

Міністерство освіти та науки України  
Вінницький національний аграрний університет  
Факультет менеджменту та права  
ОПП «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
в. о. завідувача кафедри аграрного  
менеджменту та маркетингу  
к.е.н., доцент \_\_\_\_\_ Мазур К. В.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЛАНЦЮГІВ  
ПОСТАЧАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА  
073 – ДР 200м 06.10.2020**

Студент випускник

Кекель З. В.

Керівник дипломної роботи,  
к.е.н., доцент

Кубай О. Г.

Вінниця - 2020 р.

Міністерство освіти і науки України  
Вінницький національний аграрний університет  
Факультет менеджменту та права  
ОПП «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Спеціалізація «Менеджмент організацій та адміністрування»  
Кафедра аграрного менеджменту та маркетингу

ЗАТВЕРДЖУЮ

в. о. завідувача кафедри аграрного  
менеджменту та маркетингу

к.е.н., доцент \_\_\_\_\_ Мазур К. В.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

ЗАВДАННЯ  
на дипломну роботу  
Кекель Зоряні Валеріївні

---

Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю ланцюгів постачання сільськогосподарського підприємства (за матеріалами ТОВ «Агрокомплекс» с. Тростянець Тиврівського району Вінницької області).

Затверджена наказом ректора від 10.04.2020 р. № 51м, зі змінами наказ від «06» жовтня 2020 р. № 200м

Термін здачі студентом завершеної роботи на кафедру до 25.11.2020р.

Вихідні дані до роботи: фінансова та статистична звітність ТОВ «Агрокомплекс»: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати», форма №5 «Примітки до річної звітності», форма №3 «Звіт про рух грошових коштів», форма № 50 с.-г. «Основні економічні показники роботи сільськогосподарського підприємства»; статут, наукові публікації, методична література тощо.

Перелік питань, що розробляються в роботі: Розділ 1. Теоретичні аспекти

конкурентоспроможності підприємств; Розділ 2. Оцінка конкурентних позицій ТОВ «Агрокомплекс»; Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ланцюгів постачання сільськогосподарського підприємства

Перелік ілюстративного матеріалу (таблиці, схеми, графіки та ін.):  
таблиці - 19 , рисунки – 20, додатки

### Календарний графік роботи

Етапи виконання роботи	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Розділ 1. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств	25.06.2020 р.	
Розділ 2. Оцінка конкурентних позицій ТОВ «Агрокомплекс»	20.08.2020 р.	
Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ланцюгів постачання сільськогосподарського підприємства	30.10. 2020 р.	
Висновки	16.11.2020 р.	
Список використаних джерел	20.11.2020 р.	

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Кубай О. Г.

Завдання до виконання прийняв \_\_\_\_\_ Кекель З. В.

Дата отримання «10» квітня 2020 р.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Управління конкурентоспроможністю ланцюгів постачання сільськогосподарського підприємства\_(за матеріалами ТОВ «Агрокомплекс» с. Тростянець Тиврівського району Вінницької області)».

Динамічний розвиток агропромислового комплексу обумовлений економічними перетвореннями сьогодення. Головною системоутворюючою складовою цього процесу є конкуренція, яка визначає всю сукупність притаманних ринковій економіці елементів. Для сталого функціонування сільського господарства в цих умовах особливого значення набувають питання розвитку конкурентного середовища, оскільки в ньому визначені економічні, науково – технічні, виробничі, маркетингові можливості як окремих виробників, так й національної економіки в цілому.

Об'єкт дослідження – система управління конкурентоспроможністю ланцюгів постачання ТОВ «Агрокомплекс» с. Тростянець Тиврівського району Вінницької області.

Предмет дослідження – процес управління конкурентоспроможністю ланцюгів постачання ТОВ «Агрокомплекс» с. Тростянець Тиврівського району Вінницької області.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних основ конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, оцінка конкурентних позицій ТОВ «Агрокомплекс», розробка практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ланцюгів постачання сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження: аналітичний, середніх величин, монографічний, балансовий, порівняння, статистичний та графічний.

У процесі проведення дослідження було вивлено недоліки та запропоновано шляхи удосконалення конкурентоспроможністю ланцюгів постачання сільськогосподарського підприємства, які можуть бути впроваджені у практику діяльності ТОВ «Агрокомплекс».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ,  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, ЛАНЦЮГИ  
ПОСТАЧАННЯ, ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ, ОПТИМІЗАЦІЯ,  
ПЛАНУВАННЯ.

## ЗМІСТ

	ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1.	Економічна сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства	7
1.2.	Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційних відносин	20
1.3.	Особливості управління ланцюгами постачань в системі менеджменту підприємства	28
РОЗДІЛ 2.	ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»	39
2.1.	Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Агрокомплекс»	39
2.2.	Аналіз витрат та фінансових результатів діяльності ТОВ «Агрокомплекс»	50
2.3.	Аналіз середовища функціонування ТОВ «Агрокомплекс»	64
РОЗДІЛ 3.	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	73
3.1.	Удосконалення логістичних систем сільськогосподарського підприємства	73
3.2.	Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства на основі коротких ланцюгів постачання підприємства	80
3.3.	Маркетингова стратегія як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства	88
	ВИСНОВКИ	98
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
	ДОДАТКИ	111

## ВСТУП

Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств відбувається в умовах поглиблення інтеграційних відносин з європейськими країнами. Перед сільськогосподарськими товаровиробниками постає проблема виробництва продукції, яка повинна відповідати вимогам європейського ринку, що передбачає стабільність виробництва і відповідність якості та безпечності її міжнародним стандартам. Проведені в даному напрямі заходи на рівні держави призвели до певної стабілізації вітчизняного сільськогосподарського виробництва.

Однак ряд питань із підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів залишається не вирішеними, а саме: виробництво основних видів продукції, які є конкурентними на зовнішньому ринку; забезпечення населення конкурентоспроможною продукцією вітчизняних товаровиробників з урахуванням обсягу імпорту, створення системи ефективного збуту продукції та відповідність її якості вимогам ринку тощо. При цьому слід дотримуватися твердження, що лише конкурентоспроможне підприємство може виготовляти конкурентоспроможну продукцію.

Серед вітчизняних науковців проблемам конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств присвятили свої дослідження Андрійчук В.Г. [3-4], Гончарук І.В. [10,29], Даниленко В.В. [18], Калетнік Г.М. [28-32], Киш Л. М. [34], Колесник Т.В. [35], Коляденко С. В. [36], Кубай О.Г. [51], Куденко Н.В. [43], Логоша Р.В. [47], Лутковська С.М. [29] Мазур А. Г. [49], Мазур К.В. [51-52], , Малік М. Й. [54], Потапова Н.А. [61], Пришляк Н.В. [63], Пронько Л.М. [64], Савіна С.С. [67], Самборська О.Ю. [68], Сітковська А. О. [69], Ткачук О.М. [73-75], Янковий О.Г. [82] та інші.

Об'єкт дослідження – система управління конкурентоспроможністю ланцюгів постачання ТОВ «Агрокомплекс» с. Тростянець Тиврівського району Вінницької області.

Предмет дослідження – процес управління конкурентоспроможністю ланцюгів постачання ТОВ «Агрокомплекс» с. Тростянець Тиврівського району Вінницької області.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних основ конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, оцінка конкурентних позицій ТОВ «Агрокомплекс», розробка практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ланцюгів постачання сільськогосподарського підприємства.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення наступних завдань:

- визначити економічної сутності конкуренції та конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути стан конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційних відносин;
- ознайомитися з особливостями управління ланцюгами постачань в системі менеджменту підприємства;
- провести оцінку конкурентних позицій ТОВ «Агрокомплекс»;
- визначити напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ланцюгів постачання сільськогосподарського підприємства;

Виробничо-фінансова діяльність ТОВ «Агрокомплекс» с. Тростянець Тиврівського району Вінницької області досліджувалась за 2017-2019 роки.

Для проведення дослідження були використані наступні інформаційні джерела: звітність підприємства, нормативно-довідкова інформація, наукові публікації, методична література, інтернет-ресурси.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Економічна сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства

В Україні, на певних умовах існування та розвитку ринкової економіки, зростає роль ефективності діяльності підприємства всіх форм власності як складової частини системи економічної інформації та управління.

Сьогодні, як зазначає Калетнік Г. М., для України гостро стоїть завдання розроблення механізмів державної аграрної політики щодо підвищення ефективності використання наявного потенціалу аграрного сектору економіки. З цією метою особлива увага має бути сконцентрована на створенні передумов для його інституційного забезпечення, яке, передусім, передбачає розвиток сільських територій, формування механізмів взаємодії держави та аграрного бізнесу, розвиток системи сільськогосподарського дорадництва у вигляді інформаційної та консультаційної допомоги сільськогосподарським товаровиробникам і сільському населенню, розвиток дрібнотоварного сільгоспвиробництва, сільськогосподарської кооперації для забезпечення інтеграції особистих господарств населення у ринкові механізми функціонування аграрного сектору економіки [29].

В цих умовах управління підприємством потребує систематичної інформації про здійснення господарських процесів, їх характер та обсяг, про наявність матеріальних, трудових, фінансових ресурсів та їх використання. Важливим атрибутом ринкової економіки є конкурентоспроможність підприємства. Дослідження конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної ситуації, що склалася в Україні, дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенціальних можливостей забезпечення конкурентних переваг в перспективі, яка доступна для огляду (10–15 років).



Джерелами міжнародних конкурентних переваг є прогресивна організаційно-технологічна і соціально-економічна база підприємства, вміння аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо посилення міжнародних конкурентних переваг.

У Господарському кодексі України (ст. 25) під конкуренцією розуміється змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, унаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару, і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку [ 11].

Ткачук О.М. та Саврасова О.О. зазначають, що сьогодні проблема управління конкурентоспроможністю стала вкрай важливою для сучасних підприємств, адже світова криза загострила важку ситуацію в конкурентній боротьбі між підприємствами. За відсутності проведення адекватної та своєчасної оцінки рівня власного конкурентного потенціалу, виявлення та аналізу факторів безпосереднього впливу на конкурентні позиції підприємства, його керівництва унеможлиблює розробку та впровадження стратегії існування та функціонування організації [73].

Для визначення конкурентних позицій фірми на ринку необхідно виділити чинники, що впливають на можливості виграшу або програшу в конкурентній боротьбі. Їх відповідний аналіз допомагає виявити сильні й слабкі сторони у діяльності підприємства та в роботі його конкурентів, розробити заходи й засоби, за рахунок яких підприємство змогло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх, збільшити свою частку в продажах на конкретному товарному ринку. Проблематика конкурентоспроможності займає одне з центральних місць в економічному аналізі різних видів господарської діяльності різних суб'єктів. Оскільки під конкурентоспроможністю підприємства розуміють його здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку.

Обов'язки з управління конкурентоспроможністю лежать на всіх рівнях керівництва.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю є технікоекономічний процес, коли при створенні продукції формуються її конкурентні переваги, а суб'єктом – система конкурентоспроможності як інструмент управління нею.

У процесі конкурентної боротьби учасники переслідують однакову мету – максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів. Однак способи й шляхи досягнення цієї загальної мети різні. Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше від інших домогся певних конкурентних переваг і захопив стійкий сегмент ринку. Але завоювання переваг – це тільки початок, набагато складніше втриматися на ринку, зберігаючи свої первісні позиції.

Конкурентоспроможність характеризує показники собівартості, рентабельності продукції, урожайності, дохідності виробництва, продуктивності праці. До них окремі автори додають ще прибутковість, продуктивність, оборотність, ділову активність, ліквідність. Деякі науковці конкурентоспроможність підприємства вбачають у відносній характеристиці, яка відображує ступінь відмінності розвитку певної організації від конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб споживачів, а також можливості й динаміці пристосування організації до умов ринкової конкуренції [1].

Проблематика конкурентоспроможності займає одне з центральних місць в економічному аналізі різних видів господарської діяльності різних суб'єктів.

Оскільки під конкурентоспроможністю підприємства розуміють його здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку.

Обов'язки з управління конкурентоспроможністю лежать на всіх рівнях керівництва. Об'єктом управління конкурентоспроможністю є техніко-економічний процес, коли при створенні продукції формуються її конкуре-

нтні переваги, а суб'єктом – система конкурентоспроможності як інструмент управління нею.

У процесі конкурентної боротьби учасники переслідують однакову мету – максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів. Однак способи й шляхи досягнення цієї загальної мети різні. Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше від інших домігся певних конкурентних переваг і захопив стійкий сегмент ринку. Але завоювання переваг – це тільки початок, набагато складніше втриматися на ринку, зберігаючи свої первісні позиції.

На думку Спаського Г.В., конкурентоспроможність підприємства - це випуск конкурентоспроможного об'єкта, що здатний витримувати конкуренцію, порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку; стійкість фінансової діяльності [71].

Янковий О.Г. у свою чергу, характеризує дану категорію як здатність у реальному масштабі часу та перспективі формувати й використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення належного для нього продукту, випереджаючи теперішніх і можливих конкурентів [82].

Конкурентоспроможність характеризує показники собівартості, рентабельності продукції, урожайності, дохідності виробництва, продуктивності праці.

До них окремі автори додають ще прибутковість, продуктивність, оборотність, ділову активність, ліквідність. Деякі науковці конкурентоспроможність підприємства вбачають у відносній характеристиці, яка відображує ступінь відмінності розвитку певної організації від конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб споживачів, а також можливості й динаміці пристосування організації до умов ринкової конкуренції.

Вітвіцький В.В. вважає, що конкурентоспроможність підприємства - це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами

в умовах конкурентного ринку, тобто, основна увага приділяється фінансовій стороні діяльності підприємства [9].

Найбільш суттєвими визначеннями (за останнє десятиріччя) конкурентоспроможності підприємств є два.

Це, по-перше: здатність підприємства підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково, бути привабливим для інвесторів, заслужити добрий імідж (образ) серед споживачів і різноманітних суб'єктів господарювання та,

по-друге: здатність підприємства через запровадження інновацій у виробництво продукції або надання послуг приваблювати споживачів кращими якісними характеристиками виробленої продукції за нижчою ціною; наявність відмінностей між даним підприємством та підприємствами конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є спроможність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби [15].

Сучасне трактування економічної конкуренції має свої особливості:

- цивілізований характер боротьби на основі змагання суб'єктів господарювання;
- подібність або взаємозамінність товарів конкуруючих підприємств;
- ідентичність або наближеність потреб споживачів, стосовно яких ведеться конкурентна боротьба;
- управління власними конкурентними перевагами;
- спільність, схожість мети, заради якої виникає суперництво;
- обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на ринку внаслідок самостійних дій інших сторін.

Сутність конкуренції також можна зрозуміти через функції, які вона виконує (рис. 1.1) .

Підприємець має розуміти потреби споживачів і пропонувати вироби, які відповідали б цим потребам. Отже, за допомогою функції регулювання фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них

відчувається найбільша потреба.

Стимулююча функція (або функція мотивації) змушує підприємства прагнути до вищої продуктивності. Для підприємця конкуренція – це, водночас, шанс і ризик, тобто підприємства, які пропонують більш якісну продукцію або виробляють її з меншими витратами отримують прибуток і, навпаки, отримують покарання у вигляді збитків, якщо не беруть до уваги побажання споживачів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку. Завдяки функції ціноутворення конкуренція впливає на рівень індивідуальних витрат на виробництво будь-якого товару, зводячи їх до суспільно необхідних, які, в свою чергу, і визначають виважену ринкову ціну товару.

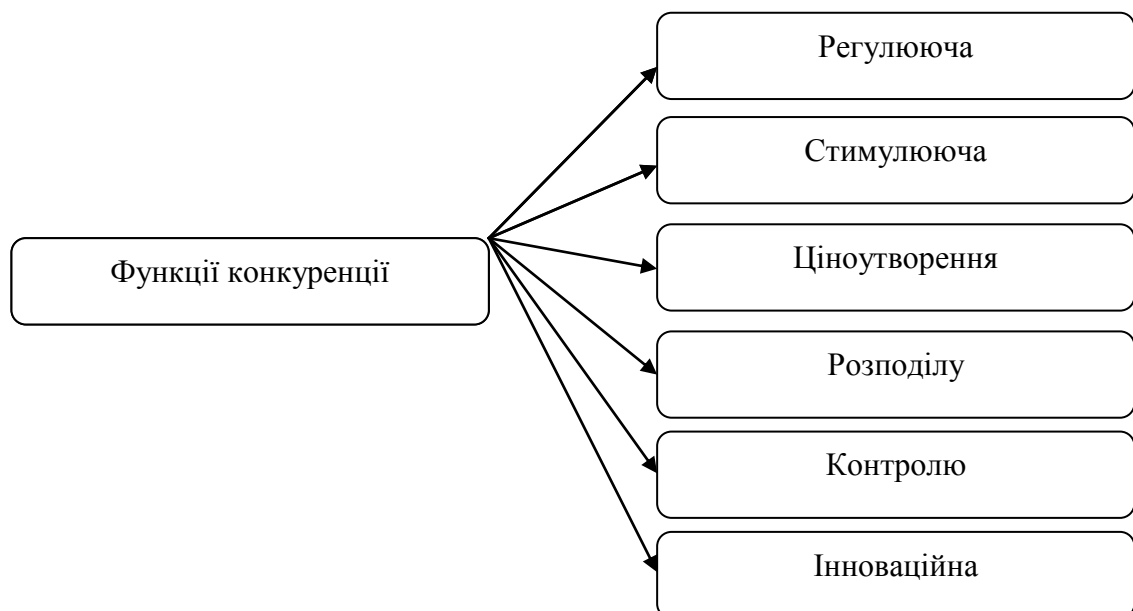


Рис. 1.1. Функції конкуренції як економічної категорії [60]

Завдяки функції розподілу конкуренція розподіляє дохід серед суб'єктів господарювання відповідно до їх ефективного внеску, що відповідає головному принципу конкурентної боротьби – винагороди за результатами. За допомогою функції контролю конкуренція виступає силою, що протидіє виникненню стійкої економічної влади окремих суб'єктів ринку. Тобто, конкуренція обмежує та контролює економічну потужність кожного

підприємства. Наприклад, якщо монополіст може призначити єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців.

Ще одна важлива функція конкуренції – інноваційна. Задля можливості отримання додаткового доходу, не збільшуючи при цьому ціну продукції, необхідно постійно удосконалювати технологічну базу виробництва, впроваджувати новітні технології та прогресивні форми організації виробничого процесу тим самим зменшуючи витрати виробництва. Ті, хто здійснює такі заходи, отримують додаткові доходи.

У той самий час ті підприємці, які не зможуть впроваджувати такі заходи, будуть витіснені з ринку. Отже, конкуренція виступає силою, що забезпечує науково-технічний і економічний прогрес. У підсумку можна зазначити, що основним завданням і головною функцією конкуренції – є завоювання ринку, в боротьбі за споживача перемога своїх конкурентів, забезпечення одержання сталого прибутку.

Окрім того, суть конкуренції виражається певними силами, які спонукають її до розвитку незалежно від того, діє вона лише на внутрішньому ринку чи на зовнішньому теж. Так, за теорією конкуренції М. Портера існує 5 рушійних сил конкуренції:

1. Непереборне проникнення на ринок та в галузь нових конкурентів.
2. Загроза появи на ринку товарів-замінників, вироблених за іншою технологією.
3. Обмежені властивості покупців.
4. Невичерпні можливості виробників.
5. Постійне змагання між діючими та новими підприємствами.

Кожен вид конкуренції характеризує стан ринку, кількість учасників на ньому та їх інтереси. Звичайно функціонування ринку залежить від конкуренції і, навпаки, конкурентні відносини виникають завдяки ринку, а це дозволяє виокремити такі форми конкуренції (табл. 1.1).

Так, функціональна конкуренція є характерною для підприємств, що

пропонують на ринку товари-замінники і таким чином, задовольняють додаткові потреби покупців. Предметна або формальна конкуренція притаманна підприємствам-конкурентам, які виробляють товари одного асортименту. За умов видової конкуренції конкурентами вважають усіх виробників, які беруть участь у боротьбі за споживачів.

Таблиця 1.1

### Форми конкуренції

Форми конкуренції	Загальна характеристика	Приклади
Функціональна	Виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством, поряд з товарами інших підприємств задовольняє конкретну потребу споживача. Подібні товари називаються товарно-родовими конкурентами	Потреба споживача – відпочинок після роботи. Засоби для задоволення потреби: книги, спортивне знаряддя, музичні платівки
Предметна (формальна)	Є наслідком аналогічності товарів, що випускаються. Ведеться за різними марками одного й того ж товару, що випускаються різними підприємствами	Аналогічні товари різних підприємств – спортивний одяг, одяг для активного відпочинку та молодіжний одяг – торгових брендів Adidas, Reebok, Columbia
Видова (загальна)	Виникає між певними різновидами товару, що загалом задовольняють одну й ту ж потребу; при цьому існує хоча б один параметр, за яким вони розрізняються	Автомобілі одного класу, але з різним оснащенням

Джерело [48]

Різні вчені мають різні погляди на категорію «конкурентоспроможність»[82].

М. Гельвановський, В. Жуковська, І. Трофімова розглядають поняття конкурентоспроможності в широкому сенсі: «Конкурентоспроможність у самому загальному вигляді – володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання» [82].

У «Великому економічному словнику» (під ред. А.Н. Азріліяна) подано досить загальне тлумачення: «Конкурентоспроможність – це властивість товару нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або

конкуруючими суб'єктами ринкових відносин» [Янковий].

Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов'язані з:

- ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна);
- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу [4].

Незважаючи на різні підходи до визначення його суті, дослідники відзначають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника:

- порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту;
- вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими; її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності;
- часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності; протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть привести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності [4].

Аналіз численних визначень категорії «конкурентоспроможність» дозволив виділити класифікацію даного поняття за такими ознаками (таблиця 1.2) [54]:



Поняття «конкурентоспроможності» застосовується до різних об'єктів і з урахуванням їх особливостей. Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю в ній технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту (з витратами не вище, ніж інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів.

Таблиця 1.2

## Класифікація конкурентоспроможності

Ознака	Види конкурентоспроможності
Територіально-географічна сфера	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Міжнародна</li> <li>• Внутрішньонаціональна</li> <li>• Регіональна</li> </ul>
Рівень конкуруючих об'єктів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Галузі (комплексу галузей)</li> <li>• Підприємства</li> <li>• Товару</li> </ul>
Фіксація у часі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На визначену дату в минулому</li> <li>• Поточна</li> <li>• Прогнозна</li> </ul>

Джерело [54]

Під конкурентоспроможністю галузі розуміють ефективність роботи окремих галузей національного господарства, що оцінюється, окрім традиційних критеріїв, за показниками, що характеризують і описують міру живучості та динамічності галузі при різних варіантах розвитку економіки даної країни і всього світу в цілому. Конкурентоспроможність галузі – це здатність не лише перемагати у конкурентній боротьбі, але і брати у ній активну участь. Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, встановлюваними продавцями товарів; перевагами в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також

ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва та можливості вигідного продажу [Клименко].

Більшість вчених з даної проблематики пропонують об'єднати в одне поняття «конкурентоздатність товару» й «конкурентоздатності підприємства», але дане твердження буде не зовсім вірним, тому що покупець не завжди знає, якому виробнику належить даний товар, а навіть якщо й знає назву підприємства, то ця назва не завжди про щось говорить. Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства – виробника продукції співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару та сукупності економічних методів діяльності фірми, які впливають на результати конкурентної боротьби [21].

Розглянемо детальніше поняття конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме підприємства змагаються між собою, ведуть безперервну конкурентну боротьбу за клієнтів і за своє місце як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Різні науковці по різному визначають сутність поняття конкурентоспроможності підприємства, тому єдиного, загальноприйнятого визначення цього поняття не існує.

Пасічник І.Ю. згрупувала визначення конкурентоспроможності підприємства у три групи:

- до першої групи вона віднесла визначення, які базуються на внутрішній та зовнішній діяльності підприємства;
- до другої групи були віднесені визначення, які базуються на товарній складовій, тобто поняття конкурентоспроможності підприємства визначається через конкурентоспроможність продукції підприємства;
- до третьої групи віднесені визначення, що поєднують в собі як товарну складову, так і складову виробничої діяльності підприємства [59].

Слід зазначити, що конкуренція має як негативні, так і позитивні риси.

Тривалий час в нашій країні робився наголос в основному на негативних наслідках конкуренції: витіснення дрібних виробників великим капіталом, розорення одних і збагачення інших, посилення соціальної несправедливості, значне зростання майнової диференціації населення, загострення безробіття, інфляція тощо. В умовах адміністративно-командної системи у практиці господарювання конкуренція була майже відсутня.

Узагальнено чинники конкурентоспроможності підприємств можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні – це економічні чинники довкілля, які виявляються у сферах виробництва, обігу і споживання.

Внутрішні – чинники самого підприємства, що впливають на ринок [69]. У середовищі функціонування аграрних підприємств доцільно виділяти не зовнішні і внутрішні чинники конкурентоспроможності, а ті, що створюються (керовані) і ті, що враховуються (некеровані) (рисунок 1.2).

Особливе значення мають економічні та фінансові чинники конкурентоспроможності підприємства. Їх наявність є передумовою для виникнення усіх інших внутрішніх елементів конкурентоспроможності підприємства. Вони визначаються, з одного боку, нормами рентабельності і прибутковості продукції та інвестованого капіталу, а з іншого, – наявністю початкових і поточних інвестицій та фінансовою політикою підприємства.

Окремим економічним чинником впливу на конкурентоспроможність підприємства є ціна товару. Цінова конкуренція передбачає пропозицію продуктів за зниженими цінами або з нижчою вартістю обслуговування чи споживання, що може застосовуватися як засіб проникнення на ринки, як бар'єр проти входу на ринок нових конкурентів, як відповідь на дії конкурентів. Визначаючи ціну як чинник конкурентоспроможності банківського продукту, слід використовувати розширене її розуміння, коли, з точки зору банку, ціна є формою прояву його вартості, що встановлюється з урахуванням собівартості, планової норми прибутку та ринкових чинників, з точки зору споживача, ціна є мірою корисності даного продукту з

урахуванням вартості його споживання [40].

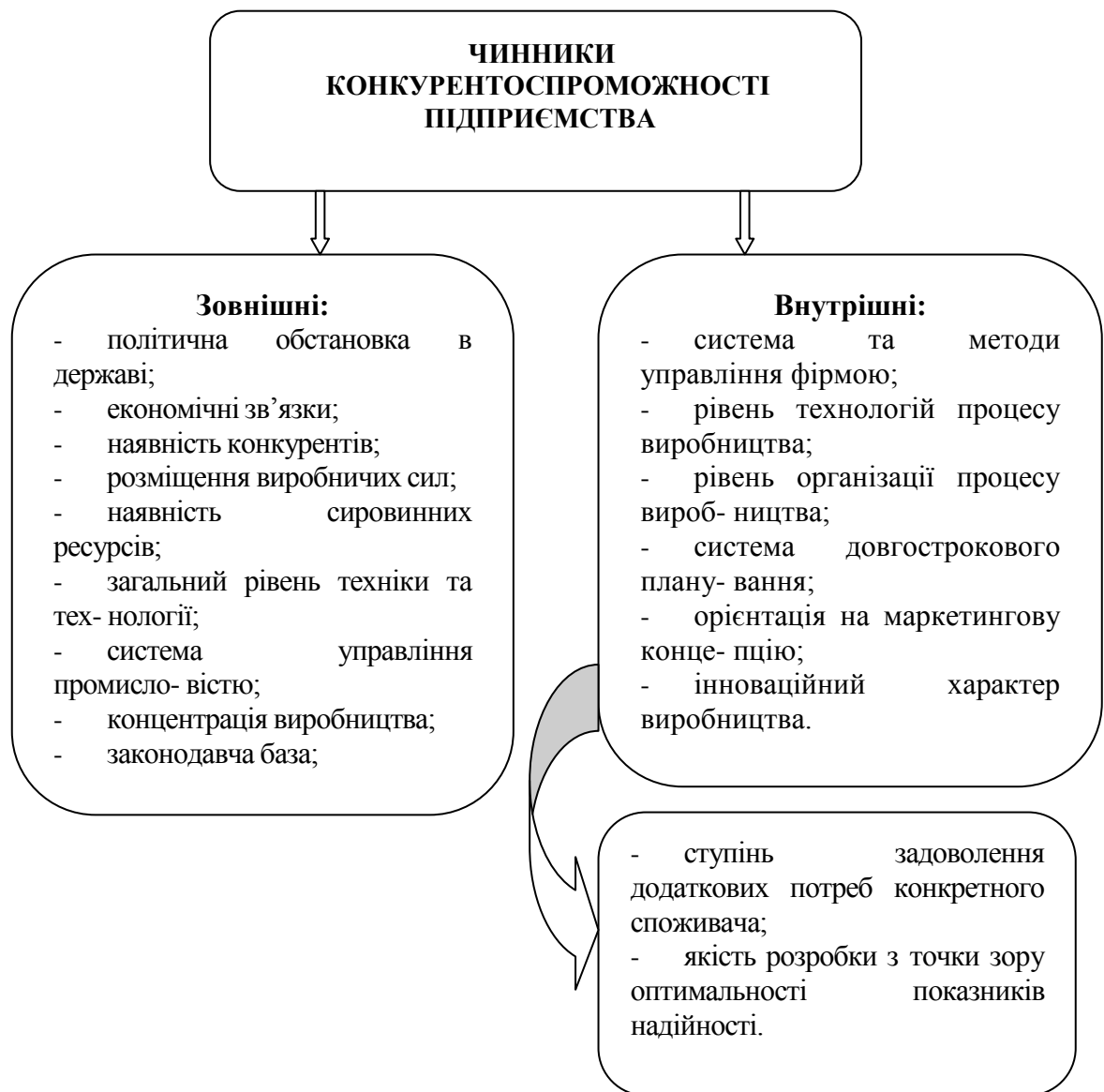


Рис. 1.2. Основні чинники конкурентоспроможності підприємства [69]

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку або його сегменті ґрунтується на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей фірми. Вона покликана визначити потенційні можливості фірми й заходи, які необхідно розпочати для забезпечення високого рівня конкурентних переваг.

Висока конкурентоспроможність підприємства є гарантом одержання високого прибутку в ринкових умовах. При цьому, підприємство має за мету досягти такого рівня конкурентоспроможності, що допомагав би їй виживати

протягом тривалого періоду.

Управління конкурентоспроможністю передбачає вжиття ряду заходів для систематичного вдосконалення продукції, постійний пошук нових каналів її збуту, нових груп покупців, шляхів поліпшення сервісу, реклами.

## 1.2. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційних відносин

На світових ринках на сьогоднішній день склалася не проста ситуація, яка пов'язана з наростаючою обмеженістю продовольства та природних ресурсів, постійним підвищенням цін на продукти харчування, тобто погіршується продовольча безпека країн світу. Для України вступ до Світової організації торгівлі та посилення євроінтеграційних відносин зумовило збільшення конкурентного тиску на сільськогосподарських товаровиробників інших країн.

Рівень конкурентоспроможності вітчизняних аграрних товаровиробників на міжнародному ринку відносно невисокий через незадовільний стан матеріально-технічного забезпечення, використання застарілих витратних технологій, неврегульованість механізму кредитування, відсутність досвіду у більшості підприємств вести жорстку конкурентну боротьбу.

Крім того, сучасний стан розвитку сільського господарства України не відповідає його потенційним можливостям та потребам населення. У країні зростання цін на продовольство відчуватиметься дуже гостро, оскільки значна частка доходів населення витрачається на продукти харчування. При цьому вітчизняні аграрні підприємства можуть використати як конкурентну перевагу сприятливий природно-кліматичний потенціал.

Сучасні соціоекономічні умови формують нову аграрну парадигму, яка ґрунтується на конкурентоспроможності аграрної сфери і відповідно суттєво корегує аграрну політику економічно розвинутих країн світу, а саме:

- сільське господарство визнається не проблемною, а конкурентною галуззю;
- ціновий диспаритет відповідає змінам у продуктивності, поведінка суміжних галузей не є монополістичною;
- цілі аграрної політики мають бути спрямовані не на підтримку гідного рівня фермерських доходів, а на підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного виробництва через сприяння активізації ринкових регуляторів;
- інструментами аграрної політики мають бути не заставні та інтервенційні операції, не цільові ціни та прямі виплати виробникам, не контроль за пропозицією та стимулювання попиту, а компенсаційні виплати, що не впливають на виробничі рішення, а також програми підвищення мобільності трудових ресурсів;
- світовий ринок визнається ефективним механізмом, держави мають іти шляхом скорочення імпорتنих обмежень та усунення експортних субсидій [69].

Підвищення ефективності аграрних підприємств значною мірою визначається забезпеченням умов конкуренції, а саме прозорістю функціонування товарних ринків, сприяння узгодженим діям вітчизняних суб'єктів господарювання, спрямованим на підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародних товарних ринках, за умови недопущення усунення чи обмеження конкуренції на відповідних внутрішніх товарних ринках [2].

Ринковій конкуренції притаманна економічна боротьба між товаровиробниками, постачальниками і споживачами товарів за найвигідніших умов їх виробництва, реалізації або споживання. Це водночас метод вибору оптимального господарського рішення між ними. Економічна

доцільність щодо вибору правильного рішення підтверджується станом ринкової рівноваги між попитом та пропозицією на конкретному ринку. В умовах розвинених ринкових відносин конкуренція спонукає до пошуку нових, більш досконаlih організаційних форм бізнесу, до розробки і впровадження досягнень науковотехнічного прогресу.

Коли ринок сільськогосподарської продукції розглядати комплексно, як вважають дослідники, тобто «як ринок продавців і покупців і як структуризоване явище за окремими його сегментами (підсистемами), для яких притаманна своя ринкова інфраструктура, специфічність домінуючого на такому сегменті (продуктовому ринку) виду сільськогосподарської продукції, різне співвідношення між продавцями і покупцями та особливості дії важелів державного регулювання, то така точка зору навряд чи є справедливою» [Андрійчук].

Дійсно, адже основна причина полягає в тому, що сільськогосподарські товаровиробники в переважній більшості не займаються заготівлею і переробкою сільськогосподарської продукції (якщо займаються, то в незначних обсягах), а реалізують її суб'єктам господарювання — переробним підприємствам сільськогосподарської продукції чи посередникам. Розрив у такій чисельності не рідко збільшується на місцевих ринках аж до появи покупців-монополістів. Через свою відносну незначну кількість переробні підприємства володіють сильною ринковою владою, диктуючи сільськогосподарським товаровиробникам умови збуту і реалізації продукції, перш за все, встановлюють ціни на неї.

Дієве конкурентне середовище в умовах ринкової економіки сприяє ефективному розміщенню ресурсів, що відповідає інтересам споживачів. Ринкові сили спонукають до зниження виробничих витрат, запровадження інтенсивних технологій, виробництва принципово нових видів продукції та вдосконалення маркетингових стратегій. Проте неконтрольована дія ринкових чинників може призвести до руйнівних наслідків.

Сьогодні в Україні загострюються проблеми продо вольчого забезпечення населення. Збільшення обсягу імпортованих товарів спостерігається навіть в основних видах сільськогосподарської продукції - зерно, цукор, м'ясо, фруктів та інших. Отже, важливими завданнями є розробка механізмів регулювання системи аграрних ринків та підтримки вітчизняних аграрних підприємств виробників сільськогосподарської продукції. При формуванні конкурентних переваг аграрних підприємств вирішальну роль відіграє ефективність ви користання економічних ресурсів. Конкурентні перева ги є характерним для певної галузі переліком чинників, що надають їй переваги перед іншими галузями, а та кож одним підприємствам галузі над іншими. Ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від, особ ливостей галузей, сегментів ринку, що обслуговують ся, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства. Для кожної галузі є свої специфічні ви моги до комбінації конкурентних переваг, але для роз витку підприємства будьякої галузі кожний із них може стати інструментом перемоги в конкурентній боротьбі [81].

Так, для аграрних підприємств наслідками техноло гічних та управлінських прорахунків є відставання в по казниках урожайності сільськогосподарських культур та продуктивності тварин. Наприклад, надій на одну корову в Україні 3793 кг, у Німеччині — 6107 кг, Великобританії — 6794 кг, США — 9343 кг. Виробництво м'яса на 100 га (у забійній вазі) в Україні в 2019 р. складало 51,7 ц, США — 105 ц, Німеччині — 227 ц, Великобританії — 191 ц.

Отже, ступінь економічного виживання і адаптації суб'єктів аграрного ринку до підвищених світових вимог буде визначати рівень конкурентоспроможності продукції, що є змінною величиною в якісній та кіль кісній характеристиці. Якісні параметри продукції (ціна реалізації, собівартість), які враховуються при протистоянні конкурентів, є головним критерієм для покупця. Особливо важливого значення це набуває у зв'язку з



розширенням сфери впровадження нових енергозберігаючих технологій виробництва сільськогосподарської продукції, якість якої в Україні, як свідчать результати досліджень, значно погіршується.

Конкурентоспроможність продукції за її якісними характеристиками, по перше, підвищує конкурентоспроможність підприємства як суб'єкта ринку, подруге, забезпечує вищу прибутковість виробництва, сприяє виходу суб'єктів ринку на зовнішній ринок, повніше задовольняє потреби суспільства [54].

Серед проявів успіху сільськогосподарських виробників у конкурентних умовах можна відзначити отримання адекватного прибутку від аграрної діяльності без необхідності пошуку додаткових заробітків, дотримання сільського укладу життя, здатність витримувати складні ринкові та погодні умови, наявність стійкої тенденції збільшення суми продажу, активів та площі землекористування, а також можливість передачі майна нащадкам.

Спроможність виходу на міжнародний ринок визначається внутрішніми чинниками (природа та унікальність конкурентної переваги фірми — властивості продукту, високий рівень технологічних процесів, відома торгова марка, організаційна структура, наявність ресурсів), специфікою галузі (конкурентна структура, початкові розміри ринку та перспективи росту, якість та витрати на засоби виробництва, маркетингова інфраструктура, вхідні та вихідні бар'єри), а також особливостями підприємства та країни (політичні, економічні та соціально-культурні характеристики — урядова політика, правові норми, практика стандартів та контролю, місцеві смаки та вподобання, географічне розміщення). Визначальними факторами конкурентоспроможності на міжнародному ринку є забезпеченість економічними ресурсами (засоби виробництва, технології, інвестиції в людський капітал, навички менеджменту), характеристики продукції, стратегії фірм та галузева структура, контроль над

каналами розподілу, інфраструктура та наявність зовнішніх ефектів, правове середовище, торговельна політика.

Досягнення цільових установок модернізаційної аграрної політики держави супроводжується й інкрементними (пов'язаними з «підстроюванням» діючих інститутів до нового інституціонального середовища, що можуть проявлятися у зміні деяких атрибутів інституту, їх коригуванні, зміні сфери застосування інституту або їх підпорядкованості іншим нормам) і дискретними (що призводять до значних трансформацій інституціонального середовища, формування нових інститутів) інституціональними змінами. Причому суб'єктами інституціональних змін мають бути всі зацікавлені в модернізації аграрного сектору сторони (рис.1.3) [70].

Аграрні підприємствавиробники сільськогосподарської продукції є найбільш вразливою ланкою продовольчого ланцюга на аграрному ринку. На них здійснюють економічний тиск як підприємства переробної промисловості, роздрібною торгівлі, так і підприємствпостачальники засобів виробництва. Частково цю проблему можливо розв'язати шляхом розвитку кооперативного руху та вдосконалення методів державного регулювання продовольчих ринків та механізмів субсидування.

В умовах розвинутої ринкової економіки сфера прямого і безпосереднього управління з боку держави господарськими процесами в аграрній сфері, включаючи процеси інноваційного розвитку, має істотно менші масштаби і його роль зводиться більше до створення і підтримки умов для ефективного розвитку всіх суб'єктів аграрного сектору. При цьому особливого значення набуває реалізація функції прогнозування як необхідність забезпечення на найближчий і віддалений періоди стійкого положення суб'єктів агрогосподарювання в постійно мінливому ринковому середовищі [45].

На сучасному, дуже складному і дуже відповідальному етапі розвитку аграрного сектору економіки України держава не тільки має виступити інституціональним інноватором, який конституює спрямованість соціально-

економічних перетворень в аграрній сфері через зміну стратегії аграрної політики, а й бути дієвим гравцем на агропродовольчому ринку, всебічно підтримуючи (за рахунок ресурсів бюджету та на засадах ДПП) розвиток підприємництва й інноваційної і соціальної інфраструктури в секторі.



Рис. 1.3. Напрями інституціональної модернізації в аграрному секторі

Відповідно, основні зусилля інституціонально-інноваційної модернізації, аграрного сектору економіки, маючи за пріоритет створення конкурентоспроможного вітчизняного виробництва та розвиток всіх сфер аграрних відносин, повинні бути спрямовані на:

- побудову сталого інституціонального устрою з відкритим конкурентним доступом до ресурсів, який вплине на зниження рівня невизначеності економічного середовища і, тим самим,

- спростить взаємодії всіх учасників аграрної сфери, зробить їх прозорими і зрозумілими;

- удосконалення системи земельних відносин та захисту прав власності, що сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості аграрного виробництва, раціональному використанню сільськогосподарських земель та визначатиме першочергові заходи їх охорони;

- забезпечення функціональності і ефективності інфраструктури аграрного сектору та створення рівних економічних умов доступу до неї для різних організаційно- правових форм господарювання;

- розвиток інноваційних переробних підприємств, які за рахунок упровадження нових технологій унеможливають монополію і складуть конкуренцію посередникам;

- дерегуляцію агропідприємницької діяльності, яка передбачає ліквідацію надмірного державного регулювання, спрощення умов ведення аграрного бізнесу, сприяння інвестиціям та ініціативам у аграрному секторі;

- здійснення довгострокових спеціалізованих (непереміщуваних в інші сектори з рівною віддачею) інвестицій, насамперед інвестицій у вдосконалення науково-технологічної і науково-технічної бази та інноваційної інфраструктури;

- побудову інноваційної моделі економічного розвитку, яка надасть стимули до зміни економічної поведінки суб'єктів аграрного господарювання;

- стимулювання і підтримку аграрної науки та інноваційних

кластерів, спрямованих на виробництво експортноорієнтованої продукції;

- гармонізацію інтересів власників, найманих працівників та сільських громад, яка сприятиме формуванню соціально відповідальної поведінки у всіх учасників аграрної сфери;

- сталий економічний розвиток сільських територій і збереження природних ресурсів, які відобразяться на якості життя сільського населення [22].

Отже, освоєння міжнародних ринків справляє без посередній позитивний вплив на внутрішню кон'юнктуру та доходи суб'єктів аграрного підприємництва. Для цього необхідно добиватися узгодженості зовнішньо торговельного та аграрного векторів економічної політики, що сприяє посиленню їх ефективності. Адже за умов послаблення економічних можливостей аграрних підприємств програми стимулювання зовнішньоекономічної діяльності будуть неефективними. Водночас державні програми виходу на зовнішні ринки та надання експортних кредитних гарантій можуть сприяти росту ринкового потенціалу. Вдале освоєння зовнішніх ринків є основою для поліпшення інвестиційного клімату, сталого економічного росту та довгострокових перспектив розвитку аграрного сектора економіки.

### 1.3. Особливості управління ланцюгами постачань в системі менеджменту підприємства

Успішне функціонування суб'єктів економічних відносин в умовах ринків з відносно інтенсивними показниками конкуренції, їх потенціал щодо посилення своїх ринкових позицій обумовлюється, перш за все, ціновими та якісними параметрами продукції, яку дані суб'єкти виробляють. Однак, слід зазначити, що необхідною умовою належного рівня конкурентоспроможності продукції підприємств виступає ефективна організація таких процесів як бізнес-планування, закупівля, виробництво, зберігання, збут.

В умовах сучасного бізнес-середовища ключовими факторами успіху є швидкість, ефективність та прозорість. Ефективне управління технологічним та робочим процесами, покликане зміцнити становище підприємства, дозволяючи отримати вигоду з усіх функціональних просторів: від сфери поставок (в контексті збільшення прибутковості шляхом оптимізації нормативних показників та аутсорсингу оборотних фондів) до боротьби за споживачів шляхом запровадження ефективних методів розподільчої логістики.

Глобалізація ринків сировини та продукції високої доданої вартості, розвинута система світового перерозподілу продукту науково-технічної еволюції (обладнання, технологій та інших нематеріальних активів) вимагає від суб'єктів бізнес-середовища цілісного підходу до планування та оптимізації логістичних мереж.

Безсумнівно, клієнт-менеджмент відповідно має розвиватися та інтегруватися.

Це означає, що перед управліннями сьогодні постає нетривіальне завдання знаходження шляхів ефективного поєднання потрібних операційних перебудов, націлених на зниження витрат, з усталеними вподобаннями своїх клієнтів, як правило, скептично налаштованих на непередбачувані зміни [9].

Щодо конструктивного підходу до визначення поняття ланцюга поставок, то він базується на принципах виділення системи із середовища (рис. 1.4) шляхом:

а) декомпозиції ланцюга поставок на множину складових елементів, визначення системоутворюючих міжелементних зв'язків і відносин, які забезпечують такій множині цілісність;

б) узагальненого представлення ланцюга поставок, за яким виділяють лише його окремі елементи, які вважаються суттєвими для вирішення проблеми його формування (постачання, виробництво, дистрибуція) і які мають різну функціональну та адміністративну підпорядкованість.

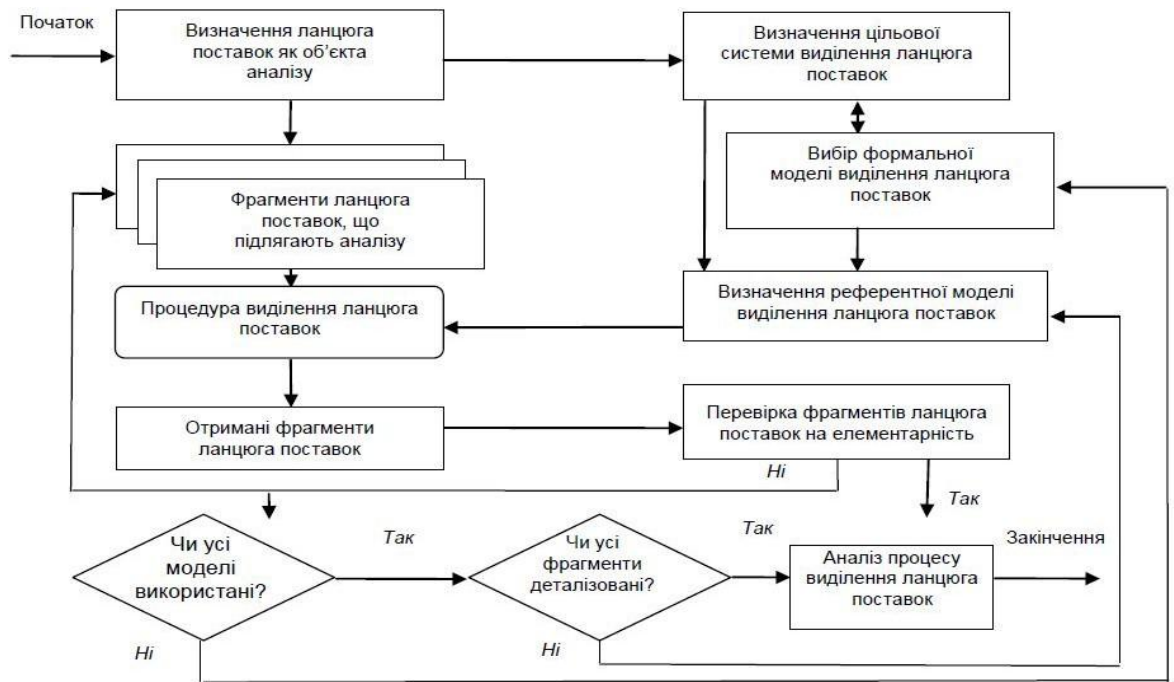


Рис. 1.4. Алгоритм виділення ланцюга поставок із середовища за конструктивним підходом [79]

Ланцюг поставок охоплює всі організації і види діяльності, що пов'язані з переміщенням і перетворенням товарів, починаючи зі стадії сировини і вихідних матеріалів і закінчуючи доставкою готових продуктів кінцевому споживачеві, а також пов'язані з усім цим інформаційні потоки. Матеріали та інформація переміщуються вгору і вниз по ланцюгу поставок. Згідно з таким визначенням ланцюг поставок включає управління інформаційними системами, пошук джерел, закупки, складання календарних планів виробництва, опрацювання замовлень, управління товарно-матеріальними запасами, складування, обслуговування споживачів, а також післяпродажну утилізацію упаковки і матеріалів [44].

Куденко й інші дають таке визначення ланцюга поставок: а) за об'єктивним підходом ланцюг поставок – це пов'язана структура бізнес-одиниць, яка об'єднана відношенням «постачальники – фокусне (головне) підприємство – споживачі» у процесі створення і реалізації товарів, що мають цінність для кінцевого споживача, відповідно до вимог ринку;

б) за процесним підходом ланцюг поставок – це послідовність потоків і процесів, які мають місце між різними контрагентами (ланками) ланцюга та комбінуються для задоволення вимог споживачів у товарах і послугах. Як свідчить аналіз найбільш поширених трактувань терміна «ланцюг поставок», практично всі вони виходять із поняття потоку і потокового процесу. На цій підставі при розгляді ланцюгів поставок можливо виділи дві основоположні ознаки системного характеру:

по-перше, ланцюг поставок повинен передбачати рух;

по-друге, ланцюг поставок повинен мати предмет такого руху [43] .

Яців І. розширює уявлення про це поняття, формулюючи його таким чином: «... це форма товароруху, в основі якої лежить відвантаження товару покупцю за одним документом. При взаємодії деякого обмеженого числа лінійно-упорядкованих учасників товароруху, що здійснюють доведення продукції до споживача, виникає ланцюг поставок, або логістичний ланцюг. Число ланок, тобто довжину ланцюга, визначає кількість посередників між вихідним постачальником і кінцевим споживачем». Отже, поставка у контексті дослідження ланцюгів поставок має розглядатися як певна сукупність функцій і операцій, що спрямована на вирішення ряду важливих завдань взаємодії суб'єктів ринкових відносин – від скорочення невиробничих витрат і оптимізації використання ресурсів до досягнення стратегічної відповідності вимогам споживачів певного сегменту ринку [85].

Відношення між стратегією підприємства (лідера мережі підприємств) і стратегією ланцюга поставок схематично можна зобразити як на рисунку 1.5.

У випадку товарів загального споживання виступає в дистрибуції, а не в виробництві.

При аналізі ланцюгів поставок, а особливо глобальних ланцюгів поставок, важливо врахувати два явища:

1. Загальний ціновий тиск, який змушує лідерів ланцюгів поставок безперервно орієнтуватись на зниження цін, навіть коли конкурентна стратегія скерована насамперед на якість чи час поставки;



## 2. Зосередження прибутку в одній ланці ланцюга вартості.

Пошук компромісів між конфліктуєчими цілями передуює у часі розробці збалансованих заходів реалізації проєкту. Їх сутність не повинна суперечити принципу: найкраще – ворог хорошого. Менеджери, які несуть відповідальність за прийняття рішень стосовно імплементації програмних елементів, мають взяти до уваги всі «за» і «проти» [7].



Рис. 1.5. Стратегія ланцюга поставок у стратегії підприємства [85]

Сьогодні корінного значення для підприємств-учасників ланцюга поставок набуває розуміння факту, що найслабша ланка в ланцюгові визначає рівень загального успіху на ринку. «Продуктивність ланцюгів

поставок безпосередньо визначає продуктивність підприємства» зазначає Д. Ламберт [79].

Технічно це можна пояснити на прикладі принципу компенсації в плануванні. Традиційно він пояснював особливості лише внутрішнього середовища підприємства.

На сьогодні поняття розширилося і включає внутрішні та зовнішні ланцюги поставок. Вочевидь, дана ситуація вимагає підвищеної уваги до можливостей колаборації між підприємствами-учасниками ланцюгів поставок з метою переміщення «вузького місця» на вищий рівень якості виконуваних функцій в рамках окремо взятого ланцюга.

Всі сучасні інтегровані ланцюги поставок орієнтовані на кінцевого клієнта і керовані попитом. Відрізнятимуться тільки ступенем пристосування до змін попиту (зокрема пунктом переламу) і тим, які атрибути і якою мірою використовуються у конкуруванні. Стратегія ланцюга повинна бути узгодженою із стратегією корпорації чи іншої мережі підприємств і із стратегією лідера ланцюга. Користуючись сформульованим списком чинників, що впливають на формування ланцюгів поставок, можна побудувати загальну модель чинників, які визначають стратегії ланцюгів поставок (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Чинники, які впливають на вибір стратегії ланцюгів поставок [79]

В результаті, всі підприємства стикаються з необхідністю постійного та ефективного планування і точного контролю матеріальних та інформаційних потоків, починаючи з закупівель і закінчуючи реалізацією. Як ілюстрація, збутові плани часто складаються з використанням неадекватних прогнозних очікувань та з упущенням оцінки їх здійсненності, в підсумку підприємства потрапляють в ситуацію необхідності управління надлишковими запасами або витратного стимулювання «вузьких місць». Крім цього, виробництво і закупівельна діяльність часто не здатні гнучко відповідати на флуктуації попиту [8].

Як наслідок, на виході підприємства мають гірші у порівнянні з очікуваними результати та накопичення надлишкових потужностей.

Відтак, все частіше менеджерам доводиться шукати відповіді на питання:

- як створити послідовний баланс між логістичним простором (можливості зберігання, виробництва та транспортування тощо) та простором попиту, приймаючи до уваги виробничі графіки, витрати та рівень сервісу;
- яким чином і в який момент часу логістичний простір має бути збільшений або зменшений [4].

Передові організації стратегічно вирішують дані питання, організовуючи процес планування з оглядом на особливості своїх партнерів і взаємовідносин з ними. Таким чином, відбувається реалізація тактики тривалого покращення послідовності та прозорості управління бізнес процесами, націленого на виявлення й усунення «вузьких місць» і зволікання. Головним викликом в даному контексті є факт необхідності економічно обґрунтованої і гнучкої інтеграції даних відносно партнерів (постачальників, логістичних провайдерів, дистриб'юторів тощо) у власні системи планування закупівлі, виробництва, збуту, транспортування та, відповідно, створення уніфікованих, заснованих на консенсусі планів [17].

В умовах глобалізації доцільними можуть бути декілька принципово

різних форм стратегічного партнерства в ланцюзі поставок (рис. 1.7).

З метою розвитку розуміння провідної ролі управління ланцюгами постачань, як визначальної ланки системи бізнес-процесів підприємств, суттєвого значення набуває перехід від широко розповсюдженого функціонального підходу дослідження ланцюгів постачань до процесно-орієнтованого способу мислення та бачення [65].

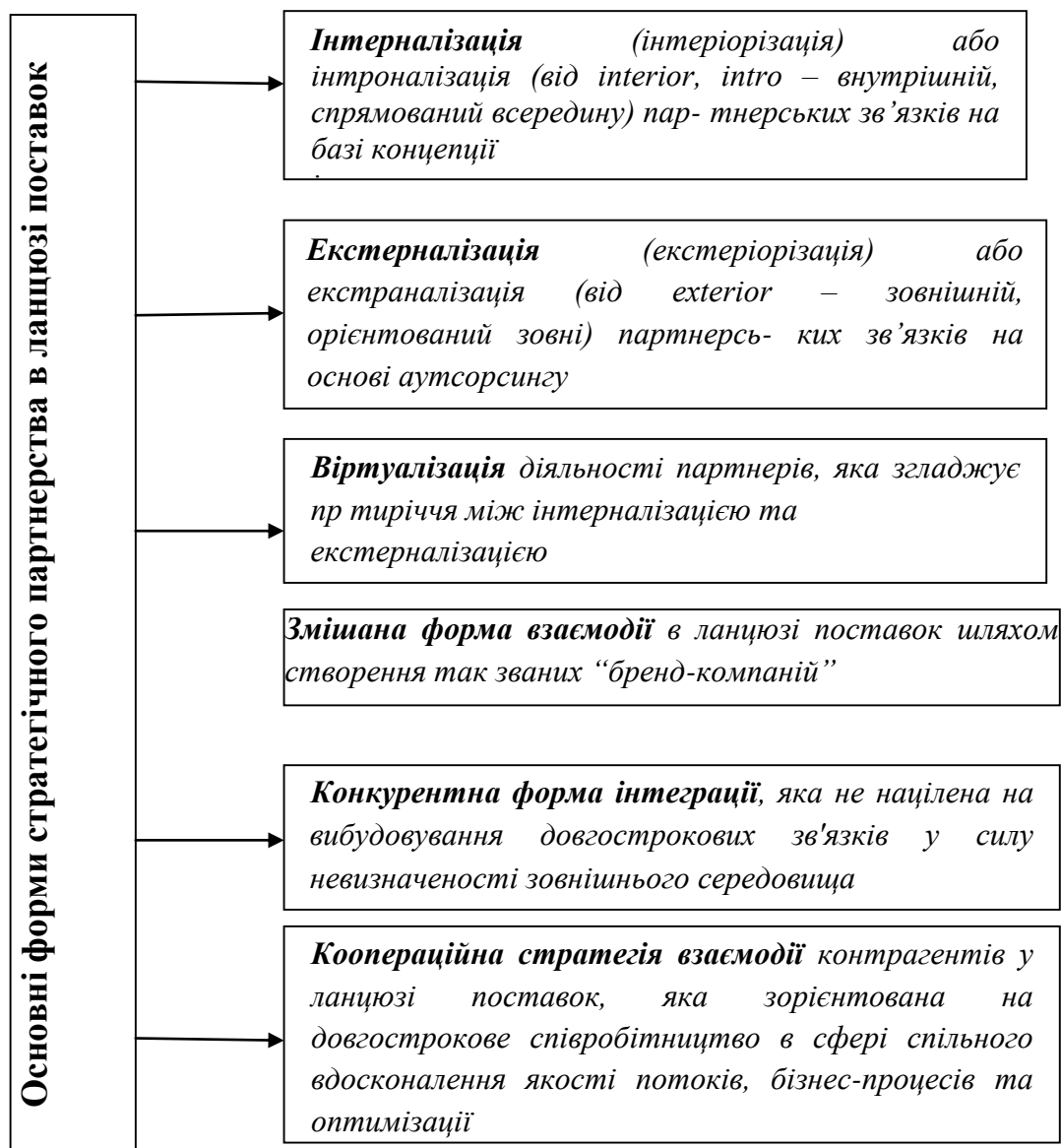


Рис. 1.7. Основні форми стратегічного партнерства в ланцюзі поставок [41]

Вплив процесно-орієнтованого бачення успіху підприємства не може

бути виявленим інакше ніж через спостереження практики операційної діяльності. Це підтверджується науковими дослідженнями, які вивчають фактори, що мають значний вплив на успіх компанії, і демонструють факт безпосередньої та тісної залежності успіху на ринку від спостереження та вдосконалення ключових бізнес-процесів [12].

В даному контексті варто зазначити, що з точки зору підвищення інтенсивності конкуренції, як результату зростаючої глобалізації, економічних криз тощо, суб'єкти бізнес-середовища прагнуть отримувати вигоду з кожної потенційної можливості для підвищення своєї економічної стійкості і, зрештою, оптимізації процесу створення вартості. Щоправда, дані зусилля неминуче супроводжуватимуться характерною проблемою: оптимізація в окремій сфері (наприклад, шляхом зниження запасів) матиме лише обмежений ефект, якщо рух в певному напрямі (наприклад, збільшення/зменшення обсягів закупівлі) не буде відповідно скоординованим і пристосованим до змінних ринкових умов [10].

Як наслідок, загальні потоки матеріалів та інформації повинні досліджуватися в контексті засобу реального підвищення ефективності. Даний умовивід доводить необхідність виявлення і усунення найслабших ланок ланцюгів постачань [44].

Як правило, на заваді практичної реалізації вищезазначеної стратегії управлінської діяльності стають дві перешкоди:

по-перше, необхідність організації проведення міжвідомчих заходів – ізольований аналіз та оптимізація неефективні, натомість необхідно налагодити координацію локальних аналогів;

по-друге, заходи операційного поліпшення і скорочення видатків підпадають під категорію конфліктуючих цілей і тому мають розглядатися одночасно.

В даному контексті, метою вищого рівня є досягнення балансу запасів, виробничих і транспортних потужностей (сторона пропозиції) та потреб споживачів (сторона попиту). Іншими словами, основна мета полягає в тому,

щоб визначити, де і коли сторона пропозиції повинна бути зменшена або збільшена для того, щоб задовольняти сторону попиту настільки чітко та оперативно, наскільки це можливо. Відповідний контроль і координація ланцюга постачань у формі робочих, матеріальних та інформаційних потоків може бути спрощеним та названим "управлінням ланцюгами поставок" ("Supply Chain Management" (SCM)).

Це має допомогти підприємству успішно конкурувати з ланцюгами постачань конкурентів. Відносно недавні тенденції становлення бізнес-процесів призвели до створення численних, так званих, віртуальних мереж, в яких конструкція віртуального підприємства являє собою координаційний центр, або, іншими словами, тимчасове злиття ключових компетенцій залучених підприємств [5].

Функціонуючий таким чином об'єкт сприймається клієнтом у вигляді єдиного блоку. При цьому, внутрішньо віртуальному підприємству не характерне злиття юридичних і організаційних структур. Лінійна, традиційна модель ланцюга постачань трансформувалася.

Обмін інформацією в режимі реального часу та інтерактивні можливості Інтернету змінили ділове середовище, оскільки тепер клієнти та інші підприємства мають кращий доступ до альтернативних товарів та послуг. Таким чином, створені нові канали розподілу пропонують нові способи оптимізації процесів створення вартості та одночасно дозволяють зробити взаємозв'язки прозорішими. Переможцями в цих мережах віртуальних цінностей будуть ті, хто має більш швидкий доступ до інформації та ресурсів, і в той же час здатні генерувати відповідні стратегії конкуренції та постачання.

Паламарчук І.В. говорить, що тільки в недавньому минулому бізнес визнав, який важливий вплив може мати менеджмент ланцюга постачання у досягненні конкурентних переваг [58].

У зв'язку з цим, все більша кількість підприємств почали запровадження таких нових для галузі корпоративного управління посад, як

головний розпорядник з поставок (CSCO) або директор ланцюгів постачань, який часто звітує безпосередньо перед виконавчим директором (CEO) або президентом. Також, починаючи з 2003 року, почав функціонувати спеціальний веб-сайт, а в 2004 побачив світ перший випуск відповідного журналу, який призначений спеціально для керівників у галузі управління ланцюгами постачань під назвою *Chief Supply Chain Officer Insights* ([www.cscoinsights.com](http://www.cscoinsights.com)).

В подальшому аналогічного прикладу наслідували засновники таких, присвячених логістиці та SCM, журналів як: *Supply Chain Technology News*, *Logistics Today* і *Material Handling Management and Industry Week*. В Україні тенденції даної тематики висвітлюються в журналах «Дистрибуція і логістика». Також агентство Eyefortransport організовує щорічну конференцію, присвячену проблемам і перспективам розвитку менеджменту ланцюгів постачань, відому як Головний форум розпорядників з поставок ([www.eft.com](http://www.eft.com)).

Отже, управління ланцюгами постачань в системі менеджменту підприємств набуває пріоритетного значення, що зумовлено впливом на бізнес-структури процесів трансформації бізнес-середовища.

Серед них: зміна умов конкуренції, викликана глобалізацією світових ринків сировини, готової продукції, інформації; віртуалізація економіки, що спричинена бурхливим розвитком ІТ-технологій.

РОЗДІЛ 2  
ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»

2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Агрокомплекс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрокомплекс» знаходиться за юридичною адресою: 23332, Вінницька обл., Тиврівський район, село Тростянець, вулиця Жовтнева, будинок 59.

Господарство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку та кутовий штамп зі своїм найменуванням, товарний знак, емблему та інші необхідні для здійснення статутної діяльності реквізити, має право від свого імені укладати договори, набувати майнових і особистих немайнових прав, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в судах загальної юрисдикції, господарських та третейських судах.

ТОВ «Агрокомплекс» створене з метою одержання прибутку за рахунок ефективного господарювання у сфері виробництва, зберігання, переробки та реалізації товарної сільськогосподарської продукції, а також у сфері надання послуг і виконання робіт на замовлення населення і організацій.

Предметом діяльності є виробництво продукції рослинництва (зернових та зернобобових культур, насіння соняшнику, плодів) та тваринництва (приріст свиней).

ТОВ «Агрокомплекс» самостійно визначає напрямки своєї діяльності, спеціалізацію, організовуючи виробництво сільськогосподарської продукції, її переробку та реалізацію, на власний розсуд та ризик підбирає партнерів з економічних зв'язків у всіх сферах діяльності, в тому числі іноземних.



Товариство здійснює свою господарську діяльність на умовах самоокупності. Всі свої витрати покриває за рахунок доходів та інших джерел, не заборонених законодавством.

В ринковій економіці підприємство самостійно приймає рішення, розробляє стратегію свого розвитку, знаходить потрібні для їх реалізації засоби, наймає працівників, вирішує багато структурних питань щодо створення, злиття, ліквідації, розподілу, реорганізації та перебудови організаційної структури управління. Організаційна структура підприємства безпосередньо впливає на забезпечення реалізації стратегії діяльності підприємства. Її грамотна побудова може підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечуючи спрощення інформаційних потоків, чіткий розподіл обов'язків та визначення кола повноважень кожної структурної одиниці й виконавця.

Охарактеризуємо організаційну структуру підприємства і зобразимо її схематично (рис.2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Агрокомплекс»

Отже, на підприємстві діє лінійно-функціональна структура, яка складається із таких структурних підрозділів: економічного, агрономічного, зоотехнічного бухгалтерського, інженерного, відділу допоміжного та обслуговуючого призначення.

Організаційна структура управління – це цілісна ієрархічна система, що складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, яка організовує процес комунікації між ними та має на меті забезпечення ефективного процесу функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації.

Роглянемо схему управлінської структури підприємства (рис. 2.2).

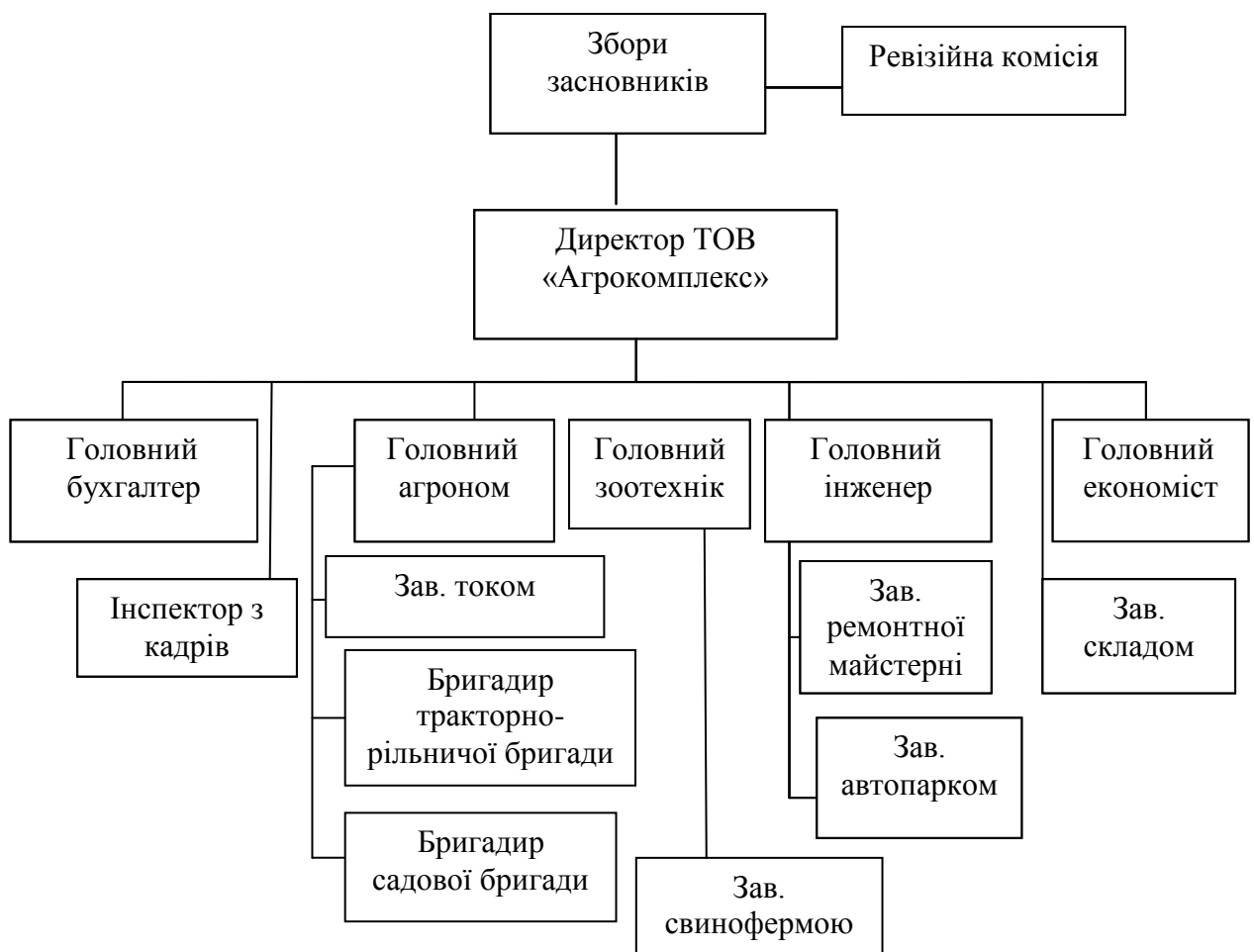


Рис. 2.2. Управлінська структура ТОВ «Агрокомплекс»

Таким чином, управлінська структура підприємства складається із двох рівнів. До першого рівня відносяться головні спеціалісти, а другий

рівень - підпорядковані їм лінійні керівники.

Працівники одержують будь-які накази, розпорядження та обов'язки лише від безпосередніх лінійних керівників, тому цей тип структури є прийнятним для даного підприємства, оскільки кожен працівник підпорядковується лише одному керівникові.

Ефективність виробництва сільськогосподарської продукції підприємства в значній мірі залежать від складу і співвідношення галузей. В свою чергу галузева структура підприємства значною мірою залежить від його розмірів. На розміри сільськогосподарських підприємств та їх виробничих підрозділів впливає багато факторів. Одні з цих факторів сприяють збільшенню розмірів підприємств, інші, навпаки, обмежують їх ріст.

Розмір сільськогосподарського підприємства є одним з найважливіших факторів, що впливають на ефективність його господарювання. Тому підприємство повинно мати раціональні розміри, що в сучасних ринкових умовах сприяє підвищенню ефективності виробництва.

Розмір сільськогосподарського підприємства характеризується багатьма показниками, основними з яких є: вихід продукції (валової і товарної), наявність землі, основних виробничих фондів, техніки, поголів'я; число зайнятих працівників (таблиця 2.1).

Результати проведених розрахунків дають можливість зробити висновок позитивну динаміку зміни усіх основних показників розміру ТОВ «Агрокомплекс». Зокрема, обсяг отриманого прибутку зріс майже у 2,5 рази, що зумовлено зростанням обсягу виробленої і реалізованої продукції. У той же час, зростання обсягів виробництва спричинило також зростання повної собівартості продукції на 132,2%. Попри даний факт показник рівня рентабельності динамічно зростає, що свідчить про те, що підприємство має міцні позиції на ринку, постійно розвивається і зміцнюється.

Таблиця 2.1

## Оцінка розміру ТОВ «Агрокомплекс», 2017-2019 р.р.

Показники	Роки			2019 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	+,-	%
Площа с.-г. угідь, га	500	500	500	-	100
Прибуток, тис. грн	8475,4	21320,2	29240,1	20764,7	245,0
Товарна продукція, тис. грн	19827,6	42738,0	45429,7	25602,1	229,1
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	43	44	52	9	120,9
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	770,2	447,3	868,3	98,1	112,7
Фонд заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу, тис. грн	115,5	62,8	138,9	23,4	120,2
Повна собівартість продукції, тис. грн	11158,1	21611,4	25911,8	14753,7	232,2
Рівень рентабельності, %	75,9	98,6	112,8	36,9	×

Отже, найбільший вплив на розміри сучасних сільськогосподарських підприємств спричиняють такі фактори як:

- природні умови тобто рельєф території на якій розміщене господарство, конфігурація земельних ділянок регіону, водозабезпеченість та транспортні шляхи;

- спеціалізація сільськогосподарських підприємств по випуску певного виду продукції. Наприклад, підприємства плодово-ягідного напрямку ведуть виробництво на менших площах землі, ніж господарства інших напрямів таких як скотарсько, буряківницького чи свинарського;

- підвищення рівня механізації виробництва, зокрема, запровадження сучасної комплексної механізації господарства. Пояснюється це тим, що на великих земельних масивах значно ефективнішим є використовуватися сучасної сільськогосподарської техніка адже в результаті роботи на ній скорочуються строки її окупності;

- транспортні витрати, які виникають в ході діяльності організації та обмежують збільшення розміру підприємства зростаючи разом з ним;

· витрати на амортизацію устаткування, організацію і управління процесом виробництва у організації;

· управління підприємством, тобто зі збільшенням розмірів підприємства та його структурних підрозділів ускладнюється процес управління, що доволі негативно позначається на його виробничо-господарській діяльності [2].

Достатня забезпеченість трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності функціонування будьякого підприємства. Важливим чинником та одним із основних елементів, від якого залежать кінцеві результати виробництва в економіці країни, є трудові ресурси. Своєчасне та якісне виконання сільськогосподарських робіт в оптимальні строки, забезпечення стабільних обсягів виробництва продукції залежать переважно від їх наявності. Аналіз складу працівників в залежності від їх ролі у процесі виробництва проведемо за допомогою таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад та структура працівників апарату управління, 2017-2019 р.р.

Категорії управлінських працівників	Кількість управлінських працівників, чол.			Питома вага кожної категорії у загальній чисельності працівників, %		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Керівники	1	1	1	2,3	2,3	1,9
2. Спеціалісти, у т.ч. головні (старші), рядові	13	13	13	30,2	29,5	25,0
3. Технічні виконавці (за галузями виробництва)	29	30	38	67,5	68,2	73,9
Всього	43	44	52	100	100	100

Як свідчать дані таблиці, чисельність управлінських працівників за період дослідження не змінилася. По групі технічних виконавців відмічається значне збільшення кількості працюючих, передумовою якого є зростання обсягів виробництва на підприємстві, що зумовило додаткову потребу в працівниках основного виробництва.

Основною метою функціонування сільськогосподарського підприємства є забезпечення його стійкого розвитку, що можливо досягти за умови постійного пошуку та реалізації заходів щодо підвищення рівня економічної ефективності господарювання. Одним із важливих показників, який впливає на ефективність виробничого господарської діяльності підприємства даної галузі чи його структурних підрозділів, є собівартість продукції, що відображає поточні витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Структура собівартості за видами реалізованої продукції сільського господарства ТОВ «Агрокомплекс», 2017-2019 р.р.

Вид продукції	Роки						Відхилення 2019 р. до 2017р.	
	2017		2018		2019		+,-	%
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Продукція рослинництва, всього	2895,1	26,9	5205,4	27,8	14293,4	56,2	11398,3	493,7
в т.ч. зернові і зернобобові	348,7	3,2	1497,0	7,9	1465,8	5,8	1117,1	4,2
Насіння соняшнику	1579,9	14,7	2083,3	11,1	5388,8	21,2	3808,9	341,2
Культури плодіві	970,5	9,0	1625,1	8,7	3220,9	12,7	2250,4	331,9
Продукція тваринництва, всього	7845,1	73,0	13516,9	72,1	11148,8	43,8	3303,7	142,1
у т.ч. жива маса приросту свиней	7845,1	73,0	13516,9	72,1	11148,8	43,8	3303,7	142,1
Всього по підприємству	10740,2	100	18722,3	100	25442,2	100	14702,0	236,8

Аналіз показників таблиці дає змогу зробити висновок про те, що у структурі собівартості за видами реалізованої продукції сільського господарства ТОВ «Агрокомплекс» у 2019 році найбільшу частку займає виробництво продукції рослинництва. Основна частка витрат припадає на виробництво насіння соняшнику. Виробництво соняшнику завжди було достатньо рентабельним, продукти його переробки конкурентоспроможні на

внутрішньому і світовому ринках, а також є важливою складовою продовольчих і кормових білкових ресурсів. Насіння соняшнику використовується як цінний продукт харчування і широко застосовується різноманітними галузями переробної промисловості.

На рис. 2.3. відображено графічно структуру собівартості за видами реалізованої продукції сільського господарства ТОВ «Агрокомплекс»

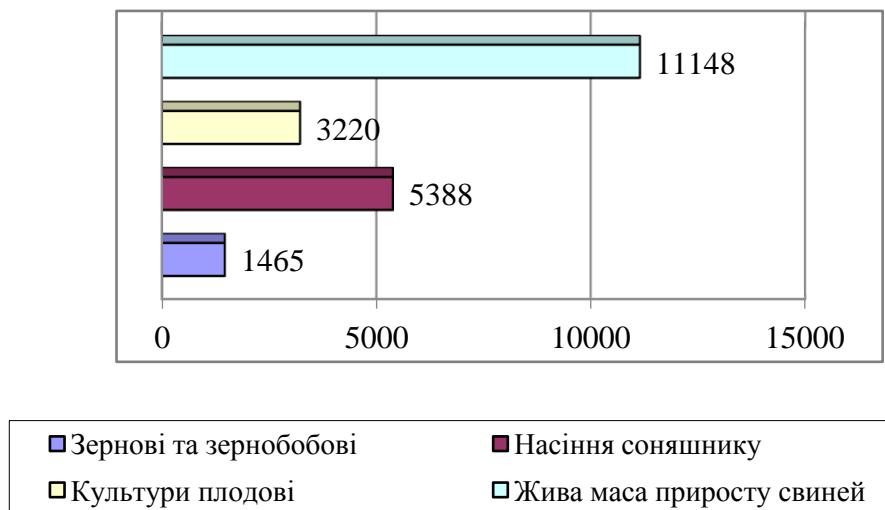


Рис. 2.3. Структура собівартості за видами реалізованої продукції сільського господарства ТОВ «Агрокомплекс» у 2019 році

Управління активами підприємства є важливим елементом підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки розроблення і впровадження раціональних підходів в управлінні активами забезпечують стійкість фінансового стану, кредитоспроможності, інвестиційну привабливість вітчизняних підприємств. На сучасному етапі економічного розвитку більшість сільськогосподарських підприємств гостро відчувають дефіцит грошових коштів, які є складниками оборотних активів.

Основною причиною такого явища стала відсутність на підприємствах ефективної системи управління активами загалом. Ефективне управління активами має важливе значення для забезпечення діяльності підприємства, оскільки ефективно налагоджена політика управління активами забезпечить

безперервність виробничого процесу підприємств, налагодження системи управління грошовими потоками та дебіторською заборгованістю.

Проведемо оцінку складу і структури активів ТОВ «Агрокомплекс» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Склад і структура активів ТОВ «Агрокомплекс», 2017-2019 р.р.

Показники	2017р.		2018р.		2019 р.		2019 р. до 2017р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+,-	%
1.Необоротні активи	23977,1	57,4	36951,6	54,1	72500,5	71,6	48523,4	302,3
незавершені капітальні інвестиції	9479,1	22,7	9269,4	13,6	9364,4	9,3	-114,7	98,8
основні засоби	12843,0	30,7	25471,7	37,3	60925,6	60,2	48082,3	474,4
2.Оборотні активи	17824,3	42,6	31409,6	45,9	28719,5	28,3	10895,2	161,1
з них: запаси	7005,7	16,8	7787,6	11,3	8617,6	8,5	1611,9	122,9
дебіторська заборгованість	2971,4	7,1	4074,6	5,9	3197,7	3,2	226,3	107,6
гроші та їх еквіваленти	169,1	0,4	3062,7	4,5	11749,4	11,6	11310,3	У 69,4
інші оборотні активи	-	-	-	-	432,1	0,4	432,1	×
Загальна сума активів (баланс)	41801,4	100	68361,2	100	101220,0	100	59419	242,1

Згідно з даними таблиці варто відзначити, що за 2017-2019 р.р. на ТОВ «Агрокомплекс» в структурі активів відбулися суттєві зміни. Так, у 3 рази частка необоротних активів зросла більше, ніж у 3 рази, в тому числі по статті «Основні засоби» зростання дорівнює більше, ніж у 4 рази. Даний факт зумовлений тим, що у звітному році в господарстві було придбано ряд технічних засобів: 2 потужних трактори, два культиватори, борони, сівалки, та 5 причепів. При цьому слід відмітити скорочення частки оборотних активів при тому, що гроші та їх еквіваленти зросли у 69,4 рази. Таким



чином, розширення виробничо-збутової діяльності підприємства зумовило необхідність збільшення обсягу готівкових коштів.

Організація будь-якого процесу виробництва передбачає наявність засобів виробництва, до яких належать засоби, предмети та власне праця людини, тобто її цілеспрямована діяльність. Важливу роль у господарській діяльності сільськогосподарського підприємства відіграють основні засоби, ефективне використання яких сприяє підвищенню продуктивності праці, збільшенню обсягів виробництва продукції і зниженню її собівартості.

Забезпечити високий рівень якості продукції й надійність її поставок споживачам неможливо також без створення ефективної структури управління необхідними сировиною та матеріалами для безперервного й ритмічного функціонування виробничого процесу. Незадовільне забезпечення процесу виробництва може привести до збитків, пов'язаних із неритмічною роботою та простоями. У сучасних умовах оптимізація структури запасів та ефективне управління ними є одними із найважливіших факторів зниження собівартості продукції та підвищення конкурентоспроможності (таблиця 2.5).

Таким чином, на основі проведених розрахунків слід відмітити зростання фондозабезпеченості більше, ніж у 4,7 рази та фондоозброєності праці у 3,9 рази. Це стало можливим у зв'язку постійним оновленням на ТОВ «Агрокомплекс» основних виробничих засобів, механізації окремих операцій технологічного процесу. У той же час площа землекористування підприємства за період дослідження залишається без змін без змін.

Проте, рівень використання основних виробничих засобів ТОВ «Агрокомплекс» у звітному році відчутно знизився, що спричинено перевищенням темпу зростання основних виробничих фондів порівняно з темпами зростання чистого доходу, на основі якого обчислюються показники ефективності використання основних засобів.

Таблиця 2.5

Рівень забезпеченості основними та оборотними засобами  
та ефективність їх використання ТОВ «Агрокомплекс», 2017-2019 р.р.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019р. до 2017р.	
				(+/-)	%
Вартість засобів підприємства, тис. грн	30667,3	56881,3	88645,1	57977,8	289,1
з них: основні засоби	12843,0	25471,7	60925,6	48082,0	474,4
оборотні засоби	17824,3	31409,6	27719,5	9895,2	155,5
Знос основних засобів, тис. грн	3599,3	6605,6	11340,1	7740,8	315,1
Прибуток, тис. грн	8475,4	21320,2	29240,1	20764,7	245,0
Чистий дохід, тис. грн	19827,6	42738,0	45429,7	25602,1	229,1
Середньооблікова чисельність працівників, чол	43	44	52	9	120,9
Площа с.-г. угідь, га	500	500	500	-	100
Фондозабезпеченість (на 100 га с.-г. угідь), тис. грн	2568,6	5094,2	12185,0	9616,6	474,5
Фондоозброєність праці, тис. грн	298,6	578,8	1171,6	873,0	392,3
Фондовіддача (за чистим доходом), грн	1,54	1,67	0,75	-0,79	48,0
Фондомісткість (за чистим доходом), грн	0,87	0,59	1,35	0,48	155,2
Норма прибутку, %	27,6	37,4	32,9	5,3	×

Таким чином, для підвищення ефективності використання основних та оборотних засобів ТОВ «Агрокомплекс» необхідно проводити ряд заходів, зокрема:

– технічне вдосконалення засобів праці, яке передбачає: технічне переозброєння на базі комплексної автоматизації та впровадження гнучких виробничих систем; заміну застарілої техніки, модернізацію обладнання; ліквідацію вузьких місць і диспропорцій у виробничих потужностях підприємства; механізацію допоміжних та обслуговуючих виробництв; розвиток винахідництва та раціоналізаторства;

- збільшення тривалості роботи машин та обладнання за рахунок: ліквідації незадіяного обладнання (здавання його в оренду, лізинг, реалізація тощо);

- скорочення строків ремонту обладнання; зниження простоїв: цілозмінних та всередині змін;

- покращення організації та управління виробництвом, а саме: прискорення досягнення проектної продуктивності введених в експлуатацію основних фондів;

- впровадження наукової організації праці та виробництва;

- покращення забезпечення матеріально-технічними ресурсами;

## 2.2. Аналіз витрат та фінансових результатів діяльності ТОВ «Агрокомплекс»

Загострення конкурентних відносин у середовищі функціонування агровиробників змушує їх активно відстоювати свої інтереси на галузевому ринку. Вони повинні докладати значних зусиль, щоби забезпечити відповідність своєї продукції зростаючим вимогам споживачів. Розробка комплексу заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності вироблюваної продукції, здобуття конкурентних переваг є важливим завданням для будь-якого сільськогосподарського підприємства. Відповідні заходи формують певну конкурентну стратегію, яка повинна враховувати запити споживачів, передбачати удосконалення технологій і організації виробництва, раціональне використання та зміцнення матеріально-технічної бази тощо [83].

Переважає більшість продукції сільськогосподарських виробників – сировина з уніфікованими характеристиками, яка реалізується за цінами, що їх визначають покупці – переробні та заготівельні підприємства. У процесі її реалізації мало задіяні такі чинники, як бренд товару, ексклюзивна цінність.

Тому особливого значення в галузі набуває конкурентна перевага, втілена у нижчих витратах – нижчій виробничій собівартості одиниці продукції, оптимальних накладних витратах.

На ринках, де ціни диктуються покупцями, наявність нижчих витрат означає можливість отримання більшого прибутку й інвестування його в розвиток підприємства-виробника. Унікальна цінність рідко зустрічається в асортименті сільськогосподарської продукції, і коло виробників, які могли б орієнтуватися на неї як на конкурентну перевагу, вкрай обмежене. Водночас диференціація товарів у галузі наявна через варіацію якості продукції. Привабливіший продукт як вид конкурентної переваги відображається у вищій його якості, а індикатором наявності цієї переваги є вища реалізаційна ціна.

Отже, конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств багато в чому залежить від сформованої системи управління витратами підприємства, що являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів, за допомогою яких узагальнюються процеси постачання, використання ресурсів, вирішуються стратегічні і тактичні завдання [16].

Проведемо аналіз динаміки та структури операційних витрат на виробництво продукції рослинництва ТОВ «Агрокомплекс» (таблиця 2.6.).

Аналізуючи дані таблиці, відзначимо, що збільшення у звітному році загальної суми витрат більше, ніж у 2,4 рази, спричинена значним збільшенням обсягу виробленої продукції.

У структурі витрат виробництва продукції рослинництва за період дослідження відбулися відчутні зміни. Зокрема, удвічі скоротилася частка матеріальних витрат. Питома вага матеріальних витрат, як правило, становить найбільшу частку у загальній структурі витрат з незначними коливаннями. Позитивною тенденцією є зростання частки оплати праці у загальній структурі витрат, що підвищує її мотиваційну сутність.

Таблиця 2.6

Склад і структура операційних витрат на виробництво продукції рослинництва  
ТОВ «Агрокомплекс», 2017-2019 р.р.

Статті витрат, тис. грн	Роки						Відхилення 2019р. до 2017 р.	
	2017		2018		2019		(+,-)	%
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%		
Витрати на оплату праці	63,0	1,2	978,4	9,9	2039,1	16,1	1976,1	3236,6
Відрахування на соціальні заходи	12,4	0,2	78,4	0,7	427,0	3,4	414,6	3445,5
Матеріальні затрати, всього	3294,1	64,7	2979,7	30,3	4405,1	34,7	1111,0	133,7
в тому числі:								
насіння та посадковий матеріал	1046,1	20,5	352,0	3,6	735,5	5,8	-310,6	70,3
мінеральні добрива	1280,4	25,2	1133,3	11,5	1220,2	9,6	-60,2	95,3
пальне і мастильні матеріали	402,5	7,9	835,0	8,5	1083,7	8,5	681,2	269,2
електроенергія	-	-	-	-	13,2	0,1	13,2	
запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту	-	-	-	-	467,5	3,7	467,5	
паливо й енергія	-	-	600,2	6,1	-	-	-	-
Амортизація	338,5	6,7	1747,4	17,8	3070,7	24,2	2732,2	907,1
орендна плата за земельні частки (паї)	820,4	16,1	-	-	1791,1	14,1	970,7	218,3
Загальновиробничі витрати, всього	561,1	11,0	1534,8	15,6	935,2	7,3	374,1	166,7
в т.ч. оплата послуг сторонніх організацій	565,1	11,1	191,0	1,9	589,2	4,6	24,1	104,3
Всього	5089,5	100	9825,7	100	12668,2	100	7579,2	248,9

Про збільшення податкового навантаження на сільськогосподарських товаровиробників в частині оподаткування фонду заробітної плати свідчить той факт, Відрахування на соціальні заходи також зростають.

Постійні витрати підприємства в частині амортизаційних відрахувань демонструють тенденцію до зростання, оскільки ТОВ «Агрокомплекс» постійно поповнює свою матеріально-технічну базу новою технікою та сільськогосподарськими машинами.

Зростання цін на оборотні засоби, що використовуються при виробництві сільськогосподарської продукції (добрива, засоби захисту рослин, нафтопродукти та ін.) і на виробничі послуги, що стосується самої структури матеріальних витрат (без амортизації основних засобів), то її динаміка свідчить про зростаючий диспаритет цін на продукцію промисловості та сільського господарства. Цим пояснюється збільшення питомої ваги матеріальних витрат на виробництво сільськогосподарської продукції.

Витрати на мінеральні добрива та паливно-мастильні матеріали – 9,6 % і 8,5 % відповідно в 2019 році становили найбільшу частку серед витрат. Це зумовлено постійним зростанням цін на ресурси (рис.2.4).

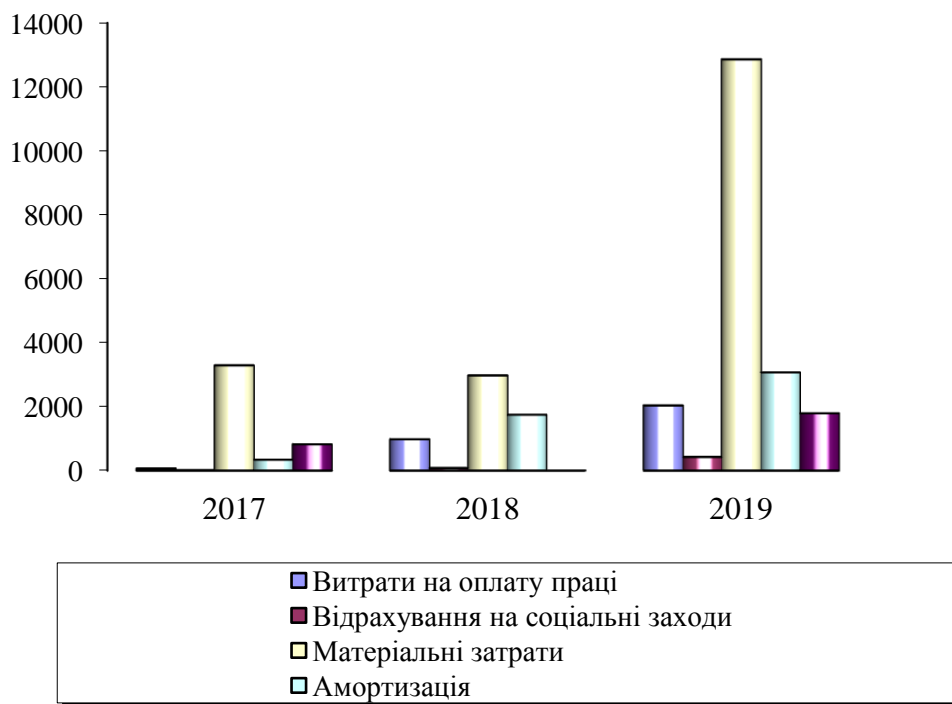


Рис. 2.4. Структура витрат на виробництво продукції рослинництва ТОВ «Агрокомплекс»

Рослинництво — одна з основних сфер сільськогосподарського виробництва. Для задоволення потреб населення в продовольстві галузь рослинництва повинна забезпечити значний ріст середньорічного валового

збору зерна, підвищити врожайність зернових культур, збільшити виробництво інших основних видів сільськогосподарської продукції.

Керівництву ТОВ «Агрокомплекс» потрібно вживати заходів для досягнення зниження собівартості продукції за рахунок раціонального використання ресурсів і їх здешевлення.

Крім того, важливим джерелом зниження собівартості сільськогосподарської продукції є збільшення врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності тваринництва. Це інтенсивний метод зниження собівартості, який є більш ефективним.

Насьогодні в цьому плані досить перспективним є застосування інноваційних напрямів зниження собівартості виробництва продукції рослинництва: застосування ефективних, комплексних мінеральних добрив, безводного аміаку; застосування регуляторів росту рослин тощо. Це дасть можливість забезпечити зростання урожайності сільськогосподарських культур та підвищити якість продукції.

У своєму розвитку тваринництво нерозривно пов'язане з рослинництвом, оскільки ефективність роботи та економічний розвиток галузі залежить від наявної кормової бази. Так, чим вищий показник врожайності культур та ефективніше використання земельного потенціалу, тим більше тваринницької продукції може бути вироблено в господарстві.

Тваринництво в меншій мірі, ніж рослинництво, залежить від природно-кліматичних умов, тут не так явно виражена сезонність виробництва, можна спостерігати більш рівномірне використання основних та оборотних засобів виробництва та робочої сили впродовж року, своєчасне та стабільне одержання виручки від реалізації продукції. Тому ті господарства, в яких раціонально поєднуються галузі рослинництва і тваринництва більш стійкі в економічному відношенні та з вищою ефективністю використовують свій ресурсний потенціал.

Саме тому необхідно здійснювати аналіз рівня виробничих витрат у галузі тваринництва, їх ефективності та розробка шляхів оптимізації витрат у досліджуваному аграрному підприємстві (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Склад і структура операційних витрат на виробництво продукції тваринництва  
ТОВ «Агрокомплекс»

Статті витрат, тис. грн	Роки						2019 р. до 2017 р.	
	2017		2018		2019		(+,-)	%
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%		
Витрати на оплату праці	373,9	3,4	712,5	7,3	219,6	2,8	-154,3	58,7
Відрахування на соціальні заходи	74,0	0,6	155,2	1,6	48,4	0,6	-25,6	65,4
Матеріальні затрати, всього	8510,9	77,8	8116,0	83,4	7186,7	95,1	-944,9	88,9
в тому числі:								
корми	6643,6	60,8	6761,2	69,5	6337,1	79,8	-306,5	95,4
з них покупні	4284,2	39,2	6761,2	69,5	1730,5	21,8	-2553,7	40,4
пальне і мастильні матеріали	53,5	0,5	182,8	1,9	17,6	0,2	-35,7	33
електроенергія	300,2	2,7	146,6	1,5	1,0	0,01	-299,2	0,3
паливо й енергія	-	-	8,4	0,08	29,7	0,8	29,7	×
запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту	-	-	1017	10,4	1,3	0,02	1,3	×
Амортизація	457,7	4,2	599,6	6,2	74,1	0,9	-383,6	16,2
Загальновиробничі витрати, всього	1513,8	13,8	149,7	1,5	30,5	0,4	-1483,3	2
в т.ч. оплата послуг сторонніх організацій	1513,8	13,8	2,4	0,02	0,4	0,005	-1513,4	0,03
Всього	10930,3	100	9733,0	100	7559,3	100	-2991,7	72,6



На основі даних таблиці можна зробити висновок про те, що скорочення на 27,4% загальної суми витрат на виробництво продукції тваринництва ТОВ «Агрокомплекс» у 2019 році пов'язана з тим, що підприємство при формуванні виробничої програми надає перевагу збільшенню виробництва продукції рослинництва, зокрема плодкових культур, соняшника, кукурудзи тощо.

Собівартість не є сталою величиною, яка залежить від методики розрахунку. Однією з особливостей має бути постійна тенденція до зниження собівартості, що досягається зниженням обсягів її складових, насамперед матеріальних витрат на утримання робочої сили

Основну частку у витратах на виробництво продукції тваринництва займають прямі матеріальні витрати (у 2019 році значення становило 95,1 %). Зважаючи на те, що основним чинником, який визначає продуктивність тварин, є годівля, частка кормів у структурі загальних витрат є значною – 79,8,0% в 2019 році, 69,5% в 2018 році та 60,8% в 2017 році.

В загальній структурі собівартості частка оплати праці зменшується, що зумовлено застосуванням удосконаленої техніки, викоористанням нових та більш інтенсивних технологій вирощування сільськогосподарських тварин, що зрештою суттєво позначається на збільшенні виробленої валової продукції.

Свідченням згортання економічних відносин сільськогосподарських підприємств із організаціями аграрного сервісу є з меншення питомої ваги витрат на оплату послуг і робіт, виконаних сторонніми організаціями (з 12,8 % у 2017 році до 0,05 % у 2019 році).

Таким чином, показник собівартості дає можливість глибоко аналізувати економічний стан підприємства і виявляти резерви підвищення ефективності виробництва. За інших однакових умов підприємство тим більше одержуватиме прибутку на одиницю продукції, чим нижча її собівартість, і навпаки. Із зниженням собівартості зростає цінова

конкурентоспроможність продукції, а отже, і зміцнюються позиції підприємства на товарному ринку.

Структура витрат на виробництво продукції тваринництва ТОВ «Агрокомплекс» представлена на рис.2.5.

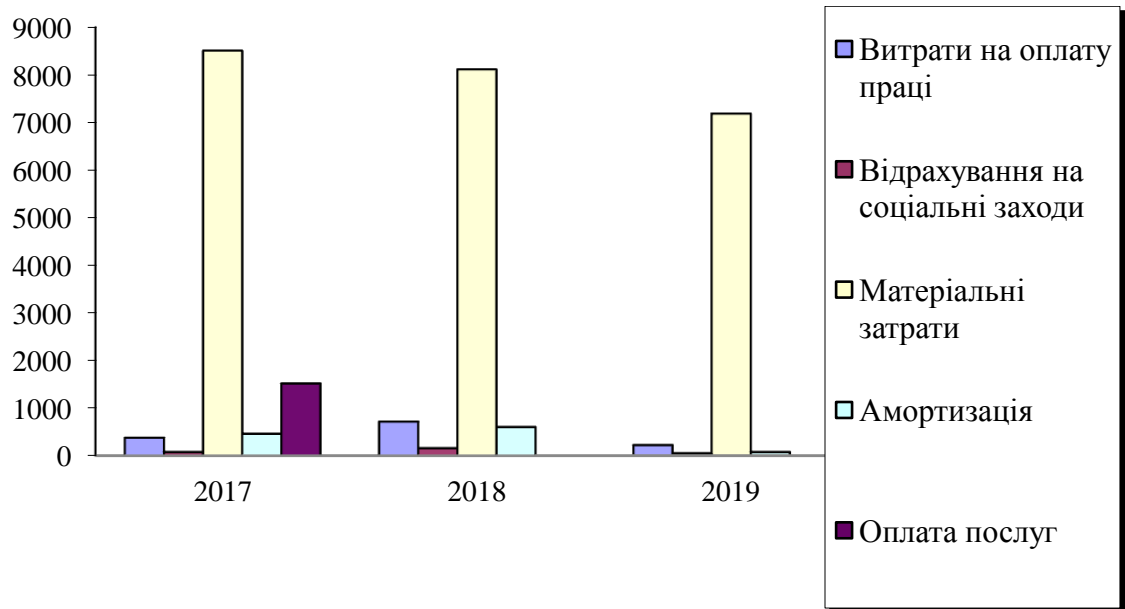


Рис.2.5. Структура витрат на виробництво продукції тваринництва ТОВ «Агрокомплекс»

Отже, підвищення економічної ефективності тваринництва неможливо без подальшого росту рівня комплексної механізації всіх технологічних процесів. Необхідно повністю механізувати роздачу кормів, збирання гною на фермах та подачу води. При комплексній механізації трудомістких процесів витрати праці на одиницю тваринницької продукції можуть бути скорочені на 35–40 %. Великим резервом підвищення рентабельності продукції тваринництва є поліпшення якості продукції. Це стосується не лише м'яса тварин і птиці, але й інших видів продукції. Важливе значення в підвищенні економічної ефективності виробництва продукції тваринництва приділяється вдосконаленню форм організації й матеріального стимулювання праці. Активна інтеграція сільськогосподарських

товаровиробників з переробними підприємствами й фінансовою підтримкою з боку останніх сприяють модернізації виробничої бази.

Формування витрат на збут сільськогосподарських підприємств залежить від особливостей сільського господарства. Так, формування обліково-аналітичної інформації щодо маркетингової діяльності має враховувати залежність результатів сільськогосподарського виробництва від природно-кліматичних умов і визначати ймовірність та оцінку впливу на результати діяльності ризиків, пов'язаних з погодними умовами.

Склад і структура витрат на збут ТОВ «Агрокомплекс» представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Склад і структура витрат на збут продукції ТОВ «Агрокомплекс»,  
2017-2019 р.р.

Види продукції	2018 р.		2019 р.		2019р. до 2017р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	(+/-)	%
Зернові та зернобобові	58,9	4,9	134,2	54,2	75,3	227,8
Плодові культури	1110,5	91,9	88,2	35,6	-1022,3	7,9
Жива маса приросту свиней	38,2	3,2	25,2	10,2	-13,0	65,9
Всього	1207,6	100	247,6	100	-960	20,5

Як свідчать даня таблиці, в структурі витрат на збут продукції ТОВ «Агрокомплекс» у звітному році найбільшу питому вагу займають витрати на збут зернових і зернобобових культур.

Витрати на збут ТОВ «Агрокомплекс» включають такі витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (товарів, робіт, послуг):

- витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах готової продукції;
- витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг);
- витрати на передпродажну підготовку товарів;

- витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом;
- витрати на ремонт тари; оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам та працівникам підрозділів, що забезпечують збут;
- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг (операційна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона);
- витрати на транспортування, перевалку і страхування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції (товарів) відповідно до умов договору (базису) поставки;
- витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування;
- витрати на страхування призначеної для подальшої реалізації готової продукції (товарів), що зберігається на складі підприємства;
- витрати на транспортування готової продукції (товарів) між складами підрозділів (філій, представництв) підприємства;
- інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг.

У сучасних економічних умовах підвищується рівень невизначеності та ризику, виникає необхідність у пристосуванні до ринкових умов, які постійно змінюються. У процесі формування й використання прибутку підприємство повинно виконувати різні завдання, враховуючи протиріччя між платоспроможністю й прибутковістю: з одного боку, збільшувати обсяг фінансових ресурсів для забезпечення постійної платоспроможності підприємства, а з іншого – гарантувати ефективність виробництва продукту і його конкурентоспроможність шляхом раціонального використання ресурсів.

Проведемо аналіз фінансових результатів досліджуваного підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Склад і структура фінансових результатів діяльності  
ТОВ «Агрокомплекс», 2017-2019 р.р.

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2019 р. до 2017 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+,-	%
Чистий дохід	19827,6	100	42738,0	100	45429,7	100	25602,1	229,1
Собівартість реалізації	11158,1	56,3	21611,0	50,6	25911,0	57,0	14752,9	232,2
Інші операційні доходи	1,9	0,01	337,8	0,8	12965,0	28,5	12963,1	У 6823 рази
Інші доходи	4,5	0,2	3219,9	7,5	217,1	0,5	212,6	У 47,1 рази
Інші операційні витрати	200,5	1,01	2842,8	5,6	3181,1	7,0	2980,6	У 15,9 рази
Інші витрати	-	-	521,3	1,2	278,8	0,6	278,8	×
Фінансовий результат до оподаткування	8475,4	42,7	21320,2	49,8	29240,1	64,3	20764,7	345,0
Чистий прибуток (збиток)	8475,4	42,7	21320,2	49,8	29240,1	64,3	20764,7	345,0

Аналізуючи дані таблиці відзначимо, що відбулося вагоме зростання показників за період дослідження. Зокрема, отриманий чистий дохід зріс на 129,1 %, а прибуток – у 3,45 рази. У той же час темп росту собівартості продукції склав 232,2%.

2019 рік характеризується також досить вагомим зростанням по статті інші операційні доходи, що зумовлено отриманням доходів від реалізації інших оборотних активів (виробничих запасів, малоцінних та швидкозношуваних предметів тощо).

Графічно зміни чистого доходу і собівартості реалізованої продукції зобразимо на рис. 2.6.

До внутрішніх факторів належать: обсяги виробництва та об'єм реалізації продукції, собівартість та структура продукції, якість та ціни

продукції. Внутрішні фактори в свою чергу поділяють на виробничі та невиробничі. Виробничі фактори характеризують наявність та використання основних засобів та предметів праці, трудових та фінансових ресурсів.

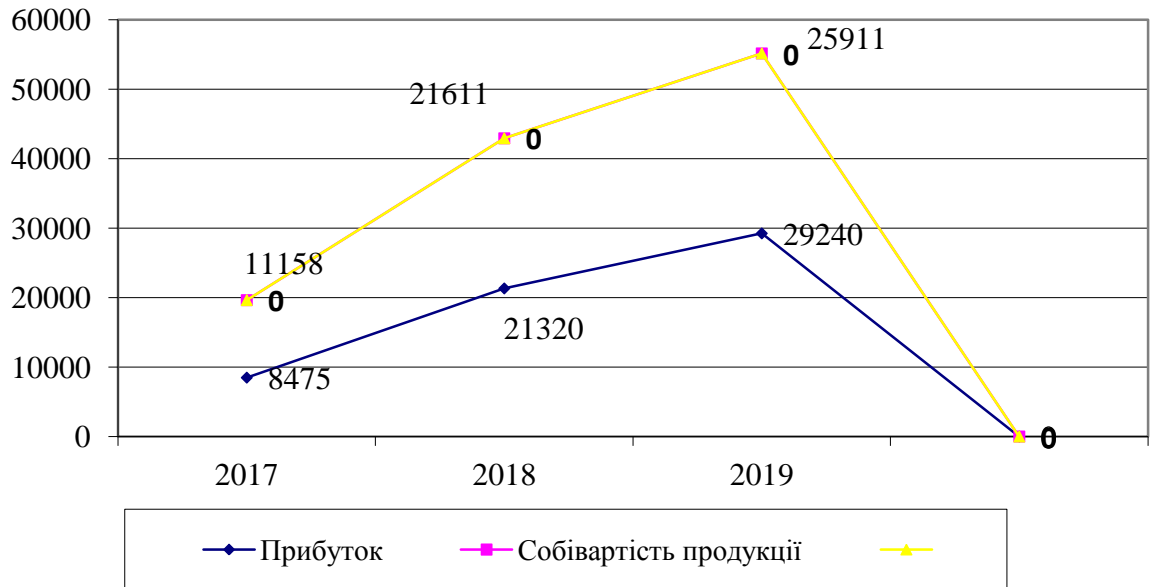


Рис. 2.6. Прибуток від реалізації та собівартість реалізованої продукції ТОВ «Агрокомплекс»

Найвагоміше місце серед внутрішніх факторів збільшення прибутку займає зміна обсягу виробництва і реалізації продукції. Зміна прибутку прямопропорційна зміні обсягу реалізації продукції, це означає, що чим більший обсяг реалізації продукції, тим більший фінансовий результат, тобто прибуток.

Важливим внутрішнім фактором є зміна рівня собівартості продукції. У цьому випадку виникає зворотній зв'язок між величиною прибутку і собівартістю продукції, тобто при зменшенні собівартості продукції прибуток збільшується [23].

Проведемо оцінку показників маржинального аналізу ТОВ «Агрокомплекс» (таблиця 2.10). Аналізуючи дані таблиці відзначимо, що за період дослідження відбулося зростання на 7,1 %, показника маржинального

доходу що є свідченням покриття змінних витрат виручкою від реалізації продукту.

Таблиця 2.10

## Маржинальний аналіз ТОВ «Агрокомплекс», 2017-2019 р.р.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019р. від 2017 р.	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	19827,6	42738,0	45429,7	25602,1	229,1
Змінні витрати, тис. грн	12328,3	15557,2	32902,5	0574,2	323,7
Усього витрат, тис. грн	16019,8	19558,7	38804,1	22784,2	242,2
Частка змінних витрат, %	76,9	79,5	84,7	7,8	×
Маржинальний дохід, тис. грн	7499,3	27180,8	12527,2	5027,9	167,0
Частка маржинального доходу у виручці, %	37,8	63,6	27,5	-10,3	×
Постійні витрати, тис. грн	3691,5	4031,5	5901,6	2210,1	159,9
Частка постійних витрат, %	23,0	20,6	15,2	-7,8	×
Прибуток, тис. грн	8475,4	21320,2	29240,1	20764,7	245,0
Коефіцієнт маржинального доходу (покриття)	2,64	1,57	3,62	0,98	137,1
Точка беззбитковості, тис. грн	1398,1	2567,5	1630,1	232,0	116,6
Запас фінансової міцності	18429,5	40170,5	43799,6	25370,1	237,6
Коефіцієнт операційного важеля	0,23	0,25	0,15	-0,08	65,2
Рентабельність виробництва, %	52,8	109,0	75,3	22,5	×

При цьому слід зазначити, що з кожною наступною виробленою одиницею певного виду продукції буде збільшуватися загальний дохід підприємства. Даний факт є свідченням зростання можливостей ТОВ «Агрокомплекс» щодо покриття постійних витрат і отримання вищого рівня власного прибутку. Також слід відмітити збільшення питомої ваги маржинального доходу у виручці підприємства. Коефіцієнт операційного важеля у 2019 році знизився на 0,16, що спричинено зменшенням

спроможності досліджуваного підприємства прискорити темпи приросту операційного прибутку щодо темпів зростання реалізації продукції.

Маржинальний дохід зріс на 67% , він є так званим резервом, який формується в ході поточної господарсько-фінансової діяльності підприємства для покриття постійних витрат і формування прибутку. Звідси приріст маржинального доходу завжди означає приріст прибутку. Внаслідок прийняття управлінських рішень величину цього показника можна скоригувати на короткий період часу. Тому маржинальний дохід – основний об'єкт управління та уваги керівництва підприємства. Коефіцієнт маржинального доходу означає, яку величину маржинального доходу приносить кожна гривня доходу від реалізації для покриття постійних витрат та отримання прибутку. Він характеризує величину, на яку змінюється прибуток за зміни обсягу реалізації.

Рентабельність – показник економічної ефективності сільськогосподарського виробництва, який свідчить про те, що господарство від своєї діяльності одержує прибуток. Зростання даного показника в ТОВ «Агрокомплекс» в динаміці свідчить про високий рівень управління на підприємстві. Хоча сучасна тенденція зростання рівня рентабельності сільськогосподарського виробництва сформувалась за рахунок зниження витрат виробництва в розрахунку на одиницю продукції, що стало результатом дії не інтенсивних факторів, а деградованого зниження оплати праці у галузі, недотримання технології виробництва сільськогосподарської продукції внаслідок спрацьованості техніки, невідповідної технологічним вимогам матеріально-технічної бази, внесення органічних та мінеральних добрив із значними відхиленнями від їх потреби, жахливим виснаженням ґрунтів.

Управління витратами ТОВ «Агрокомплекс» як ключового фактора цінової конкуренції у сучасних економічних умовах повинно відтворювати реальну ефективність використання факторів виробництва і набуває іншого



економічного змісту, який полягає в їх оптимізації та виявленні резервів зменшення.

Реальними резервами зниження витрат у досліджуваному підприємстві за умови дотримання технологічних вимог виробництва продукції можуть бути: підвищення технічного рівня виробництва та зниження трудомісткості продукції за рахунок користування послугами обслуговуючих кооперативів; вдосконалення організації виробництва та процесу праці; забезпечення єдності процесів управління витратами (постійними і змінними) у системі досягнення стратегічних цілей та оцінки результатів діяльності галузі у контексті отриманого соціально-економічного ефекту.

### 2.3. Аналіз середовища функціонування ТОВ «Агрокомплекс»

В управлінні підприємством центральною ланкою є розробка стратегії його розвитку, що спирається на стратегічний аналіз стартових умов, на оцінку можливостей реалізації довготривалих цілей і напрямів розвитку.

Одним з найактуальніших завдань для підприємств сільськогосподарської галузі є формування і утримання стійких позицій на регіональному ринку. Це досягається в результаті формування високоефективної системи управління економічною діяльністю.

Проте, перед тим, як підприємство прийме рішення про вихід на нові ринки збуту, необхідно оцінити всі можливі загрози як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, з якими воно зможе зіткнутися у майбутньому, прорахувати всі вигоди від опанування нового сегменту ринку. При цьому керівництво мусить чітко знати внутрішні сильні і слабкі сторони функціонування підприємства.

Однак, оцінка конкурентоспроможності підприємства ґрунтується не лише на аналізі його сильних та слабких сторін, але в основному на його потенційних можливостях. Оцінка потенційних можливостей підприємства –

це досить складна та трудомістка задача, але вона дозволяє забезпечити рівновагу ринкових запитів із реальними можливостями підприємства, також розробити базові програми його виробничого розвитку та поведінки на ринку, а основне, підвести реальну основу для рішення, які приймаються.

Для оцінки внутрішнього середовища підприємства, його сильних та слабких сторін, також зовнішніх можливостей і загроз використовують методики SWOT-аналізу.

Високий рівень конкурентоспроможності має забезпечити ТОВ «Агрокомплекс» можливість підтримувати і розширювати свою частку на ринку і сталий розвиток в довгостроковій перспективі.

Слід зазначити, що конкурентоспроможність вітчизняних сільськогосподарських підприємств у порівнянні з іншими країнами ЄС на досить низькому рівні. Ціни на сільськогосподарську сировину і відносно низькі витрати на обробку при цьому відображають позитивний ефект. Недосконала законодавча база і недотримання всіх стандартів негативно впливають на конкурентоспроможність.

За результатами проведеного стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства в таблиці 2.11 здійснено SWOT-аналіз та виявлені певні загрози і слабкі сторони діяльності ТОВ «Агрокомплекс», що зумовлено виробничими особливостями та високим рівнем конкуренції.

Як показала проведена нами діагностика конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, існує нагальна потреба прийняття профілактичних заходів. Їх суть полягає у регулюванні і збереженні частки ринку, втримання існуючих конкурентних позицій.

Це стане можливим для підприємства за умови аналізу та запровадження досвіду конкурентів, який спрямований на зменшення собівартості виробництва, ефективне використання існуючих маркетингових та рекламних можливостей

Таблиця 2.11

Матриця SWOT–аналізу середовища функціонування  
ТОВ «Агрокомплекс» на ринку

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- персонал з досвідом роботи;</li> <li>- значна відносна частка ринку;</li> <li>- значний асортимент продукції, який постійно розширюється;</li> <li>- достатньо високий рівень якості продукції;</li> <li>- впровадження нових технологій;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низький рівень готовності працівників до змін;</li> <li>- невисокий термін зберігання продукції;</li> <li>- недостатні фінансові ресурси, що не дозволяє підприємству постійно оновлювати виробничу базу, підвищувати якість продукції та охоплювати нові сегменти ринку.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення числа лояльних споживачів;</li> <li>- розширення кола інформування потенційних покупців;</li> <li>- розширення ринку збуту продукції;</li> <li>- нарощування товарообігу;</li> <li>- підвищення рівня професійності кадрів;</li> <li>- розширення асортименту продукції;</li> <li>- удосконалення дилерської мережі;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- великий рівень конкуренції в галузі;</li> <li>- перенасичення ринку;</li> <li>- технологічне відставання;</li> <li>- зниження рівня кваліфікації кадрів;</li> <li>- недостатній рівень платоспроможності покупців;</li> <li>- неможливість залучити інвестиційні ресурси у достатніх об'ємах, високий рівень економічної та політичної нестабільності всередині країни.</li> </ul>

Більша частина інформації для оцінки конкурентного положення фірми поступає із попередніх досліджень. В процесі аналізу галузі і конкурентного аналізу виявляються ключові фактори успіху і конкурентні критерії, які і поділяють учасників ринку на лідерів і аутсайдерів. Дослідження конкурентів і їх порівняльна оцінка є основою для визначення переваг і можливостей основних суперників.

Першим кроком є складання списку ключових факторів усіх в даній галузі і найважливіших показників їх конкурентних переваг або недоліків (зазвичай достатньо 6-10 показників)(таблиця 2.12).

На другому кроці проводиться оцінка підприємства і її конкурентів за кожним з показників. В даному випадку використовується бальна шкала від 1 до 10.

Третій крок – підсумовування оцінок сильних сторін кожного із суперників і розрахунок підсумкових показників їх конкурентної сили.

Таблиця 2.12

## Ключові фактори успіху ТОВ «Агрокомплекс»

Сфера ключові фактори успіху	Показники ключових факторів успіху
Ключові фактори успіху, залежні від технології	ступінь опанування існуючими технологіями; якість наукових досліджень, що проводяться; досконалість дослідницької та експериментальної бази; здатність швидкої розробки нововведень тощо.
Ключові фактори успіху, які відносяться до виробництва	собівартість продукції; якість продукції; розміщення підприємства; можливість виготовлення великої кількості моделей тощо.
Ключові фактори успіху, які відносяться до реалізації продукції.	широка мережа оптових дистриб'юторів; присутність у точках роздрібної торгівлі; швидкість доставки тощо.
Ключові фактори успіху, які відносяться до маркетингу	імідж фірми; розмір і кількість цільових ринків; знання споживачів; переваги в поінформованості як результат маркетингових досліджень; високий рівень сервісного обслуговування тощо.
Ключові фактори успіху, що відносяться до професійних навичок	особливий талант працівників (дуже важливий при наданні професійних послуг); кваліфікація персоналу; досвід практичної діяльності тощо.
Ключові фактори успіху, пов'язані з менеджментом	рівень інформаційних систем; ефективність системи управління; мобільність управління; налагоджений процес прийняття рішень тощо.
Інші ключові фактори успіху	– доступ до фінансових ресурсів; – наявність власного капіталу; – наявність патентів тощо.

Четвертий крок – висновки про масштаби і ступінь конкурентної переваги або недоліку і визначення тих сфер, де позиції фірми найбільш

сильні та найбільш слабкі.

Конкурентна стратегія ТОВ «Агрокомплекс» – це комплекс дій, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку виробництва молочної продукції, забезпечення і підтримку довгострокових конкурентних переваг в конкурентній боротьбі діяльності підприємства. Її мета – вести справи підприємства в напрямку досягнення конкурентної переваги та вигідної конкурентної позиції на ринку, адаптації до впливу зовнішнього середовища.

Схематично модель маркетингової діяльності ТОВ «Агрокомплекс» представлено на рисунку 2.7.



Рис. 2.7. Модель маркетингової діяльності ТОВ «Агрокомплекс»

Аналіз конкурентів - ще одна річ, на яку важливо звернути увагу. Необхідно переконатися, що цільовий ринок досить великий, щоб підтримати заплановані комерційні цілі. Потрібно не припускати, хто є цільовим ринком,

а чітко визначити його кількісний склад шляхом проведення досліджень. Слід зв'язатися з торговими організаціями, переглянути ринкові дані, використати демографічну інформацію з перепису та інші можливі джерела.

Конкурентне середовища базується на поняттях конкуренції, конкурентоспроможності підприємства та складових його внутрішнього та зовнішнього оточення.

Конкурентне середовище визначається як міра гармонізації у часі і у просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють поза межами підприємства в умовах обмеженості ресурсів для задоволення власних потреб на ринку послуг.

Розглянемо, яку частку ринку Тиврівського району займає виробництво основних видів сільськогосподарської продукція ТОВ «Агрокомплекс» (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Обсяг та структура виробництва зернових та зернобобових культур в Тиврівському районі за 2019 рік

Підприємства	Виробництво	Частка ринку
	тис. ц	%
ТОВ «Агрокомплекс»	26,7	1,3
ТОВ «Обрій»	18,9	0,9
ПСП «Василівське»	13,8	0,7
інші (в тому числі фермерські)	1976,7	97,1
Тиврівський район	2036,1	100

Отже, як свідчать дані таблиці, в Тиврівському районі по виробництву зернових і зернобобових культур займають частку ринку ТОВ «Агрокомплекс» - 1,3 %, ТОВ «Обрій»- 0,9% та ПСП «Василівське»– 0,7%. (рис. 2.8).

Вибір каналів збуту є одним із найважливіших стратегічних маркетингових рішень, що залежить від багатьох чинників і визначається рядом важливих критеріїв, а саме: розмірами ринку, його географічною протяжністю, типом продукції підприємства, стадією життєвого циклу підприємства та продукції, типом споживача продукції підприємства.

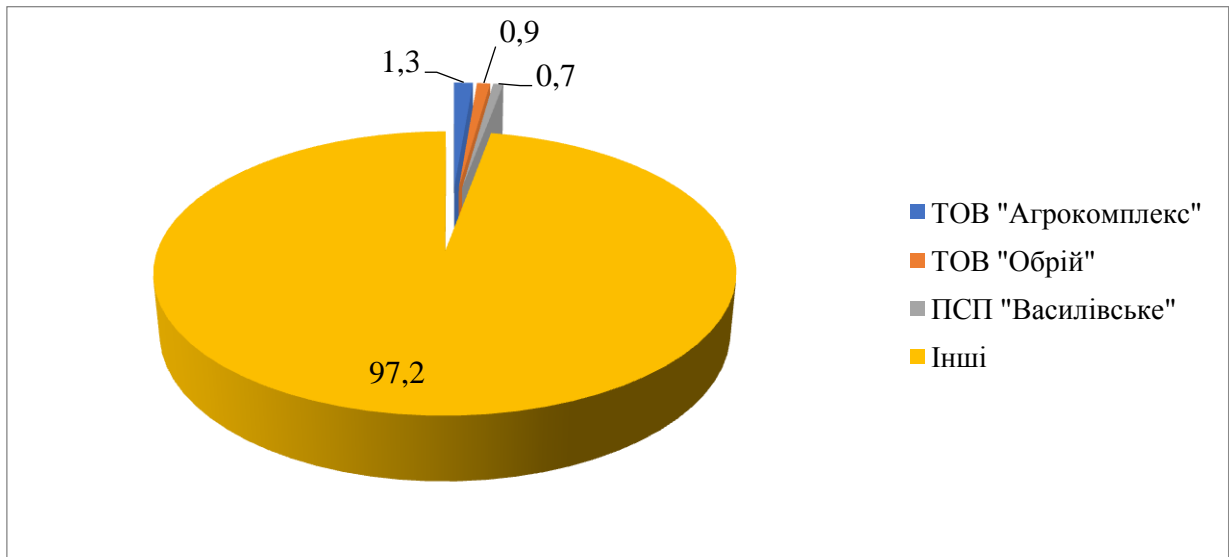


Рис. 2.8. Структура виробництва зернових і зернобобових культур у Тиврівському районі, 2019 рік

Вагомий вплив на конфігурацію каналів збуту здійснює безпосередньо підприємство, а саме: його розміри, прибутковість діяльності. Від фінансових можливостей підприємства залежить його здатність співпрацювати з посередниками, покривати витрати за деякими напрямками збуту (наприклад, перевезення та зберігання продукції).

Це знижує залежність виробника продукції від його постачальника, тому канали збуту доцільно обирати більш короткі або взагалі використовувати прямий збут. Протилежною є ситуація для малих підприємств, яким доцільно використовувати довгі канали збуту (таблиця 2.14). У концепції вдосконалення виробництва стверджується, що споживачі будуть прихильні до товарів, які широко поширені і доступні за ціною, а як

наслідок — компанія повинна зосередити свої зусилля на вдосконаленні виробництва і підвищенні ефективності системи розподілу. Застосування цієї концепції можливе в двох ситуаціях: коли попит на товар перевищує пропозицію і, коли собівартість товару дуже висока і її необхідно понизити, для чого потрібно підвищити продуктивність та змінити технологію виробництва.

Таблиця 2.14

Канали збуту продукції (ланцюги постачання) ТОВ «Агрокомплекс»,  
2019 рік

Канал збуту	Вид продукції	Обсяг, ц
ПрАТ «Гніванське ХПП»	Зерно	26719
ТОВ «Вінницький консервний завод»	Плоди	13053
ТОВ «Гніванська ковбасна фабрика»	М'ясо свиней	3605

Головною ідеєю концепції вдосконалення товару є твердження, що споживачі прихильно відноситимуться до товарів найвищої якості, з найкращими експлуатаційними характеристиками і властивостями, тому аграрне підприємство має зосередити свої зусилля на постійному вдосконаленні товару. Споживачі насправді задовольняють не потребу в конкретному товарі, а свої потреби.

У концепції інтенсифікації комерційних зусиль стверджується, що споживачі не купуватимуть продовольчі товари в достатній кількості, якщо підприємство не зробить достатніх зусиль у сфері продаж і стимулювання аграрної продукції, продовольства.

Концепції маркетингу полягає у тому, що запорукою досягнення мети підприємства є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими і продуктивнішими, ніж у конкурентів способами. Орієнтація концепції також йде на потреби споживачів. Згідно з



концепцією соціально-етичного маркетингу завдання аграрного підприємства — встановлення потреб і інтересів цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими і продуктивнішими способами з одночасним зміцненням благополуччя споживача. У цій концепції намагаються вирішити протиріччя між задоволенням справжчих потреб клієнтів і їх довготривалим благополуччям [72]. Проаналізувавши сучасний стан управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Агрокомплекс», ми виявили низку проблем, які потребують негайного вирішення та полягають у:

- постійній потребі вдосконалення та підвищення якості продукції;
- періодичній розробці нових товарів і вдосконаленні існуючих;
- необхідності постійного моніторингу конкурентів;
- наявності цінової конкуренції з підприємствами-конкурентами;
- зростанні витрат на маркетинг з умовою постійної віддачі;
- потребі у вивченні та діяльності нових сегментів ринку;
- підвищенні ефективності рекламної діяльності та просуванні товарів;
- постійному розвитку і розширенні каналів розподілу;
  - вдосконаленні торгової марки та іміджу фірми;
  - необхідності володіння маркетинговою інформацією щодо основних чинників, які визначають комерційний успіх агропідприємства;
  - пристосуванні до правил державного регулювання, які періодично змінюються.

Отже, для ефективного маркетингового забезпечення з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агрокомплекс» варто раціонально здійснювати управління маркетинговою діяльністю, визначаючи найефективніші методи управління та найпридатнішу для підприємства модель організаційної служби маркетингу.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Удосконалення логістичних систем сільськогосподарського підприємства

Розвиток аграрного сектора передбачає реалізацію системного підходу, що ґрунтується на поєднанні можливостей виробництва, розподілу і зберігання окремих видів сільськогосподарської продукції. Саме логістика виступає потужним інструментом підвищення ефективності діяльності, оскільки дозволяє оптимізувати рух сільськогосподарської продукції від виробника до споживача.

А від якості та оперативності транспортування продукції залежить її конкурентоспроможність та, відповідно, фінансові результати діяльності підприємства.

За сучасних умов перед керівниками сільськогосподарських підприємств постають все більш складні завдання. Перш за все виникає потреба досягнення стабільності на усіх етапах – від виробництва до зберігання та транспортування продукції. Виявлено, що значно зростають вимоги споживачів до якості продукції. Це формує об'єктивні передумови розвитку ефективної системи збуту, яка забезпечить швидкий рух продукції від виробника до споживача, актуальним є вдосконалення процесу оптово-роздрібною торгівлі, що дозволяє здійснювати продаж продукції сільського господарства без посередників і вивчати споживчий попит.

Аграрний сектор залишається вагомим основою економіки держави, сільське господарство характеризується позитивною динамікою росту.

Сьогодні сучасним агротехнологіям, так само як і сучасній агротехніці, підприємства приділяють значну увагу. Обмеженими залишаються

можливості транспортування продукції за рахунок відсутності достатньої кількості автотранспорту.

Від безперебійної та ритмічної роботи транспорту залежить загальна затратність діяльності. На транспортуванні вантажів та вантажно-розвантажувальних роботах у сільськогосподарських підприємствах, доставці продукції рослинництва і тваринництва на переробку і на продаж, обслуговуванні підприємств переробної промисловості використовується близько 40% нафтопродуктів із загальної їх кількості. Кожний четвертий працівник залучається до виконання транспортних робіт.

Витрати на перевезення вантажів і виконання вантажно-розвантажувальних робіт становлять 18–22% від загального розміру витрат на виробництво і реалізацію сільськогосподарської продукції. З підвищенням рівня інтенсивності сільського господарства питома вага транспортних витрат зростатиме. Тому зменшення транспортних витрат виступає значним резервом зниження собівартості сільськогосподарської продукції [8].

Прагнення підприємств до зменшення операційних витрат сприяло розвитку логістики, вдосконаленню зв'язків підприємств та територіально-виробничих комплексів на підставі оптимізації логістичних (речовинно-інформаційно-фінансових) потоків. Завданням логістики є організація та управління логістичними потоками, що поєднують сільськогосподарські підприємства партнерами, а також внутрішньологістичними потоками, які забезпечують взаємодію усіх сфер діяльності та функціонування галузі.

Виявлено, що технічні втрати зерна через неефективну систему логістики (перевезення, зберігання) досягають 15% річного врожаю.

В цілому втрати сільськогосподарської продукції через недостатньо розвинуту, нескоординовану, неусвідомлену, неефективну логістику сягають до 1/3 річного обсягу продукції (рис. 3.1).

Логістичний підхід ґрунтується на ідеї наскрізного управління матеріальними потоками, сервісного обслуговування та функціонування складського господарства, що покладено в основу логістичної діяльності.

Три ункціональні підрозділи логістичної системи (постачання, виробництво, збут) доповнюються підрозділом з переробки продукції. Це доповнення не змінює структури логістичних витрат, яка, як і у класичних логістичних системах, включає витрати на перевезення та витрати на запаси.

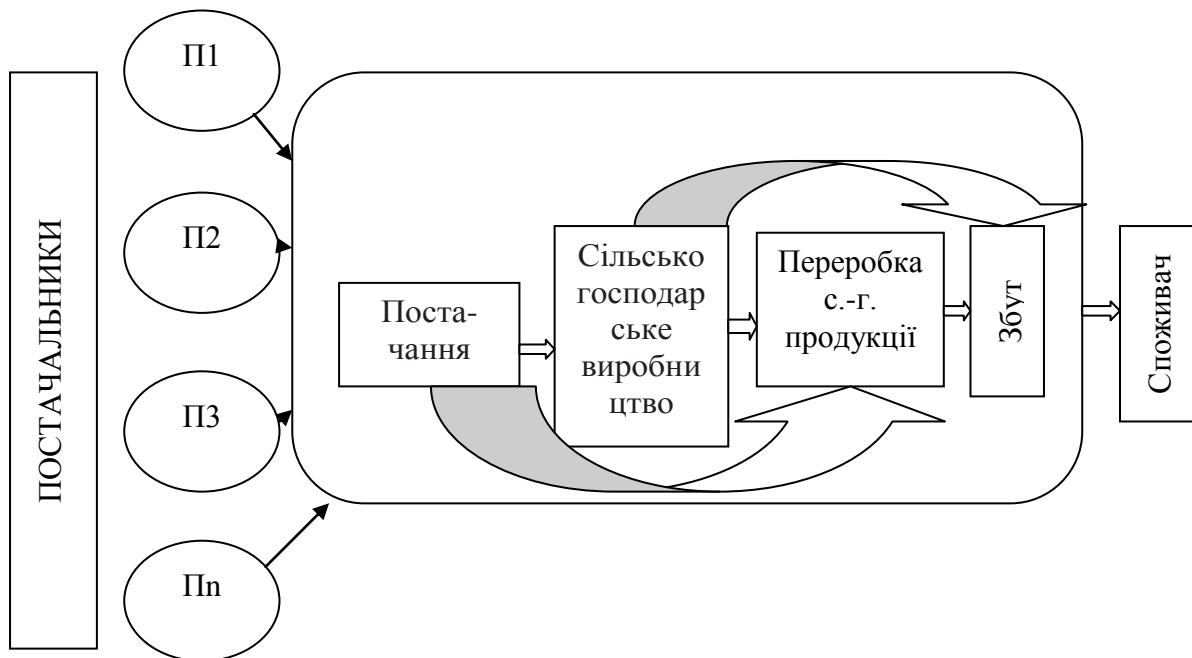


Рис. 3.1. Складові логістичної системи ТОВ «Агрокомплекс»

Логістичний підхід вимагає розглядати їх у сукупності на предмет інтегрованої оптимізації логістичної системи. Доцільність такого підходу демонструють агрокомпанії: ТОВСП «Нібулон», ТОВ «Cargill» та ТОВ «Syngenta», кожна з яких має свою систему корпоративної логістики з відповідними відділами.

Логістика включає принципи та методи, які дають змогу планувати, контролювати й управляти операціями, що виникають у процесі транспортування сільськогосподарської продукції до споживача відповідно до вимог [7].

З метою забезпечення основних завдань сільськогосподарських підприємств (безперервне виробництво, постачання якісних і безпечних продуктів) все більш виникає необхідність у використанні переваг

маркетингу, логістики та формуванні логістичних систем. На сьогодні взаємозв'язок логістики та маркетингу являє собою найкращий варіант системи управління. За допомогою логістичних систем забезпечується можливість зниження витрат на транспортування, складування та скорочення часу на доставку сільськогосподарської продукції від виробника до споживача.

Однак, проблема полягає у тому, що впровадження логістичних систем на сільськогосподарських підприємствах знаходиться на початковому етапі.

Справа у тому, що керівникам підприємств дуже складно зорієнтуватись в існуючих концепціях логістики та обрати для себе оптимальну.

Логістика з позицій бізнесу є інтегральним інструментом менеджменту, який сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного, з точки зору зниження загальних затрат і задоволення вимог кінцевих споживачів до якості продукції і послуг управління матеріальними і сервісними потоками, а також супутніми потоками інформації і фінансових засобів [12].

Однією з основних функціональних сфер, придатних для застосування інструментарію логістики, є основна операційна діяльність сільськогосподарських підприємств, до якої можна застосовувати інструментарій виробничої (внутрішньовиробничої) логістики з метою оптимізації розмірів сільськогосподарських підприємств.

Застосування логістичного підходу сприяє вирішенню одного з головних завдань – зниженню сукупних витрат у розрахунку на одиницю кінцевого продукту – і являє собою весь обсяг продукції, що створена за певний період часу та надійшла у виробниче споживання.

Застосування науково обґрунтованих методів логістики дозволяє знизити рівень витрат на 20%, товарні запаси – на 30–70%, скоротити час звернення товарів на 20–50% [8].

Саме ефективне логістичне управління є одним із важливих чинників реалізації конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Теоретико-методологічні і прикладні напрацювання підприємницької логістики активно впроваджуються в операційну та стратегічну діяльність організацій в усіх галузях економіки.

Дедалі відчутнішою стає необхідність у розвитку і впровадженні у практику логістичних інформаційних систем, що дозволили б органічно об'єднати в єдине ціле усі логістичні підсистеми.

Це зумовлено тим, що інформація на сучасному рівні розвитку – це самостійний виробничий чинник, потенційні можливості якого відкривають широкі перспективи для зміцнення конкурентоспроможності підприємства. При цьому інформаційна логістична система припускає створення комп'ютерної мережі, баз даних, комунікацій, комплексу заходів щодо прийняття управлінських рішень (табл.3.1) [8].

Найчастіше основним критерієм такої ефективності вважають мінімізацію логістичних витрат.

Саме тому важливою складовою підвищення економічної ефективності логістичної системи є визначення та реалізація резервів економії або оптимізації витрат ресурсів. Слід зауважити, що підвищення ефективності діяльності передбачає врахування витрат, їх економію та оптимізацію на усіх етапах проходження матеріального, фінансового, інформаційного, енергетичного і кадрового потоків.

Для покращення функціонування логістичних систем в Україні існує програма «Тасіс», яка фінансується Європейським Союзом і передбачає покращення систем логістики.

Метою проекту є: збільшення прибутку та покращення соціального та економічного добробуту сільського населення; активізація процесу приватизації, просування сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки.

Таблиця 3.1

## Напрями економії витрат ресурсів у логістичній системі

## ТОВ «Агрокомплекс»

Види потоків	Етапи проходження потоків в логістичному циклі			
	Постачання	Виробництво	Зберігання	Розподіл
Матеріальні потоки	Економія матеріальних витрат за рахунок використання кормів власного виробництва		Економія витрат за рахунок оптимізації складських витрат	
	Економія за рахунок оптимальних закупівель ресурсів	Економія за рахунок скорочення простоїв техніки, удосконалення технологічних процесів		
	Економія витрат за рахунок скорочення витрат ресурсів, зменшення розміру запасів			
Інформаційні потоки	Економія витрат при скороченні часу на опрацювання замовлень:			
	За рахунок своєчасного отримання і надання достовірної інформації постачальників	За рахунок оптимальної організації виробничого процесу	За рахунок зменшення витрат на обслуговування складських процесів	За рахунок скорочення транзакційних витрат
Енергетичні потоки	Економія витрат енергії за рахунок: – раціоналізації використання енергоресурсів на виробництво і реалізацію продукції підприємства; – зменшення прямих витрат енергії; – забезпечення заданих рівнів технологічних характеристик, технологічних процесів; – ефективного використання технічних та складових логістичних систем підприємств; – зменшення енергоємності транспортного процесу			
	Економія витрат за рахунок: – використання збалансованих кормових раціонів по енергії; – оптимізації енергоємності відгодівлі з урахуванням енергоємності основної та побічної продукції		Економія витрат енергії за рахунок стабілізації вихідних енергетичних потоків	
Кадрові потоки	Економія за рахунок: зменшення витрат прибутку через нераціональне використання персоналу; оптимізації витрат на набір, підготовку, розстановку, перепідготовку, професійно-кваліфікаційне зростання кадрів, оплату і стимулювання персоналу			
Фінансові потоки	Економія ресурсів за рахунок: зменшення витрат, пов'язаних із зменшенням запасів; скорочення величини оборотних коштів при прискоренні швидкості руху коштів			

Мета даного проекту включає низку цілей: підвищити доступ виробників сільськогосподарської продукції до нових маркетингових каналів

та каналів логістики; розробити нові та оптимізувати вже існуючі канали збуту сільськогосподарської продукції; запроваджувати та розвивати навички з маркетингу та управління ланцюгів постачання та збуту; сприяти підвищенню прозорості ринку та збалансованості інтересів усіх учасників маркетингових каналів; підвищити конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств в питаннях постачання, якості та ціни продукції; надавати допомогу у розвитку закупівельних та маркетингових стратегій, спрямованих на задоволення конкретних потреб підприємств; допомогти у підготовці законодавчих та нормативних актів, спрямованих на удосконалення сільськогосподарського маркетингу відповідно до практики та досвіду країн ЄС та міжнародних стандартів [76].

Отже, логістичні системи сільськогосподарських підприємств мають певні обмеження, а саме: збільшення обсягу товарних потоків в усіх географічних напрямках, при неповному використанні потенціалу транспортних коридорів і можливостей логістичних систем з урахуванням світових інтеграційних тенденцій у сфері логістики;

вітчизняний аграрний бізнес працює без урахування світового досвіду у сфері логістики, внаслідок чого відбувається постійне збільшення транспортних складових у собівартості продукції і зниження конкурентоспроможності продукції;

не на достатньому рівні приділяється увага створенню логістичної системи товароруку з урахуванням потужностей транспортного комплексу.

З метою забезпечення доступу сільськогосподарських підприємств до маркетингових каналів, а також самостійності у процесах оптимізації ринків збуту доцільним буде формування регіональних логістичних систем, що є важливим завданням, вирішення якого сприятиме підвищенню ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств [49].

Формування логістичних систем на сільськогосподарських підприємствах є вимогою часу і сприяє вирішенню важливого питання, яке полягає у скороченні витрат діяльності. Саме тому активізація логістичної



функції спонукає до реалізації можливостей не лише виробництва, а і зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції.

Функціонування логістичної системи можливе за умови отримання необхідного обсягу інформації, потребує вдосконалення система інформаційних потоків. Розвиток логістичних систем на сільськогосподарських підприємствах сприяє нарощуванню фінансового потенціалу та сприятиме подальшому розвитку.

### 3.2. Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства на основі коротких ланцюгів постачання підприємства

Стратегічною метою продовольчої безпеки є надійне забезпечення населення країни сільськогосподарською продукцією, сировиною і продовольством. Гарантією досягнення продовольчої безпеки є стабільність переважно внутрішніх джерел продовольчих і сировинних ресурсів, а також наявність необхідних запасів, в тому числі резервних фондів. Фізична та економічна доступність заснована на досягненні певної рівноваги між виробництвом харчових продуктів, їх реалізацією і споживанням. А обсяг споживання харчових продуктів залежить від доходів споживачів, динаміки цін та фізичної наявності продовольства на ринку [53].

В умовах нестійкого економічного середовища управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства означає не лише процес виробництва продукції відповідної якості, не тільки використання тієї чи іншої цінової стратегії, а й зумовлює необхідність враховувати зміни в ринкових умовах та проводити аналіз їх впливу на аграрних товаровиробників, на рівень їх ринкового потенціалу.

Нині склалася непроста ситуація щодо забезпечення відповідності сільськогосподарського виробництва різноманітності ринкових вимог. Коли вимог багато, аграрні товаровиробники самостійно оцінюють важливість

таких параметрів, як якість, ціна, швидкість поставки і маркетингова гнучкість та змушені шукати рішення для їх задоволення. Інколи виникає

ситуація з вимогами, втілення яких неефективно для аграрного підприємства, наприклад поставки екологічно чистої продукції за низькою ціною, мінімальною ціною при розширеному товарному асортименті і високій швидкості поставки.

Вирішувати ці питання аграрному підприємству доводиться за рахунок формування ефективної системи управління, що забезпечить відповідність сільськогосподарського виробництва маркетинговим вимогам і підвищуватиме їх конкурентоспроможність.

Тому вибір конкурентної стратегії полягає в пошуку ефективного способу задоволення вимог ринку аграрним підприємством.

Неможливо визначити узагальнюючу стратегію для всіх підприємств. Кожне підприємство, навіть однієї галузі, є унікальним, оскільки залежить від позицій на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурентів, особливостей продукції, що виробляється, стану економіки, соціального середовища та багатьох інших факторів [18].

При виборі конкурентної стратегії слід враховувати фактори доцільності її застосування, а саме:

- довгострокові перспективи галузі;
- можливості відновлення справи, ринку і своїх позиції на ньому;
- можливості використати підприємством отримані в результаті реалізації фінансові кошти у більш перспективному напрямі [27].

При цьому відзначимо, що основні дії щодо вибору стратегії будуть залежати від рівня ефективності управління в організації та самої організації функціонування підприємства.

В економічній літературі під загальними стратегіями розуміється основний управлінський план підприємства, спрямований на налагодження його функціонування та розвитку у довгостроковій перспективі, шляхом

виконання продуктово-товарних, ресурсних та функціональних стратегій, необхідних для досягнення стратегічних цілей [38].

Розглядають таке поняття, як стратегічний набір підприємства, що має передбачати дії, спрямовані на розвиток, інтеграцію й використання основних ресурсів підприємства – його активів, навиків і компетенції [37].

Оскільки конкурентна стратегія аграрного підприємства значно ширше стратегії управління якістю продукції, то крім вирішення задачі виробництва високоякісної сільськогосподарської продукції, необхідно вирішити комплекс економічних завдань, орієнтованих на дослідження ринку.

Це зумовлює формування конкурентної стратегії аграрного підприємства на основі взаємопов'язаних складових, а саме якості продукції; характеристики аграрного підприємства – товаровиробника і характеристики ринку.

Якість продукції характеризується такими параметрами, як фізичні властивості, внутрішні особливості, вміст поживних речовин, а також дотримання санітарних норм та правил безпеки, вартісні характеристики (ціна реалізації, собівартість).

На якість продукції будуть впливати рівень використання виробничого потенціалу, організація виробництва, рівень продуктивності праці, природно-кліматичні умови тощо. Якісні параметри продукції, які враховуються при протистоянні конкурентів, є головним критерієм для покупця.

Характеристика аграрного товаровиробника опосередковано проявляється в якості продукції і визначається технічним рівнем виробництва (рівнем обладнання, кваліфікацією персоналу, тощо).

Конкурентоспроможність продукції за її якісними характеристиками, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства як суб'єкта ринку, у другу чергу – забезпечує вищу прибутковість виробництва, сприяє виходу суб'єктів ринку на зовнішній ринок, повніше задовольняє потреби суспільства [36].

Переважає більшість науковців виділяють три основних типи коротких ланцюгів постачання, в основу яких покладено певні форми зв'язку між споживачем та виробником (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Типи коротких ланцюгів постачання

**Обличчям до обличчя (Face-to-face):** споживач безпосередньо купує продукт прямо від виробника. Автентичність та довіра встановлюються через особисту взаємодію. Деякі науковці відносять до такого типу ланцюга продаж продукції через мережу інтернет, хоча доволі проблематично встановити, якою мірою інтернет-трейдинг може відтворити досвід покупки безпосередньо від особи, яка виробила продукцію. Прикладами продажів за схемою «обличчям до обличчя» є продажі безпосередньо у фермерських господарствах, власниками підсобного господарства, через фермерські магазини, на фермерських ринках, продаж на дорогах.

**Просторова близькість (Spatial proximity):** продукція реалізується в тому ж регіоні, де і виробляється, а споживачі отримують інформацію про

«місцевий» характер продукту в точці продажу. Ця категорія збігається з категорією «обличчям до обличчя» і включає в себе ті самі торговельні приміщення, що зазначені вище. Крім того, у цю категорію можуть входити спеціалісти роздрібної торгівлі (хлібопекарні, м'ясники, бакалійні магазини), які продають «місцеву» продукцію, а також туристична та готельна індустрія, які продають місцеві продукти (ресторани, паби, готелі та ін.). Ця категорія може також включати забезпечення харчових продуктів у державному секторі, таких як лікарні, школи, університети, будинки для безпритульних, в'язниці тощо, які продають або закупають місцеві продукти харчування. Даний тип також може включати розповсюдження місцевих харчових продуктів у супермаркетах – це тенденція, яка, безумовно, зростає у Великій Британії та Франції, хоча в даний час відсутня впевненість щодо можливостей поширення такої практики в Україні.

*Просторова поширеність (Spatially extended)*: інформація про місце та процеси виробництва повідомляється споживачам, які знаходяться за межами самого регіону виробництва, і які можуть не мати особистого досвіду харчування в цьому регіоні. Усі типи торговельних площ потенційно є придатними для цього типу коротких ланцюгів постачання. Інформація про продукт надається через упаковку та просування бренда, використання сертифікації та законодавства для захисту продуктів з чітким географічним походженням.

Основними прикладами є PDO (захист позначеного походження) або PGI (захищені географічні зазначення) [6]. Так законодавчо запроваджена система вирішує проблему визначення «місцевої» продукції дещо інакше: не з точки зору конкретного географічного місця знаходження виробника, а з точки зору відповідності місця виробництва продукції встановленим критеріям. Тобто споживач може покластися не на те, чи був продукт виготовлений у визначеному радіусі з точкою продажу (як у місцевій системі харчування), а на те, що він вироблявся в окремій зоні, визначеній наявністю унікального поєднання ґрунтів, топографії, клімату та локальних навичок і

знань. Таким чином продукти, зареєстровані за такими схемами, можуть реалізовуватись не лише на місцевому ринку – їх можна експортувати.

Європейська мережа розвитку сільської місцевості в своїй доповіді про короткі ланцюги постачання [33] виділила три типи коротких ланцюгів постачання на основі їх індивідуальної або колективної організації та ініціаторів (виробників та споживачів): прямі продажі фізичними особами, колективні прямі продажі, партнерства виробників та споживачів.

Прямі продажі є найпростішою формою коротких ланцюгів постачання та передбачають пряму взаємодію між фермером і споживачем. Вони можуть проходити безпосередньо на фермі, або, наприклад, на фермерських ринках. Продукти харчування також можуть бути доставлені додому, особливо в міських та приміських районах. Он-лайн шопінг – це ще одна форма прямого продажу. Тобто прямі продажі ідентичні за змістом продажу за схемою «обличчям до обличчя».

Виробники також можуть співпрацювати, щоб продати свої продукти спільно окремим особам або групам споживачів – це колективні прямі продажі. Такі продажі можуть бути організовані на фермі або в місцевих торговельних точках. Місцеві продовольчі фестивалі або ярмарки також є гарною можливістю для груп фермерів демонструвати та продавати свою продукцію. У більшості європейських країн організації виробників беруть участь у місцевих державних закупівлях для постачання місцевих продуктів харчування шкільним закладам та іншим організаціям громадського харчування.

Короткі ланцюги постачання також можна знайти у формі партнерських відносин між виробниками та споживачами, коли між партнерами укладено письмові угоди. Прикладами таких партнерств в сільському господарстві, яке підтримується громадою, є АМАР у Франції, RECIPROCO у Португалії, GAS в Італії, SoLaWi у Німеччині [19].

Інший підхід полягає в тому, щоб класифікувати ланцюги харчування у двох широких категоріях:

–традиційні короткі ланцюги постачання, які, як правило, базуються на фермах, у сільській місцевості, і, швидше за все, вони матимуть форму продажів на фермах через фермерські магазини, продаж на придорожніх ринках або продаж на ринках виробників. Вони, як правило, використовуються фермерськими сім'ями і часто застосовують традиційні та ремісничі методи;

–нетрадиційні короткі ланцюги постачання – це більш складні системи, що складаються з спільних мереж виробників, споживачів та установ, але вони часто прагнуть підтримувати традиційні методи ведення сільського господарства за допомогою нових моделей та соціальних інновацій. Форми продажу включають: схеми доставки; фермерські магазини, розташовані в міських поселеннях; колективні сільськогосподарські системи, що зазвичай розташовані або в місті, або на міських околицях.

Вони можуть розглядатися як місцеві ланцюги продовольства, якими керують та які підтримують насамперед міські жителі [41].

Згідно з доповіддю, підготовленою Союзом фермерів Іспанії EHNE [7], короткі ланцюги постачання можуть бути класифіковані на основі рівня компромісу (низький, середній та високий), які можуть бути прийняті виробниками та споживачами у дев'яти категоріях (таблиця 3.2) [79].

Короткі ланцюги харчового забезпечення, класифіковані на основі рівня компромісу, прийнятого виробниками та споживачами.

Основними продуктами, що продаються через короткі ланцюги постачання, є свіжі фрукти та овочі, продукти тваринного походження, свіжі та готові (головним чином м'ясні), а також молочні продукти. Більшість коротких ланцюгів постачання характеризуються повним або частковим методом органічного виробництва, але вони не завжди сертифіковані.

Деякі країни-члени розробили національні схеми маркування, такі як FARMA у Великобританії, загальнонаціональна марка фермерських ринків.

Таблиця 3.2

Короткі ланцюги харчового забезпечення, класифіковані на основі рівня компромісу, прийнятого виробниками та споживачами

		Виробники		
Споживачі	Рівень компромісу	Низький	Середній	Високий
	Низький	Супермаркет органічних продуктів	Магазин купує безпосередньо у виробників	Продаж на фермах та у фермерських магазинах
	Середній	Кооператив споживачів		Бокс-схеми
	Високий	Кооператив споживачів, яким керують споживачі		Кооператив споживачів, яким керують споживачі та виробники

Етикетки також можуть бути регіональними або місцевими. Щодо розміру, то короткі ланцюги постачання можна розділити на дві основні групи: з одного боку, існує велика кількість невеликих схем (менше 10 виробників і не більше 10 працівників/волонтерів), включаючи мікропідприємства (один виробник безпосередньо продає власну продукцію); з іншого, існує кілька великих систем, що включають багатьох фермерів (понад 100), особливо в Північно-Західній Європі [4].

Для виробника пріоритетними напрямками діяльності є підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, що полягає в:

- підвищенні ефективності аграрних підприємств за рахунок технологічного переоснащення;
- удосконаленні економічних і фінансових умов функціонування аграрних підприємств, яке передбачає спрощення доступу до фінансових ресурсів, системи державної підтримки та удосконалення оподаткування;
- приведенні стандартів на продукцію сільського господарства і продовольства до світових, впровадження міжнародних стандартів тощо.

Розвиток різних форм та типів коротких ланцюгів постачання дозволяють вирішити завдання поліпшення харчування на місцевому рівні та отримати додатковий позитивний вплив для формування моделі сталого розвитку сільських територій.



### 3.3. Маркетингова стратегія як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства

В умовах сучасної економічної нестабільності, яка супроводжується глобальною фінансово-економічною кризою, використання стратегічного підходу в підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств набуває особливого значення. Посилення конкуренції на світовому ринку, в тому числі, і ринку сільськогосподарської продукції, вимагає від підприємств підвищеної уваги до забезпечення високого рівня своєї конкурентоспроможності.

Нині позиції підприємства-лідера на ринку досягаються не лише за допомогою підвищення ефективності виробництва і економії на виробничих витратах, а й на основі конкурентних переваг, досягнутих шляхом впровадження маркетингу в діяльність підприємства. Основна увага акцентується на диференціації продукції та використанні новітніх технологій в аграрному виробництві, що вимагає від сільськогосподарських підприємств формування та вдосконалення стратегії їх розвитку, застосування маркетингової концепції управління.

Проблема підвищення конкурентоспроможності вирішується підприємствами за допомогою впровадження прогресивних форм і методів стратегічного управління. При цьому стратегія розглядається як засіб досягнення поставлених цілей [42].

Сформовані стратегії розвитку для сільськогосподарських підприємств на основі маркетингового механізму дають можливість провести оцінку рівня їх конкурентоспроможності. Прийняття нової маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства вимагає чіткої організаційної підготовки та глибокого дослідження, аналізу та резюмування висновків за чинниками та їх показниками з використанням методів та моделей оцінювання конкурентоспроможності. В основу багатьох моделей визначення конкурентоспроможності сільськогосподарських

підприємств покладено узагальнюючий показник: рівень конкурентоспроможності (коефіцієнт конкурентоспроможності), який визначається співвідношенням доходів до витрат підприємства. Коефіцієнт співвідношення характеризує здатність підприємства до виживання і повинен перевищувати одиницю, що означає прибуткову діяльність суб'єкта конкуренції.

Основні методологічні підходи формування маркетингового механізму управління конкурентоспроможністю сільськогосподарським підприємством включають [80]:

- формування корпоративної культури;
- удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- впровадження логістичної системи управління виробничими ресурсами та збутом продукції;
- удосконалення обліку витрат на виробництво продукції;
- удосконалення методики формування витрат на виробництво продукції в підприємстві;
- удосконалення і збагачення нормативної бази підприємства;
- формування парадигми науково-технічного прогресу та системи якості;
- формування екологічної політики на підприємстві; – впровадження нових підходів щодо управління;
- впровадження інноваційного механізму розвитку підприємства та ін.

Для комплексного оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Агрокомплекс» необхідно використовувати наступні структурні складові (рис. 3.3): конкурентоспроможність продукції даного підприємства на ринку, логістику товаропросування, маркетингові комунікації, сегментування ринку, фінансове забезпечення діяльності, інвестиційно – інноваційне забезпечення, систему управління, диференціацію продукції.

Маркетингова стратегія розглядається як система управлінських та організаційно-технічних заходів, спрямованих на організацію ефективного

виробництва високоякісної сільськогосподарської продукції з метою забезпечення прибуткового господарювання підприємства та стійкого конкурентного стану на ринку. Успішне функціонування підприємств обумовлює необхідність ведення їх постійної конкурентної боротьби та формування певних конкурентних переваг. Характер цих переваг залежить від ринкового середовища і потенційних можливостей підприємства.

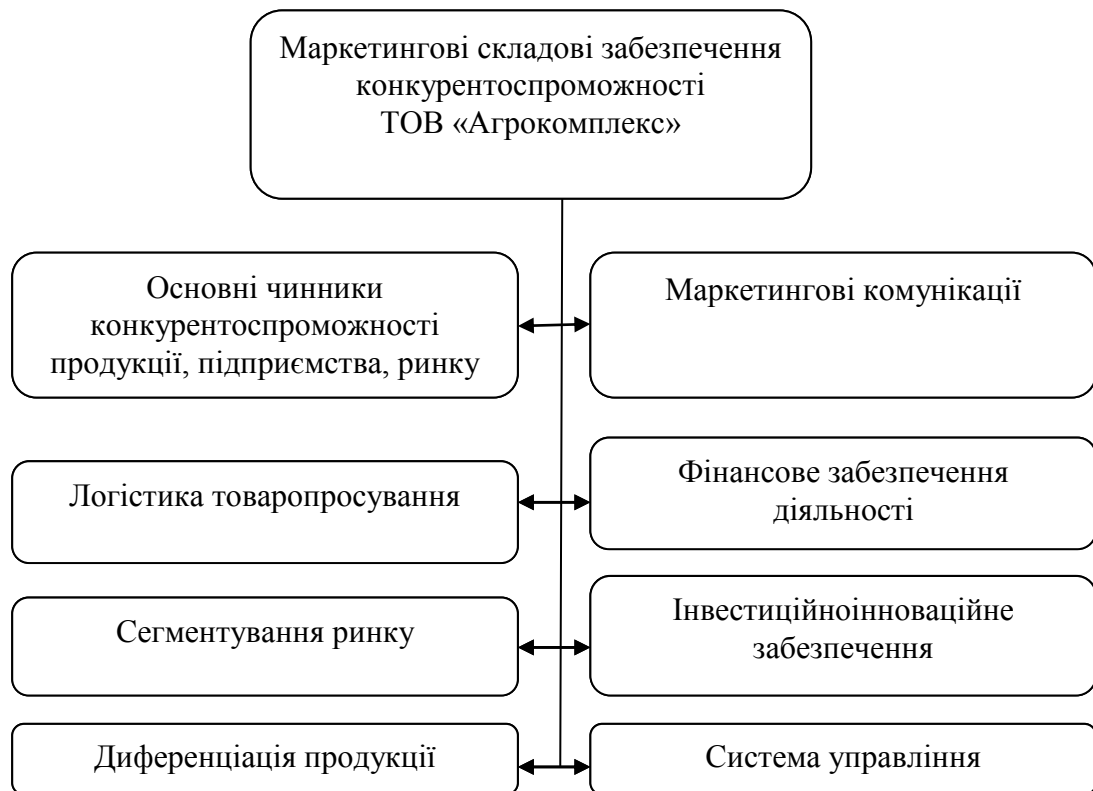


Рис. 3.3. Структурні складові маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Агрокомплекс».

Конкурентоспроможність підприємства здебільшого проявляється через такі характеристики:

- здатність підприємства ефективно розподіляти власні ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого функціонування на ринку, ніж конкуренти;

- сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє підприємство і які забезпечують йому конкурентні переваги над іншими суб'єктами господарювання;

- ефективніше управління процесами щодо виробництва високоякісної продукції, що має цінність для покупця.

Для забезпечення ефективності розробленої маркетингової стратегії та її відповідності поставленим цілям і довгостроковим інтересам підприємства нами запропоновано методика контролю за процесом стратегічного планування, що базується на структурнологічній фільтрації зовнішніх і внутрішніх факторів несприятливого впливу, що забезпечує ефективне управління процесом розробки стратегії на всіх етапах.

Методика передбачає застосування чотирьох структурно-логічних фільтрів (рис. 3.4) [41].

З рисунка видно, що фільтри розміщуються в логічній послідовності, що забезпечує включення у стратегію всіх необхідних складових і підтримку відповідності місії стратегічним цілям підприємства.

В умовах скорочення державної підтримки сільське господарство потребує розробки стратегій взаємодії сільськогосподарських товаровиробників між собою з метою формування конкурентних переваг на основі синергії (шляхом кооперації та інтеграції), а також із підприємствами, що забезпечують їх матеріально-технічними ресурсами, і з переробними підприємствами.

При прийнятті стратегічних рішень щодо формування товарного портфеля аграрного підприємства доцільно проводити якісну оцінку земель, визначати їх родючість, зональні особливості, можливість придбання необхідних обсягів мінеральних добрив та інших ресурсів, форми і методи державної підтримки стратегічно важливих видів сільськогосподарської продукції.

Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства являє собою процес, який зумовлює певні протидії, потребує

управління і, зокрема, формування маркетингових стратегій. Зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру персоналу, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту.

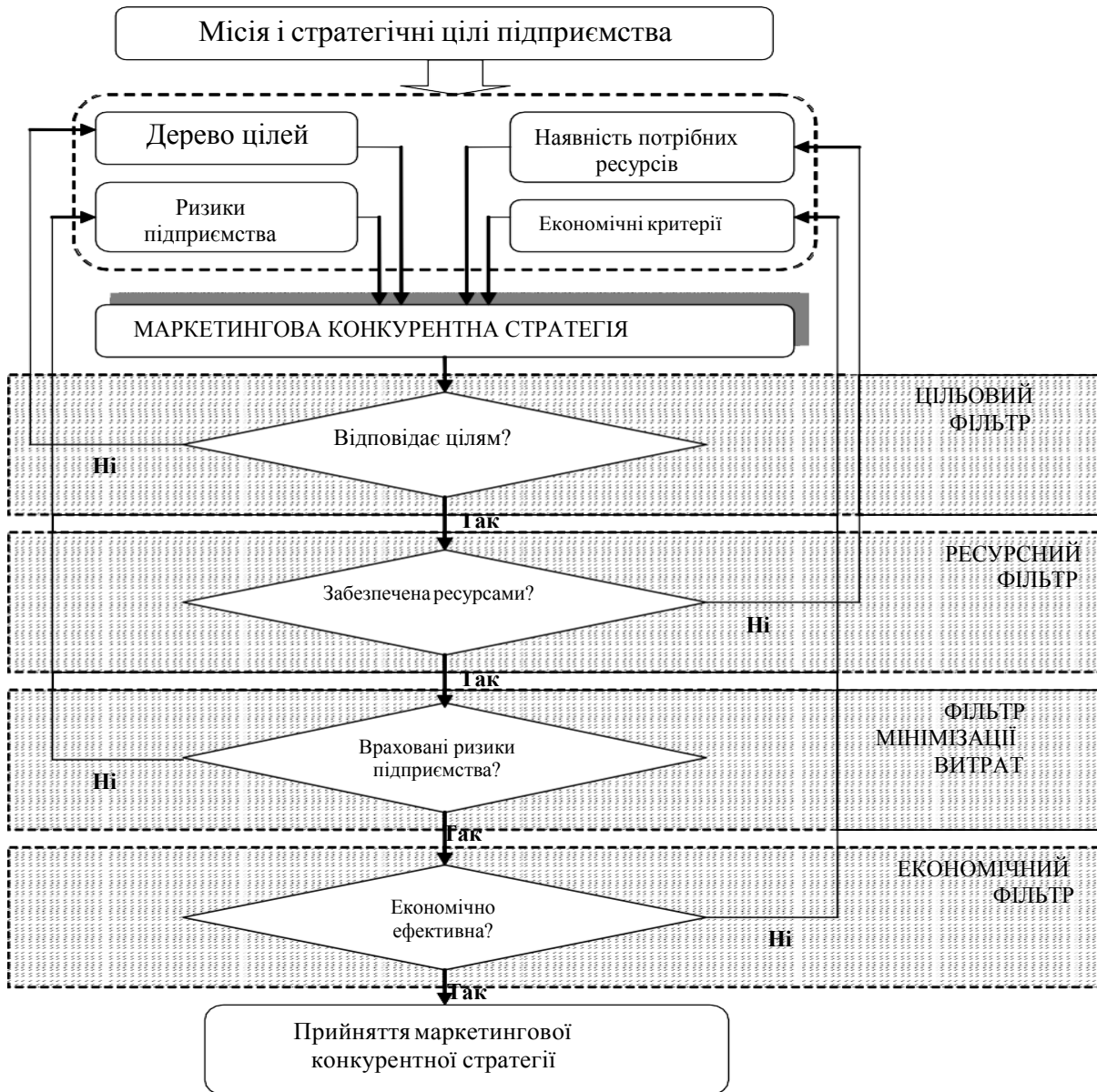


Рис. 3.4. Формування маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Агрокомплекс»

Вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка маркетингової стратегії з урахуванням усіх аспектів сприяння та протидії такого підвищення.

Вибір та обґрунтування стратегічного управління сільськогосподарським підприємством малого бізнесу буде здійснюватися на засадах комплексу маркетингу. До класичного комплексу маркетингу відносять товар, ціну, місце та просування. Незважаючи на те що сільськогосподарський продукт є стандартним, пріоритетним напрямом діяльності сільськогосподарських підприємств малого бізнесу може бути вибір стратегії диференціації [47]. Ця стратегія передбачає створення підприємством таких переваг, які б значною мірою вирізняли його серед конкурентів (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Основні стратегії диференціації на засадах маркетингу

Методика розроблення стратегії диференціації в межах комплексу маркетингу може здійснюватися за такою схемою:

Реалізація стратегій диференціації та контроль над їх упровадженням у діяльність сільськогосподарських підприємств малого бізнесу [56]. Основним чинником товарної стратегії диференціації є якість продукту, яка вимірюється як основними, так і додатковими властивостями споживчих та витратних параметрів конкурентоспроможності продукції. Під час формування товарної політики сільськогосподарського підприємства малого бізнесу крім вибору стратегії важливим буде її впровадження, можливе з урахуванням таких ключових моментів: визначення цільового сегменту; планування та забезпечення умов зберігання і збуту сільськогосподарської продукції з урахуванням вимог ринку та чинника сезонності [57].

Дослідженням цінової політики сільськогосподарських підприємств малого бізнесу з'ясовано, що на формування остаточної ціни виробленої ними продукції визначальною мірою впливає чинник сезонності, тому вибір цінових стратегій у сільськогосподарському бізнесі необхідно провадити з урахуванням сезонності [5, с. 154].

Чиннику сезонності в сільськогосподарському бізнесі відводиться особливе місце, отже, під час визначення маркетингових стратегій сільськогосподарське підприємство малого бізнесу зобов'язане його враховувати. Врахування сезонності під час вибору цінової стратегії забезпечить стабільний прибуток сільськогосподарському підприємству малого бізнесу. Сільськогосподарським підприємствам малого бізнесу нами запропоновано змінювати цінові стратегії залежно від пори року (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Вибір цінових стратегій ТОВ «Агрокомплекс»  
з урахуванням чинника сезонності**

Зима	Стратегія «показного блиску»	Стратегія «завищеної ціни»	Стратегія «якісна цінова відповідність»
Осінь	Стратегія «показного блиску»	Стратегія «цінове проникнення»	Стратегія «цінових переваг»
Весна	Стратегія «показного блиску»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «якісна цінова відповідність»
Літо	Стратегія «неякісна цінова відповідність»	Стратегія «цінове проникнення»	Стратегія «цінове завоювання споживача»
	низька	середня	висока
	Якість		

Під час формування цінової політики сільськогосподарськими підприємствами малого бізнесу доцільно вибирати стратегії коригування цін.

Для більшості українських сільськогосподарських підприємств малого бізнесу управління збутом сільськогосподарської продукції є найбільшою проблемою, тому фактично значну частину виробленої продукції вони збувають мінімальними цінами посередникам, які отримують високі

прибутки за рахунок застосування ефективних стратегій розподілу [74].

Стратегії диференціації збуту сільськогосподарської продукції залежать від її диференціації та сезонності.

Для різних видів сільськогосподарської продукції ефективні різні стратегії збуту, аналогічно застосовуватимуть різні стратегії збуту в різний період сезону, оскільки особливість даного товару полягає у тому, що він є першою необхідністю, але його вирощування носить сезонний характер. Вибір та обґрунтування ефективних стратегій диференціації збуту для сільськогосподарських підприємств малого бізнесу відображено в табл. 3.4 [78].

Сільськогосподарські підприємства малого і середнього бізнесу недостатньо забезпечені умовами для зберігання продукції, як наслідок, утрачають конкурентні переваги на ринку.

Стратегії збуту сільськогосподарської продукції за економічною вигідністю можна умовно поділити на такі: стратегії збуту, орієнтовані на високий прибуток, та стратегії збуту, орієнтовані на отримання середнього стабільного прибутку [78].

Проте забезпечити такі умови для вибору стратегії збуту, орієнтованої на високий прибуток, сільськогосподарські підприємства не мають можливості, тому для них доцільно вибрати стратегію збуту, орієнтовану на отримання середнього стабільного прибутку, оскільки для реалізації цієї стратегії у фермерському господарстві достатньо потенціалу.

В умовах постійно зростаючої конкуренції сільськогосподарські виробники вимушені шукати нові шляхи виходу на ринок та утримати існуючі. Збут тісно пов'язаний із маркетинговим інструментом – просуванням. Стосовно малого і середнього сільськогосподарського бізнесу, то тут доцільніше вибрати стратегію прощтовхування, адже, щоб вибрати стратегію примушування, необхідно здійснити брендинг, який потребує значних капіталовкладень [53].



Таблиця 3.4

Вибір та обґрунтування ефективних стратегій диференціації збуту  
сільськогосподарської продукції ТОВ «Агрокомплекс»

Стратегії диференціації збуту	Види стратегій	Характеристика
Стратегії збуту залежно від сезону	Стратегія інтенсивного збуту	Забезпечення активного збуту сільськогосподарської продукції у період із липня по жовтень через різні канали розподілу
	Стратегія помірної збуту	Забезпечення збуту через пошук найбільш прибуткових каналів розподілу в період відсутності вирощування продукції та дещо заниженого попиту
Стратегії збуту залежно від каналу розподілу	Стратегія привабливого збуту	Забезпечення збуту найбільш якісних та привабливих сільськогосподарських товарів у період зниження пропозиції та попиту у зимовий та весняний періоди
	Стратегії активних прямих поставок	Забезпечення активного прямого збуту споживачам великими та середніми партіями за помірними цінами (зернові, технічні, овочі тощо)

Ураховуючи те, що в малому і середньому бізнесі виділяється мінімальна сума витрат на просування сільськогосподарської продукції, пропонуємо оптимальні, на нашу думку, засоби основних елементів комунікаційної політики:

1.Реклама (створення власного сайту; візитки; брендмауери та білборди, наприклад із зображенням урожаю «з поля» та підписом «зроблено в Україні» або «підтримай вітчизняного виробника» й адресою виробничих потужностей).

2.Стимулювання збуту (знижки за закупівлю сільськогосподарської продукції великими партіями, за принципом «більше – дешевше»; знижки на закупівлю певного обсягу додаткової про- дукції до основної за знижкою до 10%; знижки постійним партнерам і споживачам; безкоштовна доставка товару, наприклад обсягом понад 5 т).

3.Особистий продаж (спілкування телефоном із потенційними торговельними посередниками; спілкування зі споживачами щодо якості

сільськогосподарської продукції та можливих переваг під час її купівлі (населення, оптовий та роздрібний ринки тощо).

За результатами досліджень та виявлених проблем в управлінні маркетингом, а також розроблення стратегій диференціації складників комплексу маркетингу на основі аналізу діяльності сільськогосподарських підприємства малого і середнього бізнесу методом БКГ рекомендовано вибрати такі маркетингові стратегії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендовані стратегії в межах комплексу маркетингу для  
ТОВ «Агрокомплекс»

Стратегії диференціації в межах комплексу маркетингу			
Товарна диференціація	Цінова диференціація	Збутова диференціація	Комунікаційна диференціація
Стратегії інновацій у виробництві продукції та стратегії продуктових інновацій	Зниження середньої ціни реалізації	Стратегія інтенсивного збуту	Стратегії прощтовхування (активне стимулювання збуту)
Аграрне підприємство			

Реалізація запропонованої маркетингової стратегії дасть змогу підприємству малого бізнесу поліпшити результати діяльності більше ніж удвічі, й у плановому році прибуток зросте. Такий результат буде забезпечений як за рахунок урахування наявних тенденцій розвитку підприємства, так і запропонованої маркетингової стратегії зростання (оскільки підприємство діє на перспективних ринках збуту, має певні конкретні переваги та здатне ефективно використати необхідні чинники успіху), що передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства шляхом інтенсифікації його наявних ресурсів.

## ВИСНОВКИ

З розвитком ринкових відносин посилюється конкуренція на аграрному ринку, що висуває підвищені вимоги до економічної поведінки підприємств. Підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва значною мірою сприятиме подальше забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Проведені у дипломній роботі дослідження проблем функціонування системи управління конкурентоспроможністю ланцюгів постачання сільськогосподарського підприємства дозволяють зробити висновки про наступне:

1. У Господарському кодексі України (ст. 25) під конкуренцією розуміється змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, унаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару, і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку.

Конкурентоспроможність характеризує показники собівартості, рентабельності продукції, урожайності, дохідності виробництва, продуктивності праці.

2. Ступінь економічного виживання і адаптації суб'єктів аграрного ринку до підвищених світових вимог буде визначати рівень конкурентоспроможності продукції, що є змінною величиною в якісній та кількісній характеристиці. Якісні параметри продукції (ціна реалізації, собівартість), які враховуються при протистоянні конкурентів, є головним критерієм для покупця. Особливо важливого значення це набуває у зв'язку з розширенням сфери впровадження нових енергозберігаючих технологій виробництва сільськогосподарської продукції, якість якої в Україні, як свідчать результати досліджень, значно погіршується.

3. Ланцюг поставок охоплює всі організації і види діяльності, що пов'язані з переміщенням і перетворенням товарів, починаючи зі стадії сировини і вихідних матеріалів і закінчуючи доставкою готових продуктів кінцевому споживачеві, а також пов'язані з усім цим інформаційні потоки. Матеріали та інформація переміщуються вгору і вниз по ланцюгу поставок. Згідно з таким визначенням ланцюг поставок включає управління інформаційними системами, пошук джерел, закупки, складання календарних планів виробництва, опрацювання замовлень, управління товарно-матеріальними запасами, складування, обслуговування споживачів, а також післяпродажну утилізацію упаковки і матеріалів.

4. ТОВ «Агрокомплекс» створене з метою одержання прибутку за рахунок ефективного господарювання у сфері виробництва, зберігання, переробки та реалізації товарної сільськогосподарської продукції, а також у сфері надання послуг і виконання робіт на замовлення населення і організацій. Підприємство розташоване в селі Тростянець Тиврівського району.

5. Обсяг отриманого прибутку зріс майже у 2,5 рази, що зумовлено зростанням обсягу виробленої і реалізованої продукції. У той же час, зростання обсягів виробництва спричинило також зростання повної собівартості продукції на 132,2%. Попри даний факт показник рівня рентабельності динамічно зростає, що свідчить про те, що підприємство має міцні позиції на ринку, постійно розвивається і зміцнюється.

6. За 2017-2019 р.р. на ТОВ «Агрокомплекс» в структурі активів відбулися суттєві зміни. Так, у 3 рази частка необоротних активів зросла більше, ніж у 3 рази, в тому числі по статті «Основні засоби» зростання дорівнює більше, ніж у 4 рази. Даний факт зумовлений тим, що у звітному році в господарстві було придбано ряд технічних засобів: 2 потужних трактори, два культиватори, борони, сівалки, та 5 причепів. При цьому слід відмітити скорочення частки оборотних активів при тому, що гроші та їх еквіваленти зросли у 69,4 рази. Таким чином, розширення виробничо-

збутової діяльності підприємства зумовило необхідність збільшення обсягу готівкових коштів.

7. Збільшення у звітному році загальної суми витрат більше, ніж у 2,4 рази, спричинена значним збільшенням обсягу виробленої продукції.

У структурі витрат виробництва продукції рослинництва за період дослідження відбулися відчутні зміни. Зокрема, удвічі скоротилася частка матеріальних витрат. Питома вага матеріальних витрат, як правило, становить найбільшу частку у загальній структурі витрат з незначними коливаннями. Позитивною тенденцією є зростання частки оплати праці у загальній структурі витрат, що підвищує її мотиваційну сутність.

8. Відбулося за період дослідження вагоме зростання показників прибутковості. Зокрема, отриманий чистий дохід зріс на 129,1 %, а прибуток – у 3,45 рази. У той же час темп росту собівартості продукції склав 232,2%. 2019 рік характеризується також досить вагомим зростанням по статті інші операційні доходи, що зумовлено отриманням доходів від реалізації інших оборотних активів (виробничих запасів, малоцінних та швидкозношуваних предметів тощо).

9. Вибір каналів збуту є одним із найважливіших стратегічних маркетингових рішень, що залежить від багатьох чинників і визначається рядом важливих критеріїв, а саме: розмірами ринку, його географічною протяжністю, типом продукції підприємства, стадією життєвого циклу підприємства та продукції, типом споживача продукції підприємства. Основними каналами збуту продукції ТОВ «Агрокомплекс» є переробні підприємства району та області.

На підставі проведених досліджень і зроблених висновків сформулюємо наступні пропозиції:

1. Застосування логістичного підходу сприяє вирішенню одного з головних завдань – зниженню сукупних витрат у розрахунку на одиницю кінцевого продукту – і являє собою весь обсяг продукції, що створена за певний період часу та надійшла у виробниче споживання.

Важливою складовою підвищення економічної ефективності логістичної системи є визначення та реалізація резервів економії або оптимізації витрат ресурсів. Слід зауважити, що підвищення ефективності діяльності передбачає врахування витрат, їх економію та оптимізацію на усіх етапах проходження матеріального, фінансового, інформаційного, енергетичного і кадрового потоків.

Функціонування логістичної системи можливе за умови отримання необхідного обсягу інформації, потребує вдосконалення система інформаційних потоків. Розвиток логістичних систем на сільськогосподарських підприємствах сприяє нарощуванню фінансового потенціалу та сприятиме подальшому розвитку.

2. Прямі продажі є найпростішою формою коротких ланцюгів постачання та передбачають пряму взаємодію між виробником і споживачем. Вони можуть проходити безпосередньо на підприємстві, або, наприклад, на фермерських ринках. Продукти харчування також можуть бути доставлені додому, особливо в міських та приміських районах. Тобто прямі продажі ідентичні за змістом продажу за схемою «обличчям до обличчя».

3. В умовах скорочення державної підтримки сільське господарство потребує розробки стратегій взаємодії сільськогосподарських товаровиробників між собою з метою формування конкурентних переваг на основі синергії (шляхом кооперації та інтеграції), а також із підприємствами, що забезпечують їх матеріально-технічними ресурсами, і з переробними підприємствами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Т.П. Вплив економічних чинників на конкурентоспроможність підприємства. URL: <http://ves.pstu.edu/article/download/129154/124454>
2. Амельницька О.В. Механізми в системі управління виробничо-господарською діяльністю. *Збірник наукових праць ДонДДУ «Інновації в державному управлінні і місцевому самоврядуванні. Серія «Державне управління»*. Донецьк, 2007. Т. 8. Вип. 88. С. 11–18.
3. Андрійчук В.Г. Внутрішня будова ринку сільськогосподарської продукції: теоретико-методологічний аспект. *Економіка АПК*. 2004. № 3. С. 29-35.
4. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. 2-ге вид., доп. і перероблене. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.
5. Баришевська І.В. Теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії розвитку аграрних підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2014. Вип. 4. С. 47–54.
6. Безкоровайна О.О. Сучасна парадигма стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору: маркетингові аспекти та проблеми імплементації. *Технології XXI ст.* : тези доп. наук. робіт 24-ї міжнар. наук.-практ. конф. Суми : СНАУ, 2019. Ч. 2. С. 92–94.
7. Буркинський Б.В., Лазарева Е.В., Агеєва І.Н. Конкурентоспроможність продукції і підприємства. Одеса: ІПРЕ-ЕІ НАН України, 2012. 132 с.
8. Вишневська О.М., Двойнісюк Т.В., Шигида С.В. Особливості логістичних систем сільськогосподарських підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип.7.С.106-109.
9. Вітвіцький В. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2015. № 2(2). С. 207-213.

10. Гончарук І. В., Томашук І. В. Державне регулювання розвитку ресурсного потенціалу сільських територій: загальні аспекти. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики* : Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2018. Вип. 4 (32). С. 19-30.
11. Господарський кодекс України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
12. Грановська В. Г. Теоретична конструкція формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (1). С. 94-98.
13. Грановська В.Г. Формування стратегії підприємств аграрного сектору в умовах глобальної конкуренції. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 110. С. 308–312.
14. Гриневецька Л.В. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2010. № 4 (105). С. 13-24.
15. Гуцуляк В. Р. Маркетинговий механізм як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на ринку. URL : [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2013/12.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/12.pdf)
16. Давидович І.Є. Управління витратами: навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 320 с.
17. Даниленко В. В. Детермінанти та пріоритети моніторингу конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. – 2017. №1. С. 78–83.
18. Даниленко В. В. Методичні особливості оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. №172. С. 86–101.



19. Данько Ю. І. Формування систем забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2016. 301 с.
20. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ : ДАКККиМ, 2014. 160 с.
21. Журба І.О., Коляденко Ю.М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. 2012. URL : <http://archive.nbu.gov.ua/>
22. Зайцев Ю. О. Теоретичні основи формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2015. № 5. С. 68-82.
23. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>.
24. Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL:: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
25. Захарін С.В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства. *Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами*. 2012. № 1. С. 139–145.
26. Іванюта В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2012. № 1–2. С. 97–101.
27. Ільїн В. Ю. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: питання методології. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 4. С. 108-111.
28. Калетнік Г. М. Стратегіко-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектора економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. Вип. 1. С. 3-15.
29. Калетнік Г.М., Гончарук І.В., Ємчик Т.В., Лутковська С.М. Аграрна політика та земельні відносини : підручник. Вінн. нац. аграр. ун-т. Вінниця: ВНАУ, 2020. 307 с.
30. Калетнік Г.М., Коваленко О.В., Брояка А.А. Сучасні тенденції

розвитку харчової промисловості та її місце в економіці держави. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. Вип. 8 (24). С. 7–26.

31. Калетнік Г.М., Мазур А.Г., Кубай О.Г. Державне регулювання економіки : навч. пос. Київ : Хай–Тек Прес, 2011. 427 с.

32. Калетнік Г.М., Ціхановська В. М., Ціхановська О. М. Менеджмент та маркетинг: навчальний посібник. М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Вінниц. нац. аграр. ун-т. Київ : Хай-Тек Прес, 2011. 580 с.

33. Кирилов Ю. Концептуальні засади конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 420 с.

34. Киш Л. М. Особливості менеджменту фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання в межах функціонального та антикризового управління. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики* : Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2018. Вип. 5 (33). С. 75–87.

35. Колесник Т.В., Пронько Л.М. Ефективність використання власності в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 6. С. 52–70.

36. Коляденко С. В. Економіко-математична модель обліку закупівлі та реалізації сільськогосподарської продукції. Збірник наукових праць ВНАУ: Серія економічні науки. Том. 3. Випуск 5. 2010. С. 111-114.

37. Кондратюк О.І. Конкурентоспроможність сільського господарства та шляхи її підвищення. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 1 (115). С. 56-63.

38. Конкурентоспроможність аграрного підприємства: навч. посіб./ за заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України Даниленка А.С. Біла Церква: БНАУ, 2019. 248 с.

39. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013.

470 с.

40. Красноручський О. О., Зайцев Ю. О. Адаптаційний інструментарій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1, № 1. С. 100-113.

41. Крикавський Є. В. Нова парадигма логістики: стратегічний статус. *Наукові праці ДонНТУ*. Серія економічна. 2013. №4. С. 240–247.

42. Крилатих Е.Н. Агропродовольчий сектор: багатофункціональність, фактори розвитку, ризики. *Економіка АПК*. 2010. №2. С.163.

43. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. Київ: КНЕУ, 2012. 245 с.

44. Ларіна Т.Ф., Даниленко В.В. Концепція управління ланцюгами постачань в системі менеджменту підприємств через призму світового досвіду. *Регіональна економіка та управління*. 2019. №4 (22). С.60-64.

45. Легеза Д.Г. Розвиток аграрного сектора України у сфері зовнішньої торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць ХДУТІП*. 2010. Вип. 2 (12). С. 438-445.

46. Логоша Р.В. Оцінка параметрів універсального ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 23, Ч.1. С.42–47.

47. Логоша Р.В., Польова О.Л. Особливості формування маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств. *Інтернаука*. 2018. №11. URL : <https://www.inter-nauka.com/ru/issues/page-1/?...>

48. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2017. 484 с.

49. Мазур А.Г. Економічні відносини в процесі виробництва та збуту аграрної продукції сільськогосподарськими підприємствами в регіоні. *Агросвіт*. 2017. № 9. С. 14–18.

50. Мазур В.А., Томчук О.Ф., Браніцький Ю.Ю. Методика аналізу фінансового стану підприємства відповідно до вимог внутрішніх і зовнішніх

користувачів. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 3. С. 7-20.

51. Мазур К.В., Кубай О.Г. М 13 Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.

52. Мазур К. В., Гонтарук Я. В. Реструктуризація як інструмент перепроектування бізнес-процесів в агропромисловому виробництві. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 42. Р. 30-37.

53. Макаренко Н.О., Скляренко А.С. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 5(16). С. 152–158.

54. Малік М.Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2007. 270 с.

55. Мулик Т. О. Аналітична оцінка складу та структури земельних ресурсів Вінницької області: стан та перспективи. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики : Всеукраїнський наукововиробничий журнал*. 2018. Вип. 12 (28). С. 12–28.

56. Накісько О. В. Теоретичне узагальнення особливостей управління збутом сільськогосподарської продукції. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. №188. С. 128–138.

57. 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.

58. Паламарчук І. В., Артюх Н. А. Управління ланцюгами постачань та використання засобів логістичної інфраструктури. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №60. С. 101–107.

59. Пасічник І.Ю. Методичний підхід до оцінки ефективності

маркетингової стратегії в процесі управління конкурентоспроможністю продукції. *Управління розвитком*. 2015. № 4(182). С. 71–75.

60. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи. 1997. 451 с.

61. Потапова Н.А. Перспективи розвитку розподільчої логістики АПК. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2017, № 9. С.87-99.

62. Правдюк М.В. Стан аналітичного забезпечення управління аграрними підприємствами Вінницької області. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики : Всеукраїнський наукововиробничий журнал*. 2018. Вип. 11 (27). С. 44–56.

63. Пришляк Н. В., Токарчук Д. М., Паламаренко Я. В. Забезпечення енергетичної та екологічної безпеки держави за рахунок біопалива з біоенергетичних культур і відходів. Вінниця: ТОВ “Консоль”, 2019. 248 с.

64. Пронько Л. М. Інструменти розвитку малого підприємництва в сільській місцевості Вінницької області. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики : Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2018. Вип. 5 (33). С. 64–74.

65. Пруненко Д. О. Управління ланцюгом постачань: конспект лекцій з навчальної дисципліни. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 140 с.

66. Саблук П.Т. Підвищення ролі аграрної економіки у формуванні та реалізації аграрної політики в Україні. *Економіка АПК*. 2017. № 3. С. 3-9.

67. Савіна С.С. Науково-методичні підходи до розроблення маркетингової стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч.3. С.15-20.

68. Самборська О. Ю., Пришляк Н. В. Тенденції розвитку малих форм господарювання в агропромисловому комплексі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. Вип. 6 (34). С. 62-71.

69. Сітковська А. О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційних відносин. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 8. С.16-18.
70. Сітковська А.О. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 2. В. 20. С. 98-100.
71. Спаський Г. В. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2017. № 9. С. 33-40.
72. Тарасюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Агросвіт*. 2019. № 17. С.70-78.
73. Ткачук О. М., Саврасова А.А. Формування концепції конкурентоспроможності України в міжнародних економічних умовах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. №6(132)..С.49-52.
74. Ткачук О. М. HR-підхід до управління логістичною системою підприємства. *Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-практичний журнал*. 2010. № 3. С.232-235.
75. Ткачук О. М., Турчак В. В. Управління розвитком підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. №1(99). С.54-64.
76. Томчак В.М. Забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 11 (102). С. 73-76.
77. Туболець К.Г. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Державне управління*. 2012. Вип. 174. Т. 1. С. 129–132.
78. Чукурна О.П. Модель оцінки маркетингових антикризових стратегій в організаційно-економічному механізмі підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 110. С. 549–555.
79. Шванський В. С. Особливості формування ланцюгів поставок продовольчих товарів. *Науковий вісник Херсонського державного*

університету, серія : Економічні науки, 2014. Вип. 7(4). С. 14-17.

80. Шобаніна О. В., Федосєєва Г. С. Формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку: теоретичний аспект. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2016. № 2. С. 259-266.

81. Шепіцен А.О. Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Фінанси України*. 2013. № 8. С. 66-73.

82. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня і напрямки підвищення : монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

83. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів: Український бестселер, 2013. 427 с.

84. Яців І.Б., Яців С.Ф. Особливості формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 1. С.278-285.

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