

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

КР 3з 22.01.2024

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис,

Діана СТРАТІЙЧУК

ПІБ)

Керівник кваліфікаційної роботи,  
д.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

(підпис,

Наталя ПРИШЛЯК

ПІБ)

Завідувач кафедри аграрного  
менеджменту та маркетингу,  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_

(підпис,

Роман ЛОГОША

ПІБ)

Вінниця – 2024 р.

Міністерство освіти і науки України  
Вінницький національний аграрний університет  
Факультет менеджменту та права  
ОП Менеджмент  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти  
Кафедра аграрного менеджменту та маркетингу

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Завідувач кафедри аграрного  
менеджменту та маркетингу

д.е.н., професор \_\_\_\_\_ Роман ЛОГОША

«23» січня 2024 р.

## **ЗАВДАННЯ**

на кваліфікаційну роботу

Стратійчук Діані Русланівні

Тема роботи: «Формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства».

Затверджена наказом ректора від «22» січня 2024 р. №3з.

Термін здачі студентом завершеної роботи на кафедру до 14.05.2024 р.

Вихідні дані до роботи: фінансова та статистична звітність ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» за 2021-2023 рр.

Перелік питань, що розробляються в роботі: Розділ 1. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств. Розділ 2. Аналіз стану та тенденції економічного розвитку ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО». Розділ 3. Напрями формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Перелік ілюстративного матеріалу (таблиці, графіки та ін.): таблиць – 14, рисунків – 3.

## Календарний план виконання роботи

Етапи виконання роботи	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Розділ 1. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств	19.02.2024	
Розділ 2. Аналіз стану та тенденції економічного розвитку ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО»	25.03.2024	
Розділ 3. Напрями формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства	22.04.2024	
Висновки, список використаних джерел, додатки	06.05.2024	

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Наталя ПРИШЛЯК  
(підпис, ПІБ)

Завдання до виконання прийняв \_\_\_\_\_ Діана СТРАТІЙЧУК  
(підпис, ПІБ)

Дата отримання «23» січня 2024 р.

## РЕФЕРАТ

Тема: «Формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства».

Кваліфікаційна робота: 53 с., 3 рис., 14 таблиць, 51 літературне джерело.

Об'єктом дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів щодо економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – особливості формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних формувань.

Мета дослідження – розробка комплексу рекомендацій щодо вдосконалення діяльності підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності.

Теоретичною і методологічною основою даного дослідження є наступні методи та прийоми: діалектичний і абстрактно-логічний; монографічний; статистичні; порівняння, групування, графічний та ін.

Методичною основою дослідження є базові положення економічної теорії, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з даної тематики, законодавчі та нормативно-правові акти України. Визначено, що Впровадження в ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» оптимізації структури посівних площ на перспективу дозволить поліпшити економічну ефективність виробництва. Рівень рентабельності зросте на 1,48 відсоткових пункти. Підприємство отримає прибуток більший на 214,65 тис. грн., а ефективність використання земельних угідь зросте на 24,7 %. Отже, розвиток сільськогосподарського виробництва та оптимізація землекористування забезпечать раціональне використання економічних ресурсів, сприятиме підвищенню ефективності діяльності у сільськогосподарському підприємстві та його конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, механізм, розвиток, моделювання, стратегія, маркетинг.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах	8
1.2. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО	20
2.1. Організаційно економічна характеристика підприємства	20
2.2. Оцінка сучасного рівня забезпечення конкурентоспроможності підприємства	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	30
3.1. Основні стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	30
3.2. Прогнозування економічної ефективності від впровадження оптимізації структури посівів	37
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	53

## ВСТУП

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

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

Мета роботи полягає в дослідженні механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Завдання роботи:

Проаналізувати теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Дослідити практику управління економічним механізмом розвитку ТОВ «Шнайдрок-АГРО».

Розробити рекомендації щодо вдосконалення формування

економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням різних аспектів розвитку конкурентоспроможності аграрних формувань, присвячені праці ряду науковців: Калетніка Г.М., Бондаренка В.М., Пронько Л.М., Пришляк Н.В. та ін. Варто відмітити, що всі вони зазначають важливість досліджень розвитку державно-приватного партнерства в сфері виробництва біопалив. Однак в економічній науці не сформульовано чітких рекомендацій для формування державної політики в сфері розвитку державно-приватного партнерства в сфері виробництва біопалив.

Науковцями здійснено вагомий внесок у теоретико-методологічний ракурс дослідження зазначеної проблеми, вирішено багато її методичних та прикладних аспектів. Проте окремі питання цієї багатогранної проблеми досліджені недостатньо. Зокрема, дискусійними залишаються питання використання засобів моделювання виробництва аграрної продукції з метою забезпечення конкурентоспроможності виробництва.

Метою кваліфікаційної роботи є визначити теоретико-практичні засади та проблемні аспекти забезпечення конкурентоспроможності аграрних формувань.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є управління формуванням економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є особливості формування конкурентоспроможності підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали методи спостереження, порівняння, аналізу і синтезу, моделювання економічних явищ, фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних економістів в сфері розвитку підприємств АПК.

Практичне значення і наукова новизна роботи полягає в тому, що теоретичні висновки та узагальнення, зроблені у ній, можуть бути використані у процесі формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах

Конкурентоспроможність підприємств визначається сукупністю його конкурентних переваг.

Однак, у більшості наукових робіт [1, с. 216–218; 2, с. 87; 3, с. 174; 4, с. 223] формування конкурентних переваг підприємств традиційно розглядається з точки зору зовнішньоекономічної діяльності (абсолютних переваг підприємства у відповідній галузі, загальних переваг, співвідношення факторів виробництва, глобальної стратегічної конкуренції). Так, наприклад, в наукових працях [5, с. 208; 6, с. 31; 7] міститься твердження, що чим нижчий рівень витрат на підприємствах, тим більший рівень їх конкурентоспроможності. Основна увага концентрується на рівні витрат, які здійснюються підприємствами при виробництві різних видів продукції, або сферах надання послуг. Таким чином, рівень витрат підприємств фактично ототожнюється з рівнем конкурентоспроможності, внаслідок чого підвищення конкурентоспроможності підприємства напряму залежить від зменшенні всіх видів витрат.

В наукових працях [1, с. 220; 2, с. 88; 3, с. 175; 4, с. 224], де відображені дослідження підвищення конкурентоспроможності в реальному секторі економіки, джерела конкурентних переваг підприємств визначаються або рівнем витрат, або ступенем диференціації продукції. Безумовно, нижчий рівень витрат відображає можливість підприємств розробляти, випускати і продавати вироблену продукцію за ціною нижчою, ніж аналогічні товари у конкурентів.

Що особливо актуально в умовах зниження темпів економічного зростання, та зменшення платоспроможності споживачів, оскільки



зменшення цін являється вагомою конкурентною перевагою для споживачів та покупців. Особливо це стосується при виробництві та реалізації продукції масового попиту. При орієнтації підприємств на дешеві або недорогі ринкові сегменти, можливість застосування цінової конкуренції може стати вагомою конкурентною перевагою, але стратегічний підхід підвищення конкурентоспроможності вимагає пошуку нових джерел конкурентних переваг [2, с. 87; 5, с. 208; 6, с. 31; 7].

Також слід враховувати, що одним з важливих напрямів розвитку конкурентоспроможності підприємств залишається диференціація продукції, для чого вітчизняним підприємствам необхідно сконцентрувати свої зусилля та ресурси на випуску нових різновидів продукції, яка може відрізнитися за комплектацією, упаковкою, рівнем сервісного обслуговування, з відповідним орієнтуванням на різні референтні групи споживачів. Оскільки, при формуванні та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності доцільно застосовувати стратегію розвитку продуктової політики та збільшення асортименту. Отже, наведені джерела конкурентних переваг необхідно реалізовувати шляхом формування конкурентних стратегій на підприємствах. Для реалізації даного завдання перш за все необхідно застосовувати нематеріальні активи (корисні моделі, бренди, об'єкти промислової власності), які можуть бути вагомим джерелом конкурентних переваг. В умовах кардинальної зміни умов ведення економічної діяльності на підприємствах, формування їх конкурентоспроможності може розглядатися з наступних позицій:

- на основі ресурсної теорії;
- у рамках концепції ціннісно-орієнтованого управління;
- на базі концепції розвитку інституційного середовища;
- з точки зору кластерного підходу [1, с. 217; 4, с. 224; 7].

Ресурсна теорія ґрунтується на твердженні щодо унікальності кожного економічного суб'єкта. Відповідно до даної теорії формування конкурентних переваг здійснюється за допомогою диференціації підприємства від

безпосередніх конкурентів, які випускають та реалізують аналогічні види продукції. Отже, у межах ресурсної теорії механізм формування стійких конкурентних переваг підприємств полягає в удосконаленні їх економічного поведінки на ринку, тобто формуванні унікальних (які не піддаються копіюванню конкурентами) ключових компетенцій. Також, положення ресурсної теорії та (складеної відповідно до неї) концепції динамічного розвитку стають підґрунтям для формування механізму стійких конкурентних переваг підприємств у виявленні нових видів ресурсів, наявності та застосування яких безпосередньо впливає на цінність та унікальність продукції для споживачів. Отже, джерелом конкурентних переваг підприємств стає його здатність до формування певних компетенцій і ресурсів, наявності яких здатна вплинути на поведінку споживачів, реалізації продукції на ринку, в умовах нестабільності [1, с. 217].

Концепція ціннісно-орієнтованого управління ґрунтується на стратегічному підході до підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом максимізації його вартості. Відповідно даної концепції на підприємствах запроваджується система проектного управління, оскільки вона сприяє підвищенню вартості підприємства, яке здійснює виробництво диференційованої продукції та реалізовується на різних ринках. Однак, незважаючи на те, що послідовна реалізація даних завдань може сприяти збільшенню вартості підприємства, остаточно неможливо простежити прямий зв'язок між реалізацією даних заходів і підвищенням цінності продукції для споживачів [4, с. 224; 7].

На базі концепції розвитку інституційного середовища, конкурентоспроможність підприємства залежить від рівня розвитку існуючих економічних інститутів, що формують інституційне середовище, в якому функціонує дане підприємство. Крім того, інститути як фактори взаємодії між підприємствами, зменшують ризики, які виникають внаслідок невизначеності зовнішнього економічного середовища, шляхом формування певної структури взаємозв'язків між ними, та визначають їх

поведінку у процесі конкурентної боротьби [1, с. 217; 7].

Отже, ми можемо виділити ряд характерних властивостей, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств:

- рівень розвитку цільового ринку, рівень конкуренції між підприємствами, які випускають і реалізують аналогічні види продукції;

- рівень компетентності державних інститутів, які запроваджують різноманітні інструменти регулювання поведінки підприємств, у тому числі щодо предоставлення різноманітних преференцій, починаючи від розміщення держзамовлень і застосування податкових пільг, та закінчуючи прямими бюджетними дотаціями;

- сформованість інноваційного середовища, що сприяє розробці нових перспективних технологій та високотехнологічних видів продукції, особливо у пріоритетних галузях;

- запровадження системи соціокультурних чинників, які формуватимуть певний (ефективний чи неефективний) тип поведінки підприємств – учасників ринкової конкуренції.

Сформована таким чином система взаємодії сприятиме стимулюванню підвищення конкурентоспроможності підприємств суміжних галузей, які застосовуватимуть у процесі своєї діяльності більш високоякісну продукцію, що у свою чергу являється основою для створення кластера. В результаті відбуватиметься суттєве покращення всіх економічних показників відповідно по всьому ланцюжку економічної взаємодії, починаючи від постачальників сировини, виробників, та закінчуючи продавцями продукції. Внаслідок чого, відбуватимуться позитивні зміни у якості продукції, що у свою чергу підвищить рівень задоволеності цільового ринкового сегменту. Також, покращення якісних характеристик продукції, яка виготовлятиметься в межах кластеру, вплине на економічну поведінку конкурентів, оскільки їм доводиться використовувати більш фінансово та матеріально затратні методи конкурентної боротьби. При організації кластеру підприємствам, що спеціалізуються на виробництві продукції (призначеної для одного і того ж

ринкового сегменту), і здійснюють конкурентну боротьбу, доводиться постійно адаптуватися до підвищення вимог стосовно якості продукції, а також до мінливих економічних умов, що у свою чергу може призвести до формування спільної економічної ідеї [1, с. 216–218; 3, с. 174; 4, с. 223; 7].

Також, кластери стимулюватимуть запровадження інновацій у діяльність підприємств, оскільки вони зможуть більш оперативно реагувати на потреби споживачів цільових ринкових сегментів, завдяки тісним продуктивним взаємовідносинам. Загальні фактори конкурентоспроможності для підприємств, що входять до кластеру, змушуватимуть їх розвивати наявні конкурентні переваги, що відмінні від переваг інших підприємств. Що у свою чергу, приводитиме до появи та запровадження інновацій у їх діяльності. Кластер сприятиме формуванню нових напрямків діяльності, оскільки буде доступна достовірна інформація стосовно ринкових сегментів, що залишаються незасвоєними, адже всередині кластера бар'єри входження на ринок виявляються нижчими ніж у відокремлених підприємств, що суттєво зменшує ризик при запровадженні нових видів діяльності. Слід зазначити, що всередині кластерів існують спеціальні механізми, які сприяють ефективному взаємообміну інформацією та координації інтересів підприємств.

До перших ми можемо віднести:

- економічні відносини, що формуються у рамках професійних об'єднань;
- коопераційні та виробничі зв'язки, що історично склалися внаслідок певної територіальної близькості підприємств – учасників кластерного об'єднання;
- галузеві структури, що захищають економічні інтереси учасників кластера;
- моделі економічної поведінки підприємств, що спрямовані на продуктивну та довгострокову співпрацю.

До другої групи ми можемо включити:

- стійкі партнерські зв'язки між підприємствами, їх власниками та керівництвом;

- наявність часткової власності всередині кластерного об'єднання.

Отже, формування та розвиток конкурентоспроможності підприємств у рамках кластерних об'єднань відбуватиметься за допомогою підвищення ефективності діяльності окремих підприємств, збільшення можливостей до запровадження інновацій всіх учасників кластеру, стимулювання розвитку нових економічних напрямків.

На нашу думку, застосування кластерного підходу є найбільш ефективним у процесі підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки поєднує в собі ефективні концепції формування джерел конкурентних переваг з точки зору виявлених раніше конкурентних детермінант (детермінант конкурентних сил і детермінант конкурентної позиції) в рамках формування механізму конкурентних переваг. У зв'язку з цим саме запровадження кластерних стратегій являється одним з найбільш перспективних механізмів формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах.

Сучасний стан вітчизняної економіки спонукає підприємства до запровадження серйозних зусиль, які спрямовані на формування, підтримку та розвиток їх конкурентоспроможності. Це вимагає ретельного вивчення та ефективного застосування основних принципів, узагальнених у сучасній теорії конкурентоспроможності. Основними принципами є необхідність проведення постійної модернізації всіх економічних процесів, вдосконалення методів діяльності та виробництва по всьому ланцюгу руху продукції підприємства, аналізу існуючих та виявлення найбільш перспективних фінансових та економічних ресурсів, які можуть бути використані у процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства, застосування системного підходу до у процесі підвищення конкурентоспроможності на всіх етапах діяльності підприємств (починаючи від планування, виробництва та закінчуючи реалізацією нових видів продукції), послідовної реалізації

стратегії розвитку конкурентоспроможності на основі використання кластерного підходу. Перспективність використання кластерного підходу підвищення конкурентоспроможності підприємств обумовлена також і тим, що реалізація даного завдання відбуватиметься у взаємодії підприємств, наукових установ та організацій, органів державного управління.

## 1.2. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» термін конкуренція визначають як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [1].

В таблиці 1.1. скомпоновано трактування науковців, які дають змогу якнайповніше осягнути поняття конкуренції.

Під конкурентоспроможністю продукції заведено розуміти сукупність її властивостей, що відбиває міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованої на ринку аналогічної продукції. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомі переваги над виробами інших товаровиробників. Загалом для визначення конкурентоспроможності продукції продуценту необхідно знати: – конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів) до пропонованого на ринку товару; – можливі розміри та динаміку попиту на продукцію; – розрахунковий рівень ринкової ціни товару; – очікуваний рівень конкуренції на ринку відповідних товарів; – визначальні параметри продукції основних конкурентів; – найбільш перспективні ринки для відповідного товару та

етапи закріплення на них; – термін окупності сукупних витрат, пов'язаних із проектуванням, продукуванням і просуванням на ринок нового товару

Таблиця 1. 1

## Трактування поняття «конкуренція»

М. Шумпетер	Конкуренція - це суперництво старого з новим, тобто з новими технологіями, новими формами організації, новими товарами та ін.
А. Маршал	Змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чогонебудь.
К.Р. Макконел,	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його.
Г. Азоев	Суперництво на якомусь терені між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети.
М. О. Рудницька	Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності.
РА. Фатхутдінов	Конкуренція - процес управління своїми конкурентними перевагами для отримання перемог або досягнення інших цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах.
В.А. Адамик	Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети.
Н. Педченко	В розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці.

Незважаючи на те, що конкурентоспроможність як наукова категорія досліджувалась в економічній науці протягом кількох десятиліть, науковці підходять з різних боків до трактування даного поняття, використовуючи різні ознаки для визначення її сутності. Тому, на даний момент не сформовано єдиного підходу до інтерпретації цього терміну. Зробивши дослідження наукових праць, ґрунтовно буде систематизувати визначення «конкурентоспроможність», введеного сучасними вченими економічної науки (табл. 1.2).

Після проведення структуризації терміну «конкурентоспроможність», можна зробити висновок, що автори мають дотичні погляди на рахунок даного поняття. Загальним для всіх визначень конкурентоспроможності є те, що вона описує здатність економічного суб'єкта до конкурування в умовах

ринкового середовища з аналогічними представниками галузі. До того ж, визначення сфокусовані на досягненні відповідної якості товарів та послуг, що продукуються товаровиробниками через ефективне використання їх ресурсів.

Таблиця 1.2

## Визначення категорії «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
М. Портер	Конкурентоспроможність - властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку.
І. Ансофф	Конкурентоспроможність - спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів.
Р.А. Фатхудшов	Конкурентоспроможність - властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об'єктами, що є на даному ринку.
Девш Дж. Тіс, Тарі Шзано, Еш Шуен	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства досягати та утримувати перевагу на ринку за рахунок розвитку та застосування унікальних, складно імітованих, цінних ресурсів та здібностей.
Шершньова З.С., Оборська С.В.	Конкурентоспроможність - можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.
Шддубний І.О., Шддубна А.І.	Конкурентоспроможність - це потенціальна чи реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів.
Н. Грицишин	Конкурентоспроможність - рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами.
В. Ставенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу.
Василенко В.О.	Конкурентоспроможність - здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства.

Також варто зазначити, що розбіжності наведених трактувань відбиваються у двох узагальнених категоріях, через призму яких науковці визначають конкурентоспроможність. Одні трактують дане поняття з боку задоволення потреб споживачів, завдяки певним конкурентним перевагам, в



той час як інші акцентують свою увагу на ефективності операційної діяльності підприємства відповідно до змінних умов зовнішнього середовища. Важливою деталлю є те що, конкурентоспроможність є багаторівневою категорією і вимагає аналізу та визначення факторів, що впливають на кожному рівні. Це допомагає розуміти сильні та слабкі сторони та розробляти стратегії для покращення конкурентоспроможності на відповідному рівні.

1) рівень конкурентоспроможності продукту визначається його здатністю конкурувати на ринку порівняно з аналогічними продуктами і задовольняти потреби споживачів. Оцінка рівня конкурентоспроможності продукту зазвичай базується на таких критеріях як якість, ціна, інноваційність і т.д.;

2) рівень конкурентоспроможності підприємства – оцінюються конкурентні переваги окремих компаній, їхній досвід, управлінські навички, ринкова позиція, ефективність використання ресурсів тощо.

3) рівень конкурентоспроможності галузей, секторів або класів підприємств – тут досліджуються специфічні аспекти конкурентоспроможності в конкретних галузях, такі як продуктивність, якість продукції, рівень інновацій, конкурентні переваги тощо.

4) рівень конкурентоспроможності країни або регіону в цілому відображає здатність країни привертати інвестиції, розвивати промисловість, експортувати товари та послуги, залучати туристів тощо. На макрорівні аналізуються такі показники, як ВВП на душу населення, рівень безробіття, експортний обсяг, рівень інноваційності тощо.

Доцільність класифікації конкурентоспроможності зумовлена декількома факторами:

1. розуміння складності концепту «конкурентоспроможність»: Конкурентоспроможність – це складна і багатогранна категорія, яка включає різні аспекти, такі як економічна ефективність, якість продукту, інноваційність, ринкова частка тощо. Класифікація допомагає розкрити ці

аспекти та усвідомити різні аспекти конкурентоспроможності.

2. порівняльний аналіз: Класифікація дозволяє порівняти рівень конкурентоспроможності між різними суб'єктами (країнами, секторами, підприємствами) і виявити їх сильні та слабкі сторони. Це допомагає розробити стратегії для покращення конкурентоспроможності на основі аналізу схожих суб'єктів.

3. визначення пріоритетних напрямків: Класифікація дозволяє визначити пріоритетні напрямки для поліпшення конкурентоспроможності. Виявлення рівня конкурентоспроможності в різних аспектах допомагає ідентифікувати основні проблеми і потенційні можливості для розвитку.

4. управління конкурентоспроможністю: Класифікація допомагає управляти конкурентоспроможністю, встановлювати метрики та стандарти для вимірювання й оцінки рівня конкурентоспроможності, а також розробляти стратегії та заходи для покращення конкурентоспроможності на основі виявлених категорій. Висновки У ході опрацювання теоретичного матеріалу було досліджено такі економічні категорії, як конкуренція, конкурентоспроможність. В економічній літературі представлено низку визначень різними вченими, проте через багатоаспектність вище згаданих понять наявні суттєві розбіжності. Тому автором було розроблено узагальнення відповідних визначень з метою найточнішого передання сутності категорій. Конкуренція – невинний процес суперництва двох або більше суб'єктів господарської діяльності, що мають на меті задоволення тотожних цілей. Перспективи подальших досліджень можуть полягати:

1) в глибокому дослідженні впливу окремих факторів на конкурентоспроможність і встановлення вагомості кожного з них;

2) розробка і впровадження індикаторів конкурентоспроможності для оцінки та порівняння різних підприємств та країн;

3) дослідження взаємозв'язку між конкурентоспроможністю та іншими економічними показниками, такими як прибутковість, ринкова частка, зайнятість та інші.

4) аналіз впливу глобалізації, цифровізації та інших сучасних трендів на конкурентоспроможність підприємств та країн.

5) врахування соціальних та екологічних аспектів в оцінці конкурентоспроможності.

В сучасних умовах основними шляхами підвищення конкурентоздатності української продукції на міжнародних ринках можуть бути поліпшення стандартизації як головного інструмента фіксації та забезпечення заданого рівня якості на підприємствах, зокрема впровадження сучасного комплексу систем управління якістю; створення умов для поліпшення розвитку інноваційної діяльності; запровадження у виробництво новітніх технологій, сучасних виробів нової техніки; запобігання витоку інтелектуальних кадрів; своєчасна реакція на зміни кон'юнктури ринку; в умовах євроінтеграції необхідним є запобігання диспаритету між цінами на внутрішньому ринку України та світовими цінами на товари і послуги, а також впровадження сучасного інструментарію захисту внутрішнього ринку та відстоювання інтересів національних виробників.

Отже, конкурентоспроможність є важливим показником успіху підприємств і країн на ринку, але визначення її сутності є складним завданням через розмаїття підходів і тлумачень. Було проведено систематичний аналіз різних підходів до конкурентоспроможності та виявлено спільні елементи, що дозволило сформулювати загальне визначення поняття. Було ідентифіковано ключові фактори, які впливають на конкурентоспроможність, такі як якість продукції, інноваційність, цінова політика, маркетингова стратегія, ресурсне забезпечення та інші. Визначено, що конкурентоспроможність є комплексним поняттям, яке включає в себе не лише економічні аспекти, але й соціальні, технологічні та інституціональні складники.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО»

#### 2.1. Організаційно економічна характеристика підприємства

ТОВ «ШНАЙДРУК – АГРО» знаходиться за адресою Вінницька обл., Козятинський район, село Махнівка, вул. Березівка, будинок 1А. Директором є Шнайдрок Володимир Дмитрович.

ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» має вигідне розташування до пунктів збуту основної продукції сільського господарства.

Структура управління ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1. Управлінська структура ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО»

Директор підзвітний тільки загальним зборам учасників та організує виконання їх рішень.

Формування оптимальних розмірів виробництва є однією із основних умов ефективного функціонування підприємств в умовах ринкового

середовища. Розмір сільськогосподарського підприємства характеризують багато показники: вихід продукції (валової і товарної); наявність землі, основних виробничих фондів, техніки, поголів'я та число зайнятих працівників.

Проаналізуємо основні показники розміру ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» за допомогою таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Основні показники розміру ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО»

Показники	Роки			Відхилення, +,-	
	2021	2022	2023	+/-	%
Площа с.-г. угідь, га	1896	1882	1882	-14	99,3
Товарна продукція, тис. грн	33313	43225	55382	22069	166
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	89	59	119	30	134
Відпрацьовано всього, люд.-год.	21805	14455	228480	206675	1047
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	4164	6058	9639	5475	231
Повна собівартість продукції, тис. грн	21704,0	30155,0	33917,9	12213,9	156,3
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	33313	43225	55382	22069	166,2
Прибуток, тис. грн	12641	11053	14097	1456	111

Як свідчать дані таблиці за досліджуваний нами період спостерігається зростання всіх показників, що характеризують показники розміру ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО». Це є свідченням того, що підприємство нарощує обсяги своєї діяльності за досліджуваний період. Зменшення на 14 га площі сільськогосподарських угідь в звітному році, які господарство орендує, спричинене тим, що деякі орендодавці вилучили свої паї з господарства.

Зростання у 2023 році на більш як 66% вартісного показника товарної продукції відбулося за рахунок її збільшення у натуральному вигляді, а також внаслідок зростання цін реалізації.

Проаналізуємо показники економічної ефективності ТОВ

«ШНАЙДРУК-АГРО» на основі даних таблиці 2.2 за 2021-2023рр..

Таблиця 2.2

Економічна ефективність виробництва сільськогосподарської продукції ТОВ  
«ШНАЙДРУК-АГРО»

Показники	Роки			Відхилення 2023р. від 2021р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Вироблено валової продукції в співставних цінах 2015 р., тис.грн. взрахунку на: -100 га с.-г. угідь	1757,0	2296,8	2942,7	1185,7	167,5
-100 грн. основних фондів	0,3	0,3	0,2	-0,1	66,7
Одержано прибутку (збитку), тис.грн. взрахунку на: -100 га с.-г. угідь	666,7	587,3	749,0	82,3	112,3
-100 грн. основних фондів	123,5	78,8	70,5	-53	57,1
Урожайність, ц/га - пшениці озимої	64,7	72,2	68,5	3,8	105,9
- соняшнику	32,0	32,8	32,4	0,4	101,3
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	10232,0	14020,5	19995,5	9763,5	195,4
Рівень рентабельності, %	58,0	37,0	41,6	-16,4	X
Норма прибутку, %	43,4	27,0	25,6	-17,8	X

Отже, як свідчать дані представлені в таблиці, 2023 рік характеризується для ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» значним зростанням показника обсягу виробленої валової продукції, який збільшився на 67,5% завдяки застосуванню у господарстві інтенсивних інноваційних технологій.

Отже, чим менше праці і ресурсів витрачається на одиницю продукції, тим більше можна одержати продукції за наявності тих самих засобів виробництва, що зумовить зниження собівартості. Отже, підвищення ефективності сприяє збільшенню виробництва продукції і повнішому задоволенню потреб населення; впливає на збільшення доходів і рівень рентабельності сільськогосподарських підприємств. Чим більше виробляється і продається продукції, тим дешевше вона обходиться виробникам, вони одержують вищі доходи і тим більше засобів можуть виділити для розвитку виробництва, підвищення оплати праці та поліпшення

соціальних умов.

Розглянемо склад і структуру товарної продукції ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Склад і структура товарної продукції ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО»

Види продукції	Роки						В середньому за три роки		№ ранжированому ряді
	2021		2022		2023		тис. грн	%	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%			
Озима пшениця	6919,3	22,3	11534,0	29,6	11172,7	21,5	9875,3	24,2	2
Кукурудза на зерно	2989,6	9,6	4214,0	10,8	7627,6	14,7	4943,7	12,1	4
Соя	4585,0	14,8	1870,0	4,8	2658,3	5,1	3037,7	7,4	6
Насіння ріпаку	4991,0	16,1	1479,0	3,9	7005,3	13,5	4491,8	11,1	5
Ячмінь	2680,0	8,6	4568,0	11,7	7653,9	14,7	4967,3	12,2	3
Картопля	9,4	0,1	27,0	0,1	48,3	0,1	28,2	0,1	8
Насіння соняшнику	8605,0	27,7	15035,0	38,6	15575,4	30,0	13071,8	32,2	1
Інша продукція галузі	265,3	0,8	178,0	0,5	231,0	0,4	224,8	0,6	7
Всього по підприємству	31044,6	100	38905,0	100	51972,5	100	40640,6	100	X

Як свідчать дані таблиці, ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» спеціалізується тільки на виробництві продукції рослинницької галузі. Найбільшу питому вагу доходу (30% від реалізації всієї продукції) займає продаж насіння соняшнику. Відносна частка соняшнику становить 30% від загального обсягу.

Основні ж надходження підприємство отримує від виробництва і реалізації озимої пшениці та кукурудзи на зерно, оскільки на цю продукцію зростає попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Проведемо оцінку складу і структури капіталу ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» таблиця 2.4.

Дані таблиці дають змогу зробити висновок про те, що підприємство у своїй фінансово-господарській діяльності використовує переважно власний

капітал, який відображає величину вартості засобів, що належать власникам підприємства.

Таблиця 2.4

## Склад та структура капіталу ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО»

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023р. від 2021р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+/-	%
Власний капітал у т.ч.:	27288	93,5	37971	92,5	48532	87,6	21244	177,9
зареєстрований (пайовий) капітал	663	2,4	663	1,7	663	1,4	0	58,3
нерозподілений прибуток	26421	96,8	36647	97,0	46616,5	96,1	20195,5	176,4
інший додатковий капітал	4	0,01	4	0,01	3,5	0,01	-0,5	88,0
Залучений капітал у т.ч.:	1894	6,5	3087	7,5	6843	12,4	4949	361,2
Короткострокові зобов'язання	1398	4,8	2968	7,2	6126,5	0,1	4728,5	438,2
з них кредити банків	-	-	600	20,2	1325	21,6	725	220,8
Довгострокові зобов'язання	496,5	1,7	119	0,3	717	1,3	220,5	144,4
з них кредити банків	496,5	100	119	100	717	100	220,5	144,4
Загальна сума капіталу	29182	100	41058	100	55375,5	100	26193,5	X

Отже, виходячи із вищевикладеного, резервами підвищення ефективності використання наявних ресурсів в ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» є:

1. Поліпшення якості та зниження собівартості предметів праці.
2. Збереження і раціональні витрати ресурсів.
3. Запровадження безвідходних технологій виробництва.
4. Удосконалення структури оборотних засобів.
5. Удосконалення нормування оборотних засобів підприємства.
6. Раціональна спеціалізація та концентрація виробництва.
7. Удосконалення організації праці й виробництва, матеріальне стимулювання.



## 2.2. Оцінка сучасного рівня забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Значення маркетингового забезпечення діяльності аграрних підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності полягає у ефективному використанні комплексу маркетингу, розробленого на основі інструментів маркетингу, що поєднані відповідними способами та маркетинговою концепцією, на яку орієнтовані ці підприємства.

Головними інструментами маркетингу, що становлять основу розробки комплексу маркетингу є: товар, ціна, місце, збут (просування).

На підставі даних аналізу представимо "дерево проблем" соціально-економічного механізму в умовах ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» (рис.2.3).

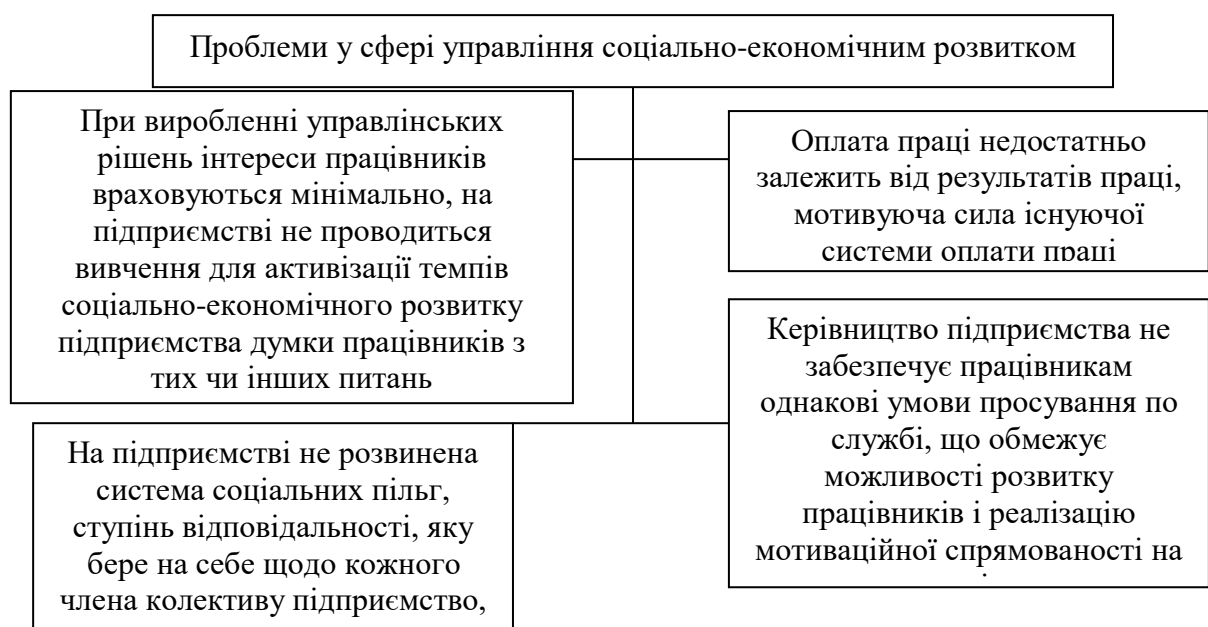


Рис. 2.2. "Дерево проблем" соціально-економічного механізму розвитку в умовах ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО»

Таким чином, недоліки управління, які представлені у вигляді "дерева проблем", стримують темпи зростання продуктивності праці на підприємстві. У зв'язку з цим необхідно розробити відповідні управлінські рішення. Попередньо виберемо найбільш актуальні проблеми для

підприємства.

А тепер проаналізуємо за вищенаведеними складовими, комплекс маркетингу в ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО». Товар. Асортимент ТОВ досить різноманітний. Широта товарного асортименту визначається попитом та потенціалом підприємства. На підприємстві виробляється продукція тваринництва і рослинництва, а також підприємство надає виробничо-технічні послуги.

Ціна. Цінова політика ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» являє собою систему визначених методологічних принципів, які вона обирає як основу формування цін на свою продукцію. При формуванні власної цінової політики підприємство використовує різноманітні методи ціноутворення, а саме: витратний метод, метод граничного ціноутворення, розрахунок ціни на основі аналізу беззбитковості й забезпечення цільового прибутку; встановлення ціни на рівні поточних цін тощо.

Місце. Значна частина сільськогосподарської продукції на підприємстві реалізується практично одразу після збирання врожаю через такі канали збуту: зернотрейдери, посередники-оптовики, роздрібні споживачі.

ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» 70% зернових культур реалізує великим зернотрейдером, таким як ТОВ «Louis Dreyfus Company», ТОВ «Дабл ю Джей-Агро», ТОВ «Евро-Торг», а частину що залишилась - в інших сегментах ринку - Привольнянський, Вільногриський та інші елеватори.

За критерієм обсягів споживання ринок насіння соняшнику розбитий на наступні сегменти: дрібні заготівельні організації (дрібний опт), олісекстракційні заводи (великий опт), населення (роздріб) та продовольчі ринки (посередникам).

Реалізація продукції на підприємстві здійснюється на основі укладання договорів з клієнтами. Всі вони є короткостроковими, тобто складаються терміном не більше одного року на поточний врожай. Дотримуються графіка завозу зернових та соняшника, в ньому вказується день та об'єми поставок

зерна. Велика увага у договорі приділяється якості зерна, дотримання норм вологості, засміченості та ураженості шкідниками.

Просування. Відділом маркетингу ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» визначаються задачі реклами і рекламний бюджет, керівництво ж розробляє загальний творчий підхід до реклами, її творчу стратегію. Постійно проводиться оцінка ефективності рекламних оголошень і дослідження рекламних текстів. Керівники та спеціалісти ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» часто беруть участь у сільськогосподарських виставках, що дає змогу вивчати попит потенційних клієнтів, знаходити нових ділових партнерів.

Для виявлення всіх існуючих конкурентів підприємства необхідно скласти перелік підприємств-конкурентів, що виробляють і реалізують аналогічну продукцію та діють в одному ринковому сегменті. В процесі маркетингового аналізу були виявлені наступні групи конкурентів для ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО»: сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства та приватні підприємства, які розташовані в одному регіоні. Оцінка кожного конкурента здійснюється за допомогою визначення кількості балів від 1 до 3 за визначеним переліком показників. Аналіз конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його основних конкурентів на ринку наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка діяльності досліджуваного підприємства і його основних конкурентів

Показник	ТОВ «ШНАЙДРУК- АГРО»	ФГ «Тетяна»	ТОВ «Укрзернопром»
Якість продукції	2	2	3
Асортимент продукції	3	2	3
Ціна продукції	2	2	3
Репутація та імідж	2	2	2
Маркетингові комунікації	3	2	2
Канали збуту	2	2	2
Рівень обслуговування	2	1	3
Сучасні технології та устаткування	2	2	2
Разом	18	15	20

Так, за сумою балів, отриманих при оцінці факторів конкурентоздатності ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» знаходиться на досить вигідній позиції серед найближчих конкурентів. По багатьох параметрах підприємство не уступає своїм конкурентам, а по деяких навіть перевершує

Визначимо ключові фактори успіху нашого підприємства по відношенню до його основних конкурентів (табл. 2.6). Найважливішими факторами успіху будь якого підприємства є такі фактори: якість продукції, рівень цін, реклама та стимулювання попиту, рівень обслуговування тощо.

Таблиця 2.6

Матриця конкурентного профілю ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» та його конкурентів

Ключові фактори успіху	ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО»			ТОВ «Укрзернопром»			ФГ «Тетяна»		
	Ваговий коефіцієнт	рейтинг	Оціночне значення	Ваговий коефіцієнт	рейтинг	Оціночне значення	Ваговий коефіцієнт	рейтинг	Оціночне значення
Якість продукції	0,25	4	1,0	0,25	4	1,0	0,25	4	1,0
Ціна продукції	0,25	4	1,0	0,25	5	1,25	0,25	3	0,75
Реклама та стимулювати попиту	0,2	3	0,6	0,2	4	0,8	0,2	2	0,4
Канали збуту	0,15	4	0,6	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45
Рівень обслуговування	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6
Загальна оцінка	1,0	19	3,8	1,0	20	4,1	1,0	16	3,2

Дані наведені табл. 2.6, свідчать, що ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» серед конкурентів займає 2-у позицію з рейтинговою оцінкою - 19, а оціночне значення ключових факторів успіху становить - 3,8 бали. Перше місце посідає конкурент ТОВ «Укрзернопром» з рейтинговою оцінкою -20 балів, оціночне значення - 4,1 бали, а на останньому місці - ФГ «Тетяна».

Для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно покращувати якість продукції, постійно здійснювати аналіз виробничих та збутових витрат, підвищення рівня реалізаційних цін тощо.

Встановлено, що основними конкурентними перевагами для сільськогосподарських підприємств є низька собівартість, що супроводжується відносною високою ресурсовіддачею та максимально повним використанням конкурентного потенціалу; вигідні реалізаційні ціни; висока ефективність діяльності. Крім того, одним із стратегічних орієнтирів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є диверсифікація їх діяльності, яка стимулює інноваційний розвиток підприємства, сприяє підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності та забезпечує зменшення рівня ризиковості.

В процесі маркетингового аналізу були виявлені наступні групи конкурентів для ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО»: сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства та приватні підприємства, які розташовані в одному регіоні. Для оцінки рівня конкурентних переваг ТОВ було визначено його рейтинг по відношенню до основних конкурентів. Досліджуване підприємство серед конкурентів займає друге місце з рейтинговою оцінкою - 19, а оціночне значення ключових факторів успіху становить - 3,8 бали.

За результатами проведеного дослідження, виявлено, що маркетингове забезпечення діяльності підприємства є одним із головних переваг його подальшого успішного розвитку. Утім, слід зауважити, що ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» має свої особливості, тому механізм формування маркетингового забезпечення підвищення його конкурентоспроможності залежить від впливу значної кількості соціальних, економічних, організаційних, технічних та правових чинників.

## РОЗДІЛ 3.

### НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Основні стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

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

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

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

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

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

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

За умов нестабільності зовнішнього середовища та підвищення рівня

його динамічних змін (наприклад, процеси політичні, епідемологічні, процеси глобалізації) можливий ряд альтернативних стратегій, які забезпечують конкурентний успіх аграрного підприємства. Припустимо, що діюча на підприємстві стратегія КС0 найкраще відповідає його цілям. Однак конкурентна перевага аграрного підприємства в зовнішньому середовищі буде залежати від його внутрішньо організаційних можливостей. Існують дві взаємодоповнюючі групи таких можливостей: функціональні (маркетингові, виробничі, фінансові тощо) та загально управлінські. Це означає, що за умови збереження рівня нестабільності зовнішнього середовища на сформованому рівні, успішна реалізація стратегії (КС0) буде визначатися конкурентним потенціалом - ресурсами (КПро) і можливостями (КПМ0) його протистояння змінам зовнішнього середовища.

При посиленні негативних тенденцій змін зовнішнього середовища підприємство повинно буде не тільки змінити поточну стратегію на стратегію КС1, але і враховувати фактичний стан свого конкурентного потенціалу для подальшого розвитку. Таким чином, рівень динамічних змін в зовнішньому середовищі та потенційні можливості підприємства є ключовими параметрами, які визначають вибір конкурентної стратегії аграрного підприємства на перспективу. З метою оцінки впливу зовнішнього середовища на агрофірму проведемо аналіз усіх загроз і можливостей, що можна спрогнозувати чи передбачити на ринку, скориставшись методом SWOT-аналізу. Розглянемо вплив зовнішнього середовища на внутрішній потенціал аграрного підприємства (табл. 3.1).

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

По-друге, соціально-економічні фактори. ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» активно проводить моніторинг ІТ-технологій у аграрному виробництві,



постійно здійснює витрати на підвищення кваліфікації персоналу та поновлює його молодими перспективними, креативними менеджерами, здійснює пошук нових постачальників добрив, насіння, паливо-мастильних матеріалів, вкладає кошти в поліпшення родючості ґрунтів та зменшення ерозійних процесів.

Таблиця 3.1

## Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО»

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

По-третє, політичні фактори. Відсутність відрегульованої інноваційної політики держави, нестабільність і динамічність змін нормативно-правових актів, економічна та соціально-політична нестабільність в країні впливають на зниження рівня конкурентоспроможності агрофірми з урахуванням його ресурсного потенціалу. Стосовно останнього чинника, то вплив чинників макросередовища здійснює істотний вплив на аграрне підприємство. Тому, слід розробити модель, яка б передбачувала динамку можливих змін

стратегічної поведінки ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО».

Вона повинна враховувати три складові:

1. швидкість приймати рішення менеджерам підприємства, тобто їх здатності адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, що залежить від компетентності і професіоналізму цієї категорії персоналу;
2. рівні динамічності (мінливості) макро- і мікросередовища аграрного підприємства (економічна, політична, демографічна ситуація в країні, наявність постійних постачальників якісних сировини і матеріалів, розвинута інфраструктура тощо);
3. ступінь активності вибраної і впроваджуваної в підприємницьку діяльність стратегію підприємства в зовнішньому середовищі.

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

Отже, для ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» основними складовими при визначенні на перспективу конкурентної стратегії необхідно враховувати наступні складові: рівень динамічних змін зовнішнього середовища; рівень його конкурентного потенціалу та відповідний рівень конкурентоспроможності і його показник на стратегічну перспективу; рівень активної реалізації агрофірмою вибраної стратегії в сформованому ринковому середовищі регіона. В цьому випадку при виборі конкурентної стратегії агрофірма може поєднувати внутрішні і зовнішні фактори, враховуючи принцип ієрархії, який «передбачає подальшу деталізацію факторів та їхніх характеристик, а також передбачає можливість врахування варіативності конкурентних стратегій аграрного підприємства» Отже, з метою збалансування стратегічних та операційних можливостей агрофірми при визначенні конкурентної стратегії, необхідно враховувати наявний конкурентний потенціал і можливості активно реагувати змінам в макро- і мікросередовищі з метою досягнення стратегічних (планових) результатів

(табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Складові для визначення конкурентної стратегії ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО»

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

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

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

Проводячи оцінку стратегічної конкурентоспроможності аграрного підприємств галузі, з урахуванням динамічності зовнішнього середовища, його обраної стратегічної поведінки та проводячи оцінку рівня реалізації їх конкурентного потенціалу, що проведемо розподіл підприємств-конкурентів за групами, що відповідають економічному потенціалу з низьким, середнім в високим рівнем.

Беручи за основу дослідження стану економічного потенціалу аграрних підприємств в попередньому розділі, в табл. 3.3 запишемо результати оцінки його рівня за період досліджень у вигляді присвоєння кожному з них певного рівня економічного потенціалу.

Таблиця 3.3

## Оцінки рівня економічного потенціалу аграрних підприємств

Підприємство	Рівень конкурентного потенціалу (ЖР )		
	2021	2022	2023
ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО»	низький	низький	низький
ТОВ «Зерно»	низький	низький	низький

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

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

- по-перше, даний сегмент ринку (виробництво зернових і технічних) має достатній потенціал прибутку, один з найвищих в галузі;
- по-друге, з позиції процесів глобалізації світової економіки має перспективи до зростання;
- по-третє, аграрне підприємство володіти на ринку зерна і насіння соняшника стабільним рівнем конкурентоспроможності;
- в четверте, охоплений сегмент на аграрному ринку відповідає спеціалізації підприємства.

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

Крім того, агрофірмі слід враховувати, що для наявної та перспективної

стратегії, в кожній конкурентній позиції є свій набір конкурентних стратегій. Наприклад, набір стратегій передбачає, що «на першому рівні, - стратегії відриву, на другому - стратегії проникнення на ринок, на третьому - стратегії присутності на ринку» [24]. Таким чином, тип обраної конкурентної стратегії підприємства залежить від його позиції на ринку і характеру його дій.

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

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

### 3.2. Прогнозування економічної ефективності від впровадження оптимізації структури посівів

Бізнес-середовище еволюціонує в залежності від зміни структури основних системоутворюючих факторів, сукупна дія яких зумовлює стійке

функціонування відтворювального процесу як цілеспрямованої функції в ньому. Проблеми і перспективи розвитку глобальної економіки визначають шляхи еволюції бізнес-середовища, так з одного боку, в умовах очікуваного дефіциту сировинних і топливно-енергетичних ресурсів стабільне функціонування відтворення підприємств буде визначатися їх доступом до цих ресурсів. Висока життєстійкість підприємств на сучасному етапі забезпечується доступом до різних ресурсів: інтелектуальних, фінансових, сировинних, земельних, а також з високим рівнем гнучкості і мінімізації ризиків.

Наявна зовнішня ситуація в бізнес-середовищі, яка часто сприймається менеджерами як несприятлива є наслідком неефективного управління, тобто у багатьох керівників немає конкретної стратегії розвитку. Однак в умовах ринкової економіки і посилення конкурентного тиску на ринку для успішного функціонування будь-якого підприємства необхідна концентрація зусиль з пошуку оптимальної моделі ведення бізнесу, забезпечити мінімізацію витрат і максимізації віддачі від інвестицій. Таким чином, сучасна бізнес-стратегія ґрунтується на сталих принципах: робити краще, дешевше і швидше. Реалізація цих принципів на практиці слід мобілізувати всі організаційні ресурси, а домогтися цього в умовах жорстких методів адміністрування керівництва, переважаючих на підприємстві, достатньо складно.

Як показало дослідження підприємства на ньому практика стратегічного управління відсутня. В бізнес-плані відсутня чітко сформульована місія і стратегія розвитку підприємства, в продовж багатьох років залишаються незмінними системи, структури і методи управління, повільно впроваджуються інновації в сфері менеджменту і маркетингу. Зрозуміло, що в таких умовах вплив ризикованих, кризових подій не можна не помітити.

В цілому можна виділити наступні основні недоліки управління (антикризового) підприємством:

відсутність довгострокових маркетингових досліджень ринку і стратегічних планів розвитку підприємства;

- недостатність кадрового забезпечення і системного навчання персоналу;

- недостатньо дієві і результативні системи мотивації робітників;

- недооцінка можливостей основних конкурентів і їх інновацій в менеджменті, маркетингу, логістиці;

- відсутність політики постійного режиму економії ресурсів і ощадливості;

- використання політики звинувачень і пошуку винних в помилках при адміністративних методах управління;

відсутність практики створення спеціальних резервних фондів безпосередньо на підприємстві для фінансування інвестиційних програм в кризовий період;

- несвоєчасність реакції на ринкові зміни і втрачені вигоди, які призводять до посилення кризи всередині підприємства.

Формування стратегічних цілей є процес програмування кінцевих результатів. При плануванні легко досяжних цілей отримуємо відповідні показники росту підприємства. Навпаки, при постановці напружених цілей стимулюється впровадження інновацій для їх досягнення, так як наявними методами реалізувалися такі цілі в повній мірі неможливо.

В рамках конкурентних відносин при інших рівних умовах споживачі віддають перевагу товарам з більш низькими цінами. В кризовий період така поведінка споживачів ще більш виражена, що передбачає використання, в якості антикризових, стратегій зниження витрат

Оптимізація витрат підприємства є найбільш сильним конкурентним підходом, так як економія витрат здійснює значно більший ефект на зростання прибутку в порівнянні з приростом обсягу продаж.

Механізм реалізації стратегії, забезпечує своєчасну адаптацію підприємства до ринкових змін включає наступні структурні елементи:

- розробка стратегічного плану з розгляду різноманітних сценаріїв розвитку кризисної ситуації;
- створення професіональної служби маркетингу і розробка ефективної маркетингової стратегії і збутової політики;
- впровадження системи бережливого виробництва і оптимізація витрат на основі логістики;
- кадрове забезпечення стратегічного процесу і стимулювання робітників за результатами контролю показників реалізації антикризисної стратегії.

При формуванні економічного механізму антикризового управління необхідно, перш за все, позбавитися від існуючих стереотипів по відношенню побудови системи менеджменту, використання стилів і методів управління, інакше необхідні зміни і інновації на підприємстві будуть блокуватися діючим адміністративним правилам і процедурам.

В нових умовах система менеджменту повинна мати такими властивостями, як гнучкість і адаптивність, децентралізація, неформальне управління, мотивація ентузіазму і впевненості, диверсифікація управління, посилення інтеграційних процесів, які дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати ресурси для розвитку бізнесу.

В сучасному менеджменті починає активно застосовуватися новий підхід в області оперативного планування і управління виробництвом - бережливе виробництво. Сутність цієї технології полягає в організації такої системи виробництва, яка направлена на більш повне задоволення споживача за менший час і з меншими втратами. Система бережливого виробництва сформувалася на основі запропонованого раніше компаніями принципами виготовлення і поставок сировини, матеріалів або готової продукції точно в строк і пропонує впровадження системи заказів, завдяки яким здійснюється оперативне управління виробництвом у точній відповідності з обсягом заказів споживачів. Таким чином, за рахунок забезпечення прямого зв'язку між виробництвом і замовником підприємство працює з мінімальними



витратами і залишками готової продукції, що в умовах кризи є важливою конкурентною перевагою.

Підприємство, яке використовує систему бережливого виробництва, характеризується високою корпоративною культурою в галузі економії витрат, непримиренністю до марних витрат, великою участю робітників в контролі витрат, системою мотивації, орієнтованою на економію ресурсів.

ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» спеціалізується на виробництві зернових і технічних (соняшнику і ріпаку) культур, в табл. 3.4 відображені показники економічної ефективності виробництва рослинницької галузі та її фактичний ресурсний потенціал, фінансові результати тощо.

Таблиця 3.4

Показники економічної ефективності підрозділів галузі рослинництва  
(в середньому за 3 роки)

Показники	Культура			
	пшениця озима	ячмінь	соняшник	ріпак
Урожайність, ц/га	33,8	29,6	20,6	25,7
Прямі витрати праці на 1га, люд.-год.	34,4	31,7	19,9	30,4
Матеріально-грошові витрати на 1га, тис. грн.	19,5	15,7	20,2	21,6
Прибуток від реалізації 1 га продукції, тис. грн.	1,01	0,34	1,2	1,11
Площа, га	501	66	220	95

Затрати праці при виробництві продукції повинні бути не більші ніж 26740 люд.-год., матеріально - грошові витрати на виробництво всієї продукції повинні бути не більше 14107,2 тис. грн. Загальна площа посіву в господарстві не більше 882 га.

Враховуючи планові показники підприємство повинно по договорам відвантажити: пшениця озима в розмірі 16000 ц; соняшнику - 4500 ц, ріпаку - 2400 ц.

Ефективність використання ресурсного потенціалу буде досягатися за

рахунок отримання максимального прибутку з одиниці земельної площі. У зв'язку з цим здійснимо розрахунок сполучення посівів сільськогосподарських культур таким чином щоб загальний прибуток від реалізації всієї продукції був максимальний. Критерій оптимізації посівних площ є максимальний прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції.

Визначимо систему рівнянь і нерівностей для аграрного підприємства. Позначимо через  $X$  площу під культури, які оптимізуються:

$X_1$  - площа посіву озимої пшениці (га);

$X_2$  - площа ячменю (га);

$X_3$  - площа соняшнику (га);

$X_4$  - площа ріпаку (га).

Перша група обмежень передбачає, що сума площ сільськогосподарських культур не повинна перевищувати загальну площу наявної в аграрному підприємстві ріллі:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 \leq 882$$

Другу групу обмежень визначає розподіл виробничих ресурсів по культурам. Якщо за одиницю виміру невідомих взятий один гектар, то всі інші нормативи необхідно розраховувати на цю одиницю.

Обмеження по використанню трудових ресурсів в аграрному підприємстві запишемо у вигляді:

$$34,4X_1 + 31,7X_2 + 19,9X_3 + 30,4X_4 \leq 26740$$

Третя група обмежень враховує матеріально-грошові витрати на виробництво сільськогосподарської продукції.

Математичний вираз даного обмеження представити наступним чином:

$$19,5X_1 + 15,7X_2 + 20,2X_3 + 21,6X_4 \leq 14107,2$$

Четверта група обмежень розкриває дані про поставку деяких сільськогосподарських культур. Обмеження по виконанню контракту з пшениці озимої має вигляд:

$$33,8X_1 \geq 16000$$

Обмеження по виконанню контракту з насіння соняшнику має вигляд:  
 $20,6X3 \geq 4500$

Обмеження по виконанню контракту з насіння озимого ріпаку має вигляд:  $25,7X4 \geq 2400$

Площа посіву озимої пшениці, як і усіх інших культур обмежується виходячи із запланованої сівозміни.

Цільова функція (максимум прибутку) вигляд:  $г = 1,0 X1 + 0,34X2 + 1,2X3 + 1,11X4 \max$

Здійснимо рішення задачі, для цього використаємо програмне забезпечення і виконаємо послідовно розв'язок даної моделі

На відміну від промислових підприємств, де при створенні продукції широко використовується поділ праці (комплектуючі вироби частіше виготовляються на різних виробництвах) в аграрному секторі в більшості випадків певний продукт виробляється на кожному підприємстві.

Цей момент вимагає необхідність суворого пропорційного розподілу в комплектуванні будівлями та спорудами, технічними засобами, силовими та робочими машинами та іншими видами основних засобів. Крім того, на формування оптимальної структури основного капіталу аграрного виробництва має вплив вибраний напрямок та рівень спеціалізації господарств.

Проведемо розрахунок економічної ефективності від впровадження оптимізації посівних площ та порівняємо їх з фактичними даними представленими в табл. 3.5.

Загальна посівна площа не змінилася, а під відповідну культуру слід віднести площу: під озиму пшеницю - 473 га, під соняшник - 316 га, під озимий ріпак - 93 га. Витрати часу на виробництво продукції галузі скоротилися на 895 люд.-год. грн., а виробничі витрати на 102 тис. грн. По договірних поставок спостерігається наступні зміни. Суттєве зростання обсягів контрактних поставок лише по соняшнику на 2010 ц, по всім іншим товарним культурам змін не відбулося.

Таблиця 3.5

Економічна ефективність від впровадження оптимізації структури  
посівів на ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО»

Показники	2023	2024	Відхилення, +,
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	15007,3	14905,0	99,3
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	15876	15988,35	106,5
Прибуток - всього, тис. грн.	868,7	1083,35	124,7
в т.ч. на 100 га земельних угідь	98,49	122,83	124,7
Рівень рентабельності, %	5,79	7,27	+1,48

Проведені розрахунки оптимізаційної структури посівних площ дозволяють зробити висновки щодо їх ефективності використання, тобто розглянемо на скільки збільшився прибуток та рівень рентабельності при визначених змінах і визначимо знову доцільність впровадження оптимізаційної моделі.

Впровадження в ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» оптимізації структури посівних площ на перспективу дозволить поліпшити економічну ефективність виробництва. Рівень рентабельності зросте на 1,48 відсоткових пункти. Підприємство отримає прибуток більший на 214,65 тис. грн., а ефективність використання земельних угідь зросте на 24,7 %. Отже, розвиток сільськогосподарського виробництва та оптимізація землекористування забезпечать раціональне використання економічних ресурсів, сприятиме підвищенню ефективності діяльності у сільськогосподарському підприємстві та його конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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

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

Економічний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства – це система методів, інструментів та заходів, спрямованих на те, щоб зробити підприємство більш стійким на ринку, здатним витримувати конкурентну боротьбу та досягати своїх цілей.

Основні елементи економічного механізму:

Цілевизначення: чітке визначення цілей, яких прагне досягти підприємство, щодо підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз: проведення комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

Розробка стратегії: розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності, яка включає визначення пріоритетних напрямків, вибір методів та інструментів для їх реалізації.

Реалізація стратегії: впровадження розробленої стратегії в життя, що потребує чіткої організації роботи, контролю та коригування заходів.

Оцінка результатів: постійний моніторинг та оцінка результатів реалізації стратегії, внесення необхідних коректив.

В процесі маркетингового аналізу були виявлені наступні групи конкурентів для ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО»: сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства та приватні підприємства, які розташовані в одному регіоні. Для оцінки рівня конкурентних переваг ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» було визначено його рейтинг по відношенню до основних конкурентів. Досліджуване підприємство серед конкурентів займає друге місце з рейтинговою оцінкою – 19, а оціночне значення ключових факторів успіху становить – 3,8 бали.

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

Впровадження в ТОВ «ШНАЙДРУК-АГРО» оптимізації структури посівних площ на перспективу дозволить поліпшити економічну ефективність виробництва. Рівень рентабельності зросте на 1,48 відсоткових пункти. Підприємство отримає прибуток більший на 214,65 тис. грн., а ефективність використання земельних угідь зросте на 24,7 %. Отже, розвиток сільськогосподарського виробництва та оптимізація землекористування забезпечать раціональне використання економічних ресурсів, сприятиме підвищенню ефективності діяльності у сільськогосподарському підприємстві та його конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Поліщук Н.В. Функціонування економічних систем: моделі складових результативності : монографія. Вінниця : ВНАУ, 2010. 396 с.
2. Ярмоленко В.О., Поліщук Н.В. Складові результативності функціонування складних систем як об'єкти моделювання. *Вісник Черкаського університету. Серія Економічні науки*. Черкаси : ЧНУ, 2012. № 33(246). С. 86–93.
3. Ярмоленко В.О., Поліщук Н.В. Складові результативності економічного процесу: парадигма кількості та якості. *Ринки товарів та послуг України в умовах економічного зростання* : збірник наукових праць міжнар. наук.-практ. конф., 11 вересня 2008 р. Вінниця, 2008. С. 173–178.
4. Гріщенко І.В., Кобаль О.А. Оцінка показників в процесі фінансового планування підприємства. *Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України* : зб. наук. праць. Вінниця, 2020. С. 223–225.
5. Гріщенко І.В. Оцінка показників фінансової стійкості підприємства. *Перспективи розвитку фінансовоекономічного простору України* : зб. наук. праць. Вінниця, 2020. С. 208–211.
6. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Циганчук В.А., Мазур О.В. Методи забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проектів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2020. Вип. 60. С. 30–34.
7. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14>
8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. (2011). Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика. Монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 180 с.
9. Мун Х.К., Пірі Н. (1995). Конкурентоспроможність продукту, фірми, галузі та нації в глобальному бізнесі. *Огляд конкурентоспроможності*, 5 (1), 37-43.

10. Портер М.Е. (1998). Про конкуренцію. Бостон: Видавництво Гарвардської бізнес-школи.
11. Портер М.Е. (1998). Конкурентна перевага: створення та підтримка підвищеної продуктивності. – Нью-Йорк: Фрі Прес.
12. Портер М.Е. (1980). Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів. Нью-Йорк: Фрі Прес.
13. Калетнік Г.М., Здирко Н.Г. Державний контроль публічних закупівель: оцінка стану та напрями вдосконалення. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 6 (46). С.142-155. DOI: 10.37128/2411-4413-2019-6-16
14. Shevchenko Vasiliy V., Kokuytseva Tatiana V., Ovchinnikova Oksana P. Competitiveness of the enterprises of the Eurasian Economic Union: Assessment Methodology. 2019. URL: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/a19v40n37p15.pdf2>.
15. Мельник О.І. Теоретичні аспекти понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність аграр-ного підприємства». URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/melnyk-2.pdf>
16. V. Ntrebin, A. Overchuk, L. Mohelnytska. Enterprise competitiveness: theoretical aspects. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3650/140.pdf?sequence=>
17. Юлія Блуц, Маріка Валенте. У що обходяться гібридні війни: приклад України. Вокс Україна. 2020. URL: <https://voxukraine.org/u-shho-obhodyatsya-gibridni-vijni-priklad-ukrayini/>
18. Донських А. С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850>
19. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах глобалізації. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2019.56.0.3028>



20. Дяченко М. І., Альошкіна Л. П. Інвестиційно-інноваційна діяльність в аграрних підприємствах України. URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21796/Diachenko\\_Investyt\\_siino\\_innovatsiina\\_diialnist\\_v\\_ahrarykh\\_pidpryemstvakh\\_Ukrainy.pdf?sequence =](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21796/Diachenko_Investyt_siino_innovatsiina_diialnist_v_ahrarykh_pidpryemstvakh_Ukrainy.pdf?sequence=)
21. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності України в умовах макроекономічної нестабільності. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.60.0.6003>
22. Правдивець О. М. Стандартизація підготовки фахівців з організації та ведення військового обліку, як фактор забезпечення економічної безпеки підприємств. 2021. URL: <http://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/467/495>
23. Formosa Jacinto<sup>1</sup>, Elizabeth A du Preez. The role of small and medium enterprises in development of tourism in a post-war context: the case of Angola. 2018. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=728427>
24. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю. Б. Іванов та ін. ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
25. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. С. 9–19.
26. Франів І. А., Коваль Л. М., Русин-Гриник Р. Р. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Механізм регулювання економіки. 2010. No 3. Т. 1. С. 149–154.
27. The Battle for New York: A Case Study of Applied Digital Threat Modeling at the Enterprise Level / Rock Stevens and others. 2018. URL: <https://www.usenix.org/system/files/conference/usenixsecurity18/sec18-stevens.pdf>
28. Волонтерський рух: світовий досвід та українські громадянські практики : аналіт. доп. НІСД – 2015. URL: <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/volonter-697e4.pdf>

29. World Competitiveness Ranking. IMD. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>
20. Index of economic freedom of Ukraine. URL: <https://www.heritage.org/index/country/ukraine>
30. Security threats index – Country rankings. URL: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/security\\_threats\\_index/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/security_threats_index/)
31. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Суханова Алла Валеріївна, кандидат економічних наук, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382>
32. Tokarchuk D. M., Pryshliak N. V., Tokarchuk O. A., Mazur K. V. Technical and Economic Aspects of Biogas Production at A Small Agricultural Enterprise with Modeling of the Optimal Distribution of Energy Resources for Profits Maximization. *INMATEH – Agricultural Engineering*. 2020. № 61 (2). P. 339–349. DOI: <https://doi.org/10.35633/inmateh-61-36>.
33. Pryshliak N., Tokarchuk D.M. Socio-economic and Environmental Benefits of Biofuel Production Development from Agricultural Waste in Ukraine. *Environmental & Socio-economic Studies*. 2020. Vol. 8, Issue 1. P. 18–27. DOI: <https://doi.org/10.2478/environ-2020-0003>
34. Pryshliak N., Lutsiak V., Tokarchuk D., & Semchuk I. The Empirical Research of the Potential, Awareness and Current State of Agricultural Waste Use to Ensure Energy Autonomy of Agricultural Enterprises of Ukraine. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2020. № 11 (7). P. 1634–1648. DOI: [https://doi.org/10.14505//jemt.v11.7\(47\).04](https://doi.org/10.14505//jemt.v11.7(47).04).
35. Kaletnik G., Pryshliak N., Tokarchuk D. Potential of Production of Energy Crops in Ukraine and Their Processing on Solid Biofuels. *Ecological Engineering & Environmental Technology*. 2021. Vol. 22. Issue 3. P. 59–70. DOI: <https://doi.org/10.12912/27197050/135447>.
36. Богуславський Є. І., Горяник О. В. Диверсифікація

сільськогосподарського виробництва. *Агросвіт*. 2016. № 8. С. 40-47.

37. Донських А.С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850>

38. Іванова Л. Організаційно-економічні засади підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 11. С. 45-51.

39. Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. № 4. С. 13-20.

40. Калюжна О., Мірошніченко І., Черепньова А. Стратегії підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Науковий Вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. № 2 (9), грудень. С. 17-22.

41. Markina I., Somych N., Shkilniak M., Chykurkova A., Lopushynska O. Managing resource-saving development of agri-food enterprises in the context of food security and sustainability: strategic aspects. *Central European Management Journal*. 2021. 29(3), pp. 114-135.

42. Маховський Д.В. Складові підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука*. 2013. № 22. С. 89-92.

43. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва *Економіст*. 2009. № 12. С. 58–61.

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

45. Українська модель аграрного розвитку та її соціоекономічна переорієнтація: наук. доп.: за ред. В. М. Гейця, О. М. Бородіної, І. В. Прокопи; НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. Київ. 2012. 56 с.

46. Ульянченко О.В. Формування та використання ресурсного

потенціалу в аграрному секторі: монографія. Харків. 2006. 357 с.

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

48. Слюсарчик Б., Педченко Н. Еволюція і співвідношення понять конкуренції та конкурентоспроможності. *Академічний огляд*. 2019. № 1. С. 20–26.

49. Шпикуляк О.Г., Воскобойник Ю.П., Овсянніков О.В. Формування конкурентоспроможності в аграрній економіці. *Агроінком*. 2007. № 9–10. С. 4–8.

50. Бондаренко В.М., Гонтарук Я.В. Аналіз стану та перспектив розвитку АПК України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (26). С. 86–98. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-2\(26\)-86-98](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-2(26)-86-98)

51. Бондаренко В.М., Гонтарук Я.В. Формування моделей маркетингу взаємодії сільськогосподарських підприємств з виробництва біопалива. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-072/2022-37-67>

## ДОДАТКИ