

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«20» грудня _____ 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «20» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
**«Формування стратегічних підходів щодо забезпечення
конкурентоспроможності фермерського підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Організація комерційної діяльності у
сфері послуг та торгівлі» спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»
група ОКД-23М

_____ Сергій Валерійович Хвостов

«20» грудня _____ 2024 р.

Керівник докт. пед. наук., професор
_____ Наталія Юріївна Чередніченко

«20» грудня _____ 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Теоретичні основи дослідження поняття конкуренції та конкурентоспроможності	7
1.2. Особливості стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції	11
1.3. Теоретичні основи вивчення особливостей конкурентного середовища підприємства	18
Розділ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ГАЛИНА»	24
2.1. Аналіз господарської діяльності СФГ «Галина»	24
2.2. Аналіз ключових показників результативності господарської діяльності СФГ «Галина»	26
2.3. Оцінка конкурентоспроможності та рівня стратегічного розвитку підприємства	35
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	42
3.1. Формування передумов управління конкурентоспроможністю підприємства	42
3.2. Управління стратегією забезпечення конкурентоспроможності СФГ «Галина»	48
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена наступним. На сучасному етапі ринкових відносин стан функціонування сільськогосподарських підприємств вимагає створення умов для входження в такий портфель товарів, який відповідає сталому попиту серед різних груп населення. Тому необхідно розробити та реалізувати раціональну конкурентну стратегію, яка враховує специфіку їхніх відносин та взаємодії, характер продукції, що виробляється, поведінку різних груп покупців щодо придбання виробленої продукції, сформовані системи, реклами та просування, спрямованих на виведення сільськогосподарської продукції на ринок.

Теоретико-методологічне обґрунтування та практична реалізація формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств є вкрай необхідними з огляду на те, що саме ця складова маркетингової діяльності забезпечує високий рівень конкурентоспроможності підприємств на ринках, створює умови для яких будуть реалізовані отримані конкурентні переваги, а підприємство перейде на сталий відтворювальний режим свого розвитку.

Данне питання досліджувалося у працях як відчизняних так і зарубіжних вчених, таких як: І. Ансофф, М. Портер, Х. Азоєв, Ф. Хайєк, Ж.-Ж. Ламбен, І. Должанский, Р. Фатхутдинов, Т. Загорная, А. Градова, М. Саєнко та багато інших.

Проте поки що особливості конкуренції в сільському господарстві в економічній літературі висвітлені недостатньо. Немає чітко сформульованої та ефективної системи конкурентних стратегій, а рівень стратегічного менеджменту низький. З цієї точки зору, розробки стратегії для забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, ймовірно, яка була б найефективнішим способом для суб'єкта господарювання функціонувати на конкурентному ринку. Усе це вимагає не лише аналітичної глибини

корпоративної конкурентоспроможності, але й стратегічного управління для її підвищення.

Метою виконання кваліфікаційної роботи виступає проведення дослідження теоретико-методологічних засад формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування механізмів реалізації стратегії. З поставленої мети необхідно вирішити наступні цілі:

- дослідити теоретико-методологічні основи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити рівень ефективності господарської діяльності підприємства;
- дослідити рівень конкурентоспроможності підприємства та визначити рівень його стратегічного розвитку;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення напрямів формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт - процеси формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності фермерського господарства «Галина» Бобринецького району Кіровоградської області. Предмет дослідження - теоретичні та методологічні засади і практичні рекомендації щодо формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва.

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблеми оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства та формування конкурентної маркетингової стратегії, матеріали Державної служби статистики України, електронні матеріали, а також статистичні та облікові звіти селянського СФГ «Галина».

Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі наукові методи: аналіз і синтез (обґрунтування теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій); теоретичний пошук та абстрактно-

логічний (для теоретичного узагальнення сутності та змісту стратегії конкурентоспроможності та формулювання висновків); статистичні (ряди динаміки, відносні величини, графічний метод, аналіз динаміки вирівнювання рядів); монографічний; стратегічний аналіз (PEST аналіз та SWOT аналіз, матриця BCG).

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в теоретико-методологічних аспектах та практичних рекомендаціях, які розробляють проблему вдосконалення формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Покращено поняття «конкурентоспроможність бізнесу», всупереч існуючим визначенням, що позначається як реальна та ймовірна здатність бізнесу працювати в зовнішніх умовах на основі наявних конкурентних переваг, виробляти продукцію найкращої якості, а також безпеки, і виробляти ті продукти, які з часом задовольняють потреби певної групи, зберігаючи та зміцнюючи його конкурентні позиції на даному ринку.

Розроблено алгоритм реалізації стратегічних напрямків зміцнення конкурентної позиції підприємства, заснований на пошуку та оцінці стратегічних напрямів діяльності та стратегічного потенціалу, своєчасному реагуванні на зміну факторів зовнішнього середовища. Під час здійснення цього процесу необхідно постійно проводити маркетингові дослідження та прогнозувати майбутні ситуації для кожного виду продукції та для підприємства в цілому;

З метою обґрунтування управлінських рішень запропоновано методику побудови рейтингу за рівнем ефективності сільськогосподарського виробництва через систему показників оцінки виробничо-економічної, фінансової та соціальної ефективності сільськогосподарського виробництва.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи дослідження поняття конкуренції та конкурентоспроможності

З моменту свого становлення і до сьогодні аграрний ринок зазнав значних трансформацій. Минула та ера необмеженої конкуренції з незліченними малими підприємствами, непередбачуваними підприємцями, коливаннями цін, необмеженим виробництвом у невизначених умовах - безповоротно пішла в минуле.

Сучасний ринок - це складна мережа, що діє за певними «правилами», об'єднана не менше ніж п'ятьма рівнями: підприємство, фінансовий капітал галузі, держава, міжрегіональні підприємства, що представляє його позначення від класичного ринку. Більш того, незважаючи на те, що слід зазначити величезні процеси регулювання сучасного ринку, існує гостра конкурентна боротьба, яка набуває найрізноманітніших форм.

Питання створення сприятливого конкурентного середовища та підвищення конкурентоспроможності в усіх її аспектах відображають практично всі аспекти життя сучасного світу, тому постійно займають центральне місце.

Конкуренція концептуалізується як «суперництво або конфлікт, зазвичай між двома різними або досить чітко визначеними опонентами». Навколо концепції конкуренції було побудовано різні теорії та моделі, і всі вони базуються на конкурентоспроможності, яка розглядається як «здатність представити кращу пропозицію порівняно з конкурентним підприємством».

Більш повне розкриття сутності конкуренції дозволить розглянути еволюцію теоретичних поглядів економістів на цю проблему (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення дефініції дефініції «конкуренція» вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Визначення
Поведінковий	
Сміт А.	«Невідома рука ринку координує діяльність його учасників»
Адамик В.А.	«Конкуренція на будь-якому ринку між окремими юридичними суб'єктами та особами (конкурентами), заінтересованими в досягненні однієї і тієї ж цілі»
Кобиляцький Л.С	«Конкурентні відносини між двома і більш економічними суб'єктами економічної діяльності, які виявляють у формі бажання кожного з них опередити інших в досягненні однієї цілі, отримати більш високий результат»
Шершньова З.Є.	Конкуренція між товаровиробниками за найбільш сприятливі, економічно вигідні умови виробництва і реалізації продукції
Юданов А.	Боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів на доступних сегментах ринку.
Функціональний підхід	
Шумпетер Й.	Новий продукт виявляється через цей динамічний процес творчого руйнування, який очищає економіку від усіх старих, нерелевантних «товарів і послуг»
Шаститко А.	«Система адаптації суб'єктів ринку до умов, що змінюються»
Дьордь К., Сакайд., Бартоли М.	«Конкуренція між суб'єктами господарювання, підприємцями, коли їх окремі дії фактично обмежують можливість будь-кого з них окремо в односторонньому порядку впливати на загальні умови виробництва та реалізації товарів на відповідному ринку»
Структурний підхід	
Левицька А. О.	Боротьба двох або більше фірм, коли кожна припускає, що обсяг виробництва конкурента буде постійним
Мазаракі А.А.	Взаємодія багатьох окремих економічних одиниць в умовах невизначеності
Кобзаренко А. О.	Відсутність монополії через конкуренцію

Джерело: складено автором за даними [19]

Підсумовуючи наведені вище визначення категорії «конкуренція», дані вітчизняними та зарубіжними економістами, можна сказати, що конкуренція виникає як боротьба між економічними суб'єктами, зацікавленими в досягненні однієї мети за умов дефіциту ресурсів. І якщо цю мету визначити з точки зору ринкової економіки, то ринкова конкуренція є змаганням суб'єктів господарювання за одержання прибутку.

«Конкурентоспроможність» - це слово майже синонім терміну «конкуренція», оскільки в системі ринкових відносин зміст «конкурентоспроможності» є одним із найважливіших, що об'єднує

потенційні можливості окремого підприємства щодо належного функціонування на ринку, і подальший розвиток [14].

Нині в науковій економічній літературі існують різні підходи до трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Характеристика
Юданов А.Ю.	Його відносна перевага перед іншими фірмами галузі як на національному, так і на міжнародному рівнях.
Гринько Т. В.	«Ефективне ведення бізнесу та реальне прибуткове виробництво в умовах конкурентного ринку»
Павлова В.А.	«Узагальнення діяльності підприємства щодо рівня ефективності використання ресурсів порівняно з аналогічними конкурентами»
Томпсон А., Стрикленд А.	Отже, це здатність господарюючих одиниць своєчасно діяти на ринку, пропонуючи затребувані товари та переваги покупця за якістю, кількістю та різноманітністю на більш вигідних умовах порівняно з конкурентами.
Кузьмін, О. Є.	«Це здатність суб'єкта господарювання отримати ефективну перевагу, яка дозволить розвиватися на інших підприємствах на внутрішньому та міжнародному ринках».
Мазаракі А.А.	«Комплексні особливості підприємницької діяльності, які розглядаються через дослідження різних аспектів виробничо-господарської діяльності та ідентифікують хороші практики компаній на ринку, щоб виробити стратегію щодо досягнення переваги над бізнес-конкурентами»

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Таким чином, наведені вище наукові трактування визначення конкурентоспроможності шляхом аналізу та містять їх економічний зміст.

Враховуючи наведені визначення, можна дати таке тлумачення «конкурентоспроможності підприємства» - це реальна та потенційна здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх умов на основі конкурентних переваг і реалізувати свій потенціал для виробництва якісної та безпечної продукції та отримати його, задовольняючи потреби споживачів протягом тривалого часу з вигодою для себе, зберігаючи та зміцнюючи свої конкурентні позиції на конкретному ринку.

Виробництво та реалізація конкурентоспроможної продукції - якщо ми беремо трактування конкурентоспроможності для аграрного суб'єкта господарювання, то це відоме як «можливість ефективної господарської

діяльності та справжнього прибуткового досягнення в умовах, пов'язаних з конкурентним ринком. Така реалізація повинна здійснюватися всіма наявними на підприємстві ресурсами».

Загальний показник конкурентоспроможності підприємства та ефективного використання фінансового, виробничого і трудового потенціалу підприємства» [14] . Саме визначалося так в роботах В.Ю. Фролової, як узагальнюючий показник конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та ефективного використання фінансового, виробничого та трудового потенціалу суб'єкта господарювання, і він повністю підтримується нами.

Конкурентоспроможність, розглянута за її окремими ознаками та сільськогосподарськими продуктами, являє собою сукупність економічних і технічних параметрів, які цілком задовольняють наявні потреби покупців. Конкурентоспроможний продукт - це продукт, здатний забезпечити комерційний успіх, тобто приносить прибуток при наявних умовах конкурентного середовища, на думку Янкової О.Г. [19].

Характерний показник конкурентоспроможності для будь-якого сільськогосподарського підприємства, на думку автора, як і показник інших форм господарювання, є одним із результатів роботи практично всіх підрозділів, що характеризує його внутрішній стан, а також здатність своєчасно реагувати на зміни в фактори макросередовища.

Наведені вище аспекти намагаються виявити можливу правильну об'єктивність у вимірюванні «конкурентоспроможності» товару виробником, якщо застосовуються аналогічні критерії, які використовує споживач при виборі товару. Тільки за цієї умови оцінка товару буде співпадати з думкою покупця. Першим початковим етапом придбання сільськогосподарського товару є оцінка його якісних характеристик. Якщо ці якості не відповідають вимогам споживача, то, швидше за все, така продукція не буде користуватися таким попитом на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності ґрунтується на використанні порівняльної оцінки сумарних характеристик аналогічних товарів-аналогів

конкурентів за окремими параметрами, задоволенню специфічних потреб і ціні при порівнянному споживанні.

Сам відбір і вихід сільськогосподарської продукції з діяльності підприємства є вихідними чинниками, які орієнтуються на бізнес при зміні виробничої програми. Цьому етапу мають передувати численні дослідження та аналітичні висновки, з яких має бути встановлено принаймні те, що впливає: які конкретні вимоги груп споживачів до продуктів, передбачувані рівні цін, очікувані рівні конкуренції та основні конкуренти, найбільш перспективні ринки та їх послідовність розробки, терміни окупності загальних витрат.

Вихід на ринок з новою чи модифікованою конкурентоспроможною сільськогосподарською продукцією - це лише початок зміни виробничої програми підприємства для захоплення частки ринку. Далі тривале, копітка, а головне системна програма управління конкурентоспроможністю продукції на даному сільськогосподарському підприємстві.

1.2. Особливості стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції

Маркетингова стратегія - методичні управлінські рішення, які застосовуються до вибору об'єкта товарного виробництва, збуту, ціноутворення на агропромислових ринках, з використанням ефективних шляхів і методів організації послуг.

Перше і найбільш важливе правило, притаманне будь-якій маркетинговій стратегії, полягає в тому, що потрібно перескочити від споживача до агробізнесу, а не у зворотному напрямку, оскільки останньому залишається вибір між двома фундаментальними стратегіями.

Першою основною стратегією є цінова стратегія. Вибір цієї стратегії визначається видом продукції та поведінкою покупця на ринку. Якщо споживач купує виключно за ціною, тоді, вирішуючи, який товар купити,

споживач повинен вибрати виробника, який встановить ціну, яка дозволить йому або їй продати достатню кількість продукції, щоб покрити витрати та отримати прибуток.

Друга базова стратегія відома як преференційна стратегія. В його основі лежить використання всього комплексу маркетингових інструментів для забезпечення стабільної довгострокової преференційної позиції виробника. Ця стратегія заснована на відриві від конкурентів шляхом однозначного перепрофілювання всього асортименту пропозиції або окремих маркетингових інструментів. Сюди входить підвищення якісних характеристик товару. Преференційна стратегія передбачає змішаний маркетинг, який ставить сільськогосподарське підприємство за одним або декількома балами в такий стан, що воно істотно відрізняється від своїх конкурентів.

Розробка тактичного плану підприємства йшла паралельно з маркетинговою стратегією, відображені конкурентні завдання. Серед тактичних цілей, поставлених компанією є:

- розробка продукту;
- оцінка та вибір каналів збуту;
- розроблення заходів щодо просування продукції до споживача;
- бюджетування маркетингових комунікацій;

Здійснити їх допоможуть такі способи:

- інтенсивна діяльність по збуту продукції фірми на ринку;
- розвиток міцних відносин зі споживачами та постачальниками;
- засоби популяризації товару серед споживачів;
- розсилка рекламних матеріалів електронною поштою;
- покращення сервісу.

Для виробників і для споживачів конкурентоспроможність продукції - це не абстрактна цифра, а абсолютно певне включення конкретної доцільності продукту та відповідність її певним, бажаним критеріям.

У цих умовах конкуренція вимірюється через прибуток від виробництва або використання товарів у конкурентних умовах і з дотриманням встановленої якості, як вимоги загального плану, які надаються в конкретних виразах вартості.

Система менеджменту якості - це організаційна структура, яка визначає розподіл відповідальності, процесів і ресурсів, комплекс методів і форм діяльності для виконання вимог до якості та дії, необхідні для комплексного контролю якості продукції. Це передбачає забезпечення контролю та оцінки якості продукції, розвиток взаємозв'язку управління якістю з державною стандартизацією, відповідно до міжнародних стандартів.

Об'єктами управління якістю є виробничі процеси. Щоб функції контролю та регулювання працювали в обліку робочих місць та фінансовому управлінні, середні показники інженерних процесів у рослинництві, орієнтири планування обробітку землі, стандартні середні показники вкладення та використання ресурсів і праці, продуктивності та якості продукції, кількісних та якісних показників, застосовуються впровадження інженерних процесів в оптимальні терміни. Управління маркетингом у сільськогосподарських підприємствах пов'язане із системами управління витратами виробництва та якістю продукції, а також із неціновими інструментами державної підтримки сільськогосподарських власників.

Економічна оцінка завершення виробничого циклу на підприємстві відбувається в процесі реалізації продукту у вигляді фінансового результату, що визначає ефективність виробництва та перспективи його розвитку. Управління конкурентоспроможністю - це комплекс заходів по систематичному вдосконаленню, постійному пошуку нових каналів збуту. Іншими словами, на підприємстві повинна бути розроблена правильна конкурентоспроможна стратегія, передбачена відповідними заходами для всього промислового та господарського комплексу.

Підприємство стикається з численними проблемами у виробництві та збуті. Головним з них є вибір ринку, на якому компанія буде пропонувати

свою продукцію. Для ефективної діяльності підприємства на ринку необхідно визначити конкурентні переваги на основі сильних сторін. Підприємство перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів і при цьому має забезпечити свої конкурентні переваги на довгострокову перспективу. Тому центральним у маркетинговій діяльності аграрного підприємства є розробка такої конкурентної стратегії та опрацювання можливостей досягнення таких переваг.

Вимоги до стратегії агропромислового бізнесу зростають, і необхідно відповідати на виклики надзвичайно мінливого конкурентного середовища. Умовно кооперація в сільському господарстві є більш диверсифікованою, партнери вступають у нові мережі як спільні підприємства, а конкуренція між фірмами нагадує справжнє поле битви.

Перехід до розробки комплексної конкурентної стратегії створює передумови для реалізації політики диверсифікації продукції, цінової, комунікаційної, активного позиціонування продукції на надзвичайно гострому конкурентному ринку харчових продуктів. Є вмінням вловлювати ринкові сигнали та приймати управлінські рішення для вирішення поставлених завдань, що забезпечується переходом від планування виробництва продукту до розробки комплексної конкурентної стратегії, створюючи передумови для реалізації політики диверсифікації продукту, ціноутворення, комунікації та позиціонування продукції на висококонкурентному харчовому ринку.

Такі обставини підвищують зацікавленість фірм у раціональному стратегічному плануванні для забезпечення конкурентних переваг, моделюють інструментарій реалізації стратегії на досить насичених продовольчих ринках, розробляють ефективний алгоритм купівельної поведінки, що враховує особливості сучасного етапу розвитку аграрного комплексу. Базові стратегії конкуренції розглянемо на рисунку 1.1.

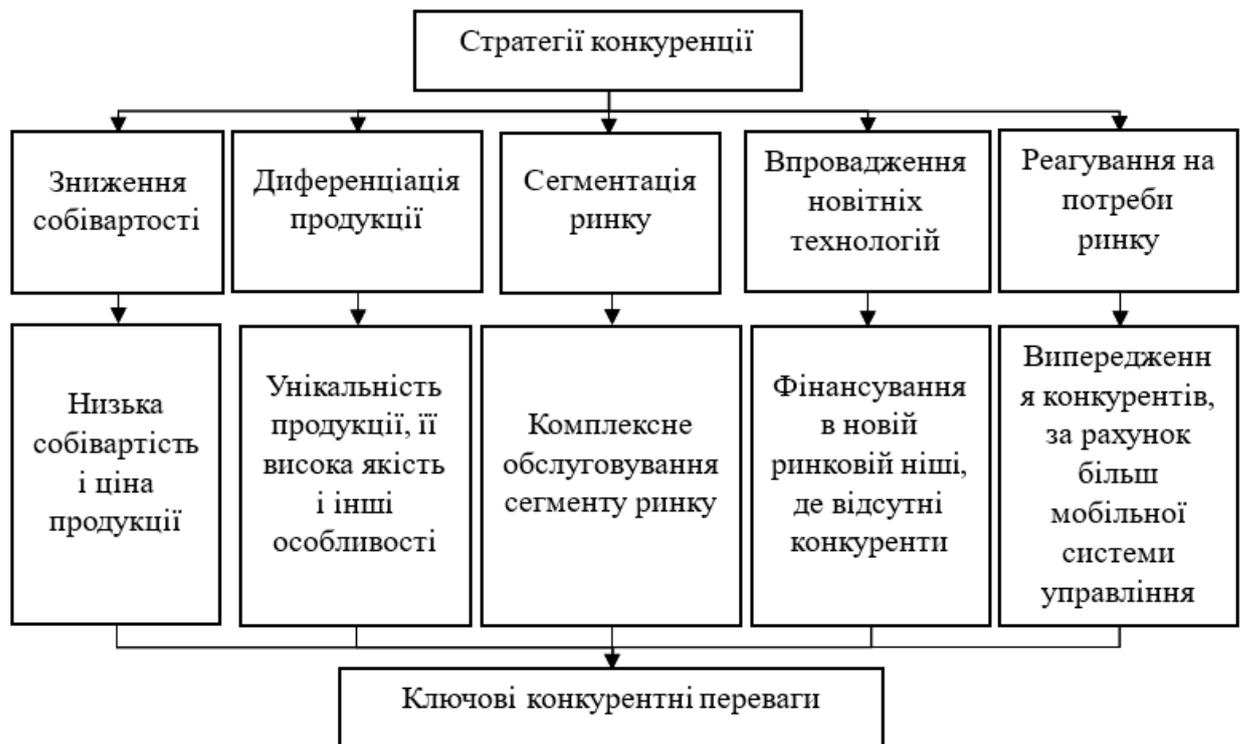


Рисунок 1.2 – Базові стратегії конкуренції та конкурентних переваг

Джерело: складено автором

Стратегічна сутність виробництва зі зниження витрат є життєво важливою. Стратегія полягає в концентрації на масовому виробництві стандартної продукції, коли досягається економія змін великих витрат за рахунок високого рівня спеціалізації виробництва [15]. Коли обсяги виробництва збільшуються, постійні витрати на одиницю продукції зменшуються, спричиняючи економію на масштабах.

Це спеціалізація на виробництві спеціальної продукції, тобто модифікації стандартної продукції.

Специфічні продукти є продуктами, до яких споживачі звертаються, коли стандартні продукти не задовольняють їх з точки зору особистих характеристик. Отже, специфіка товару на ринку, а загалом - диференціація його економічних властивостей, може бути реалізована шляхом виробництва продукції з вищими параметрами, вищою якістю, за низькими цінами [22].

Стратегія полягає в тому, щоб запропонувати переваги диференціації над конкурентами в обслуговуванні конкретного ринку. Сектор, який є

вузько націленим сільськогосподарським бізнесом, може обслуговуватися краще, ніж конкуренти, які розподіляють ресурси по всьому ринку.

Диференційовані товари повністю задовольняють потреби цільового ринку, щоб отримати від них оптимальні ціни або досягти диференціації, та низьких витрат при обслуговуванні обраного сегмента.

У технологічний ріст і розвиток вступають багато бізнес-організацій, які шукають радикально нові та ефективні технології, інноваційний дизайн продукції, нові способи організації виробництва, сучасні засоби стимулювання збуту тощо. Бізнес використовує нові технології, щоб отримати переваги від своїх конкурентів, оскільки нові технології є однією зі стратегій подолання розриву між потребами та продуктами. Таким чином, впроваджуючи цей процес, організації повинні швидко запровадити свій новий продукт на ринку та стати лідерами в цьому сегменті, перш ніж конкуренти повторять ту саму ідею.

Підприємства, які реалізують стратегію миттєвого реагування на потреби ринку, орієнтовані на швидке задоволення існуючих потреб у різних сегментах ринку. Основним принципом поведінки в такій стратегії є вибір і реалізація тих бізнес-проектів, які на даний момент є найбільш прибутковими в умовах сучасних ринків. Такі підприємства, як правило, є невиробничими підприємствами. Вони, швидше за все, перейдуть на інший бізнес, змінять кількість працівників, щоб отримати максимальний прибуток у короткостроковій перспективі, незважаючи на високі витрати, пов'язані з неспеціалізацією.

SWOT-аналіз є основним критерієм, який визначає вибір основних стратегій для кожної стратегії, а можливості підприємств для їх використання в заданих умовах, також оцінюються базовими стратегіями для ідентифікації. Цілі реалізації цих стратегій передбачають досягнення компанією певних стратегічних конкурентних переваг.

Його потрібно формувати стратегічно, щоб бізнес мав його надовго (рис. 1.2). Основна роль полягає в тому, щоб забезпечити дохід понад середній галузевий рівень і забезпечити позицію на ринку.

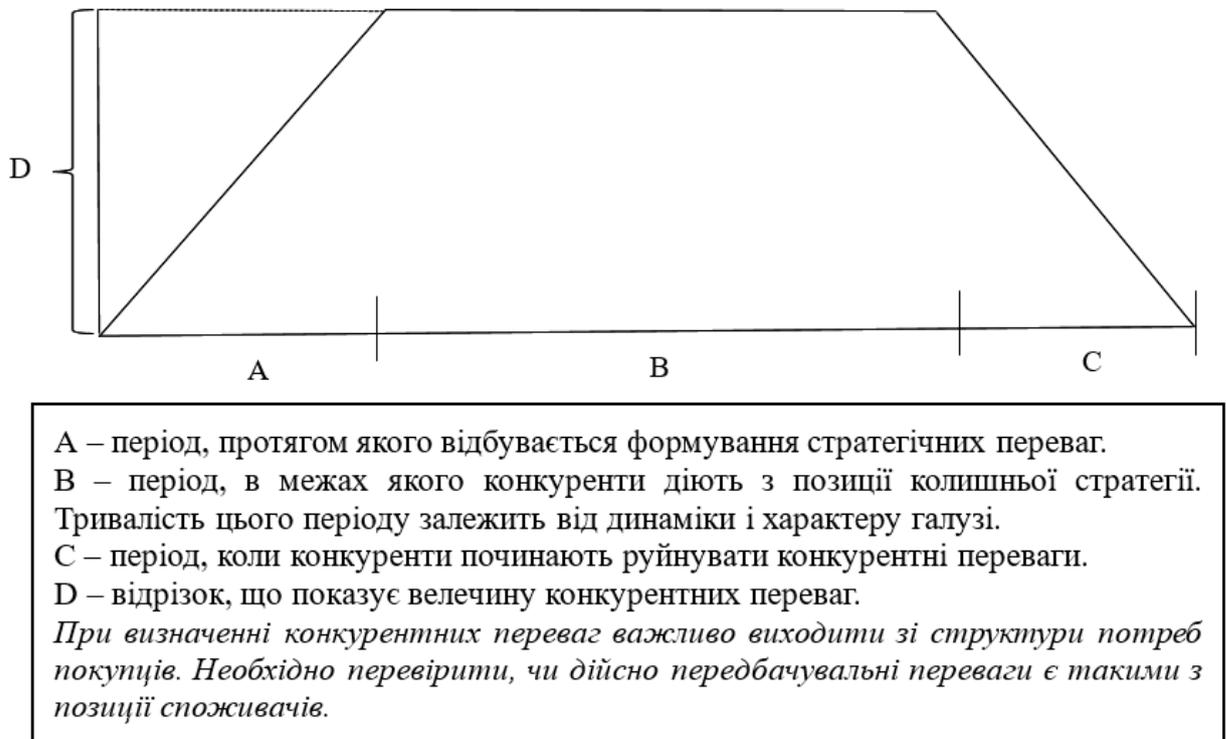


Рисунок 1.2 – Ілюстрація тлумачення дефініції «стратегічна перевага»

Джерело: складено автором

Стратегія конкуренції є синонімом стратегії бізнесу. Це правила гри, яких повинен дотримуватися будь-який сільгоспвиробник, щоб його продукція була конкурентоспроможною на даному ринку. Деякі підприємства отримують переваги завдяки високій якості продукції, інші роблять це через широкі лінійки продуктів.

Основним питанням є забезпечення високої конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, що виступає як масштабне стратегічне завдання. З цим слід поєднувати сучасну маркетингову політику, яка відповідає сучасним умовам, що відповідно до поставленої мети, допоможе визначити методи і прийоми її досягнення, а отже, створить ефективну конкурентну атмосферу серед сільськогосподарських товаровиробників.

1.3. Теоретичні основи вивчення особливостей конкурентного середовища підприємства

Формування конкурентного середовища на аграрному ринку в цілому пов'язане з деякими особливостями галузі, типами ринкової структури (прямі та інтегровані ринки, локальні та регіональні ринки, ринки сільськогосподарської сировини, кінцевої продукції тощо), методами визначення величини попиту, а також факторів пропозиції. У сільському господарстві це досить близько до досконалої конкуренції, де продовольчий ринок не працює в ідеальних умовах у чистому вигляді через свою організацію [11].

Насправді переважна більшість сільськогосподарської продукції є основними товарами, а деякі навіть незамінними. Таким чином, попит на них може бути нееластичним щодо змін цін. Це, у свою чергу, дає змогу стверджувати, що сфера забезпечення сільськогосподарською продукцією через власне виробництво є людською діяльністю, яку не можна оцінювати виключно з точки зору економічної доцільності, оскільки її відсутність несумісна з життям. Вона має як велике соціально-економічне, так і політичне значення за характером виробництва та забезпечення сільськогосподарської продукції. Розвиток агробізнесу посідає провідне місце серед інших пріоритетів забезпечення національної безпеки.

Споживання населення має певні фізіологічні, історичні, національні, територіальні, кліматичні, інтелектуальні визначені граничні значення. Це означає, що в точці насичення ринку зростання доходу не призводить до зростання попиту, де частка витрат на продовольство падає, негативна еластичність доходу і збільшуються можливості зміни попиту на інші продукти. Таким чином, існує стимул для розвитку та розширення нових ефективних ринків для різних товарів і послуг і водночас реактивація та відродження відповідних підрозділів, сфер роботи, галузей [13].

Попит на сільськогосподарську продукцію є відносно стабільним і визначається широким спектром загальних, частково специфічних чинників, характерних для наших умов.

Зазначені засоби, шляхи та механізми створюють конкурентне середовище для високоефективної господарської діяльності сільських товаровиробників. Коли виробництва недостатньо для задоволення основних потреб, зростання цін створює враження, ніби існує ринкова рівновага. Цінові пропорції мають різну природу, характер і по-різному впливають на зміну елементів ринку та їх взаємодію. Таким чином, зміни цін є лише приманкою для виробників продукції. На практиці може бути допущена помилка перевиробництва, внаслідок чого слід очікувати подальшого скорочення пропозиції сільськогосподарської продукції власного виробництва [21].

Його наслідком є звуження внутрішнього ринку та збільшення дефіциту, який має різні форми. Інфляція попиту та витрат виробництва розрізняються як інфляція попиту за перевищенням попиту над пропозицією, що призводить до підвищення ставок, розширення економічної діяльності та виробництва, підвищення рівня зайнятості та доходів, а разом із інфляцією попиту в внутрішньої економіки все більше значення надається інфляції витрат, що виражається в їх зростанні, зокрема, витратами, що утворюються в галузях природних монополій.

Він збільшує витрати, спричиняючи значне підвищення цін, що має тенденцію до зниження рівня економічної активності, що призводить до зниження рівня економічної активності, доходу та реальної заробітної плати.

Обсяг виробництва та пропозиції значною мірою залежить від природи та клімату, імовірнісний ризик, притаманний факторам, що стосуються біологічних процесів, пов'язаних із вирощуванням рослин і тварин. Існує певний дисбаланс у загальному виробництві продовольства та пропозиції на ринках, зокрема щодо рослинництва. Це посилює негативний інфляційний вплив на сільське господарство.

Урожай щороку сильно змінюється через зміну метеорологічних умов з року в рік, і тому не тільки врожай, але й доходи не визначені. Рівноважна ціна буде тільки сприяти навіть при значному збільшенні пропозиції протягом цього великого часового відставання в 2-3 роки.

Як правило, впевнений попит на сільськогосподарську продукцію існує до того моменту, коли ринок все-таки насититься. Що стосується структурних і номенклатурних змін, то це зовсім протилежно відносно обмеженим можливостям товарів і послуг несільськогосподарського походження. Тому за таких рівнів доходів і способів розподілу доходів населення, частка витрат на їжу з доходів зменшується, а споживання на душу населення продовжує змінюватися. Для цього він повинен мати стабільні обсяги виробництва та структуру. І розширення буде визначатися обмеженням ресурсів, якщо рентабельність і ефективність використання ресурсів не виправдовують необмеженого розширення, а також враховуючи зміни у пропорції між попитом і пропозицією.

Отже, продовольчий ринок тісно пов'язаний з доходами покупців, а отже, за інших рівних умов, із попитом на сільськогосподарську сировину та засоби виробництва.

Зараз споживання продукції сільськогосподарських підприємств відбувається в промислових центрах суспільства, що змушує сільського товаровиробника шукати посередників і ділитися з ним частиною доходу.

Певні характеристики структури та функціонування аграрного ринку створюють враження конкурентного середовища, яке впливає на виробників сільськогосподарської продукції. Зрозуміло, що конкурентоспроможність продукції, виробленої в галузі, менша порівняно з іншими секторами економіки. Це пояснюється певними особливостями, характерними для продукту, такими як:

- об'єм - сільськогосподарська продукція має великий об'єм при однаковій собівартості, що означає велику тару і склади, а отже, збільшення витрат;

- зберігання м'яса протягом тривалого в живій вазі періоду призведе до втрати ваги втричі швидше, ніж при негайному забої. Вага також втрачається через випаровування та гниття. Звідси випливає, що спроба зберегти м'ясо протягом тривалого часу є нездійсненною, оскільки воно є предметом швидкого, загального вжитку.

- неправильне зберігання вимагатиме негайного завантаження, транспортування, розвантаження та обробки найчастіше за допомогою спеціального холодильного обладнання, що збільшить витрати. Контроль і обслуговування якості на рівні промислових стандартів також є дорогим заходом;

- коливання якості - це явище, коли якість сільськогосподарської продукції змінюється залежно від погодних умов року та сезону. В одні роки умови для росту рослин сприятливі для отримання високоякісних основних сільськогосподарських культур, а в інші роки ні, що характеризуються несприятливою погодою, якість зібраного врожаю різко знижується.

Особливою характеристикою аграрного ринку є обмежена гнучкість попиту та пропозиції в довгостроковій та середньостроковій перспективах. Це можуть бути псевдоцикли або зрушення в ізольованій частині ринкової структури. Отже, нераціональний розподіл ресурсів відбувається за ринкових цін на сільськогосподарську продукцію. Низька гнучкість попиту та пропозиції сільськогосподарської продукції зумовлена здебільшого її низькою ціновою еластичністю, переважно через те, що це переважно продукти харчування. Чим нижчий рівень попиту на певний вид продукції, тим більш вираженою буде зміна попиту у відповідь на зміну цін. Разом з цим, низька цінова еластичність пропозиції сільськогосподарської продукції також походить від її сприйнятливості як виду діяльності до природних факторів і високого рівня інвестицій, спричинених сільськогосподарською діяльністю. Масштаб виробництва, як правило, залежить від біологічних процесів, тісно пов'язаних з процесами виробництва, шляхом розширеного або звуженого відтворення. За таких обставин швидко збільшити обсяг

пропозиції не так просто. Прискорене розширення або скорочення сільськогосподарського виробництва є проблематичним процесом, оскільки сільськогосподарське виробництво є дуже капіталомістким. Тому для неї, як тільки відбулися певні капітальні інвестиції в основні фонди певної галузі, будь-яке зрушення у виробничій програмі означатиме серйозні збитки.

Отже, негнучкість попиту та пропозиції сільськогосподарської продукції за мінливих ринкових умов зумовлює появу такої характеристики аграрного ринку, як складна адаптація пропозиції до структурних змін у економіці, що розвивається. Суттєвою особливістю аграрного ринку є несприятлива економічна ситуація, що підкреслюється або відносною надлишковою пропозицією, або надлишковою пропозицією по відношенню до попиту на сільськогосподарську продукцію. Ринковий механізм не прирівнює попит на сільськогосподарську продукцію до її пропозиції за рівнем цін, ідентичним рівню цін, що панує в інших секторах економіки. Це пояснюється гнучкістю розподілу ресурсів у сільському господарстві. Таким чином, це уповільнює переміщення ресурсів із сільського господарства до більш прибуткових галузей промисловості, що працюють в ідеальних ринкових умовах. Дійсно, в інших секторах економіки може не бути альтернативного використання таких ресурсів, як сільськогосподарські землі, тварини та багаторічні насадження.

Сучасна ситуація на аграрному ринку передбачає наявність умов нещадної конкуренції, яка ведеться у найрізноманітніших формах, тому нині чинники формування конкурентного середовища, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств безпосередньо відображаються у житті сучасного суспільства та таким чином завжди залишатися в центрі уваги.

Прагнення сільськогосподарських підприємств збільшити обсяги продажів і частки ринку створює для них багато проблем, головна з яких полягає в тому, як шукати маркетингові пріоритети, найбільш релевантні з точки зору стану і тенденцій розвитку конкурентного середовища. Ось чому

суть питання щодо маркетингової діяльності сільськогосподарського підприємства полягає в тому, щоб розробити та реалізувати працюючу конкурентну стратегію, яка дасть ці переваги.

Маркетингова стратегія - це план діяльності підприємства, і це найважливіша єдина складова всіх корпоративних стратегій у веденні бізнесу підприємства. Правильно розроблена та реалізована стратегія допоможе підтримувати та розвивати виробництво та інтелектуальний потенціал її працівників, сприятиме розширенню асортименту продукції та підвищенню якості сільськогосподарської продукції, освоєнню нових ринків збуту, збільшенню частки ринку та фактично збільшенню ефективності бізнесу.

Підприємство може використовувати відразу кілька стратегій для окремих видів продукції чи сегментів ринку або на певних періодах розвитку. При виборі базових стратегій головним є аналіз сильних і слабких сторін підприємства та реальних можливостей ефективного використання цих стратегій у сформованих ринкових умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ГАЛИНА»

2.1. Аналіз господарської діяльності СФГ «Галина»

З 1999 року в селянському господарстві «Галина» села Златопілля Кропивницького району Кіровоградської області господарська діяльність ведеться вже 25 років. Засновник та керівник господарства Німенко Галина Григорівна.

Видом діяльності досліджуваного підприємства є виробництво зернових культур (крім рису), зернобобових та олійних культур. Крім того, СФГ «Галина» займається оптовою торгівлею зерном, тютюновою сировиною, насінням, комбікормами для тварин та іншими додатковими видами діяльності, пов'язаними з рослинництвом.

СФГ «Галина» перебуває на обліку в Головному управлінні статистики області та є платником єдиного внеску, що підтверджується фактом реєстрації в ГУ ДФС у Кіровоградській області.

Згідно з аналізом, це підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, а також технічних і кормових культур.

Як зазначено в Статуті (Додаток А), керівник - це особа, яка має поєднувати досліджуване господарство з цілеспрямованим контролем, відповідальністю за стан перед ДП, установами, організаціями, особистими споживачами або їх групою осіб. Керівник в установленому порядку укладає від імені фермерського господарства договори та інші юридично значимі акти. Але в деяких випадках і ситуаціях він, коли вважає за потрібне, може доручити виконання повноважень працівнику СФГ Галині, або, відповідно, особі, яку він найняв за контрактом.

Керують роботою СФГ «Галина», окрім голови господарства, інші посадові особи як стратегічного, так і тактичного рівнів. Досить інформативно ілюструє організаційну структуру СФГ «Галина» рисунок 2.1.

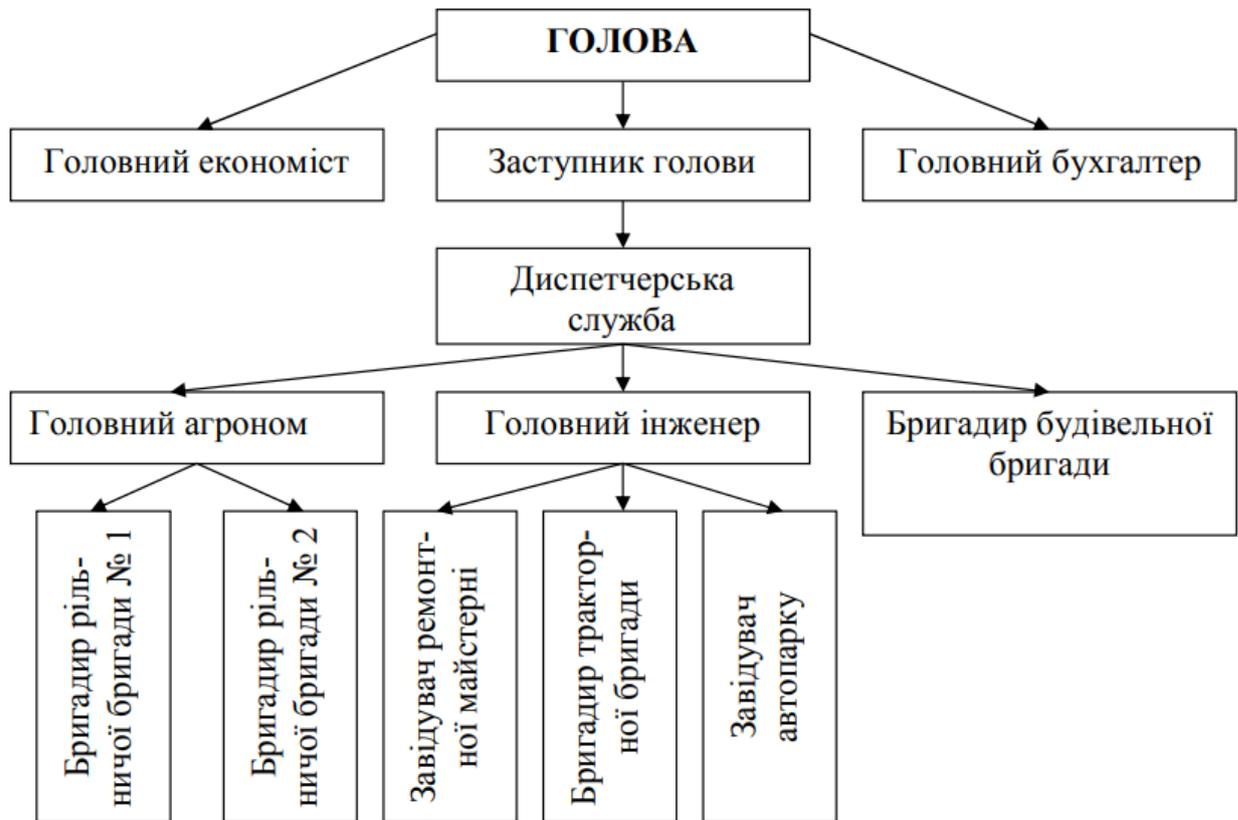


Рисунок 2.1 – Графічне відображення організаційної структури управління СФГ «Галина»

Джерело: складено автором

Головний бухгалтер зобов'язаний вести в повному обсязі облік усіх рахунків і обліку грошових коштів, цінностей на товари та основних засобів. Він також включає в себе облік операцій, пов'язаних з рухом таких активів, у той момент, коли вони відбуваються. Також координує планово-господарську роботу свого апарату, приділяючи основну увагу аналізу проблемних ділянок сільськогосподарського виробничо-господарського процесу та пропонуючи шляхи їх вирішення.

Аграрною службою керує головний агроном, який має кілька інших ключових обов'язків:

- забезпечення виконання всіх сільськогосподарських завдань і їх виконання вчасно з відповідною технологією;
- підготовка землі до обробітку;
- застосування засобів захисту рослин;
- посадка рослин, збирання врожаю та ін.

Інженерний відділ контролює головного інженера, який, у свою чергу, забезпечує якісне обслуговування в різних галузях і бізнес-процесах. На своїй посаді він здійснює нагляд за технічним станом машинно-тракторного парку, а також запасними частинами, мастилом та іншими необхідними ресурсами.

Нарешті, вважаємо за важливе оцінити економічну доцільність щодо земельних ресурсів, які перебувають у власності цього суб'єкта досліджуваного підприємства, шляхом проведення техніко-економічного аналізу господарської діяльності СФГ «Галина».

2.2. Аналіз ключових показників результативності господарської діяльності СФГ «Галина»

Для ґрунтового техніко-економічного аналізу господарської діяльності СФГ «Галина» необхідно використовувати форми «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва» за 2019-2023 роки, деталізовані в додатку Б. Цей аналіз охоплює різні показники, особливо зосереджуючись на показниках ліквідності, стабільності, обороту та прибутковості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, наскільки компанія може оперативіно виконувати свої поточні зобов'язання виключно за рахунок грошових коштів. В ідеалі цей показник має бути в межах від 0,25 до - 0,5. Згідно з рисунком 2.2, розрахункове значення для розглянутої компанії залишається в межах прийнятного діапазону, за винятком 2021 року, коли коефіцієнт абсолютної ліквідності зареєстровано на рівні 0,2607.

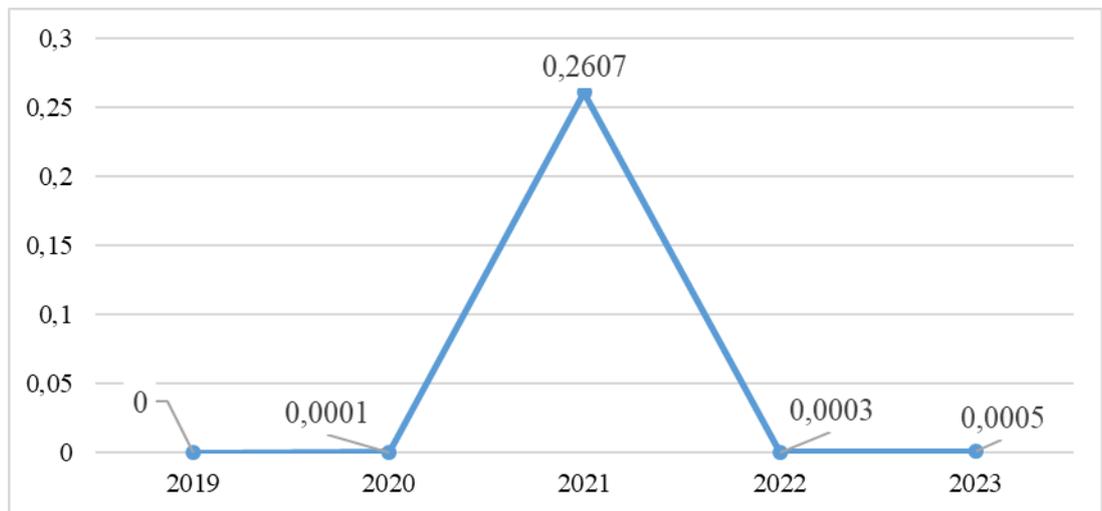


Рисунок 2.2 – Аналіз зміни коефіцієнту абсолютної ліквідності СФГ «Галина» у 2019-2023 роках

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Коефіцієнт показника поточної ліквідності на даний момент вказує на здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок своїх поточних активів. Цей показник в ідеалі має перевищувати значення 1. Як показано на рисунку 2.3, обчислене співвідношення потрапляє в прийнятний діапазон для досліджуваного підприємства.

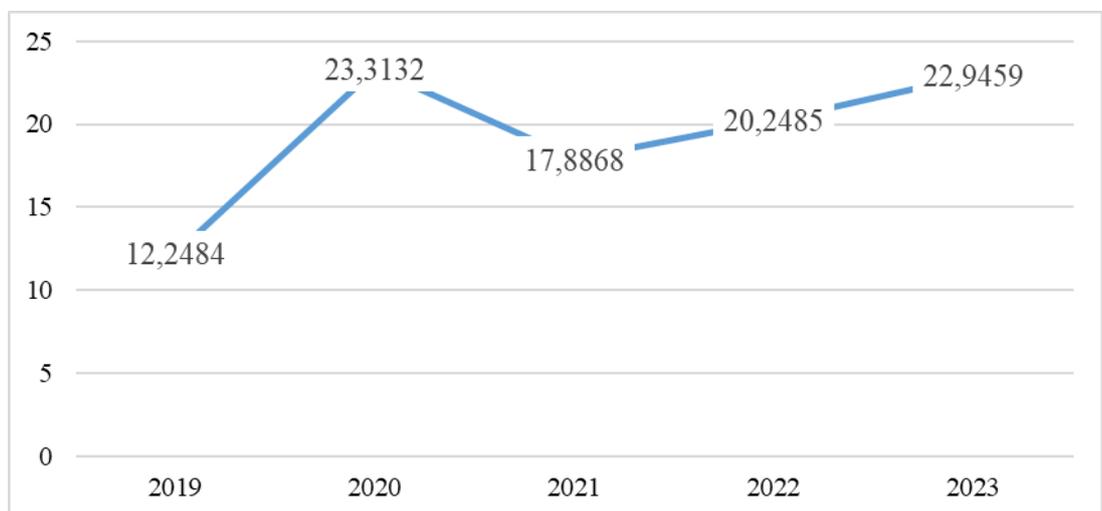


Рисунок 2.3 – Аналіз зміни коефіцієнту поточної ліквідності СФГ «Галина» у 2019-2023 роках

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Показник коефіцієнта фінансової стійкості оцінює частку власного капіталу в загальному обсязі фінансування. На рисунку 2.4 видно, що

результат обчислення цього показника для досліджуваного підприємства знаходиться в допустимих межах і перевищує одиницю.

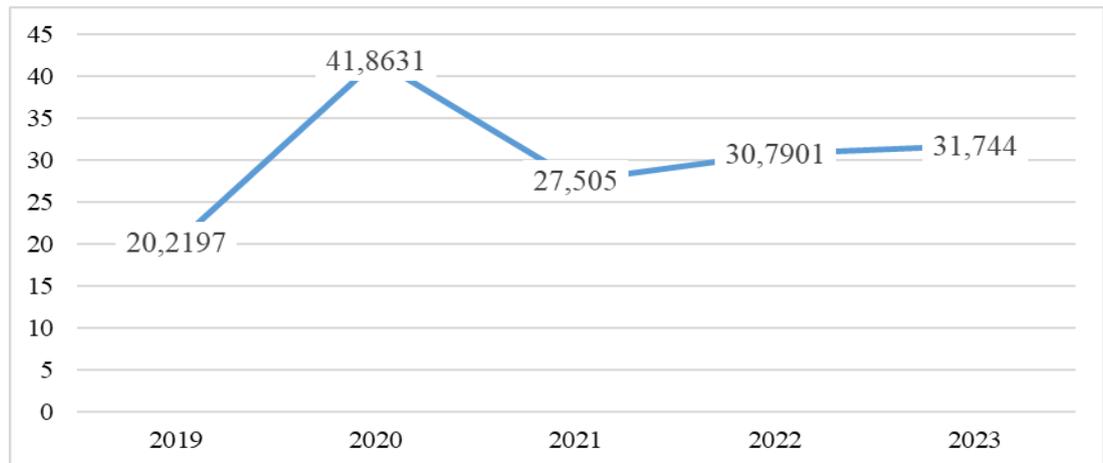


Рисунок 2.4 – Аналіз зміни коефіцієнту фінансової стабільності СФГ «Галина» у 2019-2023 роках

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Показник коефіцієнта автономії показує, наскільки підприємство фінансується за рахунок власних ресурсів. Нормативне значення цього показника повинно бути більше 0,5. На рисунку 2.5 видно, що розрахункове значення для досліджуваного підприємства знаходиться в допустимому діапазоні.

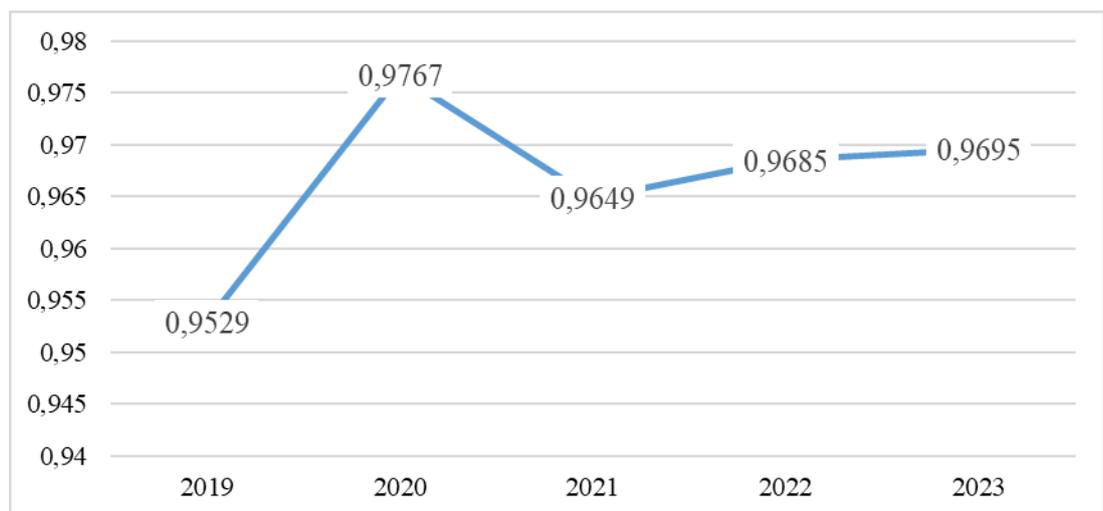


Рисунок 2.5 – Аналіз зміни коефіцієнту автономії СФГ «Галина» у 2019-2023 роках

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Показник коефіцієнта фінансової залежності відображає частку позикового капіталу в порівнянні з власним капіталом. Рисунок 2.6 показує, що для досліджуваного підприємства розраховане значення перевищує 1, що є нижчим за стандарт і свідчить про зниження фінансових ризиків, пов'язаних із зменшенням рівня боргових зобов'язань.

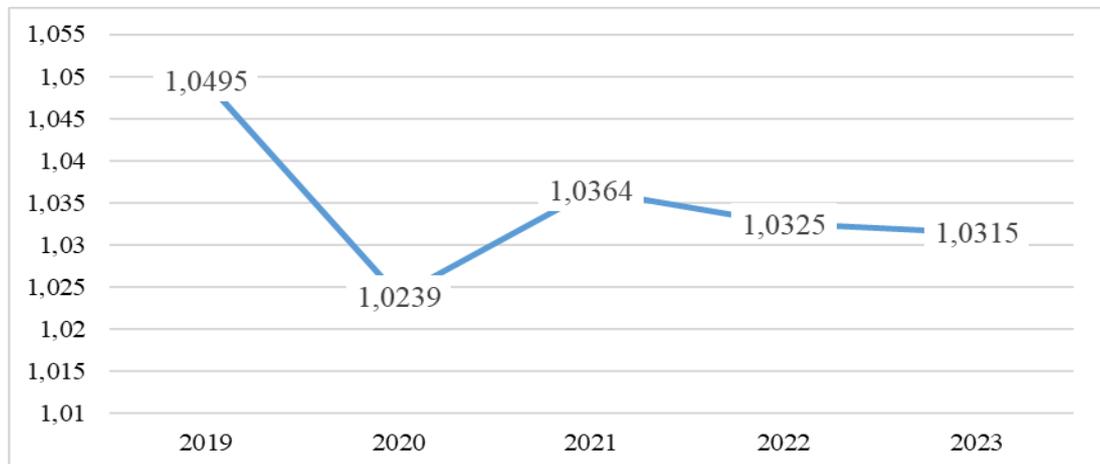


Рисунок 2.6 – Аналіз зміни коефіцієнту фінансової залежності СФГ «Галина» у 2019-2023 роках

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Показник коефіцієнта концентрації залученого капіталу показує частку позикових ресурсів у структурі капіталу. Отримані результати демонструють, що підприємство, яке досліджується, демонструє низький рівень ризику щодо фінансової залежності, як показано на рисунку 2.7.

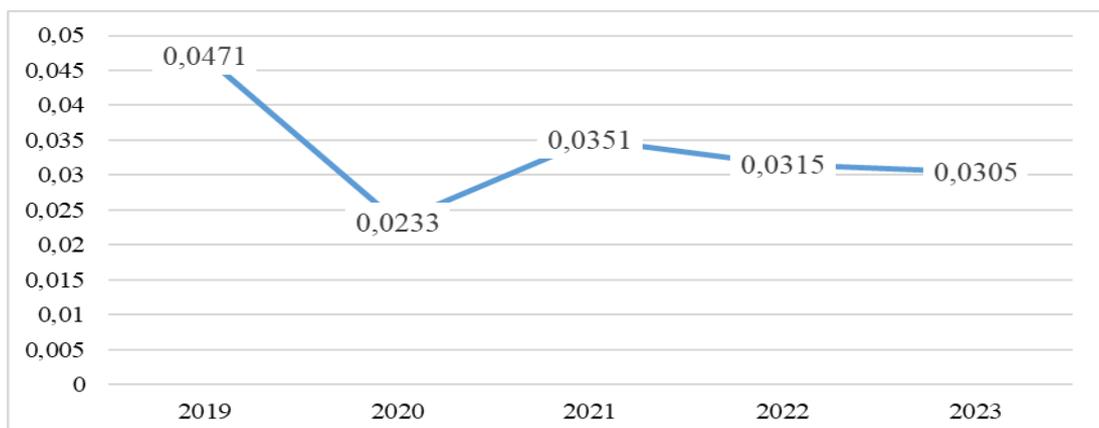


Рисунок 2.7 – Аналіз зміни коефіцієнту концентрації залученого капіталу СФГ «Галина» у 2019-2023 роках

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Показник коефіцієнта концентрації власного капіталу відображає частку власного капіталу в структурі активів, де вищий коефіцієнт означає покращену фінансову стабільність бізнесу. На рисунку 2.8 видно, що змінна динаміка цього коефіцієнта є типовою для досліджуваного підприємства.

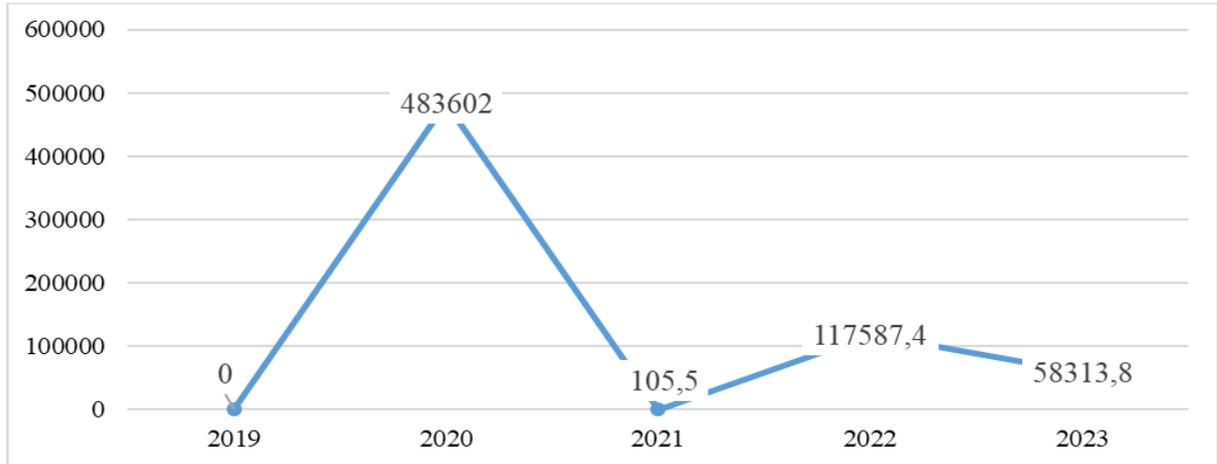


Рисунок 2.8 – Аналіз зміни коефіцієнту концентрації власного капіталу СФГ «Галина» у 2019-2023 роках

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Важливим показником фінансової стійкості підприємства є показник коефіцієнта, що представляє відношення позикового капіталу до власного. Рисунок 2.9 ілюструє, що компанія, в першу чергу, покладається на власний капітал для фінансування. Це фактор, який означає сильну фінансову стабільність.

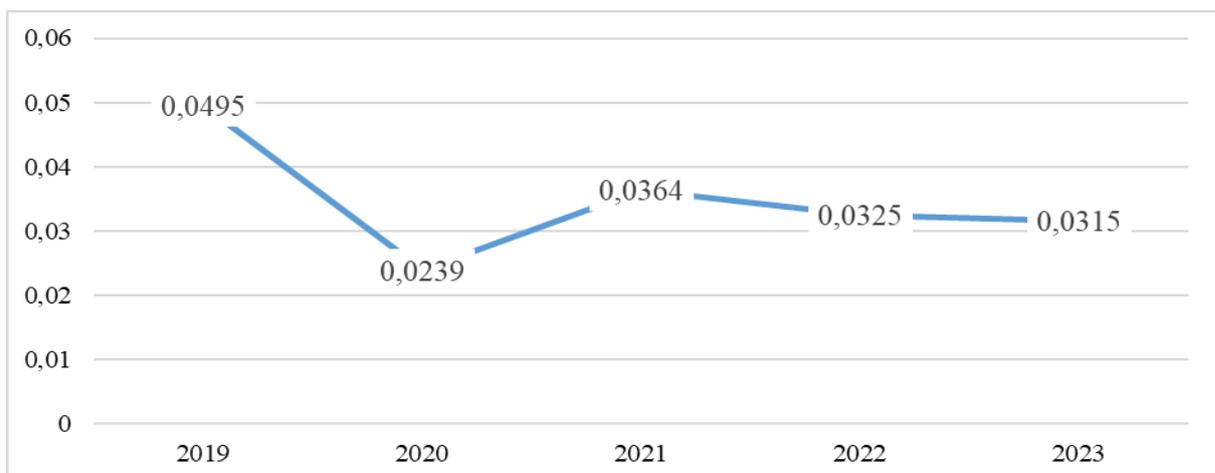


Рисунок 2.9 – Аналіз зміни коефіцієнту співвідношення залученого і власного капіталу СФГ «Галина» у 2019-2023 роках

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Показник коефіцієнта стійкості фінансування служить фінансовим показником, який визначає частку власного капіталу відносно загальної кількості джерел фінансування підприємства. Його метою є оцінка фінансової стійкості підприємства, зокрема його здатності задовольняти фінансові потреби за рахунок власних ресурсів. Рисунок 2.10 показує, що більша частина фінансування компанії надходить з її власного капіталу, що свідчить про високий рівень фінансової стабільності.

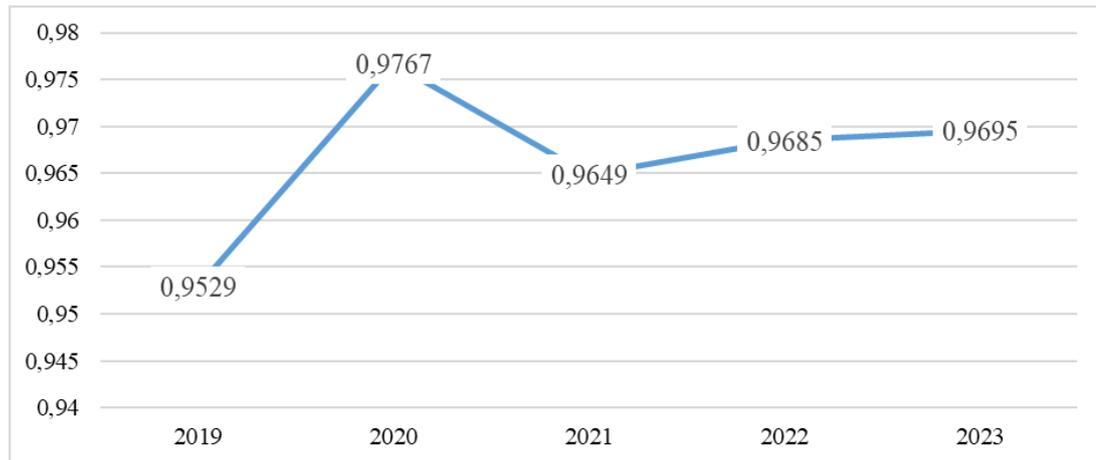


Рисунок 2.10 – Аналіз зміни коефіцієнту стійкості фінансування СФГ «Галина» у 2019-2023 роках

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Показник коефіцієнта поточних зобов'язань служить фінансовим показником, який визначає частку короткострокових зобов'язань у структурі фінансування компанії. Цей показник використовується для оцінки залежності підприємства від короткострокових боргів і його здатності керувати ними.

Рисунок 2.11 ілюструє, що підприємство підтримує типовий рівень ліквідності.

Після цього важливо проаналізувати показники обороту досліджуваної компанії, зокрема коефіцієнти обороту активів, поточних активів, кредиторської та дебіторської заборгованості, що показано на рисунку 2.12.

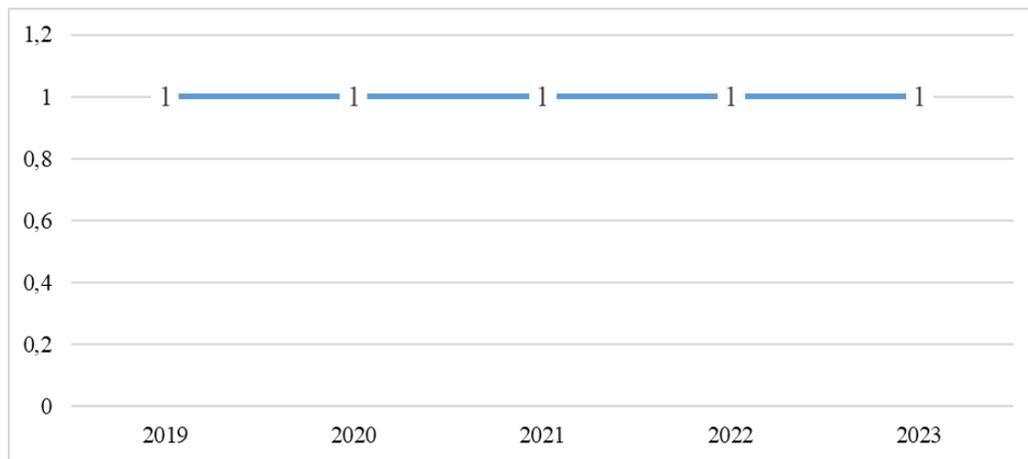


Рисунок 2.11 – Аналіз зміни коефіцієнту поточних зобов'язань СФГ «Галина» у 2019-2023 роках

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Показник коефіцієнта оборотності активів ілюструє ефективність, з якою активи використовуються для отримання доходу. Отримані розрахунки цього коефіцієнта відображають вмiле управління активами.

Коефіцієнт оборотності поточних активів відображає, наскільки швидко оборотні активи перетворюються в дохід. Згідно з наданими розрахунками, простежується негативна тенденція, що свідчить про неефективне використання оборотних активів.

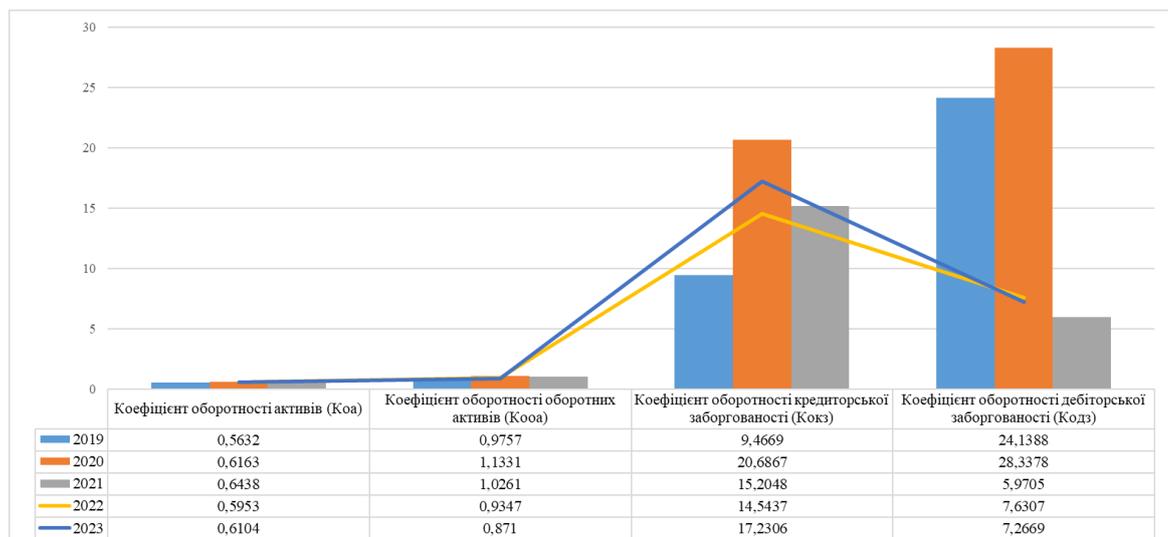


Рисунок 2.12 – Аналіз зміни коефіцієнтів оборотності СФГ «Галина» у 2019-2023 роках

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Показник коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості вказує на швидкість, з якою компанія розраховується за своїми зобов'язаннями перед кредиторами, тоді як коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості оцінює, наскільки швидко підприємство отримує платежі від своїх боржників.

Отримані розрахунки свідчать про зниження ліквідності.

Фондовіддача оцінює ефективність використання основних засобів. Як показано на рисунку 2.13, коефіцієнт зріс до 2,1691 у 2023 році, що свідчить про те, що основні фонди використовуються зі значною ефективністю.

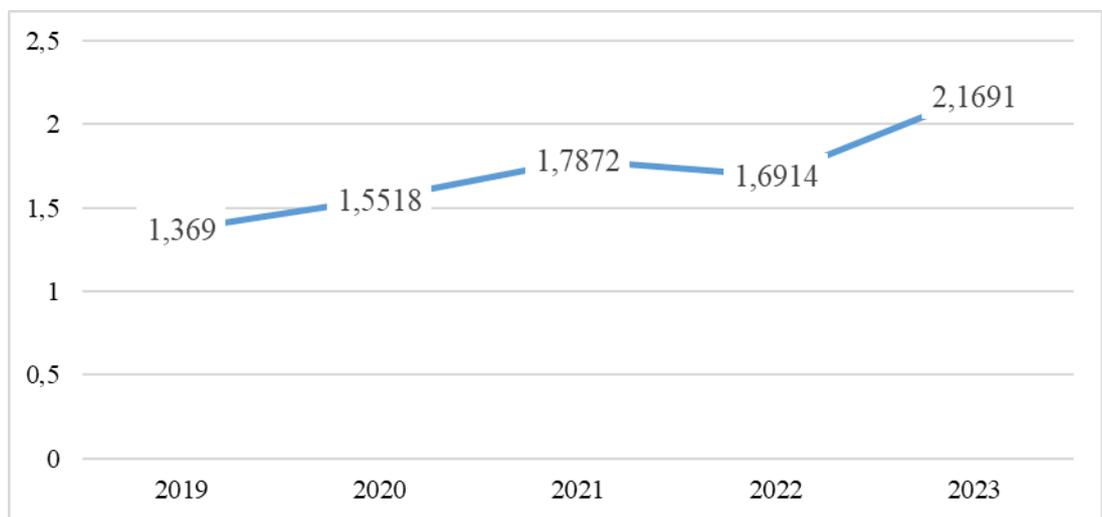


Рисунок 2.13 – Аналіз зміни показника фондовіддачі СФГ «Галина» у 2019-2023 роках

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Загалом, вважається корисним критично оцінювати тенденції основних показників, пов'язаних із фінансовими результатами, як показано на рисунку 2.14. З отриманих розрахунків, видно, що підприємство працювало із великою ефективністю протягом аналізованого періоду; однак до кінця 2023 року його чистий прибуток помітно впав до 2820,4 тис. грн, що свідчить про погіршення фінансового стану господарства.

Прибуток, отриманий власним капіталом, представлений нормою рентабельності власного капіталу. Зменшення цього коефіцієнта може

свідчити про зменшення доходів власників або вказувати на неефективне використання ресурсів.

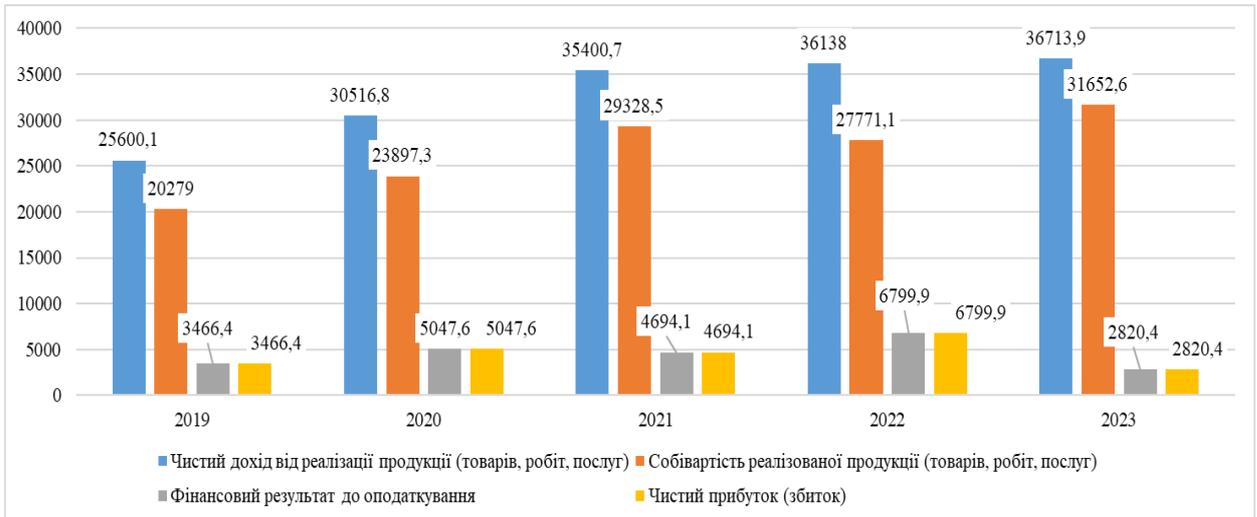


Рисунок 2.14 – Аналіз зміни показників фінансового результату СФГ «Галина» у 2019-2023 роках

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Наступним, вважаємо за необхідне, провести аналіз показників прибутковості досліджуваного підприємства, особливо зосередившись на коефіцієнтах прибутковості, пов'язаних з капіталом, операціями та продукцією (рис. 2.15).

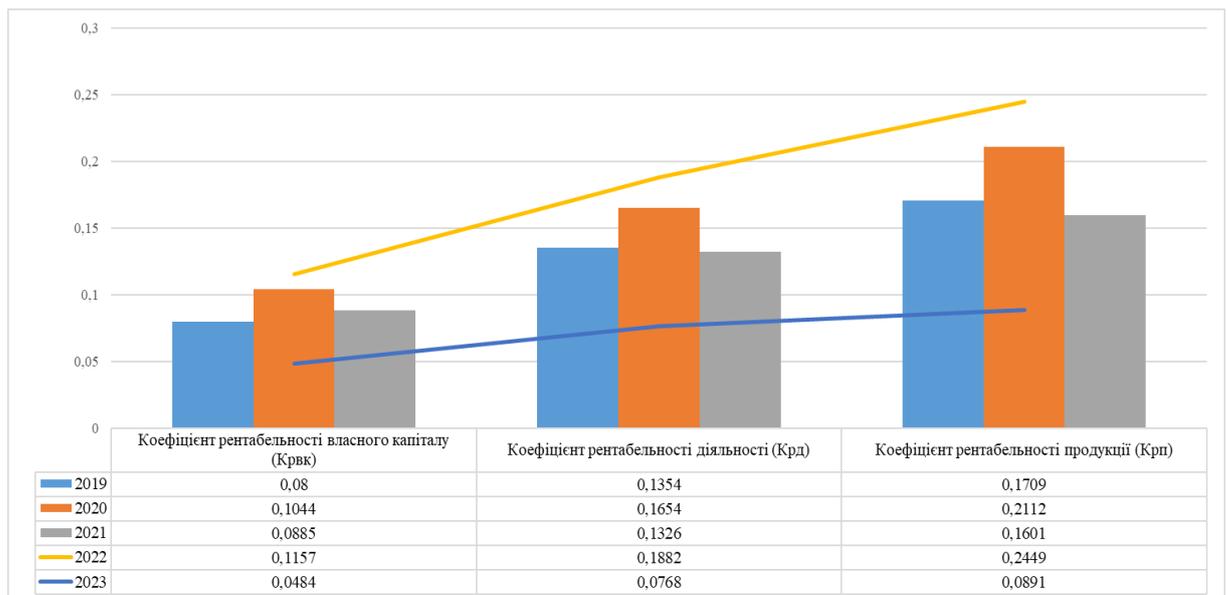


Рисунок 2.15 – Аналіз зміни коефіцієнтів рентабельності СФГ «Галина» у 2019-2023 роках

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Прибуток, отриманий власним капіталом, представлений нормою показника коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Зменшення цього коефіцієнта може свідчити про зменшення доходів власників або вказувати на неефективне використання ресурсів.

Ефективність операційної діяльності ілюструє коефіцієнт рентабельності. На рисунку 2.15 видно зменшення значення показників для досліджуваної компанії, що свідчить про те, що аналізоване підприємство має низьку прибутковість.

Коефіцієнт рентабельності продукту служить фінансовим показником, який вказує на ефективність процесів виробництва та збуту, виявляючи прибуток, отриманий компанією від кожної одиниці витрат на виробництво або доходу від реалізації. Цей коефіцієнт зазвичай використовується для оцінки прибутковості бізнесу. Рисунок 2.15 показує, що досліджувана компанія демонструє погане управління витратами та прибутковими зусиллями.

Загалом, отримані показники розрахунків свідчать про погіршення фінансового стану досліджуваної компанії, що потребує відповідної реакції з боку керівництва СФГ «Галина», одним із потенційних рішень є впровадження системи CRM в організації роботи підприємством.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності та рівня стратегічного розвитку підприємства

Таким чином, для формування цілісної картини стану конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, вважаємо за потрібне, провести компаративну оцінку між досліджуваним підприємством та його конкурентами, зосереджуючись на основних елементах маркетингу (табл. 2.1).

На відміну від своїх конкурентів, аналізоване підприємство пропонує обмежений асортимент продукції.

Незважаючи на те, що у своїй діяльності СФГ «Галина» використовує достатній набір інструментів маркетингової комунікації, деякі маркетингові показники все ще перевершують показники його конкурентів.

Таблиця 2.1 – Компаративна оцінка у розрізі основних складових маркетингу СФГ «Галина» та його конкурентів

Показник	СФГ «Галина»	Конкурент 1	Конкурент 2
Товарний портфель (асортимент)	Зернові (пшениця озима, ячмінь, кукурудза на зерно), соняшник	Зернові (озима пшениця, ячмінь); соняшник, овочі	Зернові (озима пшениця, сорго ячмінь, кукурудза); соняшник, ріпак, картопля
Комплекс маркетингових комунікацій	Реклама в ЗМІ, друкова реклама, реклама в Інтернет, ярмарки, прямий маркетинг	Реклама в ЗМІ, реклама в Інтернет, ярмарки, виставки, прямий маркетинг	Реклама в ЗМІ, участь у ярмарках та виставках, паблік рилейшнз, прямий маркетинг
Рівень каналів розподілу	Прямий Однорівневий	Прямий Однорівневий	Прямий Дворівневий
Наявність відділу маркетингу	Не має	Не має	Є

Джерело: складено автором

Далі, вважаємо за потрібне, здійснити оцінку конкурентоспроможності СФГ «Галина» за допомогою методу багатокутника конкурентоспроможності та сформувати матрицю конкурентоспроможності фермерського господарства «Галина» разом із підприємствами-конкурентами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Компаративна оцінка у розрізі основних складових маркетингу СФГ «Галина» та його конкурентів

Чинник конкурентоспроможності	Експертна оцінка			Коефіцієнт вагомості	Інтегрований факторний показник		
	СФГ «Галина»	Конкурент 1	Конкурент 2		СФГ «Галина»	Конкурент 1	Конкурент 2
Товар	3	3	4	0,35	1,05	1,05	1,4
Ціна	3	3	2	0,3	0,9	0,9	0,6
Збут	4	4	5	0,2	0,8	0,8	1,0
Просування	5	5	5	0,15	0,75	0,75	1,05
Всього	15	15	16	1,0	3,85	3,25	4,05
Коефіцієнт конкурентоспроможності					0,92	0,82	1,0

Джерело: складено автором

Можна зробити висновок, що перше та друге підприємства працюють у подібній галузі та можуть бути віднесені до однієї конкурентної групи. У рамках комплексу маркетингу дуже важливо визначити пріоритетність коефіцієнтів на основі їх ваги впливу. Результати цієї оцінки показують, що Конкурент 2 має більший потенціал і більш значні переваги, тому саме Конкурент 2 слугуватиме точкою відліку для порівняння (коефіцієнт 1,0). При цьому коефіцієнт конкурентоспроможності для конкурента 1 становить - 0,82, а для СФГ «Галина» – 0,92.

Компанія-конкурент 2 займає більш стійку конкурентну позицію порівняно з СФГ «Галина», що свідчить про те, що компанія-суб'єкт має серйозного суперника.

Для СФГ «Галина» важливо посилити конкурентні позиції та ефективно використовувати свої переваги.

Підприємство має широкі можливості залучити значну частку споживачів серед конкурентів, розвиваючи позитивні та лояльні відносини з клієнтами, випускаючи якісну продукцію та впроваджуючи сучасні агротехнічні методи у виробництво.

СФГ «Галина» постійно підвищує свою конкурентоспроможність, одночасно покращуючи результати господарської діяльності.

Стратегія, прийнята СФГ «Галина», охоплює кілька ключових напрямків: виробництво безпечної, якісної продукції, покращення матеріально-технічної інфраструктури, реалізація маркетингу відносин, оперативна адаптація до коливань ринкової пропозиції та попит.

Для наочного уявлення та розуміння ступеня конкурентоспроможності умовно побудуємо багатокутник (рис. 2.16), який ілюструє оцінку основних елементів маркетинг-міксу.

Очевидно, що досліджуване підприємство охоплює всі сектори багатокутника.

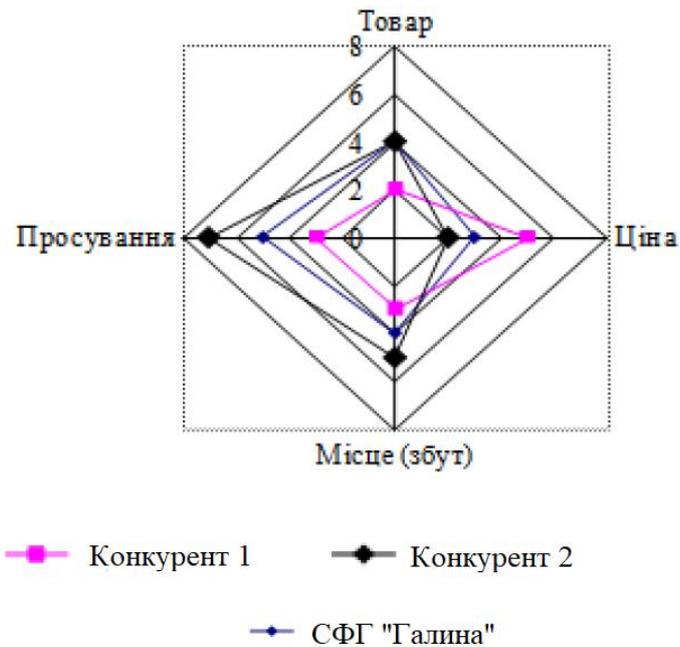


Рисунок 2.16 – Багатокутник конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його конкурентів СФГ «Галина» у 2019-2023 роках

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Далі, вважаємо за потрібне, здійснити розрахунок, площі в межах багатокутника усіх суб'єктів, які досліджуються:

$$\text{СФГ «Галина»} = 5 + 12,5 + 7,5 + 3 = 28$$

$$\text{Конкурент 1} = 4 + 5 + 3,5 + 8,5 = 21$$

$$\text{Конкурент 2} = 6 + 10 + 10 + 6 = 32$$

Таким чином, дані розрахунки служать основою для визначення показників конкурентоспроможності. Взявши за одиницю порівняння Конкурента 2, отримуємо, що коефіцієнт конкурентоспроможності для Конкурента 1 становить 0,625, а СФГ «Галина» по відношенню до Конкурента 2 має коефіцієнт 0,875.

Отриманий показник підтверджує вищезазначені твердження про те, що СФГ «Галина» стикається з потужним суперником у Конкуренті 2, який має вищий та більш конкурентний статус, що вимагає від досліджуваного підприємства посилення конкурентних переваг та постійного моніторингу за діями конкурентів та коливаннями як в мікро-, так і в макросередовищі.

Крім того, надзвичайно важливо визначити сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості, а також розробити конкурентні стратегії на основі такого аналізу, щоб підвищити рівень конкурентоспроможності.

Отже, підвищення конкурентоспроможності фермерського господарства зумовлює необхідність постійного розвитку та застосування інноваційних ідей, концепцій, методологій та підходів до організації та управління виробництвом.

Формулювання та реалізація ефективних стратегій конкурентоспроможного розвитку, заснованих на стратегічному плануванні, набувають практичного значення.

Для оцінки стратегічного потенціалу підприємства та визначення майбутніх напрямків його діяльності, вважаємо за потрібне, використати модифіковану матрицю Boston Consulting Group (BCG), яку будемо наступним чином:

- 1) на осі X відкладаємо частку продуктів у загальному обсязі продажів, виражену у відсотках;
- 2) по осі Y відкладаємо темпи зростання продажів товарів порівняно з попереднім періодом.

Матриця BCG сегментована на чотири квадранти — «Зірки», «Дійні корови», «Знаки питання» та «Собаки» — кожен із яких пов'язаний з окремою пріоритетною стратегією.

У таблиці 2.3 представлені необроблені дані, використані для аналізу асортименту продукції.

Використовуючи інформацію, наведену в таблиці 2.3, вважаємо за доцільне, побудувати карту конкурентного ринку, щоб проаналізувати ринкову поведінку досліджуваного підприємства, одночасно встановлюючи стратегічні цілі та маркетинговий план.

Графічне зображення розподілу продукції за категоріями показано на рисунку 2.17. Як показано на рисунку 2.17 продукт соняшник, який займає ринкову частку 65,1%, позиціонувався в секторі «Зірки».

Таблиця 2.3 – Розрахункові дані для аналізу асортименту продукції СФГ «Галина» за матрицею БКГ

Вид продукції	Базисний період 2019 р., тис. грн.	Звітний період 2023 р., тис. грн.	Частка товару в загальному обсязі збуту підприємства в 2021 р., %	Темп зростання продажів продукту, %
Соняшник	4311,6	12678,3	65,1	294,1
Озима пшениця	2252,7	2691,8	13,8	119,5
Інша продукція рослинництва	2559,7	3298,2	16,9	128,5
Інші зернові культури (ячмінь)	107,8	421,9	2,2	391,4
Кукурудза на зерно	190,5	246,3	1,3	129,3
Інші види продукції	94,0	145,2	0,7	154,5
Всього по господарству	9516,1	19481,7	100,0	204,7

Джерело: складено автором

Сектор «Знаки питання» охоплював конкретну категорію продуктів, а саме інші зернові, такі як ячмінь. І навпаки, сектор «Собаки» включав кукурудзу на зерно, озиму пшеницю та різні інші види продукції. Тобто, в майбутньому соняшник може проникнути в сектор «Дійні корови», як показано на рисунку 2.17, що свідчить про його присутність у двох секторах одночасно.

Вивчення матриці БКГ свідчить про те, що першочергову увагу в оцінці перспектив розвитку СФГ «Галина» слід приділяти вирощуванню соняшнику. Цей тип продукції займає найбільшу частку ринку в рамках комерційної продукції та відрізняється значним темпом зростання продажів. Однак необхідно враховувати, що майбутній урожай соняшнику може суттєво виснажити поживні речовини ґрунту. Крім того, слід звернути особливу увагу на виробництво продукції, віднесеної до категорії «Знаки питання», оскільки в майбутньому вона може дати значні обсяги продажів.

Вирощування ячменю відзначається порівняно високими темпами зростання разом із незначною часткою ринку та відносно низькою нормою

прибутку. Потрібні значні інвестиції для збільшення частки ринку, що потенційно може перетворити продукти на «Зірку».

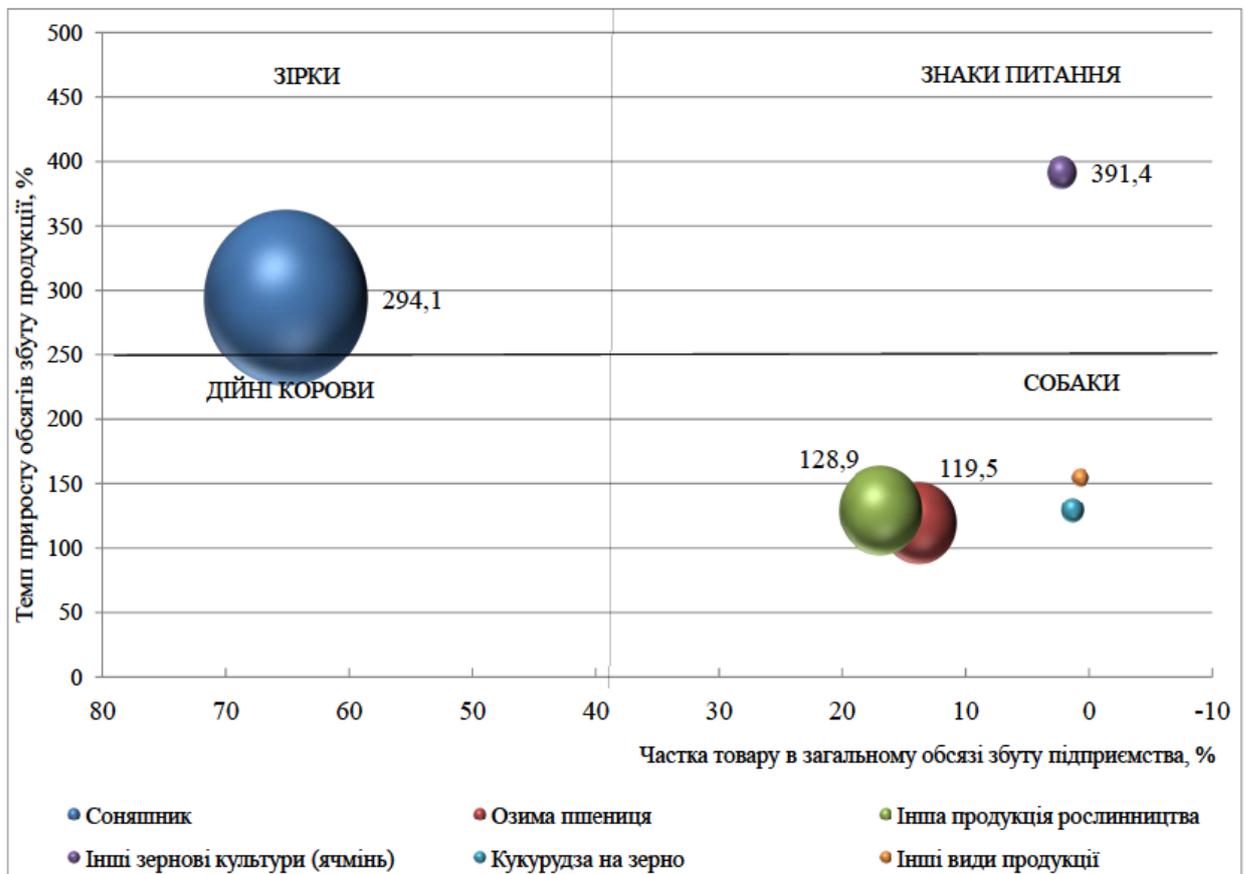


Рисунок 2.17 – Матриця БКГ за окремими видами продукції в СФГ «Галина»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Важливо визнати, що продукти, представлені в цьому секторі, вимагають ретельного контролю з боку керівництва, оскільки ці пропозиції мають потенціал для переходу не лише до сектору «Зірки», а й до сектору «Собаки», який характеризується відсутністю привабливості за рахунок мінімальних прибутків. Успіх цього переходу залежить від формулювання правильно обраної стратегії продукту. Крім того, варто зазначити, що різноманітність продукції, доступної в господарстві, обмежена, єдиною прибутковою позицією є соняшник. Отже, СФГ «Галина» повинна розглянути доцільність розробки та реалізації стратегії диверсифікації в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування передумов управління конкурентоспроможністю підприємства

За зазначеними вище особливостями формуються специфічні вимоги до підприємств агропромислового комплексу, як провідної галузі маркетингових послуг. Серед цих ознак можна відзначити:

- нееластичний попит на продовольчі товари масового споживання;
- відокремлення виробників товарної сільськогосподарської продукції від торгових марок;
- невідповідність терміну життєвого циклу кінцевої продукції та сировини для її виробництва;
- територіальна відокремленість від основої ринкової інфраструктури;
- слабкий рівень концентрації виробництва і капіталу, низький рівень контактів з кінцевими споживачами.

Таким чином, виникла необхідність маркетингу як органічної системи, яка повинна забезпечити необхідні якісні стандарти в соціально організованому режимі, де економічна система пов'язана різними відносинами [10].

У системах маркетингового менеджменту повинна бути передбачена можливість розробки асортименту продукції, реалізації цінової політики, вибору каналів збуту з максимальною ефективністю на основі споживчого попиту та переваг продукції. В даний час процеси впровадження маркетингу в діяльність підприємств тільки розгортаються. Процеси виробництва та реалізації продукції почали повільно стабілізуватися. Проте якість продукції не на високому рівні, і це головна проблема, яка робить наші продукти харчування настільки неконкурентоспроможними по відношенню до

іноземних виробників. Тому можна сказати, що на сьогодні питання стратегічного маркетингового менеджменту агропромислових господарств є дуже актуальним [18].

У сучасних умовах сільськогосподарські товаровиробники вимушені шукати ефективні способи маркетингового менеджменту та позиціонування агробізнесу. Адже багато з них знаходяться на різних стадіях розвитку маркетингу, відповідно до товарної, збутової та маркетингової спрямованості.

Першим кроком у маркетинговому позиціонуванні агробізнесу буде розробка набору показників, які характеризуватимуть ступінь відповідності виробничих програм вимогам ринку. На нашу думку, така система може використовувати такі критерії:

- підвищення рентабельності реалізованої продукції;
- узгодження розміру продажів із сформованим ринковим попитом;
- покращення часток ринку;
- збалансування грошових потоків;
- виробництво якісних та безпечних продуктів харчування.

Подальше маркетингове позиціонування спрямоване на створення системи забезпечення узгодженості застосовуваної технології з якісною продукцією, яку передбачається спроектувати та запустити у виробництво. У зв'язку з цим до завдань стратегічного планування входить оцінка виробничих можливостей аграрного бізнесу з точки зору задоволення потреб розвитку технологічних процесів щодо обсягів випуску продукції.

Переходимо до третього кроку позиціонування на ринку, де вибирається оптимальна маркетингова стратегія бізнесу на основі врахування всієї інформації про мікро- та макросередовища, яка була зібрана та оцінена для реалізації кроків один і два.

Відсутність маркетингової стратегії, слабка адаптація процесу виробництва та реалізації продукції до сучасних вимог аграрного ринку призводить до погіршення економічних показників сільських

товаровиробників. Кожен етап позиціонування має відмінні характеристики і відображає етапи маркетингової діяльності.

Логіка запропонованого механізму маркетингового позиціонування передбачає розробку маркетингового плану як економічного чинника ефективності виробництва та основи стратегічного бізнес-планування. Позиціонування аграрного бізнесу в конкурентному середовищі має за цих умов передбачати планове виробництво, забезпечене ефективними каналами збуту та рівень цін, що відповідає вимогам розширеного відтворення.

Рекомендується ввести сюди набір критеріїв, який має забезпечити ефективну реалізацію маркетингової стратегії аграрного бізнесу [25]:

1. Раціональна організація товарного виробництва, що забезпечує найбільш повне використання наявних виробничих потужностей з мінімальними додатковими капіталовкладеннями при необхідності розширення цих асортиментів;

2. Забезпечення ефективних відпускних цін, а також гарантованих продажів - через обґрунтовані канали;

3. Налаштування технологій на умови максимального задоволення потреб ринку продукцією певної кількості та якості, при мінімальних питомих і загальних виробничо-трансакційних витратах.

На сільськогосподарських підприємствах немає загальної згоди щодо розподілу форм організації управління маркетингом на групи за ступенем централізації маркетингової діяльності, виокремлюючи три основні моделі: без організаційного розподілу функцій маркетингової діяльності, з децентралізованою та централізованою структурою управління. Ці моделі опосередковано свідчать про рівень розвитку маркетингових служб в аграрних підприємствах (рис. 3.1).

У першому варіанті керівники та спеціалісти агрофірм, крім своїх інших зазначених обов'язків, також виконують маркетингові дії та завдання. Посади з питань постачання та збуту штатним розкладом не передбачені. Тим не менш, вивчати і осягати ринки доручено керівникам і фахівцям. Така

організація виконання функцій маркетингової діяльності збільшує прибуток за рахунок раціонального вибору ринків.



Рисунок 3.1 – Моделі організації маркетингової служби

Джерело: складено автором

В умовах застосування децентралізованої організації виконання маркетингових функцій, позиції по функціям забезпечення та торгових операцій вводяться в штатний розпис на діяльність. Недостатня конструктивна зв'язок між співробітниками компанії, що виконують дані функції, знижує ефективність всієї системи управління.

У результаті виконання об'єднаної організації частини роботи з функціями маркетингової діяльності виконуються централізовано (продаж), а реалізація товарів - децентралізовано. І на підприємстві створюється відділ, що займається реалізацією товарної продукції, а закупка необхідних товарів і послуг децентралізується за допомогою сил виробничих участків.

Централізована організація виконання функцій маркетингової діяльності передбачає формування такої структури як служба маркетингу, яка здійснюватиме маркетингову діяльність. Характер і розміри сільськогосподарських угідь насамперед впливають на конфігурацію та кадровий склад цієї маркетингової одиниці та життєздатність її включення до

загальної адміністративної структури. Для нашого прикладу фермерського господарства «Галина» найбільш перспективним є такий варіант маркетингової служби (рис. 3.2).

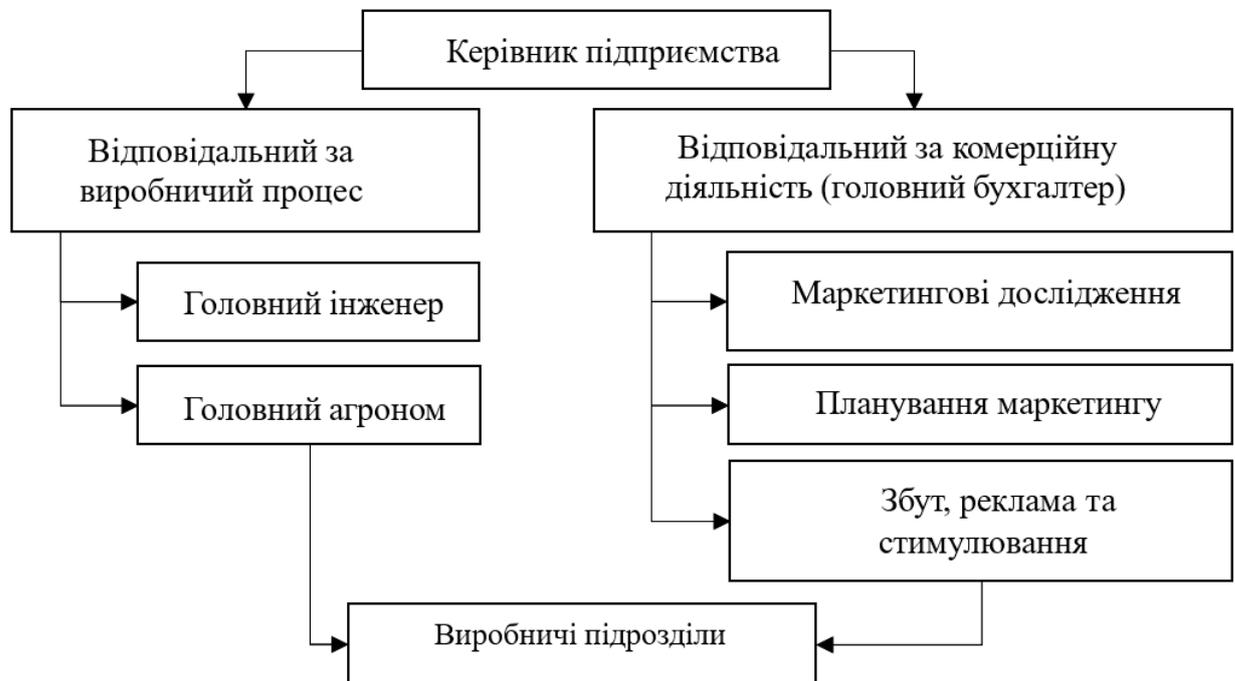


Рисунок 3.2 – Загальна структура управління СФГ «Галина»
зі схемою організації маркетингової діяльності

Джерело: складено автором

Ефективна маркетингова діяльність - зниження постачально-збутових витрат на виробництві, своєчасне забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами за найнижчими цінами, збільшення обсягу продажів, а отже, успішна робота в цілому.

Для ефективного підвищення конкурентних позицій на ринку, в тому числі аграрному, службі маркетингу спільно з іншими підрозділами підприємства необхідно розробити затверджений маркетинговий стратегічний план дій. План повинен охоплювати такі основні кроки:

- розширення існуючих і завоювання нових ринків збуту продукції;
- переорієнтація виробництва на екологічно чисту, генетично немодифіковану продукцію;
- інноваційність форм торгівлі та залучення покупців;
- системи оплати праці основного виробничого персоналу;

- введення комісійних виплат співробітникам служби маркетингу з додаткового товарообороту тощо. Тобто служба маркетингу є визначальною і тісно взаємодіє з усіма підрозділами компанії.

По суті, можна виділити виробничий і управлінський маркетинг, які і формують «образ мислення» виробників продукції вже в процесі випуску на ринок і його працівники націлені на ринок і запити споживачів в процесі виробництва.

Схематично відносини маркетингу можна представити в вигляді моделі (рис. 3.3).

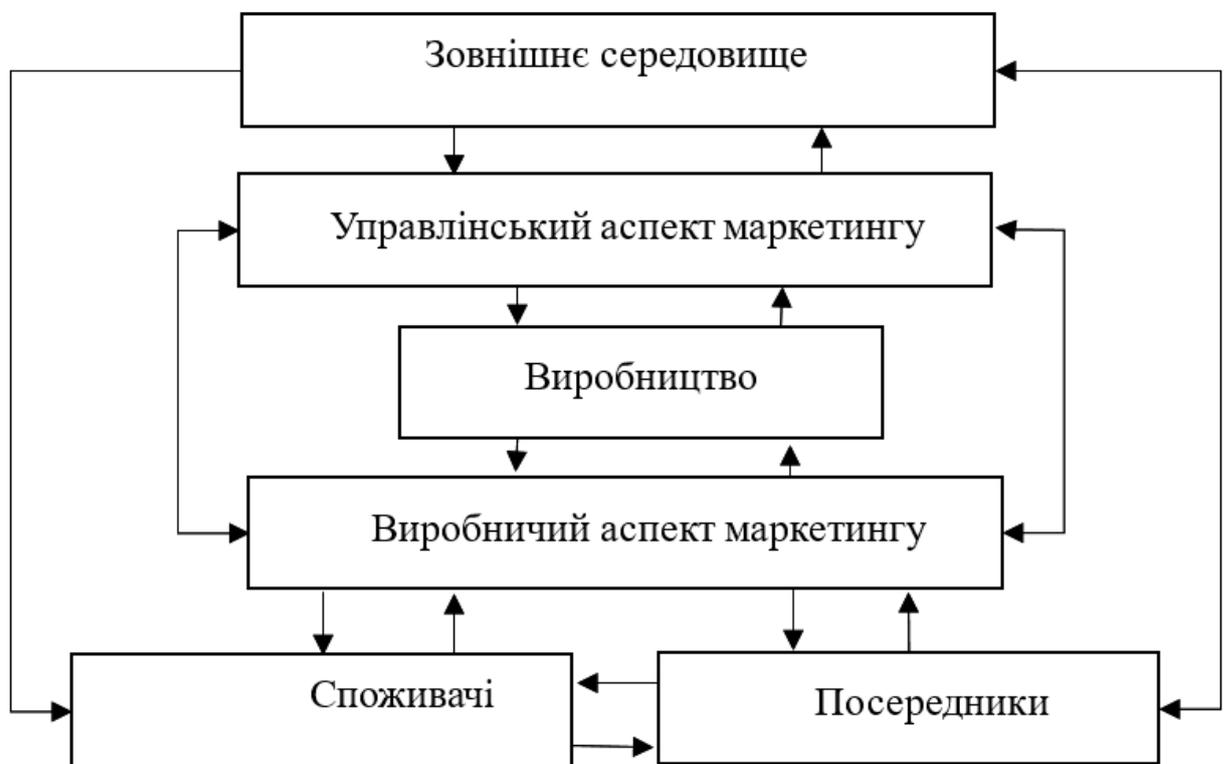


Рисунок 3.2 – Модель відносин маркетингу

Джерело: складено автором

Організація маркетингової діяльності в СФГ «Галина» спрямована на реалізацію наступних завдань:

1. Планування обсягів виробництва;
2. Максимальне задоволення потреб населення в основних харчових продуктах (за кількістю, якістю та споживчими властивостями) і підприємств у сировині для виробництва товарів народного споживання;

3. Проникнення на внутрішній і зовнішній ринки.

Це передбачає, що розробка стратегічного плану маркетингу стосуватиметься всіх рівнів менеджменту, забезпечуючи взаємозв'язок різних виробничих гілок підприємства.

Однією з передумов, без якої стратегічне управління СФГ «Галина» не буде успішним, є створення єдиного інформаційного поля з урахуванням комп'ютерних мереж для обміну оперативною інформацією.

Тому побудова ринкових відносин значно розширила функції сільськогосподарських товаровиробників, які повинні самостійно визначати найбільш ефективні канали і методи збуту продукції, організацію її просування до споживачів, розвивати її виробництво та збут. Таким чином, запропонована нами в СФГ «Галина» структурно-функціональна маркетингова модель спрямована саме на вирішення цих завдань.

3.2. Управління стратегією забезпечення конкурентоспроможності СФГ «Галина»

Метою управління конкурентоспроможністю є сприяння виконанню його основних функцій, а саме:

- функція коригування: у конкурентному середовищі підприємці повинні пропонувати продукти, які відповідають інтересам споживачів. Водночас фактори виробництва повинні орієнтуватися на динаміку цін у галузях, де попит найбільш значний, таким чином досягаючи вищого рівня ефективності;

- мотиваційна функція, яка працює, в основному, на основі системи винагороди, яка залежить від результатів. Підприємства, які пропонують продукцію вищої якості або виробляють її за менших витрат на виробництво, отримують винагороду у вигляді збільшення прибутку, тим самим сприяючи науково-технічному прогресу. І навпаки, підприємства, які не адаптуються до ринкових умов і нехтують принципами ринкової

конкуренції, загрожують штрафам у вигляді збитків або можуть бути змушені залишити ринок;

- функція розподілу: конкуренція охоплює не тільки мотивацію підвищення ефективності комерційної діяльності, але й сприяє розподілу доходів між суб'єктами господарювання на основі їх часток на ринку;

- контрольна функція: економічні можливості, доступні кожному ринковому суб'єкту, обмежені та регулюються конкуренцією. Наприклад, у той час як монополія дозволяє підприємству встановлювати ціни, конкуренція водночас надає покупцям можливість вибирати з кількох продавців.

Крім окреслених ролей конкуренції, можна визначити додаткові функції, які впливають на ринкові економічні процеси, зокрема: інновації; відбір; адаптація; спеціалізація процесів і прибуток.

Ступінь інтенсивності конкуренції залежить від того, якою мірою зменшуються переваги прибутку завдяки ефективним інноваційним стратегіям, які впроваджують конкуренти. Насамперед це залежить від швидкості, з якою конкуренти реагують на швидкий прогрес провідної фірми, і динамізму споживчого попиту.

Щоб окупити інвестиції, які перевищують вартість капіталу, підприємство в агробізнесі має створити та ефективно використовувати конкурентну перевагу протягом тривалого часу. Розуміння здатності підприємця підтримувати належний рівень прибутковості вимагає оцінки його потенційних конкурентних переваг, враховуючи характеристики галузі та спеціалізації, а також його унікальні активи та можливості.

Управління конкурентними перевагами, яке забезпечує сприятливу рівновагу між прибутком від інвестицій і середньозваженою вартістю капіталу, можна класифікувати за трьома різними категоріями:

1. створення підвищеної споживчої цінності, що досягається шляхом регулювання якості продукції та ціноутворення, досягнення яких не по силі конкурентам. Крім того, характеристики продукту можуть включати як

матеріальні атрибути (такі як найвища якість), так і нематеріальні елементи (наприклад, назву бренду або міцні зв'язки між покупцем і продавцем);

2. досягнення більш швидкого зниження витрат відносно конкурентів;

3. сприяти більш ефективному використанню капіталу порівняно з конкурентами, що дозволяє як підвищити продуктивність праці, так і знизити витрати.

У контексті формування конкурентної атмосфери та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва в сучасних умовах значущість аналізу та оцінки конкурентних переваг суб'єктів господарювання помітно зростає. Одночасно аналіз і оцінка конкурентоспроможності та конкурентних переваг набувають комплексного характеру.

Наявність конкурентних переваг у суб'єкта-конкурента породжує конкурентоспроможність. Кожен випадок господарської діяльності визначається різноманітними внутрішніми та зовнішніми факторами. Отже, для оцінки та аналізу конкурентних переваг та конкурентоспроможності СФГ «Галина» за різними видами продукції рослинництва варто використовувати вихідні дані факторних показників, наведених у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Оцінка виробництва продукції рослинництва в СФГ «Галина»

Сільськогосподарська культура	Дохід від реалізації, тис. грн
Пшениця озима	2691,8
Ячмінь ярий	262,8
Кукурудза	246,3
Соняшник	12678,3
Ріпак	258,3
Просо	42,9
Горох	38,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результуючий показник конкурентоспроможності базується на аналізі нецінових специфічних показників виробництва. Цей метод стверджує, що в основі оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції лежать об'єктивні судження експертів, а також ті, що впливають із реалій справжньої ринкової конкуренції.

Шляхом аналізу виробничих показників досліджуваного господарства нами здійснено оцінку конкурентоспроможності кожної категорії сільськогосподарської продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Компаративна характеристика конкурентних переваг і рівня конкурентоспроможності СФГ «Галина»

Сільськогосподарська культура	Дохід від реалізації, тис. грн	Інтегральний показник конкурентоспроможності	Рейтинг
Пшениця озима	2691,8	0,67	2
Ячмінь ярий	262,8	0,48	3
Кукурудза	246,3	0,24	5
Соняшник	12678,3	1	1
Ріпак	258,3	0,36	4
Просо	42,9	0,12	6
Горох	38,2	0,05	7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Володіючи інформацією про наявність конкурентних переваг за окремими показниками та загальним рівнем конкурентоспроможності, ми можемо об'єктивно продемонструвати потенціал та реалізовані можливості СФГ «Галина». Отже, це дозволяє нам приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на збереження міцних позицій у рейтингу конкурентоспроможності. Такі дії сприятимуть підвищенню загальної конкурентоспроможності економіки.

Описана методика оцінки конкурентних переваг та загальної конкурентоспроможності СФГ «Галина» дотримується раціонального підходу. Проте це не применшує його об'єктивності та переваг, які передусім характеризуються доступністю інформації та простотою розрахунків.

Для оцінки конкурентних переваг та загальної конкурентоспроможності СФГ «Галина», а також для обґрунтування управлінських рішень, вважаємо за доцільне, застосувати методику формування рейтингу за ефективністю сільськогосподарського виробництва. Цього можна досягти за допомогою комплексної системи показників, що оцінюють виробничо-економічну, фінансову та соціальну ефективність сільськогосподарської діяльності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Компаративна характеристика конкурентних переваг і рівня конкурентоспроможності СФГ «Галина»

Категорія оцінки	Система показників	Обґрунтування обрання показників
Виробничо-економічна ефективність	Валова продукція сільськогосподарського підприємства в розрахунку на одного зайнятого в господарстві	Рівень виробництва, тобто використання земельних ресурсів і основних фондів,
	Рівень рентабельності сільськогосподарського підприємства	Результуючий індикатор ринкової ефективності галузі
Фінансова ефективність	Питома вага прибутку сільськогосподарського підприємства	
	Показник фінансової стійкості (як інтегральний показник коефіцієнтів ліквідності, забезпеченості власними коштами і автономії)	
Соціальна ефективність	Відношення середньомісячної оплати праці на сільськогосподарському підприємстві до середньомісячної оплати праці в економіці регіону	Соціальна ефективність сільського господарства реалізується завдяки доходу працівників сільськогосподарських підприємств

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Ринок переміщує центр уваги бізнесу від вирішення виключно виробничо-технічних питань, як вказують показники ефективності сільськогосподарського виробництва, до визначення пріоритетів у збуті. За цих обставин виробництво має бути переналаштовано для задоволення платоспроможного попиту. Щоб процвітати в нинішньому ринковому середовищі, вітчизняним виробникам товарів важливо віддавати перевагу виробництву товарів, які користуються попитом, а не намагатися продати те, що вони вже виробили.

У той час як збут є заключним етапом економічної діяльності виробника, планування та управління збутом у ринкових умовах відбувається до етапу виробництва. Це передбачає аналіз ринкового середовища, оцінку

можливостей організації виробництва затребуваної, перспективної продукції та визначення її конкурентних переваг. У сучасних економічних умовах нездатність ефективно управляти збутом продукції призводить до несприятливих наслідків, таких як надмірні запаси готової продукції, затримки платежів, недостатній оборотний капітал для закупівлі сировини та перебої у виробництві.

Реструктуризація підприємств разом з управлінням та наглядом за збутовою діяльністю в сільськогосподарських підприємствах зараз знаходиться на стадії формування. Тому важливо системно вирішувати наступні першочергові завдання [29]:

- по-перше, на основі аналізу адекватності раніше встановлених цілей і завдань підприємств, а також внутрішніх і зовнішніх умов, що впливають на їхню діяльність, у тому числі на їхні можливості (потенціали) — необхідно розробити внутрішні стандарти збутової діяльності та зафіксувати їх у Положенні про збутову політику;

- по-друге, необхідно провести оцінку адекватності поточної організаційної структури, відповідальної за збут продукції, з внесенням поправок, щоб привести її у відповідність із сучасними умовами ведення бізнесу, що передбачає вдосконалення організаційної структури для дотримання принципів ефективного середовища внутрішнього контролю, таких як «розподіл обов'язків», «контроль кожного суб'єкта внутрішнього контролю» та «єдина відповідальність», таким чином мінімізуючи ризики помилок і неправомірної поведінки менеджерів та персоналу, що займається маркетингом;

- створення повного комплексу організаційно-нормативних документів, зокрема відомчих положень та посадових інструкцій, регулює збутову діяльність підприємства в умовах ринку;

- формулювання офіційних процедур для управління та нагляду за продажем готової продукції також є важливим.

На даний момент вирішальне значення в підтримці

конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції відіграє грамотно продумана збутова політика. Ця політика збуту розробляється на основі конкретних цілей і завдань збуту і повинна узгоджуватися з бізнес-концепцією керуючого суб'єкта (включаючи характер підприємства, його конкурентні переваги та бажану позицію на ринку), а також стратегічний напрямок, який обирається менеджментом підприємства..

Процес розробки політики збуту схематично показано на рисунку 3.4.

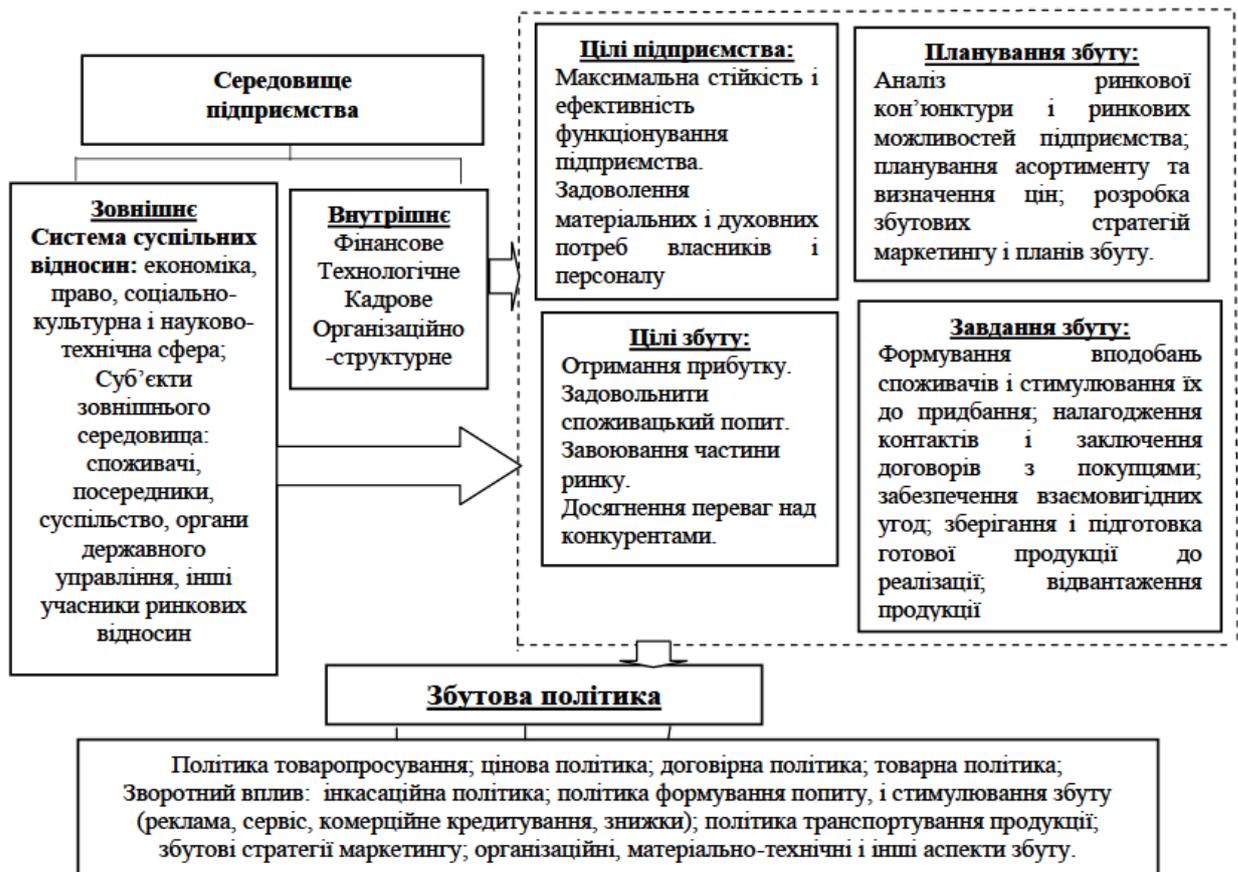


Рисунок 3.4 – Схематичне відображення формування збутової політики СФГ «Галина»

Джерело: складено автором

Політика збуту повинна бути сформульована на кожен наступний рік, а будь-які зміни чи доповнення мають бути задокументовані відповідним наказом. Важливо визнати, що в умовах ринкової конкуренції деталі, викладені в Положенні про збутову політику, становлять значний інтерес для конкурентів підприємств і повинні бути визначені розпорядженням керівника

як конфіденційна інформація, що становить комерційну таємницю.

Прийнята політика збуту слугує інструментом управління, що полегшує нагляд за минулою, теперішньою та майбутньою збутовою діяльністю СФГ «Галина», а також впливає на загальну діяльність та конкурентну позицію підприємства. Вимоги ринкової економіки зумовлюють докорінну трансформацію господарської практики СФГ «Галина». Технології виробництва в сільському господарстві, що розвиваються, у поєднанні з загостренням конкуренції в агропродовольчому секторі спонукають до нового погляду на формулювання та реалізацію конкурентної стратегії.

На встановлення та просування стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства, впливають такі фактори, як зростання конкуренції, прагнення оптимізувати прибуток, а також прийняття та використання систем стратегічного планування на організаційному рівні. У СФГ «Галина» процес розробки та реалізації складається з кількох ключових етапів:

- обстеження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища;
- вибір стратегічної конкурентної цілі разом із визначенням завдань;
- оцінка стратегічних альтернатив, що відносяться до обраної стратегії;
- виконання стратегічних завдань.

Кожна фаза має особливе значення та вимагає застосування певних процедур і методів, пов'язаних як з формуванням, так і з впровадженням.

Кожна виробнича система працює в диференційованому середовищі. Процес екологічної оцінки включає моніторинг організаційного оточення, яке охоплює як поточні, так і очікувані загрози, а також потенційні можливості, які можуть підвищити здатність підприємства досягати своїх цілей.

Формулювання та реалізація стратегії, спрямованої на підтримку конкурентоспроможності підприємства, вимагає проведення аналізу ринку разом з оцінкою його конкурентного середовища. Для полегшення його реалізації необхідні такі дії:

- скласти комплексну інвентаризацію всіх діючих на ринку суб'єктів господарювання;
- оцінити ємність і рівень насичення ринку, розрахувавши частки ринку, які займають виробники продукції;
- проаналізувати економічну основу, що регулює цей ринок;
- оцінити ступінь його доступності для участі як у міжрегіональній, так і в міжнародній торгівлі;
- розробити конкурентні карти ринку, включаючи результати оцінки інтенсивності конкуренції. Після аналізу внутрішнього середовища підприємства варто визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити їхню значимість та з'ясувати, які з них можна використати як основні конкурентні переваги.

Створення та розвиток стратегії, спрямованої на підтримку конкурентоспроможності підприємства, вимагає визначення окремих стратегічних бізнес-зон, які зазвичай називають стратегічною сегментацією.

На нашу думку, при обґрунтуванні загальної стратегії доцільно виділити поточні стратегічні зони управління, виходячи зі структури виробництва та збуту продукції (спеціалізації), оскільки саме ці зони часто є центром розробки та реалізації стратегії, яка призначена для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

На визначення кількості обраних зон стратегічного управління впливають різні фактори, такі як цілі дослідження та рівень детальності аналізу. Щоб гарантувати обґрунтованість стратегічного рішення, доцільно встановити відносно обмежений набір стратегічних економічних зон, в ідеалі не більше десяти, шляхом консолідації подібних параметрів або їх виключення.

Підхід, застосований для цього завдання, відображає підхід, який використовувався при оцінці зовнішнього середовища підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища в основному передбачає дослідження ресурсів СФГ «Галина» та ефективності їх використання. Цей процес

полегшує вибір найбільш вигідної стратегії конкурентного просування. Отже, ключовою передумовою для проведення такого аналізу є порівняння ресурсів підприємства та їх ефективне застосування з показниками інших суб'єктів господарювання. По суті, цей аналіз служить для визначення конкурентоспроможності підприємства.

Підсумковий етап оцінки як внутрішнього, так і зовнішнього середовища СФГ «Галина» має передбачати визначення стратегічного конкурентного потенціалу як для кожного стратегічного напрямку діяльності, так і для підприємства в цілому.

Вважаємо, що стратегічний конкурентоспроможний потенціал охоплює сукупність наявних ресурсів і можливостей, доступних для розробки та виконання стратегій, спрямованих на підтримку конкурентоспроможності підприємства. Цей потенціал є фундаментальною складовою економічної спроможності СФГ «Галина».

Важливо визнати, що стратегічний конкурентний потенціал розвивається виключно за рахунок ресурсів, які можуть бути змінені конкретними стратегічними рішеннями. Оцінка стратегічного конкурентного потенціалу СФГ «Галина» передбачає ряд послідовних дій, які вважаємо за доцільне відобразити у вигляді рисунку 3.5.

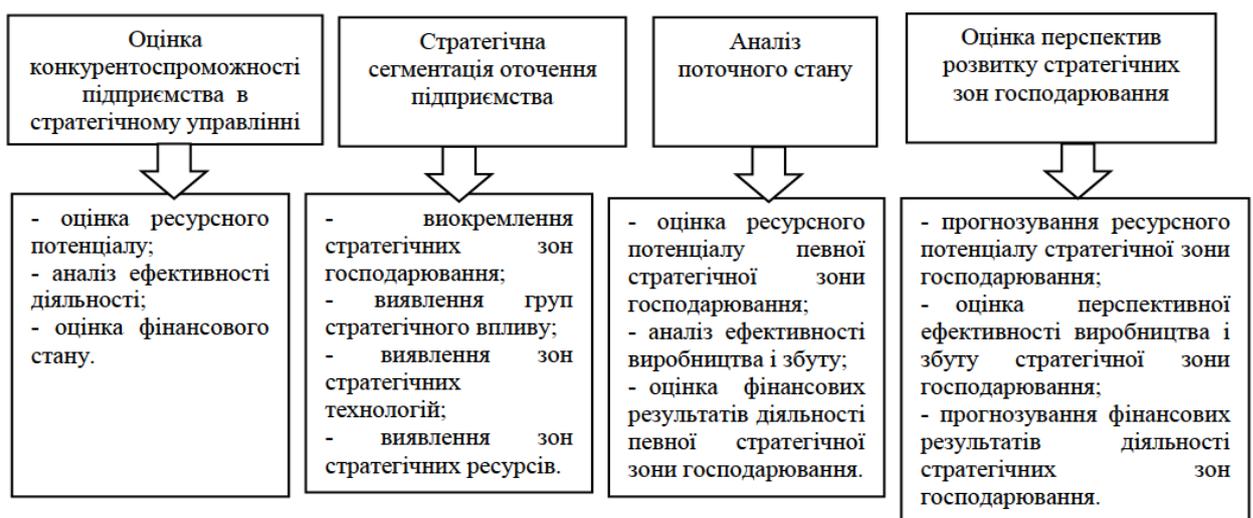


Рисунок 3.5 – Візуальне відображення алгоритму оцінки стратегічного конкурентного потенціалу СФГ «Галина»

Процес стратегічного аналізу сучасного стану стратегічних економічних зон і перспектив їх подальшого розвитку є досить складним. Тим не менш, його можна розділити на низку методичних логічних операцій: виявлення поточного та потенційного розвитку ресурсних можливостей підприємства, оцінка фактичного стану та майбутньої ефективності фінансових результатів у певній стратегічній сфері управління, проведення аналізу та прогнозу фінансових результатів.

Важливим аспектом цього процесу є аналіз і прогнозування змін факторів зовнішнього середовища, які впливають на функціонування стратегічних економічних зон. Враховуючи повну залежність сільськогосподарського виробництва від природно-кліматичних умов, ключовою характеристикою стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами є суттєве узгодження перспектив розвитку зон стратегічного землеробства з орієнтацією на рекомендації вчених-аграріїв.

Оцінка стратегічної конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є основою для розробки стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства, яка відповідає поточним умовам у агропродовольчий ринок.

Управління цією стратегією конкурентоспроможності потребує вивчення більш тонких методів економічного прогнозування. Важливо підходити до цього не з точки зору «зверху вниз», зосереджуючись на фінансових показниках підприємства, а радше з точки зору «знизу вгору», починаючи з техніко-економічних показників потенційних продуктів на конкретному ринку, перш ніж розглядати фінансові показники підприємства.

Тому розроблена стратегія підтримки конкурентоспроможності СФГ «Галина», яка ґрунтується на врахуванні стратегічних напрямків господарювання та стратегічного потенціалу, сприятиме оперативному реагуванню на коливання як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що дозволить підвищити економічну ефективність в подальшому.

ВИСНОВКИ

Сучасний аграрний ринок формує параметри гострої конкуренції, яка проявляється в різноманітних формах. Отже, створення сприятливого конкурентного середовища та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств охоплює майже всі аспекти сучасного суспільства і, таким чином, залишається центром інтересів.

Сільськогосподарські підприємства стикаються з численними проблемами, прагнучи збільшити обсяг продажів і збільшити частку ринку. Основна проблема полягає у визначенні маркетингових пріоритетів, які тісно пов'язані з переважаючими умовами та тенденціями розвитку конкурентного середовища. Отже, основним аспектом маркетингових зусиль у межах сільськогосподарського підприємства є формулювання та реалізація ефективної конкурентної стратегії, яка забезпечує реалізацію цих переваг.

Проведено аналіз сучасного стану стратегічного розвитку СФГ «Галина», що функціонує у Кропивницькому районі Кіровоградської області. Основний напрямок господарства – вирощування зернових та технічних культур. Кліматичні умови сприяють розвитку сільськогосподарського виробництва, а діяльність сільськогосподарських підприємств наголошує на ефективному веденні як рослинництва, так і тваринництва. Отже, СФГ «Галина» функціонує в умовах жорсткої конкуренції.

В межах кваліфікаційної роботи, нами було здійснено аналіз пріоритетності коефіцієнтів на основі їх ваги впливу. Результати оцінки свідчать про те, що Конкурент 2 має більший потенціал і більш суттєві переваги, що служить точкою відліку для порівняння (коефіцієнт 1). По відношенню до цього орієнтиру у Конкурента 1 – 0,82, а у СФГ «Галина» – 0,92.

Здійснивши аналіз матриці ВКГ, що відноситься до продуктового портфеля підприємства, ми дійшли висновку, що в оцінці перспектив розвитку СФГ «Галина» першочергову увагу слід приділити вирощуванню

соняшнику. Саме цей вид продукції займає найбільшу ринкову частку в структурі комерційної продукції та відрізняється значними темпами зростання продажів. Крім того, важливо підкреслити, що асортимент продукції досліджуваного фермерського господарства відносно обмежений, отже, у майбутньому СФГ «Галина» повинно вивчити потенціал для розробки та реалізації стратегії диверсифікації.

Констатовано, що характерні особливості агропромислового виробництва особливо унікальні та відрізняються від інших галузей, що вимагає всебічного аналізу ринкового середовища в практиці управління, а також дослідження стратегій підвищення ефективності як на макроекономічному рівні, так і на рівні підприємства.

Реалізуючи стратегію, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності підприємства, можна буде розширити асортимент сільськогосподарської продукції, запровадити ефективну цінову політику та вжити заходів щодо просування продукції на ринку, задовольняючи споживчий попит та узгоджуючись із потребами споживачів та інтересів виробників.

Ефективність маркетингової діяльності полягає в мінімізації постачальницько-збутових витрат, забезпеченні виробництва необхідними матеріально-технічними ресурсами в установлені терміни та за найбільш конкурентними цінами, а також збільшенні обсягів реалізації сільськогосподарської продукції. Це, в свою чергу, сприяє успішному функціонуванню підприємства в цілому. Отже, досліджуваному селянському фермерському господарству «Галина» вигідно створити окремий підрозділ маркетингової служби.

Необхідність глибокої трансформації господарської діяльності підприємств визначена ринковою економікою. Розвиток технології сільськогосподарського виробництва та загострення конкуренції на агропродовольчому ринку вимагають нового підходу до формулювання та реалізації конкурентних стратегій.

Отже, для СФГ «Галина», в умовах загострення конкуренції та прагнення до оптимізації прибутку, впровадження та використання систем стратегічного планування на рівні підприємства разом із створенням основи для реалізації стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності господарства, має першочергове значення.

Вважаємо, що ефективність відповідної стратегії для СФГ «Галина» залежатиме від ідентифікації та оцінки стратегічних сфер управління та їх стратегічного потенціалу. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміну факторів зовнішнього середовища.

Протягом цього процесу важливо постійно проводити маркетингові дослідження та проектувати майбутні сценарії для кожного продукту, а не покладатися виключно на прогнози, засновані на очікуваних змінах у майбутніх змінних. Згодом це сприятиме виведенню на ринок оновленого асортименту, що, у підсумку, принесе додатковий прибуток досліджуваному підприємству.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична онлайн-система Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
2. Андрушків Б.М., Солотвінський О.А. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/41.pdf>
3. Багорка М. О., Кадирус І. Г. (2021) Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. № 1 (118). С. 42-47. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4902>
4. Бреус, С., & Дудник, О. (2023). Роль та значення інновацій у формуванні стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу України. *Економіка та суспільство*, (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-68>
5. Вдовенко Н. М., (2023). Наукові підходи до інноваційного розвитку агропромислового комплексу на засадах інституціоналізації в умовах міжнародної інтеграції. *Академічні візії*, (20). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/622>
6. Велика агропереробка: як збільшити додану вартість в агросекторі. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/22/688436/>
7. Висновок за результатами опитування фермерів в Україні. URL: https://urb.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/Farmers_Help_Final_06.03.pdf
8. Гончаренко, О., & Балацький, О. (2024). Інноваційні засади трансформації бізнес-моделей в аграрному виробництві. *Економіка та суспільство*, (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-117>

9. Гончаренко, О., Ненахова, М., Бокоч, О., & Владіміров, І. (2023). Інноваційні тренди розвитку суб'єктів агропромислового виробництва. *Food Industry Economics*, 15(2). DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i2.2676>
10. Гуторова О. О., Гуторов О. Особливості розвитку та напрями 9. удосконалення інноваційної діяльності в АПК. *Аграрні інновації*. 2023. № 17. С. 211–217. URL: <http://agrarian-innovations.izpr.ks.ua/index.php/agrarian/article/view/385/414>
11. Жегус О. В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 300–308. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-300-308>
12. Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8063>
13. Кадирус І. Г., Юрченко Н.І. Комплекс маркетингу: сутність, поняття та складові. Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика (фінансовий сектор, аграрна галузь та сфера послуг) : монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Журфонд, 2019. С. 360-369. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3207> 23.
14. Кадирус І.Г., Донських А.С., Олійник Ю.О. Оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 100–106.
15. Кобзаренко А. О. Методи визначення конкурентних переваг суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/46591266.pdf>
16. Кондратьєв Є.Ю. Методи дослідження поведінки споживачів. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 20 вересня 2022 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2022. С. 162-164.

17. Кондратьєв Є.Ю., Бабич П.П. Роль і місце стратегії в розвитку аграрного підприємства. Матеріали X Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 25-26 жовтня 2022 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2022. С. 32-36
18. Коновалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm
19. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221/ALYONA_O_LEVYTSKAMethods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf
20. Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії. URL: <https://bakertilly.ua/>
21. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства URL: http://pidruchniki.com/1246122054087/ekonomika/metodi_otsinki_konkurentospromozhnosti_potentsialu_pidpriyemstva
22. Прокопишин, О., Полегенька, М., & Жидовська, Н. (2023). Інноваційні стратегії розвитку агробізнесу України в післявоєнний період. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*, (30), 33–37. URL: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.033>
23. Савицька, Н. Л., Афанасьєва, О. П. Маркетингова політика підприємств на вітчизняному ринку м'яса та м'ясопродуктів : монографія: Видавництво Іванченка І. С., 2017. 344 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/21812>
24. Сільське господарство України за 2023 рік. Статистичний збірник. 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/09/S_gos_23.pdf

25. Скоробогатов М. М., Севрук О.І., Тропиніна А. С. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 20–28. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-20-28>
26. Станіславик О.В., Коваленко О.М., Моргунова Т.І. Особливості інноваційної маркетингової діяльності сучасного виробничого підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 9. С. 31-35.
27. Хахула Б. В. Інновації, як чинник прискорення науково-технічного прогресу в аграрному секторі України. *Агросвіт*. 2022. № 9–10. С. 79–85. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.9-10.79
28. Becker, T, B Eichengreen, Y Gorodnichenko, S Guriev, S Johnson, T Mylovanov, K Rogoff and B Weder Di Mauro (eds) (2022) A Blueprint for the Reconstruction of Ukraine. CEPR Press, Paris & London. URL: <https://cepr.org/publications/books-and-reports/blueprint-reconstruction-ukraine>
29. Pavlenchyk, N., Horbonos, F., Pavlenchyk, A., Skrynkovskyy, R., & Pawlowski, G. (2021). Increasing the competitiveness of enterprises based on the use of marketing management tools. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific PIIE-Journal*, 7(3), 77-89. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.05>