

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут бізнесу та сучасних технологій

Форма навчання заочна

Кафедра економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем

Допускається до захисту

Завідувач кафедри д.е.н., проф.

М.Є. Рогоза

(підпис, ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Астарта Прихоролля»)

зі спеціальності 051 Економіка

освітня програма «Економіка підприємства»

Виконавець роботи Гречка Ольга Віталіївна

(підпис, дата)

Науковий керівник д.е.н., професор Перебийніс Василь Іванович

(підпис, дата)

Полтава 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства	6
1.2. Основні фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства	14
1.3. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств	24
Висновки до розділу 1.	32
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	34
2.1. Економічна оцінка підприємств аграрної сфери	33
2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля»	42
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Астарта Прихоролля»	58
Висновки до розділу 2.	65
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	67
3.1. Обґрунтування системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві	67
3.2. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	72
3.3. Напрями покращення системи управління конкурентоспроможністю підприємства	77
Висновки до розділу 3.	86
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	88
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

В умовах сьогодення конкурентна стратегія суб'єкта господарювання виконує роль головної рушійної сили розширеного відтворення та ефективної самоорганізації як на макро-, так і на макрорівні. Створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємств є передумовою здобуття переваги перед конкурентами.

У сучасних умовах на ринку України застосування підприємствами тих чи інших стратегічних альтернатив щодо моделі конкурентної поведінки відбувається в більшості випадків інтуїтивно, без ґрунтовної теоретичної бази та ретельного фундаментального аналізу. Тому ефективна діяльність та подальший розвиток підприємств неможливі без процесу науково-обґрунтованих заходів з розробки та реалізації механізму управління конкурентоспроможністю, спрямованого на підвищення стійкості, збереження існуючих та досягнення нових конкурентних переваг, забезпечення сталості конкурентних позицій суб'єктів господарювання за рахунок постійного балансування їх потенціалу з вимогами середовища.

Ситуація на ринку характеризується постійною мінливістю зовнішнього середовища, регулярними змінами споживчого попиту, присутністю великої кількості суб'єктів господарювання різних форм власності, підвищенням невизначеності та ризику тощо. Відповідно, щоб вижити, підприємству необхідно безперервно моніторити та реагувати на всі зміни, що відбуваються у його конкурентному оточенні з метою збереження та зміцнення позицій на ринку і забезпечення ефективного управління конкурентними перевагами.

Досвід останніх років свідчить, що далеко не всі підприємства є конкурентоспроможними, навіть при наявності конкурентоспроможної продукції. Так, брак практики використання цілого комплексу маркетингу,

зокрема гнучкої асортиментної і цінової політики, ефективної організації каналів розподілу, адекватних методів стимулювання продажу тощо, не дозволяє багатьом з підприємств ефективно реалізовувати цю перевагу. Відтак питання управління конкурентоспроможністю підприємств набуває на сучасному етапі першочергового значення.

Питання конкурентоспроможності агропромислових підприємств було і залишається актуальним для науковців. Це підтверджують численні різнопланові роботи таких вчених як Арестенко В.В., Беленький П.Ю., Воронкова А.Е., Данькевич О.Г., Должанський І.З., Клименко С.М., Кузьмін О.Є., Оберемчук В.Ф. та ін. Але не дивлячись на значний розвиток теоретико-методичних засад у сфері даної проблематики, на сьогоднішній день не існує загальновизнаного розуміння терміну «конкурентоспроможність підприємства», відсутнє єдине бачення підходів як до оцінки конкурентоспроможності підприємства, так і управління нею.

Аграрний сектор є однією з провідних сфер економіки України, від розвитку якої залежить конкурентоспроможність та розвиток як окремих суміжних сфер економіки, так і держави загалом. Сьогодні країна поступово перетворюється на впливового гравця світового аграрного та продовольчого ринків, посідаючи провідні місця у торгівлі зерновими та олійними культурами, експортуючи значні обсяги соняшникової олії та молочної продукції, яєць та курятини. За даними Державної служби статистики, у 2019 році частка продуктів тваринного та рослинного походження в експорті країни становила 28,4%, частка сільського, лісового та рибного господарства у ВВП країни у 2019 році була на рівні 9,01% [71]. Все це свідчить про значущість сільського господарства для забезпечення конкурентоспроможності економіки країни.

З вищесказаного можна зробити висновок про те, що проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери є актуальним питанням, вирішенню якого і присвячується дана робота.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка і обґрунтування практичних рекомендацій її удосконалення.

Відповідно до поставленої мети передбачається виконання наступних завдань: ознайомитись з теоретичними основами управління конкурентоспроможністю підприємства; дати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства; провести діагностику та оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства; визначити основні напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління та оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Теоретичною та методичною основою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти з управління конкурентоспроможністю, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вчених. У процесі проведення дослідження використовувались методи: системного аналізу – для виявлення сутності конкурентоспроможності підприємства; комплексного аналізу – для оцінки показників конкурентоспроможності підприємств аграрної промисловості; графічного аналізу – для схематичного відображення теоретичних та практичних положень роботи; метод логічного узагальнення – при проведенні діагностики та оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства

У певному розумінні кінцева мета підприємства, що діє в умовах ринку – перемога в конкурентній боротьбі за споживача, за ринки збуту як закономірний підсумок його інтегрованих зусиль з реалізації організаційно-економічної системи діяльності.

В умовах сьогодення виробники продукції та суб'єкти господарювання, що надають послуги знаходяться під конкурентним пресингом, тому постійно постають питання щодо розвитку, а також виживання підприємства. Спроможність витримувати конкуренцію на ринку протягом тривалого періоду характеризує така економічна категорія, як конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність є багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів, широко використовується як в теорії так і на практиці економічних наук [34, с. 28].

Питанням забезпечення конкурентних переваг та визначення конкурентоспроможності підприємства у ринковій економіці приділено увагу у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних фахівців, однак, незважаючи на значні теоретичні здобутки з питань забезпечення конкурентоспроможності підприємств, багато аспектів цієї проблеми потребують подальшого дослідження. Зокрема, це стосується уточнення суті та змісту поняття конкурентоспроможності підприємства, оскільки на сьогодні існує велика кількість тлумачень цього поняття, але не існує єдиного трактування, оскільки частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств – це

категорія, яка прямо визначається характеристиками їх продукції; інші дослідники беруть за основу ефективність виробничого процесу чи стратегічного планування розвитку підприємств, їхню спроможність упроваджувати нові технології та боротися з суперниками на ринках тощо (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Трактування поняття
Беленький П.Ю. [5, с. 10]	конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів
Воронкова А.Е. [11, с 17]	конкурентоспроможність є специфічною ознакою суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для забезпечення розширеного відтворювання, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності
Іванов Ю.Б. [27, с.28]	конкурентоспроможність є окремою системною категорією, яка відбиває ступінь реалізації цілей підприємства в процесі його взаємодії з факторами зовнішнього оточення
Карлофф Б. [30]	конкурентоспроможність – це здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством.

Продовження табл.1.1

Портер М. [59, с. 40]	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.
Фатхутдіно в Р.А. [79, с.10]	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).
Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. [87, с. 14]	конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг
Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омельяненко Т. В., Вакуленко А. В. [34, с. 330]	конкурентоспроможність – це „потенційна або реалізована здатність економічного суб’єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є узагальнюючим підсумковим показником його ефективної роботи, який залежить від результатів діяльності різноманітних виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, підсистем і залучених ресурсів, є відображенням наявності у підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку (конкурентами)

у сферах, які пов'язані з ключовими факторами конкуренції або які обумовлюють об'єктивні можливості конкретного підприємства та його конкурентів щодо досягнення певних однорідних цілей.

Отже, із вищенаведеного можна зробити такі висновки:

- конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;
- конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;
- невід'ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торговельної марки тощо;
- в основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає, проте ці категорії, хоч і є взаємозв'язаними, але не тотожними [49, с.277].

При цьому необхідно зробити акцент, що підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не користується попитом. Але оскільки конкурентоспроможність власної продукції підприємства можуть забезпечувати або за рахунок доступу до більш дешевої сировини, або за рахунок її продажу за демпінговими цінами, то конкурентоспроможність продукції є не єдиним, хоча і вагомим фактором конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, категорія «конкурентоспроможність підприємства» має забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка

реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованому персоналу та здатністю завоювати й тривалий час утримувати власну ринкову нішу, що реалізується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління. Необхідно зазначити, що наведене твердження поєднує в собі протилежні погляди науковців, одні з яких вважають, що більш пріоритетними для конкурентоспроможності є процеси як проходять у внутрішньому середовищі підприємства, а інші дотримуються думки, що важливішою є адаптація до зовнішніх умов господарювання, тобто здатності підприємства привести своє внутрішнє середовище у відповідність до зовнішніх умов. У нашому випадку з'єднувальною стратегічною ланкою між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства є маркетингове управління конкурентоспроможністю [49, с.278].

Результати проведених досліджень, вивчення теорії та практики за проблемою дозволяють виокремити основні властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства», а саме [49, с.11-12]:

- порівнянність: конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується у порівнянні з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи товари-замінники, функціонують на цьому ж або подібному за характеристиками ринку, або порівняння відбувається із ідеальним еталонним підприємством (як правило, за умови набуття досліджуваним підприємством монопольного становища на ринку);

- просторовість: конкурентоспроможність підприємства визначається в межах – певного конкретного ринку, оскільки за рівних умов підприємство може ідентифікуватись як конкурентоспроможне на одному ринку та неконкурентоспроможне – на іншому;

- динамічність: поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, адже – підприємство може бути конкурентоспроможним у одному періоду, і

втратити ці позиції в іншому періоді; тобто конкурентоспроможність підприємства не є сталою величиною;

- предметність: передбачає виокремлення переліку та сукупності параметрів, які – формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: висока якість та низькі ціни на продукцію, сучасна техніка та технологія, висока кваліфікація кадрів, позитивний імідж продукції та бренд підприємства, розвинені маркетингові комунікації та канали просування, наявність фінансових можливостей для розвитку, наявність власних площ, будівель, споруд та інших основних фондів, наявність патентів на унікальні винаходи, використання прогресивних управлінських технологій та ін.;

- атрибутивність: виокремлення унікальної характеристики, яка насамперед – формує конкурентну перевагу підприємства (унікальна продукція, додатковий спектр послуг, оригінальна технологія виробництва, ресурсоекономність продукції тощо);

- інтегральність: оцінювання конкурентоспроможності підприємства не може – здійснюватись за одним критерієм, а обов'язково базується на використанні інтегрального показника, що акумулює найбільш репрезентативні індикатори;

- врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування: при оцінюванні чи прогнозуванні конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери необхідно враховувати усю сукупність чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування;

- релевантність: означає, що конкурентна позиція підприємства може бути – визначена лише в межах відповідного середовища функціонування;

- системність: передбачає врахування усієї сукупності параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними та взаємовпливи.

Управління конкурентоспроможності аграрних підприємств здійснюється за наступними принципами [18, с.166]:

- пріоритетності, характеризується тим, що основна стратегія повинна бути «розкладена» на менші оперативні плани, які, у свою чергу мають чітко визначений порядок. Також, керівництво на підприємстві повинне зберігати першочерговість стратегічних планів щодо швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі;

- чіткості, полягає в тому, що всі стратегічні цілі повинні бути реальними, та чіткими з точки зору спроможності їх досягнення, зі встановленими конкретними часовими термінами, тобто щодо них повинні застосовуватись короткочасні цілі;

- реалізованості, передбачає необхідність встановлювати цілі, на межі можливості їх виконання, однак вони будуть мати більше шансів щодо їх здійснення;

- поетапності;

- комплексності, базується на визначенні та розробці дієвої стратегії управління конкурентоспроможності підприємства, а також на здійсненні детального та глибокого аналізу потенційних і реальних факторів впливу (зовнішніх та внутрішніх), визначенні ступеня впливу того чи іншого фактора.;

- інтеграції, реалізовується завдяки розробці такої стратегії управління конкурентоспроможності підприємства, ефект від реалізації якої може стати ефективною складовою стратегії управління об'єкта вищого рівня галузі на конкретному підприємстві;

- динамічності, має на меті залишити «резерви для маневру», при виборі стратегії управління тобто можливості вносити корективи та видозмінювати певні деталі стратегії;

- адаптивності є визначальним у разі вибору ситуаційного підходу до стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства, оскільки за

його допомогою відбувається пристосування організації до навколишнього середовища.

На підставі вищесказаного, уточнено трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства» як [40, с.17].: комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування. Запропоноване визначення, на відміну від існуючих, характеризується комплексністю та враховує просторові, часові, предметні, атрибутивні, відносні та інші властивості.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною та багатогранною категорією, яка відображає сукупність порівняльних переваг у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких формує для підприємства більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період часу у порівнянні з визначеними конкурентами. Конкурентоспроможність підприємства формується завдяки ефективному використанню виробничого, маркетингового, фінансового, науково-технічного, інноваційного, кадрового, майнового потенціалу, а також завдяки гнучкому пристосуванню до змін середовища функціонування, а часто – завдяки випередженню цих змін. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від конкурентоспроможності галузі, регіону функціонування та економіки України в цілому, які формують конкурентне середовище. Останнє у свою чергу визначає умови, взаємодію та характер суперництва між суб'єктами підприємницької діяльності.

Варто зауважити, що формування конкурентоспроможності підприємства відбувається у певному середовищі функціонування, з огляду на це

перспективами подальших досліджень є виокремлення пріоритетних факторів забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств з метою їхнього цілеспрямованого формування та регулювання.

У більш глобальному значенні, для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності необхідна систематична робота з усіма компонентами виробничо-господарського циклу, що призводить до появи конкурентних переваг у сферах виробництва, менеджменту, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність організації є результатом її конкурентних дивідендів за усім спектром проблем управління компанією.

Виходячи з усього вищеперерахованого, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства - це певна система, яка складається з постійно та безперервно взаємодіючих факторів і характеризується ступенем реалізації потенціалу підприємства щодо надбання та утримання упродовж тривалого часу конкурентної переваги. Таким чином, під поняттям «конкурентоспроможність» слід розуміти не лише ефективність діяльності суб'єкта господарювання, але й темпи пристосування підприємства до нестабільних умов зовнішнього середовища.

1.2. Основні фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства

Факторами конкурентоспроможності є ті чи інші причини (суттєві обставини), що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або ж повністю визначають його [34, с. 331].

Якщо раніше конкурентоспроможність значною мірою залежала від наявності у підприємства трьох основних факторів виробництва – природних ресурсів, трудових ресурсів та капіталу – то розвиток виробництва, технічний прогрес і сучасні процеси глобалізації зумовлюють появу нових факторів конкурентоспроможності і, як наслідок, нагальну потребу в їх вивченні та систематизації [81, с.159].

Зауважимо, що фактори конкурентоспроможності підприємства діють не відокремлено, кожен сам по собі, а системно, посилюючи наслідки впливу кожного окремого фактора.

М. Портер підкреслює, що конкурентна перевага зростає з усієї системи видів діяльності; вдалий добір видів діяльності забезпечує низький рівень витрат і посилює диференціацію. Крім того, конкурентна цінність певного виду діяльності чи пов'язаних з ним навичок, компетенцій та ресурсів є невід'ємною від усієї системи чи стратегії [59, с. 93].

Існують різні точки зору на класифікацію факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Одна з них заснована на градації факторів конкурентоспроможності залежно від рівня їхнього виникнення [38, с.9]:

- макrorівневі - відносять фактори, що визначають загальну політичну й соціальну ситуацію в країні, наявність платоспроможного попиту населення, інвестиційну, фінансову, кредитну політику в країні.

- мезорівневі, такі як наявність конкурентного середовища, що сприяє регулюванню цін і перешкоджає виникненню монопольних структур, кількість постачальників і наявність конкурентів, рівень цін на необхідну сировину й готову продукцію, місткість ринку, ступінь його насичення, частка імпорту продукції, розвиток суміжних і підтримуючих галузей.

- мікрорівневі, такі як організаційно-правова форма, внутрішня структура підприємства, якість і рівень менеджменту, техніко-економічний рівень

виробництва, рівень кваліфікації персоналу, сертифікація виробництва, маркетингова активність підприємства, фінансово-економічний стан підприємства, асортименти, якість продукції, цінова політика підприємства.

Більшість авторів пропонують всю сукупність факторів конкурентоспроможності розділити на зовнішні й внутрішні.

Під зовнішніми факторами визначаються міри державного економічного й адміністративного впливу на виробника, по-друге, основні характеристики галузевого ринку, тобто його тип, ємність, наявність і можливості конкурентів, забезпеченість, склад і структура трудових ресурсів. До внутрішніх факторів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств, відносять всі можливості самого підприємства, які створюють конкурентні переваги на ринку перед конкурентами [85, с.114].

Зокрема в праці І.З. Должанського та Т.О. Загорної класифікація факторів конкурентоспроможності виглядає так (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Класифікація факторів конкурентоспроможності, за Должанським та Загорною [20, с. 32]

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Система та методи управління підприємством. Рівень технологій та організації процесу виробництва. Система довгострокового планування. Орієнтація на маркетингову концепцію. Інноваційний характер виробництва	Політичний стан у державі. Економічні зв'язки. Наявність конкурентів. Розміщення виробничих сил. Наявність сировинних ресурсів. Загальний рівень техніки і технологій. Система управління промисловістю. Концентрація виробництва. Законодавча база

Необхідно підкреслити, що ця класифікація має узагальнюючий характер і не дозволяє виокремити фактори конкурентоспроможності, що є специфічними для підприємств окремих галузей.

Оберемчук В.Ф. також пропонує розподілити фактори конкурентоспроможності на зовнішні і внутрішні [51, с.59].

До зовнішніх факторів відносяться:

1. Фактори виробництва, що впливають на формування конкурентної переваги організації протягом усього її виробничого процесу (наприклад, наявність у країні галузі або прогресивної технології, інвестиційних можливостей, сильної науково-дослідної бази, висококваліфікованих кадрів і ін.).
2. Активність конкурентів
3. Фактори попиту, що характеризують попит, його величину і динаміку (наприклад, еластичність попиту за ціною; тривалість фази життєвого циклу попиту; вимогливість споживачів до якості товарів і інші).
4. Наявність споріднених і підтримуючих галузей в економіці країни.
5. Дії уряду.
6. Ступінь приватизації підприємств даної галузі.
7. Випадкові події.

Дослідження перших шести факторів виявили їхній взаємозв'язок і вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Фактори виробництва, попиту, активність конкурентів і наявність в економіці країни споріднених і підтримуючих галузей об'єднані в, так званий, національний ромб – систему, що формує в країні конкурентне середовище для її підприємств. Ці фактори, знаходячись у взаємодії, підсилюють чи послабляють потенційний рівень конкурентоспроможності фірм цієї країни через підвищення або зниження ефективності діяльності підприємств країни. При цьому використовують принцип ефективності економічної системи, сформульований В.Парето, який говорить про те, що у ефективній економічній системі неможливо провести ніякого покращення без відповідного погіршення будь-яких її параметрів. Для досягнення ефективності економічної системи мають бути виконані такі умови:

1. Існуючий запас ресурсів повинний бути розподілений між виробництвом товарів так, щоб кожний їх перерозподіл не міг збільшити виробництво одного товару без зменшення виробництва іншого (інших);

2. Неможливе збільшення виробництва одного товару без відповідного зменшення випуску іншого.

При формуванні ринкових відносин на конкурентоспроможність підприємства також впливає ступінь їхньої приватизації, тому що роздержавлення організацій сприяє формуванню конкурентного середовища на внутрішньому ринку, а також випадкові події і дії уряду. На усі зовнішні фактори конкурентоспроможності, окрім сьомого, підприємство може чинити лише непрямий вплив, тому більш докладно зупинимося на внутрішніх факторах, що впливають на конкурентоспроможність організації і підданих їй прямому впливу.

Нижче наводиться детальна характеристика внутрішніх факторів конкурентоспроможності:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікаційний рівень керуючих кадрів і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення устаткування та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції із сировини, що використовується (це особливо характерно для харчової промисловості), некомплектна її переробка приводять до збільшення витрат виробництва, а значить, до зменшення прибутку, що, в свою чергу, не дозволяє

розширювати виробництво. Внаслідок цього знижується конкурентоспроможність. І навпаки, покращення використання сировини, його комплексна переробка понижують витрати виробництва, а, значить, підвищують конкурентоспроможність.

4. Збут продукції, його обсяг та витрати реалізації. Цей фактор серйозно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: можна досягти непоганих результатів у виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець із-за необміркованої збутової політики. Тому підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок продажу продукції, необхідної ринкові, стимулювання збільшення обсягів продажів, завойовуючи нові ринки збуту. Все це робиться, з однієї сторони, на основі формування “свого” покупця, проведення ефективної цінової політики і т. п. , а з іншої – шляхом ефективного забезпечення сировиною, необхідними матеріалами та устаткуванням за доступними цінам.

Визначивши середовище, в якому воно буде працювати, підприємству необхідно перейти до установаження своєї ролі, положення на ринку. Тут важливо виходити із максимізації тих можливостей підприємства, які відрізняють його від конкурентів.

До форм та методів максимізації внутрішніх можливостей на основі проведення технологічної політики, направленої на використання досягнень науково-технічного прогресу підприємством, необхідно перш за все віднести гнучке використання нововведень та “ноу-хау” в технології виробництва продукції, що дозволяє підприємству стати лідером у випуску певного виду, по-друге, на забезпечення високої якості, по-третє, на поставку продукції в строк.

Прагнучи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей, підприємство повинно забезпечити собі технологічну та економічну ефективність не нижче галузевої. Іншими словами, воно повинно знайти спосіб

оптимального поєднання бажаної технологічної та економічної ефективності, щоб забезпечити найкращі технологічні та економічні умови пропозиції.

У процесі розробки та впровадження стратегії конкурентоспроможності підприємство може активно впливати на внутрішні фактори; разом з цим вплив на зовнішні фактори є максимально обмеженим.

Поява та інтенсивність прояву внутрішніх факторів безпосередньо залежить від діяльності підприємства, стану його ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо. Тобто ці фактори характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і, з точки зору його конкурентоспроможності, характеризують можливість та ефективність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Саме ця група факторів є найбільш значущою для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки, як підкреслювалося вище, вони є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства. Треба зазначити, що ці фактори мають виражений галузевий характер та є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі.

Виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємства і обумовлюється станом зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними за джерелами свого походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня і поділяються, у свою чергу, принаймні на три групи:

- галузеві (механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту);
- макроекономічні (загальногосподарська кон'юнктура національної економіки, стан та динаміка платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури);

– фактори світової економіки (кон’юнктура світових ринків, міжнародний поділ праці, динаміка валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі) [81, с.159-160].

Як видно з наведених у табл. 1.3 характеристик та прикладів, усі перелічені групи факторів, за винятком політичних, включають у себе як ендогенні, так і екзогенні фактори.

Таблиця 1.3

Фактори конкурентоспроможності підприємства [34, с. 332]

Класифікаційна ознака	Групи факторів
Місце виникнення	Внутрішні. Зовнішні
Сфера походження	<p>Науково-технічні (стан та динаміка науково-технічного прогресу, рівень техніки і технології, гнучкість виробничих процесів).</p> <p>Організаційно-економічні (стадія циклу розвитку економіки, загальногосподарська та галузева кон’юнктура, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей; структура та ефективність системи управління підприємства, прогнозування, планування, моніторингу та оперативного регулювання, організації процесів виробництва, маркетингової та фінансово-економічної діяльності).</p> <p>Соціальні (стан та динаміка соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікро- рівнях).</p> <p>Екологічні (вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв’язку з утилізацією відходів виробництва, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд).</p> <p>Політичні (загальнополітичний клімат і стан розвитку міжнародних відносин, політика іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, військовополітичні конфлікти в окремих регіонах світу)</p>

Продовження табл.1.3

Характер фактора	Загальні (здійснюють вплив на конкурентоспроможність усіх підприємств без винятку). Специфічні (здійснюють вплив на конкурентоспроможність підприємств певної галузі, регіону або ринку). Індивідуальні (обумовлюють зміни конкурентоспроможності окремого підприємства)
Тривалість впливу	Постійні. Тимчасові
Ступінь взаємообумовленості	Незалежні. Похідні
Ступінь корисності	Стимулюючі. Дестимулюючі
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	Основні. Другорядні

І лише група політичних факторів має однозначно зовнішній характер походження у відношенні до підприємства, через що можливість прямого впливу на них з боку підприємства практично відсутня. Отже, підприємству доцільно зосередитися на внутрішніх факторах конкурентоспроможності, на які воно має безпосередній вплив; але поряд з цим, з метою подальшої розробки ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності, необхідно також правильно ідентифікувати існуючі зовнішні фактори та визначити шляхи вчасного реагування на результати їхнього впливу на поточний рівень конкурентоспроможності підприємства (тобто зайняти попереджальну, вичікувальну або оборонну позицію).

Важливо зазначити, що рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання може суттєво відрізнитися на внутрішньому та глобальному ринках; методи оцінки конкурентоспроможності мають враховувати ці відмінності. Конкурентні переваги, сформовані в умовах неінтегрованих ринків, зазнають суттєвих змін у ситуації зростання глобалізаційного впливу,

що викликає необхідність перегляду принципів систематизації та методів оцінки факторів конкурентоспроможності підприємств. Глобалізаційний вплив пояснюється кардинальними змінами у рівні попиту, розривами між внутрішніми і світовими цінами, ступенем впливу держави на рівень конкурентоспроможності тощо [88, с. 72].

Глобальна конкуренція є динамічним організмом, що постійно змінюється, ускладнюється за формою та змістом, потребує фундаментальної переоцінки основ забезпечення конкурентоспроможності, нової системності та методичності її побудови. За умов глобальної конкуренції конкурентні переваги, яких підприємство досягло, діючи на своєму національному ринку, доповнюються тими перевагами, які з'являються при проведенні міжнародних операцій (наявність заводів у країнах з дешевою робочою силою, здатність задовольняти попит споживачів за рахунок власних міжнародних операцій, репутація фірми, що поширюється за межі однієї країни). Сила позицій підприємства в умовах глобальної конкуренції прямо пропорційна тому набору конкурентних переваг, які воно має у своїй країні.

М. Портер вважає, що підприємство, яке вважає свій бізнес потенційно глобальним, має зацікавитися питанням, чи в змозі воно впроваджувати ефективну інноваційну політику, та оцінити вплив цієї політики на рівень власної конкурентоспроможності [59, с. 364].

Такої ж позиції дотримуються вітчизняні вчені Т.М. Кулініч та Б.В. Буркінський [44, с.339; 8, с.7]. На їхню думку, у сучасній економіці одним з визначальних факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств стає ефективність інноваційної діяльності, що виявляється у прискорених темпах впровадження в практику виробництва новітніх досягнень науки і техніки. За станом такої діяльності, а також за досягнутим у результаті її здійснення інноваційним рівнем виробництва можна зробити висновок про конкурентоспроможність суб'єктів економіки.

Отже, проаналізувавши сучасні підходи до класифікації факторів конкурентоспроможності та враховуючи специфіку металургійних підприємств, стан світової економіки і глобалізаційні процеси, ми пропонуємо поряд з уже існуючими запровадити такі критерії класифікації факторів конкурентоспроможності підприємств: – за ступенем схильності до змін в умовах глобалізації (гнучкі, важко змінні); – за ступенем впливу на рівень глобальної конкурентоспроможності (помірного впливу, значущого впливу). Треба зазначити, що інтегральною складовою процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства є визначення пріоритетних напрямів та шляхів ефективного використання наявних ресурсів. На нашу думку, за сучасних мінливих ринкових умов підприємству у першу чергу доцільно концентруватися на гнучких факторах значущого впливу, які є найбільш ефективними в контексті використання ресурсів та підвищення загального рівня його конкурентоспроможності [81, с.160].

Таким чином, зважаючи на різноманіття підходів до систематизації факторів конкурентоспроможності підприємства, необхідно відмітити відсутність єдиної методологічної бази для вивчення цих факторів з урахуванням галузевої специфіки та впливу сучасних глобалізаційних процесів. Це, у свою чергу, ускладнює використання конкретних методів і підходів до визначення, класифікації та оцінки факторів конкурентоспроможності галузевих, зокрема аграрних, підприємств з метою забезпечення їхніх стійких конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

1.3. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств

Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатofакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки

комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [61, с.94].

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє:

- сформулювати управлінські завдання: визначення підходів до виробництва, технології, маркетингу, трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення;

- прийняти управлінське рішення: зменшення витрат, фокусування на конкретний сегмент ринку, укладання контрактів;

- розробити заходи розвитку конкурентних переваг: впровадження інновацій, наступальні заходи в напрямку закріплення довгострокових переваг, захисні міри в напрямку попередження дій учасників, розробка програми виходу на нові ринки, залучення коштів інвестора;

- адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, що в результаті дає перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту.

Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за двома ознаками: за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства та формою вираження результату оцінки [90, с.184].

У розвинених країнах застосовуються різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які носять не описовий, а конкретно-економічний, кількісний характер. Це зумовлено тим, що аналізовані показники є кількісним вираженням різних аспектів діяльності підприємства [79, с.277]. Залежно від ступеня охоплення цих аспектів, методи оцінки доцільно класифікувати на спеціальні і комплексні. Спеціальні методи орієнтовані на аналіз окремих сторін діяльності підприємства (матричні методи, метод оцінки конкурентоспроможності продукції тощо), комплексні (більшість індексних методів) - на всебічний аналіз.

Варто відзначити, що на сьогодні при оцінці конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів. Узагальнюючи існуючі наукові дослідження з цього питання можемо представити класифікацію всієї сукупності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.4) [46, с.156].

Таблиця 1.4

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення результату	Матричні
	Графічні
	Індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Якісні методи оцінювання здебільшого мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку. Кількісні

методи дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення [63, с. 228].

Спеціальні методи оцінки – це методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства [91, с.113].

Крім загальної класифікації існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, науковці виокремлюють певні групи методик, пропонуючи виділяти від 5 до 9 основних груп. Так, Л. А. Костюк [37, с. 24] пропонує поділяти методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на 5 груп: методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою, матричні методи, методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, методи, засновані на теорії якості товару та інтегральні методи.

Ряд авторів пропонують виокремлювати наступні групи методів [27, с. 243], а саме методи: – засновані на аналізі порівняльних переваг; – що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі; – побудовані на основі теорії ефективної конкуренції; – засновані на теорії якості товару; – побудовані на основі матриць; – інтегральні; – засновані на теорії мультиплікатора; – засновані на визначенні позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства; – засновані на порівнянні з еталоном.

В. І. Сахно на основі аналізу літературних джерел виділяє такі найбільші групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [66, с.386]: 1) методи, основані на теорії конкурентних переваг; 2) методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; 3) методи, в основі яких лежить теорія якості товару; 4) матричні методи; 5) інтегральний метод.

О. Є. Сомова у своєму дослідженні [69, с.18] за результатами вивчення наукової літератури з метою типізації та узагальнення пропонує виокремлювати п'ять основних груп методів оцінки конкурентоспроможності: методи, що базуються на описі конкурентної боротьби; методи, основані на узагальненні думок експертів; методи оцінки конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможності підприємства; методи, засновані на розрахунку інтегрального коефіцієнта за фінансовими і технікоекономічними показниками; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу рентабельності, грошових потоків і вартості бізнесу.

У роботі Л. М. Закревської [25, с.29] запропоновано структурний поділ методів оцінки конкурентоспроможності підприємства на наступні групи: ті, що базуються на теорії рівноваги підприємства та галузі А. Маршалла і теорії факторів виробництва; засновані на теорії ефективної конкуренції, висунутої Дж. М. Кларком; ті, що ґрунтуються на взаємозв'язку рівня конкурентоспроможності підприємства із показниками якості продукції, що випускається; структурні – рішення щодо дотримання тієї чи іншої позиції на ринку підприємство приймає, виходячи із рівня монополізації галузі; функціональні, сутність яких полягає у визначенні співвідношення витрат, цін, завантаження виробничих потужностей, обсягів випуску продукції, норм прибутку тощо; оцінка конкурентоспроможності підприємства за характеристиками якості продукції («метод профілів»); матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств

Із багатьох методів оцінки конкурентоспроможності, які пропонує сучасна наукова література, на думку автора, є такі методи, які дозволяють отримати лише поверхневу інформацію щодо стану підприємства на ринку. Тому в табл. 1.5 наведено найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності, які дозволяють отримати більш детальну та повну інформацію [90, с 185].

Таблиця 1.5

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою вираження результату оцінки

Група	Назва методу
Матричні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Матриця Бостонської консалтингової групи». 2. Матриця І. Ансоффа. 3. Матриця McKinsey. 4. Матриця Shell. 5. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. 6. Матриця А. Томпсона - А. Дж. Стрикленда. 7. Матриця Хофера - Шендлера.
Індексні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції. 2. Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. 4. Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі. 5. Метод інтегральної оцінки. 6. Метод бенчмаркінгу.
Графічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Багатокутник конкурентоспроможності. 2. Радар конкурентоспроможності. 3. Метод профілів».

Доцільно зазначити, що матричні методи є відособленою великою групою. Вони потребують окремого детального аналізу, відтак, з метою узагальнення, в табл. 1.5 наводяться найвідоміші і найпоширеніші методи цієї групи. Сутність цих методів полягає в маркетинговій оцінці діяльності підприємства. В основі методики – аналіз двовимірних матриць, що будуються за принципом системи координат, де по осі абсцис і осі ординат відображаються зміни двох факторів конкурентоспроможності, що у свою чергу мають прямий взаємозв'язок і впливають один на одне. Перевагою цих методів є простота використання на практиці. Недоліки методів: як процес, так і результат такої оцінки надають досить обмежене уявлення про

конкурентоспроможність підприємства, через урахування недостатньої кількості факторів, що впливають на її рівень.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Вони не дозволяють дати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, однак дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів його діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію та визначити основні напрями подальшого розвитку.

Науковці відзначають, як переваги, так і вади названих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Так, основними позитивними сторонами застосування даних методів є наступні [63, с.229]: – можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності релевантної інформації про обсяги продажу; – простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку; – придатність для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.

Стосовно недоліків (вад) матричних методів, то серед них науковці виокремлюють наступні [63, с.229]: – здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства лише за двома характеристиками; – не завжди об'єктивна характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку; – відсутність аналізу причин, що ускладнює прийняття управлінських рішень.

Графічні методи базуються на побудові багатокутника конкурентоспроможності [61, с.73]. На радіальних осях циклограми відображаються розраховані показники діяльності досліджуваного підприємства (кількість осей відповідає кількості показників). Значення на осях розміщені рівномірно, за зростанням від центру. Лінія, що з'єднує усі визначені точки, утворює багатокутник конкурентоспроможності.

В цілому, перевагою застосування графічних методів при оцінці конкурентоспроможності підприємств є їх відносна простота та наочність, однак використання вказаних методів не позбавлене і недоліків. Зокрема, графічні методи оцінки конкурентоспроможності не дають можливості встановити загальне значення показника конкурентоспроможності підприємства. Крім того, вадою графічних методів є і неможливість прогнозування майбутніх змін конкурентоспроможності.

Загальним недоліком матричних і графічних методів є те, що вони не забезпечують необхідного системного погляду на конкурентоспроможність. Не враховують різну вагу факторів конкурентоспроможності.

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи. Реалізація індексних методів зазвичай здійснюється за рядом етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства.

Аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними. При цьому, в залежності від конкретної методики аналізу, застосування даних методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.

Найбільш ґрунтовними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства вітчизняні науковці [41, с.163] називають комплексні методи, оскільки вони орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства. Перевагою таких методів є отримання достовірної і найбільш точної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та «вузькі місця» за найбільш розширеним переліком порівняльних переваг.

Крім того, окремі науковці [31, с. 184] наголошують на тому, що оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатовимірному підході і враховувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, рівень фінансової стійкості підприємства і реальне становище підприємств-конкурентів.

Висновки до розділу 1

Підводячи підсумок, можна сказати, що незважаючи на значну кількість теоретичних надбань з питань управління конкурентоспроможністю підприємств, безліч аспектів даного питання потребують більш ґрунтовного дослідження. Зокрема, це стосується уточнення змісту поняття конкурентоспроможності підприємства. Найбільш широко розкривається, на нашу думку, трактування поняття конкурентоспроможності, як узагальнюючого показника стійкої роботи підприємства, який включає в себе результати діяльності всіх виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, підсистем і залучених ресурсів, та є відображенням наявності у підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, які пов'язані з ключовими факторами конкуренції або які обумовлюють об'єктивні можливості конкретного підприємства досягнути поставлених цілей та завдань.

Конкурентоспроможність підприємства – це багатопланова та складна категорія, яка визначається цілим набором факторів. Проведений аналіз літературних джерел продемонстрував безліч підходів до вивчення даного поняття, а також виявив великі розбіжності в класифікації факторів конкурентоспроможності.

Найпоширенішою класифікацією факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства є залежно від позиції приналежності до підприємства, а саме: зовнішні та внутрішні. Як правило, між зовнішніми та внутрішніми факторами існує тісний взаємозв'язок, оскільки поява зовнішніх факторів обумовлює появу внутрішніх факторів.

У процесі дослідження існуючих теоретичних підходів для здійснення оцінювання конкурентоспроможності підприємства, використовують такі методи: матричні, індексні, графічні і т.д. Проаналізувавши їх переваги та недоліки, можна здійснити аналіз досліджуваного аграрного підприємства. Таким чином, для проведення подальшої оцінки конкурентоспроможності та здійснення відповідного аналізу, необхідною умовою є чітке розуміння теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Економічна оцінка підприємств аграрної сфери

У сучасному світі сільське господарство розглядається як один із основних факторів економічного і, передусім, соціального розвитку. За оцінками світового банку, зростання ВВП, обумовлене сільським господарством, щонайменше удвічі ефективніше сприяє скороченню бідності, ніж зростання ВВП, що отримане з рахунок інших галузей [77, с.40].

Сільське господарство – галузь народного господарства, направлена на забезпечення населення продовольством і отримання сировини для цілого ряду галузей промисловості. У світовому сільському господарстві зайняті близько 1,1 млрд. економічно активного населення. В Україні показник зайнятих за видом економічної діяльності «Сільське, лісове та рибне господарство» становить 3010,4 тис. осіб, що становить 18,16% від загальної чисельності зайнятих.

За даними аграрного інтернет видання MIZEZ [76] в першу п'ятірку найбільших аграрних холдингів України увійшли:

№1: Агрохолдинг «Кернел»

Власником компанії є Андрій Веревський, виручка складає 2329,5 млн доларів.

Агрохолдинг є найбільшим в Україні виробником та експортером соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Свою продукцію Кернел експортує більш ніж у 80 країн світу.

Компанія є найбільшим виробником олії в Україні – сім її заводів за рік переробляють 3 млн тонн насіння соняшнику. У другому кварталі 2019 року холдинг Кернел збільшив свій прибуток.

Компанія активно шукає нові ринки збуту та шляхи розвитку. Так, був отриманий дозвіл на експорт кукурудзи до Китаю, у 2016 році почалося виробництво рапсового масла. Інвестує компанія і в нові технології, модернізує виробництво. Одночасно компанія нарощує потужності в Україні – у лютому 2016 року було придбано завод в Кіровоградській області.

Наразі компанія входить у трійку найбільших аграрних холдингів країни, адже її земельний банк складає 390 тисяч гектар.

Активи компанії станом на 2020 рік: 12 офісів в Україні, агробізнес в 11 областях України, 7 олійноекстракційних заводів, більше 35 елеваторів та сучасний термінал в Одеській області.

№2: Агрохолдинг Нібулон

Власником холдингу є Олексій Вадатурський, виручка складає 1946,4 млн доларів, компанія займається торгівлею зерном, логістикою, суднобудуванням та судноремонтом, виробництвом та переробкою сільгосппродукції та тваринництвом.

Нібулон є одним із найбільших експортерів аграрної продукції.. Компанія обробляє приблизно 82 тисячі гектарів земель одразу у 12 областях. Спеціалізація Нібулона – пшениця 1-2 класів.

Нібулон постійно оновлює парк сільськогосподарської техніки, а також постійно нарощує експорт. Співробітництво ведеться із 64 країнами світу, а 2015 року зернові почали доставляти й до Китаю. Такий масштабний експорт можливий завдяки власному флоту, а також перевантажувальному терміналу. Додатково компанія надає послуги перевезення другим компаніям.

Згідно даних оприлюднених у червні 2020 року, компанія «НІБУЛОН» інвестувала 23 млн дол. США у будівництво нового перевантажувального

терміналу в с. Мар'янське Апостолівського району Дніпропетровської області. Це вже 10-й такий об'єкт на каскаді Дніпра і перший у цьому регіоні. Термінал побудували протягом трьох місяців із дотриманням усіх заходів безпеки, коли Україна перебувала в умовах карантину через пандемію коронавірусної інфекції.

№3: Миронівський хлібопродукт (МХП)

Володіє компанією Юрій Косюк, основна спеціалізація – переробка м'яса, рослинництво, птахівництво. Виручка компанії складає 1183,3 млн доларів.

Холдинг активно розвивається, плануючи нові проекти, які дозволяють збільшити експорт та оптимізувати витрати. Завдяки інвестиціям у розширення Миронівської птахофабрики та птахофабрики «Орел Лідер» значно збільшилося виробництво курячого м'яса. Експортні відносини компанія має у країнах СНД, Євросоюзу, Близького Сходу. Також є домовленість щодо поставок до Саудівської Аравії.

У 2018 році було завершено будівництво другої черги Вінницької птахофабрики, що дало змогу у 2018 році збільшити обсяги виробництва курятини до 617 943 тонн.

№4: UkrLandFarming

Власником компанії є Олег Бахматюк, спеціалізація – яєчна продукція та яйця, зернові культури. Виручка складає 937,5 млн доларів.

Холдинг зазнав втрат через анексію Криму та військовий конфлікт на Донбасі, адже там залишилися потужності підприємства. Також була втрачена частина земельного банку. Зокрема, в Криму залишилося 13 тисяч гектарів земель та дві птахофабрики. Але за розміром земельного банку UkrLandFarming все одно залишається лідером.

2015-го холдинг домовився про реструктуризацію боргу компанії Авангард. Виплата по єврооблігаціям була продовжена до 2018 року. Власник холдингу вклав кошти у будівництво елеваторів, побудову терміналу для

перевалки зерна. Вартість останнього проекту оцінюється приблизно у 1 млрд доларів.

За даними прес-центру компанії від лютого 2020 року, сума податків і зборів, отриманих бюджетом України від Групи компаній «Укрлендфармінг» та «Авангард» за три роки, складає 7,722 млрд грн. Компанія забезпечує достойною роботою близько 27 тисяч українців та генерує близько 1% ВВП України.

№5: холдинг Астарта

Власниками компанії є Віктор Іванчук та Валерій Коротков, дохід компанії складає 347,5 млн доларів. Серед основних напрямків діяльності:

- Сільське-господарство: 240 тис. га в управлінні;
- Виробництво цукру в Україні;
- Тваринництво: виробник індустріального молока.. Загальне поголів'я складає 24 тис. голів;
- Переробка сої: загальна річна потужність з переробки складає 220 тис. тонн;
- Біоенергетика: потужність біогазовго комплексу складає 150 тис.м3 біогазу в день.

Холдинг експортує більшу частину власної продукції. За квотою на безмитний ввіз цукру до ЄС компанія подала 10 тисяч тонн продукції. Також було розпочато експорт кукурудзи та соєвого масла до Китаю. Компанія має у земельному банку 245 тисяч гектарів, що дозволяє вирощувати зернові культури.

У першому кварталі 2020 року консолідована виручка компанії склала 101 млн євро. 39% цієї суми забезпечив сегмент агровиробництва (за аналогічний період минулого року частка становила 52%) з доходом 39 млн євро, оскільки більшу частину врожаю було реалізовано у 2019 р.

Акції компанії розміщені на Варшавській фондовій біржі.

З 1993 року компанія постійно підтверджує статус надійного партнера та постачальника, який впроваджує кращі міжнародні практики в управлінні та якості продукції, інвестує в інновації та сталий розвиток громад. За роки роботи АСТАРТА налагодила міцні партнерські зв'язки з підприємствами-лідерами переробної та кондитерської галузей. Значна частка продукції також експортується через міжнародних трейдерів та прямі контракти.

Агрофірми АСТАРТИ обробляють орні землі у 8 областях: Полтавській, Вінницькій, Житомирській, Тернопільській, Хмельницькій, Чернігівській, Харківській та Черкаській. Вирощують цукрові буряки, які переробляють на власних цукрових заводах, а також зернові та олійні культури. Постійне вдосконалення технологій та інвестиції в ІТ-розробки для управління агробізнесом допомагають компанії підвищувати ефективність виробництва, дбаючи про збереження природних та матеріальних ресурсів. Надається значна увага органічному землеробству, яке сьогодні у межах пілотного проекту впроваджується на Полтавщині.

З 2015 року компанія реалізує інвестиційну програму «Зерно АСТАРТИ», яка полягає у будівництві нових та розширенні наявних потужностей зі зберігання зерна. За цією програмою компанія створює у Полтавській, Хмельницькій та Вінницькій областях елеваторну мережу загальною потужністю понад 550 тис. тонн. У складі АСТАРТИ працюють два насінневі заводи, які забезпечують потреби господарств холдингу у високопродуктивному насінні пшениці та сої.

Потужності з виробництва цукру складаються з 6 цукрових заводів, 4 з яких розташовані у Полтавській області і 2 – у Вінницькій та Хмельницькій областях. Компанія активно модернізує цукрові заводи, реалізує довгострокову програму енергоефективності, спрямовану на скорочення витрат природного газу, вугілля, а також на оптимізацію використання інших ресурсів у процесі виробництва (свіжої води, вапнякового каменю тощо). Відтоді, як АСТАРТА

почала займатися цукроварінням, у модернізацію та енергоефективність цукрових заводів інвестовано понад 170 млн доларів. Конкурентною перевагою АСТАРТИ є значне забезпечення власною сировиною – цукровими буряками, які вирощують агрофірми холдингу. Побічні продукти виробництва цукру – меляса та жом – також користуються попитом. Зокрема, після будівництва на декількох заводах жомосушарних та жомогрануляційних відділень майже весь жом (гранульований) компанія стала постачати на зовнішні ринки. Сирий жом використовується частково для потреб тваринництва холдингу, частково – для переробки на Біоенергетичному комплексі АСТАРТИ в м. Глобине.

Заводи компанії сертифіковані за 32 міжнародними системами менеджменту: якості (ISO 9001), безпечності харчових продуктів (ISO 22000 та FSSC 22000), екологічного менеджменту (ISO 14001), менеджменту гігієни та безпеки праці (ISO 45001) та енергетичного менеджменту (ISO 50001). Підприємства також регулярно проходять соціально-екологічні аудити на вимогу споживачів для підтвердження відповідності міжнародним вимогам за системою SMETA 4 Pillar, Coca-cola Supplier Guiding Principles.

Сучасний інтегрований комплекс із переробки сої у м. Глобине (Полтавська область) введено в експлуатацію на початку 2014 року. Переробна потужність підприємства – 700 тонн сої на добу або 220 тис. тонн на рік. За рік завод виробляє близько 160 тис. тонн високопротеїнового шроту, 40 тис. тонн соєвої олії та 9 тис. тонн гранульованої оболонки. До складу Глобинського переробного заводу (ГПЗ) також входять потужності зі зберігання готової продукції та елеватор ємністю 42 тисячі тонн, а також необхідні інженерні, автомобільні та залізничні комунікації. Завод обладнаний потужними системами очищення води та повітря. Як і Глобинський цукровий завод, ГПЗ частково використовує у процесі виробництва екологічно чистий енергоносіє – біогаз, який постачається з Біоенергетичного комплексу АСТАРТИ.

Переробка сої є експортно орієтованим напрямом: понад 80% продукції Глобинського переробного заводу постачається до країн ЄС, Близького і Далекого Сходу. Більшу частину сої для переробки вирощують агрофірми компанії, решту сировини компанія закуповує у партнерів.

АСТАРТА – один із найбільших промислових виробників молока в Україні, загальне стадо великої рогатої худоби на фермах компанії нараховує 24 тис. голів. Завдяки багаторічній селекційній роботі, інвестиціям в обладнання ферм та якісній кормозаготівлі, підвищуються кількісні та якісні показники молока і підтримується рентабельність виробництва. На сьогодні третина виробленого АСТАРТОЮ молока – екстра-класу. 2017 року АСТАРТА побудувала на Полтавщині потужний кормовий центр, який забезпечує приготування збалансованого раціону для 10 тис. голів ВРХ. Біоенергетичний комплекс (м. Глобине, Полтавська область) введено в промислову експлуатацію у жовтні 2014 року. Комплекс, що є унікальним для країн СНД, виробляє біогаз у процесі ферментації відходів цукрового виробництва та пожнивних залишків. Його потужність досягає 150 тис. куб. м біогазу/день, що еквівалентно 75 тис. куб. м природного газу. Виробництво заміщає до 50% потреб Глобинського цукрового заводу в природному газі у період переробки буряку. Після закінчення сезону цукроваріння біогаз використовується для забезпечення технологічних потреб ще одного підприємства АСТАРТИ в м. Глобине – заводу з переробки сої. Можливості цього комплексу мають суттєві резерви для збільшення, зокрема виробництва теплової енергії.

Застосування біотехнологій дає змогу збільшити використання поновлюваної енергії у виробничому циклі. Це є дуже важливим для такої енергоємної галузі, як виробництво цукру, і реальною альтернативою імпортованому газу. Ефективне використання ресурсів також досягається шляхом подальшого застосування біоречовин як добрив для сільгоспугідь.

Крім того, цей проект значно покращує екологічну ситуацію, адже знижує техногенне навантаження на навколишнє середовище і в цілому має позитивний економічний і соціальний вплив для регіону.

До складу ТОВ фірма «Астарта-Київ» входять 16 філій [52]. Незважаючи на спільні умови функціонування показники ефективності їх діяльності у 2019 році досить сильно відрізняються (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники ефективності діяльності філій ТОВ фірма «Астарта Київ» у 2019 році

Філія	Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	Рівень рентабельності (збитковості), %
СТОВ Мусіївське	289786	63540	21,93
ТОВ Астарта Прихоролля	520984	6844	1,31
ТОВ АФ ім.Довженка	1791554	50046	2,79
ТОВ Житниця поділля	354394	-33955	-9,58
ТОВ Новоіванівський ЦЗ	228000	-14198	-6,23
ТОВ Цукорагропром	3340172	-68014	-2,04
ТОВ Агропромгаз	393892	9217	2,34
ТОВ Наркевицький ЦЗ	452717	-26241	-5,80
ТОВ Глобинський переробний завод	2382429	105837	4,44
ТОВ Новооржицький ЦЗ	255918	19177	7,49
ТОВ Зерно-Агротрейд	5421753	400112	7,38
СТОВ Ніка	143472	-25289	-17,63
ТОВ ІПК Полтавазернопродукт	602533	176985	29,37
ТОВ Волочиськ-Агро	1244536	-29621	-2,38
ТОВ Хмільницьке	781959	-53919	-6,90
ТОВ АФ Добробут	803136	1603	0,20
ТОВ фірма Астарта-Київ	754726	71682	9,50

Аналізуючи отримані результати відмітимо, що сім філій у 2019 році мали збиткову діяльність. Так, на сьогоднішній день у аграрній галузі є досить багато проблем, без вирішення яких подальший її розвиток неможливий. Основними проблемами є відсутність налагоджених каналів збуту, моральне та фізичне старіння основних виробничих фондів, прозорість державних кордонів, відсутність чіткої та послідовної підтримки підприємств аграрної галузі з боку держави, вплив пандемії на ведення бізнесу. Однак, незважаючи на все вищезгадане окремі підприємства агрохолдингу, в тому числі, і ТОВ «Астарта Прихоролля» в 2019 році мають непогані результати діяльності. Більш детальну оцінку діяльності даного підприємства проведемо у наступному питанні.

2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля»

ТОВ «Астарта Прихоролля» є дочірньою компанією агрохолдингу «Астарта»

Виробничі потужності ТОВ «Астарта Прихоролля» розташовані в Полтавській області України. Підприємство спеціалізується на виробництві цукрового буряка, зернових та олійних культур, молочному тваринництві. Компанія зарекомендувала себе як зростаюча, ефективна, а також надійний партнер і постачальник.

Компанія має сильну управлінську команду та мотивований ключовий персонал з багаторічним досвідом роботи у сфері продовольства і сільського господарства. Бізнес компанії представлений основними сегментами: рослинництво та тваринництво. Юридична адреса: 37823, Полтавська область, Хорольський район, село Староаврамівка, вулиця Шевченка, будинок № 21.

Організація економічної діяльності на даному підприємстві спрямована на забезпечення фінансовими ресурсами планових завдань, ефективного використання основних та оборотних фондів, нематеріальних активів та трудових ресурсів підприємства, своєчасність платежів по зобов'язаннях в бюджет, з постачальниками та установами банків.

Для оцінки стану ТОВ «Астарта Прихоролля» проведемо аналіз по основних показниках економічної діяльності (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Показники економічної діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля» за 2017-2019 рр.

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019 року (+;-), від		Темп змін 2019 року від, %	
				2017 року	2018 року	2017 року	2018 року
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Майно та капітал:							
1.1. Загальна вартість майна, тис. грн.	466653,5	700010,5	1068729,5	602076,0	368719	229,02	152,67
1.2. Основні засоби, тис. грн.	86698,5	155667,5	222434,0	135735,5	66766,5	256,56	142,89
1.3. Оборотні фонди, тис. грн.	345561,0	368705,5	453440,5	107879,5	84735	131,22	122,98
1.4. Власний капітал, тис. грн.	404074,0	520534,0	735845,5	331771,5	215311,5	182,11	141,36
1.5. Зобов'язання, тис. грн.	62579,5	179476,5	332884,0	270304,5	153407,5	531,94	185,47
2. Економічні показники.							
2.1. Виручка від реалізації продукції робіт, послуг (без ПДВ), тис. грн.	433463	410288	520984	87521,0	110696	120,19	126,98
2.2. Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	292083	410933	488234	196151,0	77301	167,16	118,81
2.3. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	47117	93230	72327	25210,0	-20903	153,51	77,58

Продовження таблиці 2.2

А	1	2	3	4	5	6	7
2.4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	51900	54329	18957	-32943,0	-35372	36,53	34,89
3. Трудові ресурси.							
3.1. Середня кількість працівників, осіб	581	572	520	-61,0	-52	89,50	90,91
3.2. Витрати на оплату праці, тис. грн.	62817	72685	76950	14133,0	4265	122,50	105,87
3.3. Середньомісячна заробітна плата, грн.	9009,90	10589,31	12331,73	3321,8	1742,424	136,87	116,45
3.4. Продуктивність праці, тис. грн.	746,06	717,29	1001,89	255,8	284,61	134,29	139,68

Аналізуючи господарську діяльність ТОВ «Астарта Прихоролля» необхідно відмітити, що за проаналізований період вартість капіталу зросла більш ніж у два рази, так лише у 2019 році, порівняно з 2018 роком вартість капіталу підвищилась на 52,67%, що у сумі становить 368719 тис. грн. Такі високі темпи зростання вартості майна відбулися в основному, за рахунок значного зростання вартості необоротних активів підприємства, зокрема вартість основних засобів ТОВ «Астарта Прихоролля» у 2019 році зросла у порівнянні з 2017 роком у 2,57 рази і склала 222434 тис. грн. Середньорічна вартість оборотного капіталу у 2019 році становила 453440,5 тис. грн., і збільшилась порівняно з 2018 роком на 84735 тис. грн., або на 22,98%, та порівняно з 2017 роком вона зросла на 107879,5 тис. грн., або на 31,22%.

Аналізуючи майнове становище підприємства, необхідно також оцінити стан основних засобів, які має підприємство. Так на кінець 2019 року вартість зношеного обладнання становить 21,57%, в абсолютній сумі дорівнює 64330 тис. грн., що є достатньо сприятливим для забезпечення основної діяльності.

Характеризуючи структуру капіталу ТОВ «Астарта Прихоролля» можна сказати, що власний капітал значно перевищував позиковий капітал, і становив у 2017 році – 86,59%, а у 2019 році – 68,85% від загальної суми джерел формування майна. Вартості власного капіталу вистачає на стовідсоткове покриття вартості формування оборотних активів підприємства, що дозволяє утримувати високий рівень ліквідності майна. Фактори, які впливають або в подальшому можуть вплинути на ліквідність: умови оплати за контрактами, курс валют при розрахунках, зміни вартості товарів, робіт, послуг, конкуренція в даній сфері діяльності.

Оскільки, головною метою будь-якого господарюючого суб'єкта є одержання прибутку, який дає можливість покрити витрати діяльності та здійснювати розширене відтворення, проаналізуємо економічні показники діяльності підприємства. За останній рік відбулося збільшення чистої виручки від реалізації продукції на 110696 тис. грн. (з 410288 тис. грн. до 520984 тис. грн.). Одночасно можна відмітити і підвищення собівартості реалізованої продукції на 77301 тис. грн., або 18,81%. На фінансові результати діяльності вплинули такі фактори як коливання курсу валют та ринкова вартість продукції, товарів та послуг, збільшення собівартості продукції у зв'язку з підвищенням вартості на ринку матеріальних витрат.

Важливо відмітити, що оскільки темпи зростання витрат нижчі, ніж темпи зростання доходів від реалізації продукції, витрати на 1 грн. виручки від реалізації у 2019 р. становили 0,94 грн., що на 0,06 грн. менше ніж у минулому році. Перевищення темпів зростання виручки від реалізації над темпами зростання собівартості реалізованої продукції свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності. Проте, прибуток операційної діяльності у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 20903 тис. грн., або 22,42%, що пов'язано зі значним зменшенням інших операційних доходів. При цьому за

весь аналізований період прибуток від операційної діяльності зріс на 97,87%, що у сумі становить 46113 тис. грн.

Аналізуючи дані таблиці можна сказати, що підприємство працювало досить ефективно, протягом всього проаналізованого періоду отримувало прибутки, проте чистий прибуток підприємства у 2019 році зменшився на 65,11% порівняно з 2018 роком і становить 18957 тис. грн., а порівняно з 2017 роком зменшився на 63,47%.

Проте прибуток – це абсолютний показник, він узагальнює фінансові результати за певний період часу, але не відображає ступінь ефективності господарювання, для цього використовують показники рентабельності.

Рівень рентабельності може бути визначений як процентне відношення суми одержаного прибутку до будь-якого показника: обсягу доходу, величини витрат виробництва, середнього розміру основних фондів і оборотних коштів, суми коштів фонду оплати праці та інших.

Отже, на основі проаналізованих даних (табл. 2.3) можна зробити наступні висновки. Зменшення рентабельності виручки з 11,97% до 3,64% свідчить про погіршення фінансової ефективності діяльності підприємства. Зменшення цього показника на 9,6 п.п. свідчить про відсутність можливості підприємства знижувати ціну реалізації товарів, адже, чим більше значення показника продажу, тим вищий рівень цінової конкурентоспроможності товарів.

За період, що аналізується, рентабельність капіталу знизилась з 11,12% до 1,77%. При цьому, якщо у 2018 році на 100 грн. капіталу припадало 7,76 грн. чистого прибутку, то у 2019 році цей показник знизився до 1,77 грн.

В той же час, рентабельність власного капіталу, за останній рік знизилась на 7,86 п.п., тобто можна зробити висновок, що підприємство неефективно використовує інвестовані власниками кошти.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля» у 2017-2019 рр.

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019 року від	
				2017 року	2018 року
A	1	2	3	4	5
Чистий прибуток, тис. грн.	51900	54329	18957	-32943	-35372
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	433463	410288	520984	87521	110696
Середньорічна вартість капіталу, тис. грн.	466653,5	700010,5	1068729,5	602076	368719
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	404074	520534	735845,5	331771,5	215311,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	86698,5	155667,5	222434,5	135735,5	66766,5
Рентабельність (збитковість) продажу, %	11,97	13,24	3,64	-8,33	-9,60
Рентабельність (збитковість) капіталу, %	11,12	7,76	1,77	-9,35	-5,99
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	12,84	10,44	2,58	-10,27	-7,86
Рентабельність (збитковість) основних засобів, %	59,86	34,90	8,52	-51,34	-26,38

Одним з найголовніших питань аналізу діяльності підприємства є аналіз структури витрат. Проаналізувавши дані про структуру витрат підприємства можна сказати, що в 2017-2019 роках найбільшу питому вагу в загальній сумі витрат займають матеріальні витрати та інші операційні витрати (рис.2.1)

Тобто, підприємство реалізує матеріаломісткі види продукції.

Аналізуючи трудові ресурси, можна відмітити, що чисельність працюючих за проаналізований період зменшилась. Так, у 2019 році вона становила 50 осіб, що на 52 особи менше, ніж у попередньому році, та на 61 особу менше ніж у 2017 році. Витрати на оплату праці працюючих, при цьому

збільшилися у 2019 році, порівняно з 2018 роком на 5,87%, а порівняно з 2017 роком на 22,5%, що пов'язано з підвищенням заробітної плати працюючих.

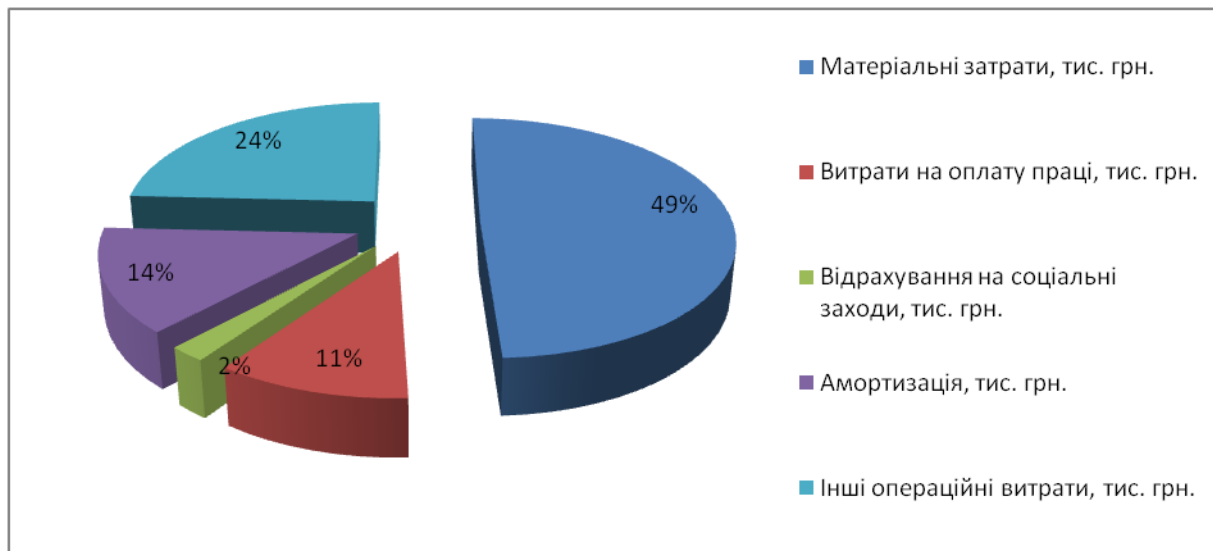


Рис. 2.1. Структура операційних витрат ТОВ «Астарта Прихоролля» у 2019 році.

Продуктивність праці робітників у 2019 році зростала швидше ніж заробітна плата на 39,68% та 16,45% відповідно.

При оцінці господарської діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля» важливе місце займає розрахунок фінансових коефіцієнтів, що дає змогу зробити висновки щодо рівня платоспроможності та ліквідності.

Для будь-якого підприємства велике значення має висока ліквідність його активів, що характеризується здатністю швидко погасити свої фінансові зобов'язання. Ліквідність визначається співвідношенням величини ліквідних засобів, які можуть бути використані для погашення боргів, і величини зобов'язань.

Практика господарювання свідчить, що рівень ліквідності оборотних активів є головним фактором, який визначає ступінь ризику вкладення оборотних коштів. Найбільш ліквідні активи мають найменший ризик вкладення, а найменш ліквідні – характеризуються значним ризиком вкладення.

Останнє пояснюється тим, що саме ця частина оборотних коштів найбільш віддалена від моменту реалізації і більше підлягає впливу змін кон'юнктури ринку, інфляційних процесів тощо.

Аналізуючи склад і структуру активів підприємства за ознакою ліквідності можна зробити наступні висновки, що серед активів за останній рік діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля» значну частку займають важколіквідні активи, до складу яких входять основні засоби та довгострокові фінансові активи та швидколіквідні активи. Більш наглядно структуру активів за 2019 рік можна побачити на рисунку 2.2.

Як видно з діаграми, високоліквідні активи займають незначну питому вагу 0,33%. Причиною є незначна сума готівки на підприємстві, яка на кінець 2019 року склала 3985 тис. грн.

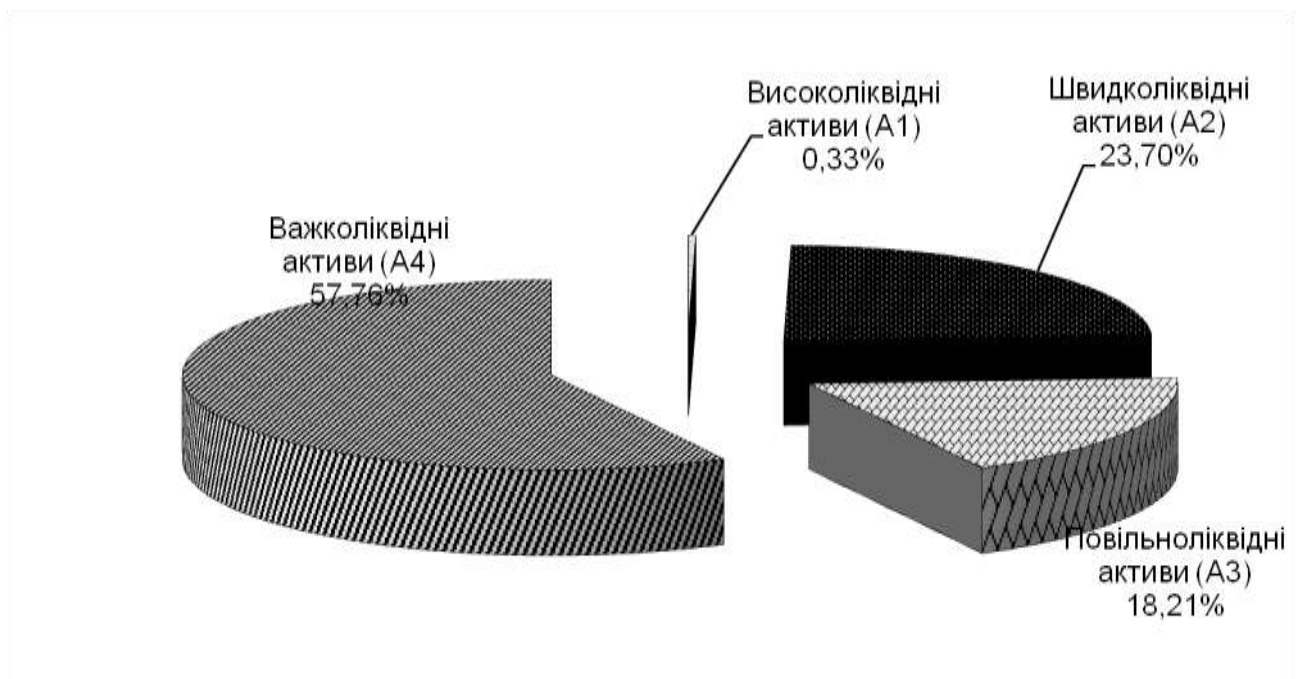


Рис. 2.2. Структура активів ТОВ «Астарта Прихоролля» за ступенем ліквідності у 2019 році

Така сума є недостатньою для задоволення термінових зобов'язань і ТОВ «Астарта Прихоролля» може задовольнити лише незначну суму боргів. Така

сама ситуація спостерігалась і в 2017 році, тоді на рахунку підприємства було 1862 тис. грн., та у 2016 році – 667 тис. грн.

Друге місце в загальній структурі за 2019 рік займають швидколіквідні активи 23,70%, а до складу яких входить дебіторська заборгованість.

Найбільшу частку в структурі активів займають важколіквідні активи, а саме необоротні активи. За аналізований період сума важколіквідних активів зросла майже у 5 разів, при цьому частка цих активів зросла з 29,05% до 57,76%.

Дана тенденція, що склалася на підприємстві ТОВ «Астарта Прихоролля» з високою часткою важколіквідних активів, що поступово збільшується не є позитивною. Для перетворення даного виду активів необхідно досить тривалий період часу, щоб розрахуватися зі своїми зобов'язаннями, що, в свою чергу, погіршує платіжну дисципліну підприємства.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів з активу, згрупованих за рівнем їхньої ліквідності, із зобов'язаннями за пасивом, об'єднаними за строками їх погашення в порядку зростання цих строків. Для цього спочатку згрупуємо пасиви за терміном погашення.

Провівши аналіз структури зобов'язань підприємства за терміновістю оплати можна сказати, що за останній 2019 рік найбільшу питому вагу займали постійні пасиви, і становлять 70,46%. Після постійних пасивів досить не значну частку займають довгострокові пасиви – 20,33%. Найменшу питому вагу мають найбільш термінові пасиви – 1,42%, до складу яких входять поточні зобов'язання, а короткострокові пасиви на кінець 2019 року складають 7,78%. Для більшої наглядності зобразимо структуру пасивів за терміном погашення в 2019 році за допомогою діаграми, зображеної на рисунку 2.3.

Аналізуючи всю структуру пасивів у динаміці, спостерігається збільшення зобов'язань підприємства ТОВ «Астарта Прихоролля».

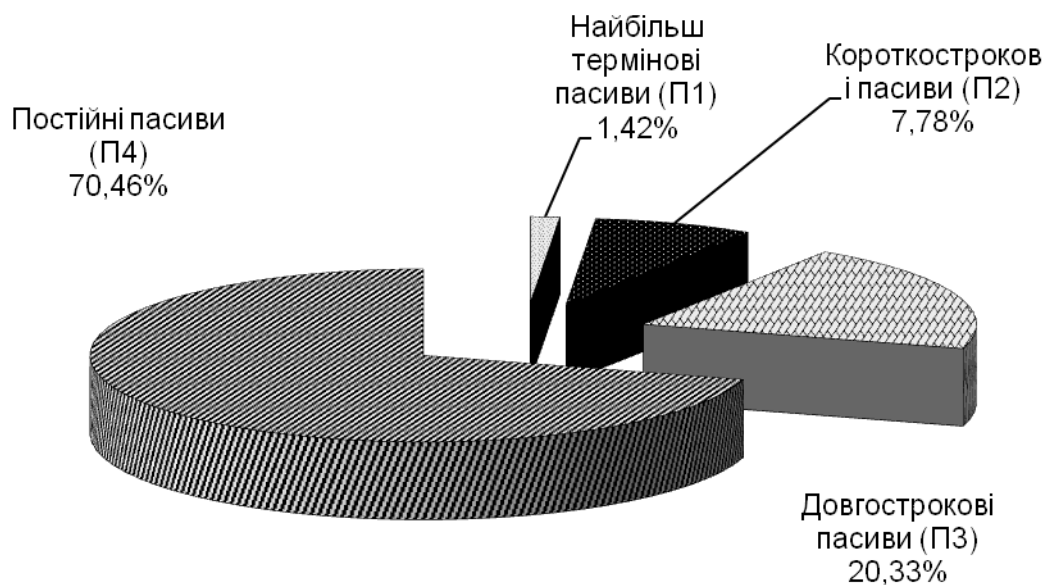


Рис. 2.3. Структура пасивів ТОВ «Астарта Прихоролля» за терміновістю оплати у 2019 році

Для визначення ліквідності балансу необхідно порівняти підсумки за кожною групою активу і пасиву балансу.

Баланс буде абсолютно ліквідним, якщо задовольнятиме такі умови:

- сума найбільш ліквідних активів перевищує суму найбільш термінових пасивів або дорівнює їй;
- сума активів, які швидко реалізуються, дорівнює сумі короткострокових пасивів або більша за неї;
- сума активів, які реалізуються повільно, дорівнює сумі довгострокових пасивів або більша за неї;
- сума активів, які важко реалізуються, менша ніж сума постійних пасивів.

Проведемо аналіз ліквідності підприємства протягом останніх 3-х років, результати оформимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності балансу ТОВ «Астарта Прихоролля» у 2017-2019 рр.
(станом на кінець року)

Групи активу	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Групи пасиву	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Надлишок (+) або нестача (-) платіжних засобів		
								2017 рік	2018 рік	2019 рік
A1	1862	667	3985	П1	36711	58619	17387	-34849	-57952	-13402
A2	161866	158303	289500	П2	16539	69162	95049	145327	89141	194451
A3	179653	231881	222431	П3	697	177225	248326	178956	54656	-25895
A4	140590	525199	705493	П4	430024	611044	860647	-289434	-85845	-155154
Баланс	483971	916050	1221409	Баланс	483971	916050	1221409	-	-	-

Співставивши величини наведених груп активів і пасивів можна зробити наступний висновок, що підприємство не в змозі розрахуватися за своїми терміновими зобов'язаннями грошовими коштами. На підприємстві ТОВ «Астарта Прихоролля» бракує коштів для задоволення негайних вимог кредиторів.

Досить значна сума активів, що швидко реалізуються дозволила б покрити довгострокові зобов'язання, проте сума довгострокових зобов'язань підприємства досить значна, що в свою чергу впливає на рівень ліквідності та платоспроможності підприємства.

Аналіз ліквідності балансу підприємства свідчить, що складений баланс не є абсолютно ліквідним в жодному році.

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4 \quad (2.1)$$

Виконання перших трьох нерівностей свідчить про те, що поточні активи перевищують зовнішні зобов'язання підприємства. Економічний зміст останньої нерівності полягає в тому, що у підприємства наявний власний

оборотний капітал і відповідно дотримуються мінімальні умови фінансової стійкості. Але нажаль умови абсолютної ліквідності не виконуються у жодному році через невиконання першої нерівності, тобто у підприємства не вистачає найбільш ліквідних активів (грошових коштів) для погашення термінових зобов'язань. Також невиконання даної умови вказує на те, що фактична ліквідність балансу відрізняється від абсолютної, що говорить про відсутність перспективної ліквідності.

Проте така нестача найбільш ліквідних активів для покриття найбільш строкових зобов'язань покривається за рахунок надлишку платіжних засобів повільноліквідних активів, що дозволяє підприємству залучати кошти.

З категорією ліквідності тісно пов'язане поняття платоспроможності, яке характеризує спроможність підприємства своєчасно і повністю виконати свої платіжні зобов'язання, які випливають із кредитних та інших операцій грошового характеру, що мають певні терміни сплати. Платоспроможність означає наявність у підприємства фінансових можливостей для регулярного і своєчасного погашення своїх боргових зобов'язань. Аналіз платоспроможності доцільно здійснювати у широкому і вузькому плані.

Для оцінки платоспроможності підприємства у широкому розумінні використовується система показників, які мають назву коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності). Розрахунок показників оцінки платоспроможності наведемо в таблиці 2.5.

Кожен з цих показників задовольняє інтереси певних користувачів аналітичної інформації. Так, для постачальників найбільший інтерес має коефіцієнт абсолютної ліквідності. Банки особливу увагу приділяють проміжному коефіцієнту покриття. Акціонери підприємства оцінюють його фінансовий стан переважно за допомогою загального коефіцієнта покриття.

Таблиця 2.5

Показники платоспроможності ТОВ «Астарта Прихоролля» у 2017-2019 рр.
(станом на кінець року)

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+;-) 2019 року від	
		2017	2018	2019	2017 року	2018 року
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	більше 0,2	0,035	0,005	0,035	0,000	0,030
2. Проміжний коефіцієнт покриття	0,8-1	2,978	1,240	2,604	-0,374	1,364
3. Загальний коефіцієнт покриття	більше 2	6,501	3,059	4,589	-1,912	1,530
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	-	8,971	3,003	3,386	-5,586	0,382
5. Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	-	0,410	0,812	0,393	-0,016	-0,419
6. Коефіцієнт загальної мобільності	-	0,716	0,427	0,422	-0,293	-0,004

Проаналізовані показники платоспроможності у динаміці свідчать про деяке погіршення фінансового стану у 2019 році порівняно з 2017 роком, та частково з 2018 роком. В цілому платоспроможність підприємства на досить низькому рівні, оскільки деякі показники нижчі за їх нормативне значення.

З отриманих розрахункових значень можна зробити наступні висновки, що за аналізований період коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує яка частка короткострокової заборгованості в разі потреби може бути погашена негайно за рахунок грошових коштів, мав значення набагато нижче від нормативного у 2017 році, і за проаналізований період не змінився, проте дещо

підвищився у порівнянні з 2018 роком. Низький рівень цього коефіцієнта є досить негативним моментом в діяльності підприємства, адже низький рівень абсолютної ліквідності показує неспроможність розрахуватися за поточними боргами через відсутність значної суми готівки в касі чи на поточному рахунку.

Загальний коефіцієнт покриття за аналізований період зменшився, і в 2019 році його значення становило 2,604, при цьому отримане значення в кожному році вище нормативного. Загальний коефіцієнт покриття – це найбільш узагальнюючий показник платоспроможності, який визначається відношенням усіх оборотних активів підприємства до суми поточних зобов'язань. Якщо в 2017 році на кожен гривню поточних зобов'язань припадало 6, грн. оборотних активів, у 2018 – 3,1 грн., а у 2019 збільшилось до 4,6 грн. Отримане значення у кожному році відповідає нормативному, що свідчить про те що підприємство є платоспроможним.

У вузькому розумінні платоспроможність означає здатність підприємства розрахуватися з кредиторами негайно, в день настання строку платежів, тобто йдеться про постійну наявність у нього в необхідних розмірах платіжних засобів, або активів, які можуть бути негайно перетворені в платіжні засоби. Вважається, що у підприємства на рахунках повинен бути залишок грошових коштів, який дорівнює різниці між кредиторською заборгованістю усіх видів і поточною дебіторською заборгованістю на користь підприємства, за один і той же період.

Тож, при співставленні даних сум на кінець 2019 року отримаємо:

$$17387 - 288793 = -271406$$

Тобто, як ми бачимо, за рахунок коштів, що кошти що є на рахунку підприємства не потрібні для покриття різниці між кредиторською і дебіторською заборгованістю, що свідчить про високий рівень платоспроможності.

Окрім рівня ліквідності і платоспроможності аналітиків цікавить також і фінансова стійкість підприємства, що дозволяє забезпечити стабільність його діяльності з позиції довгострокової перспективи. Оцінка фінансової стійкості має на меті об'єктивний аналіз величини та структури активів і пасивів підприємства і визначення на цій основі міри його фінансової стабільності й незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності.

Отже, фінансову стійкість можна визначити як такий стан фінансових ресурсів підприємства, їх розподіл і використання, при якому підприємство, вільно маневруючи коштами, здатне забезпечити безперервний ефективний процес діяльності, його розширення і оновлення, розвиток інших сфер діяльності на основі зростання прибутку й активів при збереженні плато- та кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризику. Розрахунок показників оцінки фінансової стійкості підприємства приведено у таблиці 2.6.

Отримані показники свідчать, що ТОВ «Астарта Прихоролля» у 2017-2019 роках має високий рівень фінансової незалежності, оскільки формує своє майно на 89% і 70% відповідно у 2017 та 2019 роках з власного капіталу. Саме тому підприємство має досить низький ризик фінансової діяльності.

Необхідно відмітити й той факт, що оборотні активи формуються за рахунок власного капіталу, про що свідчать показники стану оборотних активів.

Про фінансову стійкість свідчать показники стану основного капіталу, які відповідають нормативним значенням, так не зважаючи на те, що знижується коефіцієнт реальної вартості майна з 0,21 до 0,19, він знаходиться на досить високому рівні, коефіцієнт накопичення амортизації дещо знизився, що також свідчить про покращення ситуації. Про те, коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів значно знизився.

Таблиця 2.6

Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «Астарта Прихоролля» на кінець 2017-2019 рр.

№ п/п	Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+;-) 2019 року від	
			2017	2018	2019	2017	2018
1	Показники структури капіталу						
1.1	Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,89	0,67	0,70	-0,18	0,04
1.2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$\leq 0,5$	0,11	0,33	0,30	0,18	-0,04
1.3	Коефіцієнт фінансування	≥ 1	7,97	2,00	2,39	-5,59	0,38
1.4	Коефіцієнт фінансового ризику	≤ 1	0,13	0,50	0,42	0,29	-0,08
1.5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	зменшення	0,00	0,22	0,22	0,22	0,00
1.6	Коефіцієнт структури залученого капіталу	збільшення	0,01	0,58	0,69	0,68	0,11
2	Показники стану оборотних активів						
2.1	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	збільшення	0,68	0,43	0,47	-0,21	0,04
2.2	Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	$\geq 0,1$	0,85	0,67	0,78	-0,06	0,11
2.3	Коефіцієнт забезпеченості запасів	$\geq 0,5$	1,63	1,13	1,81	0,18	0,68
2.4	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	збільшення	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01
3	Показники стану основного капіталу						
3.1	Коефіцієнт реальної вартості майна	збільшення	0,42	0,34	0,29	-0,13	-0,05
3.2	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	збільшення	0,21	0,23	0,19	-0,02	-0,04
3.3	Коефіцієнт накопичення амортизації	зменшення	0,37	0,08	0,21	-0,16	0,13
3.4	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	збільшення	2,52	0,74	0,73	-1,79	-0,01

Провівши аналіз ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства ТОВ «Астарта Прихоролля» за 2017-2019 рр. можна сказати, що ситуація, яка склалась на підприємстві в цілому є задовільною.

В цілому, можна зробити висновок, що ТОВ «Астарта Прихоролля» працювало останні 3 роки досить ефективно. Про це свідчить отримання чистого прибутку та виручки від реалізації, як основних факторів ефективної діяльності підприємства, проте фінансові результати в динаміці дещо погіршились. Така ситуація вимагає поглибленого вивчення можливих причин зниження ефективності діяльності, адже в майбутньому це може призвести до втрати конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Астарта Прихоролля»

Для успішної діяльності будь-якого підприємства на ринку необхідно систематично здійснювати оцінку рівня його конкурентоспроможності. Така оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалити його стратегію функціонування.

Конкурентним на ринку може бути тільки те підприємство, що володіє конкурентною перевагою в певному місці, у певний час, а також вмінням здобувати і підтримувати (зміцнювати) цю перевагу. Таким чином, конкурентоспроможність підприємств розуміється як:

- процес, в якому учасники ринку, прагнучи реалізації своїх інтересів, роблять спроби представити корисніші від інших пропозиції цін, якості чи інших рис, що впливають на процес укладання угоди;
- здатність підприємства до стабільного розвитку в тривалій перспективі, а також прагнення до утримання і збільшення частки ринку;
- функціонування через зміцнення і покращення позиції на ринку;

– здатність до проектування, виробництва і продажу товарів, ціни яких, якість та інші особливості привабливіші від відповідних ознак товарів, пропонованих споживачам;

– вміння досягати і/чи утримувати конкурентну перевагу;

– суперництво і співпраця, що одночасно призводять до освоєння важливих технологій, потреб та вимог клієнтів [2, с.11].

Найбільш розповсюдженим методом визначення конкурентоспроможності підприємств є методика, заснована на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб як системи. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів [9, с.115]. Оцінка ефективності кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, що їм надаються. Дана методика була використана для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Астарта Прихоролля» в період з 2017 по 2019 роки.

У першу групу об'єднані показники, котрі характеризують активність управління виробничим процесом: економічні показники виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення продукції, організація праці на виробництві (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Конкурентоспроможність ТОВ «Астарта Прихоролля» за показниками ефективності виробничої діяльності (ЕВ) в середньому за 2017-2019 рр

Критерії (показники) конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Порядок розрахунку показника	Рівень показника в ТОВ «Астарта Прихоролля»
Рівень витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при виробництві продукції	$V = \text{валові витрати} / \text{вартість виробництва продукції}$	0,87

Продовження таблиці 2.7

Рівень фондівдачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{вартість випуску продукції} / \text{вартість основних виробничих фондів}$	2,94
Рівень рентабельності продукції (Рп)	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$R_p = \text{прибуток від реалізації} * 100 / \text{повна собівартість продукції}$	10,51
Рівень продуктивності праці (Пп)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$P_p = \text{вартість виробництва продукції} / \text{середньорічна чисельність працівників}$	815,74

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, розвитку організації в майбутньому (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Конкурентоспроможність ТОВ «Астарта Прихоролля» за показниками фінансового положення (ФП) в середньому за 2017-2019 рр.

Критерії (показники) конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Порядок розрахунку показника	Рівень показника в ТОВ «Астарта Прихоролля»
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$K_a = \text{власні засоби} / \text{загальна сума джерел фінансування}$	0,75
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$K_p = \text{власний капітал} / \text{загальні зобов'язання}$	5,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	$K_l = \text{грошові засоби та цінні папери, що швидко реалізуються} / \text{короткострокові зобов'язання}$	0,03
Коефіцієнт оборотності обігових засобів (Ко)	Аналізує ефективність використання обігових засобів.	$K_o = \text{виручка від реалізації} / \text{середньорічний залишок обігових засобів}$	1,17

До третьої групи належать показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом продукції на ринку (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Конкурентоспроможність ТОВ «Астарта Прихоролля» за показниками збуту продукції (ЕЗ) в середньому за 2017-2019 рр.

Критерії (показники) конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Порядок розрахунку показника	Рівень показника в ТОВ «Астарта Прихоролля»
Рентабельність продаж (Рп)	Характеризує прибутковість підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$R_p = \text{прибуток від реалізації} \times 100 / \text{вартість продаж}$	9,17
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (Кз)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$K_z = \text{вартість нереалізованої продукції} / \text{вартість продаж}$	0,02
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (Км)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$K_m = \text{обсяг випуску продукції} / \text{виробнича потужність}$	0,93

До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності продукції (КП) та його ціна. Ці показники характеризують здатність продукції підприємства задовольняти потреби споживачів у відповідності з її призначенням. Якість продукції оцінюється комплексним методом і для ТОВ «Астарта Прихоролля» становить $K_P = 1,24$.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності ТОВ «Астарта Прихоролля» здійснюється в три поступові етапи:

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації (табл.1-3) та переведення показників у відносні величини (бали).

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами (наведений нижче).

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника [28, с.83].

Отже, конкурентоспроможність організації може бути визначена за формулою середньої арифметичної зваженої:

$$ККО = 0,15ЕВ + 0,29ФП + 0,23ЕЗ + 0,33КП \quad (2.2)$$

де *ККО* – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕВ – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФП – значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КП – значення критерію конкурентоспроможності продукції.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином.

$$ЕВ = 0,31В + 0,19Ф + 0,1Рп + 0,1Пп, \quad (2.3)$$

де *В* – рівень витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф – рівень фондівіддачі;

Рп – рівень рентабельності товару;

Пп – рівень продуктивності праці.

$$ЕВ = 0,31 \cdot 0,87 + 0,19 \cdot 2,94 + 0,4 \cdot 10,51 + 0,1 \cdot 815,74 = 86,61$$

Середнє значення по аграрних підприємствах, що входять до агрохолдингу Астарта становить 73,17, таким чином, ми визначили, ТОВ

«Астарта Прихоролля» займає лідерські позиції конкурентоспроможності за показниками ефективності виробництва, а саме знаходиться на 3 позиції.

$$\text{ФП} = 0,29\text{Ка} + 0,2\text{Кп} + 0,36\text{Кл} + 0,15\text{Ко}, \quad (2.4)$$

де Ка – рівень автономії організації;

Кп – рівень платоспроможності організації;

Кл – рівень ліквідності організації;

Ко – швидкість оборотності обігових засобів.

$$\text{ФП} = 0,29 \cdot 0,75 + 0,2 \cdot 5,12 + 0,36 \cdot 0,03 + 0,15 \cdot 1,17 = 1,43$$

За показниками фінансового положення значення конкурентоспроможності ТОВ «Астарта Прихоролля» порівняно із середнім значенням по аграрних підприємствах, що входять до агрохолдингу Астарта (ФП=1,39) вищий на 0,04.

$$\text{ЕЗ} = 0,37\text{Рп} + 0,29\text{Кз} + 0,21\text{Км} + 0,14\text{Кр}, \quad (2.5)$$

де Рп – рівень рентабельності продаж;

Кз – рівень затовареності готовою продукцією;

Км – рівень завантаження виробничих потужностей;

Кр – рівень ефективності реклами.

$$\text{ЕЗ} = 0,37 \cdot 9,17 + 0,29 \cdot 0,02 + 0,21 \cdot 0,93 + 0,14 \cdot 0,71 = 3,69$$

Середнє значення конкурентоспроможності за показниками збуту продукції по аграрних підприємствах, що входять до агрохолдингу Астарта становить $\text{ЕЗ} = 5,47$, таким чином, ми бачимо, що позиції ТОВ «Астарта Прихоролля» є дещо нижчим відносно середнього рівня.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності ТОВ «Астарта Прихоролля» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Астарта Прихоролля» в середньому за 2017-2019 рр.

Рівень конкурентоспроможності за показником	Равень показника у ТОВ «Агрофірма Прихоролля»	Середнє значення по підприємствах, що входять до агрохолдингу Астарта	Відхилення рівня показників ТОВ «Астарта Прихоролля» від середнього значення, +/-
Ефективності виробничої діяльності (ЕВ)	86,61	73,17	13,44
Фінансового положення (ФП)	1,43	1,39	0,04
Ефективності збутової діяльності (ЕЗ)	3,59	5,47	-1,88
Якості продукції (КП)	1,24	1,22	0,02
ККО	14,64	13,04	1,6

$$\text{ККО} = 0,15 \cdot 86,61 + 0,29 \cdot 1,43 + 0,23 \cdot 3,69 + 0,33 \cdot 1,24 = 14,66$$

Таким чином, проведені нами комплексні розрахунки конкурентоспроможності ТОВ «Астарта Прихоролля» показали, що досліджуване підприємство є одним з лідерів в даному агрохолдингу. Проте вищому керівництву підприємства потрібно приділити особливу увагу тим підрозділам, які на сьогодні не зовсім ефективно використовують надані їм ресурси в порівнянні з іншими аналогічними підприємствами. Такий розрахунок рівня конкурентоспроможності акумулює в собі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на ринку.

Перевагою даного методу є зручність для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, в результаті того, що охоплюються основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його

основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка, певною мірою є суб'єктивною.

На сьогоднішній день основним механізмом підвищення конкурентоспроможності є використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, який дозволяє: оцінювати рівень розвитку кожної підсистеми та сконцентрувати зусилля управлінців у найбільш пріоритетному напрямку; використовувати повний набір стратегічних можливостей, визначати пріоритети в розвитку відповідно до намічених цілей; відображати послідовність планування і управління з метою ефективного функціонування на ринку.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного нами аналізу можна сказати, що на сьогодні далеко не всі вітчизняні аграрні підприємства готові до ведення конкурентної боротьби. Навіть маючи конкурентоспроможну, якісну продукцію, деякі підприємства не можуть реалізувати цю перевагу через відсутність практики використання всього комплексу засобів конкурентної боротьби: цінової політики, ефективних методів стимулювання, створення позитивного іміджу тощо. За таких умов підприємствам необхідно правильно оцінити ринкове середовище та власні можливості щодо забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності.

Окремі підприємства аграрної галузі України, не зважаючи на значне коливання обсягів виробництва працюють прибутково. Серед них і філія агрохолдингу Астарта ТОВ «Астарта Прихоролля».

Проведений кількісний та якісний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Астарта Прихоролля» свідчить про значне випередження підприємства від

регіональних конкурентів у темпах пристосування до змін зовнішнього середовища. З одного боку причинами цього є те, що зовнішнє середовище підприємства виявилось більш сприятливим для ТОВ «Астарта Прихоролля», ніж до його конкурентів, а з іншого значна кількість маркетингових зусиль підприємства, дають свої позитивні результати.

Щодо основних показників діяльності, то підприємство намагається ефективно використовувати свої активи, є рентабельним, показники ліквідності та платоспроможності відповідають нормативним значенням.

У результаті аналізу конкурентного середовища на регіональному ринку ми прийшли до висновку, що ТОВ «Астарта Прихоролля» має досить високий рівень конкурентоспроможності. Щоб забезпечити ефективну діяльність підприємства і в подальшому, необхідно здійснювати оцінку потенційних підприємств-конкурентів та виконувати постійний моніторинг конкурентоспроможності компанії для розширення частки на ринку

Ефективне управління неможливо без передбачення майбутнього, без прогнозування перспективи його розвитку, розробки певних сценаріїв розгортання подій, визначення шляхів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві

В умовах сьогодення, коли підприємства мають можливість самостійно господарювати в умовах ринку, особливої ваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, щоб отримувати прибуток, достатній для фінансування своєї діяльності та мати достатній рівень конкурентоспроможності.

Виходячи з різноманітних характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність (рис 3.1) означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою, наприклад, на “стратегічну прогалину“, де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі “продукт-ринок”. Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому, зокрема, йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом.

Модель стратегічного планування, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

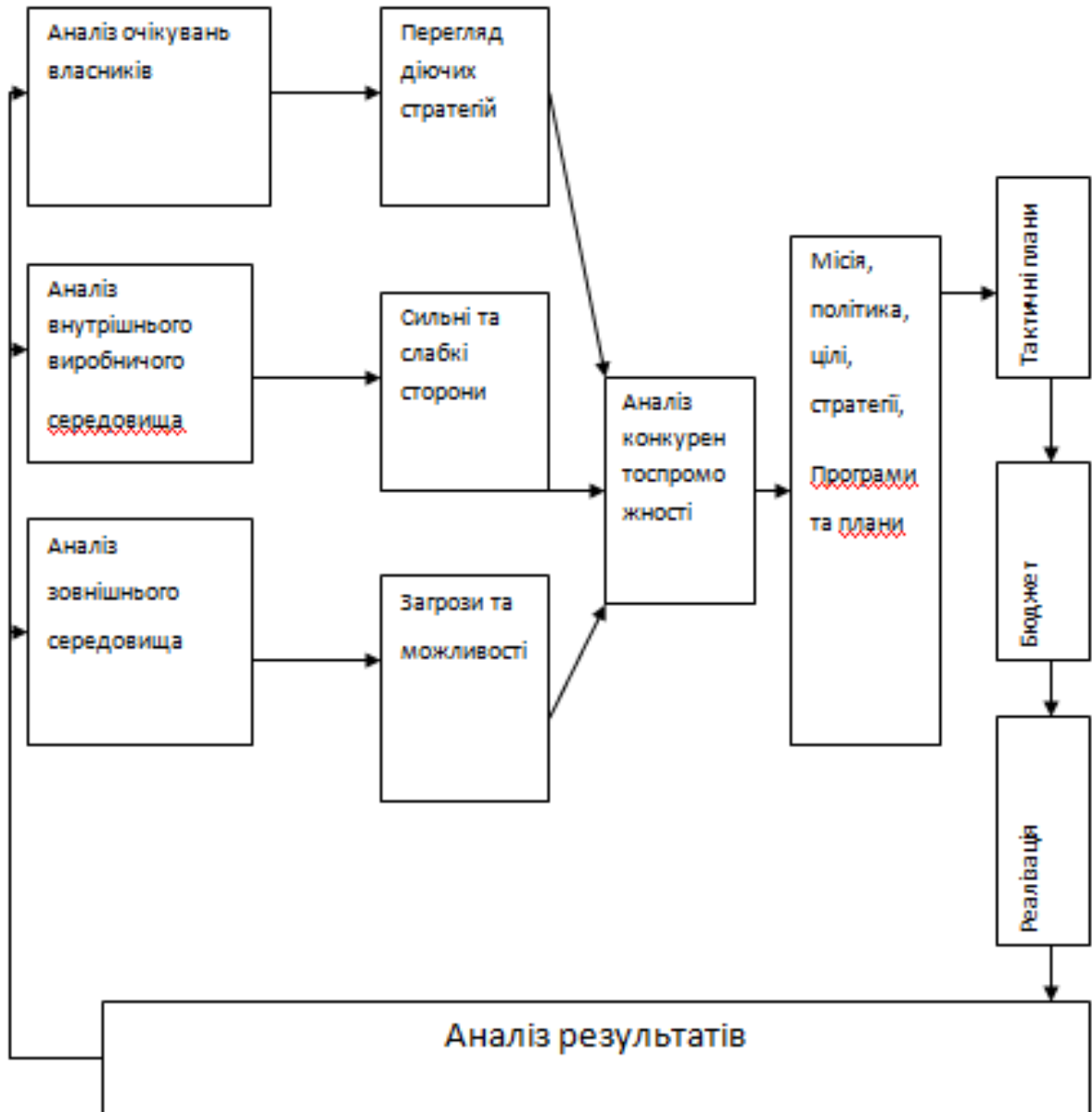


Рис 3.1 Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримання конкурентоспроможності

Таким чином, одним із шляхів підвищення конкурентоздатності ТОВ «Астарт Прихоролля» на довгостроковий період є часткова зміна системи управління підприємством і впровадження в практику управлінської діяльності

елементів стратегічного планування, у тому числі і методу SWOT- аналізу, елементами якого є імовірні сценарії розвитку в макросередовищі та мікро середовищі підприємства.

Матриця SWOT містить наочне відображення чинників – формування стратегії підприємства, які передбачають оцінку сильних і слабких сторін підприємства, що у подальшому дозволяють визначити напрями удосконалення роботи. Оцінка рівня конкурентоспроможності проведена на прикладі ТОВ «Астарта Прихоролля». В табл. 3.1 представлено аналіз сильних та слабких сторін підприємства.

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Астарта Прихоролля».

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	1. Підприємство, що входить до великого агрохолдингу. 2. Висока якість продукції. 3. Гнучка політика керівництва 4. Різноманітність асортименту 5. Хороша репутація у клієнтів.	6. Високі затрати праці у тваринництві. 7. Не досить розвинена виробнича інфраструктура тваринництва. 8. Значні прості обладнання 9. Сезонність галузі, в якій працює підприємство
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	10. Оптимізація технології продажів. 11. Вихід на нові ринки зарубіжжя 12. Підвищення кваліфікації кадрів, проведення семінарів. 13. Використання нових рекламних проектів	14. Поява нових конкурентів. 15. Несприятлива економічна ситуація в країні. 16. Продовження світової пандемії 17. Зростаючий конкурентний тиск 18. Зниження репутації.

Разом з тим, по матриці SWOT можна представити інформацію по чотирьох групах факторів аналізу, та наочно їх продемонструвати. Виявляючи сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, до роботи в процесі аналізу варто залучати і інші управлінські інструменти.

За отриманим результатом обираємо стратегію розвитку ТОВ «Астарта Прихоролля». Таким чином, провівши SWOT-аналіз підприємства можна відзначити, що найбільш переважною для ТОВ «Астарта Прихоролля» на даному етапі розвитку є стратегія деструктивного функціонування. Це обумовлено тим, що у підприємства ще не використано ряд можливостей, а саме: – оптимізація технології продажів; – вихід на нові ринки зарубіжжя; – підвищення кваліфікації кадрів; використання нових рекламних проектів при просуванні продукції та послуг підприємства.

Серед переваг, завдяки яким підприємство є досить сильним конкурентом в Україні є: – велике підприємство; – висока якість продукції; – гнучка політика керівництва; – різноманітність асортименту; – хороша репутація у клієнтів. Оскільки підприємство досить довгий час знаходиться на ринку, воно завоювало досить стійкі і сильні позиції. Завдяки високій якості продукції, яку воно гарантує та гнучкій ціновій політиці підприємство підтримує певний рівень конкурентоспроможності. Головною проблемою для підприємства є те що, діяльність досить сильно залежить від кліматичних умов, які важко спрогнозувати. COVID-19 впливає на макроекономічну невизначеність та є причиною дестабілізації економічної діяльності, і наразі невідомо, як це вплине на бізнес підприємства та всього агрохолдингу у довгостроковій перспективі. Обсяги та тривалість цієї пандемії залишаються фактором невизначеності. Компанія провадить свою діяльність у секторах економіки, які зазнали порівняно меншого впливу (сільське господарство та харчова промисловість), і запобіжні заходи дозволяють працювати у звичайному режимі. Всі працівники, задіяні у посівній, працюють під відкритим небом, практично не взаємодіють з

іншими працівниками та іншими особами з огляду на той факт, що більшість робіт весною проводяться на свіжому повітрі. У 2019 році підприємство провело тендери та підписала контракти на постачання матеріалів і ресурсів для весняно-польових робіт до початку спалаху коронавірусу та успішно завершила посівну. Компанія не зазнає впливу скорочення попиту, і прогностичні обсяги та ціни реалізації оформлені контрактами. Потенційно існує ризик скорочення попиту, що призведе до волатильності цін на продовольчі товари. Волатильність цін на сільськогосподарські та продовольчі товари зберігається з моменту спалаху COVID-19. Залежно від новин про поширення вірусу та/чи обмежувальні заходи, ціни демонструють протилежну динаміку (зростання та зниження) практично кожного дня. Поточні цінові показники знаходяться у межах оцінок, визначених у бюджеті Компанії. Компанія не має активів, які безпосередньо наражалися б на ризик зменшення корисності. Компанія накопичила достатню ліквідність для проведення посівної кампанії і не очікує невиконання договірних зобов'язань за її платежами. Таким чином, проведений аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Астарта Прихоролля» показав, що досліджуване підприємство має досить високий рівень конкурентоспроможності. Проте вищому керівництву підприємства потрібно приділити особливу увагу тим підрозділам, які на сьогодні не зовсім ефективно використовують надані їм ресурси. Оцінка рівня конкурентоспроможності за допомогою SWOT-аналізу акумулює в собі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства дає можливість для подальшого розвитку та удосконалення конкурентоспроможності підприємства, тобто на основі проведеного аналізу можна розробити заходи щодо покращення стану конкурентних переваг підприємства.

Отже, подальший розвиток повин бути націлений на розробку системи заходів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволить своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища та підтримувати певний рівень конкурентоздатності ТОВ «Астарта Прихоролля».

3.2. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах господарювання на ринку конкуренції стрімко зростають вимоги споживачів, це свідчить про посилену конкурентну боротьбу між підприємствами, що вимагає впровадження провідних інноваційних технологій у свою діяльність. Стрімке посилення конкурентних позицій на ринку не можливе без удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю, яка заснована на комплексному механізмі реалізації конкурентних переваг. Основною метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимальне збільшення показників прибутковості та мінімізація витрат, за рахунок раціонального розподілу прав та обов'язків між підрозділами. Покращення фінансових результатів можна досягти за допомогою налагодження тісних зв'язків із посередниками, реалізації політики стратегії низьких витрат, соціального та організаційно-технічного розвитку, впровадження в свою діяльність інноваційних технологій, розробки низьковитратних та високорентабельних заходів і т.д.

Причина зниження рівня конкурентоспроможності підприємств та утримання лідерства полягає в тому, що будь-якому суб'єкту господарювання важко змінювати наявну стратегію. Високий рівень конкурентоспроможності у певний момент часу породжує самозаспокоєність, припиняється пошук і аналіз

інформації, яка могла б змінити стратегію. Основними причинами зниження конкурентоспроможності є відсутність оперативної реакції на зміни у «правилах гри» на ринку та передбачення ризику втрати обсягів діяльності на цьому ринку. Основними причинами зниження конкурентоспроможності підприємств вважаються погіршення якості ресурсів (зниження кваліфікації кадрів, зростання витрат тощо); зменшення тиску з боку споживачів; старіння технологій; хибні цілі та завдання; втрата підприємством швидкої адаптації; ослаблення внутрішньої конкуренції; коливання кон'юнктури ринку; зниження конкурентного потенціалу; відсутність чіткої стратегії. Передумови формування стратегій та їх змін пов'язані з періодами розвитку економічних відносин. Кожне підприємство повинно постійно підтримувати на високому рівні свою конкурентоспроможність, щоб мати можливість, систематично аналізуючи макро- і мікроекономічну ситуацію на ринку, розширювати свої конкурентні позиції, що забезпечує тривале економічне зростання підприємства та його високий конкурентний статус.

Це передбачає вибір основної стратегії конкуренції, тобто стратегії, що забезпечує найбільш повне та ефективно використання наявних можливостей. Основною ознакою тут виступає адаптація можливостей підприємства до конкретних умов ринку через виявлення базових стратегій підвищення конкурентоспроможності.

На основі вивчення законодавчих актів, прогнозів фахівців, та за результатами власних досліджень розроблено ймовірні сценарії розвитку подій у макро- та мікросередовищі ТОВ «Астарта Прихоролля»

На рівень виробництва продукції впливають такі фактори як приріст ВВП, величина валових інвестицій, зміни обсягів експорту та імпорту, інфляція, ставки податку на прибуток, норми амортизаційних відрахувань, кліматичні умови, ситуація з пандемією.

На ТОВ «Астарта Прихоролля» з боку мікросередовища впливає наявність та кількість інвесторів, частка ринку, ціна продукції.

Ступінь впливу підприємства на макросередовище є дуже незначною. А події у мікросередовищі підприємство може не тільки прогнозувати, а й досить активно впливати на них: через підвищення кількості проданої продукції можливо збільшити обсяги виробництва, підписання форвардних та ф'ючерсних контрактів дозволить зафіксувати ціни.

Виходячи із проведеного аналізу підприємства, рекомендується для ТОВ «Астарта Прихоролля» прийняти до уваги відповідні стратегії забезпечення конкурентоспроможності за умов песимістичного, оптимістичного та найвірогіднішого сценарію розвитку подій у макро- та мікро середовищі підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Астарта Прихоролля» за умов різних сценаріїв розвитку подій.

Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Найвірогідніший сценарій
Стратегія удосконалення продукції	Стратегія виходу в інші регіони	Стратегія охоплення нових сегментів ринку
Стратегія модифікації продукції	Стратегія цінового лідерства	Стратегія удосконалення продукції із врахуванням потреб ринку та продукції конкурентів
Стратегія виведення на ринок нової продукції	Стратегія розширення ринку за рахунок нових способів використання існуючої продукції	Стратегія стимулювання збуту

Найвірогіднішою є стратегія охоплення нових сегментів ринку шляхом впровадження нової технології збору пшениці. При оптимістичному розвитку

подій можливе цінове лідерство на основну продукцію – продукція рослинництва.

На основі сформульованих стратегій подальшого розвитку ТОВ «Астарта Прихоролля» пропонуємо розробити окремі бізнес-напрямки

Управління виробництвом має бути здатним розподілити наявні ресурси у різних напрямках відповідно до виробничих цілей, найбільш повного задоволення потреб споживачів у вироблюваній продукції (послугах).

Але слід при цьому мати на увазі, що цілі, на досягнення яких спрямовуються ресурси, мають бути рівнозначними з точки зору масштабів впливу можливості існування підприємства у довготерміновій перспективі.

Таким чином, економічна стратегія ТОВ «Астарта Прихоролля» має виробити правила та прийоми ефективного досягнення однотипних за масштабами впливу на конкурентний статус підприємства стратегічних цілей. Взаємозв'язок за часом та ресурсами таких локальних стратегічних цілей дозволить досягти глобальної мети економічної стратегії Вишняківського ТОВ «Астарта Прихоролля» – створення та підтримання конкурентних переваг підприємства як економічної системи

При опрацюванні моделі стратегічної поведінки ТОВ «Астарта Прихоролля» як економічної системи слід дотримуватися таких методологічних прийомів:

1. Необхідне дослідження умов конкурентних переваг, що формуються так званими “детермінантами національного ромбу” всередині держави та за її межами.

2. Проводити дослідження ринків потенційних товарів та послуг у відповідності з місією фірми, та обирати такі стратегічні зони господарювання, які здатні у довготерміновій перспективі забезпечити зовнішню гнучкість підприємства, тобто можливість її переорієнтації на функціонування у

найбільш сприятливих з економічної, політичної, правової, соціально-культурної, науково-технічної та екологічної точок зору зонах.

3. Слід формувати такий асортимент продукції підприємства, що найбільше задовольняє актуальні індивідуальні та виробничі потреби потенційних споживачів та забезпечує на цій основі систематичне отримання підприємством прибутку, який дозволить реалізувати програми розширеного відтворення.

4. Слід розподіляти ресурси, що є у розпорядженні підприємства та залучені ним додаткові ресурси між різними напрямками діяльності так, щоб забезпечити максимальну продуктивність (рентабельність) використання зазначених ресурсів;

5. Необхідна взаємодія з ринками чинників виробництва, цінних паперів тощо, що забезпечить економічно ефективне підтримання стратегічного потенціалу підприємства на рівні, достатньому для володіння конкурентними перевагами на будь-яких етапах.

6. Слід зосередити увагу на формуванні ефективної цінової політики, яка забезпечить у довготерміновій перспективі стійкий стан підприємства як на традиційних, так і на освоєваних сегментах ринку.

7. Надзвичайно важливо створити систему раннього виявлення кризових ситуацій (тенденцій) з метою запобігання банкрутству.

Врахування зазначених методологічних прийомів та принципів з моменту визначення місії ТОВ «Астарта Прихоролля», його виробничого профілю та на протязі всього періоду його функціонування визначає орієнтацію обраної економічної стратегії на підтримання конкурентних переваг, запобігання банкрутства, забезпечення тривалого сталого розвитку економічної системи в умовах швидко змінюваного зовнішнього оточення.

Отже, найбільш значущими етапами формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства є визначення місії та мети

підприємства, а також проведення SWOT-аналізу. Таким чином, кожне підприємство має ознайомитися з механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Не менш важливим під час вибору стратегії є аналіз усіх етапів формування конкурентної стратегії підприємства, який перш за все полягає у визначенні місії та цілей підприємства; аналізі стану та впливу внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства; оцінці сильних та слабких сторін формування конкурентної позиції; виборі альтернативності стратегічних рішень; коригуванні, виконанні та контролі стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3.3. Напрями покращення системи управління конкурентоспроможності підприємства

Для вирішення проблем поточної діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля», дослідження факторів впливу на певні показники господарсько-фінансової діяльності, оперативного реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності необхідно визначити основні напрями покращення системи управління конкурентоспроможності.

Напрями, у яких потрібно здійснювати заходи, для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Астарта Прихоролля»:

1. Вдосконалення маркетингової діяльності, зокрема необхідно збільшити статтю на витрати в галузі маркетингових досліджень.

Головними цілями відділу маркетингу ТОВ «Астарта Прихоролля» повинні бути:

- планування виробництва продукції, на основі досить точного знання потреб покупців, ринкової ситуації і реальних можливостей покупців.
- ефективна реалізація продукції на певних ринках в запланованих обсягах і в намічені терміни;
- забезпечення довгострокової прибутковості виробничо-комерційної діяльності підприємства;
- єдність стратегії і тактики підприємства з метою активної адаптації до мінливих потреб споживачів.

Основними завданнями відділу маркетингу є:

- комплексне вивчення ринку і розробка на його основі його результатів довгострокових, середньострокових і короткострокових прогнозів потреб, у продукції, що виробляється;
- забезпечення стабільної реалізації продукції;
- ринкова орієнтація виробництва – у виробництво повинна запускатися та продукція, яка продається;
- формування і проведення в життя товарної, цінової і збутової політики;
- забезпечення і формування заходів щодо формування попиту і стимулювання збуту;
- забезпечення потреб підприємства у сировинних і матеріально-технічних ресурсах;
- своєчасна підготовка і укладення договорів на поставку готової продукції і ресурсів;
- контроль і облік відвантаження продукції і поставок ресурсів.

В обов'язки відділу маркетингу ТОВ «Астарта Прихоролля» заводу мають входити три функції: забезпечення потреб підприємства у ресурсах; функція продажу продукції; аналітична, що включає вивчення ринку.

Реалізація аналітичної функції являє собою вивчення ринку і прогноз його розвитку, аналіз потреб покупців до якості і споживчим властивостям продукції, аналіз найбільш ефективних методів продаж і реклами.

Вивчення ринку і прогноз його розвитку повинен включати аналіз і прогноз кон'юнктури, аналіз поведінки споживачів, партнерів по бізнесу, цін.

Аналіз вимог до якості і споживчих властивостей продукції включає: аналіз впливу науково-технічного прогресу на продукцію, що випускається;

- вивчення можливих змін технічних і технологічних напрямків
- співпадіння показників якості і споживчих властивостей продукції з вимогами покупців;
- визначення конкурентоспроможності продукції на різних ринках;
- виявлення і реалізація передових тенденцій у світовому виробництві.

Аналіз методів продажів і реклами являє собою вивчення і оцінку каналів товаропросування і розміщення, наявності складських і інших приміщень, затрат на організацію продаж, стимулювання продажів, продажів з відстрочкою платежу, пільгових продажів, аналіз ефективності рекламних заходів.

Всі ці заходи дозволять розробити план для виходу підприємства на нові позиції та збільшення реалізації продукції на внутрішньому ринку.

2. Вдосконалення системи управління персоналом. На ТОВ «Астарта Прихоролля» спостерігається значна плинності кадрів, це стосується особливо молодих працівників, що пов'язано з їх прагнення більшої заробітної плати. Тому на підприємстві, необхідно забезпечити систему мотивації працівників, шляхом надання премій та збільшення заробітної плати. Питання організації праці та умови оплати на підприємстві врегульовані у відповідності до чинного законодавства України з праці, Кадровою Політикою компанії, Політикою оплати праці, Політикою з преміювання співробітників, Соціальною Програмою, Колективними договорами, Правилами внутрішнього трудового розпорядку. Вони обумовлюють виплати співробітникам усіх рівнів, зміни

окладів, перелік і розміри соціальних виплат. Кадри є важливим капіталом підприємства, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспроможності, сприяє у тому числі зниженню соціальної напруженості, покращенню внутрішньо організаційного клімату. Традиційно щороку компанія реалізує програми підвищення кваліфікації технологів та інженерів, агрономів, інженерів та механізаторів із залученням провідних експертів. Працівники виробничих професій відвідують зовнішні спеціалізовані курси, зокрема за стандартами якості, охорони праці та техніки безпеки на виробничих підприємствах. Керівники і фахівці компанії обов'язково підвищують кваліфікацію у зовнішніх семінарах і тренінгах за професіями, беруть участь у спеціалізованих конференціях, форумах, виставках. Щороку співробітники беруть участь в Оцінці досягнень і розвитку персоналу. Співробітники отримують оцінку власної ефективності і компетенціями. Система оцінки діє з 2010 року і розвивається відповідно до вимог бізнесу – переглядається актуальність компетенцій, додаються сучасні методики та інструменти оцінювання. За результатами щорічної оцінки для працівників формуються Плани професійного розвитку, в яких особлива увага приділяється навчальним заходам, що допомагають співробітнику підвищувати рівень компетенцій.

3. Зниження собівартості продукції тваринництва і рослинництва. Збільшення обсягів реалізації продукції тваринництва і рослинництва шляхом вдосконалення якості робіт та зниження вартості цих послуг, а також збільшенням площі посівів, і розширенням кількості поголів'я тварин. Необхідно знайти шляхи зниження собівартості сільськогосподарської продукції. Найкращий варіант – обходитися без посередників і налагодити прямі контакти безпосередньо з виробниками.

4. Вдосконалення організаційної структури. Забезпечити оптимальне співвідношення централізації і децентралізації функцій по управлінню конкурентоспроможністю на підприємстві. Здійснити перегляд функцій окремих підрозділів з метою більш чіткого їх реагування на зовнішні та внутрішні зміни. Поліпшити механізм координації робіт і функцій між відділами підприємства, що особливо актуально в зв'язку з переїздом частини керівництва до офісу у м.Полтава.

5. Вдосконалення виробничої системи. Покращити структуру капіталовкладень на фірмі. Провести комплекс заходів для оновлення та модернізації обладнання та сільськогосподарської техніки, закупивши сучасне професійне зерносушильне, та зернообробне обладнання, оновити сільськогосподарську техніку. Покращити використання виробничих потужностей зерносушильних установок шляхом їх більш повного завантаження. Тому, необхідно вирощувати нові сільськогосподарські культури, які в майбутньому будуть користуватися попитом.

6. Підвищення якості продукції та надання послуг. Підвищити увагу до надійності та якості транспортних та інших послуг. Забезпечити дотримання європейських стандартів щодо якості сільськогосподарської продукції, враховувати вимоги споживачів. Також необхідно приділяти більшу увагу контролю якості сировини та матеріалів, що надходить на підприємство, а саме паливо та мінеральні добрива. Дослідити, яку сировину використовують конкуренти, у якій кількості, який результат та ін. Отже, підтримка високої конкурентоспроможності підприємства означає, що всі його ресурси використовуються настільки продуктивно, що воно стає більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів і послуг та його продукція користується постійним попитом. Перспективний розвиток підприємства можливий лише за умови використання науково-технічного потенціалу, який

поєднує професійний науково-практичний досвід і впровадження перспективних модернізованих та сучасних технологій. Обсяг інвестицій має велике значення для покращення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

7. Встановлення пріоритетів екологічної політики, що включє забезпечення високої якості та безпечності продукції, задоволення вимог споживачів, екологічної та промислової безпеки, охорону праці і здоров'я людини, охорону навколишнього середовища, енергоефективність та енергозбереження у виробництві, соціальну відповідальність, зміцнення іміджу ТОВ «Астарта Прихоролля» як лідера і надійного партнера на ринку.

ТОВ «Астарта Прихоролля» визначила для себе наступні напрямки діяльності в сфері корпоративної інтегрованої системи менеджменту:

- вимірні цілі та завдання при створенні якісних та безпечних продуктів харчового ланцюжка, враховуючи характер і масштаб впливу на навколишнє середовище та ризики у сфері охорони праці і промислової безпеки та відповідно до масштабу виробництва та енергоефективного споживання ресурсів;

- дотримання законодавчих, нормативних та інших вимог з якості, безпечності харчової та кормової продукції, охорони праці, промислової та пожежної безпеки, охорони навколишнього середовища, визначених екологічних аспектів, енергоефективності та ресурсозбереження;

- поліпшення результативності корпоративної інтегрованої системи менеджменту шляхом: зменшення впливу на навколишнє середовище та запобігання його забрудненню, попередження травматизму і погіршення стану здоров'я працівників; комплексного розв'язання завдань з охорони праці на основі затверджених програм; використання передових досягнень в галузі науки і техніки для підвищення рівня екологічної безпеки та енергоефективності; ідентифікації, оцінювання і контролю небезпечних

чинників, які можуть вплинути на харчову безпеку продукції; регулярне вдосконалення робіт з безпечної експлуатації енергетичного обладнання та закупівлі енергоефективної продукції та послуг і розробки енергоефективних проектів.

- моніторинг процесів, оцінка ризиків і своєчасне виконання коригувальних та запобіжних дій, спрямованих на постійне поліпшення у сфері якості, безпечності харчової продукції, охорони праці, промислової безпеки, охорони навколишнього середовища та енергетичного менеджменту;

- оптимізація розподілу людських, матеріальних, енергетичних і фінансових ресурсів;

- підвищення компетентності і поінформованості персоналу всіх рівнів.

Екологічні програми, що діють на підприємстві, дозволяють підвищити імідж підприємства та його конкурентоспроможність:

- Програма заміни азбестовмісних матеріалів на 2016-2020 роки, спрямована на мінімізацію ризиків, пов'язаних з азбестовмісними матеріалами та їхньою заміною на більш безпечні

- Програма поводження з небезпечними речовинами, що негативно впливають на атмосферу та ґрунти, контролює використання та методи поводження з даними речовинами

- Програма зменшення відходів, розроблена для правильного планування поводження з відходами, утилізації, переробки та їхнього повторного використання

- Програма заміни фреону згідно Монреальського протоколу, направлена на повну зміну фреону R22, що руйнує озоновий шар атмосфери

- Програма впровадження найкращих доступних технологій, що має на меті зменшення використання природних ресурсів через впровадження ряду заходів з модернізації підприємства.

8. Виявлення та оцінка ризиків

Неможливість ритмічних поставок продукції в повному обсязі – несе негативний вплив на відносини з клієнтами та порушує нормальне функціонування бізнес-процесів. Щоб уникнути впливу цього ризику на підприємстві впроваджується програма інвестицій в транспортну інфраструктуру та послуги.

Екстремальні погодні умови можуть мати негативний вплив на врожай, і як наслідок, ефективність виробництва. Щоб уникнути ризику необхідно залучати професійний менеджмент та використання сучасних технологій виробництва, використовувати водозберігаючих технології в рослинництві, використовувати сорти та гібридів рослин, що стійкі до засухи.

Девальвація гривні та коливання курсів валют має негативний вплив на діяльність. Щоб уникнути ризику необхідно синхронізувати експортні продажі з закупівлями валютнозалежних товарів, фіксувати закупівельні ціни в національній валюті.

Невиконання фінансових зобов'язань контрагентами може мати негативний вплив на фінансовий стан компанії та її конкурентоспроможність. Тому ТОВ «Астарта Прихоролля» повинна впроваджувати внутрішні ризик-політики та системи оцінки ризику контрагентів, проводити аналіз та перевірки контрагентів на стадії заключення договорів за внутрішніми процедурами.

Нездатність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання своєчасно та в повному обсязі. Щоб уникнути ризику ТОВ «Астарта Прихоролля» повинно впроваджувати таку стратегічну модель, що передбачає стратегічну та поточну оцінку фінансового стану компанії (дворічна, щорічна, щомісячна, щотижнева) та оперативне реагування на коливання від прогностичних показників.

Колівання процентних ставок ускладнює керування фінансовими потоками та створює перешкоди у керуванні бізнесом та запланованими, особливо в умовах зовнішньої невизначеності. Щоб уникнути ризику ризику

ТОВ «Астарта Прихоролля» повинно залучати довгострокове фінансування під фіксовані кредитні ставки.

Коливання (волатильність) світових цін. Коливання світових цін на продукцію підприємства впливають на операційні результати та перспективи компанії. Щоб уникнути ризику ризику ТОВ «Астарта Прихоролля» повинна формувати збалансований портфель покупців продукції, орієнтуючись на зовнішні та внутрішні ринки з можливістю оперативної переорієнтації на більш прибуткові ринки збуту.

Коливання цін на газ, пальне, енергетику та сировину Зміни цін на сировину впливають на розподіл витрат та операційні результати та можуть впливати на зниження обсягів продукції. Щоб уникнути ризику ризику ТОВ «Астарта Прихоролля» повинна формувати стратегічну та багаторічну співпрацю з постачальниками, та збалансований портфель постачальників, фіксувати вартість закупок в національній валюті, впроваджувати програми енергозбереження та бережливого виробництва.

Дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо в сільській місцевості, низька привабливість професії передбачає ризик в довгостроковій перспективі. Щоб уникнути ризику ТОВ «Астарта Прихоролля» повинно впроваджувати соціальні програми та системи мотивації і винагород працівників.

9. Оцінка перспективи розвитку При плануванні діяльності ризику ТОВ «Астарта Прихоролля» повинні враховуватися економічні, екологічні та соціальні ризики для стабільного і сталого розвитку. Проводитись контроль та збереження родючості ґрунтів. Впроваджуватися технології точного землеробства для ефективного використання ресурсів (як компанії, так і природніх). Проводитись оновлення техніки та основних виробничих засобів ІТ-технології для управління агро виробництвом (включно з відповідним навчанням персоналу). Впроваджуватися програми енергоефективності, впровадження інструментів LEAN. Проводитись сертифікації, аудити.

Висновки до розділу 3

На сьогодні економічне середовище в Україні в цілому, і в сільському господарстві, зокрема, характеризується нестійкістю. Зростає рівень невизначеності та ризику, що ускладнюють діяльність підприємств на внутрішньому ринку. Як свідчить світова практика, до такого середовища адаптується підприємство, яке має чіткі орієнтири на майбутнє і направляє свої зусилля на пошук довгострокових конкурентних переваг. Підвищення конкурентоспроможності кожного окремого підприємства є наслідком не тільки локальних дій на мікроекономічному, але, значною мірою, і наслідком активізації діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності на галузевому, регіональному та державному рівнях.

Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Астарта Прихоролля» з допомогою SWOT-аналізу дає можливість розробити заходи щодо покращення стану конкурентних переваг підприємства.

Серед переваг, завдяки яким підприємство є досить сильним конкурентом є: – велике підприємство; – висока якість продукції; – гнучка політика керівництва; – різноманітність асортименту; – хороша репутація у клієнтів. Оскільки підприємство досить довгий час знаходиться на ринку, воно завоювало досить стійкі і сильні позиції. Завдяки високій якості продукції, яку воно гарантує та гнучкій ціновій політиці підприємство підтримує певний рівень конкурентоспроможності. Головною проблемою для підприємства є те що, діяльність досить сильно залежить від кліматичних умов, які важко спрогнозувати.

Системність та постійність є головними умовами щодо ефективності впроваджувальних заходів, задля забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, та його товарів та послуг.

Напрями, у яких потрібно здійснювати заходи, для забезпечення конкурентоспроможності:

- вдосконалення маркетингової діяльності,
- вдосконалення системи управління персоналом.
- зниження собівартості продукції тваринництва і рослинництва.
- вдосконалення організаційної структури.
- вдосконалення виробничої системи.
- підвищення якості продукції та надання послуг.
- встановлення пріоритетів екологічної політики,
- виявлення та оцінка ризиків
- оцінка перспективи розвитку

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Пошук нових, ефективних шляхів становлення ринкових відносин висуває в якості першочергового завдання створення підприємств, спроможних випускати високоякісну продукцію і бути конкурентоспроможними як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Становлення цивілізованого ринку висуває нові вимоги до підприємств при визначенні їх стану, формуванні методів ефективної роботи в умовах конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність підприємства слід розуміти як реальну та потенційну спроможність, а також наявні для цього можливості підприємства вивчати попит (ринок), проектувати, виготовляти та реалізовувати товари, які за своїми параметрами у комплексі більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства - можна розглядати також як вміння виготовляти і реалізовувати швидко та дешево якісну продукцію в достатній кількості.

Конкурентоспроможність підприємства – це також інтегральний показник, що характеризує внутрішній стан підприємства - виробництво, персонал, фінанси, тощо.

Конкурентоспроможність підприємства серед рівнів конкурентоспроможності знаходиться між конкурентоспроможністю продукції – на нижчому рівні, та конкурентоспроможністю галузі – на вищому. Таким чином, конкурентоспроможність того чи іншого підприємства у більшій чи меншій мірі впливає на конкурентоспроможність окремо взятої національної економіки серед економік інших держав. Звідси впливає те, що державі необхідно впливати на рівень конкурентоспроможності власних підприємств. Проведений аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства показав, що вона здійснюється в

основному з точки зору характеристики окремих сторін діяльності підприємства, майже не торкаючись комплексної оцінки.

У рамках роботи визначені роль і місце факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства аграрної галузі в сучасних умовах. Так, підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Зовнішні фактори це ті, на які не може повпливати організація, внутрішні - залежать від підприємства. До числа зовнішніх факторів відносять: - ринкові ціни на сировину та матеріали; - нестабільність експортного та митного законодавства; - низька платоспроможність населення і т.д. До числа внутрішніх факторів належать: - раціональне використання основних фондів, сировини, матеріалів, фінансових засобів; - удосконалення рівня організації праці; - потреба у використанні інноваційних технологій і т.д. Таким чином, одним з пріоритетних напрямів досягнення підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств є виявлення та використання внутрішніх резервів. При цьому внутрішні резерви – невикористані можливості зниження поточних витрат підвищення застосування основних фондів, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів при даному рівні розвитку продуктивних сил і виробничих відносин.

Розроблений і представлений алгоритм та методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані у даному підході групи показників найбільш повно відображають їх вплив на конкурентоспроможність, забезпечують комплексність оцінки і дозволяють виявити причини низької конкурентоспроможності багатьох підприємств.

На сьогоднішній день основним механізмом підвищення конкурентоспроможності є використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, який дозволяє: оцінювати рівень розвитку кожної підсистеми та сконцентрувати зусилля управлінців у найбільш пріоритетному напрямку; використовувати повний набір стратегічних

можливостей, визначати пріоритети в розвитку відповідно до намічених цілей; відображати послідовність планування і управління з метою ефективного функціонування на ринку.

На основі проведеного нами аналізу аграрної галузі можна сказати, що на сьогодні далеко не всі вітчизняні підприємства готові до ведення конкурентної боротьби. Навіть маючи конкурентоспроможну, якісну продукцію, деякі підприємства не можуть реалізувати цю перевагу через відсутність практики використання всього комплексу засобів конкурентної боротьби: цінової політики, ефективних методів стимулювання, створення позитивного іміджу тощо. За таких умов підприємствам необхідно правильно оцінити ринкове середовище та власні можливості щодо забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності.

Окремі підприємства аграрної галузі України, не зважаючи на значне коливання обсягів виробництва працюють прибутково. Серед них і підприємства агрохолдингу Астарта-Київ.

У результаті аналізу конкурентного середовища на регіональному ринку ми прийшли до висновку, що ТОВ «Астарта Прихоролля» має досить високий рівень конкурентоспроможності.

Ефективне управління в період становлення ринкових відносин неможливо без передбачення майбутнього, без прогнозування перспективи його розвитку та розробки певних сценаріїв розгортання подій. Нами запропоновано до впровадження удосконалену технологію формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, обов'язковим етапом якої є розробка сценаріїв ймовірних подій у зовнішньому середовищі. Це важливо для обґрунтування та оцінки стратегій підприємства, визначення перспектив збільшення виробництва конкурентоспроможної продукції і її збуту, одержання високих фінансових результатів діяльності підприємства.

Процес формування та реалізації стратегії підприємства є складним і завжди пов'язаний з ризиком. Тому визначаючи конкурентоспроможність підприємства при впровадженні вибраної стратегії, необхідним є врахування ризику, значення якого повинно бути оптимальним.

Згідно з визначеними етапами реалізації стратегії, нами було сформульовано напрями та конкретні механізми впровадження всіх стадій вказаного процесу і отримано результати реалізації запропонованої стратегії, яка забезпечуватиме конкурентоспроможність підприємству на відповідному ринку.

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арестенко В. В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК / В.В. Арестенко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №10(88) – С.10–15.
2. Артеменко Л. Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Л. Б. Артеменко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 7(1). - С. 57-61.
3. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: [монография] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского. – 2004. – 147 с.
4. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова // Економіка: реалії часу. - 2014. - № 2. - С. 6-13
5. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П.Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – С. 9-18
6. Бичковський А. Ю. Методика визначення рівня конкурентоспроможності підприємства / А. Ю. Бичковський // Економіка України. - 2013. - № 10. - С. 67–73.
7. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон. – 2004. – 704 с.
8. Буркинський Б.В. Інноваційний рівень виробництва та конкурентоспроможність чорної металургії України / Б.В. Буркинський, В.С. Савчук // Економіка України. – № 4. – 2006. – С. 4–15.
9. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств / І. О. Васютіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – № 5. – С. 114–118.

10. Верхоглядова Н.І. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства / Н.І. Верхоглядова, І.В. Кононова // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. – 2016. – № 4. – С. 47-58.
11. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія. – Х.: ВД „ІН- ЖЕК”, 2008. – 512 с.
12. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку / В. А. Гайдук // Економіка та держава. – 2007. – № 2. – С. 16-17.
13. Гнатенко О.А. Формування управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на прикладі підприємств – виробників молочних консервів / О. А. Гнатенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 10. – С. 123–126.
14. Гончар О. І. Еволюція категорії «потенціал підприємства» та її роль в економічних дослідженнях / О.І. Гончар, Ю.Г. Галкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т.3 – С. 245-247.
15. Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. О. Гончарук // Управління розвитком. – 2014. – № 3. – С. 145-147.
16. Гребньов Г. Маркетингові джерела вартості як чинник розвитку конкурентоспроможності будівельного підприємства / Г. Гребньов // Маркетинг в Україні. – 2014. – № 1-2. –С. 62-69.
17. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): Монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. – К.: ІПК ДСЗУ. – 2010. – 212 с.

18. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. Г. Данькевич // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2012. – № 44. – С. 166-173.
19. Дейнека О.Г. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства // Вісн. Терноп. акад. народного господарства – 2002. – Вип. 7/3. – С. 119 –122.
20. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для вищ. навч. закладів / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навч. літ. – 2006. – 384 с.
21. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 1. – С. 58-64.
22. Жаліло Я.Л. Конкуренція і джерела конкурентоспроможності // Наук. вісті Нац. техн. університету України “Київський політехнічний інститут” – 2000. – №2 – С. 123-133.
23. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Р. І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – Вип. 19. – С. 106-114.
24. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / Л. О. Зайцева // Економічний аналіз. – 2013. – Т. 14(3). – С. 12- 17.
25. Закревська Л. М. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Л. М. Закревська. – К. – 2005. – 211 с.
26. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність підприємства / Ю.О. Заруба // Фінанси України (укр.). – 2001. – № 2. – С.119-125.

27. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: монография / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько. – Х. : ХГЭУ. – 2003. – 349 с.
28. Кафлевська С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції / С.Г. Кафлевська, Т.І. Ганжа //Збірник наукових праць ВНАУ. – Серія: Економічні науки. – №4 (70). – Том 2. – 2012. – с.80-85.
29. Калюжний В. Я. Підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. Я. Калюжний, Т. Л. Зубко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2015. – № 3. – С. 127-132.
30. Карлофф Б. Деловая стратегия. – М. : Экономика, 2006. – 296 с.; 7. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник. – Х.: ВД “ІНЖЕК”.– 2004. – 264 с.
31. Квятковська Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства / Л. А. Квятковська, Л. Д. Воробйова // Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 26. – С. 181–187
32. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: Монографія / Кирчата І.М., Г. В. Поясник. – Харків: ХНАДУ. – 2009. – 160 с.
33. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання. – 2006. – 366 с.
34. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ. – 2006. – 527 с.
35. Коваль Л.М. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства / Л.М.

Коваль, Р. Р. Русин-Гриник // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3(1). – С. 103- 108.

36. Космина О. М. Конкуреноспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / О. М. Космина // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – С.63-68.

37. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкуреноспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки). – 2012. – Випуск 2. – С. 22–30.

38. Кравченко, О.В. Проблемы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия [Текст] / О.В. Кравченко, Е.В. Максимова. – Саратов: Издательство Поволжского межрегионального учебного центра. – 2003. – 48 с.

39. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкуреноспроможністю підприємства: навч. посібник [для студ. спец. «Міжнародна економіка»] / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ. – 2005. – 304 с.

40. Кузьмін О.Є. Конкуреноспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.

41. Кузьмін, О. Є. Методи аналізування конкуреноспроможності підприємств / О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, О. П. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Випуск 21.10. – С. 159–166.

42. Кузнєцова К. О. Конкуреноспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу / К. О. Кузнєцова // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2013. - № 10. - С. 219-223.

43. Кулешова Г. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції АПК / Г.М. Кулешова / Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 1 (47). - С. 176– 179.
44. Кулініч Т.М. Інноваційні фактори конкурентоспроможності в сучасних умовах інтернаціоналізації / Т.М. Кулініч // Стратегія розвитку України. – № 1/2. – 2007. – С. 338–345
45. Кухарук А. Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств / А. Д. Кухарук // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 8. - С. 136-140.
46. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Mechanism of Economic Regulation. - 2013. - № 4. - С. 155-163.
47. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення / В. І. Легкий // Науково-інформаційний вісник Івано Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. - 2015. - № 11. - С. 267-273.
48. Малиновський Ю. В. Реструктуризація як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства / Ю. В. Малиновський, Д. Р. Цьвок // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013.
49. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства/ Ю.М. Мануйлович //Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №4. – С. 277- 283.
50. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Минко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2015. - Т. 21, № 1. - С. 86-92.
51. Оберемчук В.Ф. Економічні основи формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах” //

Міжвідомчий науковий збірник "Проблеми формування ринкової економіки". Вип. 6. - К.: КНЕУ, 1998. - с. 58-64.

52. Офіційний сайт агрохолдингу «АСТАРТА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://astartaholding.com>

53. Очеретна М. Ю. Конкуренентоспроможність підприємства як об'єкт управління / М. Ю. Очеретна // Наукові праці НДФІ. - 2013. - Вип. 4. - С. 146-157.

54. Павлова В. А. Конкуренентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.

55. Пехтерев В. В. Эндогенные и экзогенные факторы конкурентоспособности субъектов рынка : автореф. дис. к.э.н. – М., 2010. – 30 с.

56. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.

57. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 32. – С. 45–51.

58. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с

59. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

60. Пуцентейло П.Р. Конкуренентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції [Електронний ресурс] / П. Р. Пуцентейло // Інноваційна економіка : наук.-виробн. журн. – 2015. – № 4 (59). – С. 80-86.

61. Реутов В. Е. Управление конкурентоспособностью: монография / В. Е. Реутов, Н. З. Вельгош. // Симферополь: Таврия. – 2005. – 200 с.
62. Решетникова Т.П. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / Т.П. Решетникова // Вісник Східноукраїнського національного університету. – 2001. – № 9. – С. 166–173.
63. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. – С. 227–230.
64. Савченко В. Ф. Конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародних ринках / В. Ф. Савченко, Є. В. Редька // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка. - 2014.
65. Савчук С. И. Уровень конкурентоспособности и результаты конкурентной борьбы: проблема корректного использования показателей / С. И. Савчук // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 6 (36). – С. 124-131.
66. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – С. 385–390.
67. Сысоева Е. А. Факторы конкурентоспособности предприятия : подходы и составляющие / Е. А. Сысоева // Экономические науки. Экономика и управление. – 2010. – № 12 (73). – С. 283-287. 94
68. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання / І. В. Смолін // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 229-238.
69. Сомова, О. Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис... на здобуття наук. ступеня канд.

екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Сомова Оксана Євгенівна ; ПВНЗ Європейський ун-т. – К., 2008. – 19 с., включаючи обкл.: іл., табл. – Бібліогр. : С. 17–19

70. Сочинська-Сибірцева І. М. Забезпечення надійності персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності / І. М. Сочинська-Сибірцева // Проблеми економіки. - 2013. - № 4. - С. 299-304.

71. Статистичні дані Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.

72. Стельмах М., Крисько Ж. Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [Текст] / М. Стельмах, Ж. Крисько // „Економічний аналіз”. – 2007. – Вип. 1(17) – С. 287-292

73. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку / Н. А. Супрун. // Економіка і прогнозування. – 2009. – № 3. – С. 61- 74.

74. Тарнавська Н. П. Нові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємств / Н. П. Тарнавська, І. І. Макарова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 12. – с. 57-66.

75. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика [Текст]: монографія / Н. П. Тарнавська. – Т.: Економічна думка, 2008. – 570 с.

76. Топ -5 найбільших агрохолдингів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mizez.com/>

77. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. - Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. - 177 с.

78. Фасхiev X. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / X. Фасхiev // Проблеми теорії і практики управління. – 2008. – № 2. – С. 69-80.

79. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. / Р. А. Фатхутдинов. - М: Эксмо, 2005. - 544 с.
80. Федотова С. Ю. Вдосконалення методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції та послуг інноваційно-інвестиційних підприємств будівельного комплексу України / С. Ю. Федотова // Економіка та держава. - 2010. - № 10. - С. 95-97.
81. Хоменко Я.В. Фактори конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі в умовах глобалізації / Я.В. Хоменко, О.С. Резнікова // Академічний огляд. –2013. –№ 2 (39). – С.154-161.
82. Чепурна О. П. Деякі аспекти оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [Текст] / О. П. Чепурна // Вісн. СевНТУ. Економіка і фінанси. – 2009. – Вип. 98 – С. 180-185.
83. 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» / В.В. Чернега. – Київ, 2006. – 19 с.
84. Чижова О. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / О. В. Чижова // Управління розвитком. - 2013. - № 21. - С. 63-65.
85. Швайка Л.А. Фактори якості та конкурентоспроможності продукції поліграфічних підприємств [Текст] / Л.А.Швайка // Наукові записки / УАД. – 2000. – №. 2. – С. 114-116
86. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
87. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия [Текст] : монографія / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. — Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. — 186 с
88. Шнипко О.С. Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації / О.С. Шнипко. – К.: ІЕП, 2009. – 455 с.

89. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст] : учеб. пос. / А. Ю. Юданов. — 3-е изд. — М.: Гном — Пресс, 2000. — 325 с.

90. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2013. — Випуск 4 (51). — С.183-188

91. Яцура, В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Яцура, М. В. Замроз // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць. — 2011. — № 2. — Режим доступу до статті : http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf. — Назва з екрану

Додатки