

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах
нестабільності»

Виконала:
студентка групи 401-ЕМ
Гридін Д.О.

Керівник:
доцент кафедри менеджменту і логістики,
к.т.н., доцент Биба В.В.

Полтава – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	3
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності.....	6
1.2. Особливості процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.....	15
1.3. Методи оцінки ефективності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.....	23
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БУРАТ-АГРО» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	34
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Бурат- Агро».....	34
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро».....	46
2.3. Оцінка процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бурат- Агро» в умовах нестабільності.....	55
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БУРАТ-АГРО» УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	67
3.1. Напрями підвищення ефективності процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестабільності.....	67
3.2. Впровадження інновацій як основи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестабільності.....	75
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

У наш час вітчизняні підприємства в якості головних завдань своєї діяльності встановлюють такі, як: одержання максимального прибутку; збільшення частки ринку та обсягів збуту; задоволення потреб, які існують сьогодні на ринку тощо. Досягнення кожної із зазначених цілей супроводжується укріпленням позицій суб'єкта господарювання на ринку, тобто підвищенням його конкурентоспроможності. Проте, сьогодні за рахунок постійних змін ринкової кон'юнктури, коливання попиту та пропозиції, а також негативного впливу повномасштабної війни та пов'язаною з нею економічною рецесією назріває проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Посилення економічної нестабільності вимагає від суб'єктів господарювання здійснення систематичного моніторингу та аналізу стану ринкового середовища, що дозволить завчасно розробити відповідні моделі поведінки, максимально ефективно адаптуватися до нових умов функціонування та зберегти свої позиції на ринку. Відповідно до цього зростає потреба у підвищенні ефективності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.

Дослідження теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності загалом, а також конкурентоспроможності підприємств зокрема, здійснювали як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, такі як Биба В.В., Біла І.С., Білявський В.М., Близнюк С.В., Гончарук Т.І., Джеджула В.В., Єлець О.П., Желуденко К.В., Коваленко О.В., Кривенко Л.В., Крючкова Ж.В., Портер Майкл Е. та інші. Вчені досліджують діяльність підприємств в умовах конкуренції, здійснюють аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність, а також пропонують заходи зі збереження конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільності. Однак, слід зауважити, що незважаючи на потужну теоретичну базу, сьогодні не існує єдиного ефективного алгоритму щодо управління конкурентоспроможністю

підприємств в умовах нестабільності, що потребує подальших детальних наукових досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є підвищення ефективності процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестабільності.

Для досягнення зазначеної мети у роботі буде виконано такі завдання:

дослідити сутність та значення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності;

визначити особливості процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності;

розглянути методи оцінки ефективності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Бурат-Агро»;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро»;

оцінити процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестабільності;

розробити напрями підвищення ефективності процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестабільності;

запропонувати впровадження інновацій як основи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестабільності.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.

Предметом дослідження є методи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Під час виконання кваліфікаційної роботи було використано системно-аналітичний метод, статистичний, графічний, табличний, економічний та фінансовий аналізи, методи аналізу та синтезу, метод узагальнення результатів дослідження, SWOT-аналіз, метод відносних комплексних показників.

Інформаційною базою для написання роботи стали наукові статті, інтернет-джерела, дані фінансової звітності досліджуваного підприємства та внутрішня інформація, законодавчі та нормативні акти, інформація представлена у мережі Інтернет та інше.

Практичне значення результатів, отриманих під час написання роботи, дає можливість надати рекомендації підприємству як зміцнити його конкурентну позицію на ринку та впровадити запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бурат-Агро». Проведені розрахунки у даній роботі підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 97 сторінок. Робота містить 16 таблиць, 24 рисунків, список використаних джерел – 82 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності

Підприємство являється ключовою базою усієї економічної системи основою для задоволення потреб як окремих споживачів, так і держави в цілому. Але, в наш час, в умовах нестабільності, постійних змін ринкової кон'юнктури, перетворень внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, нестійкості попиту та пропозиції, недостатності ресурсів та негативного впливу кризових явищ економіки виникає проблема збалансування стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Внаслідок чого, основна потреба постає у розробці результативного алгоритму управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності [12].

На етапі розвитку ринкових відносин жодне підприємство неспроможне результативно функціонувати без оцінки як свого конкурентного становища над ринком, і конкурентоспроможності своєї продукції, товарів, робіт чи послуг. Незважаючи на будь-які методи та форми конкурентної боротьби, кожне підприємство намагається створити власну конкурентну стратегію, свої конкурентні переваги для досягнення ринкового успіху.

Важливо зазначити, що дослідження у сфері конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності, наразі проводяться, здебільшого, з виробничих та матеріально-речових чинників. Наукові сучасники вважають, що ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє інтелектуальний капітал та пов'язані з ним нематеріальні активи. Хоча таке становище потребує серйозного пристосування до умов діяльності країни, що

характеризується нестабільністю ринкових відносин, обмеженістю звернення інформації та слабкої правової захищеності економічних суб'єктів [14].

Існує багато підходів до визначення економічної сутності поняття «конкурентоспроможність». Кожен із науковців трактує його по-різному (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Найпоширеніші підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Тлумачення поняття «конкурентоспроможність»
Л.М. Акімова [6]	«Здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію і забезпечувати її збут».
В.В. Биба, Н.Б. Теницька [9]	«Наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими «гравцями» для досягнення своїх цілей»
О. В. Благоразумова, Ю. В. Кошелева, О. О. Лазаренко [12]	«Здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні».
К.В. Желуденко [35]	«Здатність підприємства конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів».
М. Портер [56]	«Властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин. Зростання продуктивності організації, що виявляється у зниженні витрат або диференціації».

Отже, досліджуючи сутність даного поняття, слід зазначити, що конкурентоспроможність являється вищою спонукальною силою, що змушує підприємство покращувати якість продукції, товарів, робіт та послуг, зменшувати витрати на виробництво, підвищувати продуктивність праці. Засобом конкурентоспроможності є товари та послуги, за допомогою яких

підприємства, що конкурують, намагаються здобути визнання і отримати прибуток від споживачів.

Аналізуючи попередні визначення поняття «конкурентоспроможність», можна встановити характерні йому властивості, що проявляється в умовах нестабільності (рис. 1.1).

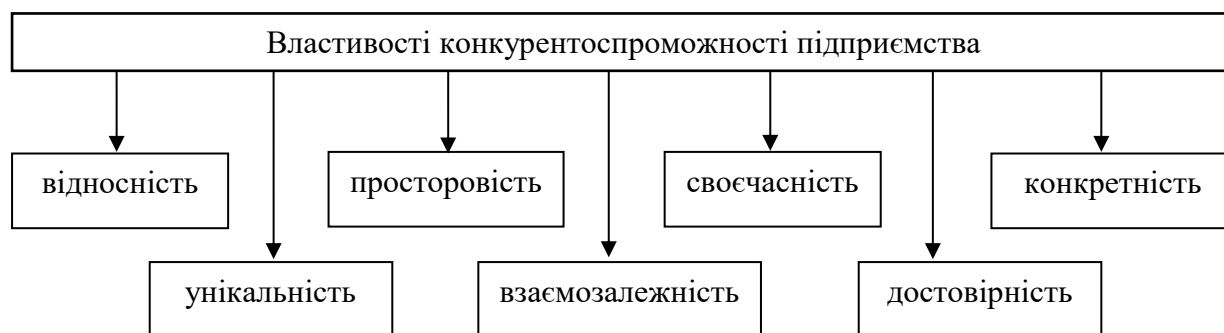


Рисунок 1.1 – Основні властивості конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності *(побудовано автором за даними [24])*

Попередньо зазначено, що однією з ключових властивостей конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності, є відносність, яка свідчить про те, що саме конкурентоспроможність підприємства пізнається та вивчається у порівнянні з існуючими конкурентами, які спеціалізуються на виготовленні аналогічної продукції та розвивають свою діяльність на одному ринку.

Така властивість як просторовість вказує на те, що визначення конкурентоспроможності підприємства встановлюється у межах певного конкретного ринку, де підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому, тобто умовою є зазначені межі та рівні в них умови [31].

Своєчасність виступає характеристикою того, що поняття конкурентоспроможності визначається в часових рамках, адже підприємство в одному періоді може бути конкурентоспроможним, а в іншому – ні. Таким

чином, проводячи дослідження конкурентоспроможності підприємства, потрібно регулярно та вчасно складати оцінку її рівня, відслідковувати показники, які є властиві їй та визначати джерела її формування. Такими джерелами можуть являтися організаційно-економічні, виробничі, техніко-екологічні, інноваційно-інвестиційні, реалізаційні, маркетингові, кваліфікаційні тощо [24].

Не менш важливою властивістю конкурентоспроможності підприємства є конкретність. Тобто потрібно конкретизувати перелік вимог та завдань, які формують конкурентоспроможність підприємства, та допоможуть досягти бажаного результату. Ключовими завданнями є виготовлення високоякісної продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; залучення до робіт працівників-професіоналів; створення сприятливої обстановки на підприємстві; вивчення потреб споживачів; для продажу продукції використання в своїй діяльності комплекс маркетингу; безперебійність в закупівлі на підприємство необхідної сировини; гідне встановлення оплати праці персоналу; налагодження зв'язків між партнерами для збуту продукції на ринок тощо.

Унікальність базується на виділенні та підкресленні атрибутивних характеристик, що притаманні підприємству та сприяють йому бути конкурентним, тобто відрізнитися від інших специфікою своєю діяльністю. Такими характеристиками може виступати вишуканість продукції, використання оригінальної технології при виробництві продукції тощо [32].

Властивість «взаємозалежність» також можна характеризувати як «системність». Тобто це низка наукових методів і практичних заходів, які сприяють вирішенню не простих економічних задач. А отже, взаємозалежність полягає в тому, що потрібно приділяти увагу дослідженню всіх можливих параметрів та умов, які саме і виступають в ролі конкурентоспроможності підприємства, а також визначати їх взаємопов'язаність між собою.

Достовірність передбачає процес детального та чіткого дослідження конкурентоспроможності підприємства, специфікою та базою якого є

достовірна, правильно сприйнята інформація, що є дійсністю, а висновки мають бути обґрунтованими точними логічно-послідовними розрахунками [50].

Таким чином, для проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства на ринку в умовах нестабільності, доцільно визначити чинники, які безпосередньо впливають на ставлення споживачів до підприємства та його продукції на ринку. Всі фактори конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності можна умовно розділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1.2).

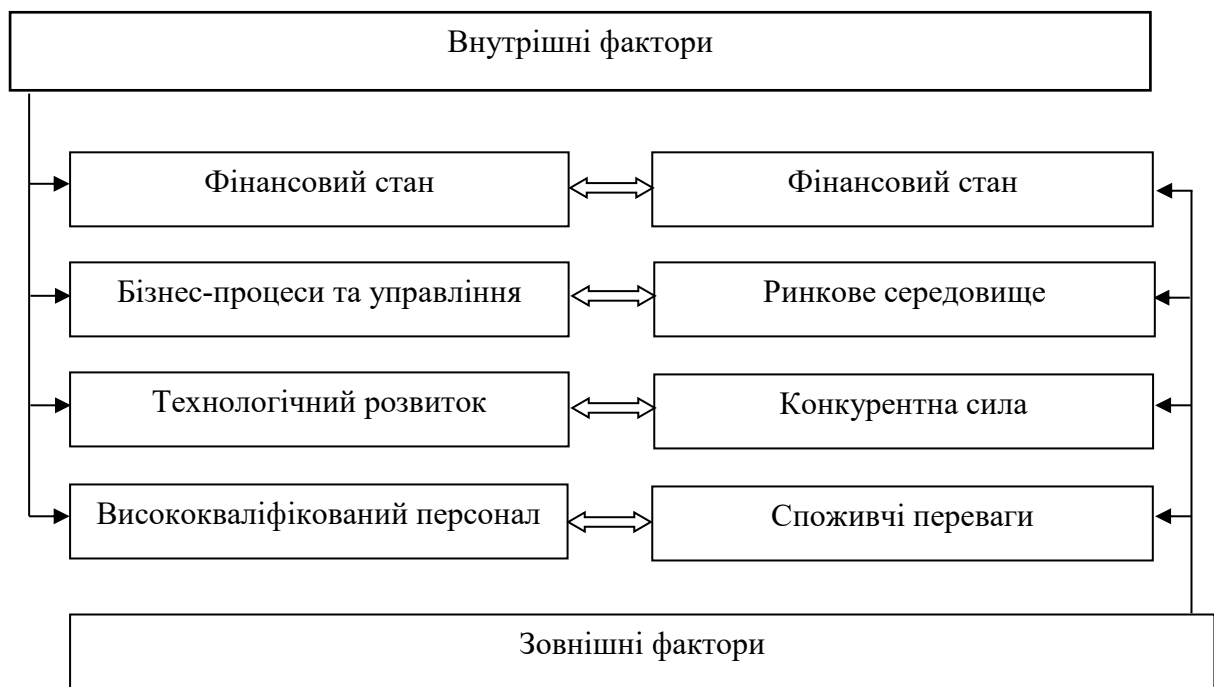


Рисунок 1.2 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності (побудовано автором за даними [53])

Аналіз конкурентних переваг підприємства на ринку в умовах нестабільності передбачає визначення факторів, які впливають на ставлення споживачів до підприємства і, як наслідок, на зміну своєї частки. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства, на основі концептуальних підходів до формування господарського механізму, можна конкретизувати, що до внутрішніх факторів відносяться ті, які пов'язані з потенціалом підприємства та

сприяють підвищенню конкурентоспроможності, спрямованої на забезпечення сталого розвитку. А зовнішні фактори включають в себе та об'єднують заходи державного, економічного та адміністративного регулювання [54].

Визначивши основні властивості конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності та фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна узагальнити, що для досягнення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності існує два основні способи. Перший – це пропозиція товару за нижчою ціною, другий – пропозиція товару вищої якості, запровадження додаткового обслуговування.

Також можна виокремити три найважливіших стратегічних підходи до створення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Стратегічні підходи до створення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності *(побудовано автором за даними [58])*

Розглянемо детально кожен із наведених підходів.

Мати найнижчі витрати на виробництво у галузі можна шляхом економії за рахунок асортименту та економії за рахунок масштабу, а також за рахунок накопиченого досвіду.

Економія з допомогою асортименту. Асортимент – це величина портфеля товарів, що випускаються підприємством. Багато підприємств продають різні

товари. Мета планування випуску продукції полягає в тому, щоб підібрати синергетичний портфель товарів. Одне з важливих джерел синергії – економія, яка виникає, коли різні товари мають загальний набір витрат [61].

Економія за рахунок масштабу. Масштаб – це розмір підприємства, що вимірюється як його довготривалий стійкий рівень випуску. Практично у будь-якому вигляді робіт, починаючи від закупівель і закінчуючи виробництвом, просуванням та збутом, існує тенденція до зниження величини витрат зі зростанням обсягів виробництва.

Як передумови використання економії за рахунок масштабу можна виділити наступні [34]:

зростання масштабів дозволяє окремим працівникам працювати над вирішенням спеціалізованих завдань, підвищуючи свій професіоналізм та знижуючи втрати часу під час переходу від одного завдання до іншого;

додаткові постійні витрати, пов'язані, наприклад, із розробкою продукції, нижче з розрахунку одиницю продукції, якщо їх можна розділити більшу кількість таких одиниць;

більш ефективні виробничі процеси (наприклад, конвеєри складальні) виправдані тільки при великих масштабах виробництва;

можливе зведення більших об'єктів капітального устаткування, у якому витрати зростають над прямої пропорції, а повільніше.

Економія з допомогою накопиченого досвіду. В її основі – скорочення витрат, що виникає зі зростанням кумулятивних (накопичуваних) обсягів виробництва, що відрізняє її від економії за рахунок масштабу, що залежить від поточного обсягу виробництва. Стара і молода компанії того чи іншого року можуть мати однакові обсяги виробництва, домагаючись однакової економії за рахунок масштабу. Однак більш стара компанія з більш високим кумулятивним обсягом випуску за попередні роки може мати нижчі витрати завдяки більшій економії за рахунок накопиченого досвіду [58].

Економія на витратах за рахунок накопиченого досвіду будується на навчанні у процесі діяльності: чим більше підприємство виробляє, тим більше воно дізнається про те, як зробити виробництво ефективним.

Згідно з дослідженнями Бостонської консультативної групи (BCG), економія на витратах за рахунок накопиченого досвіду стосується не лише вартості робочої сили, а й вартості капіталу, управління, досліджень та маркетингу.

Крім перерахованих методів, підприємство може знизити витрати також з допомогою економії від концентрації на покупці, економії від інтеграції матеріально-технічного забезпечення (логістики), використання ефективного трансфертного ціноутворення.

Трансферне ціноутворення – це реалізація товарів чи послуг взаємозалежними особами за внутрішніми цінами підприємства, відмінними від ринкових. Вони дозволяють перерозподіляти загальний прибуток групи осіб на користь осіб, які перебувають у державах із нижчими податками. Це найпростіша і найпоширеніша схема міжнародного податкового планування, що має на меті мінімізацію сплачуваних податків [35].

Пошук шляхів диференціації продукції від конкурентної. Це ще один стратегічний підхід до створення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності. Диференціація – це здатність забезпечити підприємство унікальною та більшою вартістю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування.

Стратегії диференціації доречні в тих випадках, коли потреби та смаки споживачів дуже відрізняються від покупця до покупця і тому не можуть бути задоволені виробництвом стандартної продукції [57].

Найбільший ефект може дати диференціація, що ґрунтується на технологічній перевазі, високій якості продукції, надання споживачам більшого набору супутніх послуг, наданні споживачам більшої цінності за ту саму ціну.

Стратегії диференціації найкраще застосовують у наступних випадках:

коли існує безліч можливих способів диференціації продукції або послуг і значна частина покупців сприймає дані відмінності як такі, що мають певну ціну;

потреби покупців у цьому продукті різняться, причому сам товар можна використовувати по-різному;

незначна кількість конкуруючих фірм спирається на такий підхід до диференціації [36].

Фокус на ринковому сегменті. Цей підхід ґрунтується на можливості застосування стратегії ніш для отримання конкурентної переваги.

Фірма-продавець концентрує свої зусилля на одному або кількох нечисленних сегментах ринку, розробляє маркетингові підходи та виробляє товари для задоволення споживачів саме цих груп покупців.

Концентрування діє добре, якщо [33]:

обслуговування цільової ринкової ніші вимагає значних витрат і зусиль від великої маси конкурентів;

жоден конкурент не намагається спеціалізуватися в обслуговуванні тієї самої цільової ринкової ніші;

ресурси підприємства не дозволяють їй успішно обслуговувати великий сегмент ринку;

промислові галузі (сегменти) мають великі відмінності у розмірах, рівні розвитку, дохідності та інтенсивності п'яти конкуруючих сил, які роблять деякі сегменти більш привабливими, ніж інші.

Аналізуючи вищенаведений матеріал, доцільно узагальнити і встановити, що конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності – це сукупність взаємопов'язаних елементів, в ролі яких виступають зовнішні та внутрішні фактори, що базуються на основі реалізації потенціалу підприємства, набуваючи та постійно підтримуючи конкурентні переваги в нестандартних умовах на ринку. Таким чином, визначено властивості конкурентоспроможності підприємства, а також розглянуто ключові стратегічні підходи до створення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності.

1.2 Особливості процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності є актуальною проблемою як з наукових, так і з практичних поглядів. Віднині в умовах ускладнення конкурентної боротьби для кожного підприємства ключовим являється завдання, що полягає в збереженні та підвищенні рівня власної конкурентоспроможності, досягнення успішних результатів у вирішенні будь-яких проблем, які можуть виникнути на ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілком спрямований процес, який базується на принципах комплексності та системності, виконує головну роль як в забезпеченні оперативного оновлення, так і активного розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, визначає безпосередній вплив зовнішніх умов і необхідність оптимізації прибутку. Іншими словами, управлінням конкурентоспроможністю підприємства можна визначати як управління конкурентними перевагами підприємства на ринку. А, як відомо раніше, конкурентна перевага – це і є система якостей, що дає змогу підприємству бути кращим з поміж інших в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності в умовах нестабільності [15].

В економічній літературі, як немає єдиного визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», так і немає єдиної думки щодо механізмів його управління. Кожен вчений по-різному висловлює свої думки, які здаються схожими, але все ж розходяться.

Сучасні умови спонукають підприємців постійно контролювати рівень конкурентоспроможність підприємства. Адже, можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища залежать від рівня його конкурентоспроможності. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства є гарантією отримання високого прибутку.

Тому управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим і невід’ємним процесом на кожному підприємстві. Для результативного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, потрібно подбати про організацію та забезпечення процесу розробки алгоритму подальших дій. Основу процесу управління конкурентоспроможністю є дотримання послідовності відповідних етапів, що наведені на рис. 1.4.

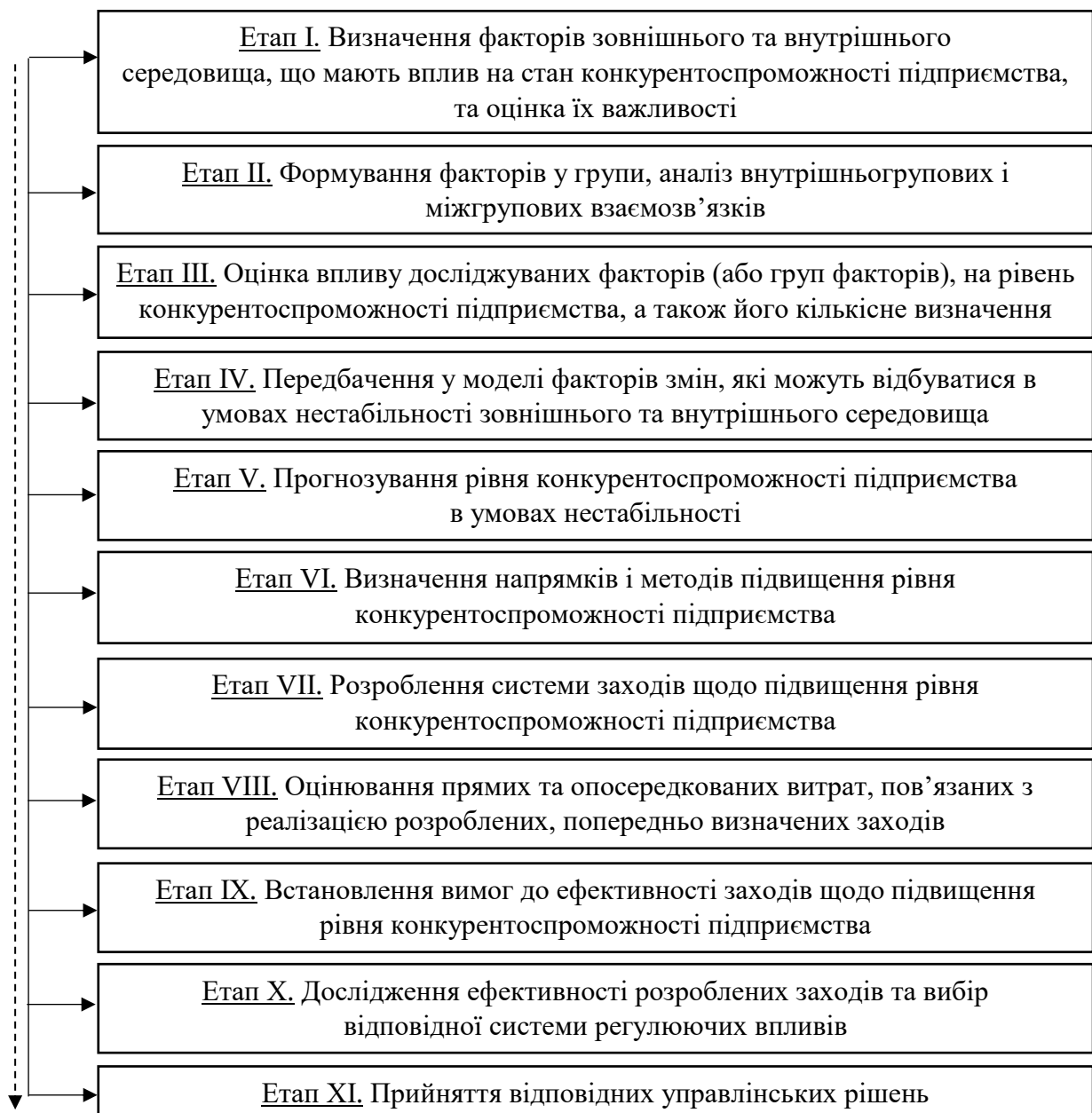


Рисунок 1.4 – Основні етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності (побудовано автором за даними [77])

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності складається з одинадцяти вищенаведених етапів, які взаємопов'язані між собою та виконуються послідовно, тобто неможливо перейти до наступного етапу без виконання попереднього.

Дані етапи у використанні сприяють створенню стійкості та допомагають якнайбільше набути конкурентних переваг підприємству і бути кращим на ринку серед інших. Стійкість проявляється в наступних випадках [74]:

- якщо підприємство становить значну і відчутну цінність для споживачів у порівнянні з пропозиціями конкурентів;

- якщо підприємство має стратегію важку для відтворення конкурентами чи третіми сторонами, що робить конкурентні бар'єри для виходу на ринок;

- якщо підприємство має відкритий доступ до різних зовнішніх ринків за рахунок поєднання основних навичок та використання нестандартних технологій.

Практичне застосування розглянутих етапів у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечуватиме [78]:

- відслідковування конкурентного середовища та оцінювання конкурентних умов у конкретній галузі та на ринку в цілому;

- визначення рівня конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів;

- стабільність конкурентного середовища підприємства;

- вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі;

- формування концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;

- використання конкурентної стратегії підприємства.

Дотримуючись умов застосування розглянутих етапів та враховуючи особливості процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в нинішніх нестабільних умовах, підприємство може розробити для себе систему управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.5)



Рисунок 1.5 – Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності (побудовано автором за даними [77])

В умовах глобальної пандемії та швидкої зміни технологічних укладів, бізнес постійно трансформується, що вимагає вдосконалення внутрішнього планування, контролю та механізми управління ризиками. Умови економічного середовища ставлять під сумнів практичну доцільність розробки стратегії розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Те, що здається актуальним сьогодні, завтра може вважатися незначним і застарілим. Нестабільність бізнес-середовища є не тільки фактором ризику для ефективності управління, але й джерело бізнесу.

Моніторинг продуктивності орієнтований на витрати (Activity Based Costing, (ABC)), спеціалізується на цільовій вартості послуги та клієнтоорієнтованості: «ціль – вартість».

Activity-Based Management (ABM) – це підхід до управління, за якого менеджерам процесів надається відповідальність і повноваження постійно вдосконалювати планування та контроль операцій, зосереджуючись на ключових операційних видах діяльності [73].

Управління на основі діяльності (ABM) – використовує техніку управління процесами у вирішенні проблеми оптимізації ланцюжків вартості: «ціль – значення».

Це посилює конкурентоспроможність підприємства; створює необхідні умови для усунення можливих протиріч у системі інтересів різних стейкхолдерів бізнесу; забезпечує раціональне, стратегічне і тактичне орієнтування на управління бізнесом.

Використання контролінгу ефективності, при створенні адаптованої системи управління конкурентоспроможністю підприємства, забезпечує [78]:

орієнтацію на перспективні групи клієнтів і передбачування поведінки споживачів;

своєчасність виявлення необхідної істотної компетенції для створення споживчої цінності та досягнення лояльності цільових груп споживачів;

ефективність перетворення критичних факторів успіху в споживчу вартість, засновану на принципі унікальності ідентифікатора пропозиції до ринкової форми та акціонерної вартості.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна базуватися на основі принципів. Така система може бути ефективною лише за умови обліку та забезпечення єдності мети, дії всіх складових та процесу внутрішньої та зовнішньої політики підприємства, системи мотивації, здатної зацікавити виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємства [15].

Кожне підприємство, яке здійснює управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності, повинно дотримуватися наступних принципів (табл. 1.5)

Таблиця 1.2 – Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності *(побудовано автором за даними [38])*

Принципи	Характер впливу
Інформативності	Підприємство, що намагається зберегти конкурентоспроможність, повинно вважати інформацію як головну конкурентну перевагу, а адаптивність – як головну озброєність. Процес планування важливий для створення інформації, виявлення проблем, налагодження відносин, підняття культури, підтримки фінансового контролю і виявлення можливих кризових ситуацій.
Делегування повноважень	Підприємство, що намагається зберегти конкурентоспроможність, повинно відноситися до кожного працівника як до джерела вкладу. Керівник визначає межі, а персонал встановлює шлях для виконання своєї роботи в цих межах.
Контролю	Підприємство, що намагається зберегти конкурентоспроможність, повинно розглядати всі ситуації як благоприємні, а фінансовий контроль – як засіб визволення ресурсів. Працівники повинні сприймати контроль не як засудження чи недовіру, а як таким, що дозволяє їм працювати творчо і вільно.
Створення робочих груп	Ціленаправлені зміни можливі лише при наявності робочих груп, розподілі ділових цінностей. В ефективній управлінській команді повинен бути розподіл ролей і повноважень. При цьому в колективі має панувати атмосфера довіри.
Мотивації	Підприємство, що намагається зберегти конкурентоспроможність, повинно постійно посилалися на мотиви поведінки (бажання гнучко реагувати на кун'юктуру ринку, виготовляти лише якісну продукцію та інше). Але мотиви повинні постійно змінюватися залежно від основних проблем і можливостей, які з часом змінюються.
Стабільності діяльності	Підприємство, що намагається зберегти конкурентоспроможність, повинно бути дуже мобільним як зовнішньо, так і внутрішньо. Працівники повинні часто і вільно переходити від виконання однієї функції до іншої, з однієї ланки в іншу. Оновлення потребує постійного вибору між стабільністю та змінами. Більшість підприємств обирають кращих працівників, щоб встановити високі стандарти виробництва, а потім оточують їх надійною захисною сіткою.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення умов його успішного функціонування в конкурентному середовищі та створення переваг щодо інших підприємств всередині галузі країни та за її межами за будь-

яких економічних, політичних, соціальних та інших змін. Будь-яка організаційна система повинна будуватися на визначальних принципах (основних правилах).

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства є складною категорією управління та базується не лише на принципах, а й на технічних, економічних, соціальних, психологічних, правових, комерційних, організаційних аспектах. Він є сукупністю заходів, вкладених у досягнення поставлених цілей. Для досягнення цілей керівництво підприємства, має розробити чітку політику управління конкурентоспроможністю підприємства із необхідним дотриманням певних умов: науково-технічного рівня та ступеня вдосконалення технологій виробництва; використання новітніх винаходів та відкриттів; впровадження сучасних засобів автоматизації виробництва; виготовлення конкурентоспроможної продукції, яка характеризується нормативними, технічними, економічними та іншими параметрами [39].

Крім цього, слід зазначити, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності визначається набором виконуваних ним функцій, вкладених у досягнення цілей підприємства.

Необхідно розрізняти дві укрупнені групи функцій, виконуваних для конкурентоспроможного підприємства [40]:

основні функції, що впливають безпосередньо з діяльності підприємства та виконання яких має бути забезпечене за будь-яких умов;

додаткові, чи допоміжні, функції, до складу яких входять й інші функції, створені задля підвищення ефективності виконання основних.

Основними функціями, що реалізуються в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, є виробнича, комерційна та фінансова. Вони є у всіх класифікаціях і охоплюють мінімально необхідний набір операцій, виконуваних для підприємства. Вирішальний вплив на діяльність підприємства надає функція адміністрування (по А. Файолю), чи управління, а комерційна функція за нормальних умов поділяється на великі групи операцій – збут і закупівлі. Відповідно до цього як базовий набір основних функцій доцільно

застосовувати перелік основних функцій, до складу яких включені: збут; виробництво; закупівля; фінансування; загальне управління.

Додаткові функції спрямовані на підвищення ефективності виконання основних функцій. До них належать: створення безпеки; адміністрування, що відповідає діяльності секретаріату; облік; управління персоналом у всьому обсязі, за винятком найму та звільнення; дослідження, що допомагають управлінню своєчасно зрозуміти проблеми, що виникають; інші функції залежно від специфіки та конкретних умов функціонування підприємства.

Дотримуючись всіх вищезазначених принципів та враховуючи роль функцій управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, можна забезпечити постійне вдосконалення підприємству та розширити його діяльність на внутрішньому та міжнародному ринку. Такими умовами є [37]:

- забезпечення пріоритетності продукту;
- міна якості послуг та їх параметрів для задоволення потреб споживача;
- визначення переваг власної реклами порівняно з конкурентами;
- виявлення недоліків аналогових послуг виробництва конкурентів;
- вивчення методів конкурентів для вдосконалення аналогічних послуг або розширити асортимент для надання нових типів послуг;

- виявлення та використання факторів ціни для підвищення конкурентоспроможності послуг;

- нові пріоритетні напрями використання послуг, диференціація послуг, що забезпечує відносно стабільні переваги для споживачів, які надаються з окремими види взаємозамінних послуг;

- вплив безпосередньо на споживача шляхом обмеження появи на ринку нових послуг, реклами, формування лояльності та надання готівкового або товарного кредиту.

Таким чином, процес управління конкурентоспроможністю підприємства є певним аспектом менеджменту, що спрямоване на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг, а також забезпечення життєздатності

підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Його метою є забезпечення життєздатності та стійкого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Дотримуючись підприємством, досліджених етапів та системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, можна досягти поставлених цілей, у тому числі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Методи оцінки ефективності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності

Одним із найважливіших аспектів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є її оцінювання, яка необхідна для визначення рівня конкурентоспроможності, проаналізувати позицію підприємства відносно конкурентів, встановити напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Неоднозначність існуючих у сучасній науковій літературі методичних підходів до дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлює і множинність використовуваних методів її оцінки.

Традиційно у науковій літературі усі методи оцінки ефективності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності класифікують у дві групи: кількісні та якісні. Якісні методи оцінки мають невеликий ступінь математичних розрахунків, оскільки там характерна трудомісткість реалізації та дискретність оцінювань. Дані методи не надають повної можливості оцінку достовірну отримати конкурентоспроможності підприємства під час аналізу та отримання пріоритетних напрямків поліпшення конкурентних позицій на ринку [33].

Кількісні методи надають шанс оцінювати безпосередньо діючі господарства у конкуренції за вигідні зони функціонування та приймати зважені тактичні та стратегічні рішення у діяльності.

Водночас сучасні дослідники, зважаючи на наявність великого методичного інструментарію для оцінки ефективності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, вважають не повноцінною класифікацією їх поділ на кількісні та якісні. Проведений аналіз наукової літератури дозволив виділити п'ять груп цих методів: матричні, графічні, індексні, аналітичні та комплексні методи. Кожен з яких своєю чергою включає цілий набір методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. На рис. 1.6 наведено систему методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Наведені нижче методи дозволяють визначити рівень конкурентоспроможності підприємства. Для цього слід проводити його оцінку порівняно з іншими підприємствами-конкурентами. Такий підхід дозволяє оцінити стан підприємства порівняно з іншими та тим самим визначити сфери, які потребують удосконалення. Відповідно за отриманими результатами підприємство може зробити висновок про ефективність процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Якщо підприємство підвищило свою конкурентоспроможність, то процес управління ним можна вважати як ефективним. В іншому випадку процес управління конкурентоспроможністю підприємства не приносить позитивних змін та потребує внесення корективів [12].

Тому доцільним є проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства у динаміці охоплюючи декілька років, що дозволяє прослідкувати рівень його зміни. Підприємство повинно не просто випереджати своїх конкурентів, але й постійно удосконалюватися, зміцнювати конкурентоспроможність порівняно з попередніми роками.

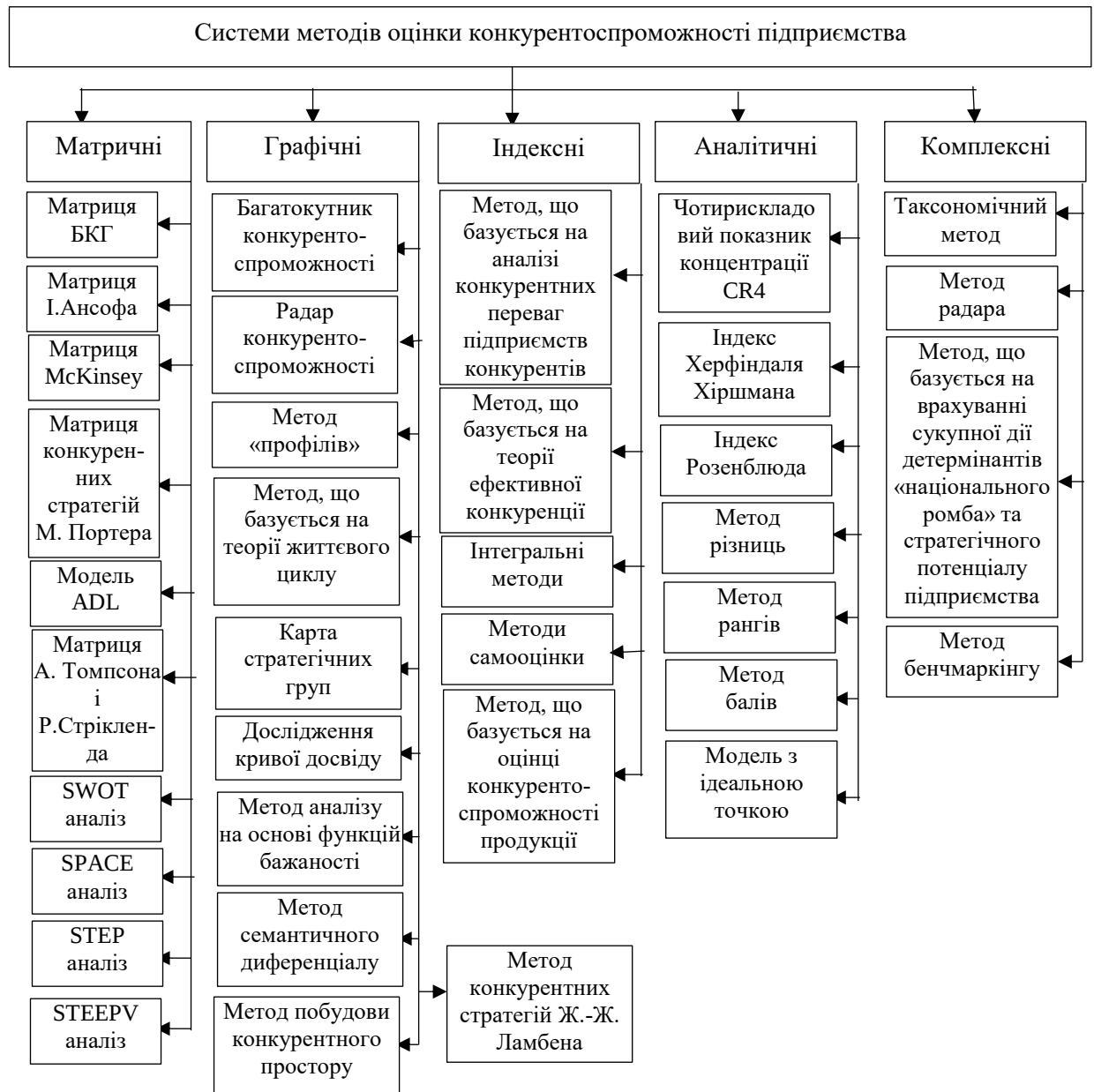


Рисунок 1.6 – Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (побудовано автором за даними [15, 20, 24])

Слід зазначити, що кожен з наведених методів оцінки конкурентоспроможності може бути використаний на практиці підприємства. Водночас кожен метод має свої особливості та умови застосування. Тому не усі методи однаково поширені для застосування на підприємствах. Вважаємо за доцільне надати характеристику тим методам оцінки конкурентоспроможності

підприємства, які є найбільш поширеними для використання на українських підприємствах та адаптовані до вітчизняних реалій.

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. Матричні методи відрізняються простотою застосування. Хибою цих методів є обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства [49].

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.

До графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства належить також і метод, що базується на побудові багатокутних профілів. Даний метод запропонований американськими науковцями і базується на виявленні критеріїв конкурентоспроможності підприємства в цілому, установленні ієрархії виявлених критеріїв і побудови багатокутників конкурентоспроможності. Дана методика не містить простих і однозначних критеріїв оцінки конкурентоспроможності, а базується на застосуванні непрямих узагальнених показників (векторів компетенції) [53].

Серед недоліків вказаного методу науковці називають відсутність прогнозної інформації щодо того, якою мірою й за якими параметрами досліджувані підприємства покращуватимуть свою діяльність. Що ж до переваг методу профілів, то його використання дає можливість порівнювати діяльність кількох підприємств, виявляти їх сильні та слабкі сторони діяльності. 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 [49].

Найбільш ґрунтовними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства вітчизняні науковці [44] 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.

В цілому існує велика кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які можуть бути використані на практиці. Кожне підприємство самостійно визначає методи, які будуть використані для цього. Привертає увагу думка провідного українського вченого В.В. Биби, який у своїй науковій праці виділяє чотири ключових методи [8]:

- метод заснованої на теорії ефективної конкуренції;
- метод, який базується на оцінці конкурентоспроможності продукції;
- метод заснований на теорії конкурентних переваг;
- бенчмаркінг.

Ці методи є адаптованими для використання вітчизняними підприємствами та дозволяють визначити сфери, у яких підприємство поступається конкурентам, а по яким випереджає їх. Відповідно останні є конкурентними перевагами підприємства по відношенню до інших та потребують подальшого розвитку. Тоді, ж як сфери, по яким поступається підприємство, потребують більш детального оцінювання, виявлення ключових проблем та пошук шляхів зміни ситуації.

На нашу думку, найбільш повну інформацію про стан процесу управління конкурентоспроможності надає метод заснований на теорії ефективності конкуренції. Даний метод охоплює найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства та дозволяє отримати загальну картину конкурентного стану підприємства на ринку.

Для зіставлення конкурентоспроможності використовується зіставлення показників стану підприємства з показниками конкурентів та із середньогалузевими. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, у яких найкращим чином організована робота всіх підрозділів. Перевагою цього методу є те, що він допомагає виявити сильні та слабкі сторони одного підприємства відносно іншого, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць. Поряд з цим даний метод має й певний недолік, який полягає у складності збору всієї необхідної інформації. Оскільки велика кількість підприємств-конкурентів не викладають у вільний доступ основні результати фінансово-господарської діяльності. Тому даний метод може використаний лише у разі наявності всієї інформації [9].

Критерії та показники, які можуть бути використані для оцінки конкурентоспроможності за допомогою методу заснованої на теорії ефективної конкуренції, різняться. Кожне підприємство самостійно визначає, які саме показники для оцінки конкурентоспроможності використовувати. Це у першу чергу залежить від цілей такої оцінки, сфери господарювання підприємства та доступної інформації. У табл. 1.3 наведено перелік орієнтовних показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

При цьому зазначимо, що дослідник не повинен обмежуватися лише наведеним вище переліком показників. При оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна використовувати різні показники та оцінювати різноманітні сфери діяльності. Вважаємо, що саме даний метод слід у обов'язковому порядку використовувати при оцінці ефективності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.

Таблиця 1.3 – Перелік орієнтовних показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства (побудовано автором за даними [8])

Показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Розрахунок
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Обсяг випуску продукції.
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність продукції, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації*100 %/ Собівартість продукції
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Кількість працівників
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби / Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу

Продовження табл. 1.3

1	2	3
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Іншим досить популярним методом є метод, який базується на оцінці конкурентоспроможності продукції певної фірми. Він виходить з того, що конкурентні переваги товару є ключовим фактором успіху підприємства на ринку. Але аналіз конкурентоспроможності товару є недостатнім для формування висновку щодо положення підприємства на ринку. Використання даного методу передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, виходячи зі споживчої цінності виробленої продукції. Даний метод базується на міркуваннях щодо того, що конкурентоспроможність підприємства є тим вищою, чим вищою є конкурентоспроможність його продукції. Однак даний метод має вагомий недолік, оскільки він оцінює виключно продукцію, тоді як інші сторони підприємства не оцінюються.

Метод заснований на теорії конкурентних переваг базується на визначенні деяких показників: частка підприємства на ринку, рівень концентрації виробництва та безліч інших одиничних показників. Оцінка даних показників різних підприємств дозволяє зробити висновок про те, яке саме підприємство є більш конкурентоспроможним [33].

Дедалі більшої популярності набуває метод бенчмаркінгу. Суть якого полягає у порівнянні різних бізнес-процесів підприємства з аналогічними процесами конкурентів. Важливо розуміти, що цей метод націлений на

порівняння не показників діяльності підприємства, а самих процесів. Метою бенчмаркінгу є встановлення причин розходження в характеристиках і розробках заходів щодо досягнення їхнього найкращого значення. Перевагою даного методу є чітке визначення процесів підприємства, які вимагають удосконалення.

Таким чином, сучасна економічна література багата на різні наукові підходи щодо класифікації методів оцінки ефективності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Узагальнення кращих наукових праць провідних науковців дозволило виділити п'ять основних груп методів, а саме: матричні, графічні, індексні, аналітичні, комплексні. Кожна з цих груп методів включає у себе широкий перелік методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Одні з яких базуються на проведенні безлічі розрахунків, а інші на урахуванні думки експертів, побудови графіків та таблиць. Усі методи при цьому мають як переваги, так і недоліки. Тому найкращого результату можна отримати лише при комплексному використанні одночасно декількох методів. Головне при цьому здійснювати оцінку підприємства з його основними конкурентами, що дозволить визначити його відставання чи перевагу у порівнянні з іншими. Кожне підприємство самостійно визначає, якими методами користуватися при оцінці свої конкурентоспроможності, отримані результати дозволяють зробити висновок про ефективність процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.

Висновки до розділу 1

Перший розділ кваліфікаційної роботи присвячений дослідженню теоретичних аспектів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. У результаті чого зроблено наступні висновки:

1. Досліджено сутність та значення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності. З'ясовано, що конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності – це сукупність взаємопов'язаних елементів, в ролі яких виступають зовнішні та внутрішні фактори, що базуються на основі реалізації потенціалу підприємства, набуваючи та постійно підтримуючи конкурентні переваги в нестандартних умовах на ринку. Таким чином, визначено властивості конкурентоспроможності підприємства, а також розглянуто ключові стратегічні підходи до створення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності.

2. Визначено особливості процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Визначено, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства є певним аспектом менеджменту, що спрямоване на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг, а також забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Його метою є забезпечення життєздатності та стійкого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Дотримуючись підприємством, досліджених етапів та системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, можна досягти поставлених цілей, у тому числі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

3. Розглянуто методи оцінки ефективності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Встановлено, що сучасна економічна література багата на різні наукові підходи щодо класифікації методів оцінки ефективності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Узагальнення кращих наукових праць провідних науковців дозволило виділити п'ять основних груп методів, а саме: матричні, графічні, індексні, аналітичні, комплексні. Кожна з цих груп методів включає у себе широкий перелік методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Одні з яких базуються на проведенні

безлічі розрахунків, а інші на урахуванні думки експертів, побудови графіків та таблиць. Усі методи при цьому мають як переваги, так і недоліки. Тому найкращого результату можна отримати лише при комплексному використанні одночасно декількох методів. Головне при цьому здійснювати оцінку підприємства з його основними конкурентами, що дозволить визначити його відставання чи перевагу у порівнянні з іншими. Кожне підприємство самостійно визначає, якими методами користуватися при оцінці своєї конкурентоспроможності, отримані результати дозволяють зробити висновок про ефективність процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БУРАТ-АГРО» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Бурат-Агро»

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Бурат-Агро». Дане товариство проводить свою діяльність на території України у сільськогосподарській сфері. Зареєстроване ТОВ «Бурат-Агро» за юридичною адресою Україна, 38410, Полтавська обл., Решетилівський р-н, село Піщане. Розпочало свою діяльність ТОВ «Бурат-Агро» у 1998 р. й продовжує успішний розвиток і понині. Згідно КВЕД основним видом діяльності об'єкту дослідження є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Кінцевими бенефіціарами є Петров Олександр Леонідович. Функції виконавчого органу управління здійснює Семенчук Олександр Миколайович.

Функціонує ТОВ «Бурат-Агро» на основі Статуту, який є його внутрішнім головним документом. Окрім того товариство вибудовує свою діяльність з урахуванням вимог чинного законодавства, яке включає Конституцію України, кодекси України, Закони України «Про господарські товариства», «Про економічну конкуренцію» та інші чинні нормативно-правові акти. ТОВ «Бурат-Агро» є соціально відповідальним підприємством та неухильно дотримується стандартів чинного законодавства. Як результат з часу свого функціонування з боку державних контролюючих органів жодного разу не було претензій щодо діяльності ТОВ «Бурат-Агро».

ТОВ «Бурат-Агро» є самостійним діючим господарством, має власний баланс, печатку та самостійно визначає напрямки своєї діяльності. Функціонує ТОВ «Бурат-Агро» на основі принципу самофінансування та окупності. Спеціалізується досліджуване товариство на проведенні сільськогосподарської

діяльності, а саме вирощуванню зернових та бобових культур на полях Полтавщини.

Місія діяльності ТОВ «Бурат-Агро» полягає у сприянні розвитку сільськогосподарської сфери шляхом вирощуванні продукції рослинництва й задоволення на цій основі потреб клієнтів, а також приросту вартості товариства.

Відповідно до поставленої місії ТОВ «Бурат-Агро» ставить перед собою досягнення наступних цілей на наступні 3 роки:

- оновлення матеріально-технічної бази товариства;
- збільшення частки ринку у Полтавській області;
- проведення маркетингового дослідження ринку;
- збільшення земельного фонду на 10 % протягом найближчих 3 років;
- поліпшення комунікації з державними органами влади та клієнтами;
- покращення умов праці на товаристві;
- підвищення рівня заробітної плати працівників та покращення їх нематеріальної мотивації;
- покращення умов праці;
- забезпечення зростання вартості товариства у середньому на 5 % щороку;
- збільшення розміру чистого доходу на 25 %;
- підвищення розміру чистого прибутку на в середньому на 5-8 % щороку протягом наступних 3 років.

Саме на досягнення зазначених цілей буде спрямована діяльність ТОВ «Бурат-Агро» у подальші роки. Основними умовами їх досягнення є завершення військового конфлікту на сході України. Це єдиний ключовий фактор, який стримує розвиток досліджуваного товариства. В умовах військового конфлікту ТОВ «Бурат-Агро» продовжує свою діяльність та бере участь у тому числі в реалізації соціально важливих інвестиційних проєктах.

Організаційна структура управління ТОВ «Бурат-Агро» є лінійно-функціональною та наведена на рис. 2.1.

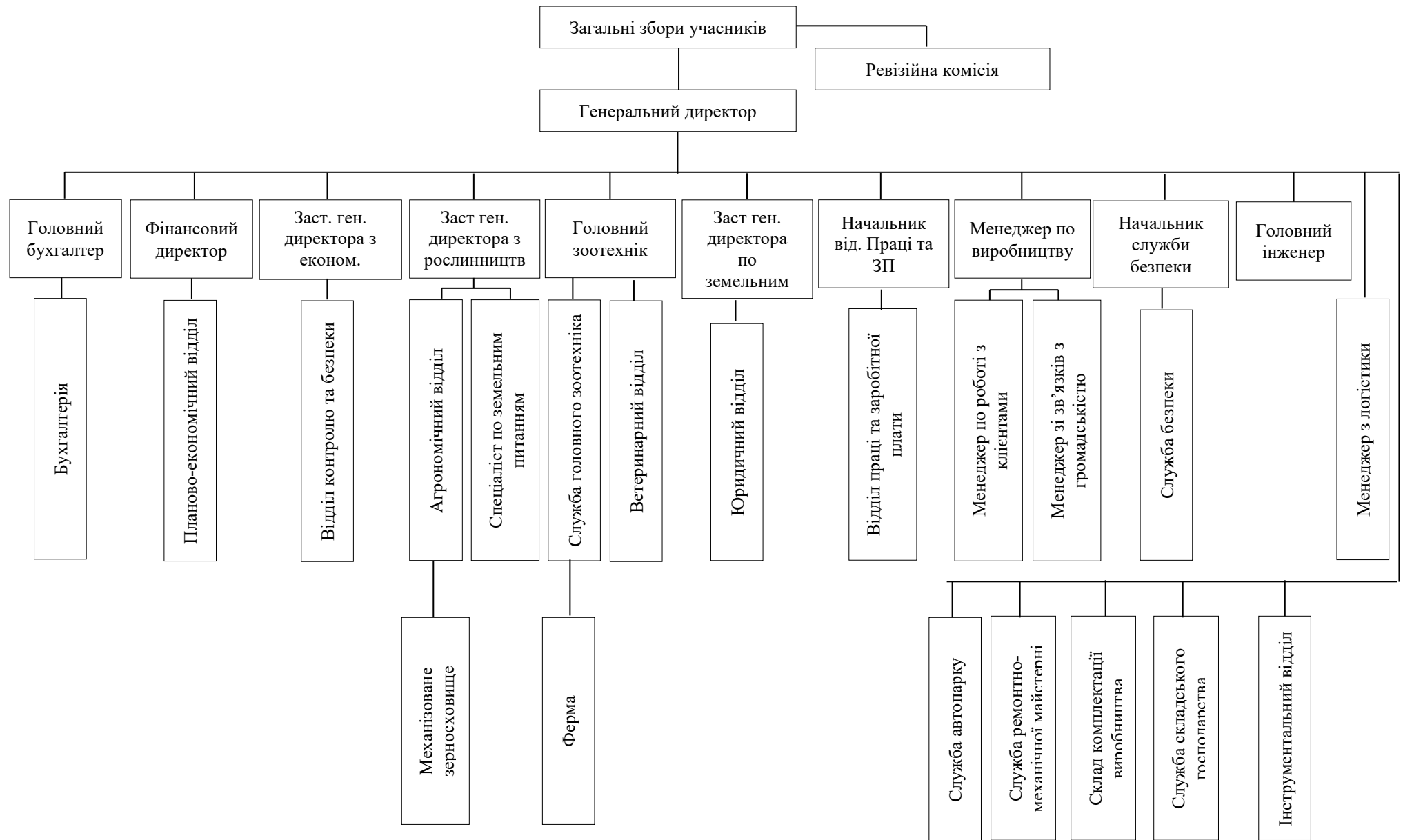


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Бурат-Агро»

Згідно наведеної організаційної структури вищим органом управління є загальні збори учасників. Вони на ТОВ «Бурат-Агро» відповідають за внесення змін до статуту, зміни напрямків діяльності товариства, прийняття рішення щодо призначення виконавчого органу управління, ліквідації товариства, збільшення чи зменшення розміру статутного капіталу тощо. Загальні збори акціонерів зацікавлені в прибутковій діяльності товариства та отримання на цій основі дивідендів.

Загальні збори учасників призначаються виконавчий орган управління, яким на товаристві є директор. Він займається керівництвом усієї поточної діяльності та зацікавлений у створенні належних умов для досягнення поставлених перед ним цілей, зокрема це стосується питання достатнього фінансування з боку засновників. Основні завдання директора ТОВ «Бурат-Агро» відображено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Основні завдання директора ТОВ «Бурат-Агро»

Також статутом та організаційною структурою управління ТОВ «Бурат-Агро» передбачено наявність ревізійної комісії. Основним її завдання є здійснення контролю за фінансовою звітністю товариства, раціональним розподілом та використання фінансових ресурсів. Ревізійна комісія є системою внутрішнього контролю на товариства. У разі виявлення певних проблем чи відхилень ревізійна комісія про це повідомляє загальним зборам учасників.

Слід додати, що для кожної посадової одиниці на ТОВ «Бурат-Агро» впроваджені посадові інструкції. У них визначене коло завдань, обов'язків та зона відповідальності кожного працівників. Також між працівниками товариства та засновниками підписано Колективний договір. ТОВ «Бурат-Агро» зобов'язується створити безпечні умови для праці й гарантує своєчасну оплату праці за виконану роботу працівникам. За охорону праці на ТОВ «Бурат-Агро» відповідає головний інженер. Постійно проводяться роботи спрямовані на поліпшення умов праці, забезпечення працівників спецодягом, засобами гігієни тощо.

Діюча організаційна структура управління ТОВ «Бурат-Агро» передбачає наявність усіх необхідних структурних підрозділів, які необхідні для досягнення поточних цілей. У подальшому керівництво ТОВ «Бурат-Агро» планують розширення трудового штату працюючих через можливе зростання попиту на послуги товариства. Це обумовлено перш за все військовим конфліктом в Донецькій та Луганській області та потребою в проведенні ремонтних робіт, реконструкції та будівництві нових трубопроводів.

Власне трудові ресурси є головними для ТОВ «Бурат-Агро». Оскільки працівники беруть участь в усіх виробничих процесах та забезпечують таким чином створення доданої вартості. Користуючись внутрішню інформацією ТОВ «Бурат-Агро» проведено аналіз персоналу товариства в динаміці за три останні роки.

У табл. 2.1 наведено характеристику загальної структури персоналу ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Бурат-Агро» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р		2019 р		2020 р.		Відносне відхилення, 2020 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018 р	2019 р
Управлінський персонал	39	9,9	33	10,2	30	11	1,1	0,8
у тому числі:		0,0		0,0		0,0	0	0
Керівники	9	2,3	9	2,8	9	3,3	1	0,5
Спеціалісти	11	2,8	10	3,1	10	3,7	0,9	0,6
Технічні працівники	19	4,8	14	4,3	11	4,0	(0,8)	(0,3)
Виробничий персонал	353	90,1	290	89,8	243	89	(1,1)	(0,8)
Разом	392	100	323	100	273	100	х	х
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	9	х	9	х	8	х	х	х

За категорією зайнятих увесь персонал ТОВ «Бурат-Агро» поділяється на виробничий та управлінський. Перший бере участь у виробничих процесах, а другий відповідає за управлінські процеси. Станом на кінець 2020 р. чисельність управлінського персоналу складала 30 осіб або 11 % від загальної кількості, що на 9 % менше від 2018 р., але на 3 % менше за 2019 р. Якщо аналізувати чисельність управлінського персоналу в абсолютному вимірі, то у 2020 р. відбулося зменшення їх кількості на 9 та 3 особи порівняно з 2018-2019 рр.

Виробничий персонал ТОВ «Бурат-Агро» протягом 2019-2021 рр. зменшується з 353 до 243 осіб. Зменшення даної категорії працівників зумовлене звуженням господарської діяльності товариства.

На рис. 2.3 наведено графічно структуру персоналу товариства за категорією зайнятих.

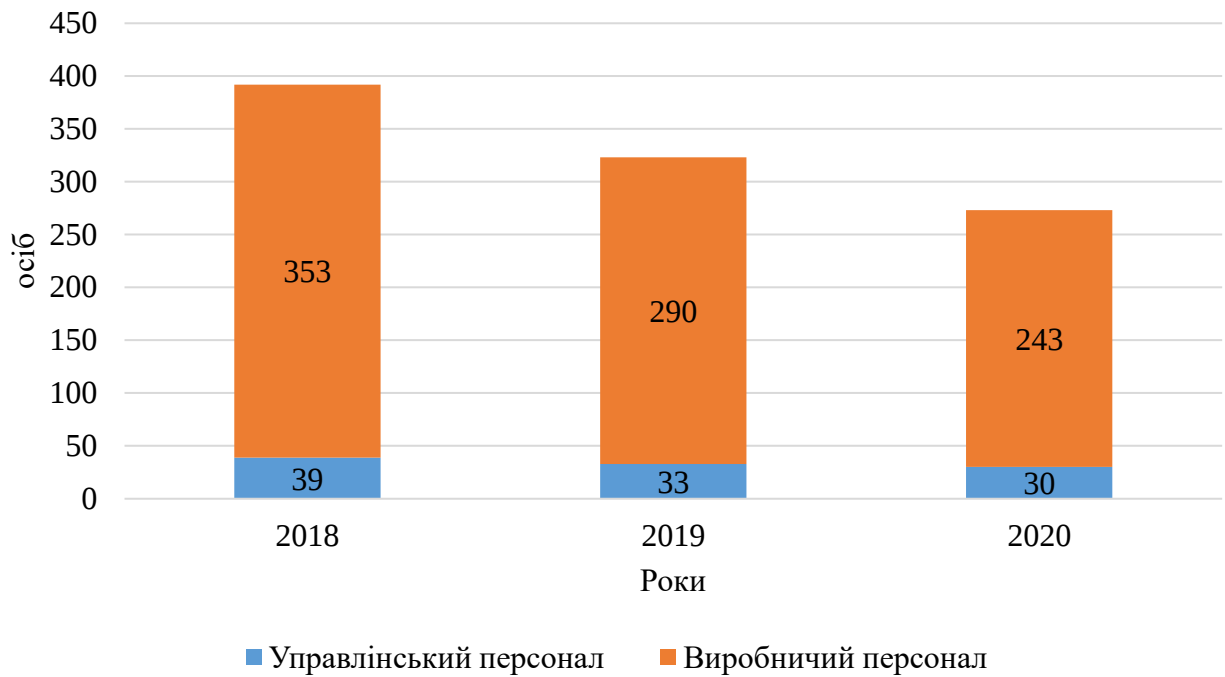


Рисунок 2.3 – Структура персоналу ТОВ «Бурат-Агро» за категорією зайнятих у 2018-2020 рр.

Наступним етапом аналіз є характеристика вікової структури персоналу досліджуваного товариства, яка наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	121	30,77	115	35,56	91	33,33	2,56	(2,23)
25-49 років	181	46,15	144	44,44	131	47,92	1,77	3,48
50-59 років	70	17,95	50	15,56	46	16,67	(1,28)	1,11
60-65 років	20	5,13	14	4,44	6	2,08	(3,05)	(2,36)
Пенсійного віку	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	392	100	323	100	273	100	x	x

На ТОВ «Бурат-Агро» працюють працівники різних вікових груп. У переважній більшості трудову основу товариства формують працівники віком 25-49 років. У 2020 р. їх кількість складала 131 особи, для порівняння у 2018 р. їх чисельність складала 181 особи. В структурі дана категорія працівників складає у 2020 р. близько 47,92 %. Також помітним є зменшенням кількості та частки молоді віком 15-24 років. У 2018 р. їх нараховувалося 121 особи, але уже в 2020 р. їх кількість зменшилася до 91 особи. У загальній структурі персоналу частка молоді у 2020 р. склала 33,33 %, що на 2,56 % більше за 2018 р. та на 2,23 % менше від 2019 р. ТОВ «Бурат-Агро» намагається оновлювати персонал шляхом залучення молоді. При наборі кадрів товариство використовує принципи відкритої кадрової політики.

У табл. 2.3 наведено характеристику освітньої структури персоналу досліджуваного товариства.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	60	15,38	36	11,11	23	8,33	(7,05)	(2,78)
Початковий рівень вищої освіти	161	41,03	144	44,45	119	43,75	2,72	(0,7)
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	50	12,82	36	11,11	34	12,5	(0,32)	1,39
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	121	30,77	108	33,33	97	35,42	4,65	2,09
Разом	392	100	323	100	273	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	-	-	-	-	-	-	-	-
Навчалися за кордоном	-	-	-	-	-	-	-	-

Аналіз освітньої структури персоналу дозволив виявити, що на ТОВ «Бурат-Агро» працюють працівники з різним рівнем освіти. Відповідно вони на товаристві займають й різні посади та знаходяться на різних рівнях управління. Природно, що працівники з вищою освітою на ТОВ «Бурат-Агро» займають керівні посади та відносяться до управлінської ланки. У 2020 р. на товаристві працювало 97 працівників з рівнем вищої освіти «магістр», що на 11 осіб менше від 2018-2019 рр. У питомій вазі в 2020 р. дана категорія працівників займає лише 35,42 %, що на 4,65 % більше за 2018 р. та на 2,09 % більше за 2019 р. Переважна кількість працівників на ТОВ «Бурат-Агро» є особами з початком рівнем вищої освіти. У 2021 р. дана категорія працівників складала 43,75 % від загальної їх чисельності. Серед явних недоліків слід відзначити відсутність на ТОВ «Бурат-Агро» програм розвитку та навчання. На товаристві жоден працівник не пройшов процес перекваліфікації. На ТОВ «Бурат-Агро» для навчання персоналу використовується лише інструктаж, а також наставництво, коли більш досвідчений працівник навчає окремим процесам менш кваліфікованих. Останніми, як правило, є новоприйняті працівники ТОВ «Бурат-Агро».

У табл. 2.4. наведено характеристику показників плинності персоналу товариства за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,17	0,31	0,2	0,03	(0,11)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,14	0,44	0,53	0,39	0,09
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,44	0,53	0,39	0,09
Коефіцієнт абстенізму	0,02	0,02	0,02	-	-
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,03	0,02	0,04	0,01	0,02

В цілому показники плинності кадрів ТОВ «Бурат-Агро» характеризують велику кількість звільнених працівників. Коефіцієнт плинності кадрів за результатами 2020 р. склав 0,53, що на 0,39 та 0,09 більше від 2018-2019 рр. відповідно. Це свідчить про зменшення кількості працівників, які на ТОВ «Бурат-Агро» звільнилися за власним бажаннями. Така ситуація обумовлена сезонним характером діяльності ТОВ «Бурат-Агро», коли на зимовий період співробітники товариства звільняються через відсутність роботи на товаристві.

У табл. 2.5 наведено структуру та склад фонду заробітної плати ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.5 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -)	
	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. від	
	сума	%	сума	%	сума	%	2018 р.	2019 р.
Фонд заробітної плати всього	55402	100	68338	100	64365	100	х	х
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	34759	62,74	42035	61,51	38374	59,62	(3,12)	(1,89)
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	20643	37,26	26303	38,49	25991	40,38	3,12	1,89
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	5463	9,86	6642	9,72	5683	8,83	(1,03)	(0,89)
- премії за виробничі результати	15180	27,4	19661	28,77	20307	31,55	4,15	2,78
1.3 Інші виплати								

Фонд заробітної плати усіх працівників ТОВ «Бурат-Агро» стабільно зростає і за результатами 2020 р. складає 64365 тис. грн. Для порівняння у 2018 р. він становив 55402 тис. грн. Загальний фонд заробітної плати на ТОВ «Бурат-Агро» складається з фонду основної заробітної плати та фонду додаткової заробітної плати. У перший входить гарантований розмір заробітної плати, який отримують усі працівники товариства. У другий включені виплати товариства за результатами роботи, що включає різноманітні надбавки, премії тощо. Помітною є тенденція щодо збільшення частки фонду додаткової заробітної плати, яка у 2020 р. складає 40,38 %, що на 3,12 % та 1,89 % більше за минулі роки відповідно. Своєю чергою фонд основної заробітної плати у 2020 р. складає 59,62 %, що на 3,12 % та 1,89 % менше за 2018-2019 рр. відповідно.

Вважаємо, що зростання частки фонду додаткової заробітної плати слід оцінювати позитивно. Оскільки саме дана частина фонду оплати праці створює найбільший мотиваційний вплив на персонал.

У практиці менеджменту при визначенні перспектив діяльності підприємства важливим є проведення SWOT-аналізу. Даний аналіз дозволить проаналізувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У табл. 2.6 наведено результати SWOT-аналізу ТОВ «Бурат-Агро».

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ТОВ «Бурат-Агро»

Зовнішнє середовище	
1	2
Можливості	Загрози
1. Державна підтримка підприємств 2. Отримання фінансових дотацій 3. Диверсифікація діяльності 4. Доступ до кредитів 5. Оновлення матеріально-технічної бази	1. Загострення військового конфлікту в Донецькій та Луганській області 2. Банкрутство окремих стратегічних партнерів 3. Прискорення інфляції 4. Рецесія національної економіки 5. Проблеми в паливно-енергетичній сфері 6. Зростання невиправданої дебіторської заборгованості та проблеми її повернення 7. Підвищення ціна на основні види ресурсів 8. Збільшення собівартості вирощування с/г продукції

Продовження табл. 2.6

1	2
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Гідні умови оплати та безпечні робочі місця 2. Прибуткова діяльність 3. Щорічний приріст капіталу 4. Стабільний кадровий склад 5. Висока кваліфікація персоналу 6. Відносно не високі ціни 7. Високі стандарти якості 8. Наявність довгострокової стратегії розвитку 9. Висока лояльність клієнтів до товариства	1. Низький рівень конкурентоспроможності, порівняно з основними гравцями на ринку 2. Недостатня маркетингова активність 3. Дефіцит матеріально-технічної бази 4. Вузька спеціалізація 5. Слабкий рівень використання інноваційних технологій

Проведений аналіз вказує на наявність як сильних, так і ряду слабких сторін у діяльності товариства. У зовнішньому середовищі ТОВ «Бурат-Агро» переважають загрози, які перешкоджають стабільному функціонуванню товариства. У табл. 2.7 складено матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Бурат-Агро».

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Бурат-Агро»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
5+9=14	5+5=10
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
8+9=17	8+5=13

На основі результатів проведеного SWOT-аналізу можемо констатувати, що для ТОВ «Бурат-Агро» є характерним вибір стратегії обмеженого зростання. Це обумовлено складною воєнною та політико-економічною ситуацією в Україні. Подальші перспективи діяльності ТОВ «Бурат-Агро» значною мірою визначаються станом зовнішнього середовища.

Таким чином, ТОВ «Бурат-Агро» є представником сільськогосподарського сектору України. Функціонує товариства на ринку з 1998 р. та за це час активно розвивається. Організаційна структура управління ТОВ «Бурат-Агро» є лінійно-функціональною. Загальний трудовий склад налічує 273 особи на кінець 2020 р. В структурі персоналу на ТОВ «Бурат-Агро» переважає виробничий персонал, за рівнем освіти – працівники з початковим рівнем вищої освіти. На ТОВ «Бурат-Агро» на першому місці стоїть створення безпечних робочих місць та забезпечення працівників гідною заробітною платою.

Далі проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро».

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро»

В умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, негативного впливу ряду факторів, зокрема військового конфлікту в Донецькій та Луганській областях, надзвичайно важливим постає завдання проведення регулярного аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. Це дозволяє фінансовим службам та керівництву підприємства своєчасно виявляти негативні відхилення й вживати заходів направлених на зміну ситуації. Проведення такого аналізу є основою забезпечення стабільного розвитку підприємства. Тому виходячи з цього й проведено такий аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного товариства. Інформаційну базу для проведення такого аналізу склала офіційна фінансова звітність ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр., тобто за довоєнний період, а саме форма 1 «Баланс» та форма 2 «Звіт про фінансові результати».

У табл. 2.7 наведено фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.7 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	546474	885916,5	1245416	698942	127,9	359499,5	40,58
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	174914,5	177493,5	246372,5	71458	40,85	68879	38,81
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	99037,5	399914,5	703318,5	604281	610,15	303404	75,87
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	4785	2659	2826	(1959)	(40,94)	167	6,28
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	379092,5	419562	474727	95634,5	25,23	55165	13,15
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	392	323	273	(119)	(30,36)	(50)	(15,48)
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	482534	649028	623964	141430	29,31	(25064)	(3,86)
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	482534	649028	623964	141430	29,31	(25064)	(3,86)
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	525550	623980	475422	(50128)	(9,54)	(148558)	(23,81)

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	55402	68338	64365	8963	16,18	-3973	-5,81
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	11777,64	17631,06	19647,44	7869,8	66,82	2016,37	11,44
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	134639	181761	172634	37995	28,22	-9127	-5,02
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	20781	57426	88430	67649	325,53	31004	53,99
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	13045	39702	5669	(7376)	(56,54)	(34033)	(85,72)
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	13045	39702	5669	(7376)	(56,54)	(34033)	(85,72)
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	1230,95	2009,37	2285,58	1054,63	85,68	276,21	13,75
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,42	0,21	0,16	(0,26)	(61,34)	(0,05)	(22,71)
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	6,82	4,34	4,06	(2,76)	(40,47)	(0,28)	(6,52)
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,27	1,55	1,31	0,04	3,26	(0,23)	(15,03)
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	282,83	232,72	273,90	(8,93)	(3,16)	41,18	17,69
5.6. Коефіцієнт обіговості активів	обороти	0,25	0,21	0,14	(0,11)	(43,74)	(0,07)	(32,44)
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	1,09	0,96	0,76	(0,33)	(30,28)	(0,2)	(20,83)
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	2,39	4,48	0,46	(1,93)	x	(4,03)	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	7,46	22,37	2,30	(5,16)	x	(20,07)	x
6.3. Рентабельність продукції	%	3,95	9,20	18,60	14,65	x	9,4	x

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр. дозволив виявити декілька тенденцій та закономірностей, які більш детально розглянуто далі.

На ТОВ «Бурат-Агро» протягом 2018-2020 рр. відбулося зростання вартості сукупного та власного капіталу. Ці дві величини є взаємопов'язаними, оскільки власний капітал є частиною сукупного. Сукупний капітал товариства у 2020 р. складав 1245416 тис. грн., що на 127,9 % більше 2018 р. та на 40,58 % більше 2019 р. приріст сукупного капіталу відбувся завдяки збільшенню вартості власного капіталу.

Власний капітал у 2020 р. складав 246372,5 тис. грн., що на 71458 тис. грн. більше за 2018 р. та на 68879 тис. грн. більше 2019 р. Зростання власного капіталу на ТОВ «Бурат-Агро» відбувається завдяки нарощуванню суми нерозподіленого прибутку. Саме зростання суми чистого прибутку дозволили ТОВ «Бурат-Агро» накопичувати нерозподілений прибуток, який сприяє зростанню власного капіталу. Статутний капітал протягом вказаного періоду часу був рівним 445 тис. грн. На рис. 2.3 наведено графічно динаміку розглянутих показників.



Рисунок 2.3 – Динаміка вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр.

Для безперебійної господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро» необхідне забезпечення основними засобами. Як вдалося зробити висновок з результатів аналізу ТОВ «Бурат-Агро» проводить діяльність по оновленню основних засобів. У 2020 р. вартість основних засобів зросла на 604281 тис. грн. порівняно з 2018 р. та на 303404 тис. грн. більше від 2019 р. Незважаючи на таке зростання, виходячи з специфіки ТОВ «Бурат-Агро» такої наявності основних засобів на товаристві є недостатнім. Тому існує потреба у подальшому оновленню основних засобів.

Середні залишки оборотних засобів, як і вартість основних засобів, зростає. У 2020 р. їх розмір складав 474727 тис. грн., що на 95634,5 тис. грн. більше 2018 р. та на 55165 тис. грн. більше 2019 р. Важливо, що зростання даного виду активів відбулося завдяки зростанню грошових коштів. На рис. 2.4 наведено динаміку середньорічної вартості основних засобів та середніх залишків оборотних засобів.

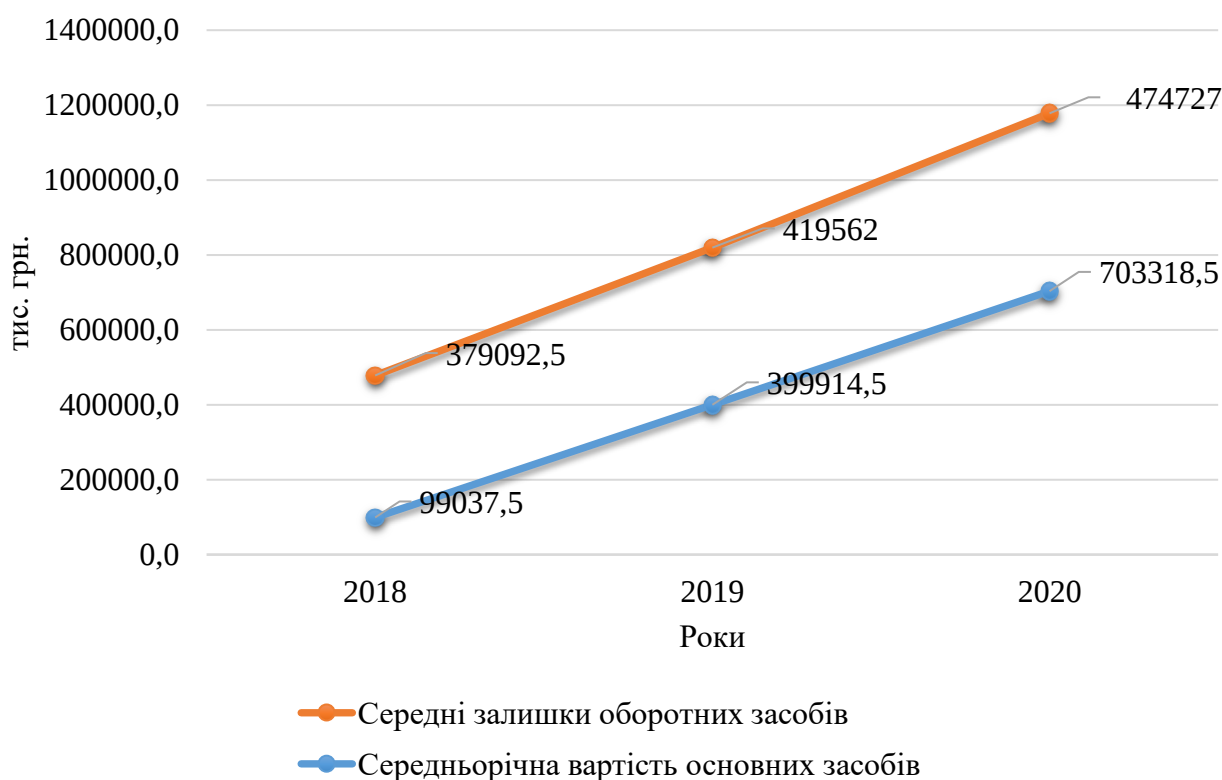


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів та середніх залишків оборотних засобів ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр.

Середньооблікова чисельність працівників на товаристві зменшується. У 2020 р. їх кількість складала 273 осіб, що на 119 осіб менше, а ніж у 2018 р.

Зменшення середньооблікової чисельності працівників зумовлено автоматизацією виробництва. Придбання сучасних технологій дозволило зменшити потребу в надлишковій кількості працівників.

У 2020 р. ТОВ «Бурат-Агро» отримало чистий дохід від реалізації продукції в розмірі 623964 тис. грн., що на 141430 тис. грн. більше від 2018 р. та на 25064 тис. грн. менше від 2019 р. Саме чистий дохід є основою формування прибутку товариства, тому його збільшення є позитивним та свідчить про збільшення дохідної бази ТОВ «Бурат-Агро». Товариство у 2021 р. домоглося значного зменшення операційних витрат, які у 2020 р. складали 475422 тис. грн., що на 50128 тис. грн. менше від 2018 р. та на 148558 тис. грн. менше за 2019 р. На рис. 2.5 наведено динаміку цих показників.

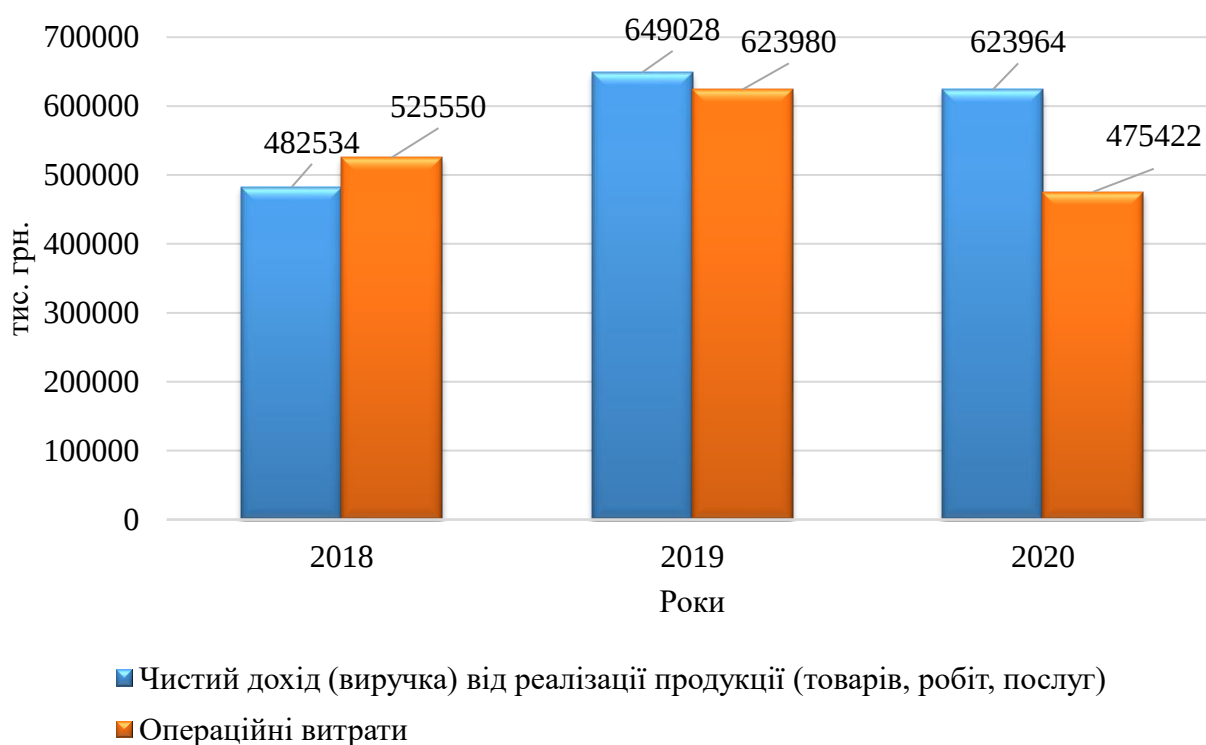


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та операційних витрат ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр.

Постійне перевищення чистого доходу від реалізації над операційними витратами забезпечує ТОВ «Бурат-Агро» отримання стабільних прибутків. Зокрема, розмір валового прибутку за 2018-2019 рр. виріс з 134639 тис. грн. до

172634 тис. грн. Чистий прибуток своєю чергою у 2020 р. склав 5669 тис. грн., що на 7376 тис. грн. менше за 2018 р. та на 34033 тис. грн. менше від 2020 р. Чистий прибуток є кінцевим результатом діяльності ТОВ «Бурат-Агро», який залишається у його повному розпорядженні після усіх виплат та розрахунків. Прибуткова діяльність дозволяє ТОВ «Бурат-Агро» розвиватися, постійно вкладати у поліпшення власних бізнес-процесів, поліпшення умов праці, підвищення заробітної плати працівників тощо. На рис. 2.6 графічно наведено динаміку чистого прибутку досліджуваного товариства.

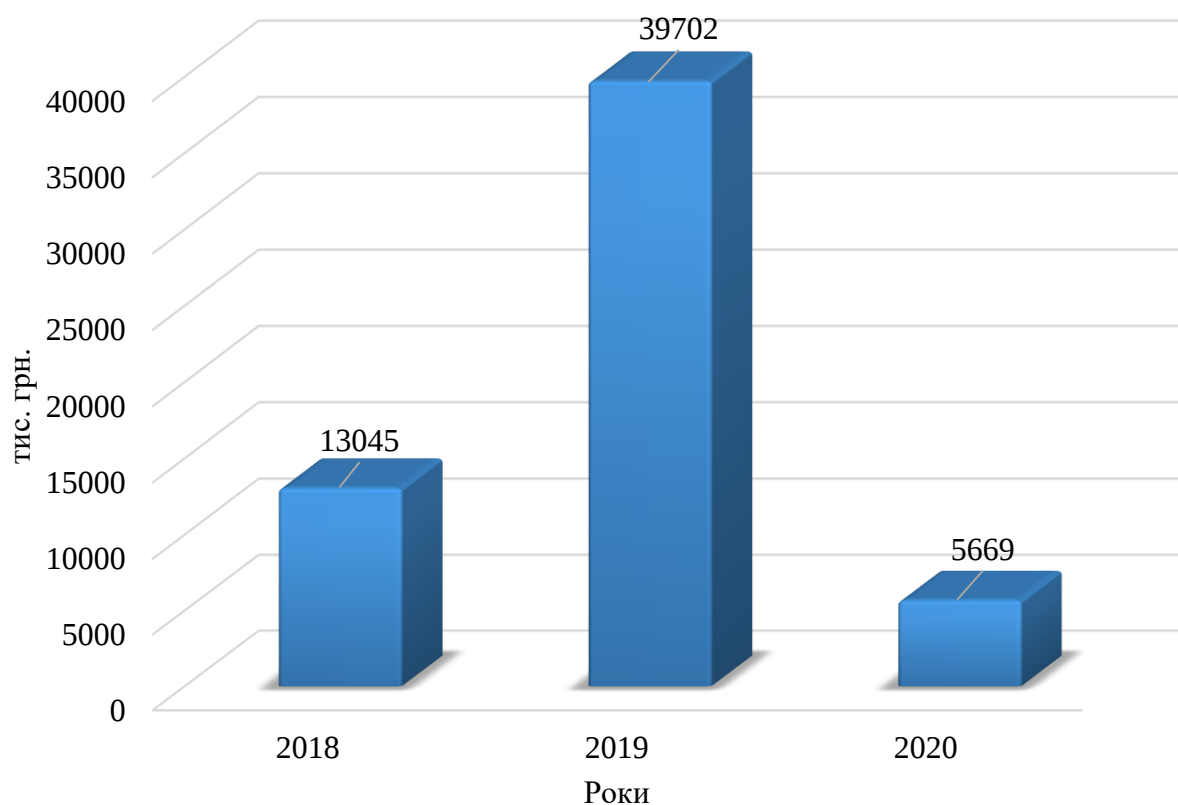


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр.

ТОВ «Бурат-Агро» приділяє достатню увагу питанню підвищення заробітної плати працівників. Так середньомісячна заробітна плата одного працівника в середньому у 2020 р. складала 19647,44 грн., що на 66,82 % та 11,44 % вище за попередні два роки відповідно. Підвищення рівня заробітної плати хоч і невисоке,

але стабільне і це в умовах пандемії Ковід-19 та політико-економічної нестабільності.

Продуктивність праці на ТОВ «Бурат-Агро» має тенденцію до зростання. У 2020 р. продуктивність праці працівників складала 10460,52 тис. грн./особу, що вдвічі перевищує даний показник 2019 р. Продуктивність праці підвищується на основі поліпшення умов праці працівників, підвищення рівня заробітної плати, а також частковому покращенню матеріально-технічної бази.

Коефіцієнт зносу на ТОВ «Бурат-Агро» має незначні значення. У 2020 р. складає 0,16, що на 0,05 менше за попередній рік. На ТОВ «Бурат-Агро» проводиться робота по модернізації застарілого обладнання, своєчасного його ремонту. Водночас залишається вкрай гострою проблема щодо нестачі сучасних технологій, які використовуються для раціонального розподілу мінеральних добрив. Тому надалі товариству важливо провести діяльність по зміцненню матеріально-технічної бази.

Середній період обороту оборотних активів зменшується, що є позитивним. Адже, оборотним активам необхідно менше часу, щоб здійснити один повний оборот. У 2018 р. для цього необхідно було 282 дні, а у 2020 р. тривалість цього процесу зменшилася до 274 діб.

Показники рентабельності на основі зменшення розміру прибутку також мають негативні зміни. Рентабельність сукупного капіталу за 2019-2020 рр. зменшилася з 4,48 % до 0,46 %. Це свідчить про меншу віддачу одиниці сукупного капіталу. Рентабельність власного капіталу в 2020 р. складав 2,3 %. Тобто у звітному році на 1 грн. власного капіталу в середньому припадало 0,023 грн. чистого прибутку, що є доволі низьким показником. Такі значення показників рентабельності свідчать про зниження ефективності функціонування ТОВ «Бурат-Агро». Рентабельність продукції щорічно зростає і на кінець 2020 р. складає 18,6 %, що на 14,65 % вище, а ніж на початок аналізованого періоду. Графічно динаміка показників рентабельності ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр. наведена на рис. 2.7.

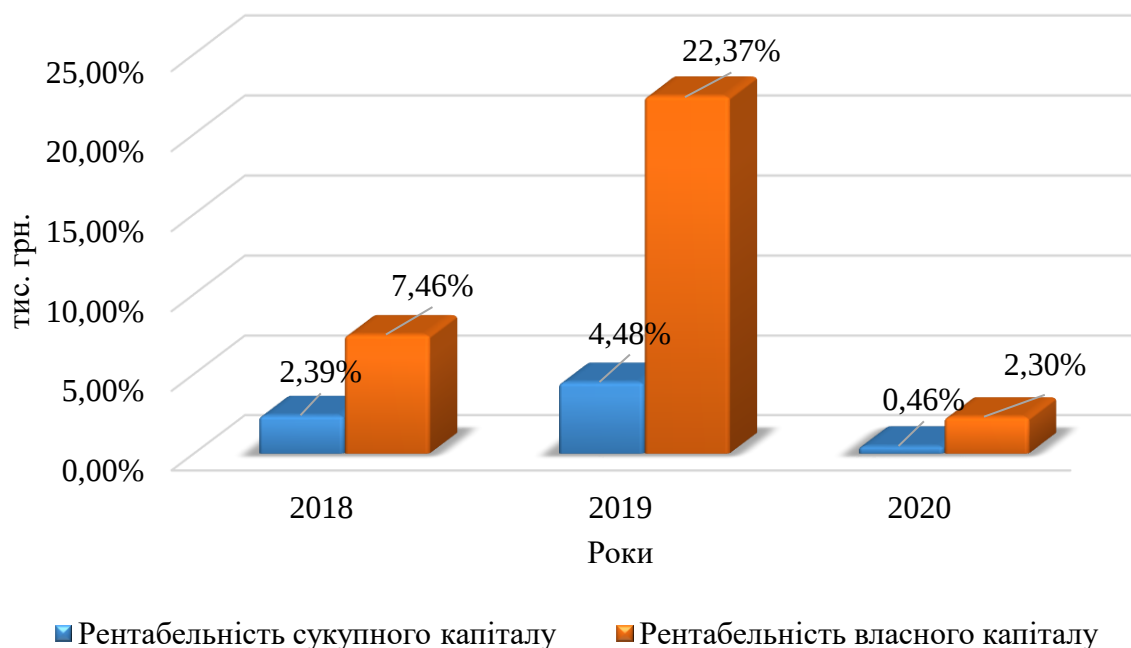


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності рентабельності ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр.

Таким чином, у ході проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Бурат-Агро» є досить успішним товариством та фінансово забезпеченим. Досліджуване товариство протягом 2018-2020 рр. здійснює прибуткову діяльність. Однак як негативне слід відмітити зменшення розміру прибутку та погіршення основних економічних показників на кінець 2020 р. У 2020 р. ТОВ «Бурат-Агро» завершило фінансовий рік з чистим прибутком в розмірі 5669 тис. грн., що є найнижчим для товариства за останні три роки. Показники рентабельності, продуктивності праці, прибутковості, ефективності використання ресурсів знаходяться на досить високому рівні. З явних проблем слід відмітити нестачу сучасних технологій, устаткування, яке використовується в сільськогосподарській сфері.

Ускладнює функціонування в сучасних нестабільних умовах господарювання висока конкуренція. Сучасні ринки перенасичені великою кількістю підприємств, які пропонують подібні продукти та послуги. Зважаючи на

зазначене далі проведено оцінку процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестабільності.

2.3 Оцінка процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестабільності

ТОВ «Бурат-Агро» функціонує на ринку чистої конкуренції, на якому представлено велику кількість підприємств, які є незалежними, пропонують подібні товари та не мають змоги контролювати ринкову ціну. Сучасні ринки є ринками споживача, адже перед ним існує великий вибір варіантів, послугами якого підприємства можна скористатися. Тому на ринку відбувається конкурентна боротьба між підприємствами. Лише підприємства з високою конкурентоспроможністю можуть забезпечити собі стабільне функціонування в умовах нестабільності. Доцільно провести оцінку процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестабільності, що дозволить виявити подальші його перспективи на аграрному ринку України.

Таку оцінку слід проводити у порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами. Це дозволить визначити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Бурат-Агро» порівняно з ними, реальну конкурентну позицію товариства та його сильні й слабкі сторони. В цілому проведення такої оцінки надає потужну інформаційну базу, яка може бути використана керівництвом підприємства для зміцнення конкурентного статусу ТОВ «Бурат-Агро».

Для початку слід визначити основних конкурентів ТОВ «Бурат-Агро». Досліджуване товариство є регіональним та здійснює свою діяльність в основному на ринку Полтавської області. Тому для проведення такої оцінки відібрано підприємства, які функціонують в даній сфері та територіально знаходяться у межах Полтавської області.

В цілому ринок аграрний ринок в Полтавській області є досить розвиненим, існує чимала кількість підприємств задіяних у даній галузі народного господарства.

Основними діючими конкурентами ТОВ «Бурат-Агро» є такі підприємства як: ТОВ «Чиста криниця», ТОВ ІПК «Зернопродукт», ТОВ «Компанія «Фармко» та інші.

Дані підприємства є головними конкурентами ТОВ «Бурат-Агро» на сільськогосподарському ринку України. Усі вони здійснюють діяльність на однакових регіонах присутності, зокрема їх об'єднує те, що основну діяльність здійснюють на території Полтавської області. Кожне з обраних для аналізу підприємств має свої конкурентні переваги та по-своєму є унікальним. Поряд з цим кожне з них має й слабкі сторони та проблеми у своїй діяльності.

Оцінку процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестабільності найбільш точно можна дати шляхом порівняння з іншими підприємствами-конкурентами. Як уже зазначалося у п. п. 1.3 даної кваліфікаційної роботи, для цього існує велика кількість методів. На наш погляд, найбільш доцільним у даному випадку є коефіцієнтний метод, який базується на проведенні ряду розрахунків, які характеризують різні сторони діяльності підприємств. Зокрема, такі три групи показників, як:

конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності (ЕП);

конкурентоспроможність за показниками фінансового стану підприємства;

конкурентоспроможність за показниками збуту продукції;

конкурентоспроможність за якістю продукції.

Інформаційною базою для проведення таких розрахунків служить фінансова звітність ТОВ «Бурат-Агро» та підприємств-конкурентів за 2020 р.

У табл. 2.8 оцінено конкурентоспроможність підприємств за показниками ефективності виробничої діяльності

Таблиця 2.8 – Конкурентоспроможність підприємств-конкурентів за показниками ефективності виробничої діяльності

Показник	ТОВ «Бурат-Агро»	ТОВ «Чиста криниця»	ТОВ ІПК «Зернопродукт»	ТОВ «Компанія «Фармко»
----------	------------------	---------------------	------------------------	------------------------

Витрати на одиницю продукції, грн.	0,76	0,73	1,99	0,92
Фондовіддача, грн./грн.	4,06	10,96	1,83	5,09
Рентабельність операційної діяльності, %	18,6	98,98	-11,47	37,59
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	2285	2340	2049	2150

Аналізуючи показники ефективності виробничої діяльності можемо зазначити, що ТОВ «Чиста криниця» порівняно зі своїми конкурентами має найкращі значення за усіма показниками ефективності виробничої діяльності, а найгірші – ТОВ ІПК «Зернопродукт», що обумовлено збитковою діяльністю останнього за результатами 2020 р. Водночас ТОВ «Бурат-Агро» має середні значення по всіх показниках порівняно з конкурентами.

Критерій ефективності виробничої діяльності (ЕВ) розрахуємо за формулою:

$$ЕВ = 0,31В + 0,19Ф + 0,40РП + 0,10П \quad (2.1)$$

де В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф – відносний показник фондовіддачі;

РП – відносний показник рентабельності продукції;

П – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Відповідно до відомих значень проведено розрахунок критерію ефективності виробничої діяльності підприємств конкурентів:

$$ЕВ_{\text{ТОВ «Бурат-Агро»}} = 0,31 \cdot 0,76 + 0,19 \cdot 4,06 + 0,40 \cdot 18,6 + 0,10 \cdot 2285 = 236,94$$

$$ЕВ_{\text{ТОВ «Чиста криниця»}} = 0,31 \cdot 0,73 + 0,19 \cdot 10,96 + 0,40 \cdot 98,98 + 0,10 \cdot 2340 = 275,9$$

$$ЕВ_{\text{ТОВ ІПК «Зернопродукт»}} = 0,31 \cdot 1,99 + 0,19 \cdot 1,83 + 0,40 \cdot (-11,47) + 0,10 \cdot 2049 = 201,28$$

$$ЕВ_{\text{ТОВ «Компанія «Фармко»}} = 0,31 \cdot 0,92 + 0,19 \cdot 5,09 + 0,40 \cdot 37,59 + 0,10 \cdot 2150 = 231,29$$

Згідно кінцевого значення критерію ефективності виробничої діяльності найвищий рівень конкурентоспроможності має ТОВ «Чиста криниця» з показником у 275,9 балів. ТОВ «Бурат-Агро» з 236,94 балів розмістився на другій позиції не набагато випередивши ТОВ «Компанія «Фармко», яка має значення 231,29 бали. Найменш конкурентоспроможним за критерієм ефективності виробничої діяльності виявилось підприємство ТОВ ІПК «Зернопродукт» зі значенням 201,28 бали. ТОВ «Бурат-Агро» слід надалі розвиватися, щоб наздогнати за рівнем ефективності виробничої діяльності головного лідера даного сектору. Графічно інтерпретацію рівня конкурентоспроможності підприємств за критерієм ефективності виробничої діяльності наведено на рис. 2.8.

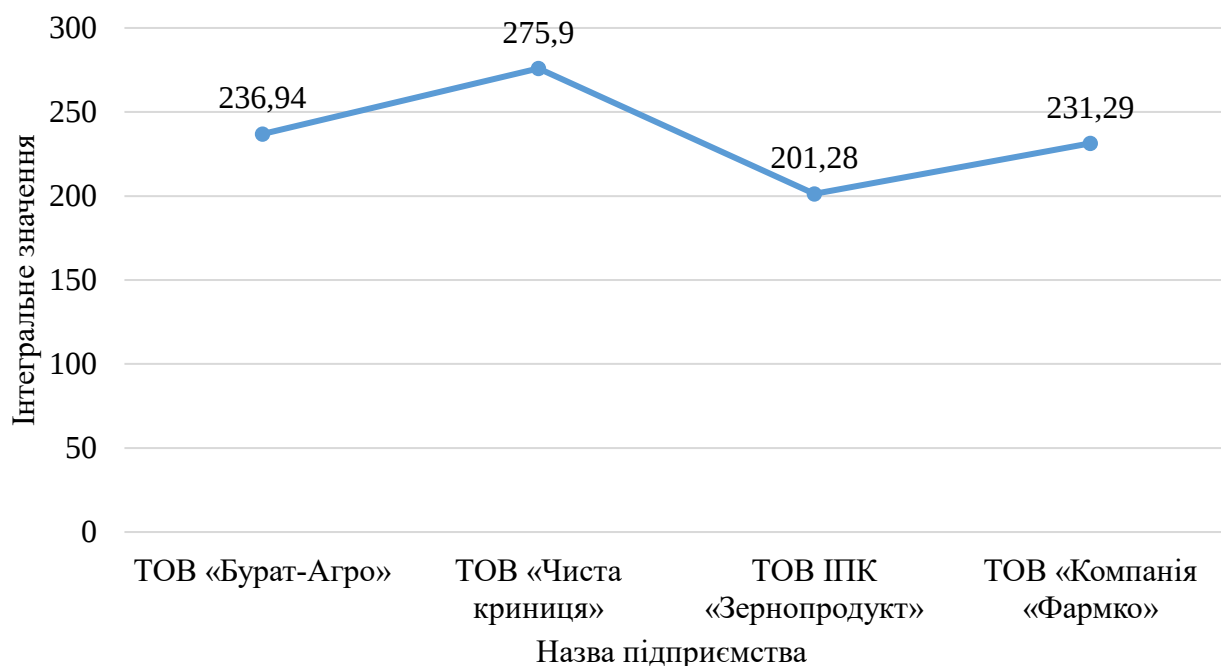


Рисунок 2.8 – Рівень конкурентоспроможності підприємств за критерієм ефективності виробничої діяльності

У табл. 2.9 наведено розрахунок конкурентоспроможності за показники фінансового стану підприємств-конкурентів.

Таблиця 2.9 – Конкурентоспроможність підприємств-конкурентів за показниками фінансового стану

Показник	ТОВ «Бурат-Агро»	ТОВ «Чиста криниця»	ТОВ ІПК «Зернопродукт»	ТОВ «Компанія «Фармко»
Коефіцієнт автономії	0,19	0,79	0,6	0,98
Коефіцієнт платоспроможності	0,99	4,4	2,36	68,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,55	2,84	0,02	30,97
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,11	0,32	1,33	0,44

З проведених розрахунків чітко видно, що найкращі значення коефіцієнту автономії та коефіцієнту платоспроможності має ТОВ «Компанія «Фармко». Водночас дане підприємство має найгірші значення за показниками коефіцієнта оборотності оборотних коштів. ТОВ «Бурат-Агро» по коефіцієнту автономії та коефіцієнту платоспроможності має найгірші значення з усіх підприємств-конкурентів.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства (ФП) обчислено за формулою:

$$\text{ФП} = 0,29\text{КА} + 0,20\text{КП} + 0,36\text{КЛ} + 0,15\text{КОБ} \quad (2.2)$$

де КА – відносний показник автономії підприємства;

КП – відносний показник платоспроможності підприємства;

КЛ – відносний показник ліквідності підприємства;

КОБ – відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників.

Відповідно до відомих значень проведено розрахунок критерію ефективності фінансового стану підприємств:

$$\text{ФП}_{\text{ТОВ «Бурат-Агро»}} = 0,29 \cdot 0,19 + 0,20 \cdot 0,79 + 0,36 \cdot 0,6 + 0,15 \cdot 0,98 = 0,58$$

$$\Phi\Pi_{\text{ТОВ «Чиста криниця»}} = 0,29 \cdot 0,79 + 0,20 \cdot 4,4 + 0,36 \cdot 2,84 + 0,15 \cdot 0,32 = 2,18$$

$$\Phi\Pi_{\text{ТОВ ІПК «Зернопродукт»}} = 0,29 \cdot 0,6 + 0,20 \cdot 2,36 + 0,36 \cdot 0,02 + 0,15 \cdot 1,33 = 0,85$$

$$\Phi\Pi_{\text{ТОВ «Компанія «Фармко»}} = 0,29 \cdot 0,98 + 0,20 \cdot 68,39 + 0,36 \cdot 30,97 + 0,15 \cdot 0,44 = 25,18$$

Найвище значення за критерієм ефективності фінансового стану має ТОВ «Компанія «Фармко», а найгірше – ТОВ «Бурат-Агро». Графічно інтерпретацію рівня конкурентоспроможності підприємств за критерієм фінансового стану підприємств наведено на рис. 2.9.

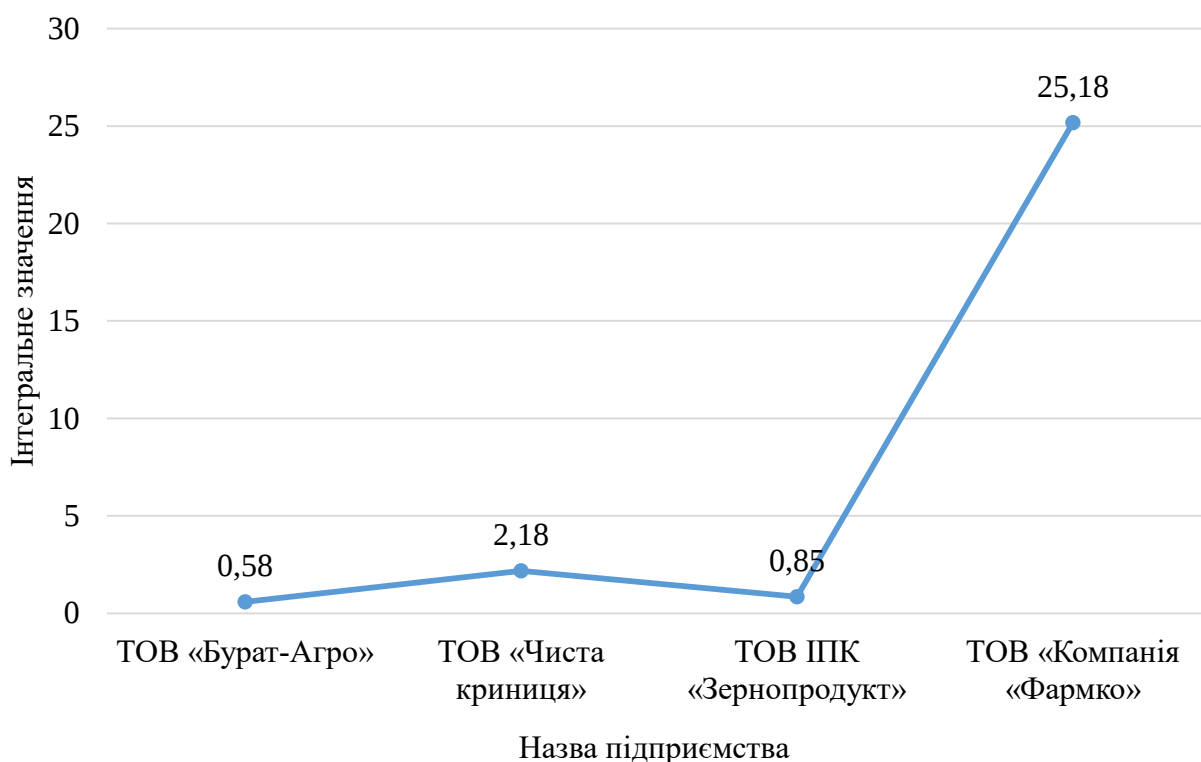


Рисунок 2.9 – Рівень конкурентоспроможності підприємств за критерієм ефективності фінансового стану

У табл. 2.10 наведено розрахунок конкурентоспроможності за критерієм ефективності збутової діяльності.

Таблиця 2.10 – Конкурентоспроможність підприємств-конкурентів за критерієм ефективності збутової діяльності

Показник	ТОВ «Бурат-Агро»	ТОВ «Чиста криниця»	ТОВ ІПК «Зернопродукт»	ТОВ «Компанія «Фармко»
Частка ринку, %	0,14	0,15	0,24	0,13
Розмір виручки на 1 грн. витрат	1,31	1,36	0,5	1,08
Рентабельність збутової діяльності, %	0,91	72,74	-22,8	37,59
Індекс товарообігу	0,96	0,96	0,99	0,93

Згідно критерію ефективності збутової діяльності ТОВ «Бурат-Агро» має усереднені значення по всім критеріям.

Критерій ефективності збутової діяльності (ЕЗ) визначено за формулою:

$$ЕЗ = 0,37РП + 0,29КЗАТ + 0,21КРЗД + 0,14КІТ \quad (2.3)$$

де ЕЗ – критерій ефективності збутової діяльності;

РП – відносний показник частки ринку;

КЗРВ – відносний показник розміру виручки на 1 грн. витрат;

КРЗД – відносний показник рентабельності збутової діяльності;

КІТ – відносний показник індексу товарообігу;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.

Відповідно до відомих значень проводимо розрахунок критерію ефективності збутової діяльності підприємств:

$$ЕЗ_{\text{ТОВ «Бурат-Агро»}} = 0,37 \cdot 0,14 + 0,29 \cdot 1,31 + 0,21 \cdot 0,91 + 0,14 \cdot 0,96 = 0,76$$

$$ЕЗ_{\text{ТОВ «Чиста криниця»}} = 0,37 \cdot 0,15 + 0,29 \cdot 1,36 + 0,21 \cdot 72,74 + 0,14 \cdot 0,96 = 15,86$$

$$ЕЗ_{\text{ТОВ ІПК «Зернопродукт»}} = 0,37 \cdot 0,24 + 0,29 \cdot 0,5 + 0,21 \cdot (-22,8) + 0,14 \cdot 0,99 = -4,41$$

$$ЕЗ_{\text{ТОВ «Компанія «Фармко»}} = 0,37 \cdot 0,13 + 0,29 \cdot 1,08 + 0,21 \cdot 37,59 + 0,14 \cdot 0,93 = 8,38$$

Найвище значення за критерієм ефективності збутової діяльності має ТОВ «Чиста криниця» з результатом у 15,86, на другому місці розташувалося ТОВ «Компанія «Фармко» зі значенням 8,38. Найгірше значення має

ТОВ ІПК «Зернопродукт» – (-4,41). ТОВ «Бурат-Агро» також має суттєві проблеми у сфері збутової діяльності порівняно з своїми конкурентами. Критерій його ефективності збутової діяльності складає 0,76. Графічно інтерпретацію рівня конкурентоспроможності підприємств за критерієм ефективності збутової діяльності підприємств наведено на рис. 2.10.

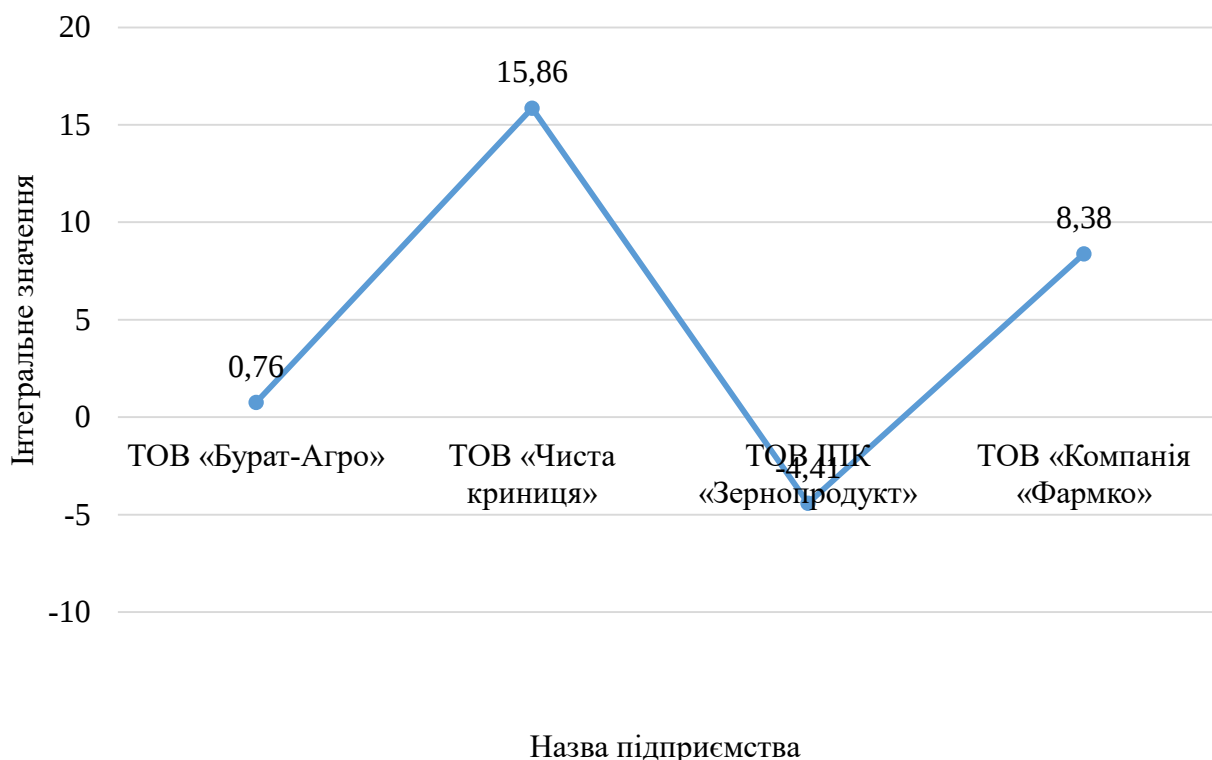


Рисунок 2.10 – Рівень конкурентоспроможності підприємств за критерієм ефективності збутової діяльності

Що стосується показників якості, які є окремою складовою конкурентоспроможності підприємства, то вони визначаються на основі експертної оцінки. Показниками якості продукції є сировина, технологія виробництва, ціна. Зазначимо, що усі підприємства мають високу репутацію та дотримуються високих стандартів якості. Наявність міжнародних сертифікатів якості лише підтверджує зазначене. Оскільки дані показники визначаються експертним шляхом, то їх можна прийняти за одиницю, як стандарт по галузі, виходячи з природніх об'єктивних умов, техніко-технологічних новацій та маркетингових зусиль підприємств.

Розрахунок інтегральної оцінки конкурентоспроможності визначаємо за формулою:

$$\text{ККП} = 0,15\text{ЕВ} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ} \quad (4.1)$$

де ЕВ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП – значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕЗ – значення критерію ефективності збутової діяльності;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності підприємств наступний:

$$\text{ККП}_{\text{ТОВ «Бурат-Агро»}} = 0,15 \cdot 236,94 + 0,29 \cdot 0,58 + 0,23 \cdot 0,76 + 0,33 \cdot 1 = 36,21$$

$$\text{ККП}_{\text{ТОВ «Чиста криниця»}} = 0,15 \cdot 275,9 + 0,29 \cdot 2,18 + 0,23 \cdot 15,86 + 0,33 \cdot 1 = 45,99;$$

$$\text{ККП}_{\text{ТОВ ІПК «Зернопродукт»}} = 0,15 \cdot 201,28 + 0,29 \cdot 0,85 + 0,23 \cdot (-4,41) + 0,33 \cdot 1 = 29,75;$$

$$\text{ККП}_{\text{ТОВ «Компанія «Фармко»}} = 0,15 \cdot 231,29 + 0,29 \cdot 25,18 + 0,23 \cdot 8,38 + 0,33 \cdot 1 = 44,25.$$

Для узагальнення результатів дослідження на рис. 2.11 відображено інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємств.

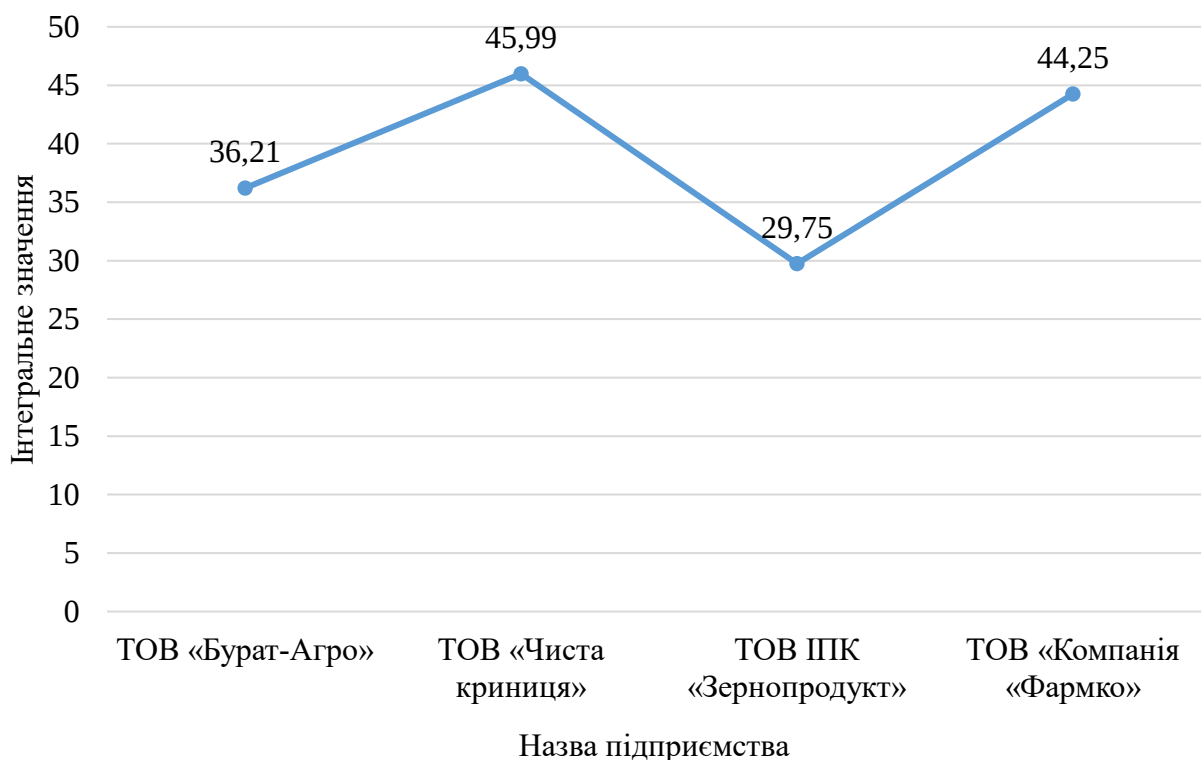


Рисунок 2.11 – Інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємств

Проведена оцінка показала, що найвищий рівень конкурентоспроможності має ТОВ «Чиста криниця» з інтегральним індексом у 45,99. На другій позиції знаходиться ТОВ «Компанія «Фармко», який має індекс – 44,25. ТОВ «Бураг-Агро» програє конкуренцію даним підприємствам та знаходиться на третьому місці з індексом рівним 36,21. На четвертій позиції знаходиться ТОВ ІПК «Зернопродукт» зі значенням індексу в 29,75. Відповідно можемо зробити висновок про те, що процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності є недосить ефективним. Про це свідчить суттєве відставання товариства від головних конкурентів. Тому ТОВ «Бураг-Агро» слід працювати над підвищенням ефективності даного процесу та зміцнення свого конкурентного статусу.

Таким чином, для оцінки процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності використано коефіцієнтний метод, який водночас ураховує різні сторони діяльності товариства. Таку оцінку проведено ТОВ «Бураг-Агро» у порівнянні з головними конкурентами, якими є: ТОВ «Чиста

криниця», ТОВ «Компанія «Фармко», ТОВ ІПК «Зернопродукт». Результати проведеної оцінки вказують на те, що головним лідером є ТОВ «Чиста криниця», на другому місці – ТОВ «Компанія «Фармко», відстає від них ТОВ «Бураг-Агро». Відповідно до цього зроблено висновок про те, що ТОВ «Бураг-Агро» має проблеми в частині управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності. ТОВ «Бурат-Агро» з метою зміцнення свого рівня конкурентоспроможності слід працювати над удосконаленням усіх аспектів своєї діяльності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності. У процесі чого отримано такі результати.

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Бураг-Агро», яке функціонує в сільськогосподарській галузі. Функціонує товариства на ринку з 1998 р. та за це час активно розвивається. Організаційна структура управління ТОВ «Бурат-Агро» є лінійно-функціональною. Загальний трудовий склад налічує 273 особи на кінець 2020 р. В структурі персоналу на ТОВ «Бурат-Агро» переважає виробничий персонал, за рівнем освіти – працівники з початковим рівнем вищої освіти. На ТОВ «Бурат-Агро» на першому місці стоїть створення безпечних робочих місць та забезпечення працівників гідною заробітною платою.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бураг-Агро». У ході проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Бурат-Агро» є досить успішним товариством та фінансово забезпеченим. Досліджуване товариство протягом 2018-2020 рр. здійснює прибуткову діяльність. Однак як негативне слід відмітити зменшення розміру прибутку та погіршення основних економічних показників на кінець 2020 р. У 2020 р. ТОВ «Бурат-Агро» завершило фінансовий рік з чистим прибутком в розмірі 5669 тис. грн., що є найнижчим для товариства за останні три роки. Показники рентабельності, продуктивності праці, прибутковості,

ефективності використання ресурсів знаходяться на досить високому рівні. З явних проблем слід відмітити нестачу сучасних технологій, устаткування, яке використовується в сільськогосподарській сфері.

3. Оцінено процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності. Для оцінки процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності використано коефіцієнтний метод, який водночас ураховує різні сторони діяльності товариства. Таку оцінку проведено ТОВ «Бураг-Агро» у порівнянні з головними конкурентами, якими є: ТОВ «Чиста криниця», ТОВ «Компанія «Фармко», ТОВ ІПК «Зернопродукт». Результати проведеної оцінки вказують на те, що головним лідером є ТОВ «Чиста криниця», на другому місці – ТОВ «Компанія «Фармко», відстає від них ТОВ «Бураг-Агро». Відповідно до цього зроблено висновок про те, що ТОВ «Бураг-Агро» має проблеми в частині управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності. ТОВ «Бураг-Агро» з метою зміцнення свого рівня конкурентоспроможності слід працювати над удосконаленням усіх аспектів своєї діяльності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БУРАГ-АГРО» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Напрями підвищення ефективності процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності

В умовах високого рівня конкуренції та зростаючої нестабільності економіко-політичних умов функціонування вітчизняних підприємств перед ТОВ «Бураг-Агро» постає важливе питання щодо підвищення ефективності процесу управління рівнем своєї конкурентоспроможності. Результати проведеної оцінки у попередньому розділі показали, що наразі ТОВ «Бураг-Агро» суттєво поступається за рівнем конкурентоспроможності своїм конкурентам. Якщо все залишиться на попередньому рівні, то це загрожуватиме подальшим відставанням ТОВ «Бураг-Агро» від своїх конкурентів, що є неприпустимим. Лише підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності мають змогу ефективно функціонувати в умовах нестабільності.

Для зміни ситуації слід ТОВ «Бураг-Агро» вжити заходів направлених на підвищення ефективності процесу управління конкурентоспроможністю товариства в умовах нестабільності. Кінцевою метою цього повинно стати суттєве підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» шляхом формування нових конкурентних переваги високого рівня (тих, яких конкурентам складно досягнути у короткостроковій перспективі). Для досягнення цієї мети необхідно розробити комплекс заходів направлених на досягнення конкурентних переваг, а також удосконалити сам процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності.

Процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності дозволяє товариству постійно працювати над своїм розвитком,

виявленню перспективних можливостей та підвищення конкурентного статусу. На рис. 3.1 запропоновано удосконалений процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності.

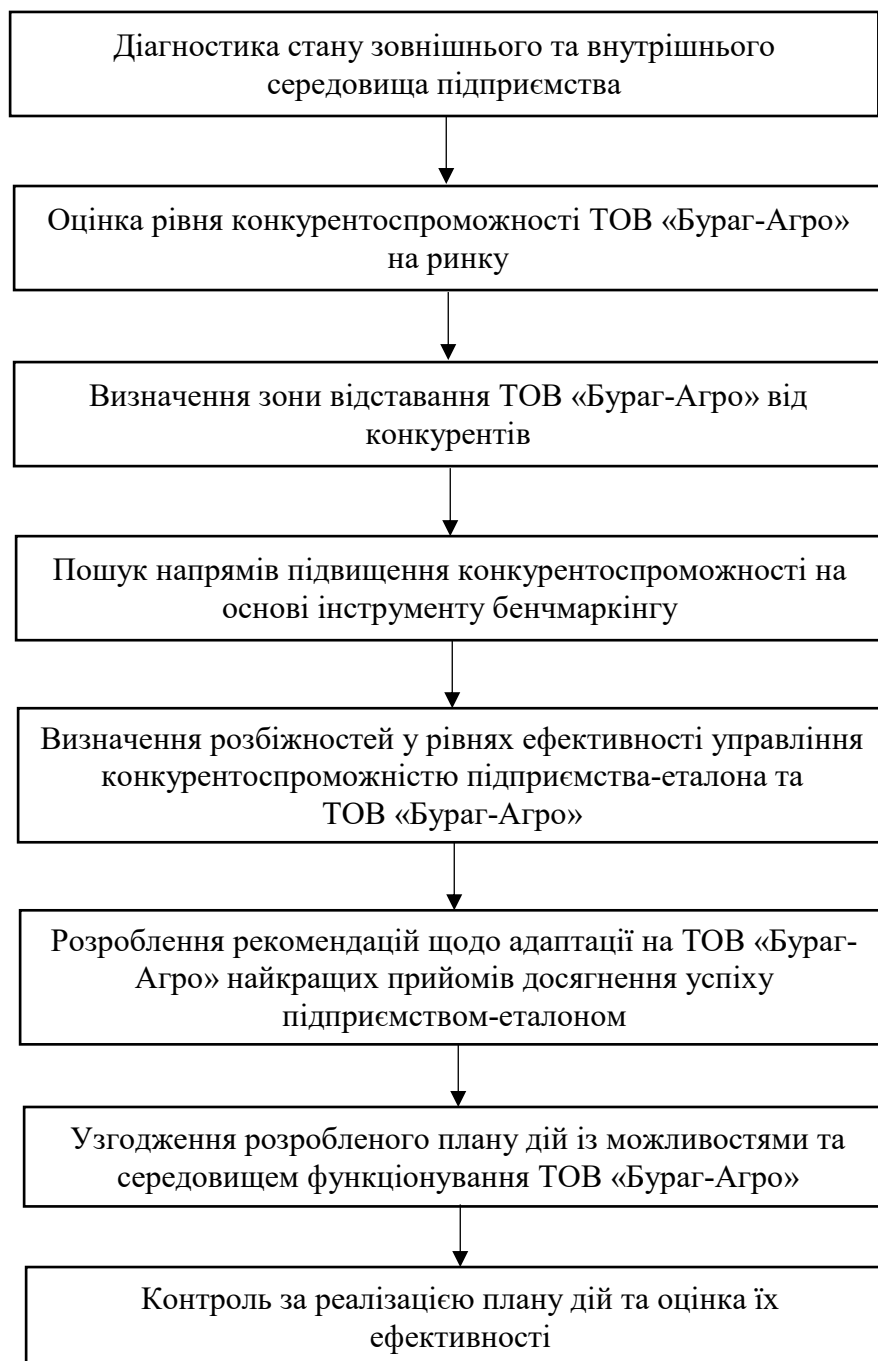


Рисунок 3.1 – Удосконалений процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності

Головною особливістю запропонованого процесу є його орієнтація на такий інструмент як бенчмаркінг. На сьогодні функціонують у світі сотні підприємств

подібних до ТОВ «Бураг-Агро», які функціонують у сфері ведення сільського господарства. Одні з них є успішними та передовими, які задають тренди всьому ринку, а інші – збитковими й їх зникнення з ринку суттєво не позначиться на загальному його стані. Інструмент бенчмаркінгу дозволить вивчати досвід інших подібних підприємств. За допомогою чого ТОВ «Бураг-Агро» зможе виявити, які конкретні заходи допомогли підприємствам-лідерам досягнути високого рівня конкурентоспроможності та успіху. Володіння даною інформацією дозволить використовувати кращий досвід та апробувати його на ТОВ «Бураг-Агро». Адже, кращі заходи щодо підвищення конкурентоспроможності уже розроблено, необхідно лише їх виявити, оцінити можливість для їх впровадження та вжити заходів щодо втілення їх і дію.

Виходити з того, що не можна сліпо копіювати чужий досвід, один і той інструмент може показати різні результати. Все залежить від стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Тому необхідно визначити комплекс заходів, які впроваджували інші підприємства, оцінити їх адекватність до реалій ТОВ «Бураг-Агро» й лише після детальної оцінки вжити заходів направлених на їх реалізацію.

Цим не слід обмежуватися, варто вивчати й досвід підприємств, які не зуміли досягнути значного успіху на ринку. Вивчення цього досвіду дозволить ТОВ «Бураг-Агро» визначити дії підприємств, які призвели до втрати їх конкурентоспроможності. Такий багатосторонній підхід дозволить визначити конкретні заходи, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності. З іншої сторони надасть інформацію про ті заходи, які призвели до провалу підприємств на ринку. ТОВ «Бураг-Агро» за такого підходу до процесу управління конкурентоспроможністю розуміти реалізація яких саме дій може призвести у з більшою ймовірністю до досягнення поставлених цілей, а інші – навпаки, можуть завадити товариству у своєму розвитку.

По суті бенчмаркінг дозволить ТОВ «Бураг-Агро» визначити конкретний перелік дій, які здійснюють підприємства-лідери, що дозволило їм досягати високих цілей.

Успіху ТОВ «Бураг-Агро» у питанні управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності зможе досягнути за рахунок орієнтації на:

- розуміння потреб споживача і тенденції їх розвитку;
- знання поведінки і можливостей конкурентів;
- знання стану і тенденцій розвитку ринку;
- знання навколишнього середовища і її тенденцій;
- уміння доносити до споживачів свою продукцію таким чином, щоб вони хотіли їх придбати, тощо.

ТОВ «Бураг-Агро» необхідно мати широку інформацію про стан зовнішнього та внутрішнього середовища. Це своєю чергою дозволить вищому менеджменту товариства знаходити найкращі рішення у площині підвищення свого рівня конкурентоспроможності.

Безпосередньо процес збору інформації щодо підприємств-лідерів та підприємств-аутсайдерів є досить складним. Оскільки більшість інформації є внутрішньою і кожне підприємство її вважає конфіденційною й не бажає ділитися з конкурентами. Для вирішення даної проблеми на ТОВ «Бураг-Агро» слід розподілити зони відповідальності про збір інформації між окремими працівниками. За пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності виробничої діяльності ТОВ «Бураг-Агро» відповідатиме головний інженер, за сферу управління кадровими ресурсами – спеціаліст з кадрових питань, за збутові діяльність – менеджер по роботі з клієнтами тощо. Для збору інформації зосередитися на використанні досвіду зарубіжних підприємств. Для цього можливо на рівні вищого керівництва заключити договори щодо партнерства та обміну знаннями. Відповідно до чого працівники ТОВ «Бураг-Агро» матимуть змогу відвідати кращі підприємства Європи даної галузі, ознайомитися з виробничими потужностями, інноваційними рішенням, які вони використовують у

процесі ведення сільськогосподарської діяльності тощо. Важливу інформаційну базу для пошуку шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» також може участь працівників у галузевих конференціях та форумах. Варіантів та можливостей існує багато, які ТОВ «Бураг-Агро» має змогу використовувати та розвивати партнерство з міжнародними компаніями.

У питанні підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» має змогу обрати різні стратегії поведінки. Для визначення найбільш оптимальної стратегії використано модель «Shell» – DPM. Вона дозволяє визначити перспективи ТОВ «Бураг-Агро» та стратегію поведінки на основі даних щодо перспектив розвитку галузі та наявного стану конкурентоспроможності. Така оцінка проводить експертним методом шляхом присвоєння певному показнику балів за 10-бальною шкалою. Найвищим балом є 10 балів, а найгіршим – 1 бал. У табл. 3.1 наведено показники вибору стратегії поведінки на ринку для ТОВ «Бураг-Агро».

Таблиця 3.1 – Показники вибору стратегії поведінки на ринку для ТОВ «Бураг-Агро»

Показники	Вагове значення показника	Кількість балів	Коригуючи значення
1	2	3	4
Перспективи розвитку галузі			
Існування незадоволеного попиту	0,15	9	1,35
Прибутковість галузі	0,2	6	1,2
Прогнозований довгостроковий ріст галузі	0,25	9	2,25
Ризики впливу на галузь зовнішніх факторів	0,1	6	0,6
Рівень конкуренції	0,1	5	0,5
Можливості для розвитку галузі	0,2	9	1,8
Загальна оцінка	1		7,7

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
---	---	---	---

Конкурентоспроможність ТОВ «Бураг-Агро»			
Частка ринку	0,15	4	0,6
Збутова мережа	0,2	6	1,2
Фінансовий стан	0,15	7	1,05
Ефективність виробничої діяльності	0,2	6	1,2
Якість продукції	0,15	7	1,05
Розвинена матеріально-технічна база	0,15	3	0,45
Загальна оцінка	1		5,55

Скоригована оцінка перспектив розвитку галузі складає 7,7 балів. Це свідчить про високі перспективи та можливості для розвитку сільськогосподарської галузі. Згідно моделі «Shell» – DPM для ТОВ «Бураг-Агро» характерний середній рівень конкурентоспроможності. Найгірше значення ТОВ «Бураг-Агро» має за показником розвитку матеріально-технічної бази, що зумовлено зношеністю великої кількості обладнання та нестачею інноваційних технологій. Для формулювання остаточних висновків про вибір оптимальної стратегії поведінки ТОВ «Бураг-Агро» на ринку на рис. 3.2 побудовано матрицю «галузева привабливість – конкурентоспроможність».



Рисунок 3.2 – Матриця «галузева привабливість – конкурентоспроможність»

Згідно побудованої матриці для ТОВ «Бураг-Агро» характерний вибір стратегії направленої на посилення активності. Дана стратегія свідчить про хороші перспективи ТОВ «Бураг-Агро» та потребу у вжитті активних заходів спрямованих

на його розвиток та посилення конкурентних позицій. Вибір саме даної стратегії обумовлено середнім рівнем конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» та високим рівнем привабливості сільськогосподарської галузі. Тому ТОВ «Бураг-Агро» слід удосконалюватися, щоб використати наявні ринкові можливості та збільшити обсяги своїх доходів та прибутків.

У рамках стратегії посилення активності ТОВ «Бураг-Агро» розробимо конкретні заходи направлені на підвищення рівня його конкурентоспроможності. У табл. 3.2 запропоновано комплекс заходів направлений на підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро».

Таблиця 3.2 – Комплекс заходів направлений на підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро»

Вектор	Проблема	Ключові заходи
1	2	3
Виробнича діяльність	Зношеність обладнання	Проведення капітального ремонту існуючого обладнання
		Діагностика стану наявного обладнання
		Розробка плану модернізації обладнання
	Дефіцит сучасних технологій	Впровадження інноваційних технологій
		Освоєння останніх досягнень науки та техніки
	Високі операційні витрати	Впровадження програми ощадного використання ресурсів
		Контроль за використанням ресурсів
Фінансова діяльність	Нестача власних фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів	Залучення альтернативних джерел фінансування: фінансовий лізинг; участь підприємства у міжнародних програмах підтримки українського бізнесу; отримання державних грантів.

Продовження табл. 3.2

1	2	3
	Вузька спеціалізація	Початок виробництва екологічно чистої продукції

Збутова та маркетингова діяльність	Недостатня маркетингова активність	Розширення асортименту вирощування сільськогосподарської продукції
		Розвиток та оптимізація власної веб-сторінки
		Використання можливостей цифрового маркетингу
		Участь у галузевих форумах та конференціях, тендерах на майданчику Prozzogo

Розроблені заходи направлені на вирішення ключових проблем ТОВ «Бураг-Агро». Їх успішна реалізація дозволить усунути слабкі сторони та тим самим створити нові конкурентні переваги, що повинно сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності товариства.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «Бураг-Агро» досягнути таких цілей:

- підвищення ринкової частки;
- зростання рівня обізнаності товариства серед потенційних клієнтів;
- збільшення дохідної бази;
- розширення виробничо-господарської діяльності;
- оновлення матеріально-технічної бази;
- підвищення рівня фондоозброєності працівників;
- покращення репутації товариства тощо.

Таким чином, основою підвищення ефективності процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності повинна стати орієнтація на такий інструмент як бенчмаркінг. Він дозволить вивчати кращий досвід підприємств даної галузі, оцінювати його та впроваджувати у діяльність ТОВ «Бураг-Агро» з метою підвищення рівня свого конкурентного статусу. У рамках підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» запропоновано ряд заходів, які стосуються різних сторін діяльності товариства, зокрема: впровадження інноваційних технологій, освоєння останніх досягнень науки та техніки, залучення альтернативних джерел фінансування, вихід на нові ринки збуту сусідніх регіонів, відкриття власних філій в інших регіонах,

розширення асортименту продукції, оптимізація та розвиток власної веб-сторінки, використання можливостей цифрового маркетингу та інші.

Основним пріоритетом для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» повинно стати формування конкурентних переваг вищого рівня. Цього можна забезпечити виключно за рахунок активної інноваційної діяльності. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи запропоновано впровадження інновацій як основи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності.

3.2 Впровадження інновацій як основи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності

ТОВ «Бураг-Агро» функціонує у сільськогосподарській сфері. Дана сфера вимагає наявності та застосування на практиці великої кількості обладнання. До того ж у даній сфері постійно з'являються нововведення, інноваційні технології, способи та методи, застосування яких дозволяє суттєво поліпшити процеси ведення аграрного виробництва. ТОВ «Бураг-Агро» необхідно переходити на повноцінний інноваційний шлях розвитку та впроваджувати різного роду інновації.

Головна ж мета впровадження інновацій у діяльність ТОВ «Бураг-Агро» формування нових конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності. Інновації дозволяють сформувати такі конкурентні переваги, яких складно досягнути у короткостроковому періоді іншим підприємствам-конкурентам. Для пошуку інноваційних ідей щодо впровадження тих чи інших інновацій ТОВ «Бураг-Агро» може використовувати все той же інструмент бенчмаркінгу. Його застосування на практиці дозволить виявити інноваційні технології, які у своїй діяльності використовують передові компанії аграрного сектору.

Також з метою посилення інноваційної спрямованості ТОВ «Бураг-Агро» доцільно залучати усіх співробітників до інноваційної діяльності, розвивати

інноваційну культуру та мотивувати персонал до розробки раціоналізаторських та інноваційних ідей. Зокрема, цього можна досягнути за рахунок впровадження різного роду премій.

Преміюватись будуть безпосередньо працівники, які генерують інноваційні ідеї, шукають шляхи підвищення ефективності окремих бізнес-процесів тощо. Це позитивно повинно вплинути на розширення виробничо-господарської діяльності ТОВ «Бураг-Агро», впровадженню ресурсозберігаючих технологій тощо. Для преміювання пропоновано створити заохочувальний фонд в розмірі 5 % від чистого прибутку отриманого в попередньому році. Тому усі відрахування на премії будуть здійснюватися з даного фонду.

Пропоновано преміювати працівників за творчі ідей, ініціативи та укладання вигідних контрактів наступним чином:

до 0,2 % від отриманих коштів за підвищення ефективності окремих бізнес-процесів, що дозволило збільшити прибуток товариству;

до 0,5 % від досягненої економії від використання нових технологій, нового способу будівництва чи проведення ремонту старого трубопроводу тощо;

до 0,1 % від отриманих коштів за ініціативу при підписанні вигідних контрактів, що приносять прибуток і збільшують об'єми продажу).

Прогнозується, що впровадження такої системи преміювання працівників за інноваційні та раціоналізаторські ідеї, дозволить максимально залучити весь трудовий колектив до інноваційної діяльності. Крім того це сприятиме подоланню опору змінам. Так, як показує практика більшість інновацій викликають опір з боку трудового складу через страх чогось нового, брак знань тощо. Працівники будуть більш схильними до змін та інноваційної діяльності за умови їх мотивації до цього, залучення у даний процес та розуміння того, що від цього залежить їх кінцевий заробіток.

Що стосується безпосередньо інновацій, які слід впровадити у діяльність ТОВ «Бураг-Агро» з метою підвищення рівня конкурентоспроможності, то на рис. 3.3 рекомендовані основні.

Рисунок 3.3 – Рекомендовані інновації для впровадження у діяльність ТОВ «Бураг-Агро»

Основний акцент при впровадженні інновацій слід здійснювати на виробничі технології, які використовуються ТОВ «Бураг-Агро» у процесі ведення аграрного виробництва. Адже це дозволить суттєво покращити виробничий процес, який й генерує ТОВ «Бураг-Агро» доходи.

Впровадження систем точного землеробства в ТОВ «Бураг-Агро» підвищує ефективність роботи та сприяє досягненню цілей управління рослинництвом на рівні поля. Для застосування рішень точного землеробства ТОВ «Бураг-Агро» потребує інвестицій у спеціалізовані інформаційні технології.

Ця система не дає вирішення кожної проблеми, яка існує в ТОВ «Бураг-Агро». Однак його наявність значно полегшує процес прийняття раціональних

рішень. Це дозволяє зменшити залежність від інтуїтивного прийняття рішень. Хоча це не може допомогти ТОВ «Бураг-Агро» впливати на певні макроекономічні чинники чи змінювати навколишнє середовище, варто зазначити, що саме фермерство також не має для цього можливості. Тим не менш, система «точного землеробства» допоможе ТОВ «Бураг-Агро» підготуватися до різних можливостей розвитку та змодельовати очікувані результати того чи іншого рішення.

Будь-яка система не є ідеальною та не застрахована від збоїв, але пропоновані зміни дозволять ТОВ «Бураг-Агро» забезпечити високу підтримку управління фермерським господарством. На базі отриманої інформації приймати відповідні управлінські рішення. На рис. 3.4 схематично наведено прийняття рішень на ТОВ «Бураг-Агро» за допомогою системи «точного землеробства».

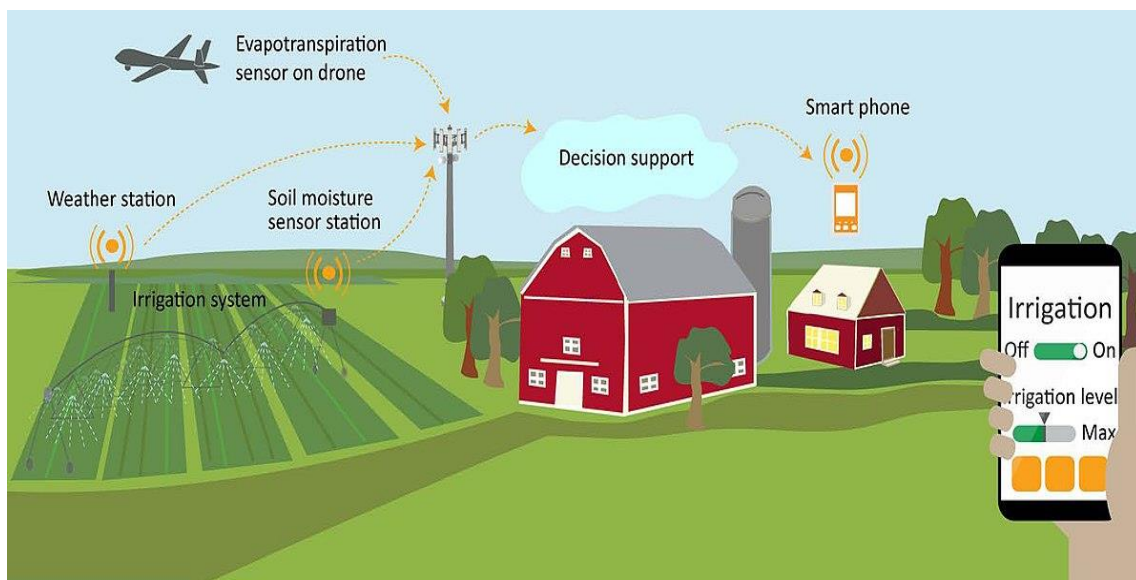


Рисунок 3.3 – Прийняття рішень на ТОВ «Бурат-Агро» за допомогою системи «точного землеробства» [62]

Зазначимо, що система «точного землеробства» складається з великої кількості елементів, основними з яких є:

- бортові комп'ютери та GPS-навігатори для транспортних засобів;
- цифрові карти полів;
- безпілотники та супутники, які допомагають дистанційно контролювати поле;

бездротові датчики погоди разом з іншими датчиками допомагають визначати температуру, вологу, тиск та десятки інших польових показників;

комп'ютери, смартфони та додатки допомагають аналізувати інформацію, вести документацію та ефективно керувати фермерським господарством.

Перелік технологій у системі «точного землеробства» не є вичерпним і регулярно поповнюється новими досягненнями. Крім того, кожна ферма має право самостійно вибирати компоненти системи «точного землеробства», які відповідають її конкретним вимогам. Завдяки цій революційній системі вище керівництво може ефективно контролювати та контролювати конкретні робочі зони на полях за допомогою ноутбука, планшета чи смартфона. Вони можуть приймати обґрунтовані управлінські рішення, забезпечуючи при цьому максимальну безпеку даних (рис. 3.5).

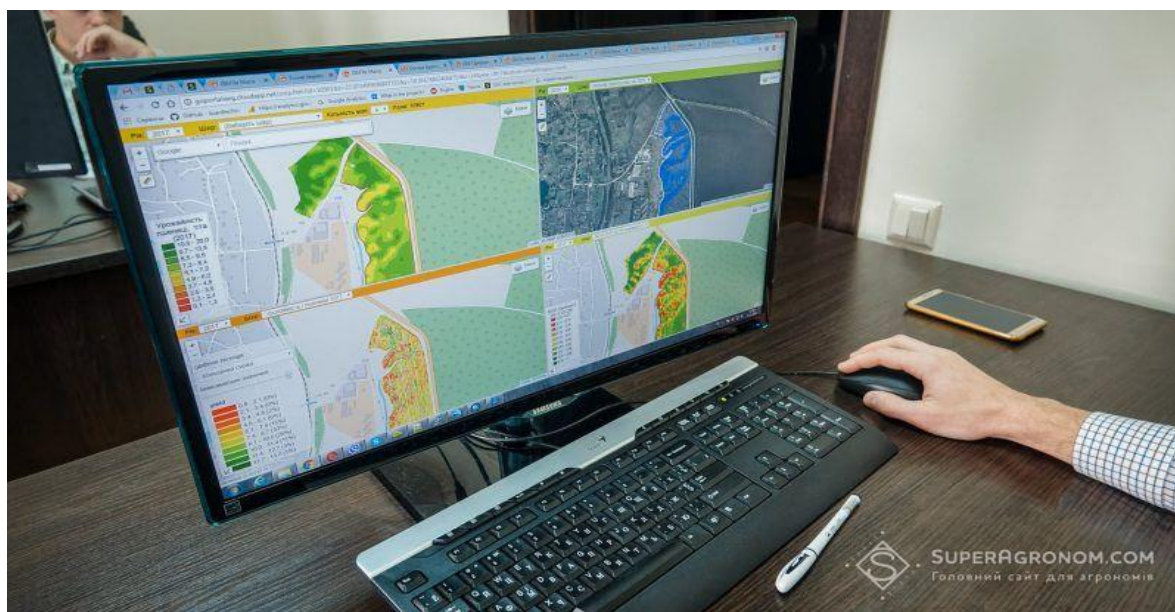


Рисунок 3.5 – Інтерпретація даних зібраних за допомогою системи «точного землеробства» [75]

Програмне забезпечення та датчики керують усім процесом «точного землеробства», що призводить до зниження витрат, підвищення продуктивності та зменшення втрати ресурсів. Автоматизація досягла значних успіхів у підвищенні ефективності виробництва, якості та стійкості. Використовуючи «точне землеробство», ТОВ «Бураг-Агро» може точно оцінити вимоги до захисту рослин на квадратному метрі. Завдяки впровадженню «точного землеробства» методи

ведення сільського господарства ТОВ «Бураг-Агро» оптимізуються шляхом прийняття більш обґрунтованих рішень. Цей підхід ґрунтується на спостереженні, вимірюванні та реагуванні на мінливі коливання як зовнішнього, так і внутрішнього оточення ТОВ «Бураг-Агро».

У табл. 3.3 наведемо кошторис витрат на впровадження даної системи.

Таблиця 3.3 – Витрати на впровадження системи «точного землеробства» на ТОВ «Бураг-Агро» (складено автором на основі [68, 75])

Назва	Ціна, тис. грн.	Кількість	Витрати, тис. грн.
Система паралельного водіння Trimble EZ-Guide 250	40	5	200
Портативна метеостанція	150	1	150
GPS-обладнання	9	5	45
Бортові комп'ютери	7	5	35
N-Sensor	5	15	75
Програмне забезпечення «Аграрний офіс»	75	1	75
Квадрокоптер	30	1	30
Разом	-	-	610

Головний економічний результат впровадження та використання системи точного землеробства на ТОВ «Бураг-Агро» полягатиме у зменшенні витрат шляхом прийняття більш ефективних управлінських рішень. Ключові ефекти від впровадження системи «точного землеробства», які може отримати ТОВ «Бураг-Агро» наведемо на рис. 3.6.

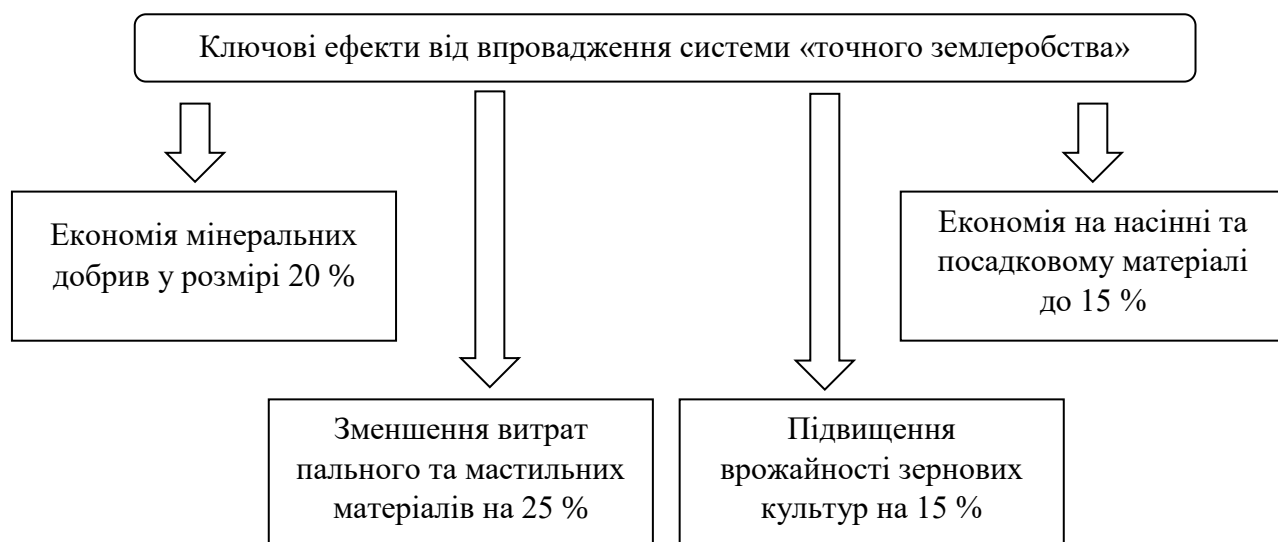


Рисунок 3.6 – Ключові ефекти від впровадження системи «точного землеробства» (складено автором на основі [68, 75])

Завдяки впровадженню інновацій ТОВ «Бураг-Агро» зможе підвищити ефективність основних бізнес-процесів, що у подальшому позитивно відобразиться на його фінансовому стані та забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності.

У табл. 3.3 проведено прогнозну оцінку зміни рівня конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» після впровадження запропонованих змін.

Таблиця 3.3 – Прогнозна оцінка зміни рівня конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» після впровадження запропонованих змін

№	Показник	До впровадження	Після впровадження
1	2	3	4
І. Виробнича діяльність			
1	Витрати на одиницю продукції, грн.	0,76	0,65
2	Фондовіддача, грн./грн.	4,06	7,5
3	Рентабельність операційної діяльності, %	18,6	48,98
4	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	2285	2546
Критерій конкурентоспроможності виробничої діяльності		236,94	275,81

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
ІІ. Фінансовий стан			
1	Коефіцієнт автономії	0,19	0,68
2	Коефіцієнт платоспроможності	0,99	2,1
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,55	0,75
4	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,11	1,66
Критерій фінансового стану конкурентоспроможності		0,58	1,13

III. Збутова діяльність			
1	Частка ринку, %	0,14	0,22
2	Розмір виручки на 1 грн. витрат	1,31	1,55
3	Рентабельність збутової діяльності, %	0,91	35,56
4	Індекс товарообігу	0,96	1,25
Критерій конкурентоспроможності збутової діяльності		0,76	8,17
Інтегральна оцінка конкурентоспроможності		36,21	43,9

Проведена оцінка вказує на те, що після впровадження рекомендованих заходів рівень конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» суттєво збільшиться з 36,21 до 43,9. Це відбудеться за рахунок поліпшення усіх сторін діяльності товариства. На рис. 3.7 наведено динаміку рівня конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» до та після впровадження рекомендованих заходів.

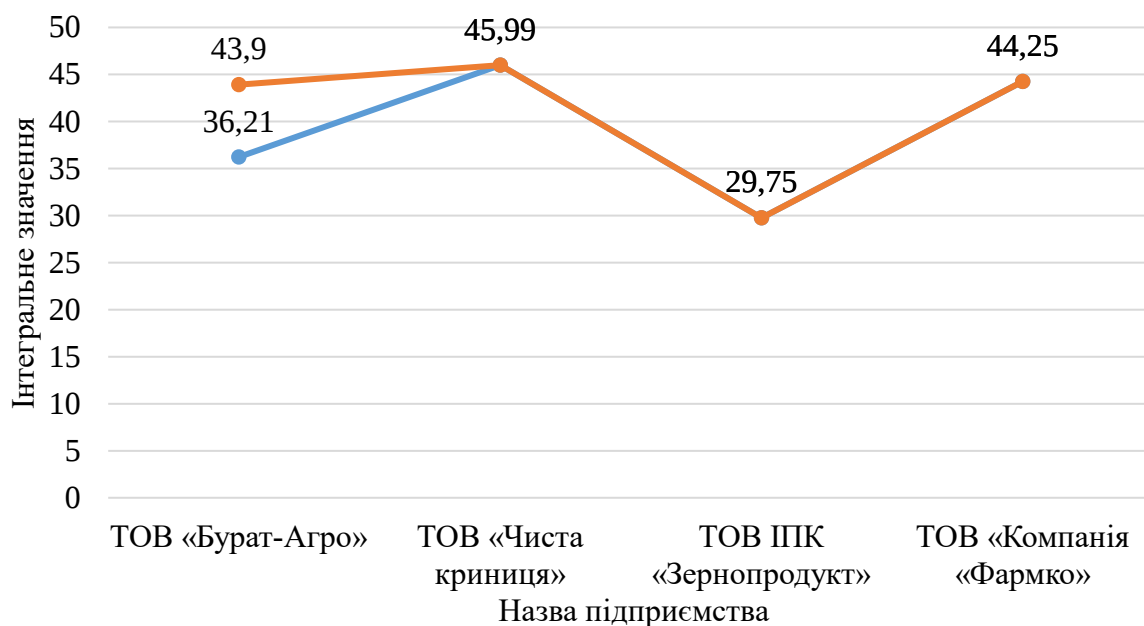


Рисунок 3.7 – Рівень конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» до та після впровадження рекомендованих заходів

Проведена оцінка дозволяє зробити висновок про те, що рівень конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» за умови реалізації запропонованих заходів зрости й впритул наблизиться до головних лідерів сільськогосподарської галузі Полтавщини. У подальшому проведення інноваційного розвитку ТОВ «Бураг-Агро» дозволить ще зміцнити свої конкурентні позиції та підвищити рівень конкурентоспроможності. У перспективі ТОВ «Бураг-Агро» зможе, як

мінімум на ринку Полтавської області, стати лідируючим підприємством сільськогосподарської галузі.

Таким чином, для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності запропоновано перехід на інноваційний шлях розвитку. Інновації дозволяють поліпшити усі сторони бізнесу ТОВ «Бураг-Агро». У першу чергу відібрано такі інновації для впровадження у господарську діяльність ТОВ «Бураг-Агро» як: автоматизація та діджиталізація операційних процесів за рахунок сучасних ІТ-технологій, впровадження системи «точного землеробства, а також використання квадрокоптерів для нагляду за станом полів та здійснення інших операцій. Проведена оцінка вказує на те, що за прогнозними значенням рівень конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» зрости у 1,5 рази та наблизить його конкурентні позиції до головних лідерів галузі у Полтавській області. Тому інновації повинні стати основою для підвищення конкурентоспроможності товариства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано шляхи підвищення ефективності процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності. В результаті чого отримано наступні результати:

1. Розроблено напрями підвищення ефективності процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності. Основою підвищення ефективності процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності повинна стати орієнтація на такий інструмент як бенчмаркінг. Він дозволить вивчати кращий досвід підприємств даної галузі, оцінювати його та впроваджувати у діяльність ТОВ «Бураг-Агро» з метою підвищення рівня свого конкурентного статусу. У рамках підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» запропоновано ряд заходів, які стосуються різних сторін діяльності товариства, зокрема: впровадження

інноваційних технологій, освоєння останніх досягнень науки та техніки, залучення альтернативних джерел фінансування, вихід на нові ринки збуту сусідніх регіонів, відкриття власних філій в інших регіонах, розширення асортименту продукції, оптимізація та розвиток власної веб-сторінки, використання можливостей цифрового маркетингу та інші.

2. Запропоновано впровадження інновацій як основи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності. Для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності запропоновано перехід на інноваційний шлях розвитку. Інновації дозволяють поліпшити усі сторони бізнесу ТОВ «Бураг-Агро». У першу чергу відібрано такі інновації для впровадження у господарську діяльність ТОВ «Бураг-Агро» як: автоматизація та діджиталізація операційних процесів за рахунок сучасних ІТ-технологій, впровадження системи «точного землеробства, а також використання квадрокоптерів для нагляду за станом полів та здійснення інших операцій. Проведена оцінка вказує на те, що за прогнозними значенням рівень конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» зрости у 1,5 рази та наблизить його конкурентні позиції до головних лідерів галузі у Полтавській області. Тому інновації повинні стати основою для підвищення конкурентоспроможності товариства.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі виконано усі поставлені завдання та досягнута головна мета. За результатами цього можемо зробити наступні висновки.

1. Досліджено сутність та значення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності. З'ясовано, що конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності – це сукупність взаємопов'язаних елементів, в ролі яких виступають зовнішні та внутрішні фактори, що базуються на основі реалізації потенціалу підприємства, набуваючи та постійно підтримуючи конкурентні

переваги в нестандартних умовах на ринку. Таким чином, визначено властивості конкурентоспроможності підприємства, а також розглянуто ключові стратегічні підходи до створення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності.

2. Визначено особливості процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Визначено, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства є певним аспектом менеджменту, що спрямоване на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг, а також забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Його метою є забезпечення життєздатності та стійкого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Дотримуючись підприємством, досліджених етапів та системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, можна досягти поставлених цілей, у тому числі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

3. Розглянуто методи оцінки ефективності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Встановлено, що сучасна економічна література багата на різні наукові підходи щодо класифікації методів оцінки ефективності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Узагальнення кращих наукових праць провідних науковців дозволило виділити п'ять основних груп методів, а саме: матричні, графічні, індексні, аналітичні, комплексні. Кожна з цих груп методів включає у себе широкий перелік методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Одні з яких базуються на проведенні безлічі розрахунків, а інші на урахуванні думки експертів, побудови графіків та таблиць. Усі методи при цьому мають як переваги, так і недоліки. Тому найкращого результату можна отримати лише при комплексному використанні одночасно декількох методів. Головне при цьому здійснювати оцінку підприємства з його основними конкурентами, що дозволить визначити його відставання чи перевагу у порівнянні з іншими. Кожне підприємство самостійно визначає, якими методами користуватися при оцінці свої

конкурентоспроможності, отримані результати дозволяють зробити висновок про ефективність процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Бураг-Агро», яке функціонує в сільськогосподарській галузі. Функціонує товариства на ринку з 1998 р. та за це час активно розвивається. Організаційна структура управління ТОВ «Бурат-Агро» є лінійно-функціональною. Загальний трудовий склад налічує 273 особи на кінець 2020 р. В структурі персоналу на ТОВ «Бурат-Агро» переважає виробничий персонал, за рівнем освіти – працівники з початковим рівнем вищої освіти. На ТОВ «Бурат-Агро» на першому місці стоїть створення безпечних робочих місць та забезпечення працівників гідною заробітною платою.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бураг-Агро». У ході проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Бурат-Агро» є досить успішним товариством та фінансово забезпеченим. Досліджуване товариство протягом 2018-2020 рр. здійснює прибуткову діяльність. Однак як негативне слід відмітити зменшення розміру прибутку та погіршення основних економічних показників на кінець 2020 р. У 2020 р. ТОВ «Бурат-Агро» завершило фінансовий рік з чистим прибутком в розмірі 5669 тис. грн., що є найнижчим для товариства за останні три роки. Показники рентабельності, продуктивності праці, прибутковості, ефективності використання ресурсів знаходяться на досить високому рівні. З явних проблем слід відмітити нестачу сучасних технологій, устаткування, яке використовується в сільськогосподарській сфері.

6. Оцінено процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності. Для оцінки процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності використано коефіцієнтний метод, який водночас ураховує різні сторони діяльності товариства. Таку оцінку проведено ТОВ «Бураг-Агро» у порівнянні з головними конкурентами, якими є: ТОВ «Чиста криниця», ТОВ «Компанія «Фармко», ТОВ ІПК «Зернопродукт». Результати проведеної оцінки вказують на те, що головним лідером є ТОВ «Чиста криниця», на другому місці – ТОВ «Компанія «Фармко», відстає від них ТОВ

«Бураг-Агро». Відповідно до цього зроблено висновок про те, що ТОВ «Бураг-Агро» має проблеми в частині управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності. ТОВ «Бураг-Агро» з метою зміцнення свого рівня конкурентоспроможності слід працювати над удосконаленням усіх аспектів своєї діяльності.

7. Розроблено напрями підвищення ефективності процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності. Основою підвищення ефективності процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності повинна стати орієнтація на такий інструмент як бенчмаркінг. Він дозволить вивчати кращий досвід підприємств даної галузі, оцінювати його та впроваджувати у діяльність ТОВ «Бураг-Агро» з метою підвищення рівня свого конкурентного статусу. У рамках підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» запропоновано ряд заходів, які стосуються різних сторін діяльності товариства, зокрема: впровадження інноваційних технологій, освоєння останніх досягнень науки та техніки, залучення альтернативних джерел фінансування, вихід на нові ринки збуту сусідніх регіонів, відкриття власних філій в інших регіонах, розширення асортименту продукції, оптимізація та розвиток власної веб-сторінки, використання можливостей цифрового маркетингу та інші.

8. Запропоновано впровадження інновацій як основи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності. Для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» в умовах нестабільності запропоновано перехід на інноваційний шлях розвитку. Інновації дозволяють поліпшити усі сторони бізнесу ТОВ «Бураг-Агро». У першу чергу відібрано такі інновації для впровадження у господарську діяльність ТОВ «Бураг-Агро» як: автоматизація та діджиталізація операційних процесів за рахунок сучасних ІТ-технологій, впровадження системи «точного землеробства, а також використання квадрокоптерів для нагляду за станом полів та здійснення інших операцій. Проведена оцінка вказує на те, що за прогнозними значенням рівень конкурентоспроможності ТОВ «Бураг-Агро» зрости у 1,5 рази та наблизить його

конкурентні позиції до головних лідерів галузі у Полтавській області. Тому інновації повинні стати основою для підвищення конкурентоспроможності товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та доповненнями станом на 2 січня 2014 р. Київ: Паливода А.В., 2014. 208 с.
2. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 р. № 1576 – XII (зі змінами та доповненнями). Відомості Верховної Ради України. 1991. Вип. 49. Ст. 682. 85 с.
3. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07 червня 1996 р. № 236/96-ВР (зі змінами та доповненнями). Відомості Верховної Ради України. 1996. Вип. 49. Ст.164. 37 с.
4. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 10.04.2023)
5. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. №2694–XII (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>. (дата звернення: 10.04.2023)
6. Акімова Л.М. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія. Рівне: НУВГП, 2017. 121 с.
7. Бережницька Г. Дослідження можливостей та загроз управління використанням земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Economic Analysis*. 2019. Volume 29, Issue 1. С. 170-177.
8. Биба В.В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України на міжнародних ринках. *Економіка і регіон : наук. вісн. ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка*. Полтава: ПолтНТУ, 2017. Вип. 1 (62). С. 95-100.
9. Биба В.В., Мінняйленко І.В., Теницька Н.Б. Аналіз підприємницької діяльності: навчальний посібник для студентів спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» першого рівня вищої освіти усіх форм навчання. Полтава: ПолтНТУ. 2019. 182 с.
10. Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. 405-409 с.

11. Білявський В.М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*. Серія: Економіка та конкурентоспроможність підприємств. 2017. Вип. 72. С. 129-134.
12. Благоразумова О.В. Економіка підприємства: підручник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2018. 451 с.
13. Бланк О.І. Управління фінансами підприємств : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ: КНТЕУ, 2017. 792 с.
14. Близнюк С.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. Вип. 7. С. 41-42.
15. Богацька Н.М., Цинкобур Д.Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Вип. 4. С. 599–603.
16. Бойко В.М., Вашків П.Г. Бізнес: словник-довідник. Київ: Україна, 2018. 565 с.
17. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
18. Бондаренко С.М. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 15, Ч. 1. С. 42-45.
19. Вінніченко І.І., Крючкова Ж.В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 32–37
20. Волонтир Л.О., Бендас М.Ю. Методи математичного моделювання інвестиційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. 7 с.
21. Гаєвська Л.М. Підприємницька діяльність: підручник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 500 с.
22. Герасимчук В. Економічно–математичне прогнозування фінансового стану підприємства в сучасних умовах. *The scientific heritage*. 2020. № 47. С. 39-52.

23. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. Вип. 2(32). С.130–145.

24. Грановська В.Г. Методичні підходи та критерії діагностики конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми економіки*. 2018. № 1(35). С. 174-181.

25. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 304 с.

26. Дем'яненко С.І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12 С. 42-48

27. Денисенко М.П. Конкурентоспроможність підприємництва в умовах інноваційно-інвестиційної модернізації економіки. *Економіка та держава*. 2020. Вип. 4. С. 19-24.

28. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2023).

29. Джеджула В.В. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6 (18). С. 116-121.

30. Джеджула В.В. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. Вип. 4. С. 5-8.

31. Дмитрієв І.А. Економіка підприємства: навчальний посібник для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів. Харків: ХНАДУ, 2018. 292 с.

32. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.

33. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С. 58-64.

34. Єпіфанова І.Ю. Напрямки забезпечення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2016. Вип. 23. С. 53-57.

35. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. Вип. 1. С. 66-71.

36. Жовновач Р.І. Особливості оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання вітчизняної економіки. *Economic systems management of in conditions of instability: Collective monograph*. С.Е.І.М., Valencia, Venezuela, 2016. 104 p.

37. Запша Г.М. Управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств. *Інноваційна економіка: наук.-виробн. журнал*. 2019. №7-8. С. 52-56.

38. Зосімова А.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання зовнішньоекономічної діяльності з позицій конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків: Харківський національний економічний університет, 2018. 20 с.

39. Кащена Н.Б. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності. Фінансові механізми антикризового управління: сучасні реалії та стратегічні орієнтири: колективна монографія. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2018. 281 с.

40. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2017. Вип. 1. С. 111-118.

41. Киш Л.М. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства у сучасних умовах. Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., 14 трав. 2019 р. Київ: ВІПО, 2019. С. 124-126.

42. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.

43. Кліменко І.М. Генезис сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 143-150.

44. Коваленко О.В. Конкурентоспроможність підприємств та принципи її фінансового забезпечення. *Проблеми системного підходу в економіці*. Серія: Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 5 (67). С. 63-67.

45. Ковальська Л.Л., Кривов'язюка І.В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.

46. Кривенко Л.В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки: монографія за заг. ред. Л.В. Кривенко. Суми: СумДУ, 2018. 330 с.

47. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навчальний посібник. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.

48. Крючкова Ж.В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. Інвестиції: практика та досвід. 2016. Вип. 12. С. 49-53.

49. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. Вип. 4. Т. 1. С. 51-54.

50. Литвин Б.М., Стельмах М.В. Фінансовий аналіз: навч. посібн. Київ: «Хай-Тек Прес», 2018. 336 с

51. Найважливіші технології точного землеробства. URL: <http://www.ifarming.com.ua> (дата звернення: 20.05.2023).

52. Офіційний веб-сайт ТОВ «Бурат-Агро». URL: <https://imcagro.com.ua/ua/dlya-investorov/zvitnist-pidpriemstv-v-ukraini/tov-burat-agro> (дата звернення: 03.06.2023)

53. Палеха Ю.І., Мошек Г. Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Ліра-К. 2018. 528 с.

54. Панченко С.В. Управління бізнесом: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 288 с.

55. Піскун Д.Н. Маркетингове адаптивне управління конкурентозданістю підприємства за умов євроінтеграції: автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2020. 21 с.

56. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 2018. 390 с.

57. Портер Майкл. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська. Київ: Наша формат, 2019. 624 с.

58. Прокопенко Н.С. Конкурентоспроможність підприємств і маркетинг інновацій: оцінка та перспективи. *Економіка і управління*. Київ. 2018. Вип. 1. С. 88-96.

59. Прямо в ціль: як працює та що дає аграріям точне землеробство. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/pramo-v-cil-ak-pracue-ta-so-dae-agrariam-tocne-zemlerobstvo> (дата звернення: 20.05.2023).

60. Ріпа Т.В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв. 2016. Вип. 10. С. 474-477.

61. Салавеліс Д.Є. Формування складових конкурентоспроможності потенціалу підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2019. 21 с.

62. Селезньова Г.О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом розвитку партнерських відносин. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: тези доповідей: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 31 травня-1 червня 2018 р. Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. С. 156-157.

63. Серединська В.М. Конкурентоспроможність продукції: значення та сфера застосування. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 4. С. 93-98.

64. Системи точного землеробства. URL: <https://www.caseih.com/emea/ua/ua/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82%D0%B8/afsf%C2%AE-advanced-farming-systems> (дата звернення: 11.05.2023)

65. Станіславик О.В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2017. Вип. 2. С. 223-231.

66. Толстова А.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 177-185.

67. Томчук О.Ф., Левчук М.С. Критерії оцінювання і прогнозування фінансового стану та результатів діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. Вип. 9. 480-486 с.

68. Точне землеробство. URL: <http://www.eridon-tech.com.ua/precision-farming/> (дата звернення: 11.05.2023)

69. Устенко А.О., Перевозова І.В., Малинка О.Я., Писків Г.І. Кількісна оцінка конкурентних переваг підприємства. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2016. Вип. 1(13). С. 63-71.

70. Уткіна Ю.М. Теоретичні основи забезпечення конкурентостійкості підприємств. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*. Харків: ФОП Панов А.М., 2018. С. 236-245.

71. Уткіна Ю.М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 65. С. 60-67.

72. Філіппова С.В. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності промислових підприємств як основні функції управління процесом її організаційно-економічного забезпечення. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 110–115.

73. Халімон Т.М. Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств (монографія). Львів: Ліга-Прес, 2018. 468 с.

74. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 «Економіка». Харків: НУА, 2018. 320 с.

75. Циганенко М. Система точного землеробства економить ваші гроші *Пропозиція*. 2017. №2. С. 56-60

76. Цюцюпа С. Вплив конкуренції на інноваційну діяльність підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2019. Вип. 1. С. 221–229.

77. Яремченко Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія за ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. С. 57–66.

78. Marina Chorna, Nataliya Smolnyakova, & Anatoly Volosov Assessment of the competitive advantages of retail enterprises at the stages of their life cycle // *Journal of European Economy*. 2020. Вип. 19 (4). С. 694–710.

79. Youcontrol ТОВ «Бурат-Агро». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15701976&tb=market-scoring> (дата звернення: 03.06.2023)

80. Youcontrol ТОВ «Компанія «Фармко». URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=11489236&year=2020&tb=financial-statements (дата звернення: 03.06.2023)

81. Youcontrol ТОВ «Чиста криниця». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30731271/ (дата звернення: 03.06.2023)

82. Youcontrol ТОВ ПП «Полтавазернопродукт». https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=10747836&year=2020&tb=financial-statements (дата звернення: 03.06.2023)

ДОДАТКИ