

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет документальних комунікацій та менеджменту**  
**Кафедра менеджменту**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

**на тему :**

**«Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Агропартнери Рівне»)»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
VI курсу, групи МО-62  
Яконюк Михайло Володимирович

Науковий керівник:  
к.е.н., доц. кафедри менеджменту  
Пашніна А.О.

Рецензент:  
проф., к.т.н., Бобровський А.Л.

**Рівне 2020**

## АНОТАЦІЯ

**Тема:** Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Агропартнери Рівне»).

**Магістерську роботу викладено** на 107 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань, додатків.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, управління підприємством, ефективність, стратегічний розвиток, аграрне підприємство, управління конкурентоспроможністю.

**Об'єкт дослідження** - товариство з обмеженою відповідальністю «Агропартнери Рівне», основною діяльністю якого є виробництво, переробка, закупівля та реалізація сільськогосподарської продукції.

**Предмет дослідження** - сукупність теоретичних, методичних і практичних засад організації та підвищення конкурентоспроможності функціонування підприємства у галузі сільського господарства.

**Кваліфікаційна робота** складається зі вступу, 3 розділів, висновків.

*У вступі* обґрунтовано актуальність теми магістерської роботи, сформульовано мету дослідження, зазначено наукову новизну.

*У першому розділі* «**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗРОСТАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**» розглянуто сутність управління конкурентоспроможністю; фактори, що формують конкурентоспроможність та методичні підходи до їх визначення; досліджено особливості управління конкурентоспроможністю підприємства.

*У другому розділі* «**АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ РІВНЕ»**» здійснено загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «Агропартнери Рівне», проведено комплексну оцінку ефективності його діяльності, як фінансових показників загалом, так і ефективності процесу управління конкурентоспроможністю, зокрема.

*У третьому розділі* «**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ РІВНЕ»)**» розроблено стратегію та систему заходів із удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агропартнери Рівне», обґрунтовано їх економічну доцільність.

**Висновки** містять основні пропозиції та рекомендації, реалізація та впровадження яких, направлена на удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Агропартнери Рівне»)

## ABSTRAKT

Topic: Competitiveness enterprise management (e.g. LLC "Agropartners Rivne").

The master's thesis is set out on 107 pages. The work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of references, appendices.

Key words: competitiveness, enterprise management, efficiency, strategic development, agricultural enterprise, competitiveness management.

The object of the study is the limited liability company "Agropartners Rivne", where main activity is the production, processing, purchase and sale of agricultural products.

The subject of research - a set of theoretical, methodological and practical principles of organization and increasing of the agricultural sector competitiveness.

Qualification work consists of an introduction, 3 sections, conclusions.

The relevance of the topic of the master's thesis is substantiated. The purpose of the research is formulated, the scientific novelty is noted.

The first section "THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMATION AND GROWTH OF THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE" considers the essence of competitiveness management; factors that shape competitiveness and methodological approaches to their definition; the peculiarities of enterprise competitiveness management are investigated.

In the second section ANALYSIS OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF AGROPARTNERS RIVNE LLC the general characteristic of economic activity of Agropartners Rivne LLC is carried out, the complex estimation of efficiency of its activity, both financial indicators in general, and efficiency is carried out.

In the third section "ENTERPRISE IMPROVEMENT OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT (e.g. LLC" AGROPARTNERS RIVNE ") developed a strategy and a system of measures to improve the management of their competitiveness.

Conclusions contain the main proposals and recommendations, the implementation and implementation of which is aimed to improve the enterprise competitiveness (e.g. LLC "Agropartners Rivne").

## Зміст

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗРОСТАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	10
1.1. Конкуренція як економічна категорія: умови виникнення та формування конкурентних ринків.....	10
1.2. Фактори, що формують конкурентоспроможність підприємства...21	21
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	26
1.4. Управління конкурентоспроможністю підприємства.....	31
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ РІВНЕ»</b> .....	38
2.1. Загальна характеристика управління ТОВ «Агропартнери Рівне»...38	38
2.2. Аналіз ефективності управління ТОВ «Агропартнери Рівне».....	45
2.3. Аналіз конкурентних переваг та рівня конкурентоздатності підприємства ТОВ «Агропартнери Рівне».....	61
2.3.1. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Агропартнери Рівне».....	61
2.3.2. Визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ ТОВ «Агропартнери Рівне».....	67
2.3.4. Система управління конкурентоспроможності ТОВ «Агропартнери Рівне».....	75
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ РІВНЕ»)</b> .....	81
3.1 Визначення структури заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства у сучасних умовах господарювання.....	81
3.2 Практичні рекомендації з удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.....	87

3.3 Економічне обґрунтування програми заходів із удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.....	91
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>98</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>103</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>107</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сьогоднішній день проблема управління конкурентоспроможністю підприємства стає нагальною для підприємців усіх сфер діяльності, адже сучасний етап розвитку економіки України висуває якісно нові вимоги до управління конкурентоспроможністю підприємств. Умови формування ринкових відносин в Україні, які характеризуються динамічністю зовнішнього середовища, зниженням платоспроможності населення, загостренням конкурентної боротьби, підвищенням рівня комерційного ризику, тяжким фінансовим станом більшості підприємств потребують пошуку засобів виживання підприємств та забезпечення їхнього ефективного функціонування. У зв'язку з цим виникає необхідність у вдосконаленні управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом використання сучасних принципів менеджменту, маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до їхньої діяльності.

Управління конкурентоспроможністю підприємства стає все більш важливою в умовах ринкових відносин і на сьогодні є запорукою успішної підприємницької діяльності.

В сучасній конкурентній боротьбі виграє той, хто аналізує та змагається за свої конкурентні позиції. Щоб вижити у цій боротьбі, кожне підприємство має поставити перед собою задачу підвищення рівня конкурентоспроможності не лише своєї продукції та послуг, а й підприємства в цілому.

Аналіз різноманітних аспектів виробничо-господарської діяльності дозволяє визначити "сильні" та "слабкі" сторони підприємства у конкурентній боротьбі та знайти способи досягнення переваг над конкурентами.

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

**Метою магістерської роботи** є обґрунтування практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства з метою підвищення

ефективності його господарської діяльності на прикладі ТОВ «Агропартнери Рівне».

**Об'єкт дослідження** - товариство з обмеженою відповідальністю «Агропартнери Рівне», основною діяльністю якого є виробництво, переробка, закупівля та реалізація сільськогосподарської продукції.

**Предметом** роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних засад організації та підвищення конкурентоспроможності функціонування підприємства у галузі сільського господарства.

Відповідно до мети, об'єкта та предмета магістерської роботи були визначені наступні **завдання**:

- вивчити теоретичні основи управління конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути поняття “конкурентоспроможність” та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити особливості управління ТОВ «Агропартнери Рівне»;
- провести аналіз ефективності управління ТОВ «Агропартнери Рівне»;
- проаналізувати процес управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Агропартнери Рівне»;
- запропонувати удосконалення управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Агропартнери Рівне» у сучасних умовах господарювання.

**Методи дослідження.** Теоретичну, методичну основу роботи склали праці вітчизняних та закордонних фахівців у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства. При вирішенні завдань, визначених у роботі, використовувались загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення (для розкриття економічної суті явищ та обґрунтування категоріального апарату), абстрагування – для формулювання узагальнених висновків на основі системного аналізу і синтезу теорії й практики аналізу та управління виробничим потенціалом; статистичні та аналітичні розрахунки – для дослідження фактографічної інформації управління виробничим потенціалом; порівняння – для зіставлення даних у

динаміці; монографічний – для дослідження теоретичних розробок вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління конкурентоспроможністю підприємства; розрахунково-конструктивний – для обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства; графічний – для наочного зображення результатів дослідження.

#### **Наукова новизна роботи:**

- процес управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок використання інноваційного підходу, який дозволить підвищити економічні показники підприємства, вивести на нові ринки збуту, скоротити час прийняття управлінських рішень;

- процес реалізації управлінських рішень з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, за рахунок розробленої стратегії, в форматі якої запропоновано вироблення нового виду продукції та здійснено економічне обґрунтування.

**Практична значимість роботи** полягає у вдосконаленні системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Агропартнери Рівне», що дозволить більш повно і чітко отримувати інформацію від різних рівнів управління на предмет діяльності (економічних показників, маркетингових досліджень, аналізу ринків, попиту та пропозиції) дозволить покращити показники діяльності ТОВ «Агропартнери Рівне» в цілому.

**Апробація результатів роботи.** Основні теоретичні положення і практичні результати дипломної роботи доповідалися на III Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих науковців (16 травня 2019) [28].

**Магістерська робота складається** зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків, містить 107 сторінок комп'ютерного тексту, 21 рисунок, 40 таблиць, 43 літературних джерела, 6 додатків.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, управління підприємством, ефективність, стратегічний розвиток, аграрне підприємство, управління конкурентоспроможністю.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗРОСТАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Конкуренція як економічна категорія: умови виникнення та формування конкурентних ринків

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин є поняття конкуренції. Конкуренція - це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Термін “конкуренція” з лат. concurrentia означає - змагання, суперництво. Дослідження проблеми конкуренції й конкурентоздатності до 90-х років минулого століття в Україні не мало необхідності. Термін “конкуренція” не застосовувалася в радянській економіці. Так у словнику політичної економії конкуренція визначалася як “антагоністична боротьба між приватними товаровиробниками за найбільш вигідні умови виробництва й збуту товарів”. Поняття конкуренції сполучалося з анархією, хижацькими методами, і важкими соціальними наслідками. Елементи конкуренції й конкурентної боротьби були знайомі тільки керівникам підприємств, чия продукція йшла на зовнішній ринок. Відсутність приватної власності на засоби виробництва й установлення планів для всіх підприємств було причиною відсутності конкуренції [1, с.193].

В економічній науці не існує точних відомостей відносно того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін «конкуренція». Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише у середині XVIII сторіччя. І головна заслуга в цьому належить класичній політичній економії, представниками якої на основі багаторічних досліджень сформовано принципи досконалої конкуренції. Вихідним положенням класичної теорії був принцип абсолютних переваг, сформульований А.Смітом. Видатний економіст вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу . У своїй фундаментальній праці "Добробут націй. Дослідження про

природу та причини добробуту націй" (1776 р.) він визначив поняття конкуренції як суперництво і ототожнив її з "невидимою рукою", яка начебто смикає за ниточки підприємців, змушуючи їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки.

Модель досконалої конкуренції, теоретичні засади якої заклав А.Сміт, повністю виключали будь-який свідомий контроль над ринковими процесами. Координуючим елементом в його теоретичних положеннях постає цінова система в абсолютно децентралізованій економіці. Подальший розвиток теорії абсолютної переваги здійснив Девід Рікардо, розробивши теорію відносної переваги. На прикладах він показав, що країна може імпортувати будь-який товар, навіть якщо вона виготовляє його самостійно з низькими витратами, а інші товари вона виготовляє з більшою ефективністю. Спеціалізація в торгівлі здійснюється в такому випадку не в результаті порівняння виробничої ефективності учасників обміну в одній галузі, а в результаті порівняння відносних переваг по кількох галузях. Д. Рікардо побудував модель досконалої конкуренції та описав як функціонує така система в довгостроковій перспективі. Для умов, які розглядав вчений, принциповим є те, що ціни складаються лише під дією попиту та пропозиції в результаті конкурентної боротьби. Фірми приймають рішення на підставі якісно-цінових матриць, що мінімізують витрати виробництва та реалізації продукції. Теоретичне абстрагування дозволило Д. Рікардо обґрунтувати довгострокові варіанти вирішення проблеми росту в умовах досконалої конкуренції, теорії цінності і розподілу на основі граничної продуктивності [2, с. 362].

Ідея досконалої конкуренції допомогла зрозуміти, яким чином ціни в довгостроковій рівновазі поєднуються з принципами децентралізованого управління і як останні сприяють розвитку капіталістичної економіки. З цього приводу Дж. С. Мілль зазначав, що оскільки конкуренція є основним регулятором цін, заробітної плати, ренти, вона сама по собі є законом, що встановлює правила цього регулювання. Він зробив суттєвий внесок в теорію конкуренції: розробив рівняння міжнародного попиту, виділив не конкуруючі

групи на ринку, дав класифікацію цінової еластичності попиту, розробив поняття економії на масштабах і альтернативних витрат.

Представники неокласичної політекономії, намагаючись повніше розкрити економічні механізми функціонування ринку, створили більш адекватні реальній дійсності моделі монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії.

Неокласична школа політекономії, розквіт якої припадає на XIX ст., точніше та повніше представила вплив досконалої конкуренції на цінову систему. Особливо значними в цьому сенсі можна вважати неокласичні концепції А. Маршалла, який, розвиваючи основні положення класиків, повніше обґрунтував механізм автоматичного встановлення рівноваги на ринку за допомогою досконалої (чистої) конкуренції і дії законів граничної корисності та граничної продуктивності. Ним уперше були піддані критиці умовності моделі чистої конкуренції. Розробка теорії аналізу часткової і довгострокової стійкої рівноваги на ринку, а також врахування розвитку технології і споживчих переваг при визначенні відносних цін дозволили створити основи теорії нової моделі конкуренції - монополістичної. В цілому весь кінець XIX - початок XX ст. є періодом, що змінив багато сталих поглядів на конкуренцію і її роль в економіці. Незадоволеність існуючою моделлю досконалої конкуренції головним чином була викликана надмірною увагою лише одному виду конкуренції - ціновій і неможливістю розкрити за її допомогою суть конкурентної діяльності. Критики моделі досконалої конкуренції (І. Шумпетер, Ф. А. Хайек) вказували на елементи монополії, що пронизали економіку і що не знаходять відображення в існуючій концепції. Головне ж, що викликало заперечення, - економічна концепція досконалої конкуренції була не в змозі відбити глибинне коріння конкуренції, нехтувала динамікою конкурентної діяльності, ігнорувала важливість тимчасового чинника і обходилася поверхневою мотивацією активності конкурентів.

Хронічний дефіцит платоспроможного балансу багатьох європейських країн, різке уповільнення темпів зростання експорту, збільшення могутності

монополій і інші наслідки економічної кризи на початку ХХ ст. підтвердили неспроможність підходів невтручання в процес встановлення ринкового балансу. Проте аж до кризи 1929-1933 рр. і виходу у світ відомої праці Дж.М. Кейнса «Загальна теорія зайнятості, процента і грошей» цей процес носив фрагментарний характер.

Основною сферою протиборства неокласичної школи і нового напрямку стали дискусії навколо питань ціноутворення, що почалися з появи роботи П. Сраффі «Закони отримання доходів в умовах конкуренції». Автор на конкретних прикладах показав, що під впливом розширення масштабів виробництва великі підприємства одержують додаткові переваги, які вони можуть реалізувати, лише порушуючи дію механізму чистої конкуренції і роблячи безпосередній вплив на ціноутворення.

Роботи Дж. Робінсон і Э. Чемберлена підсумували дискусію про характер ціноутворення в умовах монополії і про виникнення нецінових форм конкуренції. Основний недолік в описі монополії класичною і неокласичною школами полягав в тому, що в дослідженнях приділялася велика увага координуючій ролі ціни в довгостроковій рівновазі. У зв'язку з цим монополія, що має всі ознаки короткострокового періоду, не представляла особливого інтересу.

Взагалі, теорія монополії не входила в економічну теорію до 1838 р., доки А.О. Курно не встановив рівність між маржинальним річним доходом і рівноважною монополюю ціною та запропонував на цій основі теорію чистої монополії і дуополії (пізніше - олігополії). Значний внесок в теоретичні моделі олігополії і монополії пізніше внесли Ф.І. Еджуорт (математичний опис), А.П. Лернер (монополюна влада і її оцінка), К. Вікселль (конкуренція і цінова дискримінація), І. Шумпетер, Ф. А. Хайек і ін. [3, с.354].

У цілому, до середини ХХ в. сформувалися загальні уявлення про суть конкуренції і її основних рушійних силах, що виразилися в постулатах чотирьох класичних моделей:

- досконалої (чистої) конкуренції;

- монополістичної;
- олігополістичної конкуренції;
- чистої монополії.

Дані моделі і сьогодні є відправним пунктом у дослідженні конкуренції і конкурентних переваг. Сучасні наукові школи, що досліджують маркетинг і конкуренцію, використовували багатий теоретичний і практичний досвід при вивченні і подальшому розвитку методології конкуренції.

В даний час можна виділити три основні наукові центри, що інтенсивно розробляють дані проблеми:

1. Наукова школа США і Гарвардська школа бізнесу. Професори М. Портер, А. Чандлер, М. Энрайт, Дж. Макартур складають ядро цієї школи. Вперше були представлені результати вирішення проблем оцінки конкурентоспроможності виробів, компаній і окремих галузей, зроблений великий внесок в стратегічне управління компанією в умовах конкуренції, виділені та оцінені чинники конкурентних переваг, ключові успіху; особливо істотних результатів вдалося досягти в дослідженні проблем регулювання конкуренції на рівні галузей.

2. Школа, представлена науковими центрами Японії. Університети Токійський, Хитоцубаси, Васеда, Мейдзі координують свої дослідження у області нецінової конкуренції, спільного з конкурентами просування продукції; велика увага приділяється проблемі співробітництва та взаємодії національних виробників з метою завоювання нових географічних ринків збуту. Яскравими представниками японської школи є професори Х. Такеучі, Х. Кобоясі, М. Цучія, Ногучі.

3. Європейська школа дослідження конкуренції. Швейцарія, Швеція, Данія, Австрія, Італія, Німеччина практично мають власні, хоч і багато в чому проамериканські, моделі, що описують конкурентну поведінку компанії. Особливо детально висвітлені в наукових працях європейських учених питання конкуренції в міжнародному масштабі (глобальна конкуренція).

На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміну «конкуренція». Як економічна категорія, конкуренція - це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам. З точки зору теоретичних основ самого явища, конкуренція є проявом об'єктивних процесів у господарській діяльності: зниження витрат виробництва або задоволення потреб споживачів. Сама ж боротьба, суперництво при цьому виступає в якості видимої її частини, предмету розгляду в економічних доктринах [7, с. 260].

Згідно Закону України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [5].

Нобелівський лауреат з економіки 1974 р., австрійський учений Фрідріх А. фон Хайек відзначає, що конкуренція - процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним.

У своїй книзі «Стратегія конкуренції» М. Портер відзначає, що конкуренція - динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти [29, с. 511].

Залежно від конкурентних умов, які складаються в тій чи іншій національній економіці, а також у світовому господарстві в різні періоди історичного розвитку, економічна конкуренція виявляється в різних видах та формах. Можна виділити такі головні види конкуренції:

- товаровиробників (продавців);
- споживачів (покупців);
- продавців і покупців;

- досконалу (чисту) і недосконалу;
- внутрігалузеву, міжгалузеву;
- цінову і нецінову тощо.

Усі вказані види економічної конкуренції мають відмінності та деякі однакові риси і загальні тенденції. В умовах конкурентної боротьби перемагає той, хто створює високоякісний товар за найменших індивідуальних витрат виробництва завдяки використанню досягнень науково-технічного прогресу, удосконалення організації та управління виробництвом. Конкуренція спонукає товаровиробників постійно запроваджувати нововведення, метою яких є поліпшення результатів їхньої економічної діяльності. Основна функція конкуренції - завоювати ринок, в економічній боротьбі за споживача (покупця) перемогти своїх конкурентів, забезпечити привласнення найбільшого прибутку.

Конкуренція як один із важливих елементів функціонування ринкового механізму діє через попит, пропозицію та ринкову ціну. Так, якщо ціни на товари та послуги зростають (за інших рівних умов), то попит зменшується, якщо із посиленням конкуренції між товаровиробниками пропозиція товарів і послуг збільшується, то ціни на них можуть знижуватися. Отже, ринкова ціна товарів та послуг формується у результаті конкурентної боротьби між виробниками і споживачами (покупцями). Рівновага ринкових цін встановлюється за оптимального (збалансованого) співвідношення між попитом і пропозицією, тобто коли кількість товарів і послуг, які хочуть купити споживачі (покупці), відповідає кількості товарів і послуг, яку хочуть продати продавці. Економічна конкуренція впливає на попит, пропозицію і ринкову ціну. За допомогою ринкової ціни економічна конкуренція забезпечує збалансоване співвідношення між суспільними потребами і суспільним виробництвом.

Суть економічної конкуренції полягає в наявності на ринку великої і кількості незалежно діючих товаровиробників (продавців) і споживачів (покупців) всіляких товарів, послуг та ресурсів.

Конкуренція продавців - це постійна економічна боротьба серед товаровиробників (продавців) за найвигідніші умови виробництва, за спооїсивачів (покупців), вигідний продаж товарів, отримання прибутку. Практика показує: якщо ринкова ціна зростає і піднімається вище від точки рівноваги (коли розмір попиту дорівнює розміру пропозиції), то пропозиція товарів перевищує попит, а внаслідок цього посилюється конкуренція серед продавців. У такій конкуренції перемагає той виробник (продавець), у якого нижчі індивідуальні витрати виробництва, хто може продати свої товари дешевше, щоб стимулювати купівельний попит і одержувати при цьому прибуток. Конкуренція між продавцями зумовлює зниження цін.

Конкуренція покупців - це боротьба між покупцями (споживачами) за право придбати якісні товари за меншими цінами. Внаслідок цієї конкуренції розпочинається рух ринкової ціни в напрямку до точки рівноваги. А коли ціна стає нижчою точки рівноваги, попит перевищує пропозицію, і посилюється конкурентна боротьба між покупцями. Тут перемагає той покупець, який вчасно запропонував вищу порівняно з ринковою ціну. Отже, конкуренція між покупцями зумовлює зростання цін.

Конкуренція продавців і покупців - це конкурентна боротьба між продавцями і покупцями, які займають на ринку протилежні позиції щодо рівня цін на товари та послуги. В результаті такої конкуренції на ринку встановлюється загальна ціна на однорідні товари та послуги, які мають однакову якість[4, с.213].

Залежно від існуючих типів ринку розрізняють досконалу (чисту) і недосконалу конкуренцію. Досконала (чиста) конкуренція означає, що на ринку діють багато продавців і покупців якого-небудь подібного товару, існує вільний доступ товаровиробників до будь-якої економічної діяльності. При цьому кожний окремий продавець чи покупець за цих умов не може серйозно впливати на рівень ринкових цін товарів та послуг. Досконала (чиста) ринкова конкуренція забезпечує економічний успіх тим виробникам, які турбуються про те, щоб розширити виробництво, удосконалити його технічну базу, технологію



і організацію, підвищити продуктивність праці, поліпшити якість продукції, її асортимент, зменшити витрати виробництва тощо. Така економічна конкуренція може бути внутрігалузевою та міжгалузевою. Внутрігалузева конкуренція - це економічна боротьба між різними товаровиробниками, які діють в одній галузі економіки, виробляють і реалізують однакові товари, що задовольняють одну й ту саму потребу, але мають відмінності у виробничих затратах, якості, ціні, тощо. Це конкуренція за більш вигідні умови виробництва, за розширення ринків збуту своїх товарів, за одержання найбільшого прибутку на вкладений капітал. Її результатом є перетворення окремих індивідуальних витрат виробництва, індивідуальних вартостей на єдину ринкову вартість. У процесі внутрігалузевої конкуренції підвищується ефективність всієї галузі, її технічний рівень та конкурентоспроможність, удосконалюється структура виробництва відповідно до нових потреб.

Міжгалузева конкуренція - це конкуренція між товаровиробниками різних галузей економіки за вигідніше вкладання капіталу і привласнення більшого прибутку. Об'єктом такої конкуренції є вища норма прибутку, яка у різних галузях має різну величину. За такої конкуренції капітал намагається перейти з менш прибуткових галузей у більш прибуткові. У результаті переміщення капіталів з одних галузей в інші створюється середня норма прибутку на рівноцінні капітали різних галузей виробництва. Отже, міжгалузева конкуренція - це конкуренція капіталів у боротьбі за більш прибуткове їх застосування.

Досконала (чиста) конкуренція зумовлює концентрацію виробництва і капіталів, створення великих фірм, а це породжує монополію. З виникненням монополій досконала конкуренція перестала бути домінуючою. Вона перетворюється на недосконали конкуренцію.

Недосконала конкуренція - це конкуренція між великими фірмами і середніми та дрібними фірмами. За такої конкуренції лише декілька великих фірм виробляють основну масу певного товару, мають можливість впливати на встановлення ціни, існують жорсткі бар'єри для проникнення на конкретні

ринки нових товаровиробників. Недосконала конкуренція виявляється у формах монополістичної та олігополістичної.

Монополістична конкуренція - це конкурентна боротьба між монополіями - економічними союзами товаровиробників у певній галузі економіки, з метою усунення конкуренції інших, щоб контролювати ринок збуту, й отримання монополією високого прибутку.

У підручнику американських економістів К. Макконнелла і С. Брю "Економікс: принципи, проблеми і політика" підкреслюється, що монополія - це ситуація, за якої кількість продавців стає настільки малим, що кожний продавець уже в змозі впливати на загальний обсяг пропозицій, а тому і на ціну продукту, що продається [6, с. 652].

Монополістична конкуренція виникає там, де необхідна широка диференціація товару, пов'язана або з його властивостями (якість, марка, дизайн, упакування), або з особливими смаками споживачів, які доводиться брати до уваги при продажу товару. Відрізняючись від досконалої (чистої) конкуренції, монополістична конкуренція контролюється і обмежується монополіями, які стають на ринку єдиним продавцем певного товару, а тому можуть нав'язувати споживачам власні умови й одержувати монополієний прибуток.

Олігополістична конкуренція (термін "оліго" у перекладі з грецької мови означає "малий, декілька продавців") виникає, коли на ринку діє не один монополіст-продавець однорідних товарів, а декілька (три, чотири) великих продавців. За цих умов кожен з них розробляє і здійснює власну ринкову і маркетингову стратегію (визначає ціну, обсяги продажу тощо), але при цьому мусить враховувати стратегію і дії своїх конкурентів. Олігополісти здебільшого домовляються про спільні дії на ринку, з допомогою служб маркетингу уважно стежать за конкурентами, сприяючи стабільності ринку.

Отже, існування монополістичних об'єднань товаровиробників не знищує економічну конкуренцію, а лише видозмінює її.

Монополістична і олігополістична конкуренція означають боротьбу за монополізацію ринків збуту, джерел сировини, енергії, за володіння заощадженнями населення, цінними паперами, інтелектуальною власністю (ліцензіями, патентами), інформацією тощо. Найважливішими ознаками цієї конкуренції є встановлення монополічно високих і монополічно низьких цін та отримання на цій основі монополістичних надприбутків.

За методами здійснення конкурентної боротьби існують такі види конкуренції, як цінова й нецінова.

Цінова конкуренція - це боротьба між товаровиробниками за споживача (покупця). Така конкуренція передбачає продаж однорідних і приблизно однакових за якістю товарів і послуг за більш низькими цінами ніж у конкурентів з метою залучення більшості покупців, навіть за рахунок тимчасової втрати частини прибутку. У такій конкурентній боротьбі перемагає той товаровиробник, який шляхом зменшення витрат виробництва завдяки впровадженню досягнень науково-технічного прогресу, підвищенню продуктивності праці домагається нижчої ніж ринкова ціна вартості свого товару без істотної зміни його якості. Цінові методи конкуренції були поширені на ранніх етапах підприємницької діяльності. В сучасних умовах такі методи конкуренції застосовуються дуже рідко. Зустрічається в основному прихована цінова конкуренція, коли впроваджується новий товар зі значно кращими якостями, а ринкова ціна підвищується незначно, що рівноцінно продажу товару за зниженими цінами.

Нецінова конкуренція - це боротьба між великими товаровиробниками за споживачів (покупців) методами підвищення якості й надійності товарів, поліпшення їх асортименту та сервісного обслуговування споживачів, надання кредиту для покупців, реклами тощо. Така конкуренція ґрунтується на технічних перевагах, впровадженні нововведень, найефективніших методах збуту товару тощо[9,с. 390]

Конкуренція є необхідною і визначальною умовою нормального функціонування ринкової економіки. Явище конкуренції має свої плюси й

мінуси. До позитивних рис можна віднести: активізацію інноваційного процесу, гнучке пристосування до попиту, висока якість продукції, високу продуктивність праці, мінімізацію витрат, реалізацію принципу оплати праці за її якістю й кількістю, можливість регулювання з боку держави. До негативних наслідків – те, що перемога одних супроводжується тяжкою, а подекуди катастрофічною поразкою інших, застосування нечесних прийомів, надмірна експлуатація природних ресурсів, екологічні порушення.

## 1.2. Фактори, що формують конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність фірми залежить від її потенціалу. Потенціал підприємства - комплекс його можливостей і досягнень, що забезпечують конкурентну перевагу на ринку і досягнення поставленої стратегічної мети (рис.1.1).

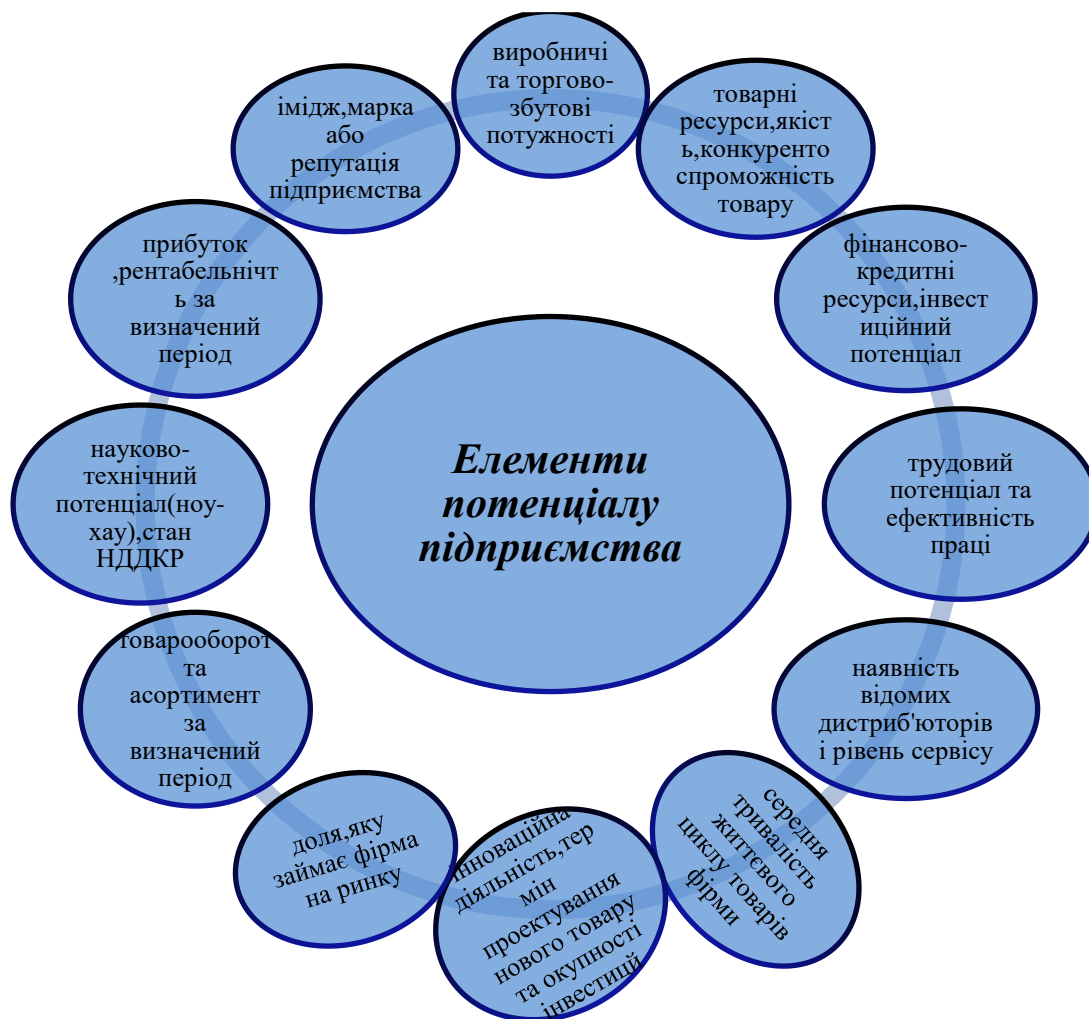


Рис. 1.1. Елементи потенціалу підприємства

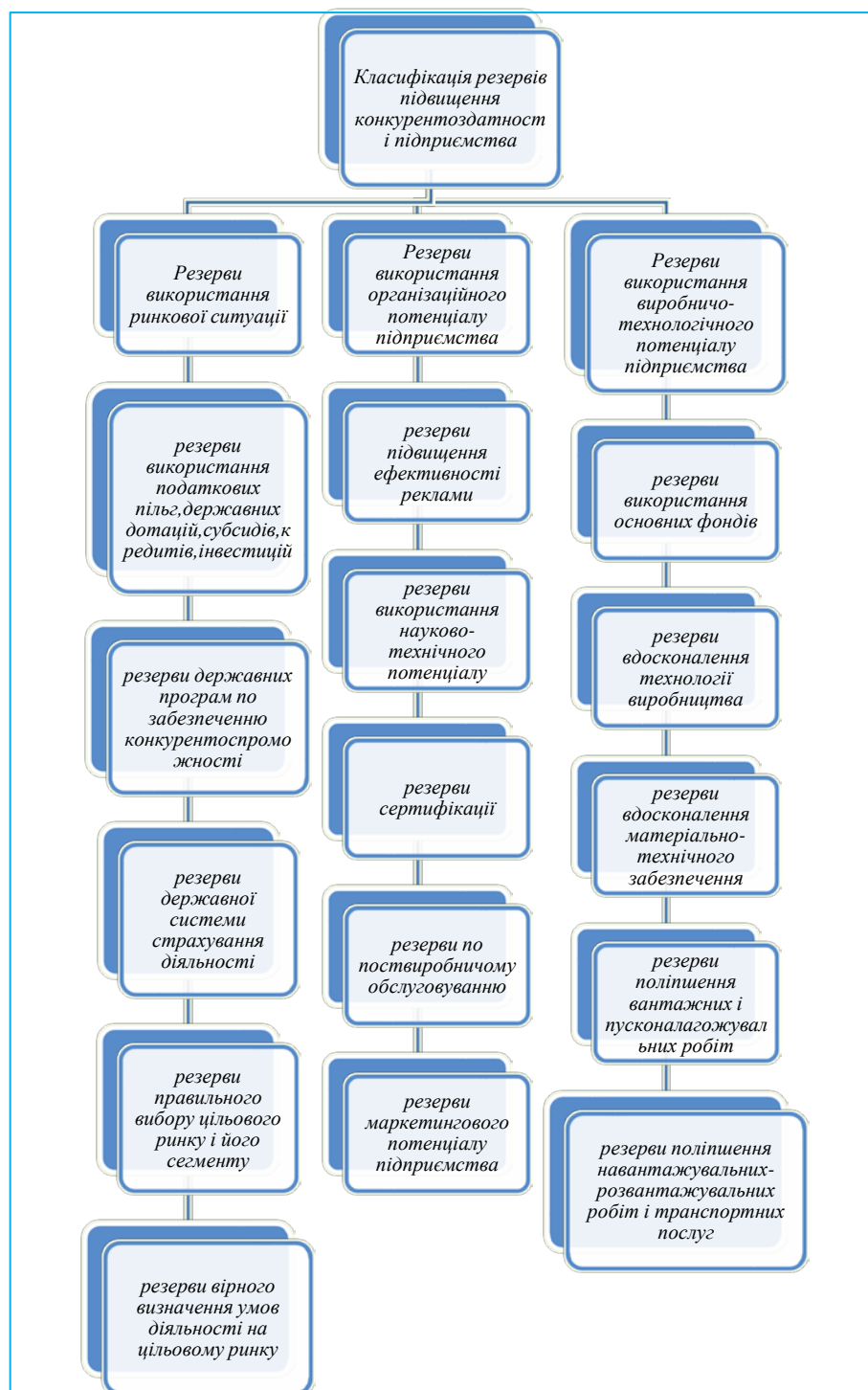
Елементи потенціалу можна згрупувати в укрупнені блоки. Перший елемент блоку характеризується виробничою потужністю підприємства (об'ємом продукції, вироблюваної за одиницю часу), або об'ємом товарів, що продаються торговим підприємством за одиницю часу, або об'ємом послуг, що надаються підприємством, при даному стані власної або орендованої виробничо-торгової інфраструктури. При цьому треба враховувати ступінь використання/завантаження виробничих потужностей. Враховується наявність портфеля замовлень, наповненість якого визначає завантаження виробничих потужностей на найближчий і віддалені періоди.

Другий елемент потенціалу - це капітал підприємства: склад (частка власного і позикового капіталу), кредитні можливості, ліквідність і швидкість обороту капіталу, і в першу чергу оборотних коштів.

Третій елемент - це моральний капітал, накопичений підприємством, його імідж. Відношення покупців і торгових посередників до марки і товарів підприємства, переконання, що склалося за роки, що якість товарів фірми і її обслуговування завжди на висоті, упевненість в тому, що вона за будь-яких умов здійснити свої зобов'язання в строк і повністю, формують імідж, який позначається на ціні марки і доброго імені (goodwill) фірми.

Четвертий елемент - товар, об'єм і асортиментна структура продажу, товарні запаси, якість товару. Це найважливіший елемент визначення конкурентоспроможності фірми.

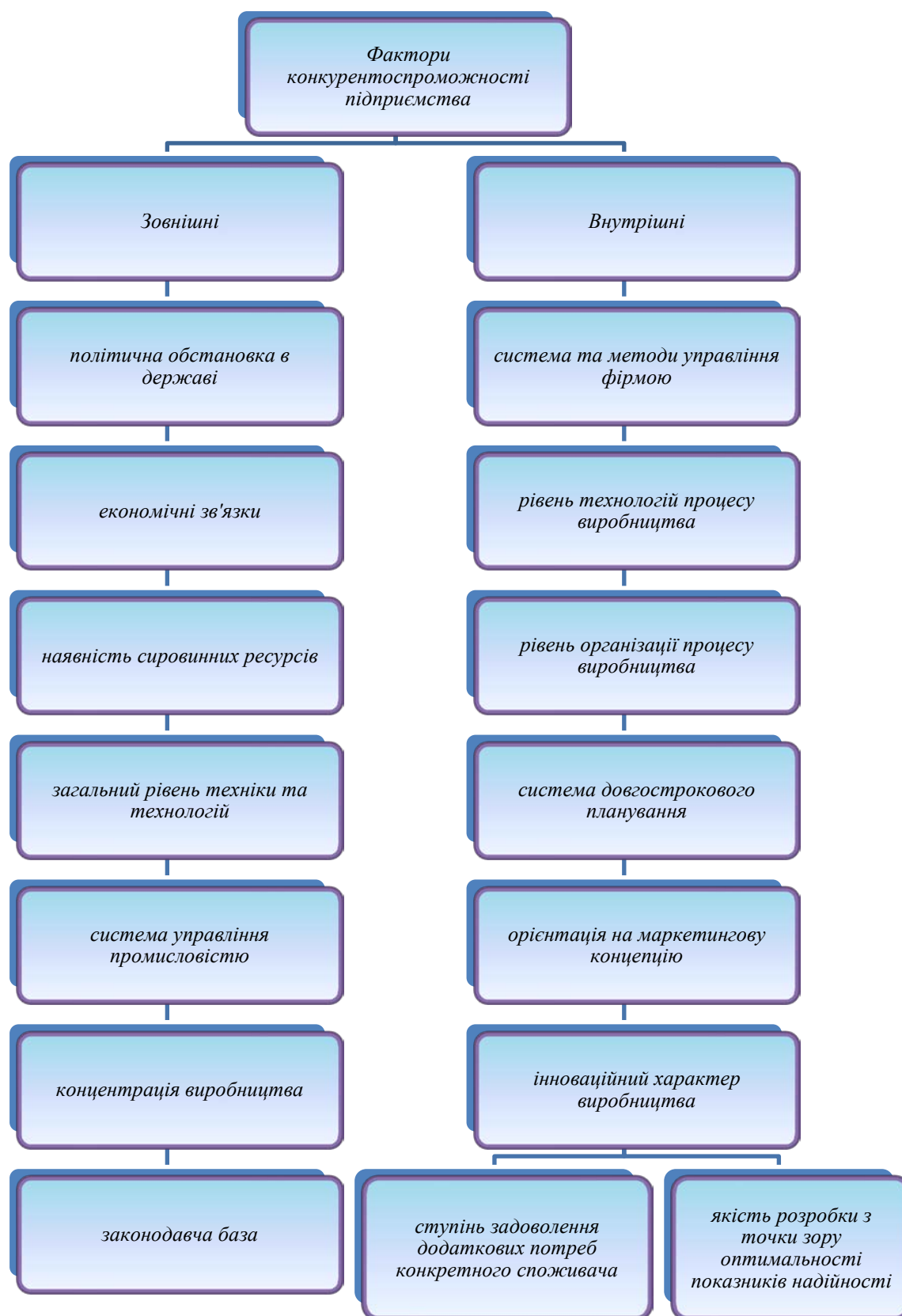
П'ятий елемент - трудові ресурси підприємства: витрати робочого часу, кваліфікація і творча активність кадрів (рис.1.2).



**Рис 1.2. Класифікація резервів підвищення конкурентоспроможності**

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає з'ясування факторів, що впливають на відношення покупців до фірми та її продукції і як результат - зміна частки ринку фірми.

Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні ( рис.1.3 ).



**Рис.1.3. Фактори конкурентоспроможності підприємства**

Фірми надають великого значення аналізу своїх сильних і слабких сторін для оцінювання реальних можливостей у конкурентній боротьбі й розробленні заходів і коштів, за рахунок яких фірма могла б підвищити

конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх. У процесі маркетингового дослідження для оцінювання конкурентоспроможності використовують кількісні показники, які свідчать про ступінь стабільності фірми, здатності випускати продукцію в оптимальному обсязі і яка користується попитом, а, крім того, що забезпечує фірмі одержання намічених і стабільних результатів.

Спектр даних показників повинен охоплювати: ефективність виробничо-збутової діяльності (на основі вивчення динаміки продаж у вартісному й кількісному вираженні, завантаження виробничих потужностей, портфеля замовлень, обсягу й напрямку інвестицій); ефективність капітальних вкладень, резерви зниження витрат виробництва [10, с. 347].

Крім того, важливе значення має аналіз витрат обігу (величини збутових витрат до прибутку) з метою виявлення непродуктивних витрат у всій системі руху товарів від продавця до покупця.

Якісна оцінка допускає використання таких параметрів:

- потреба в капітальних вкладеннях фактичних і на перспективу як у цілому, так і за окремими видами продукції;
- асортимент продукції, його обсяги й вартість;
- набір ринків та їхніх сегментів для кожного виду продукції;
- потреба в коштах на формування попиту й стимулювання збуту продукції;
- перелік заходів і прийомів, якими фірма може забезпечити перевагу на ринку;
- інноваційна політика (відновлення продукції на основі власних розробок);
- виконання зобов'язань за угодами відносно строків поставок.

Результати дослідження з наведених показників можна використовувати при розробленні економічної стратегії фірми, її технічної, асортиментної політики.

При цьому основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- ✓ застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;



- ✓ забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- ✓ застосування сучасних методів дослідження й розробок (ФСА, програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- ✓ розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- ✓ формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять:

- забезпечення пріоритетності продукції;
- зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;
- виявлення переваг товару порівняно із заміниками;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;
- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- нові пріоритетні сфери використання продукції;
- диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів;
- вплив безпосередньо на споживача, шляхом штучного обмеження надходження на ринок нових товарів, проведення реклами, надання грошового або товарного кредиту.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Конкурентоспроможність підприємства визначається за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність продукції що випускається та ефективність використання ресурсів.

➤ Перша група включає показники, які характеризують економічні параметри, - собівартість, ціну виробу та споживання, умови платежу та поставок, строки та умови гарантії і т. д.

➤ Друга група включає показники, які характеризують стан та використання живої праці, основних виробничих фондів, матеріальних затрат, обігових коштів, а також фінансовий стан підприємства.

При оцінюванні конкурентоспроможності підприємства предметом уваги повинна бути номенклатура продукції, що випускається та її конкурентоспроможність. Саме продукція з її якістю, упаковкою, сервісом, рекламою і т. д. приваблює не лише покупця, а також бізнесмена, акціонера, інвестора.

Загальні правила оцінки конкурентоспроможності продукції наступні:

- вибір та аналіз ринку для реалізації товару;
- вивчення конкурентів по виробництву і реалізації аналогічних товарів;
- вибір та обґрунтування найбільш конкурентоспроможного товару-аналога в якості бази для порівняння;
- визначення необхідних груп параметрів, які підлягають оцінюванню;
- установка набору одиничних показників за відповідними групами параметрів;
- вибір методик розрахунків, визначення та аналіз зведених показників по товарним групам;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару підприємства;
- розробка товарної політики підприємства відносно виробництва товару для певного ринку, розширення його виробництва, експорту, розробка мікропідприємств по підвищенню конкурентоспроможності товару, зняття його з виробництва та ін. Щоб задовольнити свої потреби, покупець повинен придбати товар, а потім, якщо це досить складний виріб, нести витрати по експлуатації - купувати паливо, мастила, запасні частини.

➤ Третя група - нормативні параметри, які показують чи відповідає виріб стандарту, нормам, правилам, що регламентують кордони, з яких даний параметр не має права виходити. До їх числа відносяться показники надійності, ресурс виробу, безвідмовність, довговічність, ремонтоздатність.

До нормативних параметрів відносяться також ергономічні параметри (гігієнічні, фізіологічні, психологічні та ін.), які демонструють відповідність товару якостям людського організму та людської психіки, визначають зручність роботи, швидкість стомлення [16, с. 527].

При оцінюванні конкурентоспроможності фірми необхідно враховувати стратегію основних конкурентів.

Як правило при оцінюванні стратегії відповідають на наступні питання:

- Які головні фактори конкурентоздатності цих товарів?
- Яка практика фірм-конкурентів в рекламі та стимулюванні збуту?
- Яка практика фірм-конкурентів відносно найменувань (торгових марок) товарів?
- Який рівень сервісу пропонують конкуренти в гарантійний і післягарантійний період?
- Чи використовують конкуренти для збуту місцеву торгову мережу чи створюють власну?
- Яка практика товароруку у фірм-конкурентів (види транспорту), об'єми запасів, розміщення складів, види складів та їх вартість?

Конкурентоспроможність продукції - це характеристика продукції, яка відображає її відмінність від товару - конкурента як по ступені відповідності конкретної суспільної потреби, так і по витратах на її задоволення.

Показник, який виражає таку відмінність, визначає конкурентоспроможність продукції, що аналізується по відношенню до товару-конкурента.

Конкурентоспроможність будь-якої продукції може бути визначена тільки в результаті порівняння, і тому являється відносним показником.

Конкуентоспроможність визначається сукупністю властивостей цієї продукції, які входять в склад її якості та важливих для споживача, визначають затрати споживача при купуванні, вживанні (експлуатації) та утилізації продукції [12,с.327].

Загальна схема оцінки конкурентоспроможності представлена на рис.1.4.



**Рис.1.4.Схема оцінки конкурентоспроможності продукції**

1. Оцінка конкурентоспроможності починається з визначення мети дослідження:

- якщо необхідно визначити положення даного товару серед аналогічних, буде достатньо провести їх пряме порівняння по найважливішим параметрам;

- якщо метою дослідження являється оцінка перспектив збуту товару на конкретному ринку, то в аналізі повинна використовуватися інформація, яка включає відомості про виробу, які вийдуть на ринок в перспективі, а також відомості про зміни діючих в країні стандартів і законодавства, динаміки споживчого попиту. Незалежно від цілей дослідження, основою оцінки конкурентоспроможності являється вивчення ринкових умов, яке повинно проводитися постійно, як до початку розробки нової продукції, так і в ході її реалізації. Задача полягає в необхідності виділення тієї групи факторів, які впливають на формування попиту в певному секторі ринку:

- розглядаються зміни у вимогах постійних замовників продукції;
- аналізуються напрямки розвитку аналогічних розробок;
- розглядаються сфери можливого використання продукції;
- аналізується круг постійних покупців;

2. На основі вивчення ринку та вимог покупців обирається продукція, по якій буде проводитися аналіз чи формуватися вимоги до майбутнього виробу, а далі визначається номенклатура параметрів, які приймають участь в оцінюванні.

При аналізі повинні використовуватися ті ж самі критерії, якими оперує споживач, обираючи товар.

3. По кожній з груп параметрів проводиться порівняння, яке показує наскільки ці параметри близькі до відповідного параметру потреби.

Аналіз конкурентоспроможності починається з оцінки нормативних параметрів. Якщо хоча б один із них не відповідає рівню, який передбачений нормативними нормами та стандартами, то подальша оцінка конкурентоспроможності продукції не має сенсу, незалежно від результату порівняння по іншим параметрам.

4. На наступному етапі проводиться підрахунок групових показників, які в кількісній формі виражають відмінність між аналізованою продукцією та потребою по даній групі параметрів та дозволяє судити про ступінь задоволення потреби по цій групі.

Розраховується інтегральний показник, який використовується для оцінювання конкурентоспроможності аналізованої продукції по всіх розглянутих групах параметрів в цілому.

В результаті оцінювання конкурентоспроможності використовуються для вироблення висновку про неї, а також - для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції для вирішення ринкових задач.

Однак, факт високої конкурентоспроможності самого виробу являється лише необхідною умовою реалізації цього виробу на ринку в заданих об'ємах. Необхідно також враховувати форми та методи технічного обслуговування, наявність реклами, торгово-політичні відносини між країнами і т.д.[12, с.270].

В результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті наступні рішення:

- зміна складу , структури матеріалів , які використовуються (сировини, напівфабрикатів), комплектуючих виробів чи конструкції продукції;
- зміна порядку проектування продукції;
- зміна технології виготовлення продукції, методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, упаковки, зберігання, перевезення, монтажу;
- зміна цін на продукцію, цін на послуги, по обслуговуванню та ремонту, цін на запасні частини;
- зміна порядку реалізації продукції на ринку;
- зміна структури та розміру інвестицій в розробку, виробництво та збут продукції;
- зміна структури та об'ємів коопераційних поставок при виробництві продукції та цін на комплектуючі вироби і складу обраних постачальників;
- зміна системи стимулювання постачальників;
- зміна структури імпорту і видів продукції, яка імпортується.

#### **1.4.Управління конкурентоспроможністю підприємства**

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та

реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

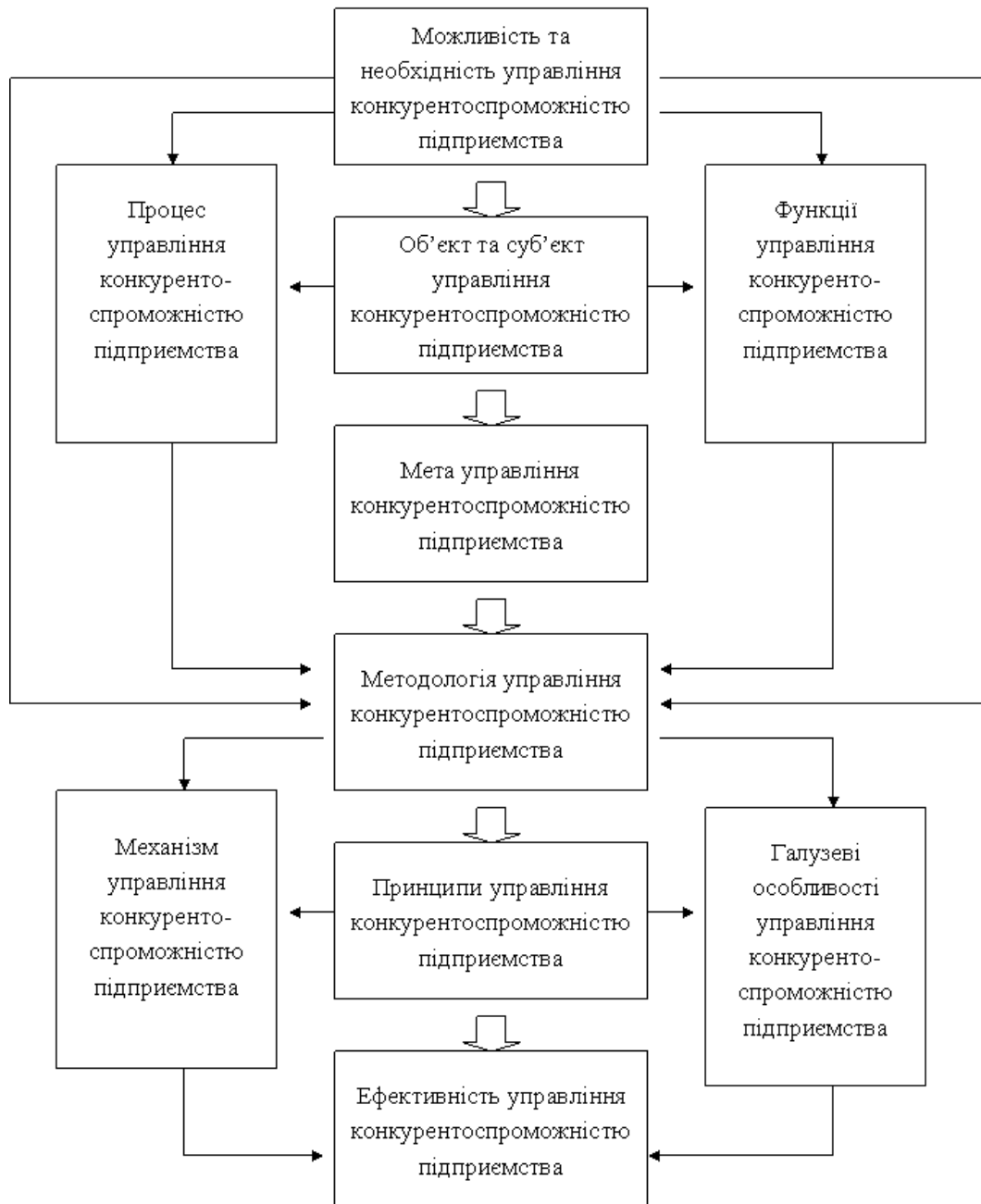
Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Склад основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язки представлено на рис. 1.5.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі [11, с.257].

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.



**Рис.1.5. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства**

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету:

- власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;



- вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);
- лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;
- менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;
- державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами [15,с.62].

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій - цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. При цьому:

✓ функція “цілевстановлення” обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;

✓ функція “планування” передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;

✓ функція “організація” забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів;

✓ функція “мотивація” забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб’єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

✓ функція “контроль” забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства [16,с.527].

До базових принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести:

- принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства – цей принцип передбачає, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю та розв’язувати принаймні одне з практичних завдань;

- принцип системності управління - цей принцип передбачає розгляд будь-якого об’єкту як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв’язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей;

- принцип наукової обґрунтованості управління - цей принцип передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема - процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління;

- принцип ранжування об’єктів управління за їх важливістю – цей принцип вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об’єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику;

оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності;

- принцип багатоваріантності - цей принцип передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій;

- принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів - цей принцип передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до співставного вигляду по параметрах реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства;

- принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства - цей принцип передбачає обов'язковість вияву сильних та слабких сторін об'єкту управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг даного підприємства у тій чи іншій сфері діяльності у порівнянні з конкурентами;

- принцип ринкової орієнтації - цей принцип передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема – розвитком попиту та потребами ринку;

- принцип цільової спрямованості - цей принцип диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії;

- принцип комплексності - цей принцип передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства;

- принцип гнучкості - цей принцип передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі принципових змін його параметрів і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства;

- принцип етапності - цей принцип передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі [19,с.36].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе наступні дії:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку;

- діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників;

- конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі;

- розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;

- реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це системний, комплексний структурований процес, який дозволяє оцінити поточний і майбутній стан підприємства, відбирати різні варіанти управлінських рішень (альтернативи), які забезпечують перехід з одного стану в інший, а також різнобічно характеризує положення підприємства на активному ринку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ РІВНЕ»

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Агропартнери Рівне»

Товариство з обмеженою відповідальністю – ТОВ «Агропартнери Рівне», є організацією, створеною громадянами шляхом об'єднання їх коштів для ведення господарської діяльності.

Товариство створено на підставі Закону України »Про господарські товариства», «Про підприємства в Україні», цього Статуту і Установчого договору.

Повне найменування: «товариство з обмеженою відповідальністю «Агропартнери Рівне», скорочене найменування ТОВ «Агропартнери Рівне».

ТОВ «Агропартнери Рівне» здійснює свою діяльність на основі повного господарського розрахунку, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок в установах банку, печатку на кутовий штамп зі своїм найменуванням на українській мові, є юридичною особою.

Місце знаходження ТОВ «Агропартнери Рівне» : Рівненська область, смт. Гоща, вул.. Шевченка, 77.

Предметом діяльності ТОВ «Агропартнери Рівне» є:

- Виробництво, переробка, закупівля та реалізація сільськогосподарської продукції;
- Сільськогосподарське та промислове будівництво.
- Розробка, впровадження науково-технічного забезпечення, технологій, техніки та устаткування в галузі сільського господарства. Проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт в окремих сферах сільського господарства.
- Торгівля засобами захисту рослин від шкідливих патогенів, побутових шкідників та медичними препаратами, виготовлення з рослинної сировини та синтетичних, а також паливо-мастильними матеріалами.

- Надання науково-медичної та практичної допомоги в освоєнні технології вирощування і захисту рослин від шкідників, хвороб та бур'янів. Проведення ремонтних та пусконаладжувальних робіт техніки та обладнання.

- Навчання та підготовка кадрів по нових технологіях та експлуатації нової техніки, обладнання у відповідності з пунктами 2.1.1-2.1.6. Організація ярмарків, виставок, аукціонів, посередницької діяльності та іншого рекламного і інформаційного забезпечення (розповсюдження) у відповідності з діяльністю ТОВ «Агропартнери Рівне» .

- Здійснювати ділові відносини в Україні та за кордоном, співробітництво з українськими та закордонними організаціями, установами та фірмами, а також з їх представниками по питаннях, пов'язаних з діяльністю ТОВ «Агропартнери Рівне» .

- Проведення екологічних експертиз та аналізів на якість продукції у відповідності з предметом діяльності ТОВ «Агропартнери Рівне» . Надання комунальних послуг населенню, підприємствам та установам.

- Виробництво та переробка хмелю та його реалізація.

- Виробництво та переробка іншої сільськогосподарської продукції.

Метою діяльності ТОВ «Агропартнери Рівне» є задоволення потреб населення, підприємств, установ, організацій у товарах і продуктах, виконуваних роботах, у наданих послугах, що виробляє, надає або виконує ТОВ «Агропартнери Рівне».

Підприємство ТОВ «Агропартнери Рівне» має право:

- користуватися кредитами власної та іноземної валюти, - по яким несе самостійну відповідальність за цільове використання, своєчасне повернення згідно діючого законодавства та двосторонніх зобов'язань, а також видавати кредити іншими організаціями і підприємствах по договорах;

- продавати, передавати, обмінювати, здавати в оренду підприємствам, організаціям, установам та громадянам належні ТОВ «Агропартнери Рівне» матеріальні цінності;

– будувати, купувати, обмінювати, здавати або отримувати в оренду безкоштовно споруди, будинки, автомобілі, трактори, обладнання, інвентар, сировину та інше майно, а також проводити списування його з балансу, якщо воно зношене або морально застаріле;

– вступати в спілки, асоціації, концерни, товариства або інші об'єднання, а також створити спільні підприємства із залученням українських і закордонних партнерів.

– відкривати дочірні підприємства, фірми і представництва на Україні та закордоном на основі затверджених ТОВ «Агропартнери Рівне» положень;

– купувати товари, сировину, матеріали в державних та інших підприємствах, фізичних осіб по державних, договірних цінах за рахунок власних чи залучених коштів, в тому числі в валюті інших країн, а також на умовах комісії; заготівля та реалізація лікарської сировини.

Учасники ТОВ «Агропартнери Рівне» мають право:

- приймати участь в управлінні товариством;
- одержувати частину прибутку від діяльності товариства;
- одержувати повну інформацію про діяльність товариства.

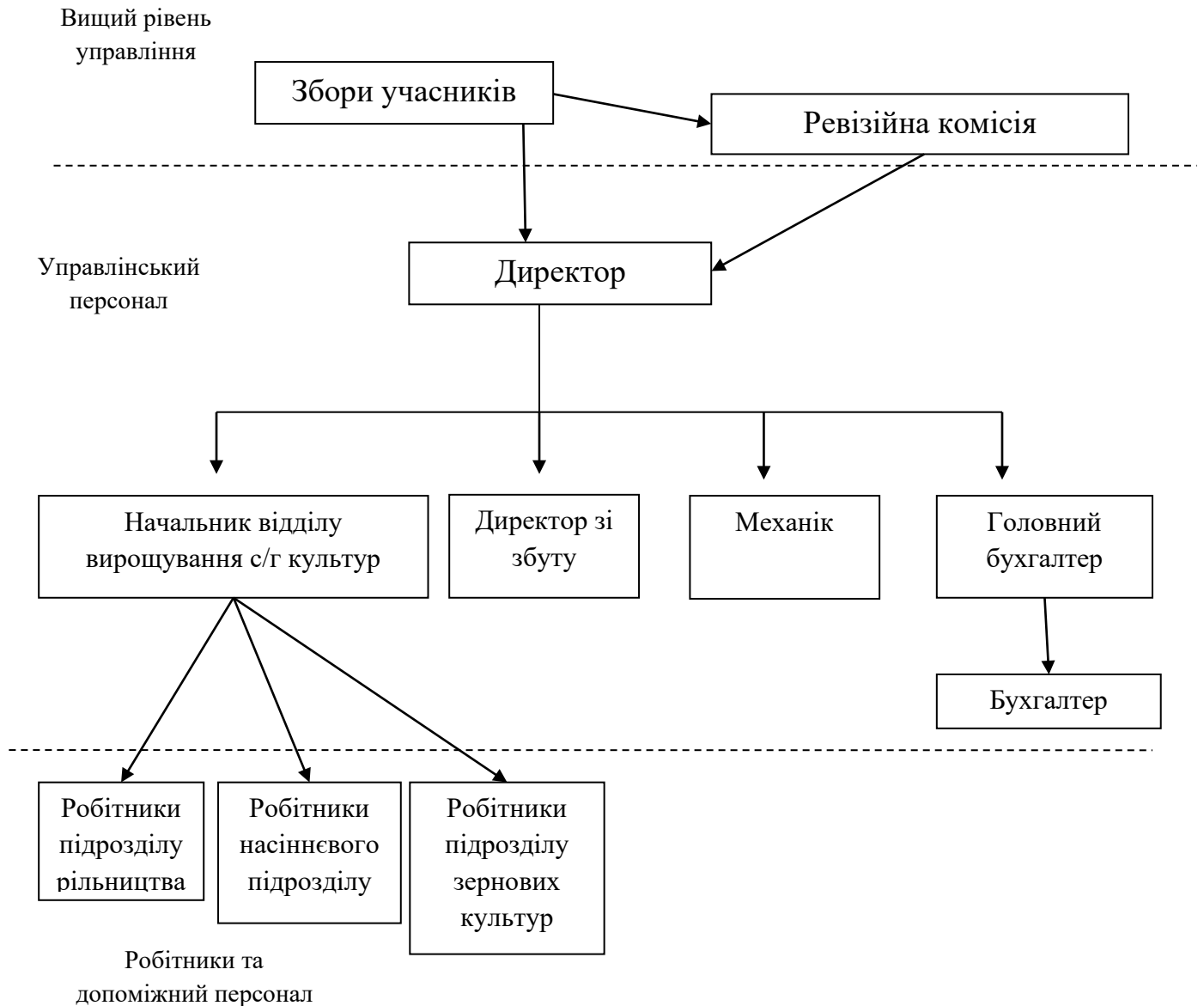
Для здійсненні керівництва справами ТОВ «Агропартнери Рівне» призначається директор, який може бути обраним, як із кола учасників товариства, а також може бути запрошеним менеджером по контракту.

Директор є виконавчим органом ТОВ «Агропартнери Рівне», керує його діяльністю, а також несе персональну відповідальність за результати роботи ТОВ «Агропартнери Рівне» перед державою і зборами власників.

Без доручення діє від імені ТОВ «Агропартнери Рівне», представляє його в підприємствах, установах і організаціях, згідно зі статутом заключає договори, контракти, видає доручення, відкриває в банках розрахункові та інші рахунки.

Структура ТОВ «Агропартнери Рівне» складається із структурних одиниць у відповідності з напрямленнями діяльності, які можуть бути

підрозділами: цехи, бригади, відділи, філії та інше. Розробка структури здійснюється директором (рис.2.1).



**Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Агропартнери Рівне»**

Діюча організаційна структура є лінійно-функціональною. Вона спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями. Це зумовлено тим, що управління організоване за лінійною схемою (директор – начальник відділу – керівник підрозділу), а функціональні відділи апарату управління допомагають лінійним керівникам у вирішенні управлінських завдань. При цьому, аби уникнути можливого отримання виконавцями



суперечливих вказівок, на підприємстві вводиться пріоритет вказівок лінійних керівників, а функціональним керівникам надається лише частина повноважень і право на надання рекомендацій.

Проте, все ж, і зараз на підприємстві існують деякі гальмівні фактори, серед них:

- збільшення дублювання управлінських функцій;
- розпорошення відповідальності;
- виникнення внутрішньо-виробничих бар'єрів, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних;
- можливість протиріч між лійними та функціональними керівниками;
- схильність до спотворення інформації функціональних керівників при її передачі лійними керівниками виконавцям тощо.

Із (рис 2.1) видно, що очолює підприємство директор. На підприємстві ТОВ «Агропартнери Рівне». До управлінського персоналу ТОВ «Агропартнери Рівне» можна віднести директора, начальника відділу вирощування с/г культур, головний бухгалтер, директор зі збуту, бухгалтер, механік. Аналіз організаційної структури управління наведено у таблиці 2.1.

**Таблиця 2.1 – Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Агропартнери Рівне»**

Показники	Вищий орган управління	Управлінський персонал				
		Керівники			Спеціалісти	Службовці
		Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3		
1. Тип структури управління		Лінійна				
2. Чисельність управлінського персоналу, осіб (кількість органів управління, од)	1	1	3	-	2	-
	x	17%	50%	-	33%	-
3. Склад управлінського персоналу	Збори учасників	Директор	1) начальник відділу вирощування с/г культур 2) головний бухгалтер 3) директор зі збуту	-	1) бухгалтер 2) механік	-

4. Кількість лінійних зв'язків	1	4	1	-	3	-
	11%	45%	11%	-	33%	-
5. Лінійні зв'язки підпорядкування	Збори учасників-директор	1)директор - начальник відділу вирощування с/г культур 2)директор - головний бухгалтер 3)директор - директор зі збуту 4) директор - механік	1)головний бухгалтер-бухгалтер	-	1) начальник відділу вирощування с/г культур- робітники підрозділу рільництва (2 особи) 2) начальник відділу вирощування с/г культур- робітники насінневого підрозділу (2 особи) 3)начальник відділу вирощування с/г культур- робітники підрозділу зернових культур (2 особи)	-
6. Кількість працівників у лінійному підпорядкуванні, осіб	1	4	1	-	6	-
7. Середнє навантаження на одного лінійного керівника, осіб	1/1=1	4/1=1	1/3=0,3	-	6/2=3	-

З метою підтримки сталих позицій на освоєних ринках, виходу на нові ринку збуту, налагодження ефективного партнерства, стимулювання збуту та розширення асортиментної лінії, керівник підприємства повинен координувати діяльність усіх структурних підрозділів підприємства. Лінійне керівництво допомагає уникнути дублювання функцій та деформації інформації, яка надходить з різних підрозділів підприємства та призначена для прийняття управлінських рішень.

Зокрема за керівником підприємства закріплено наступні функції:

- Розробляти стратегічний план розвитку підприємства, тактичні цілі та оперативні завдання, враховуючи наявний потенціал підприємства, його

ринкові позиції, наявність матеріально - технічної бази, рівень конкурентоспроможності, можливі ринкові коливання та зміну кон'юнктури ринку.

- Оцінювати дані статистичної звітності та бухгалтерського обліку з основних господарських операцій.
- Брати безпосередню участь у формуванні трудового колективу підприємства.
- Забезпечувати позитивний соціально - психологічний клімат у колективі, шляхом використання специфічних методів і прийомів, соціальних програм.
- Надавати кожному працівнику можливість для саморозвитку, самовдосконалення, стимулювати працівників до трудової успішності та винахідливості.
- Відсіювати нерентабельні та нарощувати рентабельні галузі діяльності.
- Чітко розуміти свою галузеву нішу і постійно моніторити зміни, які відбуваються у ній.
- Використовувати маркетинг у своїй діяльності задля підтримки відповідно високого рівня конкурентоспроможності підприємства.
- Прагнути до інноваційного менеджменту задля підвищення конкурентних позицій.
- Бути вірним обраній місії організації та соціально орієнтованим управителем.

У своїй діяльності ТОВ «Агропартнери Рівне» використовує усі три типи стратегічного менеджменту: підприємницький, адаптивний і плануючий (табл.2.2).

**Таблиця 2.2. - Типи стратегічного менеджменту**

№	Тип менеджменту	Характеристика
1	Підприємницький	характеризується далекоглядністю керівника, який активно шукає нові можливості, йде на різні зміни і прийняття обґрунтованих рішень.

2	Адаптивний	ґрунтується на здійсненні обережних заходів реагування на проблеми і визначення можливостей їх поступового вирішення.
3	Плануючий	передбачає систематичний порівняльний аналіз, розробку стратегій і обґрунтування рішень.

Отже, ТОВ «Агропартнери Рівне» - це соціально орієнтоване сільськогосподарське підприємство, яке характеризується новітнім підходом до здійснення господарських операцій, з розвинутою на середньому рівні системою менеджменту та постійним бажанням удосконалюватися за рахунок пошуку нових шляхів розвитку. Усі вищеперераховані фактори в комплексі забезпечують хороші перспективи та позиції на ринку ТОВ «Агропартнери Рівне» на ринку аграріїв.

## **2.2. Аналіз ефективності управління ТОВ «Агропартнери Рівне»**

Одним з інструментів з'ясування реальної конкурентоспроможності підприємства є фінансово-економічний аналіз його діяльності. Фінансово-економічний аналіз - це сукупність специфічних методів і прийомів обробки економічної інформації, які дозволяють дати достовірну оцінку об'єкту дослідження, виявити тенденції його розвитку[8, с.28].

Економічний аналіз використовують для всебічної оцінки показників фінансово-господарської діяльності з метою виявлення невикористаних резервів, підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. В умовах ринкової економіки, ускладнення організаційних форм бізнесу, наявності комерційної таємниці, жорсткої конкуренції, зростає значення фінансово-економічного аналізу. Дані поточної інформації, бухгалтерської звітності самі по собі не можуть дати відповіді на запитання багатьох користувачів цієї ділової інформації. Тому цю інформацію слід обробити з допомогою спеціальних прийомів, що дає можливість отримати якісно-нову інформацію про фінансово - господарський стан підприємства. Така інформація дає можливість керівнику прийняти економічно - обґрунтовані

управлінські рішення[31, с.115].

Аналіз фінансових результатів включає в себе аналіз ефективності управління підприємством. Також він охоплює аналіз управлінського персоналу, аналіз витрат, прибутку, рентабельності та фінансового стану і виконується на основі даних фінансової звітності, а саме: форми № 1 „Баланс” та форми № 2 „Звіт про фінансові результати” [ Додатки А, Б, В, Г, Д, Е].

Основними завданнями аналізу фінансових результатів та фінансового стану підприємства є:

- оцінка можливостей одержання прибутку відповідно до наявного ресурсного потенціалу підприємства і кон'юнктури ринку;
- виявлення забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами і перевірка їх цільового використання;
- систематичний контроль за процесом формування прибутку і зміною його динаміки;
- визначення платоспроможності підприємства і ліквідності балансу;
- оцінка ефективності використання капіталу;
- оцінка оборотності капіталу;
- оцінка ділової активності підприємства;
- вироблення рекомендацій з підвищення ефективності системи керування прибутком;
- своєчасне виявлення і усунення недоліків у фінансовій діяльності підприємства [31, с.63].

Проведемо фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Агропартнери Рівне» за такими напрямками: аналіз витрат, прибутку, рентабельності та фінансового стану. Аналітичний період охоплює три останні роки: 2015, 2016, 2017. Дослідження діляться на два періоди: перший - порівнюються показники 2017 року з показниками 2015 року, другий - показники 2017 року порівнюються з показниками 2016 року. Проаналізуємо управлінський персонал та адміністративні витрати (табл. 2.3).

**Таблиця 3.1. – Аналіз управлінського персоналу та адміністративних витрат ТОВ «Агропартнери Рівне» у 2016-2019 роках**

№ п/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	Від 2018 року
1.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	Ч	35	39	41	41	6	2	2
2.	Середньооблікова чисельність управлінського персоналу, осіб	Ч упр.	13	13	13	14	1	1	1
2.1	- керівників	Ч кер.	10	10	10	10	0	0	0
2.2	- спеціалістів	Ч спец.	3	3	3	4	1	1	1
3.	Питома вага управлінського персоналу у загальній чисельності персоналу підприємства, %	Ч упр. / Ч * 100	37,14	33,33	31,71	34,16	-2,98	0,83	2,45
4.	Адміністративні витрати, тис. грн.	В адм..	3880	4113	4872	5640	1760	1527	768
5.	Питома вага адміністративних витрат в операційних витратах, %	В адм. / ОВ * 100	4,50	17,41	7,69	7,43	2,93	-9,98	-0,26
6	Витрати на оплату праці управлінського персоналу, тис. грн.	ФОП упр.	1858	2281	2945	3150	1292	869	205
7.	Питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу в адміністративних витратах, %	ФОП упр. / В адм. * 100	47,89	55,46	60,45	55,85	7,96	0,39	-4,6
8.	Питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу у загальній сумі витрат на оплату праці, %	ФОП упр. / ФОП * 100	45,41	46,48	46,13	46,25	0,84	-0,23	0,12

Середньооблікова чисельність персоналу стабільна на протязі 2017-2019 років, проте у 2015 році чисельність була нижчою в порівнянні. У 2019 році відбувся її приріст. Саме середньооблікова чисельність управлінського

персоналу є незмінною на протязі досліджуваних років, тільки у 2019 році вона дещо збільшилась. Витрати на оплату праці управлінського персоналу у 2019 році порівняно із 2016 роком зросли на 1292 грн, порівняно із 2017 роком - на 869 грн., у порівнянні з 2018 збільшилися на 205 грн.

Аналіз динаміки і структури операційних витрат дозволяє визначити усі витрати, які були здійсненні підприємством у ході його діяльності. Операційні витрати торгового підприємства включають витрати на реалізацію товарів та послуг, адміністративні витрати, витрати на оплату праці, витрати на збут та інші витрати (табл. 3.2).

Витрати є важливим показником, оскільки отримання будь-якого результату діяльності підприємств неможливе без понесення витрат. Аналіз динаміки та структур операційних витрат дає можливість виявити витрати, які мають найбільшу питому вагу, а отже впливають на динаміку витрат. У свою чергу аналіз динаміки витрат допомагає охарактеризувати тенденції їх зміни, розробити заходи їх оптимізації. Аналіз динаміки та структур операційних витрат наведений у таблиці 3.2.

**Таблиця 3.2. – Аналіз динаміки і структури операційних витрат ТОВ «Агропартнери Рівне» у 2016-2019 роках**

№з/п	Статті витрат	Роки								Відхилення					
		2016		2017		2018		2019		від 2016 року		від 2017 року		від 2018 року	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1.	Собівартість реалізованих послуг (С)	80143	92,87	16815	71,16	52369	82,71	63125	83,26	- 17018	- 9,61	46310	12,1	10756	0,55
2.	Адміністративні витрати (В адм)	3880	4,50	4113	17,41	4872	7,69	5640	8,93	1760	4,43	1527	-8,48	768	1,24
3.	Витрати на збут (В зб)	-	-	853	3,61	1839	2,90	2150	2,83	2150	2,83	1297	-0,78	311	- 0,07
4.	Інші операційні	2272	2,63	1849	7,82	4237	6,69	4897	6,45	2625	3,82	3048	-1,37	660	-0,24

витрати (В оп ін)															
Разом операційні витрати	86295	100	23630	100	63317	100	75812	100	- 10483	0	52182	0	12495	0	

Згідно даних наведених у таблиці ми спостерігаємо зниження рівня операційних витрат у поточному звітному році в порівнянні з 2016 роком на - 10489 тис. грн., при чому цей спад відбувається за рахунок падіння собівартості реалізованої продукції на -17018 тис. грн. або на -9,61%. Співставляючи дані 2019 та 2018 років ми бачимо дещо іншу ситуацію, а саме зростання рівня операційних витрат на 39687 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції зросла на 10756 тис. грн. або на 0,55% , в свою чергу адміністративні витрати піднялися на 768 тис. грн., тобто приріст на 1,24%, витрати на збут стали вищі на 311 тис. грн., або зменшились на 0,07% та інші операційні витрати підросли на 660 тис. грн., але також відсоткове відношення знизилось на 0,24%. Отже, спостерігається тенденція спаду рівня питомої ваги операційних витрат, крім собівартості реалізованої продукції та адміністративних витрат, що на нашу думку, є позитивним аспектом розвитку підприємства.

Аналіз витрат, допомагає оцінити ефективність використання всіх ресурсів підприємства, тобто визначити ступінь раціональності витрат та оцінки впливу факторів на їх обсяг, знайти можливості мінімізації затрат на виробництво та причини перевитрат, зібрати інформацію для підготовки планів і прийняття ефективних управлінських рішень у сфері затрат. Результати аналізу є базою для планування витрат.

Рівень ефективності господарської діяльності підприємства характеризують фінансові результати, отримані внаслідок цієї діяльності. Це можуть бути як прибуток, так і збитки. Прибуток є джерелом нарощування капіталу підприємства, створення фондів підприємства тощо. На основі прибутку підприємства визначається його рейтинг. Разом з тим, прибуток є інструментом управління діяльністю підприємства.



Тому для більш детального аналізу фінансового стану ТОВ «Агрнопартнери Рівне» досліджено економічні результати його діяльності (табл. 3.3)

**Таблиця 3.3. - Аналіз фінансових результатів діяльності  
ТОВ «Агропартнери Рівне» за 2016-2019 роки, тис. грн.**

№з/п	Показники	Позначення формула для розрахунку	Роки				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1.	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	<b>О</b>	96704	23863	79565	95321	-1383	71458	15756
2.	Інші операційні доходи, тис. грн.	<b>Д оп. ін.</b>	10911	23	4319	5167	-5744	5144	848
3.	Операційні витрати, тис. грн.	<b>ОВ</b>	86295	23630	63317	75812	-10483	52182	12495
4.	Результат від операційної діяльності, тис. грн.: - прибуток	<b>Поп = О + Д оп ін - Ов</b>	21320	256	20567	24676	3356	24426	4109
	- збиток								
5.	Фінансові та інші доходи, тис. грн.	<b>Д фін</b>	1059	30	309	324	-735	294	15
6.	Фінансові та інші витрати, тис. грн.	<b>В фін</b>	1078	263	166	175	-903	-88	9
7.	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.: - прибуток	<b>П = Поп + Дфін – Вфін</b>	21301	23	20710	24825	3524	24802	4115
	- збиток								
8.	Податок на прибуток, тис. грн.	<b>Под</b>							
9.	Чистий: - прибуток, тис.грн	<b>Пч=П-Под</b>	21301	23	20710	24825	3524	24802	4115
	- збиток								

Отже, проаналізувавши дані наведені в таблиці, можна зробити певні висновки, а саме: обсяг реалізованої продукції у 2019 році був більшим, ніж у 2018 році на 15756 тис. грн., що призвело до збільшення суми отриманого прибутку від операційної діяльності на 4109 тис. грн., фінансові доходи та витрати також підвищились на 15 тис. грн.. та 9 тис. грн. відповідно. Виходячи

з того, що всі показники мають позитивні значення, чистий прибуток отриманий підприємством став на 4115 тис. грн. більшим. Взагалі порівнюючи 4 роки, то хороша тенденція до зростання спостерігається у кожному році. Єдине, що порівнюючи 2019 рік та 2016, то бачимо, що 2016 мав більше значення, а саме собівартість впала у 2019 на -1383 тис. грн., порівнюючи з 2016, проте чистий прибуток суттєво збільшився.

Для оцінки ефективності господарської діяльності також використовують показники рентабельності – прибутковості чи дохідності капіталу, ресурсів чи продукції. Для характеристики рівня прибутковості чи збитковості й раціонального використання наявних засобів проаналізовано показники рентабельності ( табл. 3.4)

**Таблиця 3.4 – Аналіз показників рентабельності роботи  
ТОВ «Агропартнери Рівне» у 2016-2019 роках**

№/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1.	Рентабельність (+) або збитковість (-) операційних витрат, %	$R_{об} = \frac{П_{оп}}{ОВ} * 100$	24,71	1,08	32,48	32,55	7,84	31,47	0,07
2.	Рентабельність (+) або збитковість (-) продукції %	$R_{п} = \frac{П_{оп}}{О} * 100$	22,05	1,07	25,85	25,88	3,83	24,81	0,03
3.	Вартість активів (майна) підприємства, тис. грн.: - на початок року	$A_{поч}$	72850	87393	112704	112246	39396	24853	-458
	- на кінець року	$A_{кін}$	87393	112704	112246	142375	54982	29671	30129
	- середньорічна	$A = \frac{(A_{поч} + A_{кін})}{2}$	80121,5	100048,5	112475	127310,5	47189	27262	14835,5
4.	Вартість майна, утвореного за рахунок власного капіталу підприємства, тис. грн.:	$ВК_{поч}$	32993	54294	54317	75027	42034	20733	20710

	- на початок року								
	- на кінець року	<b>ВК<sub>кін</sub></b>	54294	54317	75027	82361	28067	28044	7334
	- середньорічна	<b><math>ВК = (ВК_{поч.} + ВК_{кін}) / 2</math></b>	43643,5	54305,5	64672	78694	35050,5	24388,5	14022
5.	Рентабельність (+) або збитковість (-) активів (майна), %	<b><math>P_a = П_ч / A \cdot 100</math></b>	26,59	0,02	18,41	19,5	-7,09	19,48	1,09
6.	Рентабельність власного (+) або збитковість (-) капіталу, %	<b><math>P_{вк} = П_ч / ВК \cdot 100</math></b>	48,81	0,04	32,02	31,55	-17,26	31,51	-0,47

Згідно даних наведених в таблиці, спостерігається найвищий рівень рентабельності підприємства у 2019 році та складає 32,55 %, що більше за 2016 рік на 7,84 % , за 2017 на 31,47 та 2018 на 0,07%. Рентабельність продукції має найкращий рівень також у 2019 році, а найгірше становище спостерігається у 2017 році, що становить лише 1,07%. Стосовно рівня рентабельності активів та капіталу підприємства, то найбільш сприятлива ситуація наведена у 2018 та 2019 роках. Зменшення рівня рентабельності активів у 2017 році може свідчити про падаючий попит на продукцію підприємства й про перенагромадження активів. У 2017 році кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати 0,04 копійки чистого прибутку, то у 2016 році – 48,81, у 2018 - 32,02, а у 2019 - 31,55.

Головною метою фінансової діяльності підприємства є отримання прибутків шляхом збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, нарощування власного капіталу й забезпечення стійкого фінансового стану. Для цього необхідно постійно підтримувати платоспроможність і рентабельність підприємства, а також оптимальну структуру активу та пасиву балансу [1,с.169].

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство повинно мати певне майно, яке належить йому на правах власності чи володіння. Усе майно, яке належить підприємству і відображене в його балансі, становить його активи.

Для того, щоб зробити однозначні висновки про причини зміни структури активів підприємства в бік збільшення частки оборотних засобів даної пропорції в структурі активів, проводиться детальний аналіз розділів і окремих статей активу балансу.

Оцінка майнового стану підприємства дає можливість визначити абсолютні і відносні зміни статей балансу за певний період, відстежити тенденції їх зміни і визначити структуру фінансових ресурсів підприємства.

За даними балансу (Форма №1) визначається вартість усього майна підприємства на певну звітну дату. Доцільним є проведення аналізу динаміки та структури майна (табл.3.5) за 2016-2019 роки.

**Таблиця 3.5. - Аналіз динаміки та структури майна (активів)  
ТОВ «Агропартнери Рівне» у 2016-2019 роках**

№/п	Складові майна	Станом на кінець року								Відхилення					
		2016		2017		2018		2019		від 2016 року		від 2017 року		від 2018 року	
		тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
	Майно всього (А) у тому числі	8739 3	100	1127 04	100,00	11224 6	100	142375	100	54982	-	29671	-	30129	-
1	Необоротні активи (НА)	2131 4	24,39	1826 6	16,21	18872	16,81	22018	15, 46	704	-8,93	3752	-0,75	3146	-1,35
2	Оборотні активи (ОА)	6607 9	75,61	9443 8	83,79	93374	83,19	120357	84, 53	54278	8,92	25919	0,74	26983	1,34
			100	100	100		100		0		0		0		
2.1	Запаси (З)	1022 2	15,47	5095 8	53,96	63343	67,84	110612	91, 9	10039 0	76,43	59654	37,94	47269	24,06
2.2	Дебіторська заборгованість і одержані векселі (ДЗ)	5569 3	84,27	3520 9	37,28	29729	31,84	9691	8,7 6	- 46002	- 75,51	- 25518	- 28,52	-20038	- 23,08
2.3	Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції (ГК + ПФІ)	58	0,09	159	0,17	16	0,02	54	0,0 4	-4	-0,05	-105	-0,13	38	0,02
2.4	Витрати майбутніх періодів	3	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Інші оборотні	103	0,16	8112	8,59	286	0,31	315	0,2	212	0,06	-7797	-8,37	29	-0,09

	активи								2						
4	Необоротні активи та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-							

Отже, проаналізувавши дані таблиці 3.5, бачимо, що майно підприємства у 2016-2019 роках збільшується, з 87393 тис. грн.. до 142375 тис. грн., але у 2018 році вартість майна зменшилась на 458 тис. грн.. Відбувається спадання вартості НА у 2017, але потім зростання у 2017-18 роках. Порівнюючи 2018 з 2019 роком на 3146 тис. грн.,але зменшення питоми ваги -1,35%. Спостерігається підвищення оборотних активів за рахунок стрімкого збільшення рівня запасів, який у 2019 році становить 120357 тис. грн., що на 26983 тис. грн.. більше, ніж у 2018 році та на 25919 тис. грн. ніж у 2017 році. Питома вага запасів у оборотних активах зросла з 15,47 % у 2016 році до 91,9 %- 2019 році. Збільшення вартості запасів має позитивний характер тільки у тому випадку, якщо не відбувалося зниження оборотності запасів. У протилежному випадку це є негативним явищем. Також відбувається позитивний спад дебіторської заборгованості у порівнянні з 2016-17 роками на -46002 тис. грн (-75,51%) та на -25518 тис. грн.(- 28,52% ) відповідно, та у 2019 році становить 9691 тис. грн., зменшення дебіторської заборгованості свідчить про поліпшення розрахунків підприємства з покупцями та іншими дебіторами.

Стаття грошові кошти та поточні інвестиції на протязі трьох звітних періодів має найменшу питому вагу у складі валюти балансу. Структура активів з високою питомою вагою заборгованості та низькою вагою грошових коштів свідчить про проблеми, які пов'язані з маркетинговою політикою підприємства, а також про не грошовий характер розрахунків.

Аналіз статей активу та пасиву бухгалтерського балансу дозволяє простежити динаміку змін: загальної вартості майна, оборотних коштів, величини дебіторської заборгованості, суми вільних грошових коштів, вартості власного та позикового капіталу, величини довгострокових кредитів та позик та ін.

Тому для більш повного аналізу майна ТОВ «Агропартнери Рівне» необхідно також оцінити стан основних засобів за допомогою показників оцінки майнового стану підприємства (табл. 3.6).

**Таблиця 3.6. - Аналіз динаміки та структури фінансових ресурсів  
ТОВ «Агропартнери Рівне» у 2016-2019 роках**

№ з/п	Складові фінансових ресурсів	Станом на кінець року								Відхилення					
		2016		2017		2018		2019		від 2016 року		від 2017 року		від 2018 року	
		тис грн	%	Тис грн	%	Тис грн	%	Тис грн	%	тис грн	%	Тис грн	%	тис грн	%
	Майно (фінансові ресурси) всього (А) у тому числі:	87393	100	112704	100	112246	100	142375	100	54982	0	29671	0	30129	0
1	Власний та прирівняний до нього капітал (ВК)	54294	62,13	54317	48,19	75027	66,84	82361	40,44	28067	-21,69	28044	-7,75	7334	-26,44
2	Позиковий капітал (зобов'язання)	33099	37,87	58387	51,81	37219	33,16	60014	59,56	26915	21,69	1627	7,75	22795	26,44
			100		100		100		100		0		0		0
2.1	Довгострокові зобов'язання (Довг Зоб)	8234	24,88	8234	14,10	8234	22,12	8234	15,02	0	-9,86	0	0,92	0	-7,1
2.2	Поточні зобов'язання (ПЗ)	24865	75,12	50153	85,90	28985	77,88	51780	84,97	26915	9,85	1627	-0,93	22795	7,09
3	Доходи майбутніх періодів		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Згідно даних наведених у таблиці 3.6, власний капітал підприємства зростає та у 2019 році становить 82361 тис. грн., що у порівнянні з 2018 роком більший на 7334 тис. грн. Питома вага позикового капіталу у майні підприємства у 2018 році становить 33,16% ( 37219 тис. грн.) , а у 2017 має 51,81% ( 58387 тис. грн.), у 2016 37,8% (33099 тис. грн.), 2019 році найвище значення 59.56% ( 60014 тис. грн.)

Довгострокові зобов'язання мають сталі значення у розмірі 8234 тис. грн., але їх питома вага у позиковому капіталі відрізняється і у 2016- 2019

роках становить 24,88 %, 14,10 % , 22,12 % та 15,02 відповідно. Рівень поточних зобов'язань не має певної тенденції зростання чи спаду. Найбільше поточних зобов'язань перед підприємством постало у 2019 році та становило 51780 тис. грн., що більше на 22795 тис. грн.. ніж у 2018 році. Левова частка позикового капіталу займають поточні зобов'язання, які коливаються від 75,12% у 2016 році та 84,97 % у 2019 році.

Фінансовий стан підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки засоби, що вкладені в активи підприємства, трансформуються в реальні грошові кошти, а також залежить від того, як ефективно на підприємстві використовують його активи. Тому доцільним є розрахунок показників ефективності використання майна наведені (табл. 3.7).

**Таблиця 3.7. - Аналіз оборотності оборотних активів ТОВ «Агропартнери Рівне» у 2016-2019 роках**

	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1.	Обсяг реалізованої продукції	<b>О</b>	96704	23863	79565	95321	-1383	71458	15756
2.	Оборотні активи, тис.грн: на початок року	<b>ОА поч</b>	50640	66079	94438	93374	42734	27295	-1064
	- на кінець року	<b>ОА кін</b>	66079	94438	93374	120357	54278	25919	26983
	- середні	<b>ОА =(ОАкін +ОА поч)/2</b>	58359,5	80258,5	93906	106865,5	48506	26607	12959,5
3.	Операційні витрати, тис.грн	<b>ОВ</b>	86295	23630	63317	75812	-10483	52182	12495
4.	Запаси, тис.грн: - на початок року	<b>З поч</b>	42230	10222	50958	63343	21113	53121	12385
	- на кінець року	<b>З кін</b>	10222	50958	63343	114025	103803	63067	50682
	- середні	<b>З = (Зпоч +Зкін)/2</b>	26226	30590	57150, 5	88684	62458	58094	31533,5
5.	Дебіторська заборгованість і одержані векселі, тис.	<b>ДЗ поч</b>	8290	55693	35209	29729	21439	-25964	-5480



	грн								
	- на початок року								
	- на кінець року	<b>ДЗ кін</b>	55693	35209	29729	9691	-46002	-25518	-20038
	- середні	<b>ДЗ = (ДЗпоч +ДЗ кін)/2</b>	31991,5	45451	32469	19710	- 12281,5	-25741	-12759
6.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	<b>К об= О/ОА</b>	1,66	0,30	0,85	0,89	-0,77	0,59	0,04
7.	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	<b>Т= 360/К об</b>	217	1211	425	404	187	-807	-21
8.	Коефіцієнт оборотності запасів	<b>К об з =ОВ/З</b>	3,29	0,77	1,11	0,85	-2,44	0,08	-0,26
9.	Тривалість одного обороту запасів, днів	<b>Т з = 360 / К об з</b>	109	466	325	423	314	-43	98
10	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	<b>К об деб = О/ДЗ</b>	3,02	0,53	2,45	4,83	1,81	4,3	2,38
11	Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	<b>Т деб =360/К об деб</b>	119	686	147	74	-45	-612	-73

Згідно даних таблиці 3.7. спостерігається, що найбільша ефективність використання оборотних активів у 2016 р. на кожну гривню оборотних активів продано товарів на суму 1,66 гривні і тривалість одного обороту оборотних активів становить 217 днів. Найнижчий рівень ефективності даного показника у 2017 році становить 0,30 і з тривалістю одного обороту - 1211 днів, У 2019 році -0,89, що на 0,04 більше за попередній рік, та показник оборотності – 404 дні. Тривалість обороту загального капіталу залежить від його органічної будови - співвідношення основного та оборотного капіталу. Чим більша частка основного капіталу в загальній величині, тим повільніше він обертається, та навпаки, за умов збільшення питомої ваги оборотних активів прискорюється загальне обертання капіталу. Тобто у 2019 році повний цикл виробництва та оборотності підприємства дорівнював 0,89 раз або 404 дні на один цикл. Про ефективність управління запасами неможливо зробити однозначні висновки,

оскільки у 2016 році коефіцієнт становить 3,29 із тривалістю одного обороту 109 днів, у наступному році рівень його різко падає до 0,77 і 466 дня, у 2018 році даний показник знову піднімається до позначки 1,1 із оборотом у 325 днів, а у 2019 році 0,85 - оборот 423 дні. Оборотність дебіторської заборгованості у 2016-2019 роках становить 3,02, 0,53 , 2,45 та 4,83 обороти відповідно. Таким чином, по результатам усіх показників найефективніше підприємство працювало у 2016 році, а найгірший рівень роботи спостерігається у 2017 році.

Використовуючи методику розрахунку показників фінансової стійкості, та на основі даних балансу підприємства дамо оцінку фінансової стійкості ТОВ «Агропартнери Рівне» (табл. 3.8).

**Таблиця 3.8. - Аналіз фінансової стійкості  
ТОВ «Агропартнери Рівне» у 2016-2019 роках**

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Станом на кінець року				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1.	Коефіцієнт автономії (незалежності), %	$K_{авт} = \frac{ВК}{А} * 100$	62,13	48,19	66,84	57,84	-4,29	9,65	-9
2.	Коефіцієнт фінансової залежності (концентрації позикового капіталу), %	$K_{фз} = 100 - K_{авт}$	37,87	51,81	33,16	42,16	4,29	-9,65	9
3.	Коефіцієнт мобільності активів, %	$K_{моб а} = \frac{ОА}{А} * 100$	75,61	83,79	83,19	75,05	-0,56	-8,74	-8,14
4.	Коефіцієнт фінансової стійкості, %	$K_{фін ст} = \frac{(Вк+ДовгЗоб)}{А} * 100$	71,55	55,50	74,18	63,6	-7,95	8,1	-10,58

Чим вище рівень першого показника та нижче другого, тим стійкішим є фінансове положення підприємства. Тобто, у даному випадку ТОВ

«Агропартнери Рівне» у 2019 році фінансувався за рахунок власного капіталу на 57,84% та залученого на 42,16%, у 2018 році на 66,84 % власного капіталу та залученого на 33,16%, що є кращим результатом ніж у минулі роки. Так у 2016 році власні кошти залучалися на 62,13%, а у 2017 році всього на 48,19%. Відповідно при зростанні частки власного капіталу зменшується коефіцієнт фінансової залежності та збільшується коефіцієнт фінансової стабільності. Висока мобільність говорить про те, що підприємство може змінити структуру активів протягом короткого періоду часу.

Фінансовий стан підприємства в короткостроковій перспективі оцінюється показниками ліквідності, які характеризують можливість своєчасних та повних розрахунків по короткостроковим зобов'язанням перед контрагентами.

Доцільним є розрахунок таких показників ліквідності досліджуваного підприємства: загальний коефіцієнт покриття, проміжний коефіцієнт ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності (табл. 3.9).

**Таблиця 3.9 - Аналіз ліквідності**

**ТОВ «Агропартнери Рівне» у 2016-2019 роках**

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Бажане значення	Роки				Відхилення		
				2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1.	Загальний коефіцієнт ліквідності	<b>К л заг = ОА/ПЗ</b>	$\geq 2$	2,7	1,9	3,2	2,06	-0,64	0,16	-1,14
2.	Проміжний коефіцієнт ліквідності	<b>К л пром = (ГК+ПФІ+ДЗ)/ПЗ</b>	$\geq 0,7$	2,2	0,7	1,0	0,8	-1,4	0,1	-0,2
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	<b>К абс л = (ГК+ПФІ) /ПЗ</b>	$\geq 0,2$	0,0023	0,0032	0,0006	0,01	0,0077	0,0068	0,0094

Загальний коефіцієнт ліквідності характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільш легко реалізованої

частини активів - оборотних коштів. Нормальним значенням даного коефіцієнта вважається 1,5 - 2,5, але не менше 1. В 2019 році даний показник становив 2,06, що є оптимальним значенням і дозволив ТОВ «Агропартнери Рівне» повністю забезпечити свої короткострокові зобов'язання. Варто зауважити, що загальний коефіцієнт ліквідності протягом 2016-2019 років знаходиться у межах теоретично допустимого значення. Проміжний коефіцієнт ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів - грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. В 2016 році даний показник дорівнював 2,2, 2017 – 0,7, 2018 – 1,0, 2019 - 0,8. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Даний показник повинен перевищувати 0,2. В 2016-2019 роках він становив менше 0,2 що свідчить про погану платоспроможність фірми за своїми зобов'язанням.

### **2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Агропартнери Рівне»**

#### ***2.3.1 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Агропартнери Рівне»***

Підприємство - це відкрита система, і його розвиток залежить від зовнішнього середовища (його також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів). Зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожне підприємство, а на всі одразу. Це не означає, що їхній вплив менший за вплив факторів безпосереднього оточення. Необхідність дослідження проблеми взаємодії підприємства і зовнішнього середовища обумовлена формуванням нової концепції управління підприємством як відкритої системи,

внутрішня стабільність якої залежить від умов зовнішнього середовища. Навіть, якщо в самому підприємстві не відбувається ніяких змін, постійні зміни навколишнього середовища чинять суттєвий вплив на результати його діяльності. Це викликає необхідність проведення постійного моніторингу стану зовнішнього середовища підприємства, який розглядається як невід'ємна складова частина стратегічного планування. [27, с.253].

Аналіз конкуренції – важливий напрямок маркетингових досліджень, що має на меті уточнення питань привабливості ринків і використовується для вироблення стратегій фірми в області виробництва і збуту.

Контроль за конкурентами дає можливість задовольнити специфічні запити покупця і споживача раніше і краще за інших підприємств. Знаючи сильні і слабкі сторони конкурентів можна оцінити їх потенціал та цілі, теперішню і майбутню стратегію. Це дозволяє підприємству стратегічно точно сконцентрувати свою увагу на тому напрямку, де конкурент слабший. Таким чином, можна розширити свої власні переваги в конкурентній боротьбі.

На ринку функціонування ТОВ «Агропартнери Рівне» існують такі конкуренти:

**1. Корпорація «Сварог Вест Груп»** є аграрна компанія, що об'єднує підприємства, розташовані в Хмельницькій, Чернівецькій, Житомирській, Рівненській областях, і працюють у всіх сферах сільського господарства. Земельний банк корпорації становить 80 тис. га.

Підприємство працює у таких основних напрямках:

- рослинництво (вирощування зернових, зернобобових, цукрового буряку, нішевих культур);
- тваринництво (молочне тваринництво);
- насінництво (сучасний насінневий завод з очистки, калібрування, протруєння та фасування насіння продуктивністю 15 т/год);
- зберігання продукції (9 сучасних ХПП загальною потужністю 400 тис. тонн);

- сучасні МТС (парк самохідної сільгосптехніки налічує більше 600 одиниць);
- точне землеробство.

Високих показників у роботі вдається досягти завдяки використанню інноваційних технологій:

- лабораторії аналізу ґрунтів;
- елементів точного землеробства;
- авторського програмного забезпечення для онлайн-контролю польових робіт та ресурсів.

Для обробки ґрунту діють сучасні комплекси техніки, розроблені фахівцями компанії у співпраці з міжнародними партнерами.

За показниками врожайності корпорація займає лідируючі позиції в Україні, компанія перемогла у всеукраїнському конкурсі «Агровиробник року-2014»

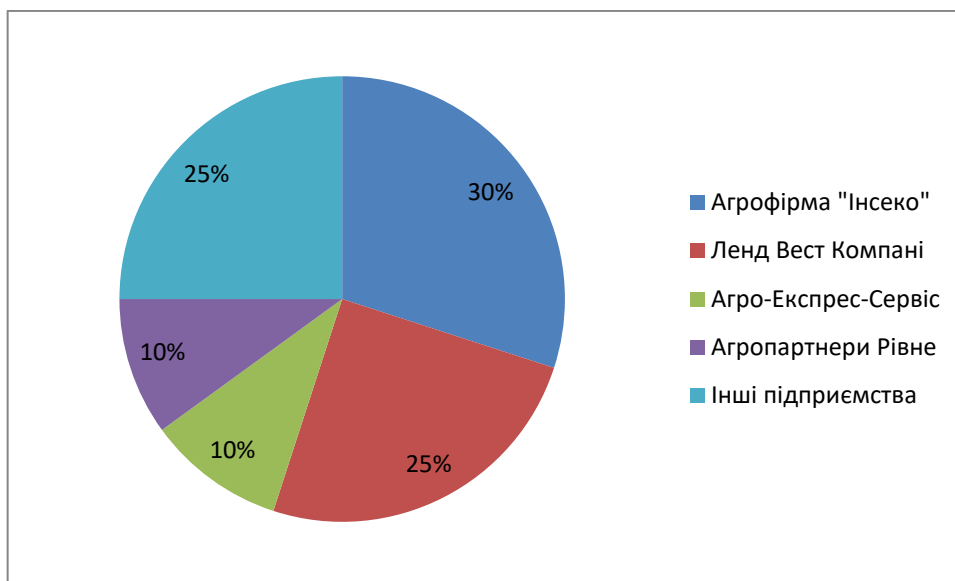
**2. ТОВ «Дедденс Агро»** розташований у Рівненській обл., смт. Гоща. основним напрямком діяльності підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Підприємство орендує близько 4000 га землі. Господарство забезпечене високопродуктивною сільськогосподарською технікою вітчизняного та іноземного виробника.

**3. ТОВ "Ленд Вест Компані"** сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю "Ленд Вест Компані" займаються вирощуванням зернових культур та продажем сільськогосподарської техніки.

Підприємство орендує близько 4000 га землі. Має лабораторію, атестовану на виконання робіт з оцінки якості ґрунтів.

Вище вказані підприємства є конкурентами ТОВ «Агропартнери Рівне», тому моє підприємство зважає на діяльність цих товариств. Ще існує на Рівненщині багато дрібних сільськогосподарських товариств, які не несуть великої загрози ТОВ «Агропартнери Рівне», вони займають близько 20 % сільськогосподарської діяльності Рівненщини.

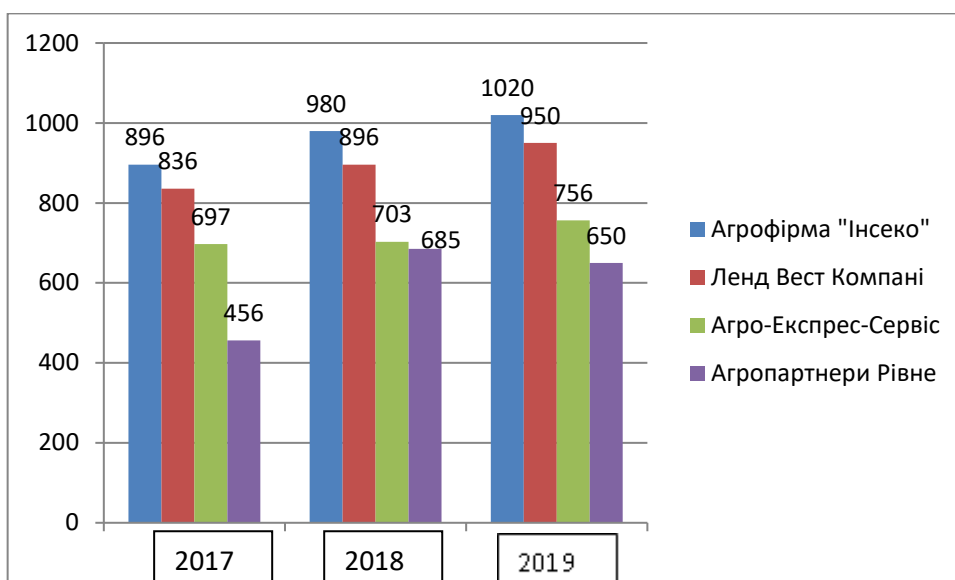
Головні конкуренти ТОВ «Агропартнери Рівне» займають таку частку на ринку (рис.2.2).



**Рис.2.2. Частка підприємств на ринку, %**

Підприємство ТОВ «Агропартнери Рівне» займає не значну частку на ринку по Рівненській області, оскільки в порівнянні зі своїми конкурентами має менші обсяги територій у власному користуванні або орендовані, відповідно і менші обсяги урожаю.

Реалізацію обсягів продукції зокрема зернових культур (пшениці) можна побачити на (рис 2.3.) як підприємства ТОВ «Агропартнери Рівне», так і його конкурентів.



**Рис. 2.3. Обсяги реалізації пшениці 2017-2019 роки**

Із діаграми видно, що на підприємстві ТОВ «Агропартнери Рівне» спостерігається тенденція до збільшення, за винятком останнього 2019 року, коли обсяги реалізації зменшилися. Провівши цей аналіз ми дізналися, що ціна на реалізовану продукцію зокрема пшеницю нижча в ТОВ «Агропартнери Рівне», ніж у конкурентів хоча якість на високому рівні. Як з'ясувалося, у досліджуваного підприємства відсутня реклама, набагато менша площа земельних ділянок, на яких можна засіяти пшеницю, ніж у конкурентів, застаріла техніка, відповідно більшу площу посіву обробити буде неможливо, великий тиск з боку держави.

Інформація про конкурентів, згрупована за певними показниками, допоможе фірмі краще зрозуміти стратегію конкурентів, методи їх виробничо-збутової, торгівельної, цінової діяльності. Сегментація ринку за конкурентами дозволить підприємству більш ясно уявити свої конкурентні переваги, визначаючи сильні і слабкі сторони.

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Агропартнери Рівне» побудований на основі загальноприйнятої класифікації чинників, а саме чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на господарську діяльність підприємства та є передумовами як позитивних, так і негативних змін.

При аналізі конкурентоспроможності підприємства була застосована методика складання й аналізу експертних оцінок. Для кожного окремого фактора конкурентного середовища виділялися найбільш істотні критерії. Результати експертного опитування були зведені в таблиці по кожному окремому фактору (табл. 2.12.).

Аналіз чинників мікро та макросередовища проведемо за допомогою бальної оцінки впливу кожного чинника на ТОВ «Агропартнери Рівне» та його конкурентне оточення, з наступним розрахунком індексу стійкості кожного з підприємств до дії чинників.



**Таблиця 2.12 – Фактори конкурентоспроможності  
ТОВ «Агропартнери Рівне»**

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Агропартнери Рівне»»	Конкуренти		
		Корпорація «Сварог Вест Груп»	ТОВ «Дедденс Агро».	ТОВ "Ленд Вест Компані"
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ПРОДУКТ</b>	3	4	2	1
Якість	2	1	3	4
Унікальність	4	2	3	1
Захищеність сертифікатами	3	4	1	2
<b>ЦІНА</b>				
Прейскуратна	1	4	2	3
Процент знижки	4	3	2	1
Форма і термін платежу	4	2	1	3
Умови кредиту	3	4	1	2
<b>КАНАЛИ ЗБУТУ</b>				
Форми збуту:				
торгові посередники	2	3	4	1
оптові посередники	1	4	3	2
дилери	3	2	1	4
ступінь охоплення ринку	3	4	2	1
Ефективність:				
Система контролю запасів	2	3	4	1
Система транспортування	4	3	1	2
<b>ПРОСУВАННЯ ПРОДУКТУ НА РИНОК</b>				
Індивідуальний продаж	3	2	1	4
Стимул для споживачів	1	3	4	2
Навчання і підготовка персоналу	1	1	4	3
збутових служб	0	4	2	3
<b>ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК</b>	<b>44</b>	<b>53</b>	<b>41</b>	<b>45</b>

Зробивши порівняльний аналіз за основними факторами відносно провідних конкурентів можна зробити висновок, що ТОВ «Агропартнери Рівне» є конкурентоспроможним підприємством, оскільки:

1. продукція високоякісна;
2. відповідає всім технічним параметрам та вимогам;
3. підприємство завжди іде на зустріч конкурентам.

Отже, ТОВ «Агропартнери Рівне» займає середні позиції на ринку, має хороші перспективи розвитку.

### ***2.3.2. Визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Агропартнери Рівне»***

Сьогодні для успішного функціонування промислового підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від знання ринку та уміння правильно використовувати ту чи іншу ситуацію.

Для досягнення поставлених цілей керівництву підприємства важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства. Внутрішні слабкі сторони дозволяють підприємству використовувати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони вказують на можливі небезпеки з боку зовнішнього оточення, які можуть виникнути, якщо керівництво не зробить запобіжні заходи.

Як ефективний інструмент аналізу поточного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства використовують так званий SWOT-аналіз. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз.

SWOT – аналіз має такі особливості:

1) суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;

2) ймовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);

3) швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

Конкурентоспроможність ТОВ «Агропартнери Рівне» буде визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Нині відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства, тому у більшості випадків використовується системний підхід оцінки конкурентоспроможності.

У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є:

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками конкурентоспроможності продукції;
- методи, засновані на теорії конкурентних переваг;
- методи бенчмаркінгу.

Для кращої оцінки конкурентних переваг, проведемо визначення конкурентного профілю ТОВ «Агропартнери Рівне» за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера (найвищий бал приймаємо за 5), див.табл.2.13.

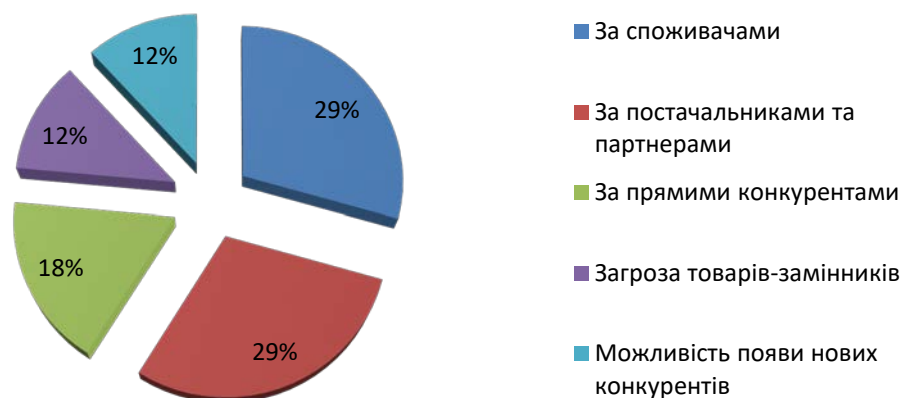
- 1) оцінку споживачів;
- 2) оцінку постачальників;
- 3) оцінку конкуренції в галузі між прямими конкурентами;
- 4) оцінку загрози товарів-замінників;
- 5) оцінку можливості появи нових конкурентів у галузі.

**Таблиця 2.13.- Фактори впливу на конкурентний профіль сільськогосподарських підприємств**

№	Фактори конкуренції	Бали
<b>1. Ситуація в галузі(вплив прямих конкурентів)</b>		

1.1	Число й потужність сільськогосподарських підприємств, що конкурують на аграрному ринку	3
1.2	Зміна платоспроможності попиту	3
1.3	Ступінь стандартизації товару, пропонованого на ринку	5
1.4	Витрати переключення клієнта з одного виробника на іншого	2
1.5	Уніфікованість сервісних послуг щодо товару в галузі	4
1.6	Бар'єри виходу з ринку	1
1.7	Бар'єри проникнення на ринок	4
1.8	Стратегії конкуруючих фірм (поведінка)	3
1.9	Привабливість ринку даного продукту	2
<b>Середній бал</b>		<b>3</b>
<b>2. Вплив потенційних конкурентів</b>		
2.1	Труднощі входу на галузевий ринок	2
2.2	Доступ до каналів розподілу	2
2.3	Галузеві переваги	2
<b>Середній бал</b>		<b>2</b>
<b>3. Вплив споживачів</b>		
3.1	Платоспроможність потенційних споживачів(беремо до уваги специфіку аграрної продукції)	5
3.2	Значимість товару для споживача	5
3.3	Стандартизація товару	5
<b>Середній бал</b>		<b>5</b>
<b>4. Вплив товарів-замінників</b>		
4.1	Можливість появи товарів замінників	1
4.2	Витратомісткість товарів-замінників у секторі сільського господарства	4
4.3	Попит на товари-замінники	1
<b>Середній бал</b>		<b>2</b>

На основі таблиці відобразимо за допомогою діаграми вплив кожного чинника у відсотковому вираженні (рис.2.4).



**Рис.2.4.** Діаграма конкурентного профілю ТОВ «Агропартнери Рівне»,%

Проаналізувавши діаграму, можна зробити наступні висновки: налагодженні каналу збуту та закупівлі продукції, обладнання - збільшують обсяги т/о, підвищують результати господарської діяльності, співпраця з науково-дослідними установами дозволяє адекватно реагувати на зміни та інновації, що відбуваються у динамічному зовнішньому середовищі, в тому числі на аграрному ринку.

Для кращої оцінки конкурентних переваг варто порахувати індекс стійкості ТОВ «Агропартнери Рівне» та його конкурентів до дій чинників мікросередовища та до деталізованих чинників внутрішнього середовища (табл.2.14 та табл.2.15).

**Таблиця 2.15. - Аналіз мікросередовища**

Показник	Вага показника	«Сварог Вест Груп»		ТОВ «Агропартнери Рівне»		ТОВ «Дедденс Агро»		ТОВ «Колос-Інвест»	
		Бал	Зведена оцінка	Бал	Зведена оцінка	Бал	Зведена оцінка	Бал	Зведена оцінка
1.конкуренти	0,5	9	4,5	5	2,5	6	3	6	3
2.споживачі	0,25	8	2	5	1,25	6	1,5	6	1,5
3.партнери і постачальники	0,25	8	2	5	1,25	6	1,5	6	1,5
Всього:	<b>1</b>	-	<b>8,5</b>	-	<b>5</b>	-	<b>6</b>	-	<b>6</b>

Розрахуймо індекс стійкості до дії чинників мікросередовища для базового підприємства(ТОВ «Агропартнери Рівне»):

$$I_{ст}^{бл}=5/10=0,5$$

- цей індекс відображає стійкість до дії чинників мікросередовища, його оптимальне значення дорівнює 1.

Розрахуймо індекс стійкості до дії чинників мікросередовища для конкурента №1(«Сварог Вест Груп»):

$$I_{ст}^{к1}=8,5/10=0,85$$

Розрахуймо індекс стійкості до дії чинників мікросередовища для конкурента №2(ТОВ «Дедденс Агро»):

$$I_{ст}^{к2}=6/10=0,6$$

Розрахуймо індекс стійкості до дії чинників мікросередовища для конкурента №3 (ТОВ «Колос-Інвест»)

$$I_{ст}^{к3}=6/10=0,6$$

Аналізуючи дію чинників мікросередовища можна стверджувати, що «Сварог Вест Груп» значно випереджає конкурентів, це свідчить про те, що у підприємства більш налагоджені і стійкі зв'язки з поставниками, партнерами та споживачами і воно може з упевненістю дивитися у майбутнє. В порівнянні індекс стійкості підприємства для ТОВ «Агропартнери Рівне» є найнижчим, і тому підприємству потрібно зміцнювати свої ринкові позиції, залучаючи нових партнерів, розширюючи свої ринки збуту та зберігати гарні відносини з цільовою споживчою аудиторією.

**Таблиця 2.16.** - Аналіз деталізованих чинників внутрішнього середовища

Показник	Вага показника	«Сварог Вест Груп»		ТОВ «Агропартнери Рівне»		ТОВ «Дедденс Агро»		ТОВ «Колос-Інвест»	
		Бал	Зведена оцінка	Бал	Зведена оцінка	Бал	Зведена оцінка	Бал	Зведена оцінка
1.Зміна ціни на продукцію	0,05	8	0,4	6	0,3	7	0,35	7	0,35

2.Асортимент продукції	0,05	9	0,45	5	0,25	6	0,3	6	0,3
3.Якість	0,2	9	1,8	5	1	7	1,4	7	1,4
4.Імідж	0,05	9	0,45	5	0,25	5	0,25	5	0,25
5.Стимулювання збуту	0,05	9	0,45	6	0,3	7	0,35	7	0,35
6.Мобільність в задоволенні потреб споживачів	0,05	8	0,4	6	0,3	7	0,35	7	0,35
7.Наявність розгалуженої дистрибуторської мережі	0,2	8	1,6	4	0,8	5	1	5	1
8.Ділова репутація	0,1	9	0,9	6	0,6	7	0,7	7	0,7
9.Організаційна ефективність	0,05	9	0,45	5	0,25	6	0,3	6	0,3
10.Виконання індивідуальних замовлень споживачів	0,2	7	1,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4
<b>Всього:</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>8,3</b>	<b>-</b>	<b>4,45</b>	<b>-</b>	<b>5,4</b>	<b>-</b>	<b>5,4</b>

Розрахуймо індекс стійкості до дії деталізованих чинників мікросередовища для базового підприємства ТОВ «Агропартнери Рівне»:

$$I_{ст}^{бл} = 4,45/10 = 0,445$$

- цей індекс показує стійкість підприємства до дії деталізованих чинників внутрішнього середовища, які безпосередньо визначають рівень задоволення потреб споживачів, рівень партнерських відносин та здатність протистояти конкуренції, його оптимальне значення дорівнює 1.

Розрахуймо індекс стійкості до дії деталізованих чинників мікросередовища для конкурента №1 («Сварог Вест Груп»):

$$I_{ст}^{к1} = 8,3/10 = 0,83$$

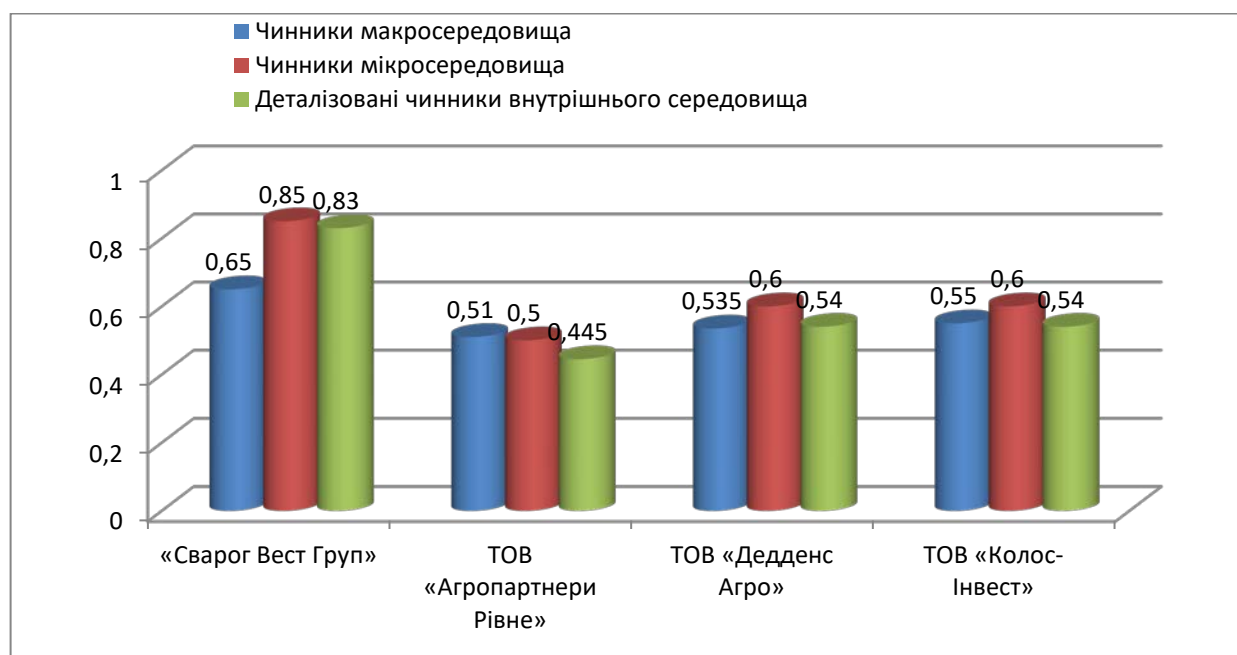
Розрахуймо індекс стійкості до дії деталізованих чинників мікросередовища для конкурента №2 (ТОВ «Дедденс Агро»):

$$I_{ст}^{к2} = 5,4/10 = 0,54$$

Розрахуймо індекс стійкості до дії деталізованих чинників мікросередовища для конкурента №3 (ТОВ «Колос-Інвест»)

$$I_{ст}^3 = 5,4/10 = 0,54$$

Деталізований аналіз макро та мікросередовища показав (рис.2.5), що ТОВ «Агропартнери Рівне» є більш вразливим до дії зовнішніх та внутрішніх негативних факторів у порівнянні з конкурентами, необхідно враховувати загрози, що можуть виникнути.



**Рис.2.5.** Індеси стійкості підприємств-конкурентів

Для оцінки сильних і слабких сторін підприємства застосовують SWOT-аналіз. Основна мета SWOT-аналізу – ідентифікувати і класифікувати всі важливі фактори за чотирма напрямками [41, с.143].

За результатами характеристики ринкових можливостей підприємства на засадах SWOT-аналізу, можна визначити конкурентоздатність підприємства, його здатність протистояти тиску з боку конкурентів (табл.2.17).

ТОВ «Агропартнери Рівне» має деякі переваги, які є поштовхом до нових можливостей, а саме: диференціації діяльності, виходу на нові ринки збуту, заповнення ринкових ніш, пошук нових інвесторів, постачальників та потенційних споживачів, гармонізації усіх фінансово-господарських процесів



та отримання максимального прибутку, шляхом оптимізації затрат матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Поряд з можливостями, варто звернути увагу і на загрози, які постали перед підприємством. Причиною цих загроз є певні чітко визначені недоліки у роботі підприємства, над усуненням яких проводиться постійна аналітична та практична робота.

Мінімізація недоліків та максимізація переваг допомагає господарству стабільно отримувати дохід, заручитися підтримкою споживачів та постачальників, розвиватися на ринку аграріїв на визначеній, чітко окресленій території.

Проведемо такий вид аналізу на основі діяльності підприємства ТОВ «Агропартнери Рівне» (табл. 2.17).

**Таблиця 2.17. - SWOT — аналіз ТОВ «Агропартнери Рівне»**

<u>Потенційні внутрішні переваги</u>	<u>Потенційні внутрішні недоліки</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• чималий досвід роботи на українському ринку;</li> <li>• наявність постійного клієнта;</li> <li>• тенденція до монополізму;</li> <li>• вища за середню обізнаність про стан ринку;</li> <li>• добре вивчений ринок та потреби споживача;</li> <li>• надання широкого асортименту послуг;</li> <li>• індивідуальний підхід до кожного клієнта;</li> <li>• використання різних видів страхування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість недостатнього контролю за діяльністю організації, що характерно для підприємства;</li> <li>• потенційна можливість банкрутства під час кризи;</li> <li>• часткова сезонність роботи підприємства;</li> <li>• конкуренція на ринку;</li> </ul>
<u>Потенційні зовнішні можливості</u>	<u>Потенційні зовнішні загрози</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• розширення організації;</li> <li>• при необхідності здача в оренду майна;</li> <li>• розширення комунікацій;</li> <li>• перекваліфікація персоналу;</li> <li>• вихід на нові ринки з новими послугами;</li> <li>• завоювання зарубіжного ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансова криза;</li> <li>• поява нового сильного конкурента;</li> <li>• банкрутство;</li> <li>• інфляція;</li> <li>• зміни в смаках споживачів;</li> <li>• збільшення податків та тиску з боку держави.</li> </ul>

Поряд з можливостями, варто звернути увагу і на загрози, які постали перед підприємством. Причиною цих загроз є певні чітко визначені недоліки у

роботі підприємства, над усуненням яких проводиться постійна аналітична та практична робота.

Мінімізація недоліків та максимізація переваг допомагає господарству стабільно отримувати дохід, заручитися підтримкою споживачів та постачальників, займати стабільні конкурентні позиції на ринку аграріїв на визначеній, чітко окресленій території.

### **2.3.3 Система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агропартнери Рівне»**

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції [13, с.53].

Мета управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агропартнери Рівне»:

- стати центром компетенції для підприємств сільськогосподарського напрямку.

Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агропартнери Рівне» спрямоване на:

- високу конкурентоспроможність продукції і ефективність вирощування с/г культур;

- раціональне використання наявних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;

- вирощування с/г культур, що відповідають прийнятним стандартам та вирощування екологічно чистої продукції;

- створення робочих місць і належного мотиваційного механізму для високопродуктивної праці персоналу;

- покращення умов праці;

- формування механізмів протистояння, шляхом синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на аграрному ринку.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агропартнери

Рівне» є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Агропартнери Рівне» є весь трудовий колектив, який об'єднаний спільною метою та мотивацією до праці, але головні функції менеджменту виконують власники, директори, керівники підрозділів. (табл.2.18).

**Таблиця 2.18.** – Характеристика посадових функцій працівників ТОВ «Агропартнери Рівне»

№	Посада	Функції
1	Власники підприємства (генеральний та виконавчий директори)	Визначають основні стратегічні орієнтири підприємства, формують стратегію розвитку бізнесу та підтримання і покращення високих показників конкурентоспроможності, визначають вектор руху підприємства, виходячи з матеріально-технічної бази на підприємстві. Координують роботу усіх підрозділів, здійснюють нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам, забезпечують використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства
2	Заступник директора	Координують роботу керівників підрозділів на «Агропартнери Рівне», визначають разом з ними планові показники діяльності, встановлюють бажані терміни виконання поставлених завдань, мотивують працівників до покращення результатів праці, перебувають у постійному пошуку підвищення продуктивності праці, шляхом налагодження тісних контактів з економічно вигідними партнерами та постачальниками. Займаються розробкою стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети та цілей підприємства.
3	Керівники відділів	Виконують ринково-організаційні функції, формують тактики реалізації стратегічних рішень, складають плани і графіки реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності по його окремих структурних підрозділах, звітуються
4	Увесь інший персонал (робітники, агрономи, підрядники, водії і тд.)	Якісно виконують чітко поставлені перед ними завдання, забезпечуючи високі показники господарської діяльності ТОВ «Агропартнери Рівне»

Управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Агропартнери Рівне» здійснюється у три етапи (табл.2.19).

**Таблиця 2.19. - Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агропартнери Рівне»**

№	Етап	Функції
1	<i>Аналіз мікро та макросередовища</i>	Здійснення зовнішнього та внутрішнього аналізу, SWOT-аналіз, визначення ключових факторів успіху, оцінка конкурентного потенціалу
2	<i>Розробка конкурентних стратегій</i>	Постановка конкурентноорієнтованих цілей підприємства, визначення стратегій формування конкурентних переваг, розробка стратегії забезпеченості конкурентоспроможності ТОВ «Агропартнери Рівне», вибір поведінкових стратегій
3	<i>Реалізація конкурентних стратегій</i>	Визначення поточних завдань і виконання запланованих дій, максимізація факторів успіху, оцінка результативності та ефективності обраної стратегічної поведінки, корегування відхилень, оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю

Стратегічна мета ТОВ «Агропартнери Рівне» - це збільшення конкурентних позицій на ринку аграріїв, виконання якої можливе з урахуванням стратегічних переваг підприємства (табл. 2.20).

Мета стратегічного управління ТОВ «Агропартнери Рівне» - це побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

Здійснення стратегій управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агропартнери Рівне» направлено на виконання стратегічних планів і підтримку стратегічного контролю.

Проектування процесу стратегічного менеджменту починається з визначення місії ТОВ «Агропартнери Рівне» яка полягає в опрацюванні широкого спектра умов для досягнення цілей і реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю.

Стратегія конкурентоспроможної діяльності підприємства - завоювання лідируючих позицій на аграрному ринку вирощування зернових та технічних культур, вихід на зовнішні ринки.

Місія ТОВ «Агропартнери Рівне» забезпечує єдність напрямків діяльності управлінського персоналу, консолідує інтереси працюючих, підвищує рівень зобов'язань підприємства.

Таблиця 2.20 – Стратегічна орієнтація ТОВ «Агропартнери Рівне»

		<i>Стратегічні переваги</i>	
		<i>Неповторність продукції з точки зору споживача</i>	<i>Переваги у співробітництві</i>
<i>Стратегічна мета</i>	<i>Вся галузь</i>	<i>Диференціація</i>	<i>Лідерство у сфері витрат</i>
		<p>Орієнтуючись на великі підприємства-лідери на ринку, з високим ступенем диференціації діяльності та великими обсягами виробництва, ТОВ «Агропартнери Рівне» намагається забезпечувати так само високі прибутки підприємству, які в свою чергу, полегшують стосунки з постачальниками.</p> <p>Ступінь лояльності до підприємства з боку споживачів досить високий, оскільки продукція має високу якість та є безпечною для подальшого використання, не містить хімічно шкідливих речовин, оскільки усі виробничо-технологічні процеси супроводжуються високою наукомісткістю.</p> <p>Усі вищепераховані переваги створюють високі входні бар'єри на ринок аграріїв.</p>	
		<p>ТОВ «Агропартнери Рівне» маю гнучку цінову політику. Ціни на продукцію встановлюються відповідно до цін конкурентів, з можливістю зміни, відповідно до кількості закупівель та характеру закупівельних угод.</p> <p>Підприємство постійно працює над оптимізацією праці. Рентабельні галузі забезпечують фінансування, менш рентабельних або нових для підприємства.</p> <p>Систематично переглядається витратомісткість кожного виробничого процесу і розробляються можливі шляхи скорочення використання ресурсів.</p> <p>Систематичні інноваційні впровадження, залучення у роботу нових агрегатів та техніки, наявність новаційної техніки потребують звичайно значних фінансових інвестицій та залучення позикових коштів.</p> <p>Проходять процеси постійної раціоналізації використання людського фактору на підприємстві.</p>	

Стратегічні програми, які ставить перед собою ТОВ «Агропартнери Рівне» з метою утримання високого рівня конкурентоспроможності:

- впровадження інноваційних технологій;
- нарощування темпів виробництва молока;
- оновлення матеріально-технічного забезпечення;
- удосконалення форм і методів господарювання і управління;

- зайнятості місцевого населення;
- здійснення природоохоронних заходів.

У стратегічних програмах конкретизується конкурентоспроможна місія ТОВ «Агропартнери Рівне», які розробляються на основі спеціальних досліджень технологічного розвитку і вивчення ринкової кон'юнктури. Прийняттю стратегії передують детальний аналіз зовнішнього середовища, на підставі якого визначається можливий ефект, фінансовий ризик і ціль підприємства. Наступним кроком є оцінка альтернативних варіантів досягнення сформульованих цілей і завдань, вибір найкращого з них для подальшої реалізації. ТОВ «Агропартнери Рівне», комбінуючи, використовує усі види стратегій: корпоративну, бізнесову та функціональну, враховуючи їх економічну доцільність та ефективність. Керівники структурних підрозділів націлюють свою діяльність відповідно до стратегій у межах яких вони функціонують(табл.2.21).

**Таблиця 2.21. - Стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агропартнери Рівне»**

№	Стратегії	Зміст стратегії
1	Корпоративна	визначає, якими діловими пропозиціями буде займатися ТОВ «Агропартнери Рівне», наскільки ці пропозиції відповідають задачам зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Визначаються конкурентні переваги ТОВ «Агропартнери Рівне» на основі багатопланового підходу до управління і розробки довгострокових планів
2	Бізнесова	концентрує увагу на кращих засобах досягнення успіху при реалізації ділових пропозицій, націлена на визначення типу переваг на ринку, передбачає заходи у відповідь на зміну зовнішніх умов і ринкової ситуації
3	Функціональна	спрямована на окремі види діяльності: виробництво (вирощування), маркетинг, фінансування, управління трудовими ресурсами, бухгалтерський облік, дослідження і розвиток, регулювання процесів виробництва, має підтримувати стратегію управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агропартнери Рівне» ділового рівня. На цьому рівні безпосередньо втілюють у життя обрані стратегії підтримання високого рівня конкурентоспроможності ТОВ СПІ „Ім.Воловікова” .

Стратегічними картами, що забезпечують систематичність управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агропартнери Рівне» на найближчий період, накреслено чіткі цілі в кожній із сфер діяльності, зокрема, визначено ряд СБО та передбачено впровадження стратегічних проектів.

Зокрема на ТОВ «Агропартнери Рівне» виконуються наступні вимоги:

- ✓ загальні цілі та завдання підприємства чітко визначені;
- ✓ стратегії їх досягнення розроблені та підкріплені різноманітними оперативно-тактичними планами та програмами;
- ✓ використовується централізована система планування;
- ✓ роботи поділено на окремі елементарні операції;
- ✓ суб'єкт інтересу - група, колектив або вся організація;
- ✓ свобода для організації, суверенітет організації.

За допомогою вищеперерахованих вимог проявляються основні переваги ТОВ «Агропартнери Рівне» як стабільність роботи та високий рівень продуктивності, а також стабільно високий рівень управління конкурентоспроможністю.

## **РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ РІВНЕ»)**

### **3.1 Визначення структури заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства у сучасних умовах господарювання**

Глобалізаційні події, що відбуваються в світі на фоні економічної кризи заставляють підприємства шукати нових шляхів досягнення високих показників продуктивності та ефективності. Досягнення цього передбачає перформатування систем управління на користь нових, більш продуктивних. Заснованих на інноваційній активності. Аграрні підприємства належать до тієї сфери, в якій інновації дають дуже швидкий ефект, оскільки є слабо впровадженими і в більшості мають пасивний імітуючий характер. Завдання аграрних підприємств в Україні сьогодні – це реалізувати потенціал, який дає їм світова продовольча криза – оновити нові технології та ринки збуту продукції і зайняти важливе місце в ніші продовольчого забезпечення країн світу.

Наразі основним інструментом, який забезпечує стимулювання та розвиток інноваційних процесів аграрному підприємництві області, є Комплексна програма розвитку аграрного підприємництва, що проголошує створення сприятливих умов для малого та середнього підприємництва, підвищення його конкурентоспроможності, зростання інвестиційної та інноваційної активності серед своїх головних цілей [10, с. 230].

Функції управління конкурентоспроможністю підприємства:

- аналіз показників, що характеризують конкурентоспроможність продукції, потенціал та ринкову активність підприємства;
- планування - розробка стратегії з метою покращення конкурентної позиції підприємства на ринку;



- організація заходів щодо реалізації розробленої конкурентної стратегії;
- мотивація персоналу підприємства за допомогою матеріального та морального стимулювання працівників для досягнення конкурентних переваг;
- контроль за виконанням розробленої конкурентної стратегії підприємства, регулювання діяльності в тому розумінні, що через нього здійснюється узгодження дій різних підрозділів підприємств і координація різних напрямів діяльності для забезпечення високої ефективності конкурентних переваг.

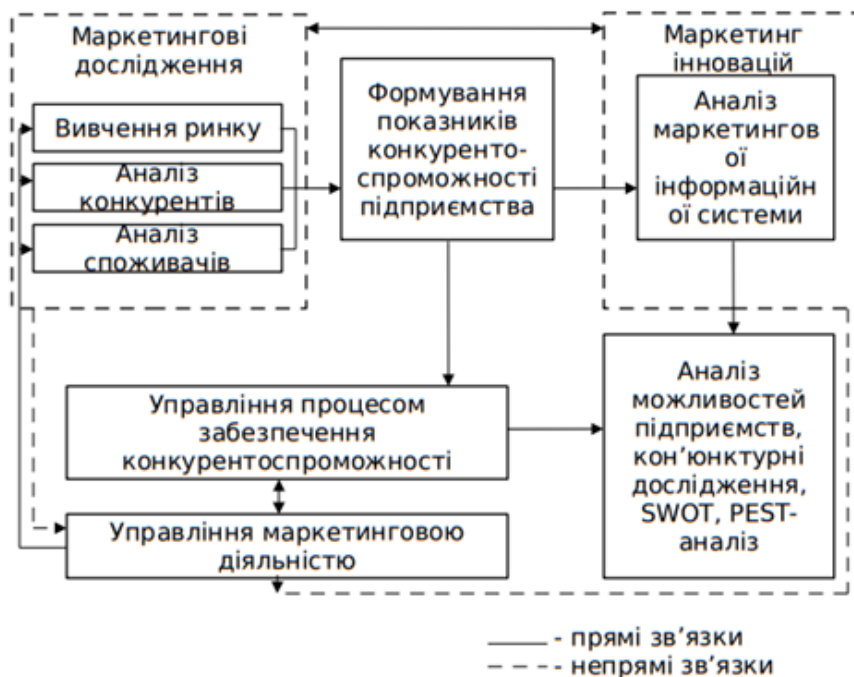
В таблиці 3.1 у вигляді матриці представлено функції управління конкурентоспроможністю підприємства в розрізі основних напрямів діяльності підприємства, що дозволяє більш детально описати процес отримання конкурентних переваг.

**Таблиця 3.1 - Функції управління конкурентоспроможністю підприємства у розрізі напрямів діяльності**

	Фінанси	Виробництво	Технологія та НДДКР	Персонал	Маркетинг
Аналіз	Рівень витрат та прибутковості, показники платоспроможності, фінансування	Матеріалоємність, обсяг виробництва, собівартість, фондоозброєність	Здатність фірми керувати змінами, патенти й авторські права, рівень технології	Чисельність персоналу, професійні якості, рівень кваліфікації, продуктивність праці	Якість продукції та обслуговування, темпи росту цін, ефективність реклами, збутової політики, рівень постачання
Планування	Планування обсягу фінансових ресурсів, їх ефективного розподілу та використання, складання планів фінансового розвитку	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів, визначення рецептури, технології	Розробка проектів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу, планування кар'єри персоналу, освітні і кваліфікаційні програми	Планування обсягу та асортименту продукції, формування ефективної збутової політики, розробка заходів щодо забезпечення належного іміджу продукції та підприємства

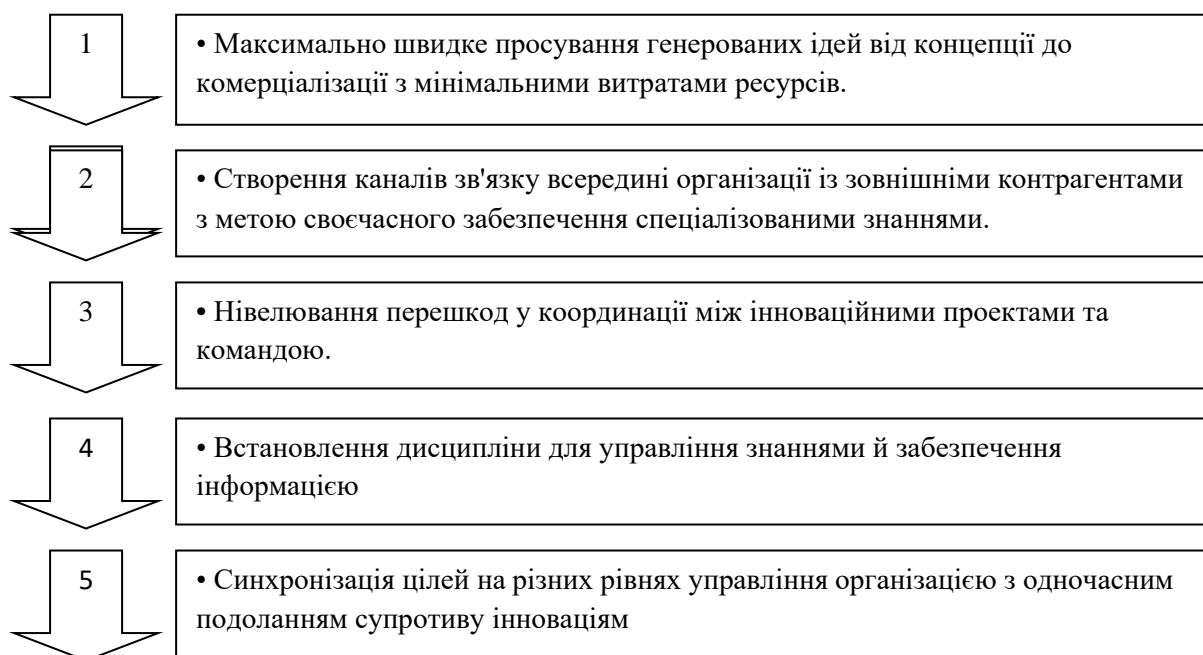
Організація	Побудова ефективної фінансової структури підприємства, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації підприємства, впровадження нових прогресивних технологічних процесів	Розробка оптимальної організаційної структури підприємства	Проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів розробка маркетингових стратегій
Мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів	Перевірка відповідності продукції, виробничих умов, процесів виробництва чинними стандартами і технічними умовами	Облік витрат на проведення НДДКР, контроль за термінами виконання етапів робіт та джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу перевірка доцільності розподілених повноважень	Контроль за виконанням річних планів збуту, прибутковості та ефективності маркетингових заходів
Регулювання	Систематизовані та впорядковані корегувальні дії різних підрозділів підприємства протягом всього процесу управління конкурентоспроможністю та їх координація за різними напрямками діяльності. Інтерпретація причин відхилень плану від факту і розробка пропозицій щодо зменшення відхилень. Розробка заходів впливу за основними напрямками господарської діяльності підприємства, спрямованих на підтримання належного рівня конкурентоспроможності підприємства та можливості його підвищення				

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє використання маркетингу. В контексті процесу управління її позначено на рис. 3.1. Як бачимо, саме використання цінової й товарної політики, розроблення маркетингових заходів, торгової марки, ефективне управління каналами розподілу продукції й комплексу просування є основними кроками у впровадженні маркетингових заходів.



**Рис. 3.1.** Роль маркетингу в управлінні процесом забезпечення конкурентоспроможності [14, с. 237]

Інноваційна система підприємств сільськогосподарського спрямування є елементом загальної організаційно-економічної системи, яка при достовірній та грамотній побудові, а в подальшому і практичного використання буде приносити ефект через виконання наступних функцій (рис. 3.2).



**Рис. 3.2.** Функції реалізації інноваційної системи аграрного підприємництва

Аналізуючи стан та рівень управління конкурентоспроможністю, сильні та слабкі сторони в діяльності ТОВ «Агропартнери Рівне», його ринкові можливості та загрози можна зробити висновок, що найдоцільніше обрати „Стратегію, яка спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства на основі використання маркетингових можливостей та інноваційного менеджменту”. Обґрунтувати такий вибір можна, наголосивши на тому, що сильні сторони не є радикальними і можуть підтримувати діяльність підприємства. А для того, аби досягти успіху необхідні зміни, яких можна досягти прийнявши новизну в організації діяльності та намагаючись позбавитись від усіх негативних впливів.

ТОВ «Агропартнери Рівне» є конкурентоспроможним, враховуючи усі сильні сторони діяльності, у тому числі висококваліфікований персонал, доступні ціни на продукцію, розвинену технічну базу.

Проте потрібно враховувати і недоліки в управлінні конкурентоспроможністю ТОВ «Агропартнери Рівне». Для цього ми проаналізували усі наявні недоліки та склали шляхи їх вирішення для виведення підприємства на новий рівень ефективності діяльності (табл. 3.1.).

**Таблиця 3.2 – Недоліки в управлінні конкурентоспроможністю та шляхи їх усунення**

№	Недоліки управління конкурентоспроможності	Шляхи усунення недоліків конкурентоспроможності
1	2	3
1	На підприємстві відсутня чітка модель ціноутворення	Розробити модель цінової стратегії і тактики підприємства. Яка б враховувала: - сезонність; - обсяг покупки; - особу покупця (разова купівля, постійний покупець, тощо); - ціни на продукцію у підприємств – конкурентів тощо
2	Рекламі, як значущому фактору в процесі збуту, не надається необхідної уваги	Виконати дослідження з метою визначення ставлення споживачів до продукції підприємства. За результатами дослідження визначити

		«вузькі місця» та обрати оптимальні засоби реклами. Розробити графік подання рекламних оголошень. Провести рекламну компанію відповідно заздалегідь встановленого і затвердженого графіка. Оцінити рівень ефективності рекламної компанії.
4	Планування здійснюється на інтуїтивному рівні без використання спеціального програмного забезпечення та без дотримання правил стратегічного планування	Обрати стратегію, яка найбільш гармонійно сприяла б подальшому розвитку підприємства.
5	Маркетингові дослідження практично не виконуються, мають місце лише деякі елементи дослідження. обов'язків.	Включити до функціональних обов'язків директора зі збуту виконання маркетингових досліджень ринку та використання інформації, яка отримана в результаті виконання цих досліджень, формування маркетингових планів та маркетингової політики
6	На підприємстві немає чітко розробленої програми стимулювання збуту	Розробити програму стимулювання збуту для: <ul style="list-style-type: none"> <li>- посередників (оптових та роздрібних) із урахуванням сезонності. В даному випадку мова йде про бонуси, кредитні програми (програми відстрочення платежу за отриманий товар), знижки тощо;</li> <li>- працівників товариства, які виконують збутову функцію.</li> </ul>

Втілюючи стратегію в життя необхідно зазначити її пріоритетні напрямки:

- збільшення обсягу вирощування в зв'язку зі збільшенням обсягу реалізації;
- продавати продукцію через більшу кількість торгових представників – це потрібно для того, щоб продукція на застоювалася в складах;
- впровадження інновацій;
- удосконалення техніки, яка працює на полях, за рахунок купівлі нових ефективніших агрегатів;
- залучення іноземних експертів у консультації, переймання досвіду;
- створення маркетингового відділу на підприємстві та концентрація зусиль на реалізації стратегії;

▪ розробка маркетингового плану заходів, який передбачав би концентрацію зусиль на переконанні інвесторів, що саме дане підприємство є економічно ефективним та перспективним для інвестиційної діяльності.

### **3.2 Практичні рекомендації з удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства**

Підвищення конкурентоспроможності кожного окремого підприємства є результатом не тільки локальних дій на мікроекономічному рівні, але, значною мірою, і наслідком активізації діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності на галузевому, регіональному та державному рівнях.

В системі нової стратегічної концепції, програма удосконалення системи управління поділена періоди часу. Кожен з періодів має визначену мету та загальну стратегію. Ця стратегія поділяється на заходи, які можуть включати один або більше кроків. Це стосується головним чином негайних та короткострокових заходів. Для середньо- та довгострокових заходів такий самий ступінь деталізації на цей час не є можливим, він з'явиться та викристалізується з часом.

Цілі розроблено на короткостроковий, середньо- та довгостроковий періоди.

Усі визначені цілі, реалізуються шляхом чіткої координації роботи персоналу в цілому по підприємству і окремо по функціональних службах, а також передбачають виконання певного комплексу заходів ( табл. 3.3).

**Таблиця 3.3. – Стратегії конкурентних позицій ТОВ «Агропартнери Рівне»**

№ з/п	Період	Цілі/завдання	Захід
1.	Короткостроковий	1)закріпити позицію у Рівненські області	1)удосконалення методів контролю якості вирощування продукції, використання новітніх технологій
		2)збільшити обсяги виробництва ріпаку та кукурудзу(зокрема, як	2)підвищення ефективності використання ОВФ,раціональний розподіл ресурсів, залучення фахівців.

		продуктів для виробництва біопалива)	
2.	Середньостроковий період	закупівля та введення в експлуатацію нових агрегатів та техніки	пошук інвесторів, аналіз та оцінка власної купівельної спроможності, фінансування однієї сфери діяльності, шляхом залучення виручкових коштів ін.
3.	Довгостроковий період	1) стати успішним виробником пшениці, ріпака, кукурудзи на Західній Україні та експортером	1) оренда більших земельних площ, активна маркетингова політика, налагодження зв'язків з новими споживачами
		2) упровадження інновацій	2) маркетингові дослідження ринку с/г продукції, використання концепцій інноваційного менеджменту

З даної таблиці, ми бачимо, що виконання короткострокових планів забезпечує майбутню реалізацію довгострокових.

Слід зауважити наступне:

При розробці стратегій обов'язково повинні враховуватися такі загрози:

- несприятливі кліматичні умови;
- поява нових конкурентів на ринку;
- недостатня врожайність;
- ін. невизначені умови.

При наявності ресурсів потрібно врахувати такі загрози:

- зменшення попиту на продукцію;
- втрата основних фірм-постачальників матеріалів та обладнання.

Використавши усі визначені у конкурентному аналізі можливості, підприємство зможе покращити свою результативність.

Також важливою складовою, запропонованих стратегій удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агропартнери Рівне» є інноваційний менеджмент, який передбачає нові підходи до управління як людьми, так і матеріально-технічною базою (табл.3.4).

Таблиця 3.4. – Інновацій потенціал ТОВ «Агропартнери Рівне»

Елементи інноваційного потенціалу підприємства	Інноваційний менеджмент	
	Базовий	Бажаний
<b>Оргструктура</b>	Лінійно-функціональна	Лінійно-функціональна з елементами програмно-цільових організаційних утворень, творчі команди
<b>Технологія</b>	Спеціалізоване технічне обладнання для масового виробництва	Гнучкі автоматизовані виробничі модулі (наращування нових технологій)
<b>Дослідно-конструкторські приміщення, відділи</b>	Спеціально спроектовані під певний проект, повна утилізація простору	Універсально типу, наявність резервних площ, можливість зміни компонування відділів
<b>Оплата праці</b>	Індивідуальна, підрядна	Почасово-преміальна, бригадна з використанням особистого вкладу
<b>Переміщення персоналу</b>	Мінімальне, в основному за ієрархічною градацією	Можливість горизонтальних, вертикальних переміщення, створення творчих бригад
<b>Система інформування персоналу</b>	Оперативна інформація про виконання завдань певним підрозділом	Докладне інформування про діяльність підприємств, його життя в цілому, проблеми та завдання у сфері інновацій
<b>Психологічний клімат</b>	Настроювання на вирішення завдань у рамках свого робочого місця	Настроювання на пошук рішень як оперативних, так і довгострокових, як у рамках робочого місця, так і поза його межами. Стимулювання інноваційного клімату, інноваційної активності.

Інноваційний менеджмент є джерелом створення інноваційного клімату на підприємстві. Інноваційна політика необхідна ТОВ «Агропартнери Рівне», враховуючи специфіку галузі та повільний розвиток аграрного сектору. Вона дозволить підприємству стрімко розвиватися та підвищувати прибутковість.

Впровадження інновацій є одним зі способів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Отриманий ефект інноваційної діяльності ТОВ «Агропартнери Рівне» з точки зору його конкурентоспроможності має три складові:

1) підвищення конкурентоспроможності продукції, що створює конкурентні переваги на найближчу і середньострокову перспективу;

2) прищеплення нових потреб, що створює конкурентні переваги на віддалену перспективу;

3) підвищення ефективності виробництва, що трансформує конкурентоспроможність товарної маси в конкурентоспроможність



підприємства.

Враховуючи усі переваги та недоліки фінансово-господарської діяльності, характер матеріально-технічної бази, профіль діяльності, ТОВ «Агропартнери Рівне», слід провадити наступні інноваційні зміни та заходи щодо розширення сільськогосподарської діяльності (табл.3.5).

Новації слід проводити поступово, виділивши основні, ті які можна реалізувати у середньостроковому періоді, тобто на провадження яких уже є фінансові, трудові та матеріальні ресурси. Поступове втілення інноваційних заходів у життя, передбачає отримання позитивного економічного ефекту. Грошові потоки від впровадження однієї інновації дозволять фінансувати іншу.

Розробляючи комплекс інновацій, було враховано усі слабкі сторони та змодельовані новації таким чином, щоб вони були прискорювачем росту можливостей підприємства, гарантом усунення слабких сторін, сприяли зведенню до нуля усіх загроз.

**Таблиця 3.5. – Інноваційна диверсифікація ТОВ «Агропартнери Рівне»**

№ п/п	Новація	Характеристика
1	Овочівництво, садівництво, тепличне господарство	Розглядається, як можлива новація. Однак не є першочерговою та не потребує реалізації у найближчі періоди.
2	Млинове устаткування, млини, міні-млини	Оснащення млинових елеваторних комплексів. Реалізація може проходити у середньостроковій перспективі і передбачає переробку зернових культур місцевого населення.

Стратегії підвищення управління конкурентоспроможністю, включають цілу низку заходів, щодо модернізації роботи ТОВ «Агропартнери Рівне». Вони є реальними для впровадження, враховуючи ресурсну забезпеченість підприємства, кваліфікаційний рівень працюючих та масштаби виробництва.

Економічний ефект - передбачає позитивні зміни у прибутковості, рентабельності окремих сфер діяльності підприємства та якісно-кількісній зміні фінансово-господарської діяльності в цілому.

ТОВ «Агропартнери Рівне» по мірі впровадження стратегій, зможе змінювати своє позиціонування на ринку та виходити на нові ринку збуту,

залучившись підтримкою нових сегментів.

Унікальні наукові винаходи у поєднанні з орієнтацією на провідні світові конструкторські рішення та технології, тісна співпраця з науково-дослідними інститутами дозволять підприємству конкурувати зі світовими лідерами у своїй галузі.

### **3.3 Економічне обґрунтування програми заходів із удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства**

Досвід економічно розвинутих країн свідчить, що одержання високих і сталих урожаїв сільськогосподарських культур можливе лише за істотної інтенсифікації технологій їх вирощування. Сутність інтенсивних технологій полягає у створенні оптимальних умов для вирощування польових культур з урахуванням природних факторів навколишнього середовища. Обов'язковими умовами вирощування сільськогосподарських культур за інтенсивними технологіями є висока культура землеробства, своєчасне і високоякісне виконання всіх технологічних операцій, чітке дотримання норм і строків застосування хімічних засобів захисту рослин, раціональне використання наявних добрив. В умовах Рівненщини основним природним домінуючим чинником, що впливає на рівень формування врожаю, є дефіцит опадів та нерівномірний їх розподіл протягом весняно-літнього періоду. Процес становлення і розвитку ринкових відносин потребує удосконалення й відродження високоефективних, прибуткових галузей, зокрема овочівництва.

В цьому проекті подано обґрунтування діяльності по вирощуванні овочів в сільськогосподарському підприємстві.

Овочівництво – важлива галузь сільськогосподарського виробництва, що постачає населенню країни незамінні харчові та дієтичні продукти харчування. Овочі багаті на вітаміни, мінеральні речовини, каротин. Споживання овочів сприяє поліпшенню обміну речовин, забезпечує нормальний розвиток і функціонування організму людини, підвищує його стійність проти

захворювань. Овочі використовують також, як сировину для переробної промисловості, де їх квасять, солять, маринують і консервують.

Сьогодні основна частина овочів виробляється особистими селянськими господарствами. Однак ці господарства не націлені на виробництво товарної продукції, а лише реалізують "надлишки". Бізнес-орієнтація господарства, тобто виробництво овочів для подальшої їх реалізації, дасть змогу підприємству отримати досить непоганий прибуток.

ТОВ «Агропартнери Рівне» вирощуватиме овочі належної якості з поступовою мінімізацією застосування отрутохімікатів та добрив. Вирощені овочі реалізовуватимуться за помірними цінами.

### **Аналіз ринку**

Основна частина овочів продається місцевим жителям, підприємцям та закритим закладам харчування (їдальні навчальних закладів, лікарень, військових частин тощо).

Для просування свого товару «Агропартнери Рівне» планує використовувати такі три схеми збуту своєї продукції:

1. Виробник => Клієнт. На цей канал збуту буде припадати 60 % обсягів реалізації овочів.
2. Виробник => Роздрібний торговець => Клієнт. Буде припадати 15%.
3. Виробник => Оптовий торговець => Клієнт. Буде припадати 25% від загального обсягу реалізації.

На другий та третій роки господарство планує збільшити обсяги реалізації по першому каналу до 75 %, і зменшити відповідно по другому та третьому каналах до 10 % та 15 %.

### **Характеристика підприємницької діяльності**

Для того, щоб отримувати прибуток, господарство вирощуватиме: капусту (ранню та пізню), томати, огірки, перець, буряки столові, моркву, цибулю та картоплю. Планується наголос зробити на вирощуванні томатів, перцю та безрозсадної цибулі. Реалізовуватиметься також розсада овочів.

З часом асортимент вирощуваних овочів розширюватиметься.

### **Основні способи просування продукції**

1. Реклама
2. Стимулювання збуту

До першого способу буде входити:

- ✓ Реклама в місцеву газету
- ✓ Реклама на радіо
- ✓ Рекламні листівки

До другого способу входить:

- ✓ Знижки цін для постійних клієнтів
- ✓ Знижки цін в залежності від об'єму придбаної продукції
- ✓ Надання зразків на пробу
- ✓ Спонсорські підтримки спеціальних заходів

### **Управління і власність**

Діяльність, пов'язана з вирощуванням овочів в сільськогосподарському підприємстві здійснюватиметься на власній земельній ділянці, виділеній для ведення особистого селянського господарства.

Перевагами такої організаційно-правової форми як особисте селянське господарство, є відсутність реєстрації, оподаткування, звітності, витрат на управління тощо. Господарство сплачуватиме лише земельний податок (у окремих випадках можливе звільнення й від нього).

В ТОВ «Агропартнери Рівне» працюватимуть лише працівники підприємства, які забезпечують виконання усього масиву робіт. В окремі періоди на правах добросусідської допомоги, натуральної оплати або й навіть поденної оплати праці підприємство може залучатись жителів села.

Позитивним також є відсутність витрат на заробітну плату, адже нею виступатиме чистий прибуток.

### **Планування діяльності**

Підприємство вирощуватиме овочі на власній земельній ділянці площею 2 га. (для початку). В подальшому планується приєднання паїв для збільшення площі, зайнятої під вирощування овочів та розширення асортименту продукції.

Для механізації на підприємстві достатньо техніки яка буде обробляти землі. Більшість культур висаджуватиметься безрозсадним способом.

Щодо затрат праці, то найбільшими вони будуть у літню (догляд) та осінню (збирання) пори року.

Діяльність господарства по вирощуванню овочів буде базуватись на інноваційній складовій, а саме – на ґрунтовних знаннях в галузі агрономії, а також використанні нових сортів рослин і поступовій мінімізації застосування отрутохімікатів та хімічних добрив. Важливу роль відіграватиме співпраця з виробниками насіння, дослідними інститутами, овочівниками-аматорами, а також вивчення зарубіжного досвіду по вирощуванню овочів.

### Фінансове планування

На початковому етапі вирощування овочів в сільськогосподарському підприємстві буде залучено 183050 тис. грн.

Планується купити культиватори Konner&Sohnen KS 9HP-1350G-3 26 650 грн. / за од. - 5 шт.) для механізації польових робіт (можливе залучення кредитних ресурсів).

Для того щоб реалізувати цей проект підприємству потрібно розрахувати витрати (табл. 3.6).

**Таблиця 3.6. - Розрахунок поточних витрат на виробничу програму**

Статті витрат	Сума витрат по кварталах, грн				Сума витрат за 1 рік	Сума витрат за 2 рік
	I	II	III	IV		
Техніка	133250				133250	-
Насіння	15500				15500	17000
Пальне		2300	2500	2500	7300	8900
Добрива		15000			15000	17000
Отрутохімікати			9000		9000	8000
Пакувальні засоби				3000	3000	3000
Всього					183050	68500
Виробнича собівартість					183050	68500

Проаналізувати чи буде прибутковим вирощування овочів на сільськогосподарському підприємстві з обмеженою відповідальністю ТОВ «Агропартнери Рівне» можна прослідкувати в (табл. 3.7).

**Таблиця 3.7. - Прибуток та рівень рентабельності виробничих витрат**

Показник, грн	Сума витрат по кварталах, грн.				Сума витрат за 1 рік	Сума витрат за 2 рік
	I	II	III	IV		
Виручка			16500	22150	38650	40000
Виробнича собівартість					183050	68500
Валовий прибуток					275000	295000
Чистий прибуток					91950	226500
Рівень рентабельності					15,23	430,65

В зв'язку з тим, що наші погодні умови є дуже мінливими і в літній період переважно посушливими, то підприємство планує придбати систему крапельного зрошення, на яке підприємству потрібно взяти кредит. Провівши аналіз ринку виробників крапельного устаткування, ТОВ «Агропартнери Рівне» вирішили, що найбільш прийнятною фірмою є Eurodrip (Греція). Розглянемо затрати на придбання крапельної установки в (табл. 3.8).

**Таблиця 3.8 – Затрати на крапельне зрошення системи Eurodrip**

№ п/п	Види комплектуючих	Одиниці виміру	Кількість одиниць	Ціна за одиницю, грн	Сума, грн
1	Трубка крапельна, Eolos	М	82500	1,10	90750
2	Рукав розвідний, 4 дюйми	М	600	60,25	36150
3	Фітинг під'єднувальний	М	450	6,12	2754
4	Фітинги ремонтні	М	270	6,13	1655,1
5	Регулятор тиску, 3 дюйми	Шт	1	3200	3200
6	Фільтр дисковий, 3 дюйма + удобрювальна головка з інжектором	Шт	1	6346,15	6346,15
7	Магістральна труба ОЦ-102	М	375	62	23250
8	Комплект переходів	Шт	4	310	1240
<b>Всього витрат на крапельне зрошення</b>					<b>489345,25</b>

Для втілення проекту господарству потрібен кредит у розмірі **489345,25 грн.**, який планується отримати в банку “Альфа-банк”. Наданий

кредит буде використаний для придбання крапельного зрошення системи “Eurodrip”. Строк надходження грошей на поточний рахунок ТОВ «Агропартнери Рівне» – перша декада липня 2020 року. Господарство здатне виконати умови банку, згідно з якими кредит буде наданий на строк 12 місяців під 30% річних. Нарахування та виплата відсотків буде проводитися щомісяця з моменту виплати кредиту. Основна сума боргу погашатиметься протягом 31.10.2020 – 31.10.2021.

Як заставу під кредит ТОВ «Агропартнери Рівне» пропонує трактори МТЗ – 80, та склад. Їх балансова вартість становить 471 000 грн.

Сплата боргу починається з 5-го місяця після отримання кредиту (вересень 2020 року) і буде здійснюватися рівними частинами щомісячно.

Виплата відсотків за перші чотири місяці користування кредитом буде здійснена у вересні 2020 року. Проаналізуємо графік погашення заборгованості в (табл. 3.9).

**Таблиця 3.9 - Графік погашення кредиту та виплата відсотків по ньому**

Періоди повернення кредиту	Строки здійснення платежу	Залишок не виплаченого кредиту, грн.	Сума основного боргу кредиту, який виплачується, грн.	Сума % за кредит, які сплачуються, грн.	Загальна сума до виплати, грн.
2020 рік	жовтень	<b>489345,25</b>	69906,5	13981,3	83887,8
	листопад	419438,75	69906,5	13981,3	83887,8
	грудень	349532,25	69906,5	13981,3	83887,8
2021 рік	січень	279625,75	69906,5	13981,3	83887,8
	лютий	209719,25	69906,5	13981,3	83887,8
	березень	139812,75	69906,5	13981,3	83887,8
	квітень	69906,25	69906,5	13981,3	83887,8
	<b>Всього</b>		<b>489345,25</b>	<b>97869,05</b>	<b>587214,3</b>

Звичайно під час реалізації проекту можуть виникнути ризики, які вплинуть на подальший розвиток діяльності (табл. 3.10).

**Таблиця 3.10 - Оцінка можливих ризиків**

<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Виробництво екологічно чистої продукції. Збільшення площі під вирощування овочів. Розширення асортименту овочів.	Поява конкурентів. Відсутність знань щодо технології вирощування овочів, що приведе до втрат урожаю.
<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Незаповненість відповідної ринкової ніші. Помірні ціни на овочі. Особливості організаційно-правової форми ТОВ «Агропартнери Рівне»	Залежність від погодних умов. Самостійний пошук посередників та споживачів.

Впровадження пропонованих рекомендацій дозволило підвищити основні фінансово-економічні показники: чистий дохід від реалізації, прибуток від реалізації, комерційна рентабельність, рентабельність власного капіталу, рентабельність маркетингу, що відображає ефективність запронованих шляхів удосконалення процесу забезпечення конкурентоспроможності, а саме інноваційні запровадження та розширення виробництва.



## ВИСНОВКИ

Конкуентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил, які відображають результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку.

Конкуентоспроможність підприємства - система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага даного виробника, по рівню задоволення споживачів продукцією, з урахуванням ефективності фінансово - господарської діяльності.

Для її характеристики використовується поняття порівняльних витрат, порівняльних переваг, порівняння конкурентних переваг, чинників управління та продуктивності використання ресурсів, конкурентного статусу підприємства.

Як можна зрозуміти з аналізу наведених визначень, основними ознаками конкурентоспроможності, як одного з критеріїв ефективності економічного суб'єкта є:

- *відносний (порівняльний) характер* – конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;

- *релевантний характер* критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

- *часовий характер (динамічність)* критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, зокрема: основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно,

вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії.

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності. При цьому менеджмент підприємства повинен:

- об'єктивно оцінювати існуюче положення організації;
- визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності;
- доводити необхідність змін;
- наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності.

ТОВ «Агропартнери Рівне» - це сільськогосподарське підприємство, основними видами діяльності якого є рослинництво (виробництво, переробка, закупівля та реалізація сільськогосподарської продукції). Місце знаходження ТОВ «Агропартнери Рівне»: Рівненська область, смт. Гоща, вул. Шевченка, 77.

На ТОВ «Агропартнери Рівне» передбачено лінійно-функціональну організаційну структуру управління. На підприємстві чітко розподілені повноваження і міра відповідальності по кожній посаді.

До органів управління ТОВ «Агропартнери Рівне» відносяться:

- Вищий орган управління - Загальні збори учасників;
- Виконавчий орган ТОВ «Агропартнери Рівне» - Директор;
- Контролюючий орган підприємства - Ревізійна комісія.

Вектор управлінської діяльності на ТОВ «Агропартнери Рівне» направлений на забезпечення якості в усіх аспектах діяльності підприємства. Маючи чітку орієнтацію на споживача при виробництві продукції, спираючись на лідерство керівника, в господарстві до системи управління якістю залучено весь персонал, чітко розподілені відповідальність, завдання і повноваження між працівниками. Управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Агропартнери Рівне» здійснюється систематично та комплексно, всі процеси взаємозв'язані і

розглядаються як єдина система. Результати діяльності постійно аналізуються і рішення приймаються на основі фактів, саме завдяки поєднанню цих принципів менеджменту забезпечується виробництво продукції високої якості і отримання належних фінансових результатів.

Проведений економічний аналіз ТОВ «Агропартнери Рівне» був здійснений для всебічної оцінки показників фінансово-господарської діяльності з метою виявлення невикористаних резервів, підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Упродовж аналізованих років спостерігається тенденція зниження операційних витрат, що є причиною зростання рентабельності діяльності ТОВ «Агропартнери Рівне». Найвища рентабельність діяльності підприємства у 2019 році і становить 5,31%. Рентабельність активів зменшилась, а власного капіталу зросла на протязі аналізованих років, через позитивний вплив величини отриманого підприємством чистого прибутку(який мав тенденцію до зростання).

У 2018 році спостерігається помітне зменшення оборотних активів та необоротних, це означає, що в даному році ТОВ «Агропартнери Рівне» мало „важку” структуру активів, тоді як, у 2017 році структура активів була „легка” (мобільна).

Фінансові ресурси ТОВ «Агропартнери Рівне» характеризуються значним ступенем динамізму. Загалом, виходячи з отриманих результатів по аналізованих роках, підприємство може погасити свої зобов'язання в повній мірі.

Щодо використання оборотних активів, варто зауважити, що найкраще та найефективніше вони використовувалися у 2017 році, це пояснюється найвищими показниками коефіцієнтів оборотності оборотних активів та зменшенням тривалості їх одного обороту.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Агропартнери Рівне» показав, що коефіцієнт незалежності у 2017, 2018, 2019 роках досягає теоретично

необхідного значення (50%). Цей показник відображає здатність підприємства частково фінансувати свою діяльність.

Загалом ТОВ «Агропартнери Рівне» є ліквідним та платоспроможним.

Основними конкурентами ТОВ «Агропартнери Рівне» є Корпорація «Сварог Вест Груп», ТОВ «Дедденс Агро», ТОВ «Ленд Вест Компані». Дані конкуренти виступають значною загрозою для підприємства, оскільки вони мають значно вищі обсяги виробництва та збуту с/г продукції рослинництва, а також займають відносно більші, порівняно з ТОВ «Агропартнери Рівне» частки ринку. Ступінь впливу чинників макро та мікро середовища на дані підприємства нижчий порівняно з ТОВ ТОВ «Агропартнери Рівне», відповідно індекси стійкості у конкурентів вищі.

Стратегічно привабливими являються такі культури рослинництва, як кукурудза та ріпак, оскільки планується розпочати виробництво біопалива на їх основі.

ТОВ «Агропартнери Рівне» має налагоджену систему збуту продукції. Канали дистрибуції характеризуються високим ступенем динамізму та партнерства.

Споживачами продукції ТОВ «Агропартнери Рівне» виступають підприємства, які у своїй діяльності використовують продукцію сільського господарства.

Проблеми розвитку ТОВ «Агропартнери Рівне» схожі на проблеми розвитку усієї галузі. Але є можливість подолання цих проблем за рахунок акумулювання усіх можливостей та сильних сторін, які були визначені за допомогою SWOT-аналізу. Основними перевагами ТОВ «Агропартнери Рівне» є європейські технології та стандарти у веденні сільського господарства (виросування с/г культур у масивах), великі території родючих орних земель, використання системи менеджменту якості, активні соціальні позиції.

На основі вищеперерахованих можливостей були запропоновані шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агропартнери Рівне». Враховуючи конкурентні позиції ТОВ «Агропартнери Рівне», слід

зробити потужною матеріально-технічну базу, створити службу маркетингу, яка дасть поштовх для резонансної реклами продукції та послуг, що сприятиме поінформованості споживачів, які у великих масштабах скуповують продукцію.

Запропонована нами стратегія, вміщає у себе цілу низку заходів, щодо модернізації роботи підприємства. Вона є реальною для впровадження, враховуючи ресурсну забезпеченість підприємства, кваліфікаційний рівень працюючих та масштаби виробництва. Економічний ефект, запропонованої стратегії, передбачає позитивні зміни у прибутковості, рентабельності окремих сфер діяльності підприємства та якісно-кількісній зміні фінансово-господарської діяльності в цілому.

ТОВ «Агропартнери Рівне» по мірі впровадження стратегії, зможе змінювати своє позиціонування на ринку та виходити на нові ринку збуту, залучившись підтримкою нових сегментів.

Інновації - це прискорювачі прогресу. Тому, необхідність їх використання очевидна. ТОВ «Агропартнери Рівне» використовує у своїй роботі лише малу частку сучасної новітньої техніки, проте цього недостатньо, щоб зайняти лідируючі позиції у галузі по усій території України. Щоб покращити прибутковість і конкурентоздатність, підприємству варто знаходити компроміси між новаціями та уже існуючими підходами до діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонюк Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації/Л. Антонюк . - К.: КНЕУ, 2006. - 275 с.
2. Ассель Г. Маркетинг/Г. Ассель. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 804 с.
3. Базилевич В.Д. Економічна теорія : підручник / В. Д. Базилевич. - К. : Знання-Прес, 2001. – 581 с.
4. Балабанова Л., Комерційна діяльність: маркетинг і логістика/Л.Балабанова, А.Германчук. - К.: ВД Професіонал, 2006. - 288 с.
5. Барінов В., Стратегічний менеджмент: підручник. / В. Барінов, В.Харченко - М.: ИНФРА-М, 2010. - 237 с.
6. Белецька І. Конкурентоспроможність та її сучасна трактовка ВНЗ "Нац. акад. упр."/І.Білецька.- 2004.- № 10.-225с.
7. Герасимчук В. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. /В. Герасимчук - К.: КНЕУ, 2005. - 360 с.
8. Гончаров В., Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства / В. Гончаров, О. Ларін // Схід. - 2006 - №5 (77). –504с.
9. Довбуш Р., Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник. / Р.Довбуш, А.Зозуля – Х. Основа, 2003. - 250 с.
10. Державна політика фінансової підтримки розвитку аграрного сектору АПК : монографія / М. Я. Дем'яненко, П. Т. Саблук, В. М. Скупий та ін. ; Нац. наук. центр “Ін-т аграр. економіки” ; за ред. М. Я. Дем'яненка. — К., 2011. — 372 с.
11. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства. / І. Должинський, Т.Загорна -К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 384 с.
12. Єжова Л. Інформаційний маркетинг. / Л. Єжова - К.: КНЕУ, 2006.- 560 с.
13. Зайцев Л., Стратегічний менеджмент: підручник / Л.Зайцев, М.Соколова. - М.: МАУП, 2009. - 416 с.

14. Ільїн В.Ю., Ільїна О. В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств на інвестиційно-інноваційних засадах в умовах глобалізації: монографія / В.Ю. Ільїн, О.В. Ільїна – К.: ННЦ „ІАЕ”, 2016. – 497 с.
15. Капліна О. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу / О. Капліна, Д. Зайченко.- М.- 2005.- № 4. 213с.
16. Кириченко Л., Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. Кириченко // Вісник КНТЕУ. – 2009. – №1. – 621с.
17. Климко Г. Основи зкономической теории. / Г.Климко - К.: Знання, 2007. - 646 с.
18. Комаха А. Состояние и развитие зкономической конкуренции в Украине / А. Комаха // Финансовая консультация, - 2007. - №11. с. 216.
19. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. / за ред. Я. Жаліла. - К.: НІСД, 2005. - 388 с.
20. Котлер Ф., Маркетинг: учебник для вузов. / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкинз –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 1063с.
21. Макаровська Т. Економіка підприємства : навч. посіб. / Т. Макаровська, Н. Бондар. – К. : МАУП, 2003. – 304 с.
22. Малярчук І. Фінансова ефективність діяльності підприємства: поняття, оцінка та шляхи підвищення / І. Малярчук // Економіст.- 2007. - №4. - с. 568.
23. Мочерний С., Політекономія: підручник. / С. Мочерний, Я. Ларіна - 3-те вид., перероб. і доп. - К.: Знання, 2008. - 390 с.
24. Нефедова О. Ефективність і конкурентоспроможність підприємств. / О. Нефедова – 2005. – № 62. – 363с.
25. Основи менеджменту / В.. Веснін. 2-е вид., Доп. і випр. - М.: ТОВ та ТД «Еліт - 2008», 2009. - 560 с.
26. Отенко І. Управління конкурентними перевагами підприємства. Наукове видання / І. Отенко, Є. Полтавська. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 212 с.

27. Падалко В., Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на основі сертифікації систем якості у пріоритетних напрямках науки і технологій / В. Падалко, С. Ленков // Економіст. - 2007. - №2. 723 с.

28. Пашніна А.О., Яконюк М.В. Конкурентне середовище підприємств в умовах постіндустріальної економіки. Прикладні аспекти інформаційного забезпечення та обґрунтування технічних і управлінських рішень : тези доп. III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих науковців (16 травня 2019). – Рівне : РДГУ, 2019. С. 87-89.

29. Портер М.. Конкуренция./ М. Портер - М.: Издательский дом Вильямс, 2007.- 495 с.

30. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. / А. Олійник, Р.Сільський. – К.: Основа, 1997. – 390 с.

31. Прыкина Л. Экономический анализ предприятия. / Л. Прыкина - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.- 360 с.

32. Прус Л. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю / Л. Прус // Вісник ТДЕУ. – № 2. – 2006. – 257с.

33. Савчук А. Конкурентоспособность отраслей промышленного производства: методологические вопросы оценки и анализа / А. Савчук // Економіка промисловості. - 2006. - №2. – 616 с.

34. Савчук А. Системный подход к анализу конкурентоспособности промышленного производства / А. Савчук // Економіст. - 2007. - №12. – 581 с.

35. Савчук. С. Рівень конкурентоспроможності та результати конкурентної боротьби: проблема коректного використання показників / С. Савчук.- К. : ВНЗ "Нац. акад. упр.". - 2008.- № 1. - 346с.

36. Сизоненко В. Сучасне підприємництво. / В. Сизоненко - К.: Знання-Прес, 2007. - 379 с.

37. Скудар Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху / Г. Скудар // Економіка України. - 2000. - №6. - 351с.



38. Теслюк Н. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. / Н. Теслюк // Економіка, фінанси, право. - 2005. - №11. - 370 с.
39. Титов А. Маркетинг и управление инновациями. / А. Титов - Санкт-Петербург: Питер, 2006. - 240 с.
40. Фатхутдинов Р. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. / Р. Фатхутдимов - М.: Маркетинг, 2006. - 892 с.
41. Федоренко В.. Економіка: підручник / В. Федоренко, О. Діденко, М. Руженський, О. Іткін // за науковою ред. доктора економ. наук проф. В.. Федоренка. – К.: Алерта, 2008. – 362 с.
42. Шершньова З. Стратегічне управління. / З. Шершньова - К.: КНЕУ, 2006. - 699 с.
43. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізм реалізації. / О. Шнипко - К.: Наук, думка, 2003. – 347с.

# ДОДАТКИ