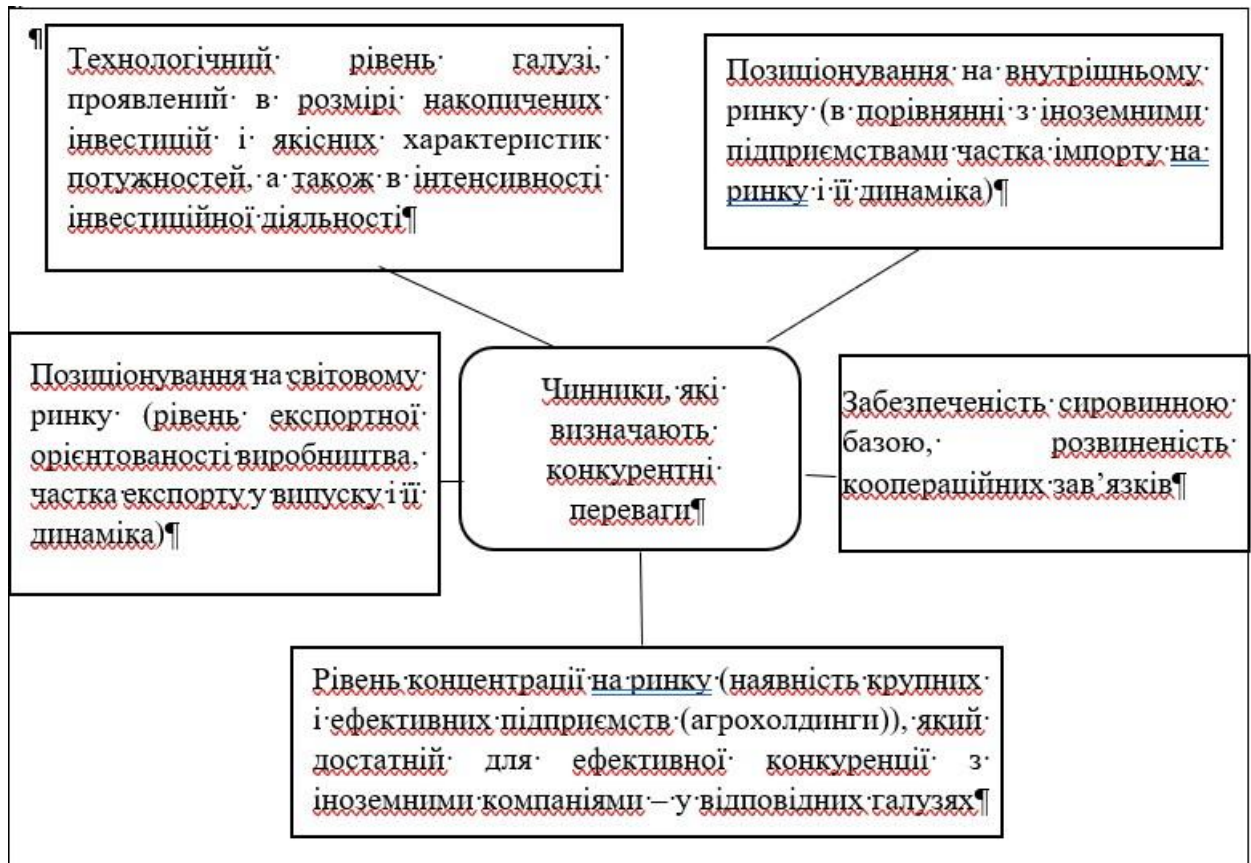


Рис. 1.4 Чинники, які визначають конкурентні переваги

Конкурентні переваги діляться за різноманітними ознаками. В залежності від факторів домінування переваг підприємства в конкурентних відносинах їх поділяють на зовнішні і внутрішні. Перші – конкурентні

переваги, формуються перевагами підприємств перед конкурентними, які базуються на відмінних якостях продукції, які створюють цінність для споживача. Другі – переваги підприємства перед конкурентами, які ґрунтуються на перевагах господарського суб'єкта щодо витрат і управління, які в сукупності створюють цінність для виробництва. За критерієм – період дії, конкурентні переваги поділяють на стратегічні (довгострокові) та тактичні (короткострокові).

Ознака – джерела та характер прояву розподіляють переваги на фактори: інноваційні, технологічні, глобальні, ресурсні, культурні, організаційно-структурні. Стосовно застосування значної кількості чинників слід зазначити, що вони сприяють отриманню синергетичного ефекту від їх синтезу і прояву у процесі виробництва за рахунок: модернізації виробничої системи, реструктуризації діяльності підприємств шляхом продажу окремих бізнес-одиниць; злиття в стратегічних галузях на перспективу та глобалізація господарських процесів. Виділяють декілька видів конкурентних переваг, які представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Види конкурентних переваг підприємств за рівнем стійкості

Вид переваги	Зміст	Особливість
З високим рівнем стійкості	Інноваційні рішення	Необхідність великих капітальних вкладень і контролю за якістю реалізації інноваційних рішень
З середнім рівнем стійкості	Створення унікального (автентичного) продукту, налагодження каналів дистрибуції, партнерство	Інтенсивні і тривалі вкладення в інновації
З низьким рівнем стійкості	Дешева сировина у виробництві сільськогосподарської продукції і робоча сила (низький рівень заробітної плати), географічні і кліматичні умови	Доступно конкурентам

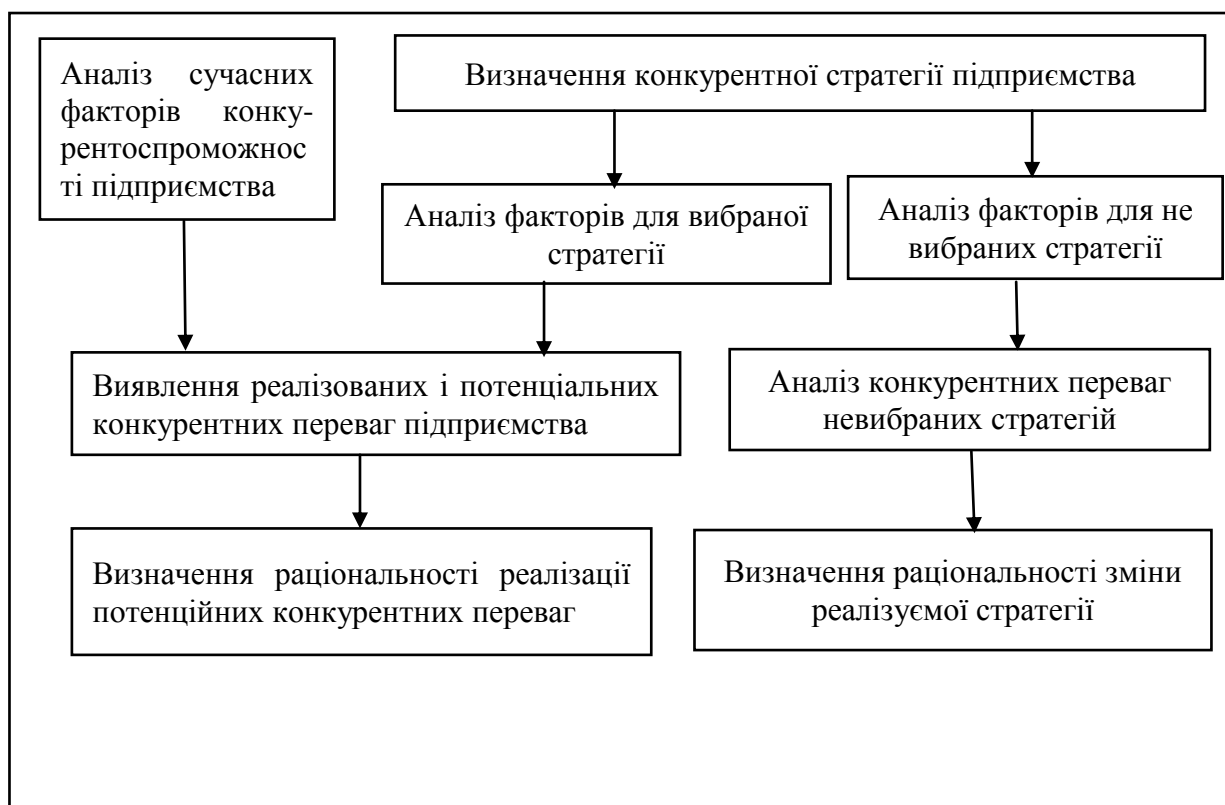
Конкурентні переваги поділяються на переваги низького і високого рангу. Отримати переваги низького рангу простіше, до них належать: дешева обладнання, праця, тощо. Більш високого рангу конкурентні переваги

характеризують запатентовані технології, репутаційні переваги, зв'язки з клієнтами тощо. Конкурентні переваги невід'ємно поєднані з конкуренцією.

Вони з'являються і формуються там, де зароджується і розвивається конкурентна боротьба. Чим більш виражений характер приймає конкурентна боротьба на ринку, тим в більшій мірі комерційний успіх підприємства детермінований конкурентними перевагами.

Конкурентні переваги характеризують унікальні відчутні і неосяжні ресурси, якими володіє підприємство. Вони дають можливість підприємству перемагати в конкурентній боротьбі, залучати споживачів і зберігати їх лояльність. Невід'ємними характеристиками конкурентної переваги підприємства виступає рівень популярності у споживача, причетність до факторів, неоднозначному впливу причин.

Аналіз і формування переваг підприємства в конкурентних відносинах виступає важливим етапом у формуванні, як в маркетинговій, так і в загальній стратегічній політики підприємства відносно його діяльності на ринках. Універсальної схеми з формування переваг в конкурентності не існує. Кожне підприємство повинно адаптувати під себе стратегію виходу на ринок відносно власних переваг і особливостей (відмінних рис). На рис. 1.5 представлена схема методики визначення переваг підприємства в конкуренції з застосуванням системи факторів.



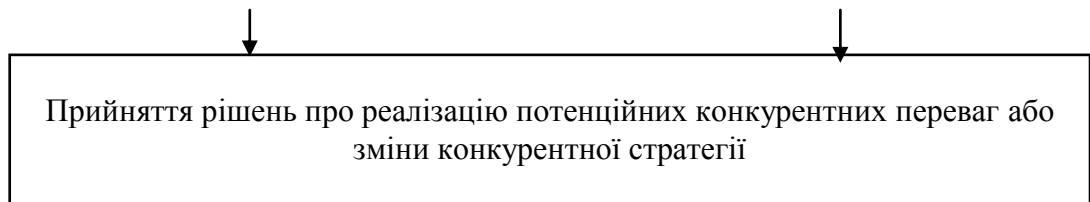


Рис. 1.5 Методика визначення конкурентних переваг підприємства з застосуванням системи сучасних внутрішніх і зовнішніх факторів

При формуванні таких переваг підприємства необхідно мати на увазі з детермінованості безлічі факторів, в числі яких необхідно особливо виділити сучасні умови, які визначають специфіку джерела цих переваг.

Підприємство, яке функціонує в конкурентному середовищі, буде прагнути підвищити рівень конкурентоспроможності. Однак те, в якій мірі воно буде спроможне конкурувати у відповідному середовищі, зумовлюється сукупністю зовнішніх і внутрішніх умов, у взаємодії визначальних формування її переваг підприємства.

Наведена методика передбачає визначення потенційних переваг підприємства в конкурентних відносинах у відповідності до реалізуємої конкурентної стратегії. Також рекомендується проводити паралельний аналіз потенційних переваг, які пов'язані з невивбраною конкурентною стратегією. На основі отриманих результатів повинно прийматися рішення про реалізацію їх потенційних можливостей (переваг), або про зміну конкурентної стратегії підприємства.

Інструментом моніторингу конкурентних переваг може виступати матриця комплексної оцінки результативності фактичних заходів з поліпшення конкурентних переваг на основі інтегрального показника, який показує зміни, як окремих індикаторів, які є в матриці, так і інтегрального коефіцієнта, в порівнянні з прогнозними показниками. З цією метою розробляють набір необхідних і критеріїв їх оцінки. Визначники представлені як кількісно, так і якісно, які потребують експертної оцінки спеціалістів.

Управління перевагами в конкуренції можливе за умов використання високопрофесійних спеціалістів, а також наявність високого рівня кадрового потенціалу підприємства, які дозволяють розвивати і реалізовувати нові конкурентні переваги і досягти стратегічні цілі.

Нині при побудові довгострокових відносин підприємства з цільовою аудиторією, не достатньо мати конкурентоспроможну пропозицію і злагоджену систему управління. Формується нова модель бізнесу, де основними елементами виступає стейкхолдери. В період інтернаціоналізації і умов конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках вітчизняними підприємствами необхідні радикальні конкурентні переваги, що досягається інструментами брендингу. Розвиток нових напрямків, що пов'язано з залученням додаткових ресурсів.

Розробка стратегії управління перевагами конкурентними передбачає вирішення наступних проблем:

- аналіз ключових аспектів конкурентоспроможності підприємства як комплексної проблеми;
- дослідження ресурсів підприємства як джерел для переваг в конкуренції;
- розробка пропозицій за напрямками реалізації стратегії переваг підприємства в конкурентних відносинах.

Багатоаспектність проблеми управління такими перевагами, яка складається із великої кількості задач, яка проявляється як на корпоративному, так і на операційному рівні, яка вимагає об'єднання їх в загальну систему. Так, підприємство повинно здійснювати широке коло самих різноманітних видів діяльності, більш вузько спрямовані, ніж ті, які звичайно розглядаються в цьому відношенні. Саме ці спеціалізовані види діяльності є базовими складовими конкурентних переваг.

Розгляд підприємства з точки зору здійснення різних видів діяльності спонукає переглядати конкурентну стратегію, виходячи з можливості ведення бізнесу в декількох галузях.

Таким чином, конкурентні переваги підприємств розглядаються менеджерами, які характеризували їх в якості характерних позитивних рис, рівня переваг над фірмами-конкурентами, можливості подолання сил конкуренції. Переваги підприємства в конкурентній боротьбі класифікують за факторами переваг, за періодом часу, рівня стійкості та інших ознаках. Процеси формування переваг підприємства в конкуренції базуються на аналізі факторів конкурентоспроможності, визначення конкурентної стратегії і конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з фірмами-конкурентами на відповідному ринку.

1.3. Методи оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства

Своєчасність і якість управлінських рішень, що приймаються, і як результат ефективність управління організацією залежать від якості аналітичної роботи. Компетентно організована аналітична робота щодо постановки мети та завдань; розроблення схеми, логіки та строків його проведення; формування сукупності показників; вибору сучасних методів збору та аналітичної обробки інформації визначає об'єктивну оцінку діяльності організації, сприяє прогнозуванню тенденцій розвитку, розробці стратегічних управлінських рішень та вирішенню прикладних завдань; покращення результатів діяльності.

Показники повинні відображати рівень конкурентних переваг за кожним фактором:

1. Оцінка ефективності факторів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства за показниками:

- основні засоби – фондвіддача;
- земельні ресурси - прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь;

– трудові ресурси – продуктивність праці (прибуток без урахування держпідтримки на одного середньорічного працівника);

– ринкові переваги – сегмент (частка) підприємства в обсязі ринку продукції;

- державна підтримка - прибуток на 1 гривню державної підтримки.

2. Оцінка рівня конкурентоспроможності за наслідками виробничої діяльності.

Ефективність застосовуваних технологій – показники продуктивності – урожайність сільськогосподарських культур, продуктивність тварин та птиці, собівартість виробництва продукції. Якість продукції, що виявляється у ціні реалізації продукції. Результативний економічний показник – рентабельність товарної продукції.

3. Стан фінансових розрахунків є одним з головних показників активності в середовищі та міцності фірми. Оцінка його проводиться за майновим критерієм та щодо джерел, а також виходячи з отриманих кінцевих результатів функціонування підприємства.

У цілому нині фінансовий стан оцінюється з допомогою низки показників фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності. Вченими запропоновано багато методів оцінки конкурентоспроможності [14, 18, 21]. З опорою на існуючі методики порівняльну оцінку конкурентоспроможності пропонується провести методом рангів та підсумовування груп показників показник пріоритету.

Метод рангів передбачає ранжування (упорядкування) досліджуваних об'єктів системи в залежності від їх відносної значущості (переваги), що здійснюється експертом [8]. При цьому зазвичай найбільш переважному об'єкту надають ранг 1, а найменш кращому – останній ранг, рівний за абсолютною величиною числу об'єктів, що впорядковуються. Точнішим таке впорядкування є при не такій великій кількості об'єктів дослідження, і навпаки.

У цьому випадку є можливість розглянути положення кожного фактора та показника окремо, сумарний показник відобразить комплексний показник загальної конкурентоспроможності. Запропонований підхід дозволить проаналізувати кожен фактор, виявити перевищує і поступається рівень і розробити напрямки (заходи) підвищення на підприємстві рівня конкурентоспроможності. Мета дослідження полягала у порівняльній оцінці конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, виявленні напрямів, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності.

Рейтинги широко відомі у міжнародній та вітчизняній практиці управління. Рейтинговий метод оцінки часто і успішно застосовується для порівняння: об'єктів оцінки (структурні підрозділи організації, організації-конкуренти, регіони, галузі, країни); видів господарської діяльності (фінансова, інвестиційна, маркетингова, зовнішньоекономічна); видів економічної діяльності; аспектів діяльності (фінансовий стан, фінансова стійкість, ймовірність банкрутства, кредитоспроможність, конкурентоспроможність, ділова активність, інвестиційна привабливість; економічний потенціал).

Інформація, представлена в рейтингах, використовується самими об'єктами, що потрапили до рейтингу, конкурентами, фінансово-кредитними структурами, державними органами та іншими зацікавленими користувачами у різних питаннях відповідно до їх цілей та інтересів.

До методів оцінки можна віднести: за порівняльними перевагами; з теорії рівноваги підприємства та галузі; з теорії ефективної конкуренції (структурний та функціональний).

Використання методів оцінки мають ряд недоліків.

По-перше, обмежений перелік факторів конкурентоспроможності обумовлює обмеженість методу, але такий перелік не можливий у принципі. По-друге, навіть за можливості складання повного переліку факторів конкурентоспроможності, згідно з теорією систем оцінка властивостей

об'єкта не враховується при поелементній оцінці досліджуваного об'єкта у взаємодії один з одним.

По-третє, для оцінки факторів конкурентоспроможності використовуються експертні методи, при використанні подібних оцінок як базовий метод призведе до слабкого математичного зв'язку вихідного матеріалу з показником, що оцінюється.

Таким чином, при оцінці, прогнозуванні і управлінні конкурентоспроможності аграрного підприємства необхідно враховувати усю сукупність сучасних внутрішніх і зовнішніх факторів і інших факторів, які впливають чи сприяють на її формування. При цьому конкурентних переваг на ринку переважно створюються конкурентоспроможністю аграрного підприємства, яка характеризується наявністю внутрішніх і зовнішніх чинників, умов їх забезпечення. Очевидним стає той факт, що чим більшою кількістю конкурентних переваг володіє підприємство, тим більш сприятливі умови воно має для ефективної діяльності на ринку чи в окремих його сегментах.

Висновки до першого розділу

Конкуренція є безперервний відтворювальний активний процес суперництва, який проявляється між виробниками товарів, продавцями за максимально можливі результати розвитку бізнесу. На сучасному етапі економічного розвитку конкуренція в якості рушійної сили змушує виробників постійно шукати нововведення, які сприяють збільшенню власної конкурентоспроможності.

В аграрному секторі конкуренція має низку особливостей.

По-перше, розвивається одночасно за такими напрямками: між суб'єктами різних формами господарювання та власності та всіма агровиробниками за найбільш перспективні економічні передумови діяльності та економічні результати.

По-друге, конкуренції в галузі перебуває під впливом взаємодії виробників сировини (сільськогосподарська продукція) і фірмами, що її переробляють. Відносини з елементами суперництва проявляються між ними на ринку у встановленні ціни при збуті продукції сільського господарства, що потім використовують переробні підприємства як сировину.

Під конкурентними перевагами підприємства розуміють його переважання, відмінні позитивні ознаки. В процесі їх формування можливі варіанти:

- спрямованість на забезпечення споживацьких потреб, за цих умов керівництво враховує позицію і думку покупця щодо власного підприємства;
- фокус уваги зосереджений на конкурентах, саме порівняння підприємства з його найближчим конкурентом;
- спрямованість на ринок, приділяється увага як покупцям так і основним конкурентам.

Підприємства постійно перебувають на шляху розвитку, під час якого відбуваються зміни у факторах забезпечення переваг в конкурентних відносинах. Основна компетенція сучасного підприємства перемістилася в інформаційну сферу і пов'язана зі збільшенням віддачі від отриманих знань.

Аналіз і формування переваг конкурентних підприємства виступає важливим етапом у формуванні, як в маркетинговій, так і в загальній стратегічній політики підприємства відносно його діяльності на ринках. Універсальної схеми з формування переваг не існує. Кожне підприємство повинно адаптувати під себе стратегію виходу на ринок відносно власних переваг і особливостей (відмінних рис).

Інструментом моніторингу конкурентних переваг може виступати матриця комплексної оцінки результативності фактичних заходів з поліпшення переваг конкурентних на основі інтегрального показника, який показує зміни, як окремих індикаторів, які є в матриці, так і інтегрального коефіцієнта, в порівнянні з прогностичними показниками. З цією метою розробляють набір необхідних і критеріїв їх оцінки.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Земельні угіддя сільськогосподарського підприємства ПАФ «ВОСТОК» знаходяться на території Криворізького району Дніпропетровської області. Підприємство розташоване в с. Кам'янка. Організаційно-правова форма ведення бізнесу – приватне підприємство.

Згідно з даними агрокліматичного довідника по Криворізькому району Дніпропетровської області встановлено, що даний район відноситься до північного недостатньо вологого, теплого району Дніпропетровської області, що характеризується жарким літом та відносно холодною зимою.

В структурі управління ПАФ «ВОСТОК» сформувалася певна взаємозалежність всіх ланок і підрозділів, та відповідні керівники на різних рівнів. В приватному підприємстві є такі посадовці: головний агроном, головний бухгалтер, які виконують свої функціональні обов'язки, тобто в наявній структурі формують функціональний рівень управління. Виробничі менеджери координують роботу підлеглих у межах підприємства. Менеджер другого (лінійного) рівня управління (бригадир) здійснює контроль за діяльністю безпосередніх виконавців управлінських рішень.

В умовах підприємства формується фонд заробітної плати на законодавчих актах. Зазначені форми оплати базуються на Положенні про оплату праці, яке регламентує її розміри, додаткової заробітної плати, преміювання працівників тощо. В розмір фонду входить: основна, додаткова оплата, матеріальні заохочення і премії. Більша частина цього фонду складається із основної оплати праці.

Характерною рисою сільськогосподарського виробництва являється те, що різноманітні виробничі процедури у сільському господарстві мають сезонну природу, так як визначаються природними чинниками росту рослин та тварин. Природні стани більшою мірою впливають на процес та результат сільськогосподарської праці, ніж у будь-якому іншому секторі економіки. Незалежно від природних умов, рівень удосконалення аграрного виробництва визначається кількістю та якістю витраченої праці, ступенем використання машин та добрив.

Сільськогосподарське виробництво суттєво несхоже з переважною більшістю сфер економіки тим, що не настільки ефективно порівняно з іншими. Досліджуваний процес в галузі є низькоприбутковим, тому ця галузь не в змозі на однакових умовах приймати участь у міжгалузевій конкуренції без зовнішньої підтримки. Тому важливо розглядити внутрішні чинники, які забезпечують ці переваги підприємству. Одним з таких факторів є земельний ресурс, забезпеченість яким представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь, землезабезпеченість

Показники	2020		2021		2022		2022 у % до 2020
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	243	100	243	100	243	100	100
в т. ч.: с.-г. угіддя	243	100	243	100	243	100	100
з них: рілля	243	100	243	100	243	100	100
Коефіцієнт с.-г. освоєння	1		1		1		100
Коефіцієнт розораності	1		1		1		100
Кількість робітників, осіб	4		4		5		75
Припадає на 1 працівника с.-г. угідь, га	60,75		60,75		48,6		80,0

Станом на 2022 рік загальна земельні угіддя в підприємстві сформувалися на рівні 243 га. Коефіцієнт освоєння і розораності дорівнює —

1. Через зміну кількості працівників змінилася і кількість угідь сільськогосподарських на одного працівника з 60,75 гектари у 2020 році, до 48,6 гектари у 2022 році. Зростання склало 33,3%. Отже, аграрне підприємство інтенсивно використовують площі, відведені під обробіток. В цілому, земельні угіддя не зазнали істотних змін, площі угідь і рілля не змінилися.

Економічна ефективність використання даного виду ресурсу (землі) визначається системою натуральних і вартісних показників, які характеризують рівень виробництва аграрної продукції та прибутку з відповідних земельних угідь.

Данні про ефективність використання землі наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Ефективність використання землі

Показники	На 1 га			2022 у % до 2020
	2020	2021	2022	
Натуральні, ц:				
пшениця	36,3	45,4	38,9	107,2
соняшник	14,7	22,6	21,0	142,9
ячмінь	27,5	44,5	38,0	138,2
Вартісні, тис. грн.				
виручка від реалізації	4,36	11,71	10,10	231,7
прибуток (збиток)	-4,73	3,89	1,06	-

В приватному підприємстві в розрахунку на 1 га відповідної площі спостерігаємо зростання ефективності при використанні даного ресурсу. Урожайність всіх вирощуваних культур зросла. Самі високі результативні показники зростання показує соняшник (42,9%). За вартісними показниками бачимо ще більш активну динаміку показників, так виручка в розрахунку на 1 га угідь сільськогосподарських зросла в 2,3 рази, а збиток в 2020 р. (початок пандемії і неможливість швидко відредагувати для підприємства на виклик у економічному просторі) на 1 га зріс у 2022 році до 1,06 тис. грн. (на 5,79 тис. грн.). Самі високі результати ефективності використання цього ресурсу спостерігаємо в 2021 році як в натуральних показниках (урожайність

в цьому році була найвищою у всіх вирощуваних культур в підприємстві) так і у вартісних показниках. В 2022 році зниження показників пов'язано з військовим станом в країні і важкою ситуацією в усіх сферах економіки.

Зауважимо, що під час аналізу виробничих процесів і їх результатів важливо провести й оцінку такої категорії як спеціалізація. Вона показує процес концентрації діяльності підприємства на виготовленні певної продукції. Має вплив на даний показник аграрного виробництва сукупність чинників, головним з яких є природно-кліматичні. Одним з них є природно-кліматичний фактор. Отже, спеціалізація обумовлює потребу товарно-грошового обміну між всіма людьми. Присутність в результаті спеціалізації такого обміну сприяє покращенню виробництва. На рис. 2.1 покажемо зміни за останні три роки виручки від реалізації сільськогосподарської продукції.

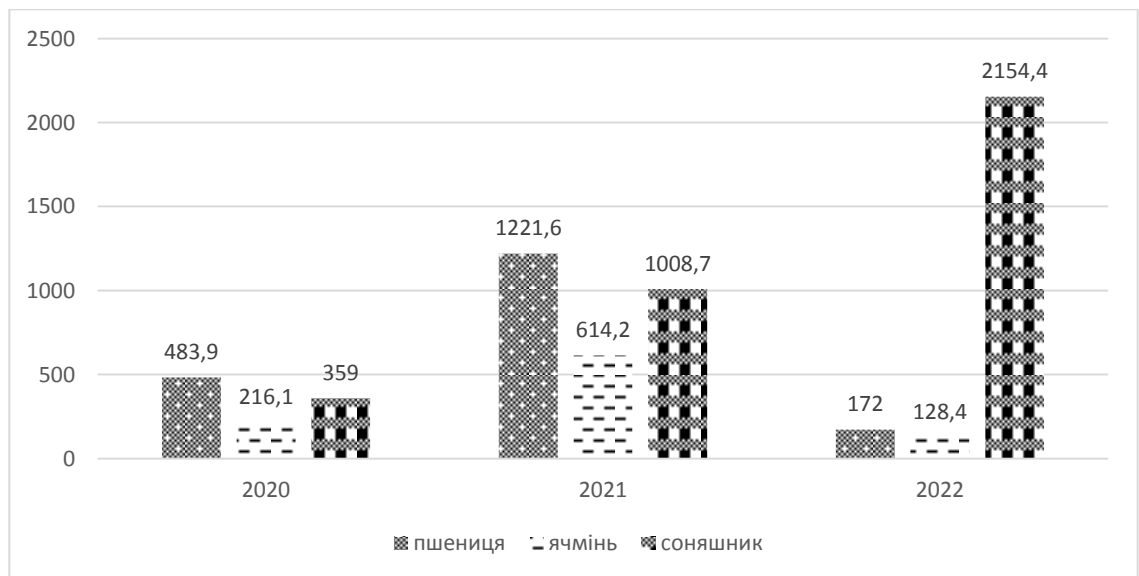


Рис. 2.1 Динаміка виручки від реалізації сільськогосподарської продукції, тис. грн.

Як видно з рис. 2.1 за останні три роки спеціалізація визначилася обсягами реалізованої продукції. Найбільшу частку (55,4%) займає виручка від продажу соняшника, а 44,6% надходжень в середньому за три роки займають дві зернові культури – зерно пшениці озимої та ячменю. У

відповідності до цих даних напрямок в приватному підприємстві сформувався – олійно-зерновий.

Дослідження внутрішніх факторів впливу тісно пов'язане з аналізом господарської діяльності фірми. Одним з важливих факторів конкурентних переваг підприємства виступає персонал, він розкривається усією сукупністю працівники облікового складу в межах досліджуваного підприємства. Значимість цього показника не слід недооцінювати. Саме людина зможе використати наявний капітал і досягти його зростання за умови збалансованої організаційної роботи, чітких розпоряджень і доцільного використання праці як робітників так і менеджерів фірми. Показники раціональності використання трудових ресурсів в ПАФ «ВОСТОК» розглянемо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Наявність та використання трудових ресурсів

Показник	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Середньорічна чисельність працівників, осіб	4	4	5	75,0
Ними відпрацьовано - всього, люд.-год.	7360	7460	9400	127,7
Відпрацьовано одним середньорічним працівником, люд-год.	1840	1865	1880	103,0
Річний запас робочого часу, люд.-од.	7700	7700	9625	125,0
Коефіцієнт використання робочого часу	0,96	0,97	0,98	102,1
Трудозабезпеченість	2	2	2	100,0

Згідно аналізу даних ресурсів економічного осередку, їх середньорічна чисельність протягом трьох років зростає і станом на 2022 рік склала 5 осіб, що на 27,7% більше ніж у 2020 році. Раціональність витраченого і використаного часу персоналу знаходиться на високому рівні (в межах нормативу). За період дослідження він навіть зріс на 2,1%, що зумовлено

підвищенням ефективності праці управлінських кадрів. В 2022 році цей показник майже досяг оптимального рівня.

В умовах технологічного способу виробництва праця людей все більше замінюється автоматичними механізмами та роботизацією виробничих процесів. Не є виключенням і аграрна сфера. В практику господарювання впроваджуються розробки з науки і техніки. Цей ресурс на підприємстві формує основну частку виробничого капіталу і за національними стандартами включає в себе перелік груп основних засобів. Друга складова виробничого капіталу – оборотні активи, які забезпечують щоденний безперервний виробничий процес в матеріальному сегменті виробництва. Вони представлені в господарстві такими активами як паливо, насіння, добрива та інші оборотні активи.

Розглянемо більш детально ефективність використання фондів у виробничому процесі в ПАФ «ВОСТОК» в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Економічна ефективність використання виробничих засобів

Показник	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Вартість основних засобів, тис. грн.	1224,3	1504,6	1649,3	134,7
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	2051,8	1276,5	1026,5	50,0
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1059,0	2844,8	2454,8	231,8
Середньорічна численність працівників, осіб	4	4	5	125,0
Площа с.-г. угідь, га	243	243	243	100,0
Фондозабезпеченість, тис. грн.	503,8	619,2	678,7	134,7
Фондоозброєність, тис. грн.	306,1	376,2	329,9	107,7
Фондомісткість, грн.	1,16	0,53	0,67	57,9
Фондовіддача, грн.	0,86	1,89	1,49	173,1
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	0,52	2,23	2,39	в 4,6 раз
Тривалість одного обороту оборотного капіталу, дні	702	164	153	21,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-1150,0	946,0	257,8	-

Вартість активів, тис. грн.	3276,1	2781,1	2675,8	81,7
Рентабельність активів, %	-35,1	34,0	9,6	+44,7 в.п.

На підставі даних наведених в табл. 2.4 встановлено, що середньорічна вартість виробничих засобів збільшувались з кожним роком, що позитивно вплинуло на показники фондозабезпеченості та фондоозброєності підприємства, які у 2022 році проти 2020 року збільшились на 34,7 % та 7,7% відповідно. Також зростання вартості основних засобів вплинуло на зростання кількості постійних працівників (за рахунок зростання механізації виробничих процесів і зростання попиту щодо висококваліфікованих працівників). Різні темпи зростання чистого доходу на підприємстві та вартості основних засобів мають позитивну динаміку дії на ефективність їх використання. Відмітимо, фондівдача у 2022 році зросла на 73,1% і склала 1,49 на підприємстві.

Подальший аналіз доводить, що зростання коефіцієнту обороту оборотного капіталу мають позитивну динаміку дії на ефективність його використання. Підтвердженням цієї ситуації є показник тривалості обороту оборотних активів, що у 2022 році проти 2020 року зменшився на 78,2 % або 549 днів.

В цілому, збільшення чистого прибутку в 2022 році в порівнянні з 2020 роком виступає наслідком посилення попиту на продукцію фірми в межах регіонального ринку, відшкодування витрат на виробництво і реалізацію та потенціал щодо початку нового виробничого циклу.

Збільшення рентабельності активів на 44,7 відсоткових пунктів свідчить про зростання результативних показників діяльності ПАФ «ВОСТОК» і ефективність використання цього активу.

Враховуючи окремо кожний ресурс підприємства є лише частиною загального механізму функціонування фірми, який можна оцінити більш системно, використавши з цією метою ряд фінансових показників, які врахують вплив як екзогенних так і внутрішніх активів. Зазначений вид діяльності суб'єкта площина, яка враховує регулярність отримання й

ефективність використання ресурсів (фінансових), фінансову стійкість, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, балансування власних і залучених коштів на основах раціональності, щоб в підсумку мати максимально рентабельну діяльність.

Розглянемо основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства

Показник	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Площа сільськогосподарських угідь, га	243	243	243	100
в т.ч. рілля	243	243	243	100
Вартість основних засобів, тис. грн.	1224,3	1504,6	1649,3	134,7
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	2051,8	1276,5	1026,5	50,0
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1059,0	2844,8	2454,8	231,8
Середньорічна численність працівників, осіб	4	4	5	125,0
Врожайність с.-г. культур, ц/га:				
– озима пшениця	36,3	45,4	38,9	107,2
– ячмінь озимий	27,5	44,5	38,0	138,2
– соняшник	14,7	22,6	21,0	142,9
Отримано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	435,8	1170,7	1010,2	231,8
– чистого доходу				
– чистого прибутку	-473,3	389,3	106,1	-
Отримано чистого доходу, грн.:				
– на 100 грн. основних виробничих засобів	86,0	189,0	149,0	173,1
– на одну людино-годину	143,9	381,3	261,1	181,5
Рівень рентабельності, %	-52,1	49,8	11,7	+63,8 в.п.
Рівень рентабельності продаж, %	-	33,3	10,5	-

Аналіз всіх зазначених показників господарської діяльності фірми засвідчує наступні тенденції за 2020-2022 рр.:

- зросла кількість працівників та вартість основних засобів, площі не зазнали змін, а вартість основних засобів зменшилася;
- вирощувані сільськогосподарські культури показали тенденцію до зростання їх виходу на 1 га посіву;
- ефективність використання земельних угідь зросла. Так, у 2,2 рази зросла вартість товарної продукції відносно площі угідь, а прибуток зріс на 1221,9 тис. грн.;
- зростання відповідно відбулося за показниками ефективності використання ресурсів: на 73,1 % зросла ефективність використання основних засобів, на 81,5% - використання персоналу підприємства. Зміни у рентабельності продаж такі, він був відсутній в 2020 р. оскільки приватне підприємство зазнало збитків, а у 2021 та 2022 рр. мало позитивну тенденцію у ценовій конкурентоспроможності.

Рівень забезпеченості та використання ресурсів в фірмі з 2020 по 2022 роки показав, що вона має нестабільний фінансовий стан, який пов'язаний в 2020 р. з пандемією, проте вже з 2021 р. посилила свої ринкові позиції, а в 2022 р. послабила їх під впливом військових дій на території нашої країни, та не дивлячись на всі перепони отримує прибуток і спеціалізується на вирощуванні прибуткових культур.

2.2. Оцінка виробничої діяльності аграрного підприємства

Досліджувати конкурентоспроможність приватного підприємства доцільно проводити і розглядати з позиції наявності факторів виробництва, які її забезпечують для суб'єкта, сукупностей рівня виробничого потенціалу підприємства і використання його ефективно щодо забезпечення переваг в конкуренції виробничого і фінансового результату. Оцінка на певному ринку конкурентних позицій приватної фірми ґрунтується на детальному, змістовному аналізі збутових, виробничих, фінансових можливостей.

Проведена оцінка здійснюється для визначення потенційних можливостей підприємства та заходів, які доцільно було б провести щоб досягти запланованих конкурентних позицій на локальному ринку. Отже, визначимо та систематизуємо фактори конкурентоспроможності для оцінки переваг ПАФ «ВОСТОК» щодо його основного конкурента – С(Ф)Г «Кристал», який також проводить свою діяльність в аналізованому районі, тобто має однакові кліматичні умови для вирощування сільськогосподарських культур. Фермерське господарство має однаковий вид основної діяльності – виробництво продукції рослинництва – зерно-бобові культури і соняшник, як і досліджуване господарство – ПАФ «ВОСТОК». За показниками наявності земельних ресурсів фермерське господарство наближене до приватного підприємства (204 га). За іншими ресурсами маємо споріднені для порівняння значення. Оцінку наявності виробничих потужностей в підприємствах проведемо не за фізичними показниками, а за показниками фондозабезпеченості та -озброєності. Проаналізуємо також позицію підприємств на аграрному ринку і їх ринкові переваги.

Два аграрних підприємства мають чітко виокремлений виробничий напрямок – олійно-зерновий. Розглянемо в таблиці 2.6 динаміку товарної продукції підприємств (за окремими культурами) та валові показники виробничої діяльності.

Таблиця 2.6

Динаміка виробництва та доходів підприємств

Показник	ПАФ «ВОСТОК»		С(Ф)Г «Кристал»	2022 у % до	
	2020	2022	2022	2020	конкурента
Площа ріллі, га	243	243	204	100,0	119,1
Валовий збір, ц					
пшениця	653	2304	3456,2	352,8	66,7
ячмінь	1163	2526	-	217,2	-
соняшник	1210	2189	2089,9	180,9	104,7
Виручка від реалізації продукції, всього, тис. грн.	1059	2454,8	1984,5	231,8	123,7

пшениця	483,9	172,0	879,3	35,5	19,6
ячмінь	216,1	128,4	-	59,4	-
соняшник	359,0	2154,4	1105,2	в 6 разів	194,9

За показниками використання ріллі приватне підприємство має на 19,1% більше площі. Стосовно показників їх використання в 2022 році (саме за цей порівнюють діяльність двох господарств) валове виробництво соняшника в ПАФ «ВОСТОК» було на 4,7% більше ніж у конкурента, тоді як за виробництвом озимої пшениці – на 33,3% нижче. Однак в С(Ф)Г «Кристал» не вирощується така зернова культура як ячмінь. Тому доречніше проводити порівняння не за показниками валового виробництва, а розміру товарної продукції у цих господарствах. В ПАФ «ВОСТОК» виручка за три роки зросла у 2,3 рази таке істотне зростання пов'язане зі збільшенням продаж соняшника (в 6 разів). Стосовно до його конкурента товарна продукція вища на 23,7%. При цьому як бачимо щодо надходжень у конкурента від реалізації соняшника то воно вдвічі менше ніж у ПАФ «ВОСТОК», тоді як майже на 80,4% менше надходження від реалізації пшениці озимої. Тобто можна вести мову, що в господарствах за показниками грошових надходжень і посівних площі переваги у конкурентній боротьбі рівні.

Продовжимо дослідження конкурентних переваг за рівнем забезпечення ресурсами аграрних підприємств (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Показник	ПАФ «ВОСТОК»		С(Ф)Г «Кристал»	2022 у % до	
	2020	2022	2022	2020	конкурента
Капіталозабезпеченість, тис. грн. на 1 га с.-г. угідь	5,04	6,79	5,78	134,7	117,5
Капіталоозброєність, тис. грн.	306,1	549,8	351,1	179,6	156,6
Навантаження ріллі на 1 трактор, га	243	243	204	100,0	119,1

Питома вага в структурі ринку району, % озимої пшениці	0,08	0,09	0,03	+0,01	+0,06
соняшника	0,11	0,12	0,13	+0,01	-0,01

Оцінка факторів забезпечення конкурентоспроможності порівнюваних аграрних підприємств показує, що за рівнем фондозабезпеченості, фондоозброєності та навантаження на 1 трактор перше місце належить ПАФ «ВОСТОК». Позиція на ринку основних видів свідчить про переваги на ринку зернових культур – С(Ф)Г «Кристал», а на ринку соняшника – ПАФ «ВОСТОК».

Поглибимо аналіз оцінкою показників ефективності використання потенціалу (виробничого) для двох аграрних підприємств (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу

Показник	ПАФ «ВОСТОК»		С(Ф)Г «Кристал»	2022 у % до	
	2020	2022	2022	2020	конкурента
Продуктивність основного капіталу	0,86	1,49	1,33	173,1	112,0
Отримано прибутку на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	-4,73	1,06	0,89	-	119,1
Продуктивність праці, тис. грн. в розрахунку на:					
- одного робітника	211,8	490,1	369,9	231,8	132,5
- 1 люд.-год.	0,144	0,261	0,313	181,3	83,3

Проведений аналіз показав, при оцінці показників ефективності використання даного потенціалу визначено і свідчить про конкурентні переваги приватного підприємства за всіма показниками. Показники використання виробничого потенціалу зросли в приватному підприємстві, водночас вони в 2022 році вище за всіма показниками в С(Ф)Г «Кристал».

Продовжимо аналіз оцінки конкурентоспроможності за результатами виробничої діяльності за показниками урожайності сільськогосподарських культур та рентабельності товарної продукції (табл. 2.9).

Як бачимо з табл. 2.9 ПАФ «ВОСТОК» зосереджує увагу на вирощуванні соняшнику і показує конкурентні переваги в цьому напрямку, тоді як його основний конкурент на вирощуванні озимої пшениці. В цілому вони отримують збалансовані переваги і однакові ринкові позиції, відносно озимої пшениці у приватного підприємства менше ринкових переваг.

Важливе місце у виробничій діяльності відіграють показники фінансового стану, оскільки вони виступають характеристиками ділової активності і надійності підприємства.

Таблиця 2.9

**Рівень конкурентоспроможності за результатами
виробничої діяльності**

Показник	ПАФ «ВОСТОК»		С(Ф)Г «Кристал»	2022 у % до	
	2020	2022	2022	2020	конкуре нта
Продуктивність сільськогосподарського виробництва					
Врожайність ц/га, озимої пшениці	36,3	38,9	39,6	107,2	98,2
соняшника	14,7	21,0	20,1	142,9	104,5
Рентабельність товарної продукції, %					
озимої пшениці	-34,5	15,8	17,9	+50,3 в.п.	-2,1 в.п.
соняшника	-36,4	30,4	24,9	+66,8 в.п.	+5,5 в.п.

Розглянемо оцінку фінансових показників аграрних підприємств в табл.

2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка фінансових показників підприємств

Показник	ПАФ «ВОСТОК»		С(Ф)Г «Кристал»	2022 (+,-) до	
	2020	2022	2022	2020	конкурента
Фінансова стійкість					
Коефіцієнт автономії	0,44	0,62	0,59	+0,18	+0,03
Коефіцієнт покриття інвестицій	0,14	1,06	1,07	+0,92	-0,1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	-0,06	0,41	0,51	+0,47	-0,10

Ліквідність					
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,87	1,67	1,42	+0,80	+0,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,03	0,27	0,23	+0,24	+0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,21	0,18	+0,17	+0,03
Рентабельність					
Рентабельність продаж, %	-	10,5	8,7	-	+1,8
Норма прибутку, %	-35,1	9,6	4,6	+44,7	+5,0
Рентабельність виробництва, %	-52,1	11,7	9,3	+63,8	+2,4

Розрахунки фінансових показників в табл. 2.10 показали, що конкурентні переваги ПАФ «ВОСТОК» склалися за показниками ліквідності і рентабельності. У його основного конкурента переваги спостерігаються за показниками фінансової стійкості. Отже, за фінансовими показниками ПАФ «ВОСТОК» має кращі результати ніж основний конкурент.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств

Ринок зернових та олійних культур у Дніпропетровській області є стабільним та перспективним та має великі можливості для подальшого розвитку. Регіон має всі необхідні ресурси для зростання даного виробництва. Слід зазначити, що економічні відносини, що складаються на зерновому і олійному ринку області між його учасниками, далекі від оптимального стану. Економічні відносини не відповідають вимогам швидкого проходження продукції від виробника до споживача та мінімізації ціни кінцевої продукції. В 2022 році ця ситуація погіршилася з початком військових дій в нашій країні. Для товаровиробників зерна звичайний канал розподілу характеризується їх самостійним виходом ринку, коли кожен із новачків реалізує зерно будь-якому первинному покупцю. У цьому зв'язку доцільно проводити аналіз зовнішнього середовища підприємств

розглянувши його чинники, які потенційно можуть впливати на їх діяльність, з допомогою PESTLE-аналізу. Він орієнтований на оцінку становища зовнішнього оточення фірм, розуміння їх позиції на ринку, виявлення їх потенціалу.

У Дніпропетровській області на ринку виробництва зернових та олійних культур функціонує велика кількість підприємств, що сприяє швидкому й динамічному розвитку та підвищенню (прискоренню) конкуренції. У зв'язку з цим підприємства змушені регулярно вдосконалювати технології, управління, маркетингову та рекламну діяльність, впроваджувати інноваційні продукти та сучасні автоматизовані системи.

Для оцінки конкурентоспроможності ПАФ «ВОСТОК» необхідно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, оскільки конкурентні переваги організації формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Внутрішнє середовище підприємства є частиною середовища, що є у межах організації. Внутрішнє середовище включає цілі та завдання організації, її структуру, працівників, техніку та технології, що застосовуються на виробництві, внутрішню інформацію, організаційну культуру та інші елементи. Проведена оцінка конкурентних переваг внутрішнього середовища показала, що в ПАФ «ВОСТОК» має високий рівень використання виробничого потенціалу, ефективність олійної галузі, активізація економічних методів управління виробництвом.

Зовнішнє середовище підприємства виступає основним джерелом надходження ресурсів, необхідних функціонуванню організації. Розрізняють дві відносно автономні частини зовнішнього середовища, які по-різному впливають на організацію – макросередовища та мікросередовище.

Для проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства існує велика кількість методів, заснованих на діагностиці різних показників зовнішнього середовища, вибір яких залежить від характеристики підприємства та його особливостей. Дослідження конкурентоспроможності

ПАФ «ВОСТОК» доцільно розпочати з проведення PEST-аналізу, що дозволяє встановити, які фактори макросередовища найбільше впливають на діяльність підприємства та формування його конкурентних переваг.

За допомогою цього методу діагностуються 4 групи факторів: політико-правові; еколого-економічні; соціокультурні; технологічні. В даний час зовнішнє середовище організацій усіх галузей виробництва в Україні характеризується високим рівнем нестабільності та мінливості, що змушує підприємства регулярно проводити аналіз та облік зовнішніх факторів впливу, щоб бути готовими швидко і гнучко реагувати та адаптуватися під зміни, що відбуваються. Результати PEST-аналізу, проведеного з метою оцінки зовнішнього середовища ПАФ «ВОСТОК» представлені в таблиці 2.11.

Проведений PEST-аналіз дозволяє зробити висновок, що досліджуване підприємство схильне до впливу великої кількості факторів зовнішнього середовища, що ускладнює його діяльність. Дані свідчать про те, що однією з ключових проблем приватного підприємства є мала кількість кваліфікованих кадрів, оскільки сучасні фахівці дедалі менше зацікавлені у роботі в селі. Залежність виробництва від кліматичних умов також негативно впливає на функціонування підприємства, оскільки існують високі ризики неврожаю, псування вирощуваних культур, які підприємство практично не може запобігти і передбачити.

Таблиця 2.11

PEST-аналіз ПАФ «ВОСТОК»

Політико-правові фактори	Соціокультурні фактори
Зміна у законодавстві у сфері сільського господарства. Поява державних програм розвитку сільського господарства. Посилення законодавства з охорони навколишнього середовища	Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості. Демографічна структура населення. Зниження чисельності економічно активного населення. Зміни в стилі життя
Еколого-економічні фактори	Технологічні фактори
Зниження рівня реальних доходів населення.	Наявність технологій, що знижують негативний вплив на

<p>Підвищення рівня інфляції; негативна динаміка курсу гривні до долара.</p> <p>Непередбачуваність та нестабільність природних та погодних умов, які впливають на ціноутворення</p> <p>Інвестиційний клімат у галузі (економіки в цілому).</p> <p>Збільшення вартості продукції через зростання цін на енергію, транспортні витрати.</p> <p>Погіршення екологічної ситуації.</p> <p>Тенденції до підвищення екологічності продукції.</p>	<p>навколишнє середовище.</p> <p>Розвиток конкурентних технологій.</p> <p>Прискорення темпів оновлення виробництва.</p> <p>Інформація та комунікації, вплив штучного інтелекту.</p>
--	---

На підтвердження того, що хоча є значна кількість зовнішніх факторів, які негативно впливають на діяльність, існує також ряд позитивних тенденцій, які дають підприємству можливості для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Ключове значення серед цих напрямів має поява нових державних програм, спрямованих на підтримку сільського господарства. Крім того, розвиток науки і техніки прискореними темпами та розвитком нових технологій у сільському господарстві, підприємство має швидко та гнучко реагувати на технологічні зміни, що відбуваються, та впроваджувати у виробництво обладнання та технології, що відповідають сучасним вимогам.

Перш ніж розпочати SWOT-аналіз приватного підприємства необхідно визначити у якому сегменті ринку воно функціонує. З точки зору «продавець-покупець» ПАФ «ВОСТОК» функціонує у секторі (B2B). Даний сектор (бізнес для бізнесу) це той сектор ринку, який орієнтований на організацію взаємодії між підприємствами в процесі виробництва сільськогосподарської продукції. В цьому випадку покупцями є юридичні особи, які купують товари, щоб в подальшому їх використовувати в своїй діяльності. На цьому ринку прибутковість досягається за рахунок ефекту масштабу та більш низьких цін. Продажі на даному сегменті ринку можуть здійснюватися при мінімальній участі посередників. Це допомагає збільшити

обсяги продаж, встановлювати конкурентні ціни на продукцію, за рахунок інформування покупців через інтернет. Також на ринку відбувається звичайний продаж, але з застосуванням ІТ – технологій. На ринку мало ймовірна поява можливості спонтанної покупки товарів. Задачею ринка є налагодження взаємовідносин з іншими учасниками ринку для спільного розвитку. Метою таких взаємовідносин є пошук надійних постачальників, покупців сировини, продукції і налагодження партнерських відносин. На такому ринку особливо важлива репутація і імідж підприємства. З метою подальшої оцінки конкурентоспроможності ПАФ «ВОСТОК» було проведено SWOT-аналіз, він забезпечує висвітлення сильні та слабкі аспекти підприємства, крім того проаналізувати існуючі у зовнішньому середовищі організації можливості та загрози. Отримані дані відображені у табл. 2.12. Ключовою проблемою слід вважати наявність застарілого обладнання та низький відсоток його оновлення.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ПАФ «ВОСТОК»

	Можливості	Загрози
	1. Залучення інвесторів; 2. Резерви підвищення обсягів та ефективності виробництва за рахунок впровадження нових технологій; 3. Державна підтримка з допомогою отримання субсидій певні види продукції; 4. Розширення ринків збуту; 5. Збільшення посівних площ зернових культур.	1. Відтік робочої сили із села; 2. Нестабільність та складність прогнозування природно-кліматичних умов; 3. Підвищення рівня інфляції; 4. Відсутність жорстких закупівельних цін на зернові культури; 5. Поява конкурентів; 6. Зниження ціни продукції при зростанні врожаю.
Сильні сторони	СІМ	СІЗ
1. Виробництво високоякісних видів продукції; 2. Застосування нових	Випуск натуральної високоякісної продукції здатний залучити нових інвесторів;	Застосування нових сортів зернових культур дозволить посилити конкурентні

сортів зернових культур;	Застосування нових зернових культур дає змогу розширити географічні межі ринку збуту; Наявність незадіяних посівних площ дозволяє збільшити обсяги вирощування зернових культур	переваги новими конкурентами; Виробництво високоякісних видів сировини дозволить зберегти ціну на них при зростанні врожаю.
Слабкі сторони	СЛМ	СЛЗ
1. Недостатній рівень кваліфікації працівників. 2. Частина устаткування підприємства застаріла. 3. Висока витратність систем землеробства, що базується на оранці або глибокому розпу-шуванні. 4. Залежність від погодних умов.	Залучення інвесторів дозволить одержати додаткове фінансування на оновлення обладнання; Резерви підвищення обсягів та ефективності виробництва за рахунок впровадження нових технологій дозволять вивести нові види продукції.	Відтік робочої сили із села спричиняє недостатній рівень кваліфікації працівників підприємства. Залежність від погодних умов впливає зміни цін на продукцію при підвищенні/зниженні врожайності.

Результати аналізу свідчать про те, що у підприємства на даний момент, незважаючи на наявність певних переваг, існує велика кількість слабких сторін, які негативно позначаються на його діяльності та перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності.

Дані фактори не дозволяють підприємству функціонувати відповідно до вимог ринку та конкурувати з його основними лідерами. Аналіз можливостей показав, що найбільше значення для ПАФ «ВОСТОК» мають збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту продукції та розширення ринків збуту. Це пояснюється значним впливом даних можливостей на діяльність підприємства та досить великою ймовірністю їх використання. Отже, ПАФ «ВОСТОК» має певні можливості для розвитку та розширення виробництва, з метою підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку, проте, в першу чергу, необхідно вирішити існуючі проблеми з нестачею кваліфікованих співробітників,

заміною застарілого обладнання, а також досить вузьким асортиментом продукції, що випускається.

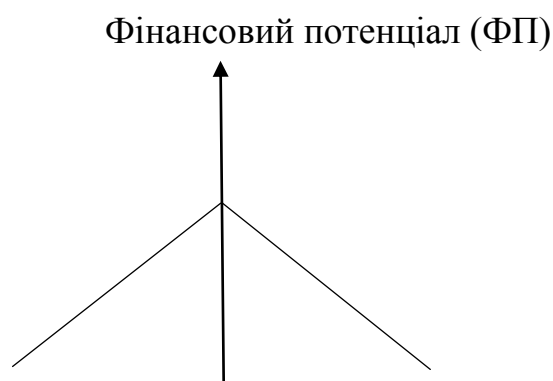
Для отримання більш детальної та точної інформації про конкурентоспроможність ПАФ «ВОСТОК» та його слабкі та сильні сторони, необхідно провести SNW-аналіз, який є розширеним варіантом SWOT-аналізу та дозволяє враховувати також нейтральні сторони підприємства. Результати аналізу відображено у додатку А, де S – сильна сторона, N – нейтральна сторона W – слабка сторона.

Отримані дані свідчать про те, що ПАФ «ВОСТОК» має невелику кількість яскраво виражених сильних сторін. Більшість позицій у підприємства є на нейтральному рівні. Аналіз показав, що організації необхідно насамперед сконцентрувати увагу на фінансовій складовій, маркетинговій діяльності, впровадженні інновацій та питаннях розробки стратегії розвитку компанії, оскільки ці аспекти знаходяться на низькому рівні та перешкоджають успішному підвищенню конкурентоспроможності.

Крім того, напрямки, які знаходяться в нейтральному положенні, також вимагають подальшого розвитку, в іншому випадку вони можуть перейти в категорію слабких сторін, знизити рівень ефективності діяльності та погіршити конкурентне становище підприємства на ринку.

Для оцінки конкурентного становища ПАФ «ВОСТОК» проведемо також SPACE – аналіз. Це дозволить визначити ступінь впливу факторів ззовні підприємства і в його межах. Результати проведеного аналізу представлені у додатку Б.

На основі отриманих даних о середніх значеннях кожної групи факторів строится SPACE-матриця (рис. 2.2).



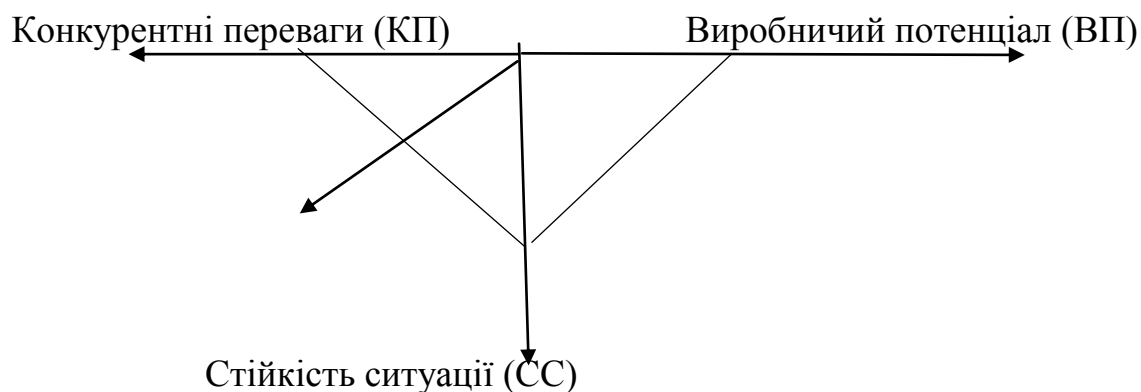


Рис. 2.2 SPACE-матриця

Результати аналізу показали, що ПАФ «ВОСТОК» перебуває у консервативному стратегічному стані. Цей стан спостерігається на стабільних ринках із низькими темпами зростання. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність товару. Основними механізмами підвищення конкурентоспроможності підприємства та посилення його позицій є зниження собівартості при підвищенні якості товару та вихід на перспективні ринки.

Проте слід зазначити, що згідно з отриманими даними, становище підприємства вкрай близьке до стратегічного стану, що виникає в становищі, коли фірма здійснює бізнес у привабливій сфері, але у неї відсутня конкурентоспроможна продукція та фінансових коштів. Ключовою стратегією є механізм парирування загроз та звільнення з ринку. Отже, можна зробити висновок, що, незважаючи на те, що на даний момент підприємство має можливості для розвитку, його становище не стійке, що вимагає від організації кардинальних рішень у галузі виробництва, управління та технологій.

Висновки до другого розділу

Аналіз показників господарської діяльності ПАФ «ВОСТОК» показала, що за 2020-2022 рр. господарство забезпечено і ефективно розпоряджається економічним потенціалом, а зростання виходу сільськогосподарських культур на 1 га посівів у 2022 році в порівнянні з 2020 роком склало за всіма

культурами, зростання у 2,2 рази виручки на 100 га сільськогосподарських угідь та чистий прибуток зріс на 1221,9 тис. грн. Рівень рентабельності продаж, який був відсутній в 2020 р. оскільки приватне підприємство зазнало збитків, а у 2021 та 2022 рр. мало позитивну тенденцію у зростанні цінової конкурентоспроможності.

Аналіз переваг у конкурентній боротьбі при аналізі внутрішнього середовища ПАФ «ВОСТОК» з основним конкурентом - С(Ф)Г «Кристал» показав: за показниками використання ріллі приватне підприємство має на 19,1% більше площі. Стосовно показників їх використання в 2022 році (саме за цей порівнюють діяльність двох господарств) валове виробництво соняшника в ПАФ «ВОСТОК» було на 4,7% більше ніж у конкурента, тоді як за виробництвом озимої пшениці – на 33,3% нижче. В ПАФ «ВОСТОК» виручка за три роки зросла у 2,3 рази таке істотне зростання пов'язане зі збільшенням продаж соняшника (в 6 разів). Стосовно до його конкурента товарна продукція вища на 23,7%. При цьому як бачимо щодо надходжень у конкурента від реалізації соняшника то воно вдвічі менше ніж у ПАФ «ВОСТОК», тоді як майже на 80,4% менше надходження від реалізації пшениці озимої. Тобто можна вести мову, що в господарствах за показниками грошових надходжень і посівних площі переваги у конкурентній боротьбі рівні.

Оцінка факторів забезпечення конкурентоспроможності порівнюваних аграрних підприємств показує, що за рівнем фондозабезпеченості, фондоозброєності та навантаження на 1 трактор перше місце належить ПАФ «ВОСТОК». Позиція на ринку основних видів свідчить про переваги на ринку зернових культур – С(Ф)Г «Кристал», а на ринку соняшника – ПАФ «ВОСТОК». Конкурентні переваги вищі в ПАФ «ВОСТОК» за показниками ліквідності і рентабельності. У його основного конкурента переваги спостерігаються за показниками фінансової стійкості. Отже, за фінансовими показниками ПАФ «ВОСТОК» має кращі результати ніж основний конкурент.

Оцінка зовнішнього середовища показало (на основі сукупності методів PEST-аналізу, SWOT-аналізу, SNW-аналізу та SPACE – аналізу), що ПАФ «ВОСТОК» функціонує на ринку, що стабільно розвивається, і розташоване на території, сприятливій для вирощування зернових і олійних культур. Приватне підприємство має всі необхідні природні ресурси виробництва своєї продукції. Проте слід зазначити, що діяльність ПАФ «ВОСТОК» сильно схильна до впливу кліматичних умов, що значно ускладнює виробництво та прогнозування можливих результатів.

Фінансове становище ПАФ «ВОСТОК», його маркетингова стратегія, а також загальна стратегія розвитку знаходяться на низькому рівні, що говорить про необхідність удосконалення системи управління. Важливою проблемою є застосування застарілого обладнання та відсутності впровадження інновацій та сучасних технологій, що веде до відставання підприємства від лідерів ринку з технологічного розвитку. Отже, ПАФ «ВОСТОК» має низький рівень конкурентоспроможності на ринку. Проте має передумови та можливості для покращення свого становища, підвищення та зміцнення конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні стратегічні напрями формування конкурентних переваг сільськогосподарської продукції

В сучасних економічних умовах ефективність підприємства у багатьох випадках визначається рівнем його конкурентоспроможності, тобто можливістю виробляти і продавати продукцію, яка за ціновими і неціновими характеристиками більш приваблива для покупця, ніж продукція конкурента.

В аграрних підприємствах Дніпропетровської області вирощуванню зернових і олійних культур приділяється особлива увага, так як вони забезпечують найбільшу частку від надходжень галузі рослинництва. Оскільки напрямок виробничої діяльності в приватній агрофірмі – олійно-зерновий, дослідження оцінки конкурентоспроможності виробництва саме насіння соняшника проведемо методом групування за вибіркою господарств області (табл. 3.1).

Групування аграрних підприємств Дніпропетровської області за рівнем конкурентоспроможності соняшника показало, що перша група підприємств-лідерів, відрізняється високою часткою ринку 42,4% і низькими витратами на виробництво 1 ц – на 2,7 % менша, ніж в середньому за сукупністю. Друга група господарств відрізняється високою ціною реалізації 1 ц насіння культури. Досліджуване ПАФ «Восток» перебуває в межах середньої позиції і має переваги конкурентні за ціною. Як показав аналіз за показником рівня рентабельності і врожайністю підприємство має напрями зростання в цих напрямках. Основною стратегією розвитку виробництва насіння соняшнику в приватному підприємстві повинна стати стратегія досягнення лідерських позицій підприємства на ринку за рахунок зростання його врожайності і поліпшення якості продукції.

Таблиця 3.1

Групування аграрних підприємств Дніпропетровської області за рівнем конкурентоспроможності виробництва соняшнику

Показник	Групи підприємств			В середньому за сукупністю
	лідери галузі	підприємства, які мають середні позиції	аутсайдери	
Врожайність, ц/га	19,4	16,9	15,7	16,2
Собівартість 1 ц, грн.	7286,4	7485,6	7502,9	7484,6
Ціна реалізації, грн.	7874,9	7886,8	7837,1	7845,5
Прибуток на 1 га, грн.	588,5	401,2	334,2	451,2
Частка ринку, %	59,6	21,5	19,9	-
Рівень рентабельності, %	42,4	36,4	30,2	33,8
Конкурентні переваги	Витрати на виробництво, частка ринку	Ціна реалізації	-	-

Розглянемо досягнення даної стратегії за рахунок резервів збільшення врожайності насіння соняшнику. Вибираючи найбільш ефективний спосіб ведення виробництва необхідно прийняття рішення про оптимальне поєднання галузей, їх розміри та пропорції. Це забезпечується шляхом порівняння рентабельності та конкурентоспроможності галузей та способів виробництва. У процесі цього може бути прийняте рішення про обмеження або збільшення обсягів виробництва існуючих галузей або створення нової виробничої галузі. У практичній діяльності підприємства застосовують великий комплекс різноманітних заходів підвищення ефективності використання чинників виробництва.

Однак урожай рослин на одиницю площі можна підвищити лише до обмеженого граничного приросту. Ця межа лежить у природних межах продуктивності рослин. Чим більше намагаються наблизитися до цієї межі, тим вище стають витрати на додаткову одиницю доходу. Дедалі менше стає

приріст, вироблений кожною наступною одиницею вкладень засобів виробництва з підвищення доходу. Прагнути потрібно не до максимального врожаю, а до максимального прибутку, оптимальної інтенсивності. Вона передбачає отримання щодо високого врожаю за одночасного отримання максимального розміру прибутку. У разі підвищення ціни засоби виробництва відбувається зниження оптимальної інтенсивності, у разі зниження ціни засоби виробництва оптимальна інтенсивність підвищується. Те саме відбувається і з цінами на продукцію.

При їх підвищенні підвищується оптимальна інтенсивність, при зниженні знижується оптимальна інтенсивність. Максимальні доходи від рослин є постійними величинами, а піддаються впливу сприятливих і несприятливих чинників. Будь-яке поліпшення умов виробництва та умов навколишнього середовища для рослин, технічний прогрес, завдяки якому покращується продуктивна сила підприємства, і ставати можливим своєчасне виконання робіт у оптимальні терміни, підвищують максимальні доходи та результати і тим самим досягається вища інтенсивність.

Визначення доцільної інтенсивності перестає бути одноразовим процесом, а має відбуватися постійно, щонайменше, щоразу, коли змінюється будь-якої чинник, важливий для виробництва. Для цього повинні постійно спостерігатися та оцінюватися всі зовнішні критерії та кроки, які забезпечують доходність і продуктивність.

Головне у нових умовах роботи сільськогосподарського підприємства - різке підвищення ролі прибутку як стимулу господарської діяльності, джерела розширеного виробництва, основного важеля противитратного механізму. Розрахунок еколого-економічної ефективності застосування мінеральних добрив показав, що частка їх у загальному врожаї становить 32-33%. Чистий прибуток від використання добрив становив 378 грн. з 1га. Він водночас не враховує змін ґрунтової родючості та вартісний еквівалент зниження гумусу. Для визначення приходу гумусу враховують урожайність культур, вихід рослинних залишків по відношенню до основної продукції та

коефіцієнт гуміфікації рослинних залишків. Розрахунки показали, що чистий прибуток з урахуванням втрат родючості зменшується на 717 грн. на 1га. Необхідне одночасне внесення органічних та мінеральних добрив з метою збереження родючості ґрунтів. Це економічна основа ефективності вирощування сільськогосподарських культур. Сучасний стан ведення виробництва рослинництва передбачає необхідність вироблення комплексної еколого-економічної оцінки як окремих технологічних заходів, і діяльності підприємства у цілому.

Сукупна оцінка результатів виробництва включає показники ефекту з урахуванням економічних та соціальних наслідків, виражених у вартісній формі. Надалі еколого-економічний підхід буде застосовано і в оцінці інших напрямів інтенсифікації сільськогосподарського виробництва. Інтенсифікація є найефективнішим напрямом розвитку, тому всі чинники її посилення одночасно виступають чинниками зростання ефективності суспільного відтворення. При аналізі проблем інтенсифікації та ефективності господарства виникають труднощі у визначенні спільності та відмінності у цих економічних процесах.

Рівень та динаміка інтенсифікації залежать від оптимальності комбінованих факторів виробництва, їх якісного стану. Інтенсивність та ефективність пов'язані між собою так, що перша виступає фактором другої. Спільність полягає в тому, що корисний результат проявляється в тих самих формах, що обумовлюються системою соціально-економічних відносин, їх цілеспрямованістю.

Найбільш повно процес інтенсифікації проявляється при застосуванні інтенсивних технологій. Економічний зміст інтенсивних технологій виявляється у значному (на 30% і більше) збільшенні врожайності сільськогосподарських культур, продуктивності тварин за рахунок комплексного використання факторів інтенсифікації: хімізації, високопродуктивних засобів виробництва, високопродуктивних сортів та порід тварин, прогресивних технологічних прийомів, поглиблення

спеціалізації та підвищення рівня концентрації виробництва. Інтенсивні технології вирощування основних сільськогосподарських культур засновані на використанні комплексу агротехнічних та організаційних заходів: посіву високоврожайних сортів, збалансованого харчування рослин шляхом внесення добрив, застосування регуляторів росту та об'єднана сукупність захисту рослин від бур'янів, шкідників та хвороб, оптимальних способів обробітку ґрунту, своєчасного та якісного виконання всіх агротехнічних робіт.

Потім детально вивчають кількість і якість мінеральних добрив, хімічних засобів боротьби зі шкідниками сільськогосподарських рослин і бур'янами, раціональність використання добрив, економічна ефективність їх застосування в ПАФ «Восток» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ефективність застосування хімічних засобів

Культура	Вартість, тис. грн.	Площа внесення, га	Приріст врожаю, ц/га	Окупність витрат, грн.
<i>Добрив</i>				
Озима пшениця	45,8	55	3	0,8
Соняшник	156,8	90	3	0,75
Ячмінь	23,6	45	2	0,9
<i>Засоби захисту рослин</i>				
Озима пшениця	23,4	70	3	1,1
Соняшник	61,7	70	2,5	2,2
Ячмінь	12,8	100	3,5	1,3

В приватному підприємстві приріст врожаю при впровадженні в оптимальному обсязі заходів з інтенсифікації виробництва (внесення добрив і застосування засобів захисту рослин) отримає додатково з площ приріст врожаю 88 ц пшениці, 48 ц ячменю і 101 ц соняшнику в загальній сумі 241,8 тис. грн.

В приватному підприємстві додатковий приріст валового виробництва в більших обсягах досягається за рахунок мінеральних добрив. Розрахунок оптимізації внесення добрив під олійні і зернові в ПАФ «Восток» забезпечать

приріст валових зборів і тим самим забезпечать зростання (приріст) прибутку в агрофірмі. Скористаємося з метою проведення оптимізації внесення мінеральних добрив під сільськогосподарські культури методом лінійного програмування. Значення для побудови моделі показані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Показники ефективності галузі рослинництва

Культура	Урожайність (без внесення мінеральних добрив), ц	Посівна площа, га	Дози внесення, ц діючих речовин			Прибавка врожаю за рахунок внесення добрив	
			азотні	фосфорні	калійні	ц	грн.
Соняшник	18,5	100	1	1,0	0,7	4,3	318,0
Озима пшениця	34,8	70	1,1	1,5	2,0	5,3	294,5
Ячмінь	33,2	70	1,1	1,2	1,8	6,1	236,7

Внесення мінеральних добрив проводиться на перспективу під кожен культуру в господарстві у ц д. р.: азотних – 230, фосфорних – 299, калійних – 370. Крім того, агрофірмою планується на 2024 р. отримати (за контрактними поставками): озимої пшениці і соняшнику по 2000 ц, ячменю – 1800 ц В аграрному підприємстві інші сільськогосподарські культури не планується вирощувати, оскільки сформована система сівозмін дозволяє отримувати максимальні результати, що показують фінансові результати за останні три роки, які дозволи агрофірми залишатися конкурентоспроможними і під час пандемії і в військовий час.

В основі моделі досягнення кінцевого результату знаходиться показник приросту врожаю (який вплине на прибуток) за умов оптимально збалансованого внесення мінеральних добрив під сільськогосподарські культури. Критерій побудованої моделі – максимальний прибуток від зростання валового виробництва.

Математична модель даної задачі має вигляд:

1. Визначаємо шукані змінні:

X_1 - вдобрена посівна площа озимої пшениці, (га)

X_2 - вдобрена посівна площа ячменю, (га);

X_3 - вдобрена посівна площа соняшнику (га).

Систему обмежень представимо у вигляді рівнянь:

1. Умова по використанню і наявності мінеральних добрив:

1.1. Азотних:

$$X_1 + X_2 + X_3 \leq 230$$

1.2. Фосфорних:

$$X_1 + 1,5X_2 + 1,2X_3 \leq 299$$

1.3. Калійних:

$$0,7X_1 + 2X_2 + 1,8X_3 \leq 326$$

2. Умови по вдобреній площі в приватній агрофірмі:

2.1. Озимої пшениці:

$$X_1 \leq 70$$

2.2. Ячменю:

$$X_2 \leq 70$$

2.3. Соняшника:

$$X_3 \leq 100$$

3. Умови по гарантійному приросту продукції:

3.1. Озимої пшениці:

$$5,3X_1 \geq 2000$$

3.2. Ячменю:

$$6,1X_2 \geq 1800$$

3.3. Соняшнику:

$$4,3X_3 \geq 2000$$

Цільовою функцією в побудованій моделі виступає максимум прибутку і загальний вигляд рівняння:

$$Z = 294,5X_1 + 236,7X_2 + 318, X_3 \rightarrow \max$$

Отримана модель оптимізації посівної площі представлена в додатку В. В табл. 3.4 напишемо отримані результати від розрахунку оптимізаційної задачі.

Таблиця 3.4

**Результати оптимізації внесення мінеральних добрив
в приватному підприємстві**

Культури	Площа, га		2024 в % до 2022
	2022	2024	
Озима пшениця	70	75	107,1
Ячмінь	70	65	92,9
Соняшник	100	100	100,0
Прибуток – всього, тис. грн.	257,8	342,3	132,8
- на 1 га	1074,16	1426,25	132,8

В приватні агрофірмі внесення мінеральних добрив в оптимальних нормах за незначних змін посівних площ прибуток зростає на 84,5 тис. грн. (32,8%). Враховуючи, що розглянутому варіанті пропозиції торкаються лише одного заходу – внесення добрив. Саме це дозволить отримати приріст на 1 га: прибутку в 2024 р. на рівні 1426,25 грн., що на 32,8% вище відносно 2022 р. Площа не змінилася в цілому по господарству.

Отже, застосування інших заходів інтенсифікації в приватній агрофірмі дозволить підвищити валове виробництво і досягти вищих результатів, що посилить конкурентні переваги цієї продукції на аграрному ринку.

3.2. Основні стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємства

Конкурентоспроможність підприємств аграрної сфери у зовнішньому середовищі визначається розвитком у ньому як окремих виробництв та видів діяльності, так і груп взаємопов'язаних підприємств, спеціалізованих фірм,

які надають певні послуги, неприбуткові фірми, пов'язані з їх діяльністю, у окремих галузях, що конкурують одне з одним, але водночас і взаємодоповнюючих одне одного.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому, в тому числі регіональному рівні дозволило обґрунтувати як один із найважливіших напрямів підвищення конкурентоспроможності розвиток процесів інтеграції у формі підприємницьких об'єднань [10]. Як конкурентоспроможну форму взаємодії підприємств аграрної сфери може бути агропромислове підприємницьке об'єднання, яке є довгостроковою угодою про співпрацю незалежних суб'єктів господарювання у сфері аграрного і промислового виробництва, що належать до загального процесу формування доданої вартості та встановлюють комплекс взаємовідносин і дій, що гарантує на перспективу синергічний ефект в формі додаткової цінності для покупця аграрної сировини (продукції).

Основними факторами, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства аграрної галузі на ринку виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції є насамперед ключові фактори виробництва – виробничий потенціал, а також становище на ринку сільськогосподарської продукції.

Фактори конкурентоспроможності генерують показники, що показують ефективність факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства, переваги в порівнянні з провідними підприємствами галузі, а також дозволяють виявити основні напрямки підвищення конкурентоспроможності.

ПАФ «Восток» за результатами проведеної оцінки його конкурентоспроможності показало нестабільний стан у отриманні високих результативних показників. Коливання фінансових результатів від збитків до прибутку і нестабільність рівня конкурентних позицій підприємства на ринку зумовлює постановку завдання розгляду і формування конкурентної

стратегії, яка б враховувала поточний стан і окреслювала стратегічні цілі агрофірми.

Отже, стратегія має бути розроблена виходячи з потенціалу агрофірми, його внутрішніх резервів, оптимальних витрат та можливості віддачі інвестицій у майбутньому періоді. Основною перевагою інвестування у сільське господарство виступає сформований стійкий споживчий попит на продукти харчування, а також особливе стратегічне значення аграрної галузі у забезпеченні населення первинними фізіологічними потребами в їжі, підтримки життєдіяльності, розвитку сільських поселень за рахунок створення робочих місць, збереження агроландшафтів та покращення екологічної ситуації.

Спостерігаючи за перспективами розвитку діяльності врахуємо, що в цілому система стратегічного управління підприємством спрямована на вирішення наступних задач (рис. 3.1).

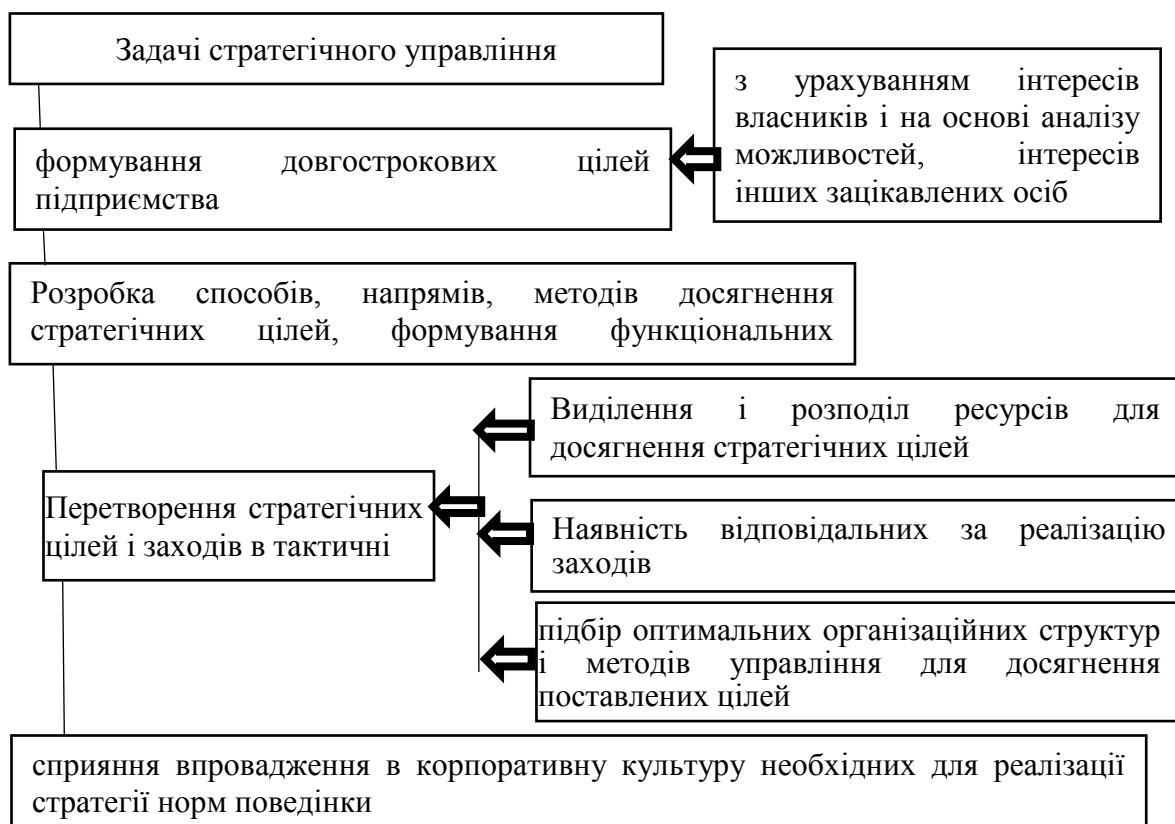


Рис. 3.1 Задачі стратегічного управління

З погляду стратегічного управління конкурентоспроможністю як одного з напрямів у стратегічному менеджменті також можна виділити низку завдань:

1. Виявлення факторів зовнішнього середовища, що впливають на конкурентну складову діяльності організації або потенційно здатних виявитися в майбутньому.

2. Аналіз можливостей (ресурсного потенціалу) організації та її відповідності цілям її роботи.

3. Виявлення конкурентних переваг організації та її реальних та потенційних конкурентів, аналіз рівня їхньої унікальності у теперішньому та майбутньому (бар'єрів для їх розвитку у компаній, що не володіють ними).

4. Прийняття рішень та реалізація заходів щодо збереження наявних переваг та захисту їхньої ексклюзивності (наприклад, за рахунок норм права, що регламентують відносини інтелектуальної власності).

5. Прийняття рішень та реалізація заходів щодо створення нових переваг.

В довгостроковій перспективі стійка конкурентоспроможність фірми формується за наступними кроками (рис. 3.2).

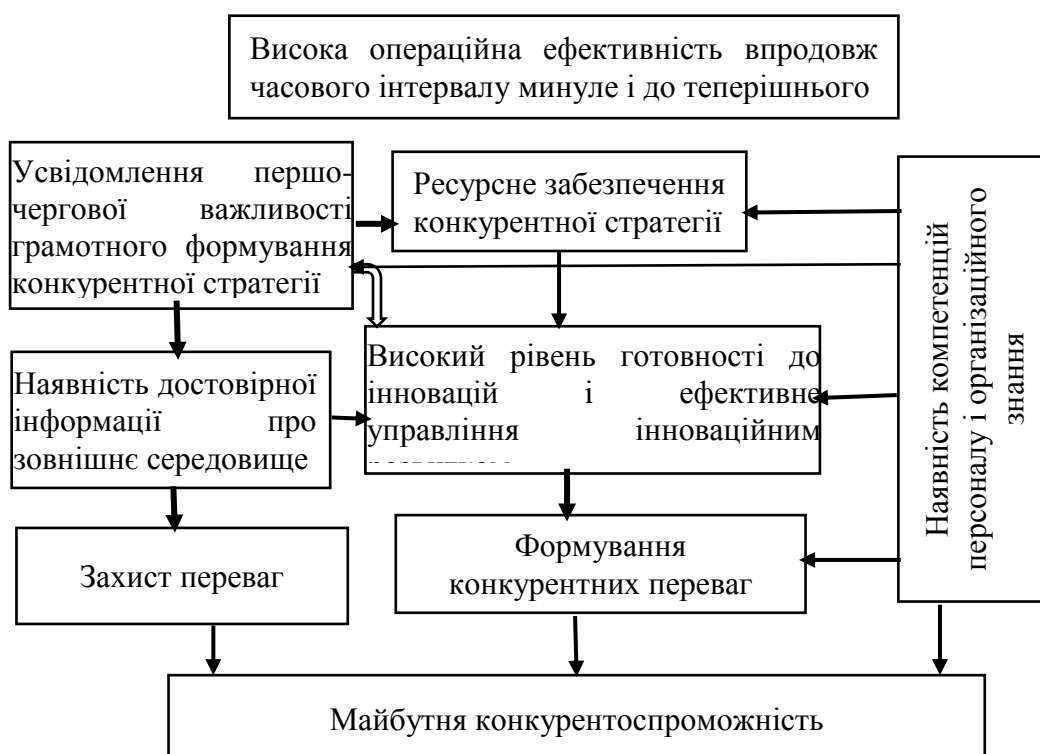


Рис. 3.2 Формування стійкої конкурентоспроможності бізнесу

Початковим аспектом грамотного та результативного управління конкурентоспроможністю видається трактування управлінським персоналом його значимості, водночас воно не буде мати сенсу за браком потрібних ресурсів – від натуральних, фінансових до цифрових та інтелектуальних. Високий рівень компетенцій персоналу забезпечує абсолютно весь процес управління конкурентоспроможністю, хоч і наявність інших ресурсів, гарантована ефективною операційною діяльністю в минулому та теперішньому, є необхідною.

Одним із основних джерел нових та ексклюзивних конкурентних переваг у сучасному світі виступають інноваційні процеси, причому не лише у виробничо-технологічній, а й у управлінській сфері. Крім створення нових переваг, слід приділяти увагу захисту вже наявних заради їх тривалого економічного використання з максимальною віддачею.

Алгоритм вибору стратегій розвитку аграрного підприємства визначається напрацьованою практикою існуючих еталонних моделей стратегічного управління з урахуванням специфіки діяльності кожної сільськогосподарської організації. Загалом можна вказати на загальний стратегічний характер всього процесу управління конкурентоспроможністю, але при цьому визнати наявність зміни її рівня та стану з часом та зі змінами характеристик кон'юнктури зовнішнього ринкового середовища компанії

Для ПАФ «Восток» була запропонована стратегія розвитку ринку (збільшення продажів) при реалізації стратегії зростання.

Інструментами під час реалізації базової стратегії розвитку виступають:

- нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та збільшення обсягу продажу товарів та (або) послуг за рахунок пошуку та освоєння нових ринків при оптимізації витрат та підвищенні якості продукції;

- вихід на нові географічні ринки;
- переорієнтація на конкретних покупців та на конкретні продукти на освоєних сегментах ринків;
- переоцінка факторів споживчого попиту, таких як споживчі властивості та пріоритет при придбанні, ціна, якість, сезонні фактори тощо;
- активна участь у державних програмах цільового фінансування пріоритетних напрямів, які забезпечують продовольчу безпеку країни та створення сприятливих умов для розвитку інноваційної продукції сільського господарства;
- антикризовий маркетинг, спрямований на розширення кордонів вже наявного ринку, створення професійних моделей просування органічної продукції та формування сегмента споживачів здорового харчування.

Комплексність підходу до ситуації щодо управління конкурентоспроможністю підприємств в ПАФ «Восток» особливу увагу доцільно акцентувати на останньому критерії стратегії розвитку ринку – маркетинговій складовій.

Одне з першочергових завдань системи маркетингу – організація відповідної діяльності умовах цих дуже суперечливих, більше, конфліктних вимог [19].

У відповідності системного підходу модель макромаркетингової підсистеми системи управління конкурентоспроможністю можна розглянути як схему, яка трансформує можливості аграрного виробництва та його натуральних результатів в продовольчі товари, що відповідають внутрішнім вподобанням покупця, та забезпечує умови (обмеження) часу, форми, місця та володіння для агропродовольчої продукції (рис. 3.3).

Водночас, агропродовольчий ринок виконує й функції зв'язку в ланцюзі «попит-споживання», виявляючи та передаючи сільськогосподарському виробництву цінові та нецінові сигнали попиту на агропродовольчі товари.

Ґрунтово-кліматичні та соціально-економічні умови виконують функції обмежень можливостей сільськогосподарського виробництва. При цьому традиційна клієнтоорієнтована (CRM) концепція маркетингу окремого підприємства у форматі системи управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної галузі доповнюється метою забезпечення ефективного функціонування агропродовольчих ринків та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції та продовольства.

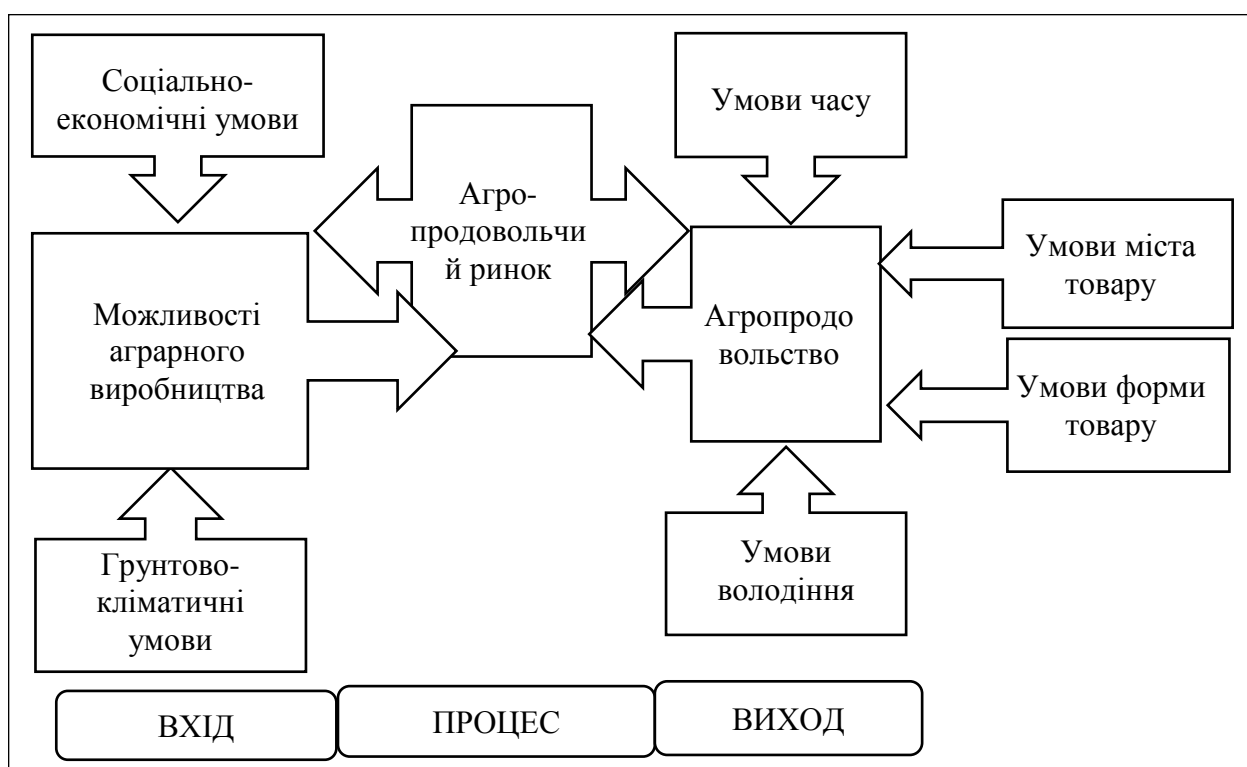


Рис. 3.3 Модель підсистеми макромаркетингу системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Так, складова часу в аспекті корисності передбачає постачання впродовж року сезонної продукції. Форма товару передбачає безліч якісних та кількісних характеристик сільськогосподарської продукції та продовольства. Для складової – місце – різноманітність (ймовірність) умов та реальних місць купівлі-продажу продукції сільського господарства та продовольства покупцем. Для складової володіння в аспекті корисності бути

спроможним купити товар легко (без проблем) і отримати вичерпну інформацією про його властивості.

Тоді, відповідно до прийнятого вище визначення моделі макромаркетингової системи, мікромаркетингову структуру управління конкурентоспроможністю можна визначити, як сукупність підсистем, елементів та їх зв'язків, що трансформують можливості аграрного виробництва та його продукції щодо товарів на продовольчих ринках. У форматі цих понять для мікромаркетингової системи управління конкурентоспроможністю необхідно виявити операційно-орієнтоване – фізичний (виробничо-технічні підсистеми) та функціональний (цільовий) опис (рис. 3.4).

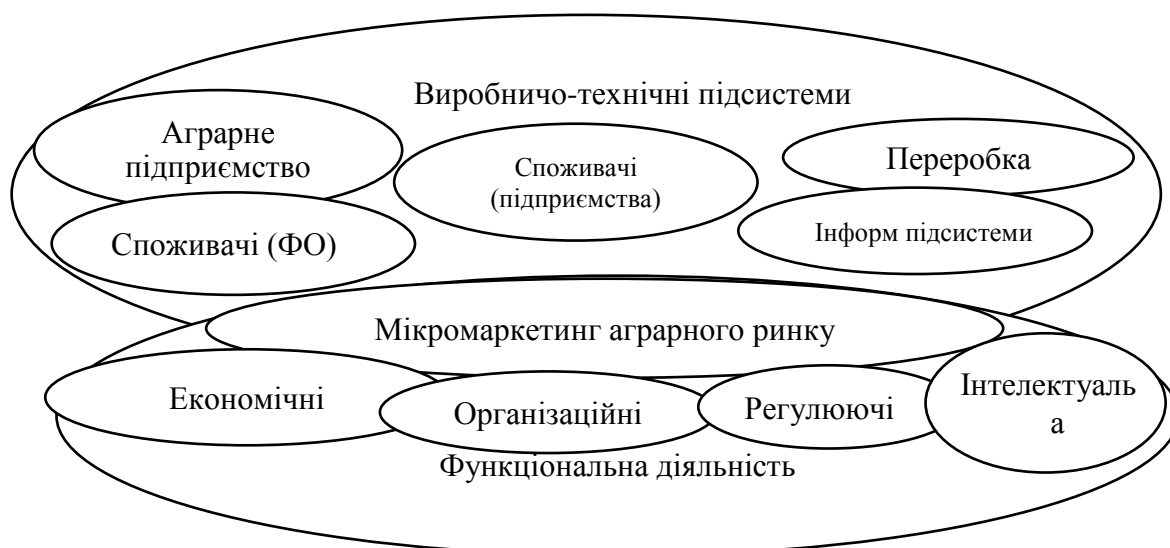


Рис. 3.4 Модель підсистеми мікромаркетингу системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Структуру фізичної основи мікромаркетингової підсистеми системи управління конкурентоспроможністю утворюють покупці, аграрні фірми – виробники та ті, що займаються переробкою, дистриб'юторні та інформаційні підсистеми. Усередині системи агропродовольчих ринків утворюються ланцюжки підсистем «вхід-процес-вихід», що трансформують стан та місце вихідної продукції.

Сільськогосподарські підприємства перетворюють ресурси у готову продукцію (сировину для переробки). Підприємства переробки останньої та сфери харчування надають відповідну форму товару від упаковки простої до виготовлення продукції високотехнологічної.

Конкурентна боротьба за споживача зосереджується навколо нових продуктів, цін та стимулюючих збут заходів. У цій боротьбі за покупця підприємства переробної підсистеми аграрних ринків, на відміну від сільських товаровиробників, можуть використовувати весь спектр управління мікромаркетингом “4P”, а також застосовувати сегментування ринку, цільовий маркетинг, диференціацію продуктів, їх позиціонування та використання фірмових марок.

Процеси, які у системі управління конкурентоспроможністю підприємств, мають значення для сільськогосподарського сектора економіки. Умови забезпечення конкурентоспроможності впливають формування складу та змісту маркетингових функцій сільських товаровиробників, стимулюючи виробництво та постачання необхідних типів товарів у потрібний час. Роздрібний продаж потребує різноманітних високоякісних продуктів, підготовлених та доставлених до реалізації на основі передових технологій.

Це збільшує важливість диференціювання сільськогосподарських продуктів та точної інформації. Структуру функціональної діяльності підсистем маркетингової системи агропродовольчих ринків загалом складають економічні, організаційні, регулюючі та інтелектуальні функції.

Для приватної агрофірми досягнення стратегічної мети пріоритетним є реалізація наступних маркетингових стратегій:

- в товарній політиці – диверсифікація і інновації виробництва шляхом дослідження окремих груп потенційних клієнтів і пошук перспективних нових видів продукції, що дозволить розширити баланс безпеки фірми на ринку;

- в ціновій політиці – перехід до стратегії глибокого проникнення на цільовий сегмент ринку шляхом підтримки стабільних цін на

середньорічному рівні в продовж тривалого часового інтервалу, зниження собівартості за умов зростання валових показників, розробка бізнес-процесу «Цінова політика», який включає порядок встановлення базових цін на нові види продукції, процес коригування цін в залежності від змін ринкової кон'юнктури та конкурентного середовища, процес аналізу ефективності цін;

- розподільна політика – інтенсифікація збуту шляхом розширення форм і методів просування продукції, орієнтація всієї системи збуту на основних покупців тощо.

Крім того, на стратегічну перспективу пріоритетною стратегією поведінки відносно конкурентів може бути об'єднання зусиль (горизонтальна інтеграція) з деякими конкурентами, які мають подібні умови господарювання і ресурси, метою якого є посилення конкурентних можливостей з більшими за розмірами підприємствами.

Висновки до третього розділу

Дослідження напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства призвело до наступних узагальнень.

Групування аграрних підприємств Дніпропетровської області за рівнем конкурентоспроможності соняшника показало, що ПАФ «Восток» перебуває в межах середньої позиції і має переваги конкурентні за ціною. Як показав аналіз за показником рівня рентабельності і врожайністю підприємство має напрями зростання в цих напрямках. Отже, основною стратегією розвитку виробництва насіння соняшнику в підприємстві повинна стати стратегія досягнення лідерських позицій підприємства на ринку за рахунок зростання його врожайності і поліпшення якості продукції.

В приватному підприємстві приріст врожаю при впровадженні в оптимальному обсязі заходів з інтенсифікації виробництва (внесення добрив і застосування засобів захисту рослин) отримає додатково з площ приріст врожаю 88 ц пшениці, 48 ц ячменю і 101 ц соняшнику в загальній сумі 241,8 тис. грн.

В приватній агрофірмі внесення мінеральних добрив в оптимальних нормах за незначних змін посівних площ прибуток зростає на 84,5 тис. грн. (32,8%). Враховуючи, що розглянутому варіанті пропозиції торкаються лише одного заходу – внесення добрив. Саме це дозволить отримати приріст на 1 га: прибутку в 2024 р. на рівні 1426,25 грн., що на 32,8% вище відносно 2022 р.

Для підприємства запропонована стратегія розвитку ринку (збільшення продажів) при реалізації стратегії зростання, яка передбачає нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та збільшення обсягу продажу товарів за рахунок пошуку та освоєння нових ринків при оптимізації витрат та підвищенні якості продукції; вихід на нові географічні ринки; переорієнтація на конкретних покупців та на конкретні продукти на освоєних сегментах ринків; переоцінка факторів споживчого попиту, таких як споживчі властивості та пріоритет при придбанні, ціна, якість, сезонні фактори тощо; активну участь у державних програмах цільового фінансування пріоритетних напрямів, які забезпечують продовольчу безпеку країни та створення сприятливих умов для розвитку інноваційної продукції АПК; антикризовий маркетинг, спрямований на розширення кордонів вже наявного ринку, створення професійних моделей просування органічної продукції та формування сегмента споживачів здорового харчування.

Крім того, на стратегічну перспективу пріоритетною стратегією поведінки відносно конкурентів може бути об'єднання зусиль (горизонтальна інтеграція) з деякими конкурентами, які мають подібні умови господарювання і ресурси, метою якого є посилення конкурентних можливостей з більшими за розмірами підприємствами.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного аналізу оцінки конкурентних переваг діяльності підприємства в кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки.

Під конкурентними перевагами підприємства розуміють його переважання, відмінні позитивні ознаки. В процесі їх формування можливі варіанти: спрямованість на забезпечення споживацьких потреб, за цих умов керівництво враховує позицію і думку покупця щодо власного підприємства; фокус уваги зосереджений на конкурентах, саме порівняння підприємства з його найближчим конкурентом; спрямованість на ринок, приділяється увага як покупцям так і основним конкурентам.

Аналіз показників господарської діяльності ПАФ «ВОСТОК» показав, що за 2020-2022 рр. господарство забезпечено і ефективно використовує економічний потенціал, відбулося зростання за всіма культурами виходу сільськогосподарських культур на 1 га посіву у 2022 році відносно 2020, збільшення виручки на 100 га сільськогосподарських угідь у 2,2 рази та чистий прибуток зріс на 1221,9 тис. грн. Рівень рентабельності продаж, який був відсутній в 2020 р. оскільки приватне підприємство зазнало збитків, а у 2021 та 2022 рр. мало позитивну тенденцію у зростанні цінової конкурентоспроможності.

Аналіз переваг у конкурентній боротьбі при аналізі внутрішнього середовища ПАФ «ВОСТОК» з основним конкурентом - С(Ф)Г «Кристал» показав:

– за показниками використання ріллі приватне підприємство має на 19,1% більше площі. Стосовно показників їх використання в 2022 році (саме за цей порівнюють діяльність двох господарств) валове виробництво соняшника в ПАФ «ВОСТОК» було на 4,7% більше ніж у конкурента, тоді як за виробництвом озимої пшениці – на 33,3% нижче. В ПАФ «ВОСТОК» виручка за три роки зросла у 2,3 рази таке істотне зростання пов'язане зі

збільшенням продаж соняшника (в 6 разів). Стосовно до його конкурента товарна продукція вища на 23,7%. При цьому як бачимо щодо надходжень у конкурента від реалізації соняшника то воно вдвічі менше ніж у ПАФ «ВОСТОК», тоді як майже на 80,4% менше надходження від реалізації пшениці озимої. Тобто можна вести мову, що в господарствах за показниками грошових надходжень і посівних площі переваги у конкурентній боротьбі рівні.

– оцінка факторів забезпечення конкурентоспроможності порівнюваних аграрних підприємств показує, що за рівнем фондозабезпеченості, фондоозброєності та навантаження на 1 трактор перше місце належить ПАФ «ВОСТОК». Позиція на ринку основних видів свідчить про переваги на ринку зернових культур – С(Ф)Г «Кристал», а на ринку соняшника – ПАФ «ВОСТОК».

- конкурентні переваги вищі в ПАФ «ВОСТОК» за показниками ліквідності і рентабельності. У його основного конкурента переваги спостерігаються за показниками фінансової стійкості. Отже, за фінансовими показниками ПАФ «ВОСТОК» має кращі результати ніж основний конкурент.

Оцінка зовнішнього середовища показало, що ПАФ «ВОСТОК» функціонує на ринку, що стабільно розвивається, і розташоване на території, сприятливій для вирощування зернових і олійних культур. Приватне підприємство має всі необхідні природні ресурси виробництва своєї продукції. Проте слід зазначити, що діяльність ПАФ «ВОСТОК» сильно схильна до впливу кліматичних умов, що значно ускладнює виробництво та прогнозування можливих результатів.

В ПАФ «ВОСТОК» з метою розробки концепції підвищення його конкурентоспроможності запропоновані наступні заходи.

Дослідження напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства призвело до наступних узагальнень.

Групування аграрних підприємств Дніпропетровської області за рівнем конкурентоспроможності соняшника показало, що ПАФ «Восток» перебуває в межах середньої позиції і має переваги конкурентні за ціною. Як показав аналіз за показником рівня рентабельності і врожайністю підприємство має напрями зростання в цих напрямках. Отже, основною стратегією розвитку виробництва насіння соняшнику в підприємстві повинна стати стратегія досягнення лідерських позицій підприємства на ринку за рахунок зростання його врожайності і поліпшення якості продукції.

В приватному підприємстві приріст врожаю при впровадженні в оптимальному обсязі заходів з інтенсифікації виробництва (внесення добрив і застосування засобів захисту рослин) отримає додатково з площ приріст врожаю 88 ц пшениці, 48 ц ячменю і 101 ц соняшнику в загальній сумі 241,8 тис. грн.

В приватній агрофірмі внесення мінеральних добрив в оптимальних нормах за незначних змін посівних площ прибуток зростає на 84,5 тис. грн. (32,8%). Враховуючи, що розглянутому варіанті пропозиції торкаються лише одного заходу – внесення добрив. Саме це дозволить отримати приріст на 1 га: прибутку в 2024 р. на рівні 1426,25 грн., що на 32,8% вище відносно 2022 р.

Для підприємства запропонована стратегія розвитку ринку (збільшення продажів) при реалізації стратегії зростання, яка передбачає нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та збільшення обсягу продажу товарів за рахунок пошуку та освоєння нових ринків при оптимізації витрат та підвищенні якості продукції; вихід на нові географічні ринки; переорієнтація на конкретних покупців та на конкретні продукти на освоєних сегментах ринків; переоцінка факторів споживчого попиту, таких як споживчі властивості та пріоритет при придбанні, ціна, якість, тощо; активну участь у державних програмах цільового фінансування пріоритетних напрямів, які забезпечують продовольчу безпеку країни та створення сприятливих умов для розвитку інноваційної продукції АПК; антикризовий

маркетинг, спрямований на розширення кордонів вже наявного ринку, створення професійних моделей просування органічної продукції та формування сегмента споживачів здорового харчування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н.Е., Бекецький Р.М., Терещенко А.А. Конкурентні переваги підприємств у глобальній економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 60-68
2. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: Підручник . – К.: КНЕУ, 2015, 783 с.
3. Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/3.pdf>.
4. Безпарточний М.Г., Брітченко І.Г., Безпарточна О.С. Ринкове середовище та конкурентні переваги аграрних підприємств України у контексті забезпечення продовольчої безпеки. *Materiał 5. International scientific conference «Information and innovation technologies in the XXI century» University of Technology, Katowice 15-16 September 2022. Katowice: Wyższa Szkoła Techniczna w Katowicach, 2022. С. 5-7.*
5. Бондаренко С.М., Лісовський М.Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 15 (1). С. 42-45.
6. Боришкевич І.І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможност сільськогосподарських підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2017. Випуск 12. Т.1. С.6-11
7. Варга І.Ф., Літвін О.М. Формування конкурентних переваг на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 219-222.

8. Войчак А., Камишніков Р. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2 (30). С. 50–53.
9. Голік В.В. Забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств через формування системи стратегічного управління. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 16-17.08.2013. Сімферополь, 2013. С. 26-29.
10. Грановська В. Теоретична конструкція формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип.10. Ч. 1. С. 94–98.
11. Діденко Є.О., Даніленко А.К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2016. №11. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
12. Економіка підприємства. Заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с
13. Економіка підприємства. Заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 768 с.
14. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
15. Ігнатенко М.М., Рунчева Н.В. Процеси ресурсозабезпечення спеціалізації та концентрації виробництва в корпоративних агроформуваннях. *Економіка та держава*. № 1. 2017. С. 10-14.
16. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз. 2016. № 2. Том 25. С. 79-85.
17. Коценко М.С. Конкурентні переваги у системі забезпечення конкурентоспроможності органічної продукції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. Випуск 43. 2021. С. 44-50
18. Красноруцький О.О., Данько Ю.І. Розвиток маркетингу на ринку агропродовольчої продукції України : монографія. Х. : Міськдрук, 2009. 262 с

19. Кучкова К. О., Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2018. №1. <http://www.economy.nayka.com.ua>
20. Малик М.Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізм: монографія. К.: Інститут аграрної економіки, 2007. 270 с
21. Мандич О.В., Романюк І.А., Нікітіна О.М. PR-маркетинг як один з інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНТУСГ: економічні науки*. 2016. Вип. 177. С. 160-165.
22. Міняйло О., Нестерець А. Конкурентне середовище органічних продуктів за умов глобалізації. Євроінтеграція України та економічна безпека. 2020. Вип. 2 (25). С. 195–203.
23. Міщенко Н. Г., Смик О. С. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємств в сучасних ринкових умовах. *Наук. вісн. НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.3. С. 243–247.
24. Непочатенко О.О., Пташник С.А., Мельник К.М. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2016. № 12. С. 33- 36.
25. Николюк, О. М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи: монографія. Житомир: Вид-во ЖНАЕУ, 2016. 316 с.
26. Олійник О. В., Макогон В. В. Взаємозв'язок конкурентних переваг і економічних результатів сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 4. С. 55-61.
27. Павленкова В. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія. Дніпро: Дніпропетровський університет економіки та права ім. Альфреда Нобеля. 2011. 352 с.
28. Панченко С.В., Дикань В.Л., Воловельська І.В. Управління бізнесом: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 288 с.

29. Поліщук В. А. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2017. № 3. С. 140-142.
30. Рогач С.М., Суліма Н.М., Гуцул Т.А., Ільків Л.А., Ярема Л.В.. Економіка сільського господарства. Київ: ЦП "Компринт", 2020. 546 с.
31. Селезньова Г.О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016>.
32. Сітковська А.О. Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. №8. С.131-134.
33. Скрипник С. В. Підвищення конкурентоспроможності продукції фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств як організаційно-економічний пріоритет їх функціонування та розвитку. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Випуск 3 (81). С. 136-140.
34. Уткіна Ю.М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №65. С. 60-67.
35. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Випуск № 5(61). С. 141-147.
36. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С.427-432.
37. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
38. Яців І.Б., Яців С.Ф. Особливості формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. Економічний аналіз: зб. наук.

праць. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: ВПЦ Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 278-285.

39. Яців С. Особливості інтенсифікації виробництва окремих видів продукції в сільськогосподарських підприємствах. Аграрна економіка. 2017. Т. 10, №3-4. С. 83-91.

40. Barański M., Średnicka-Tober D., Volakakis N., Seal C., Sanderson R., Stewart G., Leifert C. Higher antioxidant and lower cadmium concentrations and lower incidence of pesticide residues in organically grown crops: A systematic literature review and meta-analyses. *British Journal of Nutrition*. № 112 (5). P. 794–811.

41. Danko Yu. Halynska A., Plotnytska S., Kornetsky O., Boblovsky O., Kvyatko T. Competitiveness and pricing policy of Ukrainian agricultural enterprises for the production of organic products. *Espacios Magazine*. 2019. Vol. 40 (№ 3).

42. Ihnatenko M., Novak N. Development of regional programs for the development of agrarian enterprises with organic production on the basis of the European and international experience. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4 (4). P. 126–133.

43. Pace P.W., Stepfan E.G. Paradigm of Competitiveness. *Competitiveness Review*. 1996. №1. Vol. 6. P. 8-13.

44. Tarasenko O., Yermakov Y., Pchelin V. Formation of competitive advantages of enterprises in terms of globalization: competitive dynamics and an intellectual component. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. № 3 (5). P. 469–473.

45. Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. 1988. April. Vol. 52. P. 65-72.

ДОДАТКИ

Додаток А

SNW-аналіз ПАФ «ВОСТОК»

Стратегічні позиції і характеристики	Оцінка		
	S	N	
Загальна стратегія			
Рівень маркетингу			
Структура витрат		x	
Рівень виробництва	x		
Фінансовий стан			
Кваліфікація персоналу		x	
Репутація на ринку		x	
Інформаційна технологія			
Можливість до реалізації на ринку нових товарів		x	
Спроможність до лідерства			
Організаційна структура		x	
Продукція і її конкурентоспроможність		x	
Інновації і дослідження			
Відношення з органами влади		x	
Рівень менеджменту		x	

SPACE – аналіз ПАФ «ВОСТОК»

Параметри	ПАФ «ВОСТОК» (шкала (0-6))
Фактори стабільності ситуації - СС (Разом)	3,67
Технологічні зміни	3
Темпи інфляції	4
Кількість підприємств-лідерів	5
Тиск конкурентів	4
Діапазон цін	3
Мінливість попиту	3
Фактори виробничого потенціалу – ВП (Разом)	2,71
Потенціал зростання	1
Виробничі потужності	2
Рівень технології	3
Капіталомісткість	3
Потенціал прибутку	3
Фінансова стабільність	3
Рівень використання ресурсів	4
Фактори конкурентних переваг – КП (Разом)	2,8
Частка ринку	1
Лояльність покупців	4
Життєвий цикл продукції	3
Якість продукції	3
Використання потужностей конкурентами	3
Фактори фінансового потенціалу – ФП (Разом)	3
Прибуток на вкладення	2
Необхідний/наявний потенціал	2
Грошовий потік	3
Ризик підприємства	4
Фінансова залежність	3
Ліквідність	3
Легкість виходу з ринку	4

Додаток В

Оптимізаційна модель розподілу мінеральних добрив в приватному підприємстві

Показники	Одиниця виміру	Змінні				Види обмежень	Обсяги обмежень
		X1	X2	X3			
		75	65	100			
Використання азотних добрив	ц	1	1	1	240	<=	230,00
Використання фосфорних добрив	ц	1	1,5	1,2	292,5	<=	299,00
Використання калійних добрив	ц	0,7	2	1,8	362,5	<=	326
Вдобрена площа озимої пшениці	га	1			75,00	<=	70
Вдобрена площа ячменю	га		1		65,00	<=	70
Вдобрена площа соняшнику	га			1	100,00	<=	100
Приріст валового збору пшениці озимої	ц	5,3			2000,00	>=	2000
Приріст валового збору ячменю	ц		6,1		1750	>=	1800
Приріст валового збору соняшнику	ц			4,3	2100	>=	2000
Цільова функція	грн.	294,5	236,7	318,3	342312,5		