

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ  
Завідувач кафедри маркетингу  
д.е.н., професор  
Виноградова О.В. \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » травня 2022 року

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи  
на тему:

**«КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА  
ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ»**

Виконав: студентка 4 курсу, групи МРД-41

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Войтович Діана Павлівна \_\_\_\_\_

Керівник: к.т.н., доц. Совершенна І.О. \_\_\_\_\_

Рецензент: д.е.н., проф. Гусєва О.Ю. \_\_\_\_\_

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**  
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва  
Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри маркетингу

Виногорова О.В. \_\_\_\_\_

«16» лютого 2022 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Войтович Діана Павлівна

---

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Розробка маркетингових комунікацій на основі технологій вірусного маркетингу»

керівник кваліфікаційної роботи к.т.н., доц. Совершенна І.О.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «\_\_\_» грудня 2022 року № \_\_\_\_\_

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «\_\_\_» травня 2022 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.

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

1. Теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємства

2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» на ринку сільгоспвиробників.

3. Пропозиції щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу:

Таблиць – 23

Рисунків - 20

6. Дата видачі завдання 16.02.2022 р.

## Зміст

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I.....	7
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Поняття та структура, класифікація, види конкурентоспроможності підприємства .....	7
1.2. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства .....	12
1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та напрями її підвищення .....	15
Висновки до 1 розділу .....	21
РОЗДІЛ II.....	23
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» НА РИНКУ СІЛЬГОСПВИРОБНИКІВ .....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агроінвестконтакт» та середовища його функціонування.....	23
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників .....	30
2.3. Вивчення факторів впливу та оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агроінвестконтакт» .....	36
Висновки до 2 розділу .....	43
РОЗДІЛ III .....	45
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	45
ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ».....	45
3.1. Обґрунтування концепції та розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства .....	45
3.2. Очікувана ефективність запропонованих заходів .....	52
Висновки до 3 розділу .....	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	59
ДОДАТКИ.....	65

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проблема підвищення та підтримання конкурентоспроможності підприємств є одним з найбільш актуальних завдань фундаментальних і прикладних досліджень в економіці. Вагомим фактором, що визначає розвиток методів конкурентної боротьби, є глобалізація. У процесі глобалізації надзвичайно загострилася конкуренція між підприємницькими утвореннями за ринки збуту товарів, іноземні інвестиції, інновації та нові технології. Глобалізація є незворотнім процесом, що істотно змінює умови господарювання. Результатом дії механізму конкуренції є селекція товаровиробників, заснована на їх конкурентоспроможності, володінні ключовими ресурсами і компетенціями. У зв'язку з цим виникає проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств в нових умовах, що визначаються процесом глобалізації.

У сучасному діловому середовищі виробники та постачальники послуг постійно зазнають конкурентного тиску, й завжди існують проблеми зі збереженням існуючих позицій на ринку та розвитком компанії. Здатність протистояти конкуренції забезпечує така економічна категорія як конкурентоспроможність.

Ринкові умови вимагають підтримання високого рівня конкурентоспроможності. Це один із ключових факторів успіху компанії на внутрішньому та міжнародному ринках. Термін «конкурентоспроможність» стосується товарів, виробників та постачальників послуг, регіонів і навіть окремих країн та національних економік.

Наукові досягнення вітчизняних та зарубіжних вчених з окресленого кола питань свідчать про різноманітність досліджень, пов'язаних з конкуренцією та конкурентоспроможністю суб'єктів економічної діяльності. На сьогодні це чи не найпоширеніша тематика серед економістів. Так, вважаємо за необхідне особливо наголосити на працях Г. Л. Азоєва, П. С. Зав'ялова, С. М. Клименко, Н. І.

Перцовського, Р. А. Фатхутдінова, З. Є. Шершньової та цілої низки інших, не менш відомих вчених.

**Метою** роботи є дослідження теоретичних засад, методичних підходів та розробка практичних рекомендацій з підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Відповідно до мети роботи було поставлено та розв'язано такі **завдання**:

- визначити поняття та структуру, класифікацію, види конкурентоспроможності підприємства;

- обґрунтувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;

- визначити методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та напрями її підвищення [Тoc55942966](#);

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Агроінвестконтакт» та середовища його функціонування;

- здійснити аналіз фінансово-економічних показників;

- вивчити фактори впливу та оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю компанії;

- обґрунтувати концепцію та розробку стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- розрахувати очікувану ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом** дослідження є процес формування конкурентоспроможності підприємства у ринкових умовах.

**Предметом** дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та прикладні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства.

**Методи дослідження.** У роботі застосовано сукупність методів і підходів, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження. Методи аналізу та синтезу застосовано для уточнення поняття конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Методи порівняння конкурентних позицій застосовано для оцінки ситуації на ринку послуг.

**Інформаційною базою** дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також офіційна фінансова звітність підприємства.

**Практична цінність** результатів дослідження полягає у можливості застосування розглянутих методик підвищення і оцінювання конкурентоспроможності підприємства в господарській діяльності компаній в Україні.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. У роботі міститься 24 таблиці, 14 рисунків, 6 додатків. Загальний обсяг роботи – 68 сторінок, з них основного тексту – 68 сторінок.

# РОЗДІЛ I

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття та структура, класифікація, види конкурентоспроможності підприємства

В усі історичні періоди економічне суперництво було рухомою силою суспільно-господарського розвитку. Сучасна, звична для нас, економічна історія розрізняє дві основні форми суперництва: капіталістичну конкуренцію та соціалістичне змагання. Для економічної системи України сьогодні характерна капіталістична (ринкова) конкуренція.

Узагальнене значення економічної конкуренції означає особливий вид ділових стосунків між суб'єктами господарювання з використанням сучасних організаційних, маркетингових та управлінських інструментів для досягнення поставлених фінансово-економічних цілей. Похідною від «конкуренції» є економічна категорія «конкурентоспроможність», яку прийнято трактувати як здатність суб'єктів економічної діяльності витримувати конкурентну боротьбу на ринку, при цьому оперативно адаптуватись до динамічних умов господарювання [11]. Важливо зазначити, що розвиток конкурентних відносин створює умови для зростання конкурентоспроможності. Часто конкурентоспроможність підприємства виступає комплексним показником, що показує успіх суб'єкта господарювання. В нинішніх умовах господарювання конкурентоспроможність є вирішальним чинником виживання і успішного функціонування підприємства в агресивному конкурентному середовищі [54].

У трактуванні даної категорії погляди різних науковців ідентичні, але нами з'ясована головна суттєва відмінність між дефініціями конкурентоспроможності підприємств: глибина проникнення у економічну суть терміну, а також аспект розгляду. На нашу думку, в недостатній мірі виділена вченими теорія, що оснований на перевазі саме інноваційних компонентів. Але аспекти цієї теорії

частково виявлені у роботах Тарнавської Н.П. та Макарової І.І., Беглиці В.П. [50]. Можна стверджувати, що майбутнє суб'єктів конкурентоспроможності прямо залежить саме від їх інтенсивного розвитку та інноваційних компонентів у стратегіях підприємств, галузей та економіки держави.

На основі існуючих поглядів науковців нами було систематизовано трактування ними та розуміння значення конкурентоспроможності підприємств у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Систематизація наукових поглядів щодо «конкурентоспроможності підприємства», її ролі та значення**

№	Автор	Підхід до опису «конкурентоспроможності»			
		Класичний	Ринковий	Внутрішньо фірмовий	Новітній
1.	Сумець О.В., Сомова О.Є., Пеліхов Є.Ф.	+	+		
2.	Ансофф І.	+	+		
3.	Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І.	+		+	
4.	Портер М.	+	+	+	+
5.	Карлофф Б.		+		
6.	Іванов Ю.Б.		+		+
7.	Фатхутдінов Р.А.		+		+
8.	Воронкова А.Е.		+	+	+
9.	Синько В.		+		
10.	Градов А.П.		+		
11.	Куц Л.Л.		+		+
12.	Тарнавська Н.П., Макарова І.І.				+
13.	Беглиця В.П.			+	+
14.	Радько В.М.		+		+

*Джерело: складено на основі [3, 19, 45, 47, 49, 52 ]*

Принцип побудови: на основі теоретичного викладу суті конкурентоспроможності, її ролі та значення, науковців було поділено на групи, відповідно до їх підходу до її розуміння: класичний, ринковий, внутрішньо



фірмовий, новітній. Класичний підхід характеризується поглядом, схожим з первинними розуміннями конкурентоспроможності, а саме: «конкурентоспроможність – відносна характеристика переважання суб'єкта господарювання за рахунок набутого економічного потенціалу». На відміну від класичного, ринковий підхід більш конкретно включає ринкові фактори конкурування (ціну, частку ринку, ресурси). Внутрішньофірмовий підхід розглядає конкурентоспроможність абстаговано на рівні підприємства. Кардинально відмінним від попередніх є новітній підхід, у якому до інструментів суперництва віднесено інноваційність як спецефічний фактор (в тому числі і врахування раніше не використовуваних економічних категорій при оцінці конкурентоспроможності), а також інформацію як фактор конкурентоспроможності XXI століття.

Оскільки у дефініціях авторів присутні декілька підходів, та їх не поділено на чіткі групи. Але ми вважаємо за доцільне виокремити групу новітнього підходу, оскільки та несе в собі актуальний характер для сьогодення, а її виокремлення дозволить виділити певні характеристики сучасних трактувань.

Автори Сумець О. В., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф. [47] трактують конкурентоспроможність як здатність протистояти конкурентам та перемагати їх. На основі поглядів основоположників (М. Портера та І. Ансоффа) досліджуваної нами економічної категорії, викладемо наступне визначення: конкурентоспроможність підприємства – це його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів.

З точки зору потенціалу підприємства, Федонін О. С., Репіна І. М. та Олексюк О. І. [52] трактують конкурентоспроможність як комплексну порівняльну характеристику, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств – конкурентів. На думку М. Портера, конкурентоспроможність підприємства є відображенням відносного рівня

ефективності використання усіх видів наявних у цього підприємства виробничих ресурсів [43]. Конкурентоспроможність є порівняльною характеристикою підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно до аналогічних показників інших підприємств певної однорідної групи. З точки зору Р. А. Фатхутдінова, конкурентоспроможність – це важлива системна ознака певного об'єкту, яка характеризується мірою реального або потенційного задоволення ними існуючої конкурентної потреби (призначення об'єкту) в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку (в певній сфері людської діяльності. В роботі Градова А. П. під конкурентоспроможністю розуміється порівняльні переваги підприємства по відношенню до інших підприємств даної галузі як національної економіки, так і світового ринку.

Вибірковий аналіз вище наведених наукових джерел дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність є відображенням наявності у підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку у сферах, які пов'язані з ключовими факторами конкуренції або які обумовлюють об'єктивні можливості цього підприємства та його конкурентів щодо досягнення певних однорідних цілей.

Отже, конкуренція між підприємствами – це суперництво стосовно задоволення власних інтересів: вигідних умов виробництва та збуту товарів, одержання високих прибутків, домінування на певному ринку.

Основою конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його продукції. Компанія діє на ринку в постійному суперництві з конкурентами. Стан конкурентного середовища та дії конкурентів впливають на маркетингові рішення компанії, її плани і політику. Виділяють три основних види конкуренції:

- Функціональну. Така конкуренція виникає між різними товарами (послугами), що задовольняють одну і ту саму потребу (наприклад, автомобільні та залізничні перевезення);

- Видову. Цей вид конкуренції виникає між товарами (послугами) одного виду, але мають, принаймні, одна істотна відмінність (наприклад, мотоцикли з різною потужністю двигуна);

- Предметну. Конкуренція між товарами різних виробників, що мають практично однакові властивості.

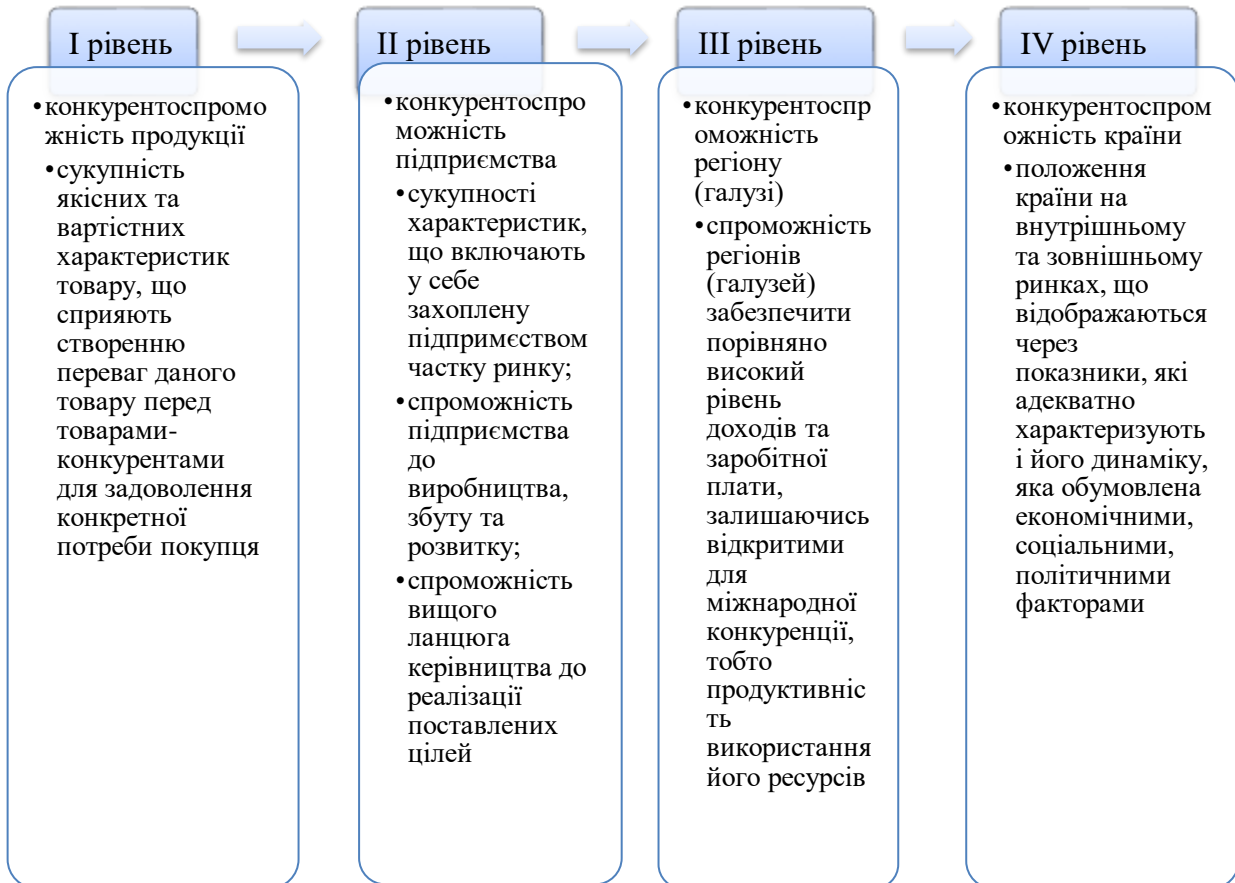


Рис. 1.1. Ієрархія рівнів конкурентоспроможності

*Джерело: [26]*

Збір інформації про конкурентне середовище зазвичай проводиться з метою отримання вихідних даних для відповіді на наступні питання:

- які організації, що діють на ринку, є конкурентами компанії;
- яку частку ринку займає кожен з конкурентів;
- які маркетингові програми застосовують конкуренти і наскільки вони ефективні;
- як конкуренти реагують на маркетингові дії компанії;
- на якій стадії життєвого циклу знаходяться товари конкурентів;

- яке фінансове становище конкурентів, їх організаційна структура і рівень менеджменту;
- якою є стратегія конкурентів і які методи вони використовують в боротьбі за ринок.

## **1.2. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства**

В основі системи управління конкурентоспроможністю підприємства через організаційно-економічний механізм лежить управління факторами конкурентоспроможності. Впливаючи на фактори конкурентоспроможності, підприємство може управляти рівнем своєї конкурентоспроможності, покращуючи при цьому конкурентні позиції на ринку. Фактор конкурентоздатності – безпосередня причина, наявність якої необхідно і досить для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності. Під впливом фактора змінюється критерій конкурентоспроможності. Критерій – ознака, на підставі якого проводиться оцінка.

Враховуючи загальні тенденції розвитку світової економіки, маємо визнати, що основними факторами впливу на ефективність і конкурентоспроможність стають знання, інтелектуальний капітал та їх інноваційні і технологічні здобутки у вигляді нових товарів, нових технологій, а також нових потреб суспільства та можливостей щодо більш якісного їх задоволення. В цих умовах найбільш привабливою нам вважається інноваційно–технологічна модель отримання конкурентних переваг. Іншими словами, концепція ефективної конкуренції можлива лише на основі інновацій. Й. Шумпетер, засновник інноваційної теорії, довів, що ефективна конкуренція можлива лише за умов динамічної економіки, що ґрунтується на поширенні новацій [57].

Науковиця Балабанова Л. В. [2], під час класифікації детермінантів конкурентоспроможності, розділила фактори на зовнішні та внутрішні. Внутрішніми є, власне, ймовірні конкурентні переваги самого підприємства, в той

час як зовнішні характеризують інфраструктуру, галузь, державу (середу функціонування підприємства). Явно не виділяють, але логічно прослідковується розмежування факторів на зовнішні та внутрішні в роботі Красностанової Н. Є. та Маковєєва П. С. Автори виділяють наступні фактори конкурентоздатності підприємства: НДДКР, виробництво, маркетинг, персонал, організація, інше.

На основі здійсненого критичного огляду різних підходів щодо класифікації факторів впливу на рівень конкурентоспроможності, нами було розроблено власну класифікацію. А також поділено детермінанти для розмежування сторін впливу (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

*Джерело: Розроблено автором.*

Ми поділяємо практичну значущість інтегрального підходу, а тому вбачаємо доцільність у формуванні проміжних інтегральних чинників. Таким чином, групи часткових чинників складають макро- та мікрочинники. А добуток останніх формують інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства.

Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає створення на підприємстві організаційної структури, що здійснює маркетингову діяльність. Організаційна структура маркетингової діяльності – сукупність служб, відділів,

підрозділів, в складі яких є працівники, що займаються маркетинговою діяльністю. Організаційні структури маркетингу залежать від ресурсів, якими володіє підприємство, специфіки продукції та ринків, від сформованої структури управління. Основними видами організаційних структур служби маркетингу є функціональна, товарна, ринкова, товарно–ринкова (матрична), функціонально–товарна, функціонально–ринкова організація служби маркетингу.

Для реалізації поставлених цілей підвищення рівня конкурентоспроможності необхідні ресурси. Сукупність організаційних, фінансово-економічних, трудових, інформаційних, технологічних та інших ресурсів підприємства становить конкурентоспроможний потенціал підприємства. Ресурси підприємства, як правило, обмежені в рамках конкретного просторово-часового інтервалу, що вимагає їх оптимального використання. Обмеження по ресурсах може привести до перегляду раніше встановлених цілей і вибору методів впливу.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе методи впливу. У загальнонауковому плані, метод (від грец. Methodos – шлях дослідження, теорія, вчення) – «спосіб досягнення будь-якої мети, вирішення конкретного завдання; сукупність прийомів або операцій практичного і теоретичного освоєння (пізнання) дійсності». Метод управління – спосіб впливу суб'єкта на конкретний об'єкт управління, за допомогою якого досягається мета, вирішуються поставлені завдання.

Визначення напрямків управління конкурентоспроможністю є важливим елементом в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг. Напрями можуть бути визначені на підставі цільових сегментів з точки зору сприйняття зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентоспроможності.

Засоби впливу відображають індивідуальність як об'єкта, так і суб'єкта управління і залежать від наявних ресурсів і завдань.

За допомогою методів та інструментів підприємство має можливість відстежувати зміни в зовнішньому середовищі, вносити своєчасні корективи в

процес управління конкурентоспроможністю, здійснювати контроль і проводити організаційні зміни.

Формування механізму управління конкурентоспроможністю має спиратися на сукупність принципів системності, цільової спрямованості, урахування специфіки діяльності, інформаційного забезпечення, використання сучасних технологій і інструментів, комплексної оцінки факторів. Особливе значення в процесі управління конкурентоспроможністю мають принципи інноваційності, корпоративності, креативності, інтегрованості.

Організаційно-економічний механізм управління в загальному розумінні являє собою організаційно-економічні форми взаємовідносин суб'єктів управління, що виникають при вдосконаленні об'єктів управління, а також економічні методи і інструменти, які при цьому використовуються. Обов'язковими елементами будь-якого організаційно-економічного механізму є суб'єкти управління, організаційні форми їх взаємовідносин, об'єкти управління, економічні методи, результати управління, опис умов управління.

### **1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та напрями її підвищення**

Розробка системи показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства кардинально залежить від суті підходу, його особливостей.

Наприклад, Мартиненко В. О. [31] у розрахунку показника рівня конкурентоспроможності підприємства вбачає добуток індексу конкурентоспроможності по всій продукції та індексу відносної ефективності. Недоліком даного методу є проблемність розрахунку конкурентоспроможності сукупної продукції, що випускається, яка може включати десятки позицій. Також даний вчений, як і група науковців (Артур А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Голубков Є.П., Максимов І. та ін.) вважають практично корисним та доцільним розраховувати конкурентоспроможності за інтегральним підходом. В його

інтерпретації показник має назву «коефіцієнт життєздатності». В свою чергу, даний показник складається із суми зважених коефіцієнтів (поточної та абсолютної ліквідності, маневреності власних коштів та ін.).

На відміну від попереднього вченого, Максимова І. [29] вбачає більш доцільним використовувати у структурі інтегрального такі проміжні показники як узагальнений критерій ефективності виробничої діяльності підприємства, узагальнений критерій фінансового стану, узагальнений критерій ефективності маркетингової діяльності, критерій конкурентоспроможності продукції. За таким підходом нескладно простежити більш глибокий аналіз економічних категорій, що описують стан підприємства.

Більш кардинальний підхід до розрахунку прослідковується в розробках Шальмінової А. С., адже він базується на теорії корисності. В її роботі для оцінки конкурентоспроможності пропонується розраховувати систему показників ефективності виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності організації збуту і просування товару, конкурентоспроможності самого товару, а також ефективності інноваційного процесу. Кардинальна відмінність такого підходу полягає в інтерпретації інтегрального показника конкурентоспроможності у середню геометричну зважену.

Найбільш відомі на сьогоднішній день моделі і методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна розділити на дві групи: загальнонаукові та спеціалізовані (рис. 1.3).

До загальнонаукових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться диференційний і комплексний.

Диференційний метод оцінки конкурентоспроможності являє собою порівняння одиничних показників досліджуваного і аналогового підприємства.

Застосування цього підходу дозволяє встановити: чи досягнуто рівень параметрів аналізованого об'єкта параметрів еталонного, за якими параметрами не досягнуть, які з параметрів істотно відрізняються від еталону.



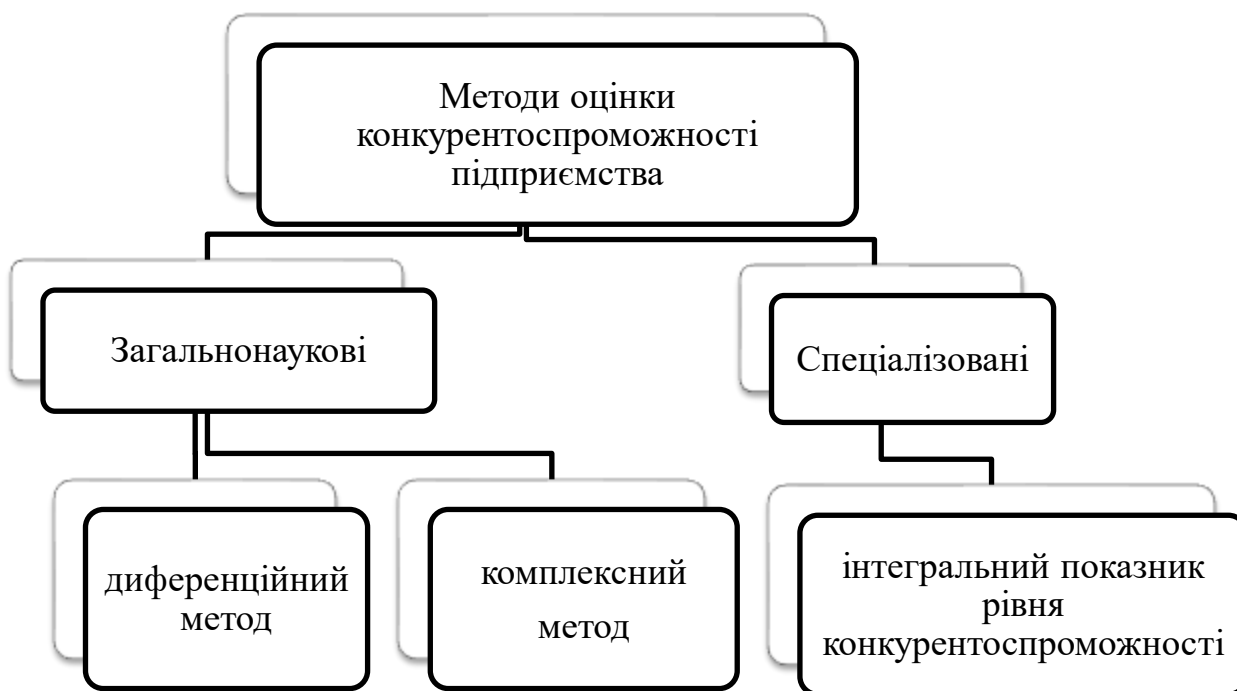


Рис. 1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Цей метод дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності досліджуваного підприємства або наявності недоліків в порівнянні з фірмою-аналогом. Він не враховує вплив вагомості кожного параметра. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності вживається для ліквідації цього недоліку.

Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності полягає в використанні групових інтегральних змішаних показників. Оцінка здійснюється шляхом порівняння показників аналізованого суб'єкта з аналогічними показниками обраного еталона. Перевагою цього методу є простота розрахунку і можливість точної інтерпретації результатів, а головний недолік полягає в неповній характеристиці діяльності підприємства.

Крім загальнонаукових методів існують також методи, які об'єднують в собі суть як диференціальних, так і маркетингових підходів. Фактично ці методи можна поділити такі три групи: аналітичні, аналітико-прогностичні, графічні.

До аналітичних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства слід відносити метод оцінки конкурентоспроможності через інтегральний показник, оцінка конкурентоспроможності на основі розрахунку ринкової частки, оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі теорії ефективної конкуренції.

Перевагами описаних методів є простота розрахунків і легке порівняння показників підприємства з еталонним.

До недоліків даної групи методів можна віднести суб'єктивний вплив на оцінку показників конкурентоспроможності з боку експертів, а також обмежена доступність інформації про діяльність досліджуваного підприємства.

Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства включає в себе два елементи, а саме критерій, що відображає рівень задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) і критерій ефективності виробництва (рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності) (формула 1.1).

$$K = \sum_{i=1}^n W_i \times k_i, \quad (1.1)$$

де  $K_i$  – приватні показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства;

$W_i$  – вага окремих факторів в їх загальній сумі.

Якщо інтегральний показник дорівнює 1, тоді рівень конкурентоспроможності дорівнює рівню конкурентоспроможності суперника; якщо ж інтегральний показник менше 1, то аналізована фірма менш конкурентоспроможна, ніж конкурент; і нарешті, якщо інтегральний показник більше 1, то досліджуваний виробник має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж конкурент. Перевагами є простота, наочність, можливість отримати достовірні оцінки конкурентних позицій підприємства, але, він може бути використаний лише для оцінки конкурентоспроможності підприємств, що випускають один вид продукції, тоді як для щодо диверсифікованих фірм потрібен аналіз не одного товару, а всієї товарної маси. Крім того, знайти для порівняння два або більше конкурента, ідентичних за видами і структурі продукції дуже важко.

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності включають в себе: метод кругових діаграм, багатокутник конкурентоспроможності, метод гістограм, матричні методи. За допомогою даної групи методів є можливість оцінити стан

аналізованого підприємства в порівнянні з конкурентами в наочному вигляді. Недоліком методу є відсутність досить детальної кількісної характеристики підприємства по всіх оцінюваних показниках.

Багатокутник конкурентоспроможності – це метод, який дозволяє швидко провести аналіз конкурентоспроможності компанії в порівнянні з ключовими конкурентами і розробити ефективні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності. Метод побудови багатокутника конкурентоспроможності дає підприємству можливість графічно зобразити гідності і недоліки – як свої власні, так і конкурентів – на основі певного переліку показників.

Окремий напрямок в графічних способах оцінки конкурентоспроможності займають матричні методи. До них відносяться:

- матриця «зростання / частка», розроблена провідною консалтинговою компанією Boston Consulting Group («BCG»);
- матриця «привабливість галузі / позиція в конкуренції», яка була створена компанією General Electric [17, с.298].

Вони засновані на ідеї розгляду процесів конкуренції в динаміці, що є їх головною перевагою. Теоретичною базою матричних методів служить концепція життєвого циклу товару і технології. Будь-який товар або технологія з моменту появи на ринку і до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу, які включають в себе впровадження, зростання, насичення та спад. На кожному етапі підприємство може продавати продукт даної технології в тих чи інших масштабах, що об'єктивно відбивається в займаній частці на ринку і в динаміці продажів.

Серед табличних методів виділення конкурентних переваг можна виділити SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил за М. Портером (Porter five forces analysis), PEST-аналіз тощо [14, 25].

Таким чином, конкурентоспроможність є всебічним і багатогранним поняттям та існує значна кількість методик для її оцінки. Здійснивши аналіз розроблених на сьогодні методів оцінювання рівня конкурентоспроможності

підприємства, виділивши їх переваги та недоліки, ми прийшли до висновку, що для коректної оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції (послуг) слід використовувати різні способи з цих груп. Значна кількість існуючих методів дає можливість підібрати найбільш ефективний і простий метод оцінювання для кожного конкретного підприємства і галузі.

## Висновки до 1 розділу

Конкурентоспроможність є всебічним і багатогранним, комплексним поняттям, існує значна кількість методик для її оцінки.

Аналіз існуючих вітчизняних та зарубіжних методик діагностування конкурентоспроможності підприємства дозволив виявити наступні тенденції: несистематизованість дефініцій «конкурентоспроможності підприємства» призвела до відсутності чіткої систематизації методів її оцінки; переважна більшість авторів не зазначає у власних методиках рівень конкурентоспроможності (продукція, підприємство, галузь, економіка), а тому їх «універсальність» сумнівна.

Найбільш відомі на сьогоднішній день моделі і методи оцінки конкурентоспроможності підприємства двох груп: загальнонаукові (диференційний і комплексний) та спеціалізовані (інтегральний показник рівня конкурентоспроможності). Крім загальнонаукових методів існують також методи, які об'єднують в собі суть як диференціальних, так і маркетингових підходів: аналітичні, аналітико-прогностичні, графічні.

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності включають в себе: метод кругових діаграм, багатокутник конкурентоспроможності, метод гістограм, матричні методи. Вони дають можливість оцінити стан підприємства в порівнянні з конкурентами в наочному вигляді.

До найпоширених матричних методів оцінки конкурентоспроможності відносяться: - матриця «зростання / частка ринку» компанії Boston Consulting Group («BCG»); - матриця «привабливість галузі / позиція в конкуренції» компанії General Electric. Серед табличних методів визначення конкурентних переваг можна виділити SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил за М.Портером, PEST-аналіз тощо.

Здійснивши аналіз існуючих на сьогодні методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, їх переваг та недоліків, ми прийшли до висновку, що для коректної оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції (послуг) слід використовувати різні способи з цих

груп. Значна кількість існуючих методів дає можливість підібрати найбільш ефективний метод оцінювання для кожного конкретного підприємства.

Враховуючи загальні тенденції розвитку світової економіки, маємо визнати, що основними факторами впливу на конкурентоспроможність підприємства є знання, його інтелектуальний капітал та інноваційні і технологічні здобутки у вигляді нових товарів, нових технологій, а також поява нових потреб суспільства.

## РОЗДІЛ II

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» НА РИНКУ СІЛЬГОСПВИРОБНИКІВ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агроінвестконтакт» та середовища його функціонування

ТОВ «Агроінвестконтакт» — сільськогосподарське підприємство, засноване у 2013 р. у селі Волосівка Чуднівського р-ну Житомирської обл. Входить до структури компанії «АІК Груп» [63].

«АІК Груп» (AIK GROUP) — група компаній, що спеціалізується на вирощуванні, зберіганні та реалізації сільськогосподарських культур і являє собою прогресивну інноваційну формацію – об’єднання «міні-агрохолдінгів», що набирає обертів в Україні.

До агрохолдингу входять 8 підприємств. Найбільше — «Агроінвестконтакт» (Чуднівський район Житомирської області), має найбільшу кількість землі — 5 тис. га. Крім нього, є ще 5 компаній-сільгоспвиробників. Це «Агроінвестзерно» – 1,7 тис. га (Старосинявський район Хмельницької області), «Агро-Поділля та К» – 1,2 тис. га (Вінницький район Вінницької області), «Куриловецьке та К» – 2,3 тис. га (Жмеринський район Вінницької області), Бриківське - 0,3 тис.га (Тернопільська обл., Шумський район). До структури групи також входять «Красилівський Елеватор АІК» (потужність зберігання 10 тис. т), «Чуднівський Елеватор АІК» (потужність зберігання 30 тис. т) та трейдингова компанія «АІК Трейдінг».

Адреса ТОВ «Агроінвестконтакт»: Україна, 13232, Житомирська обл., Чуднівський р-н, село Волосівка, вул. Московська, будинок 1 А. Керівник: Чедія Вальтер Єсайович. Чисельність персоналу – 250 осіб [63].

Основний вид діяльності: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Земельний банк ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» складає більше 5 тис. га. Основні напрямки діяльності: зернові, зернобобові, олійні культури. Продукція: пшениця, кукурудза, соя, соняшник, ріпак. Компанія експортує продукцію в наступні країни: Бельгія, Іран, Ізраїль, Південна Корея, Нідерланди, Нігерія, Пакистан, Португалія, Південно-Африканська Республіка, Іспанія, Таїланд, Туреччина, Єгипет [63].

Виробничі компанії Групи Компаній АІК використовують посівний матеріал визнаних міжнародних та українських виробників. Кукурудза та соняшник вирощуються з гібридного насіння (F1), що закуповується щорічно. Гібридне насіння завжди забезпечує більш високу врожайність і якість, ніж насіння, вільно запилюваних сортів. Крім кукурудзи та соняшника, використовується гібридне насіння ріпаку. Пшениця, соя та ячмінь вирощуються з елітного насіння, яке спочатку закуповується у селекціонерів, а потім вирощується на полях чотирьох фермерських господарств групи, сертифікованих для промислового виробництва насіння цих культур.

Агрономи використовують ротацію культур, щоб скористатися ефектом синергії, що виникає під час посадки однієї культури після збирання врожаю іншої. Наприклад, азот, яким збагачує ґрунт соя, сприяє зростанню пшениці та кукурудзи. Ротація культур також є основою нехімічного контролю над паразитами, порушуючи їх життєвий цикл і перешкоджаючи бурхливому зростанню бур'янів, характерному монокультурних полів. Група проводить ротацію рослин з різною глибиною укорінення, що покращує структуру ґрунту.

Підбір видів вирощуваних культур проводиться шляхом узагальнення даних, що отримуються з фермерських господарств, бізнес-планів, і стратегії головного офісу на майбутній період. При виборі культур беруться до уваги регіональні особливості їхнього вирощування.

Зберігання зібраного врожаю проводиться на ТОВ «Чудновський елеватор АІК», елеватор оснащений сучасним обладнанням для зберігання, обробки, аналізу та відвантаження продукції. При продажу, можливе відвантаження на



залізничний та автомобільний транспорт. Навантаження проводиться в цілодобовому режимі [63].

Україна посіла друге місце в світі за загальним обсягом експорту зернових, це показав успішний маркетинговий рік (з липня 2019 року до червня 2020-го). Україна експортувала 56,7 мільйона тон зернових та зернобобових культур за рік, однак результат 2020/2021 маркетингового року був трохи гірший – біля 50 мільйонів тон) через проблеми з кліматом. Втім, в кількарічній перспективі Україна зберігатиме лідерські позиції в галузі, в той час як попит і ціни на продовольство у світі зростатимуть.

Аграрний сектор був і залишається основою для забезпечення продовольчої безпеки держави та її економічного розвитку — 17% ВВП України припадає на аграрну галузь. У 2019 році в аграрному секторі було зайнято 3,26 млн працюючих, що склало 19,9% усіх зайнятих в економіці. 2020 рік для аграрного сектору був не дуже результативним. Аналіз динаміки та структури продукції сільського господарства (табл. 2.1) доводить, що у 2020 році спостерігається незначне зниження загального обсягу продукції — 8,81%. Протягом останніх років у структурі продукції сільського господарства переважає продукція рослинництва, її питома вага коливається в межах від 77,33 до 79,11%. Якщо проаналізувати цей показник у розрізі категорій виробників, то можна зробити висновок, що виробництво сільськогосподарської продукції найбільше зосереджено у підприємствах та фермерських господарствах. Значну питому вагу продукції виробляють й господарства населення - 35,35%.

Таблиця 2.1

**Продукція сільського господарства, млн грн.**

Основні показники	2018		2019		2020		Відхилення	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	+, -	%
<b>Всього</b>	671294	100	680982	100	612122	100	-59172,5	91,19
У т.ч. продукція рослинництва	529348	78,85	538706	79,11	473377	77,33	-55970,5	89,43
продукція тваринництва	141947	21,15	142277	20,89	138745	22,67	-3202	97,74
У т.ч. підприємства	437999	65,25	449806	66,05	395718	64,65	-42280,9	90,35

## Продовження табл.2.1

Основні показники	2018		2019		2020		Відхилення	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	+, -	%
У т. ч. фермерські господарства	73181,7	16,7	79053,0	17,6	65771,8	16,6	-7409,9	89,87
Господарства населення	233295	34,75	231176	33,95	216404	35,35	-16891,6	92,76

Джерело: розрахунки автора на основі [35]

Слід також звернути увагу на той факт, що господарства населення не є суб'єктами підприємницької діяльності і реалізують надлишки виробленої (вирощеної, переробленої) продукції поза межами організованого аграрного ринку та є потенційними сімейними фермерськими господарствами.

Система підтримки аграріїв в Україні зазнавала постійних змін впродовж останніх років. До 2017 року понад 90% всієї державної підтримки становили податкові пільги [17]. Протягом тривалого часу оподаткування аграрних підприємств здійснювалось із наявністю спеціального режиму оподаткування та можливістю вибору спрощеної системи оподаткування. Протягом 1999-2014 рр. виробники сільськогосподарської продукції були платниками фіксованого сільськогосподарського податку.

Після прийняття Закону України "Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи" від 28.12.2014 р. у межах скорочення чисельності податків зазначений податок було приєднано до єдиного податку. Він став єдиним податком IV групи.

Крім фіксованого сільськогосподарського податку, аграрії мали можливість в рамках спеціального режиму ПДВ залишати на спецрахунках для відшкодування вхідного ПДВ та на інші виробничі цілі. Спеціальний режим ПДВ для сільськогосподарських підприємств був скасований у 2016 та 2017 роках [33].

Не менш важливим інструментом стимулювання розвитку аграрного сектору поряд з пільговим оподаткуванням є програми державної підтримки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Перелік програм державної підтримки виробників аграрної продукції  
та обсяг фінансувань, млн. грн**

Програма	2021 (факт)	2022 (план)	Відхилення , +, -
Часткова компенсація вартості с/г техніки вітчизняного виробництва	1 482,2	1 000	- 482,2
Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів	1 053,5	1 200	+146,5
Фінансова підтримка розвитку садівництва, виноградарства та хмелярства	290,0	450	+160
Фінансова підтримка розвитку фермерських господарств	102,8	200	+97,2
Державна підтримка розвитку тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції	1 039,1	1 150	+110,9
Державна підтримка страхування сільськогосподарської продукції	X	50	+50
Компенсація втрат посівів на Одещині	X	240	+240
Державна підтримка зрошення	X	50	+50
Підтримка органічного виробництва	X	50	+50
Державна підтримка розвитку картоплярства	X	60	+60
Нішеві культури	X	50	+50
<b>Загальний обсяг державної підтримки</b>	<b>3967,6</b>	<b>4500</b>	<b>+532,4</b>

*Джерело: розрахунки автора на основі [37].*

У 2021 році аграрні підприємства мали можливість отримати фінансування в рамках п'яти державних програм. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, загальний обсяг державної підтримки у 2021 році становив 3967,6 млн грн. [37]. На 2022 рік було заплановано збільшення фінансування до 4500 млн грн та запровадження нових програм, спрямованих на розвиток аграрного страхування, зрошення, органічного виробництва, нішевих культур тощо. Отже, виходячи з даних таблиці 2.2, спостерігаємо позитивну динаміку щодо зміни показників державної підтримки, але у порівнянні з іншими країнами світу, це не найкращі результати.

Про низький загальний обсяг державної підтримки сільського господарства в Україні порівняно з іншими країнами свідчить також оцінка підтримки виробника (Producer Support Estimate — PSE) та оцінка загальної підтримки (Total Support Estimate — TSE), що проводить Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [60]. ОЕСР публікує щорічний звіт про

моніторинг та оцінку сільськогосподарської політики, у якому аналізується розвиток аграрної політики та надаються найновіші оцінки державної підтримки сільського господарства для всіх країн-членів ОЕСР та Європейського Союзу в цілому, а також ключових країн з економікою, що розвивається.

За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України [37], збільшення обсягів продукції спостерігалось лише у 6 областях — Чернігівська, Сумська, Рівненська, Львівська, Івано-Франківська та Чернівецька. Динаміка виробництва основних видів сільськогосподарської продукції мала негативні зміни, крім виробництва картоплі. У таблиці 2.3 проведено порівняльний аналіз ефективності виробництва основних видів продукції сільського господарства, залежно від категорії виробника.

Таблиця 2.3

### Рівень рентабельності виробництва продукції сільського господарства, %

Види продукції	2019		2020		2021		Відхилення 2020 від 2018, +/-	
	Категорії виробників продукції сільського господарства							
	підприємства	фермерські господарства	підприємства	фермерські господарства	підприємства	фермерські господарства	підприємства	фермерські господарства
Соняшник	32,5	30,3	23,5	24,7	39,4	37,3	6,9	7
Культури зернові та зернобобові	24,7	26,1	11,8	14,5	20	23,8	-4,7	-2,3
Культури плодови та ягідні	6,4	22,6	6,2	38,6	19	41,5	12,6	18,9
Картопля	6,8	28	15,4	50,3	11	29,5	4,2	1,5
Молоко	16,1	18	20,6	20,1	20,4	22,5	4,3	4,5
М'ясо ВРХ	-17,7	-6,4	-27,1	-	-	-9,5	-6,5	-3,1
М'ясо птиці	5,7	6,8	-3,7	13,2	-0,2	10,7	-5,9	3,9

Джерело: розрахунки автора на основі [35].

За результатами порівняльного аналізу (табл. 2.3), рівень рентабельності основних видів продукції сільського господарства має вище значення у фермерських господарств. Особливо це стосується картоплі, плодкових та ягідних культур. Виробництво м'яса ВРХ є збитковим, незалежно від категорії виробника.

У 2021 році відбулось підвищення ефективності виробництва соняшника, плодкових та ягідних культур, картоплі та молока.

Враховуючи це твердження та основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств за останні 3 роки (табл. 2.4), можна зазначити, що аграрна галузь працює ефективно.

Таблиця 2.4

### Основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств

Показник	2019	2020	2021	Відхилення	
				+, -	%
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	70770,2	93553,6	81596,7	10826,5	115,3
Чистий прибуток (Збиток), млн грн	70461,8	92892,9	81032,6	10570,8	115,0
Підприємства, які одержали чистий прибуток, у т.ч.					
У % до загальної кількості	86,7	83,5	83,1	-3,6	х
Фінансовий результат, млн грн	93249	115197,6	107547	14298	115,3
Підприємства, які одержали чистий збиток, у т.ч.					
У % до загальної кількості	13,3	16,5	16,9	3,6	х
Фінансовий результат, млн грн	22787,2	22304,7	26514,4	3727,2	116,4
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	14,2	16,6	13,9	-0,3	х
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	18,9	19,8	19	0,1	х

Джерело: на основі [35].

Незважаючи на зменшення обсягів продукції сільського господарства у 2021 році, показник фінансовий результат до оподаткування збільшився у порівнянні з 2019 роком на 15,3%. Відбулось незначне зниження рентабельності всієї діяльності — на 0,3%. Показник рентабельності операційної діяльності не мав значних змін протягом 2019-2021 рр. Але, судячи з цього показника, найбільш ефективним для сільського господарства був 2020 рік.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про ефективне ведення підприємницької діяльності в аграрному секторі, але мають місце негативні результати та тенденції, які необхідно враховувати в майбутньому під час формування політики державного регулювання аграрного сектору.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічних показників

За даними фінансової звітності (Додатки А-Д) була проведена оцінка основних показників діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ». Основні фінансово-економічні показники ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Основні фінансово-економічні показники ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» за 2019-2021 рр.

№ з/п	Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2019	
					абсолютне, +/-	відносне, %
1	Дохід від реалізації продукції, тис. грн	137795	235575	143004	5209	3,78
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	94316	169004	87696	-6620	-7,02
3	Валовий прибуток, тис. грн	43479	66571	55308	11829	27,21
4	Чистий прибуток	-21716	21557	-40208	-18492	85,15
5	Рентабельність (збитковість) продаж, %	-15,76	9,15	-28,12	-12,36	78,41
6	Рентабельність (збитковість) витрат, %	46,10	39,39	63,07	16,97	36,81
7	Власний капітал (середньорічне значення), тис. грн	-62761	67840,5	-72111	-9350	14,90
8	Позиковий капітал (середньорічне значення), тис. грн.	226246	248343	260792,5	34546,5	15,27
9	Залишкова вартість основних фондів, тис. грн	20271	22900	20349	78	0,38
10	Знос, тис. грн	21250	27153	34190	12940	60,89
11	Фондоозброєність, тис грн/чол	253,39	279,27	251,22	-2,17	-0,85
12	Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	80	82	81	1	1,25
13	Виріток на 1 робітника (продуктивність праці), тис. грн	1722,44	2872,87	1765,48	43,04	2,50
14	Середньомісячна заробітна плата, тис грн	14327,08	11392,28	14150,21	-176,88	-1,23
15	Валюта балансу (середньорічне значення), тис. грн	163485	185502,5	188681,5	25196,5	15,41

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»

Отже, з табл. 2.5. видно, що:

Дохід від реалізації продукції у 2021 році збільшується, зменшується собівартість реалізованої продукції. Спостерігається зростання чистого збитку у 2021 році на 18492 тис грн. Рентабельність витрат у 2021 році склала 63,07%, в порівнянні з 2019 роком вона збільшилася на 16,97 пп.

Власний капітал має тенденцію до зменшення. Позиковий же капітал навпаки – збільшується.

На підприємстві відбувається оновлення основних засобів, так залишкова вартість основних засобів у 2021 році збільшилася порівнянні з 2019 роком на 78 тис грн., середньооблікова чисельність персоналу збільшується.

Виріток на 1 робітника зростає, що відбувається за рахунок збільшення доходів від реалізації.

Валюта балансу зростає щорічно, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Ефективність використання виробничих запасів в 2021 р. зменшилась, порівняно з 2019 р. Це пояснюється, в першу чергу, збільшенням вартості виробничих запасів (дані табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники ефективності діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»  
за 2019-2021 рр.**

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 р. від 2019 р., (±)	
				Абсолютне, тис.грн.	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	137795	235575	143004	5209	3,78
Собівартість продукції, тис.грн.	94316	169004	87696	-6620	-7,02
Матеріальні затрати, тис.грн.	62502	70566	60340	-2162	-3,46
Матеріаломісткість продукції, грн.	0,45	0,30	0,42	-0,03	-6,98
Матеріаловіддача, грн	2,20	3,34	2,37	0,17	7,50
Питома вага матеріальних затрат в собівартості (%)	66,27	41,75	68,81	2,54	3,83

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»*

Підприємство працює над питанням щодо укладання договорів з потенційними покупцями сільськогосподарської продукції. Це дасть можливість мати конкретних замовників ще на етапі посіву і вирощувати ті зернові культури, на які будуть гарантовані обсяги закупівель, обумовлені ціни. Відповідно, підприємство буде мати можливість за рахунок одержаних коштів від ралізації розвивати сільськогосподарське виробництво.(табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Структура земельних угідь ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»  
у 2019-2021 рр..**

Види угідь	2019		2020		2021		2021 до 2019	
	га	%	га	%	га	%	Га	%
Загальна земельна площа	2988	100,0	2060	100,0	2484	100,0	-504	-16,87
в т. ч. с.-г. угідь	2988	100,0	2027	98,4	2450	98,6	-538	-18,01
з них рілля	2988	100,0	2027	98,4	2450	98,6	-538	-18,01
Інші угіддя	0	0,0	33	1,6	34	1,4	34	

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»*

Як видно з таблиці 2.7 загальна земельна площа землекористування ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» становить 2484 га. Порівняно з 2019 роком вона зменшилася на 504 га або на 16,87%, зменшилися сільськогосподарські угіддя на 538 га, проте збільшилися інші сільськогосподарські угіддя. Площа ріллі у 2021 році зменшилася на 538 га і складає 2450 га, в порівнянні з середньорайонними даними вона менша на 1845 га. ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» сприяють тому, що в господарстві створена одна механізована бригада.

Забезпеченість ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» матеріальними ресурсами визначають вставленням їх наявності на певну дату з діючими нормативами. При цьому встановлюють їх склад і структуру. Результати даних аналізу наведено у табл. 2.8.



**Забезпеченість матеріальними ресурсами**  
**ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» станом на 1 січня 2022 року**

Виробничі запаси	Фактична наявність		Норматив		Відхилення ,(±)	
	тис.грн.	% по підсумку	тис.грн.	% по підсумку	тис.грн.	% по підсумку
Посівний матеріал	3355,7	27,2	3096,6	12,33	-259,1	-7,72
Мінеральні добрива	808,1	6,55	7195,2	28,65	6387,1	790,41
Засоби захисту рослин	0,0	0	4942,4	19,68	4942,4	-
Медикаменти і засоби дезінфекції	994,4	8,06	3767,1	15	2772,7	278,85
Посадковий матеріал	715,5	5,8	1092,5	4,35	376,9	52,67
Паливно-мастильні матеріали	2113,3	17,13	1845,9	7,35	-267,4	-12,66
Запасні частини	4163,7	33,75	0,0	0	-4163,7	-100,00
Допоміжні матеріали	186,3	1,51	3174,4	12,64	2988,1	1604,03
Всього:	12337	100	25114	100	12777,0	103,57

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»*

Аналіз даних табл. 2.8 засвідчує, що потреба у виробничих запасах матеріальних ресурсів становить 25114 тис. грн. при наявних 12337 тис. грн. Фактична наявність запасів значно перевищує нормативи по декількох видах виробничих запасів: по посівним матеріалам має місце перевищення на 7,72%, по пально мастильним матеріалам – на 12,66%, а по запчастинам – на 100%. Таке перевищення зумовлене не потребами зростання обсягу виробництва, а понаднормативними залишками на початку року, що негативно впливатиме на фінансовий стан підприємства.

Проте, значну нестачу до нормативу виробничих запасів по посадковому матеріалу, мінеральним добривам слід вважати негативним фактором, оскільки в міру зростання цін підприємство не матиме страхових запасів.

Наявність і використання трудових ресурсів в господарстві визначено за допомогою показників, що наведені в табл. 2.9.

**Трудові ресурси та ефективність їх використання ТОВ  
«АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» У 2019-2021 рр.**

Показники	2019	2020	2021	2021 р. до 2019 р., %
1. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	80	82	81	101,25
2. Трудозабезпеченість, чол./га	0,03	0,04	0,03	-
2. Коефіцієнт використання трудових ресурсів	1	1,05	1,01	-
Нормативний запас праці, люд.-год.	125640	167812	114985	-
Фактична кількість відпрацьованих у господарстві люд.-год.	125640	112203	113847	-
3. Трудова активність працівників, люд.-год.: - в цілому по господарству	1885	1795,24	1866,34	95,31

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»*

Трудозабезпеченість – відношення кількості працівників до площі сільськогосподарських угідь.

Розглянувши табл. 2.9. і проаналізувавши її, можна дійти висновку, що загалом з 2019 по 2021 роки чисельність трудових ресурсів в господарстві збільшилася на 1 особу (на 1,25%). Це відбулося за рахунок збільшення потужностей господарства.

Використання трудових ресурсів у господарстві задовільне. Ця тенденція зберігається на протязі останніх років.

Трудозабезпеченість в ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» зменшилася на 4,69%. Трудова активність працівників за аналізований період підвищилася тільки на 1,29%. Хоча в 2020 році був найгірший показник трудової активності працівників господарства (1795,24 люд.-год.).

Розглянемо стратегічні господарські підрозділи (СГП); виконаємо аналіз динаміки виробництва продукції у розрізі основних груп, що входять до складу господарського портфеля (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментної номенклатури**

Найменування	Реалізовано продукції, тис грн			Відхилення 2021 р. від 2019 р., (±)	
	2019	2020	2021	Абсолютне, тис.грн.	Відносне, %
пшениця	8372,8	18258	42650,5	34277,7	409,39
кукурудза на зерно	60649,3	151230,5	38959,4	-21689,9	-35,76
боби сої	32340,6	17404,6	15607,9	-16732,7	-51,74
насіння льону		88,8			
насіння ріпаку і кользи	11304	15393,3	22442,5	11138,5	98,54
Насіння соняшнику	10812,4	5018,4	21878,3	11065,9	102,34
Разом	123479,1	207393,6	141538,6	18059,5	14,63

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»

Із даних таблиці 2.10 видно, що обсяги виробництва продукції незначно знизилися за кукурудзою на зерно та бобами сої.

Таблиця 2.11

**Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» 2019-2021 рр.**

Найменування	Реалізовано продукції, тис грн			Структура асортименту, %			Відхилення у структурі, %
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	
пшениця	8372,8	18258	42650,5	6,78	8,80	30,13	23,35
кукурудза на зерно	60649,3	151230,5	38959,4	49,12	72,92	27,53	-21,59
боби сої	32340,6	17404,6	15607,9	26,19	8,39	11,03	-15,16
насіння льону		88,8		0,00	0,04	0,00	0,00
насіння ріпаку і кользи	11304	15393,3	22442,5	9,15	7,42	15,86	6,70
Насіння соняшнику	10812,4	5018,4	21878,3	8,76	2,42	15,46	6,70
Разом	123479,1	207393,6	141538,6	100,00	100,00	100,00	0,00

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»

На підставі даних табл. 2.11, можна зробити висновок, що левову частку в структурі асортименту ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» за обсягом виробництва у вартісному виразі займає саме «профільна» товарна група підприємства –

пшениця (30,13%), так, її частка у асортименті збільшилася на 23,35% у 2021 році порівняно з 2019 роком.

Другою за величиною товарною групою, але набагато меншою за попередню, є кукурудза на зерно, що займає частку рівну 27,53% у структурі товарного асортименту ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ», причому її величина теж дещо зменшилася (на 21,59% у 2021 році порівняно з 2019 роком).

Слідом у порядку спадання іде наступна товарна група – насіння озимого ріпаку та кользи (ярого ріпаку). Вона охоплювала у 2021 році близько 15,86% у структурі асортименту підприємства, причому її частка збільшилася на більш як 6,70% порівняно з 2019 роком і це наслідок комбінованого впливу таких чинників як збільшення попиту на даний вид продукції серед споживачів а також зменшенням діяльності конкурентів у даному сегменті ринку.

Найменшу частку в структурі асортименту ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» за обсягом виробництва продукції займає група бобів сої, причому частка знизилась на 15,16% порівняно з 2019 роком (11,03% у 2021 році та 26,19% у 2019 році).

В цілому ж обсяги виробництва по усім товарним групам підприємства у вартісному виразі збільшилися у 2021 році, порівняно з 2019 роком, що спричинено загальним розширенням виробничих потужностей підприємства, яке підтримується підвищенням попиту на продукцію ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» серед споживачів.

### **2.3. Вивчення факторів впливу та оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агроінвестконтакт»**

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства представлено в табл. 2.12.

**Фактори зовнішнього середовища та конкуренції в галузі  
сільськогосподарської продукції**

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
Економічні	Загальна характеристика економічної ситуації (на сьогодні спостерігається глибока криза вітчизняної економіки)	Зниження ВВП України на 5% за прогнозами ЄБРР у 2021 році	Активна маркетингова діяльність, постачання якісної сільськогосподарської продукції, застосування антикризових програм на підприємстві
	Рівень безробіття	Зростає	Підвищення рівня продуктивності праці
	Ціни на енергоресурси	Зростають більше ніж у 2 рази в сучасних умовах	Можливе зростання вартості сільськогосподарської продукції
	Кредитна політика банків	Криза в банківській системі, зменшення надання кредитів банками	Підприємству варто розраховувати на власні джерела фінансування
Правові	Податкова політика	Можливе зменшення розміру податку на прибуток	З'явилась можливість збільшити суму реінвестованого прибутку
Технологічні	Державна технічна політика	Стимулювання інноваційної діяльності	Збільшувати кількість науково-технічних розробок
Соціально-культурні	Зниження доходів	Зменшення попиту на сільсько-господарську продукцію	Зниження продажів, потрібно активізувати маркетингову діяльність та врегулювати цінову політику

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»*

Зазначимо той факт, що політичний фактор зовнішнього середовища перш за все досліджується задля того, аби мати ясне уявлення щодо намірів органів державної влади у питанні розвитку суспільства, а також щодо засобів, за допомогою яких держава планує запроваджувати ефективну політику.

Аналіз макросередовища галузі сільського господарської продукції України проводився за допомогою PEST-аналізу. Головною ціллю останнього виступає моніторинг змін та трансформацій макросередовища у розрізі 4 вузлових напрямів, а також встановлення тенденцій, що не знаходяться під контролем підприємства, проти тих, які здійснюють вплив на результати стратегічних рішень, що були ухваленими.

За допомогою оцінки з'ясовується, які з факторів середовища мають більш важливе значення для підприємства і тому заслуговують на особливу увагу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Аналіз макросередовища галузі сільськогосподарської продукції України з використанням PEST-аналізу**

№ п/п	Політика (P)	Вага	Бал	Оцінка	№ п/п	Економіка (E)	Вага	Бал	Оцінка
1	Ступінь впливу держави на галузь	0,12	3	0,36	1	Попит і пропозиція	0,26	5	1,30
2	Вступ держави до недержавних структур	0,11	1	0,11	2	Рівень безробіття	0,17	2	0,34
3	Поправки до законодавчої бази	0,18	2	0,36	3	Рівень інфляції	0,19	3	0,57
4	Рівень інвестування	0,27	5	1,35	4	Рівень цін і заробітних плат їх співвідношення	0,22	3	0,66
№ п/п	Соціум (B)	Вага	Бал	Оцінка	№ п/п	Технологія (Т)	Вага	Бал	Оцінка
5	Посилення податкового натиску на виробників сільськогосподарської продукції	0,32	4	1,28	5	Конкуренція на ринку і в галузі	0,14	2	0,28
Усього		1	-	3,46	Усього		1	-	3,15
1	Демографічна ситуація	0,21	4	0,84	1	Політика держави в сфері НТП	0,27	4	1,08
2	Якість життя	0,40	5	2,00	2	Вплив технологічних нововведень	0,41	2	0,82
3	Суспільні традиції	0,11	1	0,11	3	Вдосконалення технологічного виробництва	0,17	3	0,51
4	Ставлення до трудової діяльності	0,08	2	0,16	4	Науково-технологічне регулювання	0,26	1	0,26
5	Соціальна мобільність	0,20	3	0,60	5	Розвиток технологій	0,12	2	0,36
Усього		1	-	3,71	Усього		1	-	3,03

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»

Таким чином, аналіз чинників показав, що найістотніший позитивний вплив на діяльність галузі сільськогосподарської продукції має соціальна складова: демографічна ситуація, якість життя населення, соціальна мобільність та ін. Однак, політичні фактори знаходяться на другому місці за якістю впливу на галузь, а саме: рівень інвестування, посилення податкового тиску на виробників сільськогосподарської продукції, ступінь впливу держави на галузь.

Менш за все впливають технологічні фактори та фактори економіки, а саме: попит та пропозиція, політика держави в сфері НТП, рівень інфляції, рівень цін і заробітних плат та їх співвідношення, вдосконалення технологічного виробництва, рівень безробіття та ін.

У табл. 2.14-2.15 представлений узагальнений аналіз сильних і слабких сторін підприємства, проведено огляд зовнішніх сприятливих та несприятливих факторів здійснення впливу на розвиток компанії, що є суттєвим під час складання бізнес-плану.

Таблиця 2.14

### Оцінювання впливу зовнішніх чинників на діяльність компанії

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Чинники	Мі	P(Мі)	Мі*P (Мі)	Чинники	З	P (Зі)	З * P (Зі)
Збільшення с/г виробників	8	0,9	8	Зменшення с/г виробників	8	0,1	0,8
Потенційно високий попит на с/г продукцію	9	0,7	9	Потенційно низький попит на с/г продукцію	9	0,3	2,7
Незначний рівень конкуренції	9	0,5	9	Високий рівень конкуренції	9	0,5	4,5
Збільшення поголів'я свиней	10	0,7	10	Збільшення поголів'я свиней	10	0,3	3
Підвищення урожайності с/г культур	7	0,8	7	Зниження урожайності с/г культур	7	0,2	1,4
<i>Разом</i>			<i>30,6</i>	<i>Разом</i>			<i>12,4</i>

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»*

## Оцінювання впливу внутрішніх чинників на діяльність компанії

№	Чинники	Оцінка (від 0 до 10)			
		Ci1	Ci2	ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»	
				Ci	Ci_maxCkij
1	Вигідне розташування господарства	3	4	4	0
2	Кваліфікація на достатньому рівні	7	7	8	1
3	Налагодження зв'язків з постачальниками матеріальних ресурсів	6	5	4	-2
4	Значна частина застарілої техніки	8	7	6	-2
5	Скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції	9	8	10	1
6	Потреба в кредитах	8	9	8	-1
7	Відсутність маркетингового відділу, а можливості збуту нижче середнього	9	10	8	-1
	<i>Конкурентна сила</i>	50	50	48	-4

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»*

Проведений нами SWOT-аналіз показує перевагу слабких сторін за зростання зовнішніх можливостей. Компанії доречно обрати стратегію подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище.

Була проведена оцінка рівня конкурентоспроможності продукції рослинництва ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» за ціною та собівартістю (табл. 2.16).

Аналізуючи ціни реалізації та собівартість продукції рослинництва ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» у порівнянні з аналогічними в середньому по району, необхідно відмітити, що конкурентоспроможними для підприємства є виробництво насіння соняшника та зерна ріпака.

Продукція зернобобових культур за рівнем конкурентоспроможності дещо поступається, оскільки вона має вищу собівартість і при цьому реалізується за нижчими цінами.

Після проведення ситуаційного аналізу розроблено матрицю SWOT (рис. 2.1).



### Матриця SWOT-аналізу ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання сільськогосподарських виробників</li> <li>2. Потенційно високий рівень попиту на сільськогосподарську продукцію</li> <li>3. Неістотний рівень конкуренції</li> <li>4. Зростання урожайності сільськогосподарських культур</li> </ol>	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення сільськогосподарських виробників</li> <li>2. Потенційно низький рівень попиту на сільськогосподарську продукцію</li> <li>3. Висока конкуренція</li> <li>4. Зменшення урожайності сільськогосподарських культур</li> </ol>
<p>Сильні сторони господарства:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вигідне розташування</li> <li>2. Високий рівень кваліфікації працівників</li> <li>3. Налагодження зв'язків з постачальниками матеріальних ресурсів</li> <li>4. Суттєвий обсяг застарілої техніки</li> <li>5. Зменшення обсягів виробництва, а також реалізації продукції</li> <li>6. Відсутність маркетингового відділу та можливостей збуту на рівні нижче середнього</li> </ol>	<p>Завдяки виробництва якісної продукції, а також існування стабільних партнерів можна здійснити стабілізацію економічного стану господарства, здійснивши реалізацію продукції за вигідними цінами. Через впровадження маркетингової служби можна дослідити нові канали збуту продукції, а також підвищити рівень попиту на продукцію</p>	<p>Втрата партнерів через високий рівень конкурентного тиску може бути подолано іміджем виробника продукції, яка має високу якість. Існування стабільних партнерів, а також продукція з високою якістю дадуть змогу здійснити залучення нових кредиторів. Стеження за змінами в законодавстві, а також за рішеннями органів місцевого самоврядування на постійній основі</p>
<p>Слабкі сторони господарства:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необхідність кредитів</li> </ol>	<p>Запровадження маркетингової служби, кредити, існування персоналу з високим рівнем кваліфікації, оновлення техніки на підприємстві дасть змогу досягти зростання рівня урожайності с/г культур, обсягів виробництва та реалізації продукції, а також зменшення собівартості</p>	<p>Застосовуючи власні сильні сторони та можливості, а також вибравши вигідну стратегію господарство може подолати загрози, здійснивши перетворення слабких сторін в переваги</p>

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»

**Основні показники оцінки рівня конкурентоспроможності продукції  
ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»**

Вид продукції	Ціна 1 ц, грн.			Собівартість 1 ц, грн.		
	ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»	В середньому по району	Відхилення, +/-	ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»	В середньому по району	Відхилення, +/-
Пшениця	63,7	67,5	-3,8	40,1	37,9	2,2
Соя	83,3	85,1	-1,8	29,8	30,3	-0,5
Кукурудза на зерно	34,1	36,0	-1,9	50,0	48,2	1,8
Соняшник	138,7	133,5	5,2	73,0	81,7	-8,7
Ріпак	176,7	168,3	8,4	41,9	49,4	-7,5

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»*

Загалом можна констатувати, що конкурентоспроможність більшості видів продукції рослинництва ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» залишається низькою навіть у порівнянні з середніми показниками підприємств-конкурентів на місцевому ринку.

Оскільки ціни реалізації на ринку формуються під впливом попиту і пропозиції, тому підвищення рівня конкурентоспроможності продукції рослинництва ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» можливе, у першу чергу, за рахунок зниження собівартості її виробництва.

При формуванні асортименту ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» необхідно враховувати конкурентоспроможність підприємства.

## Висновки до 2 розділу

Дослідження проводилося на прикладі сільськогосподарського підприємства ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ», що входить до об'єднання «міні-агрохолдінгів» «АІК Груп» (АІК GROUP). Основний вид діяльності: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Аграрний сектор в Україні демонструє ефективну діяльність, виступає активним платником податків та, відповідно, формує значний відсоток фінансових ресурсів місцевих бюджетів.

Кожна природно-економічна зона спеціалізується на виробництві певних видів продукції. Поглиблена спеціалізація і концентрація виробництва — основа підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

Поширена не тільки галузева спеціалізація господарств, а й виробнича. Створення спеціалізованих зон виробництва рослинницької продукції, що забезпечують сировиною переробні підприємства, може відбуватись на базі різних виробничих типів господарств.

Зернове господарство країни на найближчу перспективу має бути зорієнтоване на інтенсивний тип розвитку завдяки наявності ринків збуту.

Як показав проведений нами аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ», дохід від реалізації продукції у 2021 році збільшується, зменшується собівартість реалізованої продукції. Спостерігається зростання чистого збитку у 2021 році на 18492 тис грн. Рентабельність витрат у 2021 році склала 63,07%, в порівнянні з 2019 роком вона збільшилася на 16,97 пп.

Аналіз даних засвідчує, що потреба у виробничих запасах матеріальних ресурсів становить 25114 тис. грн. при наявних 12337 тис. грн. Фактична наявність запасів значно перевищує нормативи по декількох видах виробничих запасів: по посівним матеріалам має місце перевищення на 7,72%, по пальномастильним матеріалам – на 12,66%, а по запчастинам – на 100%. Таке перевищення зумовлене не потребами зростання обсягу виробництва, а

понаднормативними залишками на початку року, що негативно впливатиме на фінансовий стан підприємства.

Загалом з 2019 по 2021 роки чисельність трудових ресурсів в господарстві збільшилася на 1 особу (на 1,25%). Використання трудових ресурсів у господарстві задовільне. Ця тенденція зберігається на протязі останніх років.

Загалом можна констатувати, що конкурентоспроможність більшості видів продукції рослинництва ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» залишається низькою у порівнянні з середніми показниками підприємств-конкурентів на місцевому ринку.

Оскільки ціни реалізації на ринку формуються під впливом попиту і пропозиції, тому підвищення рівня конкурентоспроможності продукції рослинництва ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» можливе, у першу чергу, за рахунок зниження собівартості її виробництва.

### РОЗДІЛ III

## ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»

### **3.1. Обґрунтування концепції та розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Проведені маркетингові дослідження показують, що переробка сої на різноманітні продукти, такі як соєва олія, паростки сої, в тому числі шрот, це сьогодні дуже перспективно. Нами запропоновано поетапний проект (бізнес-план) з переробки сої. Але в зв'язку із війною і обмеженим бюджетом ми пропонуємо розпочати з переробки сої на олію і шрот, який на світових біржах користується попитом, успішно торгується. Крім того, підприємство має є лінію з переробки соняшника і рапса на масло, з мінімальними витратами на якій можна налагодити і переробку сої на масло, шрот, макуху.

Соєвий шрот – одне з найбільш цінних джерел білка в кормовиробництві (близько 50% протеїну на абсолютну суху речовину; лізину міститься більше, ніж в інших видах шротів). Отримують шрот в результаті віджимання та екстракції олії із соєвих бобів. З його допомогою можна ефективно заповнити нестачу білка у раціоні сільськогосподарських тварин та птиці або збалансувати білкові компоненти кормів за амінокислотним складом.

У разі динамічного розвитку тваринництва – передусім, птахівництва і свинарства – споживання соєвого шроту зростає з кожним роком. Підвищується його вартість, у тому числі, і через збільшення виробництва комбікормів.

Нами заплановано створення підприємством ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» підрозділу з переробки бобів сої на олію та соєвий шрот.

Аналіз тенденцій та перспектив ринку сої в світі говорить наступне. Сьогодні світове виробництво сої становить майже 336,59 млн тон, і незмінно

лідерами є Бразилія, США, Аргентина, які у 2019/2020 МР зібрали рекордні 271,67 млн тон, що становить 80,71% світового виробництва. Також до провідних виробників належать Китай (18,1 млн тон), Індія (9,3 млн тон) та Парагвай (9,9 млн тон). Показники могли бути ще більшими, але часткове скорочення площ під сою в США, а також зниження врожайності бобових в основних країнах-виробниках гальмують збільшення виробництва. Також відбулась зміна лідера з виробництва: якщо раніше США були першими, то нині цю позицію посідає Бразилія. У свою чергу, загальна світова пропозиція зростає через великі поточні запаси. Так, Сполучені Штати вирощують 28,72% світової сої. Водночас продаж американської олійної культури на зовнішні ринки становив 42,62 млн тон і досяг лише 3,86% всього світового експорту. Головні покупці сої із США – Китай, Японія і Мексика. Україна розташувалася на восьмому місці з виробництва сої у світі, але посідає шосте місце з її продажу.



Рис. 3.1. Динаміка цін на соєвий шрот, дол США за 1 тону

Джерело: дані МСГ США

Перелік світових імпортерів у 2019/2020 МР виглядає так: Китай – 59,77% світового попиту, і ця частка буде зростати, Євросоюз – 9,57%, Мексика, Аргентина і Єгипет – 3,68%, 2,85% і 2,76% відповідно.

Таблиця 3.1

### Країни-лідери з виробництва сої, млн тон

№	Країна	2020/2021*	2019/2020	2018/2019	2017/2018	2016/2017
1	Бразилія	133,00	126,00	119,70	123,40	114,90
2	США	116,15	96,67	120,52	120,07	116,93
3	Аргентина	53,50	49,00	53,30	37,80	55,00
4	Китай	17,50	18,10	15,97	15,28	13,60
5	Індія	10,25	9,30	10,93	8,35	10,99
6	Парагвай	6,00	9,90	8,51	10,26	10,34
7	Канада	3,50	6,05	7,42	7,72	6,60
8	Україна	3,30	4,50	4,46	3,89	4,29
9	Інші	25,27	17,07	20,25	16,16	17,12

\* – прогнольні дані за рік

Джерело: дані МСГ США

Як бачимо, попри те, що серед ключових виробників сої Китай посідає четверте місце, дана країна вже традиційно є найбільшим покупцем бобової культури на світовому ринку. Згідно з даними МСГ США, прогнозований показник споживання сої у 2020/2021 МР є рекордним за останні п'ять років. Динамічне зростання споживання пов'язане передусім із тим, що Китай є провідною країною з виробництва свинини з часткою світового ринку 38,8% у 2020 році. Стрімкий розвиток тваринницької галузі в країні щорічно посилює попит на сою. Так, за останні десять років імпортер збільшив обсяги закупівель продукції на 40,8 млн тон, з 59,2 млн тон у 2011/2012 МР до 100 млн тон, у 2020/2021 МР. Саме розвиток тваринницької галузі стимулював переробку сої в Китаї, і країна стала також провідним виробником соєвого шроту та соєвої олії, задовольнивши тим самим попит на дані продукти на внутрішньому ринку. У жовтневому звіті МСГ США світове виробництво соєвого шроту у 2020/2021 МР прогнозується на рівні 253,317 млн тон. При цьому Китай планує виробити

близько 78,41 млн тон шроту, а олії – 17,74 млн тон (29,41% від загального світового виробництва).

Попит на сою з боку країн Євросоюзу за останні п'ять років більш стабільний і у 2020/2021 МР був на рівні 14,9 млн тон, що трохи поступається попереднім обсягам імпорту – 15,6 млн тон. Сталий попит пов'язаний із потребами внутрішнього ринку – ЄС посідає друге місце серед найбільших світових виробників свинини. Водночас ЄС виступає ключовим споживачем соєвого шроту на світовому ринку – у 2020/2021 МР імпорт даного продукту очікується на рівні 18,85 млн тон при загальному світовому імпорті 64,73 млн тон.



Рис. 3.2. Основні імпортери соєвого шроту в 2021 році з України, млн. т  
Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»

Втім, загальний експорт сої з України, у цьому сезоні таки зменшиться. У ProAgro Group прогнозують, що він сягне 1,95 млн тон, що на 0,75 млн тон менше тогоріч. Падіння експорту пояснюється як зменшенням валового збору сої, так і нарощуванням переробки, яка з 2019/20 року сягнула 1,6 млн тон, що за оцінками було на 0,2 млн тон більше за попередній сезон.

Збільшити рентабельність вирощування сої можна було б за рахунок її глибокої переробки. Проте, об'єми споживання того ж соєвого соусу чи соєвого молока не настільки великі, аби це виробництво мало вплив на загальну картину в Україні. Тоді як на ринок України має вплив США та Китай, які наразі є ключовими гравцями.



В Україні ціни в порту для сої з ГМО вирости на 2-3 \$/т до рівня 364-365 \$/т, тоді як ціна сої без ГМО залишилася в межах 393-395 \$/т. Гривневі ціни незначно знизилися завдяки зміцненню курсу гривні відносно долара з 26,9 до 26,6 грн/\$.

Можна відмітити досить сприятливу кон'юнктуру експорту сої з України. Тому для експорту нами обрано три країни: Китай, Єгипет та Казахстан.

Таблиця 3.2

### Обґрунтування вибору цільового ринку при здійсненні імпортової операції

№ пор.	Фактори, що визначають вибір ринку	Китай	Єгипет	Казахстан
1	Низький потенціал збуту		+	
2	Високий потенціал збуту	+		+
3	Атомістична конкуренція		+	+
4	Олігополістична конкуренція	+		
5	Низькі виробничі витрати			
6	Високі виробничі витрати	+	+	+
7	Обмежувальна політика щодо імпорту			
8	Ліберальна політика щодо імпорту	+	+	+
9	Низька географічна відстань			
10	Значна географічна відстань	+	+	+
11	Економіка, що динамічно розвивається	+		+
12	Економіка зі стагнаційними процесами		+	
13	Жорсткий валютний контроль		+	
14	Ліберальна валютна політика	+		+
15	Довгострокові перспективи зниження курсу національної валюти	+	+	+
16	Довгострокові перспективи зростання курсу національної валюти			
17	Незначні відмінності соціально-культурного середовища			
18	Значні відмінності соціально-культурного середовища	+	+	+
19	Невисокий політичний ризик	+		
20	Високий політичний ризик		+	+

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»*

Проаналізувавши фактори, наведені у табл. 3.2. доцільним є вибір Китаю як потенційного контрагента. Вона має непоганий потенціал продажу, проводить досить ліберальну політику щодо імпорту, має врегульовану законодавчу базу і є одним із основних партнерів у міжнародній торгівлі України. Крім того, за

географічною ознакою поставка до Китаю буде проводитися за новим шовковим шляхом.

Процедура визначення зовнішньоторговельної ціни конкурентним методом визначається такою формулою:

$$P_i = P_0 + K_c + K_b + K_{tp}$$

де  $P_i$  – конкурентна зовнішньоторговельна ціна ( $i = 1, 2...n$ );

$K_c$  – сумарна поправка на комерційні умови;

$K_b$  – сумарна поправка на комплектацію;

$K_{tp}$  – сумарна поправка на техніко-економічні показники.

Таблиця 3.3

### Конкурентні матеріали (інформація) для визначення ціни контракту

№ з/п	Умови контракту	Конкурентні матеріали		
		Нібулон	АгроСтарс	Ювента
1	Країна-експортер	Україна	Росія	Україна
2	Валюта платежу	Дол США	Євро	Євро
3	Ціна в валюті за од.	348	324	330
4	Джерело інформації	оферта	контракт	контракт
5	Рік поставки	2016	2017	2014
6	Базисні умови поставки	СРТ Одеса	DDT Очаків	FAS Херсон
7	Форма розрахунку	Попередня оплата	Попередня оплата	попередня оплата
8	Кількість (т)	100	150	100

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»

У таблиці 3.3. наведені конкурентні матеріали для визначення ціни контракту.

I. Додаткова інформація для проведення розрахунків:

1. Курси валюти на дату складання конкурентного листа:

1 € – 1,084 \$

2. Знижка загальна складає 5%.

3. Знижка за кількість

0-100 – 0%

100-199 – 5 %

4. Термін поставки – 90 днів.

5. Індекси цін наведені за даними статистики США:

Рік	Значення
2014	2,1
2015	1.5
2016	1.6
2017	0.2
2018	2.2
2019	0,2

6. Транспортні та інші витрати:

*Таблиця 3.4*

#### Структура витрат в ціні контракту «купівлі продажу»

№ з/п	В и т р а т и	Питома вага витрат до відпускної ціни товару (%)
1.	Ціна товару на умовах постачання Ex/W	100
2.	Витрати по навантаженню на борт	0,2
3.	Перевезення	10
4.	Експортне мито, митні збори	2
	FAS	112,2
5.	Вартість транспортування до місця призначення	0,2
6.	Витрати на розвантаження у пункті призначення	3
	CPT	115,4
7	Зазвантаження	0,2
8	Імпортне мито	7
9	Оплата іншого транспорту	3
10	Розвантаження	0,2
	DDT	125,8

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»*

Складемо конкурентний лист, для чого розрахуємо ціни (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

### Розрахунок ціни на експорт соєвого шроту

Зміст поправок	Вихідні умови досліджуємої ціни	Конкурентні матеріали					
		Нібулон		АгроСтарс		Ювента	
		Вихідні дані	Вел. поправки	Вихідні дані	Вел. поправки	Вихідні дані	Вел. поправки
Ціна в валюті		324 Дол США		324 Євро		330	
Ціна в єдиній валюті	Дол США	324		351,22		357,72	
Ціна в валюті по курсу 2022 року	Дол США		+2,12		+7,08		+0,42
Базисні умови поставки	СРТ	СРТ Одеса	0	DDT Очаків	-36,52	FSA Херсон	+11,44
Умови платежу	попередня оплата	попередня оплата	0	попередня оплата	0	попередня оплата	0
Кількість	100	100		150	+17,56	100	
Поправка на уторгування		оферта	-17,4	контракт		контракт	
<b>Остаточна ціна</b>		<b>332,72</b>	<b>-15,28</b>	<b>339,34</b>	<b>-11,88</b>	<b>369,58</b>	<b>11,86</b>
<b>Мінімальна ціна</b>		<b>332,72</b>					
<b>Максимальна ціна</b>		<b>369,58</b>					
<b>Середня ціна</b>		<b>351,16</b>					
<b>Затверджена ціна</b>		<b>352</b>					

Отже, поставку до Китаю можна здійснювати за ціною 352 дол. США тонна.

### 3.2. Очікувана ефективність запропонованих заходів

Розрахунок економічної ефективності проводиться шляхом зіставлення досягнутого економічного результату (ефекту) з витратами ресурсів на отримання цього ефекту. Для обґрунтування доцільності розширення та перспектив експорту розглянемо експортний контракт на поставку 100 т соєвого шроту в «Hiang Liang»

м. Пекін. Згідно даного договору, поставка здійснюється на умовах – СРТ м. Одеса. Дані умови постачання обрані тому, що зобов'язання продавця (ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ») вважаються виконаними при передачі товару названому покупцем перевізнику. Цей термін обраний тому, що більша частина маршруту пройде через Новий Шовковий шлях (треба знати особливості митного оформлення, шляхи тощо) і тому те, що за цим терміном ризики швидко переходять з продавця на покупця є вигідним для ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ». Страхування товару оплачує продавець. Крім цього, продавець зобов'язаний оплатити витрати, пов'язані з перевезенням товару до названого пункту призначення. Перевезення виконуються за допомогою залізниці.

Розглянемо економічну ефективність даної експортної операції.

Таблиця 3.6

**Початкові дані для розрахунків оцінки економічної ефективності зовнішньоекономічної операції на прикладі операції експорту соєвого шроту виробництва ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» до Китаю**

Вид ЗЕД	Експорт
Умови ЗЕД контракту	
Країна-імпортер	Китай
Найменування товару	соєві боби
Кількість товару, (нат. одиниць) тон	100
Контрактна ціна товару (за пляшку)	352 USD
Базисні умови поставки	СРТ-Пекін
Термін поставки	за узгодженим графіком відвантаження
Валюта ціни	USD (долар США)
Валюта платежу	USD (долар США)
Курс НБУ на дату платежу	1 USD = 26,50 UAH
Форма міжнародних розрахунків	Банківський переказ
Умови (графік) розрахунків	100% попередня оплата
Собівартість одиниці товару	7800
Умови продажу товару на внутрішньому ринку	
Внутрішня ціна одиниці товару	8400
Витрати на реалізацію товару на внутрішньому ринку (в % від внутрішньої ціни)	10%

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»*

За даними табл. 3.6. ми проведемо аналіз ефективності експорту в табл. 3.7.

**Розрахунки економічної ефективності експорту соєвого шроту виробництва  
ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» до Китаю**

№ пор.	Показники	Механізм розрахунку
1	Кількість одиниць товару (О)	100
2	Контрактна ціна, дол. (Р)	352
3	Обсяг реалізації, дол (ОР)	35200
4	Курс валюти, грн/євро (К).	26,5
5	Виробнича собівартість грн (СВ)	780000

*Продовження табл. 3.7*

6	Додаткові витрати пов'язані з експортом товару, грн (Вехр) – 12,5%	116600
7	Витрати, пов'язані з реалізацією товарів на внутрішньому ринку, грн (ВРВР)	84000
8	Ціна реалізації на внутрішньому ринку, грн/од. (Рвр)	8400
9	Ефект від операції, грн:	
	- при продажу на зовнішньому ринку	932800
	- при продажу на внутрішньому ринку	840000
10	Ефективність операції, грн/грн:	
	- при продажу на зовнішньому ринку	1,04
	- при продажу на внутрішньому ринку	1,07

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ»*

Згідно проведених розрахунків, діяльність підприємства з експорту соєвих бобів (шроту) виробництва ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» до Китаю є рентабельною. Ефективність експорту на зовнішньому ринку складає 1,04, водночас ефективність експорту на внутрішньому ринку складає 1,07, звертаючи увагу на якість продукції, та на обмежені обсяги вітчизняного ринку.

### **Висновки до 3 розділу**

В цілому, світовий ринок сої в новому сезоні залишиться під впливом подальшого відносин між США та КНР, які є основними гравцями цього ринку. В свою чергу, зростаюча ємність ринку дозволяє переглядати варіанти торгівлі

соєвими бобами, олією та шротом з іншими країнами та в цілому розвивати дану галузь як у сегменті сировини, так і продуктів глибокої переробки.

Проведений аналіз показує досить сприятливу кон'юнктуру експорту соєвого шроту з України. Тому для експорту цієї продукції нами обрано Китай. ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» планує постачати соєвий шрот напряму замовнику. Поставку до Китаю, згідно проведених розрахунків, можна рекомендувати здійснювати за ціною 352 дол. США за тонну.

Згідно проведених розрахунків, діяльність підприємства ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» з експорту соєвих бобів та шроту власного виробництва до Китаю буде рентабельною. Ефективність експорту на зовнішньому ринку складає 1,04, водночас ефективність експорту на внутрішньому ринку складає 1,07, звертаючи увагу на якість продукції, та на обмежені обсяги вітчизняного ринку.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів, здатність протистояти конкурентам та перемагати їх.

Конкурентоспроможність є всебічним і багатогранним, комплексним поняттям та існує значна кількість методик для її оцінки. Здійснивши аналіз розроблених на сьогодні методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, виділивши їх переваги та недоліки, ми прийшли до висновку, що для коректної оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції (послуг) слід використовувати різні способи з цих груп. Значна кількість існуючих методів дає можливість підібрати найбільш ефективний і простий метод оцінювання для кожного конкретного підприємства.

Враховуючи загальні тенденції розвитку світової економіки, маємо визнати, що основними факторами впливу на ефективність і конкурентоспроможність підприємства стають знання, інтелектуальний капітал та їх інноваційні і технологічні здобутки у вигляді нових товарів, нових технологій, а також нових потреб суспільства.

Аналіз існуючих вітчизняних та зарубіжних методик діагностування конкурентоспроможності підприємства дозволив визначити наступні тенденції: несистематизованість дефініцій «конкурентоспроможності підприємства» призвела до відсутності чіткої систематизації методів її оцінки; переважна більшість авторів не зазначає у власних методиках рівень конкурентоспроможності (продукція, підприємство, галузь, національна економіка), а тому їх «універсальність» сумнівна.

Дослідження проводилося на прикладі ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ». Основний вид діяльності: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.



Аграрний сектор в Україні демонструє позитивні зміни та ефективну діяльність, виступає активним платником податків та, відповідно, формує значний відсоток фінансових ресурсів місцевих бюджетів.

Поглиблена спеціалізація і концентрація виробництва — основа підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

Поширення може отримати не тільки галузева спеціалізація господарств, а й виробнича. Створення спеціалізованих зон виробництва рослинницької продукції, що забезпечують сировиною переробні підприємства, передбачається на базі різних виробничих типів господарств.

Високу частку зернових у структурі товарної продукції понад 40% мають Вінницька, Житомирська, Кіровоградська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Хмельницька області. Підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що зернове господарство сьогодні і на найближчу перспективу має бути зорієнтоване на інтенсивний тип розвитку завдяки наявності ринків збуту. На виробництві соняшнику спеціалізуються господарства Волинської, Дніпропетровської, Запорізької, Кіровоградської, Луганської, Миколаївської, Одеської, Харківської областей.

Дохід від реалізації продукції у 2021 році збільшується, зменшується собівартість реалізованої продукції. Спостерігається зростання чистого збитку у 2021 році на 18492 тис грн. Рентабельність витрат у 2021 році склала 63,07%, в порівнянні з 2019 роком вона збільшилася на 16,97 пп.

Аналіз даних засвідчує, що потреба у виробничих запасах матеріальних ресурсів становить 25114 тис. грн. при наявних 12337 тис. грн. Фактична наявність запасів значно перевищує нормативи по декількох видах виробничих запасів: по посівним матеріалам має місце перевищення на 7,72%, по пальномастильним матеріалам – на 12,66%, а по запчастинам – на 100%. Таке перевищення зумовлене не потребами зростання обсягу виробництва, а понаднормативними залишками на початку року, що негативно впливатиме на фінансовий стан підприємства.

Загалом з 2019 по 2021 роки чисельність трудових ресурсів в господарстві збільшилася на 1 особу (на 1,25%). Використання трудових ресурсів у господарстві задовільне. Ця тенденція зберігається на протязі останніх років.

Загалом можна констатувати, що конкурентоспроможність більшості видів продукції рослинництва ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» залишається низькою навіть у порівнянні з середніми показниками підприємств-конкурентів на місцевому ринку.

Оскільки ціни реалізації на ринку формуються під впливом попиту і пропозиції, тому підвищення рівня конкурентоспроможності продукції рослинництва ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» можливе, у першу чергу, за рахунок зниження собівартості її товоробництва.

В цілому, світовий ринок сої в новому сезоні залишиться під впливом подальшого розвитку відносин між США та КНР, які стали каталізатором реструктуризації даного сегменту і перебудови торгових потоків. При цьому навіть за умов обмеженої обопільним митом торгівлі ці країни залишаються залежними одна від одної, а також продовжуватимуть впливати на інших учасників ринку. В свою чергу, зростаюча ємність ринку дозволяє переглядати варіанти торгівлі соєвими бобами з іншими країнами та в цілому розвивати дану галузь як у сегменті сировини, так і продуктів переробки.

Можна відмітити досить сприятливу кон'юнктуру експорту соєвого шроту з України. Тому для експорту нами обрано Китай. ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» планує постачати соєвий шрот напряму замовнику. Поставку до Китаю можна здійснювати за 352 дол. США тона.

Згідно проведених розрахунків, діяльність підприємства з експорту соєвих бобів виробництва ТОВ «АГРОІНВЕСТКОНТАКТ» до Китаю є рентабельним. Ефективність експорту на зовнішньому ринку складає 1,04, водночас ефективність експорту на внутрішньому ринку складає 1,07, звертаючи увагу на якість продукції, та на обмежені обсяги вітчизняного ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акмаєв А. І., Коваленко Н. В. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. № 99. С. 7–10.
2. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. *Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга*. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с.
3. Беглиця В. П. Конкурентоспроможність як категорія ринкової економіки. *Збірник наукових праць Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана*. 2010. Вип. 12. С. 92–96.
4. Береславський А. С. Необхідність регіонального розвитку. *Всеукраїнська експертна мережа*. 2016. № 29. С. 4–5.
5. Бурцева Т. А., Сизов В. С., Цень О. А. *Управління маркетингом*. 2012. 271 с.
6. Воркут Т. А. *Проектний аналіз*. Київ: Український центр духовної культури, 2010. 440 с.
7. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С.50–53.
8. Гончарова Н. П. Інноваційна економіка: проблеми і пріоритети. *Актуальні проблеми економіки*. Економіка та управління народним господарством. 2012. № 6. С. 1 – 19.
9. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 15–21.
10. Гальчинський А. С., Геєць В.М., Кінах А.К. *Інноваційна стратегія українських реформ*. Київ: Знання України, 2015. 89 с.
11. Гаркавенко С. С. *Маркетинг*. Київ: Лібра, 2012. 712 с.

12. Герасимьяк Н. В. Основні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 2, Т. 1. С. 60–62.
13. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. Суми: ВВП "Мрія-1" ЛТД, 2014. 60 с.
14. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект). Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
15. Дзина М. А. Теоретические основы формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия. Культура народов Причерноморья. 2006. № 95. С. 118-126.
16. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? Маркетинг и реклама. 2013. № 5–6. С. 32–37.
17. Дуб А. Дві сторони однієї медалі. URL: <https://rating.zone/dvi-storony-odniiei-medali/> (дата звернення: 07.05.2022).
18. Иванов А. В. Стратегическое управление промышленным предприятием в контексте его вхождения в состав регионального производственного кластера. Инженерный вестник. 2015. № 4. С. 371–377.
19. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: монография. Харьков : ХНЭУ, 2004. 256 с.
20. Ілляшенко Н. С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія. Суми: «Вид-во СумДУ», 2011. 192 с.
21. Ким, В. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана: пер. с англ. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 304 с.
22. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.

23. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 366 с.
24. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
25. Куденко Н. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 152 с.
26. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Львів: Компакт–ЛВ, 2005. 304 с.
27. Ламбен Ж.–Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер с франц. Киев: Наука, 2019. 539 с.
28. Магретта, Д. Ключевые идеи Майкла Портера: руководство по разработке стратегии: пер. с англ. Манн, Иванов и Фербер, 2013. 272 с.
29. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. Маркетинг. 1996. № 3. С. 51–56.
30. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку; за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2006. 728 с.
31. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент. К.: Каравела, 2006. 319 с.
32. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: ТОВ «Знання», 2012. 560 с.
33. Нова система підтримки аграріїв в Україні: хто насправді у вигаши? URL: <https://kse.ua/ua/community/stories/the-new-agri-cultural-support-system-in-ukraine-who-really-benefits/> (дата звернення: 07.05.2022).
34. Новак Н. П., Коваль С. В., Круковська О.В. Особливості системи оподаткування сільсько-господарських підприємств в Україні та напрямки її вдосконалення з врахуванням зарубіжного досвіду. Економічний вісник університету. 2018. Вип. 39. С. 29-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu\\_2018\\_39\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2018_39_6) (дата звернення: 07.05.2022).

35. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukr-stat.gov.ua> (дата звернення: 07.05.2022).
36. Офіційний сайт Держкомстату України. Статистична інформація. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). (дата звернення: 07.05.2022).
37. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/ua> (дата звернення: 07.05.2022).
38. Парсяк В.И. Маркетинг: від теорії до практики: навч. посіб. К.: Наукова думка, 2011. - 256с.
39. Петлюк Л.О., Медведкова Н.С. Державна підтримка у забезпеченні розвитку аграрного сектору економіки України. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 105—111. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.105 (дата звернення: 07.05.2022).
40. Петровська С. В. Маркетингова конкурентна стратегія: сутність і підходи до класифікації. Проблеми транспорту. Київ, 2016. Вип. 2. С.89–92.
41. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.
42. Погонев С. В., Шендо М. В. Формирование и реализация механизма управления конкурентоспособностью предприятия. Вестник АГТУ. 2010. № 2. С. 81-88.
43. Портер М. Стратегія конкуренції і аналіз галузей. Київ: Основи, 1997. 391 с.
44. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основи, 1997. 390 с.
45. Радько В. М., Мацюра С. І., Ширков І. В. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності металургійних підприємств України в умовах третьої світової промислової революції. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 4. С. 72–78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2017\\_4\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2017_4_15). (дата звернення: 07.05.2022).
46. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.

47. Сумець О. М., Сомова О.Є., Пеліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.–практ. Посібник. Київ: Професіонал, 2007. 208 с.
48. Сухорська-Кравець У. Р. Маркетингові стратегії підприємства: Дис. канд. екон. наук 08.06.01 "Економіка, організація та управління підприємствами". Львів, 2013. 345 с.
49. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Т.:Економічна думка, 2008. 570 с.
50. Тарнавська Н. П., Макарова І. І. Нові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. № 12. С. 57-66.
51. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості: Монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 248 с.
52. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 261 с.
53. Чернега В. В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва: автореф. На здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2006. 19 с.
54. Чухрай Н. І. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Львів: НУ "Львівська політехніка", 2010. 250 с.
55. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2–ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
56. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: Либідь, 2015. 699 с.
57. Шубін О. О. Економічна стратегія підприємств в умовах конкурентного середовища. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Донецьк, Інститут економіки промисловості НАН України. 2004, 36 с.

58. Що таке збутова мережа? URL: <http://kakotvet.com/biznes/insha-biznes/14849-shho-take-zbutova-merezha.html>. (дата звернення: 07.05.2022).

59. Ястремська О. М., Тонева К.В. Моделювання інноваційних процесів: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 176 с.

60. Agricultural policy monitoring and evaluation. URL: <https://www.oecd.org/agricul-ture/topics/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation/> (дата звернення: 07.05.2022).

61. Kossut Natalia, Kaczmarek Filip Internationalisation process of the firm. Scania's case in Poland II Master Thesis – International Master's Programme in Business Administration – Strategy & Culture, URL: <http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2003/impssc/001/exjobb.pdf> (дата звернення: 07.05.2022).

62. Preston L. E. Restrictive Distribution Arrangements: Economic Analysis and Public Policy Standarts. L. & Contemp. Prob. Vol. 30. P. 506 (1965).

63. ТОВ «Агроінвестконтакт» URL: <https://latifundist.com/kompanii/919-agroinvestkontakt>



## ДОДАТКИ