

Центральноукраїнський національний технічний університет
Центр заочної та дистанційної освіти
Кафедра «Міжнародні економічні відносини»

«Допущено до захисту»
Зав. кафедрою МЕВ
д.е.н., професор

_____ Іван МИЦЕНКО
« ____ » _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерським) рівнем вищої
освіти

на тему
«Управління конкурентоспроможністю експортоорієнтованого
аграрного сектору економіки»

Виконав здобувач вищої освіти
_ 2 _ курсу, групи МЕВ-21мз(1,4)
ОПП «Міжнародні економічні
відносини»
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»

_____ Мищенко А.С.
« ____ » _____ 2022 р.

Керівник роботи
к.е.н., доцент

_____ Микола СУХОМЛИН
« ____ » _____ 2022 р.

Рецензент _____

АНОТАЦІЯ

Мищенко А.С. Управління конкурентоспроможністю експортноорієнтованого аграрного сектору економіки. – Випускна кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» освітньо-професійної програми «Міжнародні економічні відносини». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2022.

В першому розділі розкривається сутність конкурентоспроможності підприємства. Визначено особливості підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства. Проаналізовано методологічні підходи до визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства. В другому розділі здійснено аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств України. Проаналізовано експортний потенціал аграрного сектору економіки. Проведено аналіз експортної діяльності підприємства. В третьому розділі розроблено програми підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки. Розроблено концепцію забезпечення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства та етапи її розробки. Здійснено SWOT- аналіз підприємства, виявлено слабкі сторони, сильні й сприятливі ринкові можливості, запропоновано шляхи усунення загроз і слабких сторін. Визначено напрями формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, експортний потенціал, аналіз, оцінка конкурентоспроможності, показник конкурентоспроможності.

ABSTRACT

Myshchenko A.S. Managing the competitiveness of the export-oriented agricultural sector of the economy. – Graduate qualification thesis for the second (master's) level of higher education in the specialty 292 "International Economic Relations" of the educational and professional program "International Economic Relations" – Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine – Kropyvnytskyi, 2022.

The first chapter defines the essence of enterprise competitiveness. The features of the approach to the management of enterprise competitiveness are defined. Methodological approaches to the definition and assessment of enterprise competitiveness are analyzed. The second chapter analyzes the competitiveness of agricultural enterprises of Ukraine. The export potential of the agricultural sector of the economy is analyzed. The export activity of enterprise is analyzed. The third chapter develops programs to improve the competitiveness of the agricultural sector of the economy. The concept of providing a program to improve the competitiveness of the enterprise and the stages of its development is proposed. The SWOT-analysis of enterprise is carried out, weaknesses, strong and favorable market opportunities were identified as well as the ways to eliminate threats and deficiencies are proposed. The directions of formation of the economic mechanism for increasing of competitiveness of the enterprise are determined.

Keywords: competition, enterprise competitiveness, competitiveness management, export potential, analysis, competitiveness assessment, competitiveness indicator.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	11
1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.2. Особливості підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства.....	22
1.3. Методологічні підходи до визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємств.....	29
Висновки до розділу 1.....	41
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ.....	43
2.1. Аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств України.....	43
2.2. Аналіз експортного потенціалу аграрного сектору економіки.....	50
2.3. Оцінка експортної діяльності ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА».....	57
Висновки до розділу 2.....	64
 РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ.....	65
3.1. Напрями формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА».....	65
3.2. Етапи забезпечення конкурентоспроможності товару ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА».....	75
Висновки до розділу 3.....	81
 ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми. Покращення конкурентоспроможності аграрних підприємств є однією з основних стратегічних задач забезпечення стабільного розвитку економіки агропромислового комплексу України та країни в цілому. Конкурентоспроможність аграрних підприємств потребує детальнішого вивчення, так як невизначеними залишаються проблеми вибору конкретного набору чинників, які є основними у дослідженні конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Саме конкурентоспроможність аграрних підприємств розглядаються не лише як можливість ефективного використання стратегічного потенціалу, а і як здатність підприємства хутко реагувати на зміни потреб споживачів, здатність застосування адекватних дій на нововведення конкурентів, необхідність створення механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Основою ринкової економіки є конкуренція - головна сила еволюції взаємовідносин суб'єктів, котрі функціонують в середовищі. Найуспішнішими учасниками в цьому змаганні є ті, котрі здатний витримати конкурентну боротьбу на вітчизняному та міжнародному ринках.

Показник, що цікавить споживача та виробника - це конкурентоспроможність. Цікавість виробника полягає у тому, щоб його продукція була реалізована. Реалізація продукції залежить від її високої якості, а також мінімальної ціни. Споживач зі свого боку зацікавлений у придбанні продукції, що цілком задовольняє його потреби, а саме - якість і ціну.

Отже, конкурентоспроможність – рівень переваг або відставання об'єкта від інших учасників-конкурентів на внутрішньому ринку, а також на ринку за межами країни. Параметри конкурентоспроможності – це технології, кваліфікований персонал, належна якість, політика збуту та інше. Однією з характеристик товару є конкурентоспроможність, що відображає у об'єктивній формі відмінності даного товару від товару-конкурента як за

ступенем задоволення однієї тієї ж важливої потреби, так і за витратами на її задоволення. Конкурентоспроможність характеризується рівнем реального чи потенційного задоволення ним конкурентних потреб в порівнянні з тотожними об'єктами, які функціонують на національному чи світовому ринках.

Здатність підприємства витримувати конкуренцію порівняно з іншими підприємствами на ринку і є конкурентоспроможністю.

Термін «конкурентоспроможність» можливо використати стосовно товарів і послуг на різних рівнях. Так як головною діючою особою конкурентних відносин є підприємство, то діяльність підприємства можна визначити як його реакцію на конкуренцію і умови попиту.

Отже, конкурентоспроможністю підприємства є відносна характеристика в межах певної галузі, котра визначає рівень переваг або відставання підприємства по відношенню до інших учасників внутрішнього та зовнішнього ринку, коливається – від позиції лідера до аутсайдера галузі або світового ринку та визначається за такими критеріями як технологія, кваліфікація персоналу, якість, політика збуту тощо.

Багато досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених присвячені проблемам управління конкурентоспроможності підприємства. Над цією проблемою працювали: І.Ансофф, Х.Віссема, П.Друкер, Б.Карлоф, Х.Мінцберг, М.Портер, А.Дж.Стрікланд, А.А.Томпсон, Шершньова З.С., Должанський І.З., Загорна Т.О., Клименко Т.В., Омеляненко Д.О., Барабань, О.С. та інших. Головна увага учених сконцентрована на розгляді сутності та властивостей конкурентоспроможності підприємства, ролі управління конкурентоспроможністю в системі менеджменту підприємства.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є подальший розвиток теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо напрямів підвищення рівня управління конкурентоспроможності аграрного сектору економіки.

Виходячи з поставленої мети в роботі були вирішені наступні **завдання:**

- визначити методологічну основу управління конкурентоспроможності підприємства;
- визначити механізми для усунення проблем розвитку конкурентного середовища в Україні;
- проаналізувати методи оцінювання конкурентоспроможності з використанням методів стратегічного аналізу;
- здійснити аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств України;
- здійснити аналіз експортного потенціалу аграрного сектору економіки;
- здійснити аналіз експортної діяльності ТОВ «ЕМ -УКРАЇНА» м. Кропивницький;
- визначити напрями формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕМ -УКРАЇНА» м. Кропивницький;
- визначити етапи забезпечення конкурентоспроможності товару ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА»

Об'єктом дослідження обрано експортноорієнтований аграрний сектор економіки України. Конкретні дослідження проводилися з використанням матеріалів товариства з обмеженою відповідальністю «ЕМ - УКРАЇНА».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети випускної кваліфікаційної роботи застосовувалася система загальнонаукових методів аналізу, зокрема: метод системного аналізу, положення діалектичного методу пізнання процесів і явищ у їх взаємозв'язку та розвитку, методи порівняння,

синтезу, систематизації та узагальнення, методи логічного узагальнення та моделювання, графічні методи та методи експортних оцінок.

Результати, отримані в ході написання випускної кваліфікаційної роботи, полягають у вивченні, аналізі та узагальненні теорії управління конкурентоспроможністю підприємства. **Теоретична значимість отриманих результатів** полягає у наступному:

- на основі узагальнення проблем у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства здійснено SWOT- аналіз, результати якого можна використовувати для характеристики як наявних, так і потенційних розробок теоретичних, методичних положень і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств при виході на зовнішній ринок;

- оцінюючи конкурентоспроможність, роз'яснено необхідність розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства для визначення напрямів підвищення ключових факторів успіху підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дипломного дослідження полягає в тому, що цей матеріал може бути використаний установами, організаціями, державою при удосконаленні управління конкурентоспроможністю.

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Результати дослідження оприлюднені на наукових конференціях студентів та магістрантів Центральноукраїнського національного технічного університету та Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем» (м. Кропивницький, ЦНТУ), висвітлені в опублікованих тезах.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

В першому розділі «Теоретико-методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств» розкрито економічну сутність

конкурентоспроможності підприємства; особливості підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства та методологічні підходи до визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства.

В другому розділі «Аналіз експортної діяльності аграрного сектору економіки» здійснено аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств України; досліджено експортний потенціал аграрного сектору економіки; представлено організаційну характеристику підприємства та результати аналізу діяльності за період 2019-2021 рр.; оцінено експортний потенціал ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА».

В третьому розділі «Шляхи підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки» запропоновані програми підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки; розроблено концепцію забезпечення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства та етапи її розробки; визначено напрями формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Обсяг роботи. Дипломна робота викладена на 90 сторінках, її положення проілюстровані 13 таблицями та 11 рисунками. Список використаних джерел налічує 58 найменувань і викладений на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – одна з основних категорій економіки, яка представляє «можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища». У зв'язку з цим актуальним є обґрунтування методу дослідження з метою подальшого розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на внутрішньому і на міжнародних ринках є актуальним як у сьогоденні, так і в певному майбутньому. Ця проблема стає ще більш гострою на деяких ринках, де конкуренція загострюється, і компаніям необхідно постійно відстежувати «зміни попиту, вартості сировинних ресурсів, а питання рентабельності активів прямо залежить від ступеня використання новітніх підходів у сфері стратегічного менеджменту. «Посилення з новою силою глобалізаційних процесів підвищує актуальність проблеми конкурентоспроможності вітчизняного виробництва на всіх рівнях національної економіки. Конкуренція (від лат. *concurrere* – змагатися) – змагання між учасниками ринку за найкращі умови виробництва, купівлі і продажу товарів, котре обумовлене об'єктивними умовами поточного стану економіки в певний період» [1].

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття за допомогою власних досягнень переваги над іншими суб'єктами господарювання, завдяки чому «споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [34].

М. Портер зазначає, що конкуренція – це процес у динаміці, котрий розвивається; це «ландшафт, котрий постійно змінюється, на котрому з’являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти» [15, с. 88].

Й. Шумпетер розглядає конкуренцію як творчу руйнацію, постійну боротьбу старого і нового, «суперництво застарілого з інноваціями. Механізм конкуренції витісняє з ринку фірми, які використовують старі технології.

Конкуренція ґрунтується на постійному впровадженні нововведень, «новаторстві на всіх рівнях – технологічному й організації виробництва, якості продукту, освоєння нових ринків збуту» [47].

Мочерний С.В. вважає, що «конкуренція – це економічне суперництво і боротьба між приватними і колективними товаровиробниками та продавцями товарів і послуг за вигідніші умови їх виробництва і збуту, за привласнення найбільших прибутків, в процесі якого стихійно регулюються пропорції суспільного виробництва» [48, с. 818].

На думку Филюк Г.М., конкуренція – це «процес управління суб’єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об’єктивних чи суб’єктивних потреб» [46].

Можна зробити висновок на основі аналізу та узагальнення різноманітних підходів та визначень, що конкуренція – це постійний процес суперництва в управлінні підприємствами, котрий ґрунтується на безперервному впровадженні інновацій, на всіх етапах організації виробництва для задоволення об’єктивних чи суб’єктивних потреб.

Конкуренція може відбуватися на таких рівнях: місцевий рівень (у групі, відділі, організації); регіональний рівень (в районі, місті, області); національний рівень (в країні); міжнаціональний рівень (в кількох країнах); глобальний рівень (у світовому масштабі, без чітко визначених країн).

Науковці, які досліджують конкуренцію, виділяють такі її форми: досконалу (чисту), недосконалу (монополістичну, олігополістичну тощо);

цінову, нецінову, недобросовісну (нечесну). Найголовнішими формами конкуренції в сучасних умовах є: конкуренція поміж альтернативами (замінниками, новими продуктами і потребами, новітнє застосування старих продуктів); боротьба за винаходи, відкриття, розробку нових або вдосконалення старих продуктів, покращення методів управління та продажу; поява нових підприємницьких та корпоративних структур в уже наявних сферах діяльності; географічне розширення конкурентного середовища; внутрішня конкуренція окремих об'єднань між їх складовими частинами (цехами, філіалами та ін.), між різними товарами одного концерну чи між різними функціями (інженерами і комерсантами) однієї компанії; реклама як невід'ємна і головна функція конкуренції [15, с. 820].

Об'єкти конкуренції - це потреби споживачів, які формують відповідні сегменти ринку. Суб'єкти конкуренції - це підприємства, транснаціональні корпорації, регіони, держави.

Виокремлення предмета конкуренції від її об'єкта вказує на те, що «у конкурентній боротьбі існує не одна, а дві сфери впливу: товар (предмет), з одного боку, та споживач (об'єкт) – з іншого, а це, у свою чергу, означає, що є різноманітні методи та прийоми конкурентної боротьби. Зрештою виділяють наступні основні форми конкуренції:

- функціональну (виникає в ситуації, коли товар, що виготовляється конкретним підприємством, поряд із товарами інших фірм задовольняє конкретну потребу споживача);

- видову (виникає між різновидами товару, які цілком задовольняють одну й ту саму потребу; при цьому існує хоча б одна характеристика, за якою вони різняться. Наприклад, потужністю двигуна автомобіля, кількістю швидкостей у велосипеда і таке інше);

- предметну (відносно різних марок відповідного товару, котрі виробляються різними фірмами)» [46].

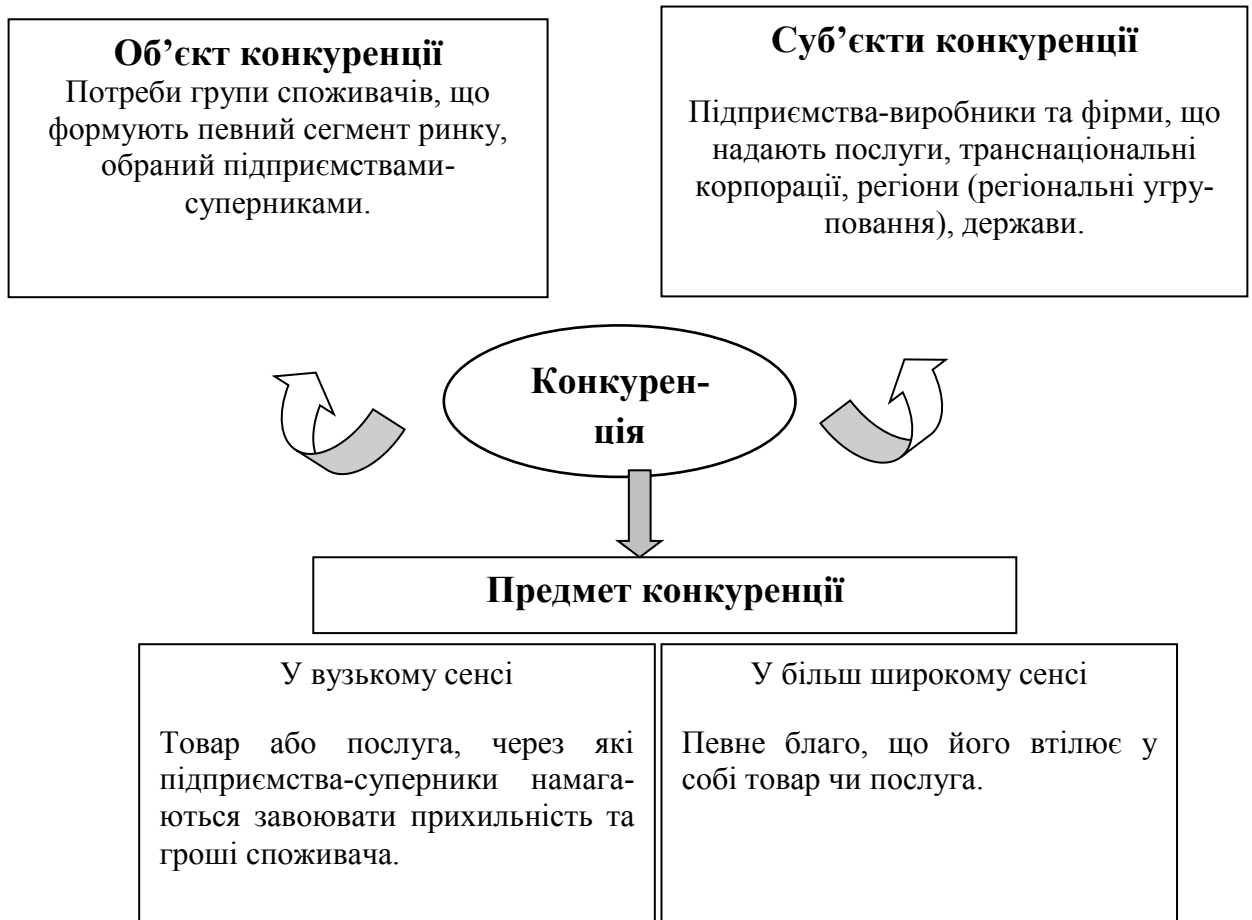


Рис. 1.1. Конкуренція як економічна категорія.

Конкуренція охоплює такі рівні економічної системи:

- «мікрорівень конкуренції (внутрішньогалузева або міжфірмова конкуренція) – це конкуренція серед підприємств однієї галузі; її предмет – тотожні, аналогічні товари і послуги, а результат - це формування середньої ціни виробництва в галузі у цілому;
- мезорівень конкуренції (міжгалузева конкуренція) – це економічне суперництво між підприємствами різних галузей; її предметом є невзаємозамінні товари і послуги, а результат - це встановлення середньої норми прибутку в економіці у цілому;
- мега - та макрорівні конкуренції (міждержавна й міжрегіональна конкуренція) включають конкуренцію національних економік і регіональних угруповань, котрі проявляються в їх суперництві за створення вигідніших

умов для бізнесу та покращення якості життя населення, котре все більш набуває глобального масштабу» [46, с. 16].

Проводячи аналіз наукових праць з проблем конкуренції, вдалося виокремити важливі функції (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Функції конкуренції

Функція	Сутність
Регулювання	Для перемоги в конкурентній боротьбі, підприємець має пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач. Фактори виробництва, в залежності від ціни, спрямовуються в ті галузі, де є найбільша потреба.
Мотивації	Підприємства, які виробляють ліпшу продукцію з кращими якісними характеристиками або з меншими виробничими витратами, отримують більший прибуток; підприємства, які не враховують побажання клієнтів або порушують правила конкуренції отримують збитки або витісняються з ринку.
Розподілу	Розподіляє прибуток серед підприємств у відповідності з їхнім ефективним внеском.
Контролю	Контролює економічну спроможність підприємств (наявність конкуренції надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців). Чим досконаліше конкуренція, тим справедливіше ціна.

У конкуренції є як негативні наслідки «(призводить до економічних криз виробництва, розорення і безробіття, неекономного використання ресурсів, іноді перетворюється у недобросовісну конкуренцію), так і позитивні - є рушійною силою економічного прогресу, засобом інноваційного прогресу; сприяє економії матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; стимулює постійно поновлювати асортимент продукції, виготовляється, ретельно слідкувати за науково-технічним прогресом. Потрібно чітко виокремлювати поняття «конкуренція» як стан ринку і як взаємовідносини учасників процесу суспільного виробництва, мається на увазі

відрізняти поняття «конкурентний стан ринку» і «конкурентна поведінка», незважаючи на те, що вони тісно пов'язані між собою» [46].

Виокремлюють такі види конкурентної поведінки. «Конкурентна поведінка між продавцями ґрунтується на бажанні бути попереду суперника в боротьбі за споживача, набути якомога більше споживачів і продати свою продукцію за найбільшою ціною. В питаннях ціноутворення ініціатива – у продавця, а в питаннях розширення чи звуження кола споживачів головна роль – у покупця. Конкурентна поведінка серед покупців базується на бажанні бути попереду суперника в боротьбі за серед інших товарів, що є в даний час на ринку, і придбати його за найнижчою ціною. В цьому разі активна роль споживача полягає в можливості платити за один і той самий товар вищу чи нижчу ціну. Конкурентна поведінка всередині обох вищезазначених груп може мати характер взаємної боротьби, а може іноді бути у формі співдружності (коли суперники домовляються між собою)». Замість того, щоб знижувати ціни, щоб завоювати покупців, продавці тримають узгоджені між собою ціни, тому покупці змушені купувати за ціною, встановленою ринком. З іншого боку, коли покупці так само домовляються, продавцям нічого не залишається робити, як продавати товар за встановленою ними ціною. Конкурентна взаємодія продавців і покупців заснована на їх протилежних намірах реалізувати якомога дорожче, а придбати якомога дешевше. Коли відповідний суб'єкт діє як продавець, він хоче отримати вищу ціну, а як покупець він хоче торгуватися [46].

Модель п'яти сил конкуренції Портера є найпопулярнішою та є «потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної конкурентної сили та визначення характеру конкуренції на даному ринку. У класичній моделі конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил:

- конкуренція між конкурентами в одній галузі;
- конкуренція з боку товарів, вироблених компаніями в інших галузях,

які є цінними замінниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;

- загроза нових конкурентів;
- економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників; економічні можливості та купівельні спроможності покупців» [34, с.22].

П'ять чинників конкуренції відображають той факт, що галузева конкуренція — це не просто гра між підприємствами, які зарекомендували себе на ринку. Покупці, постачальники, товари - замінники та претенденти на вхід до галузі — є конкурентами підприємства на певному ринку, і залежно від ситуації виконують різні ролі.

«Поняття «конкурентоспроможність» нероздільно пов'язане з конкуренцією. Вона виявляється тільки в умовах конкуренції й через конкуренцію» [47, с. 33].

Конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння різноманітних факторів, викликаних об'єктивним розвитком продуктивних сил та котрі відображають результати боротьби монопольної політики щодо якості, ринку збуту і отримання прибутку. Причому, чим вища ефективність функціонування ринку, тим гостріша конкуренція на ринку і тим вагоміші фактори конкурентоспроможності об'єкта конкуренції. І.Піддубний та Л.Піддубна конкурентоспроможність розглядають як «комплексну здатність економічної системи, котра обумовлює реалізацію цілей і результатів діяльності, необхідних і достатніх для позитивного позиціонування системи в конкурентному ринковому просторі» [33, с. 60].

На думку Должанського І.З. та Загорної Т.О., конкурентоспроможність – це «можливість виробляти й реалізовувати швидко, недорого, якісно, мати достатній рівень продажу, враховуючи високий технологічний рівень обслуговування; здатність ефективно розпоряджатись власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку» [13, с. 28].

Тарнавська Н.П. вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це «здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і

використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем виготовлення бажаного для нього продукту, йдучи на випередження часу теперішніх і можливих конкурентів» [41, с. 101] .

Науковці визначають конкурентоспроможність фірми як «здатністю в умовах, котрі склалися, проектувати, виготовляти та продавати товари, що за ціною та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів». Але з іншої сторони, конкурентоспроможними, зазвичай, є ті підприємства, які протягом тривалого часу можуть залишатися прибутковими в умовах ринкової економіки. Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна і багатогранна категорія, котра відтворює «сукупність порівняльних переваг у різних сферах (технологічній, економічній, кадровій, ринковій, товарній, тощо), сукупність котрих формує для підприємства більш стійкі позиції на відповідному ринку в визначений період часу у порівнянні з визначеними конкурентами». Формування конкурентоспроможності підприємства відбувається за рахунок ефективного використання «виробничого, маркетингового, фінансового, науково-технічного, інноваційного, кадрового, майнового потенціалу, гнучкого пристосування до змін середовища функціонування, а часто за рахунок випередження цих змін». Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від конкурентоспроможності галузі, регіону функціонування та економіки України в цілому, які формують конкурентне середовище. Останнє, у свою чергу, визначає умови, взаємодію та характер конкуренції між суб'єктами господарювання. Хоча є різні способи визначення поняття конкурентоспроможності, всі дослідники зазначають «порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника» [46]:

- відносний (порівняльний) характер – конкурентоспроможність проявляється лише через порівняння характеристик суб'єкта господарювання з характеристиками інших суб'єктів на цьому ринку;

- релевантний характер критерію конкурентоспроможності, котрий означає, конкурентну позицію конкретного суб'єкта господарювання можна визначити лише у відповідному зовнішньому середовищі за траєкторією руху інших суб'єктів;

- часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в часовій координаті внаслідок його конкурентної діяльності» [46].

Є різні підходи до класифікації конкурентоспроможності: «за територіально-географічною ознакою – міжнародна і внутрішньо національна; в межах окремих регіонів (районів); залежно від масштабності економічних об'єктів – конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі і/або комплексу галузей, національної економіки; у тимчасовому прояві – конкурентоспроможність на певну дату або період часу у минулому, поточна конкурентоспроможність, майбутня конкурентоспроможність» [46].

Конкурентоспроможність є комплексною ознакою економічної системи, котра визначає реалізацію цілей і результатів діяльності, що необхідною і достатньою умовою для активного позиціювання системи в конкурентному ринковому просторі. Отже, конкурентоспроможність об'єкта може бути пов'язана як з конкретним ринком, так і з конкретною групою споживачів [33, с. 60].

Виходячи з вищенаведеного, поєднуючи різні точки зору, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства - це загальна категорія, котра відображає групу порівняльних переваг у різних сферах (технологічній, економічній, кадровій, ринковій, товарній, тощо), має порівняльний і часовий характер, залежить від конкурентоспроможності галузі, здатність вигравати у конкурентній боротьбі.

Економічна наука виокремлює декілька основних видів конкурентоспроможності, котрі перебувають у прямій ієрархічній взаємозалежності і взаємообумовленості:

- конкурентоспроможність країни (національної економіки);
- конкурентоспроможність регіону;
- конкурентоспроможність галузі;
- конкурентоспроможність підприємства (організації):
конкурентоспроможність персоналу; конкурентоспроможність організації;
конкурентоспроможність технології;
- конкурентоспроможність продукції (послуг).

У ринкових умовах конкурентоспроможність – це одна з ознак, яка характеризує рівень розвитку суспільства. «Чим вищий рівень конкурентоспроможності національної економіки, тим кращий рівень життя у цій країні. Говорячи про Україну, то відповідно до результатів досліджень Світового рейтингу конкурентоспроможності у 2021 р. за рівнем конкурентоспроможності (World Competitiveness Rankings) наша держава серед 64 країн світу, посіла 54 місце. Для порівняння, у 2017 році ми були на 60 позиції. Крім того, в дослідженні окремо виділяється цифровий рейтинг, в якому ми на 58 місці та рейтинг кадрового потенціалу, в якому Україна зайняла 42 місце. Даний рейтинг оцінює, як країни розвивають, залучають та утримують висококваліфіковані кадри, котрі забезпечують підприємствам додану вартість» [36].

Значною проблемою ринків, де вже склалося конкурентне середовище, є «проблема нерівного доступу до фінансового та матеріального ресурсу (земля, кредити, нерухомість, радіочастоти тощо), а також до інформації суб'єктів господарювання, що обумовлено діями чи бездіяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо умов створення та здійснення діяльності цими суб'єктами. Зазвичай, у привілейованому становищі порівняно з конкурентами знаходяться комунальні та державні підприємства, які створюються для діяльності на конкурентних та потенційно конкурентних ринках, а ще приватні підприємства, власники яких мають певний політичний вплив». Щоб вирішити проблеми розвитку конкурентного середовища в Україні та захисту конкуренції треба

застосовувати комплексний підхід, який передбачає розвиток та взаємодію всіх частин системи національної конкурентної політики та ґрунтується на визначених принципах:

1. Законності – безухильне дотримання законів, виконання юридичних обов'язків.
2. Рівності учасників й недискримінації - застосування конкурентних норм, котрі не дозволяють дискримінацію між різними суб'єктами господарювання залежно від їх форм власності, походження або виду господарської діяльності.
3. Повноти та інтегрованості конкурентної політики - застосування конкурентного виміру в законодавстві та регуляторних практиках і реформах, які впливають на ефективне функціонування ринків.
4. Відповідальності, прозорості та відкритості - розподіл відповідальності серед органів влади стосовно розробки, втілення, реалізації та контролю за конкурентною політикою.
5. Пропорційності та актуальності - дотримання відповідності форми та ступеня дії норми наявній суспільній потребі, відповідність регуляторних норм і дій держави потенційним викликам та загрозам»[22, с.12].

Вищезазначені принципи реалізуються з використанням таких механізмів:

- «найменше втручання держави у функціонування ринків;
- запобігання та протидія порушенням законодавства щодо захисту економічної конкуренції;
- відкрите, прозоре та недискримінаційне ринкове регулювання;
- дотримання органами влади принципів при формуванні та реалізації державних політик та протягом здійснення ними своїх функцій і повноважень;
- зняття перепон доступу на потенційно конкурентні ринки, у тому числі на суміжні з ринками природних монополій;

- справедливе регулювання та ціноутворення суб'єктів природних монополій;
- підтримання недискримінаційного доступу до інфраструктурних об'єктів (використання залізничних колій, портів тощо);
- захист конкуренції органами державної влади та суб'єктами господарювання для розвитку ефективного конкурентного середовища»[22, с.13-14].

1.2. Особливості підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства - деякий аспект управління підприємством, що «спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції». Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на застосуванні фундаментальних принципів науки управління. У загальному вигляді основними елементами системи управління є «мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Основною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства при різних економічних, політичних, соціальних та інших змінах у його зовнішньому середовищі». Управління конкурентоспроможністю підприємства повинно бути спрямованим на [46]:

1. «нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств, формуючи захисні заходи;
2. використання позитивних факторів зовнішнього впливу для підвищення і реалізації конкурентних переваг підприємства;
3. забезпечення гнучкості в управлінських діях і рішеннях – їх синхронізацію з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку» [46].

Рівень конкурентоспроможності, який необхідний та достатній для забезпечення життєздатності підприємства - суб'єкта економічної конкуренції і є об'єктом управління конкурентоспроможності підприємства.

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

1. власник підприємства, котрий за будь-яких умов має брати особисту участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, які переплітаються з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;
2. головний управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);
3. лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, котрі є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;
4. менеджери-економісти консалтингових фірм, які залучаються на підприємство платно для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;
5. державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження котрих визначаються відповідними нормативними документами» [46].

Методологічна основа управління конкурентоспроможністю підприємства – це концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, а саме ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного менеджменту, сучасних парадигм менеджменту, а також основні принципи та прикладні інструменти, розроблені в рамках сучасних методів менеджменту, особливо – процесного, системного, ситуаційного». Системний підхід в сучасній інтерпретації у поєднанні з методами дослідження операцій, функціонально-вартісним аналізом тощо є «винаходом XX століття, який сприяє підвищенню рівня організованості, якості і ефективності керованих об'єктів. Системний підхід – це філо-

софія управління і засіб конкуренції на товарному ринку, метод спрощення й переходу від абстракції до конкретності. З точки зору процесного підходу, управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес реалізації певного набору управлінських функцій – встановлення цілей, планування, організації, мотивації і контролю діяльності для розвитку конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної діяльності» [46]. При цьому:

- «функція встановлення цілей передбачає орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних результатів, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого очікується досягти;
- функція планування передбачає розробку стратегії і тактики досягнення поставлених цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому та окремих структур;
- функція організації по забезпеченню реального виконання прийнятих планів і програм стосується розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності;
- стимулююча функція забезпечує використання стимулюючих (як економічних, так і психологічних) регуляторів діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;
- контрольна функція передбачає нагляд і перевірку відповідності досягнутого підприємством рівня конкурентоспроможності встановленим вимогам, передбачає формування нормативів контролю у вигляді системи кількісних показників, щоб можна було перевірити ефективність процесу виконання встановлених планів і програм» [46].

Основними принципами управління конкурентоспроможністю є:

- «принцип системності управління (розглядає об'єкт як систему; системний підхід дозволяє врахувати всі необхідні взаємозв'язки в системі управління);

- принцип наукової обґрунтованості управління враховує економічні закони та моделі розвитку, застосування наукових методів – процесного, системного, ситуаційного і методів моделювання;
- принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю, ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику;
- принцип багатоваріантності;
- принцип порівняння управлінських рішень при аналізі їх варіантів – вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій господарської діяльності підприємства;
- принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства передбачає визначення сильних та слабких сторін об'єкту управління, визначення конкурентної стратегії;
- принцип ринкової орієнтації;
- принцип цільової спрямованості – план підвищення конкурентоспроможності підприємства, що узгоджується з цілями конкурентної стратегії;
- принцип комплексності стосується охоплення та інтеграції усіх функціональних аспектів діяльності підприємства;
- принцип гнучкості, передбачає можливість стратегічних коригувань на ринку в разі кардинальних змін його параметрів;
- принцип етапності припускає, що процес формування та реалізації конкурентних стратегій підприємства регламентований у часі» [51].

Збільшення конкурентоспроможності є процесом змін, і як будь-який процес, особливо той, котрий створює певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. «Так як зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то і вихідним аспектом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх моментів сприяння та протидії. Потім проводиться робота по роз'ясненню цілей та остаточних результатів, спрямована на подолання протидії змінам. Програмою підвищення конкурентос-

проможності слід вважати особливим чином організований комплекс робіт, направлений на виконання завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання якого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням визначених фінансових, матеріальних і трудових ресурсів» [51].

Керування програмою збільшення конкурентоспроможності – це «справжнє мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів впродовж розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених в програмі результатів стосовно складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми. Вдале виконання програми (проекту) збільшення конкурентоспроможності оцінюється за групою встановлених на етапі розробки критеріїв: строки завершення програми, вартість та бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників. За основу управління розробкою і реалізацією програми збільшення конкурентоспроможності використані такі принципи: єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень; надання керівникам повноважень і відповідальності за прийняття рішень; організація єдиного керування на всіх етапах розробки та реалізації програми; дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються; комплексне врахування інтересів усіх задіяних та зацікавлених сторін» [19].

Учасниками програми збільшення конкурентоспроможності можуть бути:

1. «Головний учасник – це замовник, тобто майбутній власник та користувач результатів програми (для програми підвищення конкурентоспроможності підприємства замовником, зазвичай, виступають власники підприємства та/або вища ланка менеджменту).
2. Інвестор – це сторона, що вкладає грошові ресурси в програму.
3. Проектувальник – розробник проектно-звітної документації.

4. Постачальник, котрий відповідає за матеріально-технічне забезпечення програми (проекту).

5. Підрядник – юридична особа, що несе відповідальність за виконання робіт згідно з контрактами.

6. Консультант.

7. Керівник програмою (проектом) – в основному це проект-менеджер, тобто, фізична особа, якій Замовник надає повноваження щодо керівництва роботами по програмі (проекті) (планування, контроль и координування робіт учасників програми).

8. Команда програми (проекту) – це організаційна структура, якою керує проект-менеджер, що створюється на термін виконання програми (проекту) з основною задачею ефективного досягнення її цілей.

9. Банк – як інвестор або один з основних інвесторів.

Основними організаційними формами підвищення конкурентоспроможності є: гуртки підвищення якості та продуктивності; групи по підвищенню якості та продуктивності; комплексні бригади по підвищенню якості та продуктивності» [19].

До основних сфер підвищення конкурентоспроможності належать: «управління інноваціями та технологіями; процес виробництва; використання інформації; управління людськими ресурсами; управління змінами і таке інше. Основними способами підвищення конкурентоспроможності є: ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; створення нової продукції; покращення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання; зниження витрат; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу та інше. Бувають зовнішні і внутрішні передумови, які визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності. Зовнішні передумови – це економічні (виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика); науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, виник-

нення нових технологій, поява нових товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі); політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження); соціальні (демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили) та ін. Внутрішні передумови охоплюють основні внутрішні функціональні сфери: спроможність організації застосувати стратегічний менеджмент; готовність змінити стиль мислення і роботи; належний рівень технічної підготовки виробництва; ґрунтовна конструкторська підготовка; інформаційні технології; фінансова стабільність; компетентність і професіоналізм; навчання персоналу методам діяльності в умовах організаційних змін тощо» [23].

Збільшення конкурентоспроможності кожного окремого підприємства - це «результат не лише локальних дій на мікроекономічному рівні (тобто – на рівні саме цього підприємства), але, найголовніше, і наслідком активізації діяльності стосовно підвищення конкурентоспроможності на галузевому, регіональному, державному рівнях. Відомо, що основа конкурентоспроможності країни – це конкурентоспроможні національні підприємства» [6].

Використовуючи комплексний підхід до системи управління конкурентоспроможністю, «яка є багатофункціональною та багатокомпонентною, забезпечується ефективність прийняття та результативне здійснення управлінських рішень. Основні складові механізму – це аналіз теперішніх умов функціонування підприємства; державна підтримка підприємства, направлена на залучення іноземного капіталу; регулювання екологічних та техніко-економічних стандартів; сприяння розвитку підтримуючих галузей; регулювання міждержавних угод; конкурентна політика, спрямована на виявлення резервів та ефективне використання конкурентного потенціалу підприємства. Окрім того, напрямки конкурентної політики підприємства, які відповідають державній політиці підтримки та її взаємообумовлюють, мають стати для підприємства одним з основних чинників, які сприяють досягненню бажаного рівня конкурентоспроможності. Інструментарій, зокрема, в рамках ре-

алізації механізму підвищення конкурентоспроможності – це сукупність засобів, методів, важелів, способів здійснення регуляторного впливу, а саме: найефективніший комплекс маркетингу, активна наукова та інноваційна діяльність, постійний аналіз витрат щодо вдосконалення технологічної бази, організаційної структури та системи прийняття управлінських рішень та ін. Підприємство, щоб досягнути і у подальшому зберегти свої конкурентні переваги, не дивлячись на галузеву спрямованість, мусить опиратися у своїй діяльності на нововведення, котрі запроваджені не тільки на вітчизняному, але й на світових ринках; вчасно реагувати та пристосовуватися до ринкових змін; бути обізнаними інформацією та організовувати обмін з покупцями, посередниками, постачальниками, підприємствами родинних та суміжних галузей» [19].

1.3. Методологічні підходи до визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємств

Оцінювання конкурентоспроможності є основним елементом у процесі забезпечення високих результатів господарської діяльності вітчизняних підприємств. Науковці і практики пропонують різні показники та методи розрахунку конкурентоспроможності.

Методи оцінювання конкурентних переваг і конкурентів мають на увазі «об’ємне дослідження інформації для виявлення не лише кількісних оцінок конкурентоспроможності продукції підприємства, а й вироблення підходів до оцінювання способів побудови конкурентних переваг визначеним підприємством – об’єктом дослідження та його конкурентами. Частіше за все аналіз конкурентів зводиться до традиційного їх ранжування за широтою асортименту, показниками якості, ціновими перевагами, системами просування та іншими зовнішніми перевагами. А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд запропонували таку схему оцінювання стану підприємства з позицій стратегічного підходу: дослідження ефективності діючої стратегії; виявлення сильних і слабких сторін діяльності; оцінювання конкурентоспроможності цін і витрат

компанії; оцінювання міцності конкурентної позиції; прогнозування появи і усунення стратегічних проблем. Вирішення зазначених питань потребує, на думку цих фахівців, використання таких методів стратегічного аналізу: SWOT- аналізу, ланцюжка цінностей, аналізу витрат оцінювання конкурентоспроможності. Цінність SWOT- аналізу полягає у можливості комплексного аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників у різних комбінаціях, а також надає можливість ідентифікувати можливості стратегічних проривів, появи стратегічних прогалин. Це означає, що SWOT аналіз доцільно розглядати як одне з джерел формування інформаційної бази для вироблення і перегляду стратегії конкуренції. Поширеним управлінським інструментарієм дослідження конкурентоспроможності цін і витрат є ланцюг цінності, котрий розробив М. Портер. Ланцюг цінності в межах підприємства характеризує діяльність, функції і процеси щодо розроблення, виробництва, маркетингу, доставки і підтримування продукту (послуги). Ланцюг починається з дослідження бізнес-процесів забезпечення сировиною, огортає весь виробничий процес та закінчується вивченням вартісних аспектів системи продажу і обслуговування клієнтів» [19].

Матричні методи портфельного аналізу охоплюють такі управлінські технології:

– «матриця структури бізнесу БКГ (матриця Boston Consulting Group). Найпопулярніший підхід з названих методів – побудова матриці БКГ, яка дає змогу оцінити позиції окремих стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) диверсифікованої компанії за критеріями темпу зростання галузі (ринку) та відносної частки конкретної СОБ на ринку (порівнюючи з основним конкурентом). За загальним визнанням, матриця БКГ дає можливість сформулювати висновки стосовно конкурентного стану компанії у конкретній сфері бізнесу, взявши за основу одночасне використання означених критеріїв і позиціювання кожного виду бізнесу у одному з чотирьох квадрантів матриці БКГ. Плюсами даного підходу є простота, логічність і можливість формалізації та кількісного подання інформації;

– матриця General Electric. Удосконаленим варіантом портфельного аналізу є дев'ятисекторна матриця General Electric. Цей варіант портфельного аналізу визначає, на противагу попередньому, використання найінформативніших критеріїв ідентифікації: критерій привабливості галузі з об'єднанням чинників привабливості (обсяг і темп зростання ринку, прибутковість, інтенсивність конкуренції, виявлені можливості і загрози, вплив сезонності і циклічності, потреба в технології і капіталі, вплив соціальних, політичних та інших чинників зовнішнього середовища) за їх вагомістю; конкурентної позиції з об'єднанням ряду чинників (відносна частка ринку, здатність змагатися з конкурентами у витратах і якості продукції, відповідність навичок підприємства вимогам даної галузі, якість менеджменту) за значимістю кожного чинника» [19].

Великий потенціал розроблення ефективних управлінських рішень покладено в підхід щодо оцінювання стратегічного положення підприємства методом SPACE (Strategic Position and Action Evaluation). Відповідно до цього методу, «конкурентоспроможність продукції залежить від вибору і реалізації стратегії конкуренції, котра поєднує маркетинговий і ресурсний підходи при її побудові. Метод SPACE дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства за умов існування турбулентного середовища і обґрунтувати поведінку підприємства в кризовій ситуації, користуючись при цьому технологію побудови матриць з використанням критеріїв, котрі охоплюють вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, зокрема: зовнішні умови бізнесу, привабливість галузі, конкурентні переваги і стратегічний потенціал підприємства. Технологія SPACE - аналізу полягає у використанні багатокритеріального підходу, котрий забезпечує вибір та ідентифікацію необхідних параметрів, їх групування за визначеними ознаками та встановлення для них конкретних вагових коефіцієнтів в межах обраної шкали» [19].

Список параметрів продукції, які можуть бути використані в процесі оцінки її конкурентоспроможності, наведено на рис 1.2.

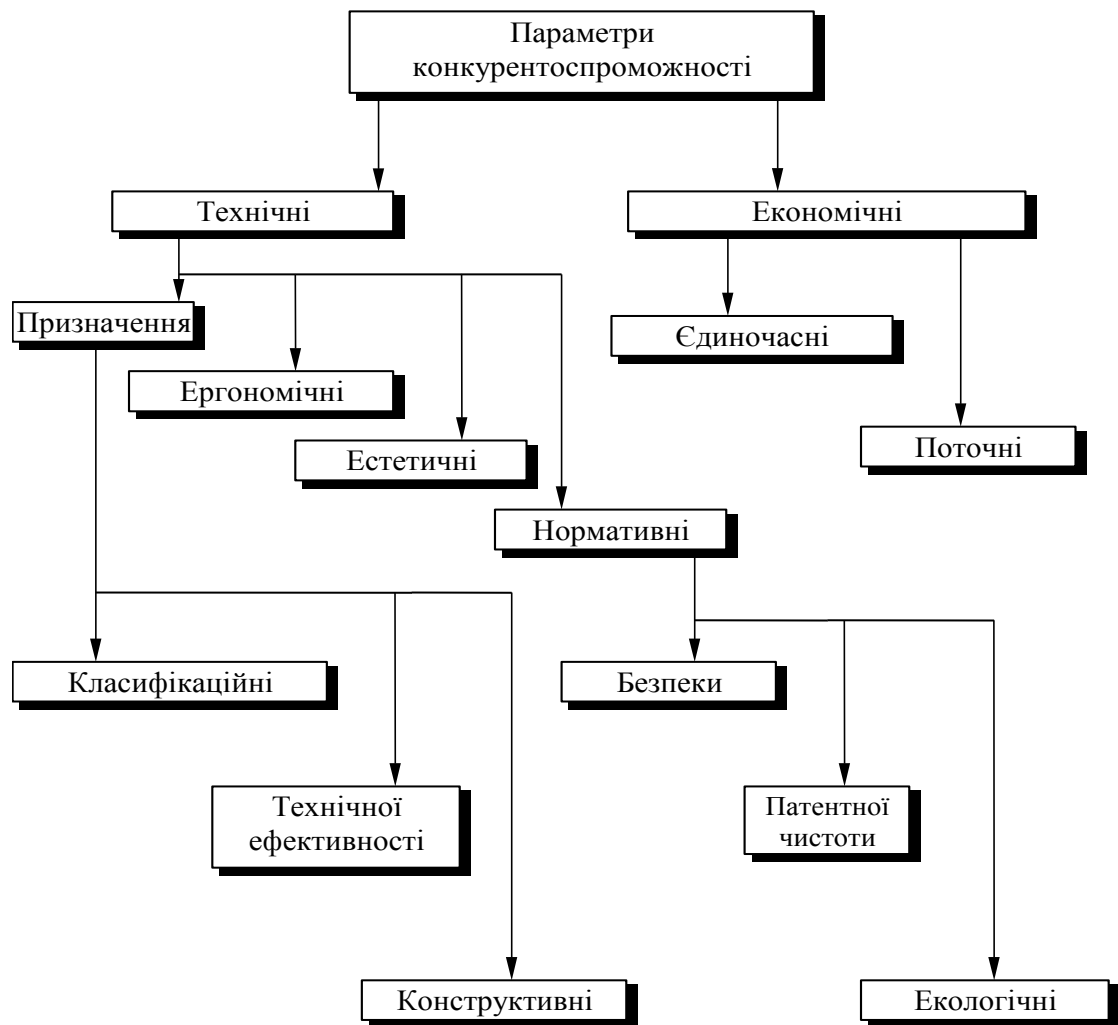


Рис. 1.2. Показники конкурентоспроможності продукції [8].

Перелік параметрів, котрі використовуються при оцінюванні конкурентоспроможності продукції, включає дві узагальнюючі групи показників: технічних (параметрів якості) та економічних. «Перелік технічних параметрів визначають параметри потреби, котрі й характеризують її особливості та умови задоволення. До їх складу входять: призначення, ергономічні, естетичні та нормативні параметри. Показники призначення охарактеризовують властивості продукції, які визначають її основні функції, для здійснення котрих вона призначена; класифікаційні – визначають належність до певного класифікаційного групування (потужність електродвигунів, передавальне число редуктора); конструктивні, які визначають зручність монтування і установки виробів, їх взаємозамінність і можливість агрегування. Показники технологічної ефективності характеризують властивості продукції, які

зумовлюють оптимальний розподіл витрат матеріалів, засобів праці та часу протягом технологічної підготовки виробництва, виготовлення і експлуатації продукції. Естетичні показники охарактеризовують інформаційну виразність, раціональність форми, цілісність композиції і досконалість виробничого виконання продукції. Патентно-правові показники характеризують «новизну і патентний захист технічних рішень, що використовуються при створенні продукції і багато в чому визначають її конкурентоспроможність. Ергономічні параметри охарактеризовують рівень відповідності виробу комплексу гігієнічних, антропометричних, фізіологічних, психофізіологічних і психологічних вимог, котрі встановлюють на основі випробування систем: людина-машина, людина-робоче місце, людина-речі. Економічні параметри формують групу показників, що дають можливість оцінити витрати на розробку, виготовлення, експлуатацію чи споживання продукції (ціна продукції, витрати на ремонт, витрати на виготовлення і випробування дослідних зразків, витрати на матеріали при експлуатації виробів тощо)» [8].

Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на «використанні і співставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння. У разі, якщо за базу оцінки береться потреба, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за такою формулою:

$$q_i = (P_i / P_{io}) * 100\% , \quad (1.1)$$

де q_i - одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру ($i = 1, 2, 3, \dots, n$); P_i - величина i -го параметра для продукції, що аналізується; P_{io} - величина i -го параметра, за якого потреба задовольняється повністю; n - кількість параметрів» [46].

Комплексний метод використовується в разі, якщо для характеристики якості товару використовується сукупність параметрів, котрі описують яку-небудь властивість. «Метод засновується на використанні комплексних по-

казників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується, та зразка.

Розрахунок групового показника за нормативними параметрами здійснюється згідно формули:

$$I_{\text{НП}} = \prod_{i=1}^n q_{H_i}, \quad (1.2)$$

де $I_{\text{НП}}$ - груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами; q_{H_i} - одиничний показник конкурентоспроможності за i -тим нормативним параметром» [46].

Обчислення групового показника за технічними параметрами (крім нормативних) здійснюється за формулою:

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n q_i * a_i, \quad (1.3)$$

де $I_{\text{ТП}}$ - груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами; a_i - вагомість i -го параметра в загальному наборі з n технічних параметрів, що характеризують потребу [46].

Отриманий груповий показник $I_{\text{ТП}}$ характеризує «ступінь відповідності даного товару існуючій потреби по всьому набору технічних параметрів; чим він вище, тим вищий рівень конкурентоспроможності. Основою для визначення вагомості кожного технічного параметра в загальному наборі є експертні оцінки, які ґрунтуються на результатах маркетингових досліджень. Змішаний метод оцінки є поєднанням диференціального і комплексного методів. Використовуючи змішаний метод оцінки конкурентоспроможності, застосовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, і частина параметрів, розрахованих комплексним методом» [46].

Розрахунок конкурентоспроможності підприємства здійснюється за формулою середньозваженої арифметичної. «Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{\text{КП}}$) розраховується за формулою:

$$K_{\text{КП}} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{\text{П}} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (1.4)$$

де E_B - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; Φ_{Π} - значення критерію фінансового стан підприємства; E_3 - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; K_T - значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності (E_B) розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{\Pi} + 0,10\Pi, \quad (1.5)$$

де B - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Φ - відносний показник фондоддачі; P_{Π} - відносний показник рентабельності продукції; Π - відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 - коефіцієнти вагомості показників» [46].

Критерій фінансового стану діяльності підприємства (Φ_{Π}) розраховується за формулою:

$$\Phi_{\Pi} = 0,29K_A + 0,20 * K_{\Pi} + 0,36K_L + 0,15K_{об}, \quad (1.6)$$

де K_A - відносний показник автономії підприємства; K_{Π} - відносний показник платоспроможності підприємства; K_L - відносний показник ліквідності підприємства; $K_{об}$ - відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - коефіцієнти вагомості показників.

Критерій ефективності організації збуту та просування товару (E_3) розраховується за формулою:

$$E_3 = 0,37P_{\Pi} + 0,29K_{зат} + 0,21K_{звп} + 0,14K_p \quad (1.7)$$

де E_3 - критерій ефективності організації збуту і просування товару; P_{Π} - відносний показник рентабельності продажів; $K_{зат}$ - відносний показник за товарності готовою продукцією; $K_{звп}$ - відносний показник завантаження виробничих потужностей; K_p - відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 - коефіцієнти вагомості показників» [46].

Критерій конкурентоспроможності товару (K_{KT}) розраховується як співвідношення якості товару до ціни його споживання. Щоб визначити показники 1.4-1.7 у відносних величинах проводиться їх порівняння з базовими показниками. «Як базові показники (бази для порівняння) можуть виступати: середньогалузеві показники; показники будь-якого конкуруючого підприємства або підприємства-лідера на ринку; показники оцінюваного підприємства за минулі відрізки часу» [46].

У забезпеченні конкурентоспроможності визначну роль відіграє «працівник з його професійною підготовкою, фізіологічними та емоційними особливостями, тобто суб'єктивний чинник, котрий по-різному може чинити вплив на розглянуту вищезазначений перелік чинників. Від професійної підготовки працівників, які зайняті у аграрному секторі, виготовленням і експлуатацією виробів, залежить рівень використання технічних факторів. Кількісна оцінка рівня якості продукції (як нормативного, так і фактичного), може здійснюватися різними методами. Щоб визначити величини кількісних показників рівня якості і їх оцінки, можуть використовувати дані методи» [9]:

1. «Експериментальний – оснований на застосуванні технічних вимірювальних засобів і дає фізико-хімічну характеристику продукту.
2. Розрахунковий – характеризується обчисленнями з використанням параметрів, знайдених іншими методами; слугує для визначення значень показників продуктивності та зберігання.
3. Органолептичний – заснований на сприйнятті органів відчуття (зору, слуху, смаку) без застосування технічних вимірювальних або реєстраційних засобів (дозволяє оцінити ергономічні та естетичні показники якості продукції).
4. Експертний – метод, котрий враховує знання, досвід групи фахівців-експертів.
5. Соціологічний – полягає в зборі та аналізі думок споживачів продукції.

6. Маркетинговий – використовується для визначення критерію конкурентоспроможності – частки на ринку групи товарів, товаровиробників, організації сфери послуг.

7. Реєстраційний – визначається застосуванням інформації, котру отримують від підрахунку кількості визначених подій, предметів або витрат (наприклад, реклаमाцій, витрат на створення та експлуатацію виробів). Зазначені методи можна використовувати щодо визначення кількісних показників якості продукції не тільки окремо, але і комбінуючи їх між собою. У підприємницькій практиці, у зв'язку із складністю і багатофункціональністю призначення більшості різновидів продукції, при оцінці її конкурентоспроможності необхідно поєднувати різні методи» [9].

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності товару ґрунтується на побудові багатокутника конкурентоспроможності. На рис. 1.3 порівнянні багатокутники конкурентоспроможності двох підприємств за вісьмома критеріями. Отже, на кожній з восьми осей із застосуванням відповідного масштабу виміру відмічаються крапки, які відповідають значенням критеріїв. Лінія, яка проходить через них, створює багатокутник. Однак, описаний метод не дає встановити значення загального критерію конкурентоспроможності і відповідно її рівня. Багатокутник конкурентоспроможності надає можливість товаровиробнику встановити переваги і недоліки – як свого товару, так і конкурентів, беручи за основу відповідні показники. Кількість цих показників залежить від специфіки продукції [9].

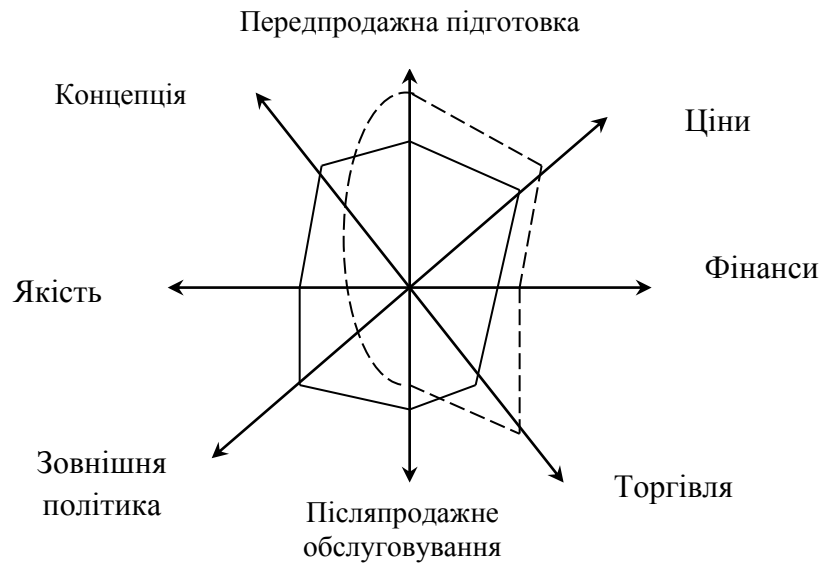


Рис.1.3. Багатокутники конкурентоспроможності [9].

Оцінювання характеристик (показників) проводиться експертним методом у балах. Згодом на кожному проміні зазначаються точки стосовно отриманого балу певного товару. Послідовно з'єднавши всі точки, маємо багатокутник за кожним товаром [9].

Для найточнішого аналізу конкурентоспроможності продукції обчислюються площі фігур, які утворились у результаті нанесених на осі значень критеріїв.

Площа всього кола, умовно приймається за ринок товарів. Співвідношення площ товарів до загальної площі умовно приймається за частку ринку, де є певний товар.

«Більш досконалий – графічний метод, зображений на рис. 1.4., на котрому показано два багатокутники – радари, побудовані на 23 осях, які відповідають 23 одиничним критеріям» [46].

Узагальнений критерій конкурентоспроможності товару обчислюється згідно формули:

$$I = S_p / S, \quad (1.8)$$

де S_p - площа радара, що відповідає певному виду продукції, mm^2 ; S - загальна площа оцінного круга, рівна $S = 3,14r$, де r - радіус оцінного кола[46].

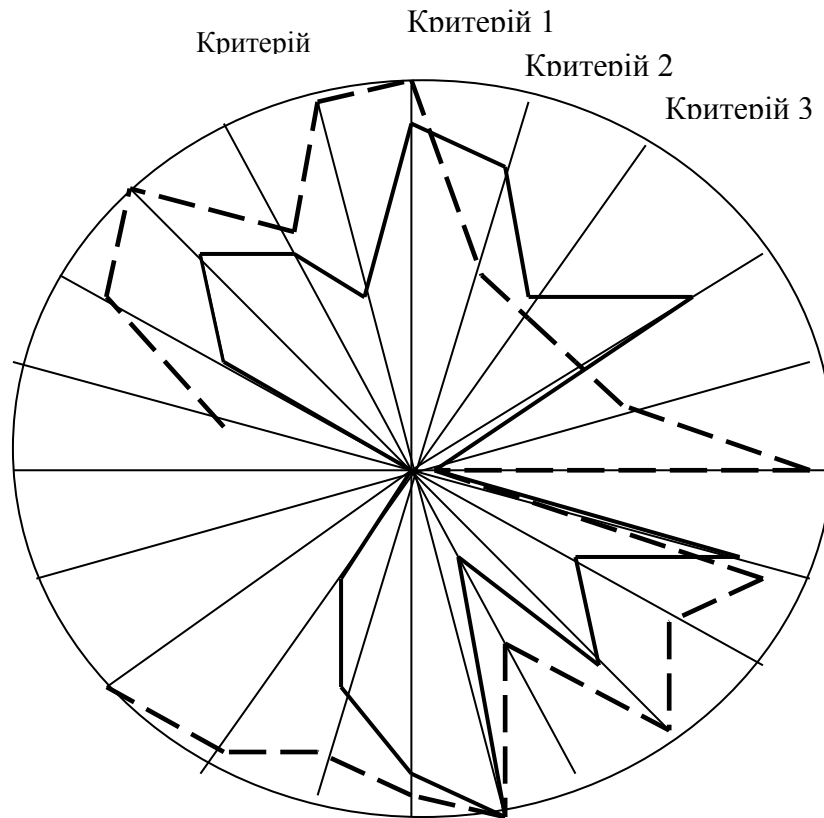


Рис. 1.4. Радар конкурентоспроможності [46].

За системою 1111-5555, не враховуючи значимості чинників, конкурентоспроможність товару обраховується на основі експертної оцінки як сума балів по кожному з вказаних чинників. «При цьому кожному чиннику експертом (групою експертів) ставиться оцінка в межах від 1 (найнижче значення чинника) до 5 (найвище значення чинника). Таким чином, якщо низькоякісний товар є на ринку за високою ціною з низьким рівнем сервісного обслуговування та помірними експлуатаційними витратами, то його конкурентоспроможність може бути відображена таким чином: 1123. І навпаки, якщо високоякісний товар, що реалізується за помірною ціною, супроводжується належним сервісним обслуговуванням і низькими експлуатаційними

витратами у споживача, то його конкурентоспроможність може мати такий вигляд: 5445. У першому випадку можна говорити про низьку конкурентоспроможність товару, у другому – про високу. Методика оцінки конкурентоспроможності товару за системою 1111-5555 з врахуванням значимості зазначених вище чинників на початковому етапі здійснюється, як і у попередньому випадку. Тому наступним етапом є надання кожному чиннику відповідного рівня значимості, яке виражається числовими значеннями від 4 (найвищий рівень) до 1 (найнижчий рівень)» [8].

Методи графічної оцінки конкурентоспроможності мають низку переваг у порівнянні з іншими, які дозволяють встановити рівень конкурентоспроможності певного виду продукції (підприємства). Однак, з метою покращення якості оцінювання рівня конкурентоспроможності дані методи доцільно поєднувати з розрахунковими методами.

«Важливим інструментом аналізу конкурентоспроможності підприємств є бенчмаркінг (від англ. benchmarking – встановлення контрольної точки: bench – місце, marking – зазначити)» [42].

Бенчмаркінг має на увазі «постійне, безперервне порівняння результатів виробничих процесів та інших параметрів стосовно функціонування підприємств та їхніх структурних підрозділів із аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.

Актуальним питанням бенчмаркінгу є з'ясування факторів (від лат. factor – умова, рушійна сила будь якого процесу, явища тощо) найуспішнішого та результативного функціонування відповідних підприємств у порівнянні з іншими.

Головний зміст та мета бенчмаркінгу – це визначення різниць при зіставленні з деяким еталоном, виокремлення головних причин даних відмінностей, виявлення потенційних можливостей стосовно покращення об'єктів бенчмаркінгу, орієнтація на кращі практики» з наступним впровадженням результатів для покращення конкурентоспроможності» [7].

Висновки до розділу 1

Проведене теоретичне дослідження дає змогу зробити наступні висновки:

1. Уточнено сутність категорії «конкуренція» як безперервного процесу суперництва в управлінні підприємствами, який ґрунтується на безперервному впровадженні інновацій, на всіх рівнях організації виробництва для задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб. Визначено важливі функції конкуренції: регулювання, мотивації, розподілу та контролю та сутність зазначених функцій. Уточнено сутність категорії «конкурентоспроможність підприємства» як інтегральною категорією, яка відображає сукупність порівняльних переваг у різних сферах (технологічній, економічній, кадровій, ринковій, товарній, тощо), має порівняльний і часовий характер, залежить від конкурентоспроможності галузі, здатність перемагати у конкурентній боротьбі.

2. Визначено механізми для усунення проблем розвитку конкурентного середовища в Україні та захисту конкуренції шляхом застосування комплексного підходу, що передбачає розвиток та взаємодію всіх складових системи національної конкурентної політики: мінімальне втручання держави у функціонування ринків; запобігання та протидія порушенням законодавства щодо захисту економічної конкуренції; прозоре та недискримінаційне ринкове регулювання; захист конкуренції органами державної влади та суб'єктами господарювання для розвитку ефективного конкурентного середовища.

3. Визначено методологічну основу управління конкурентоспроможності підприємства: концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема - ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного.

4. SWOT - аналізу, ланцюжка цінностей, аналізу витрат оцінювання конкурентоспроможності; матричні методи портфельного аналізу охоплюють такі управлінські технології: матриця структури бізнесу БКГ (матриця Boston Consulting Group), матриця General Electric; оцінювання стратегічного положення підприємства методом SPACE (Strategic Position and Action Evaluation).

5. Визначено перелік параметрів, які використовуються при оцінюванні конкурентоспроможності продукції. Проаналізовано диференціальний, комплексний та змішаний методи оцінки конкурентоспроможності. Наведено метод оцінки конкурентоспроможності підприємства за формулою середньозваженої арифметичної. Представлено графічні методи оцінки конкурентоспроможності. Розглянуто метод оцінки конкурентоспроможності товару за системою -1111-5555.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

2.1. Аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств України

Питання забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств має всеохоплюючий характер, так як «з однієї сторони, визначає багато аспектів економічної і соціальної політики країни, з іншої – безпосередньо пов'язана з інтересами її громадян, які виступають у ролі споживачів продукції цих підприємств. Процес створення конкурентоспроможних господарських структур ринкового типу, що можуть з максимальною ефективністю використовувати землю і забезпечувати безперебійну продовольчу безпеку держави, відіграє важливу роль у аграрній політиці всіх промислово розвинених країн. Важливість конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери у рамках сучасної економіки зростає, набуває більшої необхідності забезпечення ринку сільськогосподарськими продуктами вітчизняного виробника, потребує покращення їх якості, розширення асортименту, який на кінцевому етапі визначає можливість країни реалізовувати власну продукцію як на внутрішньому ринку, так і за його межами» [55].

Для організації розширеного відтворення сільськогосподарські підприємства мусять мати достатній рівень конкурентоспроможності, котрий, власне, і забезпечується завдяки раціональному використанню багатьох чинників. Відповідно, об'єктивно виникає необхідність їх класифікації, означення критеріїв та показників їх застосування. Усе вищезазначене визначає необхідність досліджувати конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, методів її оцінювання, формування та розвитку.

«Новітній стан і проблему формування впевненої конкурентоспроможності аграрних підприємств досліджували поетапно. Першим етапом оцінено постійну конкурентоспроможність аграрних підприємств на рівні областей України. Оцінювання здійснено на прикладі зерна пшениці озимої, кукуруд-

зи, та насіння соняшника. Ці культури займають головне місце у економіці аграрних підприємств нашої держави» [25].

Так як, прибуток від реалізації даних видів продукції у 2021 р. становив 172,3 млрд. грн., що у сукупності дорівнює 72 % в структурі товарної продукції рослинництва, чи 61,2 % в структурі товарної продукції сільського господарства. Зібрана площа даних трьох культур у аграрних підприємствах України в 2021 р. становила 10,6 млн. га, чи 64,6 % від загальної площі полів.

Виходячи з вищесказаного, «взяті для дослідження культури є репрезентативними і такими, котрі відображають загальний стан економіки аграрних підприємств. На цьому ж рівні здійснено кластерний аналіз результатів оцінки конкурентоспроможності підприємств на рівні регіонів. На другому рівні здійснено оцінювання конкурентоспроможності усіх аграрних підприємств України. Згідно оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств областей України на ринку зерна пшениці озимої (табл. 2.1) визначено, що для 13 регіонів (по зростанню: Луганська, Одеська, Запорізька, Чернівецька, Херсонська, Дніпропетровська, Донецька, Миколаївська, Сумська, Чернігівська, Закарпатська, Кіровоградська та Харківська області) притаманний низький рівень, для дев'яти регіонів (Житомирська, Рівненська, Тернопільська, Івано-Франківська, Львівська, Волинська, Черкаська, Полтавська і Вінницька області) — середній рівень та для двох регіонів (Хмельницька і Київська області) — високий рівень постійної конкурентоспроможності. За результатами кластерного аналізу методом та методом k-середніх сукупність об'єктів, що досліджуються можна об'єднати у два кластери з неоднаковим рівнем конкурентоспроможності. У перший кластер увійшли одинадцять лідируючих областей — «У перший кластера увійшли одинадцять лідируючих областей — Вінницька, Волинська, Житомирська, Івано-Франківська, Київська, Львівська, Полтавська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Черкаська (SCI коливається в діапазоні 1,029—1,240)» [68].

Таблиця 2.1

**Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств областей
України на ринку зерна пшениці озимої, 2021 р.**

Області	Індекси конкурентоспроможності					SCI
	ITC	IEconC	IMC	IEcolC	OSC	
Вінницька	1,223	1,177	1,196	1,226	1,166	1,197
Волинська	1,304	1,055	0,94	1,165	1,019	1,101
Дніпропетровська	0,820	1,024	0,948	0,817	0,973	0,916
Донецька	0,825	0,952	0,848	0,951	1,004	0,916
Житомирська	1,080	1,199	0,917	0,105	0,850	1,029
Закарпатська	1,085	0,678	0,725	0,810	1,611	0,982
Запорізька	0,763	1,017	0,868	0,797	0,921	0,873
Івано-Франківська	1,144	0,904	0,921	1,381	0,968	1,064
Київська	1,290	1,072	1,278	1,252	1,286	1,240
Кіровоградська	0,959	0,979	0,969	0,976	1,105	0,997
Луганська	0,791	0,963	0,776	0,848	0,874	0,849
Львівська	1,351	0,784	0,978	1,159	1,176	1,089
Миколаївська	0,890	1,104	0,945	0,789	0,897	0,925
Одеська	0,869	0,977	0,847	0,774	0,865	0,866
Полтавська	1,135	1,046	1,306	1,185	1,201	1,174
Рівненська	1,220	0,909	1,091	1,205	0,757	1,036
Сумська	0,956	0,864	1,002	0,966	0,987	0,955
Тернопільська	1,222	0,947	0,856	1,294	0,887	1,040
Харківська	0,995	0,998	1,017	1,047	0,939	1,010
Херсонська	0,819	0,971	0,859	0,806	0,968	0,884
Хмельницька	1,323	1,125	1,161	1,479	0,941	1,206
Черкаська	1,269	0,973	1,186	1,223	1,204	1,171
Чернівецька	0,903	0,545	0,916	1,148	0,872	0,877
Чернігівська	0,997	0,951	0,935	1,004	0,959	0,969

Джерело: розрахунки автора за даними форми № 50-с.г.

Де: ITC - індекс технологічної конкурентоспроможності;

IEconC - індекс економічної конкурентоспроможності;

IMC - індекс маркетингової конкурентоспроможності;

IEcolC - індекс екологічної конкурентоспроможності;

ISC - індекс соціальної конкурентоспроможності.

У другому кластері містяться чотирнадцять областей-аутсайдерів, а саме — Дніпропетровська, Донецька, Закарпатська, Запорізька, Кіровоградсь-

ка, Луганська, Миколаївська, Одеська, Сумська, Харківська, Херсонська, Чернівецька, Чернігівська (SCI перебуває в діапазоні 0,849—1,010). Середні значення для першого кластера становили: ITC — 1,229, IEconC — 1,020, IMC — 1,080, IEcolC — 1,250, ISC — 1,039, а для другого кластера - 0,900, 0,930, 0,899, 0,902 і 0,998. У результаті дисперсійного аналізу і описової статистики сформованих кластерів можна зробити висновок, що вони однорідні. Отже, в рамках зазначених кластерів можна умовно виділити два субкластери, які можуть слугувати основою для застосування диференційованого підходу щодо кластерної організації виробництва конкурентоспроможного зерна пшениці озимої. Прикладом може слугувати, що один з таких субкластерів може включати Черкаську, Київську, Полтавську і Вінницьку області, котрі, до того ж, розташовані поруч територіально, тобто одна біля одної. До речі, результати кластерного аналізу за п'ятьма індексами конкурентоспроможності є дуже близькими до класифікації регіонів за інтегральним індексом постійної конкурентоспроможності, який додатково підтверджує обґрунтованість та достовірність методології її оцінки. В результаті оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств областей України на ринку зерна кукурудзи (табл. 2.2) встановлено більшу диференціацію, ніж на ринку зерна озимої пшениці. Найнижчий рівень постійної конкурентоспроможності характерний для аграрних підприємств у шести регіонах (за зростанням: Донецька, Луганська, Чернівецька, Запорізька, Одеська та Дніпропетровська області); низький рівень — для підприємств у дев'яти регіонах (Миколаївська, Харківська, Львівська, Волинська, Кіровоградська, Тернопільська, Чернігівська, Житомирська та Херсонська області); середній рівень — для підприємств у восьми регіонах (Закарпатська, Хмельницька, Київська, Вінницька, Сумська, Рівненська, Черкаська та Івано-Франківська області); високий рівень притаманний виключно для підприємств Полтавської області» [68].

Таблиця 2.2

**Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств областей
України на ринку зерна кукурудзи, 2021 р.**

Області	Індекси конкурентоспроможності					SCI
	ITC	IEconC	IMC	IEcolC	OSC	
Вінницька	1,119	1,025	1,152	0,958	1,131	1,077
Волинська	1,024	0,695	0,820	0,905	0,966	0,882
Дніпропетровська	0,607	0,683	0,854	0,716	0,978	0,769
Донецька	0,397	0,401	0,674	0,703	1,064	0,648
Житомирська	1,006	1,162	0,928	1,093	0,733	0,984
Закарпатська	1,084	0,794	0,705	1,215	1,227	1,005
Запорізька	0,549	0,627	0,773	0,777	0,838	0,712
Івано-Франківська	1,114	1,079	1,013	1,421	0,844	1,094
Київська	1,079	0,880	1,202	1,023	1,185	1,074
Кіровоградська	0,853	0,969	0,972	0,873	1,029	0,939
Луганська	0,512	0,525	0,619	0,752	0,837	0,649
Львівська	1,128	0,497	0,790	0,920	0,941	0,855
Миколаївська	0,764	0,734	0,840	0,847	0,898	0,816
Одеська	0,671	0,703	0,801	0,744	0,856	0,755
Полтавська	1,136	1,362	1,345	1,154	1,199	1,239
Рівненська	1,068	1,026	1,086	1,611	0,620	1,084
Сумська	1,127	1,195	1,077	1,079	0,915	1,078
Тернопільська	1,030	0,926	0,864	1,139	0,807	0,953
Харківська	0,810	0,712	0,882	0,774	0,933	0,922
Херсонська	1,172	0,788	0,919	0,855	1,224	0,991
Хмельницька	1,061	0,948	1,102	1,010	1,112	1,046
Черкаська	1,055	1,125	1,195	0,995	1,083	1,091
Чернівецька	0,679	0,350	0,781	0,682	0,913	0,681
Чернігівська	1,050	0,853	0,946	1,110	0,949	0,982

Джерело: розрахунки автора за даними форми № 50-с.г.

«Кластерний аналіз та метод k-середніх надав можливість об'єднати сукупність об'єктів у чотири кластери з неоднаковим рівнем конкурентоспроможності. У перший кластер увійшли вісім областей аутсайдерів — Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Луганська, Миколаївська, Одеська, Харківська і Чернівецька (SCI коливається в межах 0,650— 0,819). Середні показники цього кластера становили: ITC — 0,630, IEconC — 0,589, IMC — 0,780, IEcolC — 0,749, ISC — 0,920. У другому кластері шість областей лідерів — Вінницька, Київська, Полтавська, Сумська, Хмельницька, Чер-

каська (SCI коливається у межах 0,939—1,239). Середні значення цього кластера такі: ITC — 1,095, IEconC — 1,089, IMC — 1,179, IEcolC — 1,040, ISC — 1,110. У третьому кластері шість областей-середняків — Волинська, Закарпатська, Кіровоградська, Львівська, Херсонська, Чернігівська (SCI в межах 0,855—1,010). Середні значення цього кластера становлять: ITC — 1,049, IEconC — 1,770, IMC — 0,859, IEcolC — 0,979, ISC — 1,055. У четвертому кластері чотири області послідовників лідерів — Житомирська, Івано-Франківська, Рівненська, Тернопільська (SCI у межах 0,954—1,095). Середні значення цього кластера: ITC — 1,056, IEconC — 1,049, IMC — 0,973, IEcolC — 1,317, ISC — 0,752. Отримані результати за F-критерієм і Р-значенням є статистично важливими. Використовуючи їх можна визначити важливі задачі збільшення конкурентоспроможності для кожного кластера. Отже, головними напрямками збільшення конкурентних переваг для першого кластера є у першу чергу підвищення економічної і технологічної конкурентоспроможності, а для другого кластера — екологічної, для третього кластера — екологічної і маркетингової, четвертому кластеру — соціальної та маркетингової конкурентоспроможності. Визначеність цих пріоритетів можна здійснити на основі субіндексів конкурентоспроможності. Прикладом може слугувати - для четвертого кластера основним способом збільшення соціальної конкурентоспроможності є підвищення розміру витрат на оплату праці з відрахуваннями з розрахунку на 1 га і їхньої питомої ваги у структурі виробничих витрат, котрі можна зробити за допомогою зростання розмірів середньомісячної оплати праці. Оцінивши конкурентоспроможності аграрних підприємств областей України на ринку соняшника (табл. 2.3) регіони за SCI об'єднано у такі групи: дуже низький рівень — це 7 регіонів (за зростанням: Херсонська, Запорізька, Івано-Франківська, Донецька, Луганська, Дніпропетровська й Одеська області); низький рівень — 9 регіонів (Львівська, Кіровоградська, Рівненська, Миколаївська, Волинська, Житомирська, Чернігівська, Сумська й Вінницька області); середній рівень — 4 регіони (Тернопільська,

Київська, Закарпатська й Харківська області); високий рівень — 4 регіони (Черкаська, Чернівецька, Полтавська й Хмельницька області)» [68].

Таблиця 2.3.

**Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств областей
України на ринку соняшника, 2021 р.**

Області	Індекси конкурентоспроможності					SCI
	ITC	IEconC	IMC	IEcolC	OSC	
Вінницька	1,051	0,962	1,106	0,738	1,092	0,990
Волинська	1,162	0,882	0,960	0,817	0,857	0,936
Дніпропетровська	0,895	0,978	0,940	-0,126	0,975	0,731
Донецька	0,811	0,867	0,862	-0,487	1,018	0,614
Житомирська	1,073	1,177	0,956	0,840	0,754	0,960
Закарпатська	1,212	0,976	0,866	0,822	1,887	1,153
Запорізька	0,798	0,838	0,825	-0,779	0,977	0,531
Івано-Франківська	0,939	0,452	0,773	-0,073	0,693	0,556
Київська	1,161	0,826	1,186	1,371	1,196	1,148
Кіровоградська	1,017	0,988	1,000	0,515	1,071	0,918
Луганська	0,855	1,044	0,810	-0,132	0,889	0,693
Львівська	1,049	1,035	0,959	0,542	0,985	0,914
Миколаївська	1,073	1,161	1,005	0,546	0,884	0,934
Одеська	0,945	0,996	0,899	-0,010	0,863	0,738
Полтавська	1,159	1,134	1,331	1,261	1,379	1,253
Рівненська	1,147	0,671	0,952	1,063	0,782	0,923
Сумська	1,050	1,066	1,049	0,757	0,963	0,977
Тернопільська	1,096	1,000	0,864	1,262	0,834	1,011
Харківська	1,162	1,192	1,066	1,478	0,970	1,173
Херсонська	0,775	0,835	0,832	-0,840	0,990	0,518
Хмельницька	1,225	1,087	1,118	2,097	0,911	1,288
Черкаська	1,198	1,026	1,177	1,656	1,130	1,237
Чернівецька	1,181	1,166	1,152	1,927	0,770	1,239
Чернігівська	1,074	1,038	0,971	0,825	0,909	0,963

Джерело: розрахунки автора за даними форми № 50-с.г.

2.2. Аналіз експортного потенціалу аграрного сектору економіки

Однією з важливих галузей економіки кожної країни є сільське господарство. Воно – у тісному зв'язку з багатьма іншими галузями економіки, а

саме «машинобудування, яке виготовляє сільськогосподарську техніку і обладнання, хімічна промисловість, котра випускає мінеральні добрива, отрутохімікати і засоби для захисту рослин, легка промисловість та харчова промисловість, які здійснюють переробку сировини та ін. У зв'язку з впливом на сільське господарство природно-кліматичних умов і його змін, урбанізацію, та ін., збільшується значення зовнішньої торгівлі сільськогосподарськими товарами. Наша держава Україна має вигідне географічне розташування, клімат і родючі землі, що є сприятливим для розвитку сільського господарства» [23].

Попит у світі на сільськогосподарську продукцію протягом останнього часу більшою мірою підвищився при відхиленнях показників з її виробництва. «Аналітики зазначають постійне зростання використання зернових культур в продовольчому, кормовому і промисловому секторі» [13].

Україна – з числа небагатьох країн світу, яка може підвищити вирощування сільськогосподарських культур, «намагаючись збільшити експортні потужності і забезпечити потреби світу у конкретній продукції. Зміни структур у економіці нашої країни збільшили вагомість аграрного сектору, як джерела валютних прибутків» [7, с. 47].

Щорічних коливань зазнав індекс сільськогосподарської продукції у Україні упродовж аналізованого: «після зменшення його значень відбулося його зростання та навпаки. Наприклад, у 2018 р. індекс сільськогосподарської продукції підвищився на 10,0 в. п., у порівнянні з минулим роком, і на 1,5 в. п. – порівнюючи з 2016 р., але не досяг рівня 2013 р., тоді коли його значення складало 113,3%. А в 2021 р. – 116,2 % [14], (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Індекси сільськогосподарської продукції за регіонами у 2021 році

	Господарства усіх категорій			У тому числі					
	с/г продукція	з неї		підприємства			господарства населення		
				с/г продукція	з неї		с/г продукція	з неї	
		продукція росл.	продукція твар.		продукція росл.	продукція твар.		продукція росл.	продукція твар.
Україна	116,4	122,6	95,4	122,3	127,8	98,0	105,6	111,4	92,4
Вінницька	122,1	136,3	97,7	129,1	147,5	100,1	104,0	110,4	89,9
Волинська	102,8	105,4	97,1	108,1	111,6	100,3	96,7	98,1	93,5
Дніпропетровська	122,3	128,8	103,9	121,5	125,9	110,1	124,1	135,1	84,4
Донецька	108,0	114,7	87,8	108,1	115,3	86,7	107,9	113,6	89,9
Житомирська	112,2	116,3	95,4	123,5	125,3	101,5	98,4	100,9	93,8
Закарпатська	91,9	93,0	90,5	85,4	86,0	79,8	92,7	94,8	90,8
Запорізька	117,4	122,7	82,6	122,2	126,6	70,4	108,3	113,7	90,4
Івано-Франківська	105,5	113,6	93,8	112,8	126,9	86,4	100,3	102,4	97,8
Київська	119,0	135,8	87,3	125,2	147,3	84,8	104,4	109,9	93,4
Кіровоградська	146,3	154,6	97,8	159,3	163,2	95,5	125,1	135,8	98,6
Луганська	107,4	108,2	99,4	108,8	109,4	86,2	104,3	105,0	102,2
Львівська	107,6	109,5	103,2	115,1	113,9	119,1	100,3	104,3	93,0
Миколаївська	147,0	155,7	91,5	157,3	160,0	86,8	130,5	146,4	92,4
Одеська	192,0	212,0	95,1	255,8	264,5	94,3	126,8	140,0	95,2
Полтавська	109,6	111,8	98,4	113,5	114,8	105,3	100,8	104,3	89,1
Рівненська	102,0	104,3	94,3	106,9	107,4	103,8	97,4	100,7	90,3
Сумська	90,1	90,5	87,5	90,5	89,8	101,2	88,8	94,5	79,7
Тернопільська	113,4	115,1	106,3	118,6	118,4	120,5	103,1	106,1	97,6
Харківська	98,3	100,7	84,5	100,5	102,1	87,4	93,4	97,1	81,7
Херсонська	113,9	118,5	83,4	117,6	121,2	77,9	108,9	114,4	86,4
Хмельницька	113,6	116,5	100,6	119,3	121,9	98,1	100,2	98,9	102,5
Черкаська	134,9	159,0	99,4	140,3	171,3	100,0	116,5	125,3	95,9
Чернівецька	109,2	116,3	92,2	119,1	132,8	78,0	105,6	109,7	96,5
Чернігівська	105,8	106,9	96,7	107,9	108,5	100,9	95,8	97,4	92,2

Джерело: Державна служба статистики України [14].

Тотожні тенденції можна було спостерігати у розрізі видів сільськогосподарської продукції – рослинництва і тваринництва. Але зростання (як й зниження) показників індексу продукції рослинництва зазвичай було відчутнішим. Дані тенденції позначились на структурі сільськогосподарської продукції, у якій переважає продукція рослинництва із часткою 74,0% у 2018 р. (на противагу 66,84% у 2012 р.)» [24, с. 27].

У кризових умовах економіка проявляє сильні і слабкі сторони, а в умовах військового нападу з боку росії аграрний сектор України показав се-

бе, як найстійкіший. «Порівнюючи 2014 р. і 2013 р. спад виробництва у 2014 р. у секторі відбувся лише на 2%, а це один з найменших показників, беручи до уваги інші сектори економіки. Збут експортного потенціалу аграрного сектора може нормалізувати економіку і дати початок розвитку інших секторів за рахунок міжсекторального співтовариства. Експортний потенціал аграрної галузі нашої країни складається з:

- 1) забезпечення понад 32 млн. га ріллі;
- 2) 1/3 чорнозему у світі;
- 3) приблизно 1/4 ВВП України, котре покривається агропромисловим комплексом;
- 4) висококваліфікована робоча сила;
- 5) вигідні кліматичні умови і наявність природно-ресурсного забезпечення;
- 6) диверсифікації експорту (експорт зерна у дев'яносто країн світу);
- 7) подовжені торговельні преференції від ЄС» [19, с. 40].

Підвищення та реалізація експортного потенціалу забезпечує господарську систему експортним прибутком та «чим більші потреби, котрі здатний забезпечити експортний прибуток, тим значно більші обсяги ресурсів господарська система має намір спрямувати на організацію експорту. Зрештою, ефективність цього експорту, направленість і інтенсивність заходів управління експортним потенціалом будуть визначатися через перелік цілей, заради яких потрібні надходження у валюті» [20; 21].

В 2017-2018 рр. агропродовольчий сектор України покривав близько 14% та 19% ВВП України, отже став провідним експортним сектором у нашій державі. «В 2017 році експортування агропродукції досягло 17,8 млрд \$, що на 16,3% більше ніж в 2016 р. (15,3 млрд \$), у 2018 р. він зріс до 18,6 млрд \$, складало 4,5%, а вже у 2019 р. збільшився до 22,1 млрд \$ або на 18,8% порівнюючи з минулим роком. Частина сільгосппродукції і продовольства в загальних обсягах українського експорту у 2020 р. склала 45% чи 22,2 млрд \$. Але обсяги імпорту сільгосппродукції набагато менші від

експорту. Зростання відбувається швидко, а об'єм імпорту є меншим за показник 2014 р.: в 2016 р. обсяги імпорту склали 4,3 млрд \$, в 2017 р. уже 4,7 млрд дол., котре вказує на зростання на 9,3%, у 2018 р. обсяг досяг 5,5 млрд \$, що еквівалентно зростанню на 17%, у 2019 р. цей показник підвищився до 5,7 млрд \$, або на 3,6%. Імпорт Україною сільськогосподарської продукції та продовольства у 2020 році підвищився на 13% та досяг позначки у 6,5 млрд \$» (додаток А), [14].

В товарній структурі імпорту у 2020 р. були збільшені закупівлі по усім категоріям сільськогосподарської продукції, а саме «продукції категорії тваринництва імпортували загалом на суму у 1,3 млрд \$ (+17%); продукції рослинництва – майже на 2 млрд \$ (+11%); жирів та олій – на 280 млн \$ (+11%); готової продукції імпортували практично на 3 млрд дол. (+13%). В загальній структурі експорту значно зросли поставки продукції у категорії «Жири і олій» – на 22 % до 5,8 млрд \$. Імпорт готової продукції підвищився на 4% до 3,4 \$ Але зменшилася поставка продукції тваринництва на 7% та склали 1,2 млрд \$ Експортування продукції рослинництва знизився на 8% і склав 11,9 млрд \$»[25].

Лідуюча позиція Україна у експорті зерна в світі. «Протягом останніх п'яти років об'єм виробництва зернових в нашій країні не знижується менше, ніж 60 млн. т. В минулому році цей показник досяг максимальних 70 млн. т» [14].

3 липня 2021 року Україна підвищила обсяги експорту зернових і зернобобових понад як на 30% – до 42,6 млн. тонн. «Більше всього було вивезено кукурудзи і пшениці. У додатку Б зазначено зміни обсягів експорту в 2013-2021 роках. В 2013-2014 роках Україна продала 32,5 млн тонн зернових і бобових. В 2014-2015 роках експорт підвищився до 34,8 млн тонн, в 2015-2016 роках – до 39,5 млн тонн, у 2016-2017 роках – до 44,4 млн тонн. В 2017-2018 роках об'єм експорту зменшився – до 39,4 млн тонн. Проте уже наступного року Україна поставила за кордон 50,4 млн тонн зерна і зернобобових, а в 2019-2020 роках – 57,2 млн тонн. У 2020-2021 роках експорт був 44,9 млн

тонн. Отже, Україна експортувала 16,6 млн тонн пшениці, 4,2 млн тонн ячменю, 18,4 тис. тонн жита, 23,1 млн тонн кукурудзи і 126,9 тис. тонн борошна. В 2021-2022 роках, на 21 лютого, експорт складав 42, 6 млн тонн зернових: 17,8 млн тонн пшениці, 5,6 млн тонн ячменю, 160,1 тис. тонн жита, 18,7 млн тонн кукурудзи, 66,3 тис. тонн борошна» [16].

Таблиця 2.5

**Оперативна інформація
щодо ситуації на ринку зерна станом на 26.02.2021**

Експорт з України зернових, зернобобових (з продуктами їх переробки) та борошна (за даними Держмитслужби)							
	Всього	в т.ч.		Лютий 2020	На 26.02.2020	±/- до відпов. дати минулого року	Експорт 2019/20 МР
		за 25.02.2021	за лютий				
Зернових та зернобобових всього, тис. тонн	31 821	122	3 025	4 298	40 085	-8 264	56 727
пшениця і суміш пшениці та жита, тис. тонн	13 617	14	617	681	16 457	-2 840	20 522
Ячмінь, тис. тонн	3 956	0	60	141	4 013	-57	5 076
Жито, тис. тонн	1,7	0,0	0,0	0,0	5,0	-3,3	8,2
Кукурудза, тис. тонн	13 723	107	2 320	3 457	19 124	-5 401	30 330
Інші зернові та зернобобові, тис. тонн	524	1	28	19	486	38	791
Борошно пшеничне або суміш пшениці та жита (меслину), тонн	91 891	443	6 557	30 473	251 907	-160 016	331 696
Борошно інших зернових культур, тонн	742	3	65	220	1 439	-697	2 472
Борошно разом, тонн	92 633	446	6 622	30 693	253 346	-160 713	334 168
Експорт разом, тис. тонн (зерно + борошно)	31 945	123	3 034	4 339	40 423	-8 478	57 173
Всього експортовано та підготовлено зерна до експорту тис. тонн							
	Зернові всього	Пшениця всього	в т.ч.		ячмінь	кукурудза	соя
			I-III клас	IV та н/к			
Експортовано	31 945	13 740	9 233	4 507	3 956	13 723	1 070
Завантажено на кораблі	517	93	93	0	11	413	9
Всього експортовано та підготовлено	32 462	13 833	9 326	4 507	3 967	14 136	1 079

Згідно результатів 2021 року сільське господарство відзначилося найвищим відсотком до ВВП серед всіх сфер економіки – понад 10 %. Найвищий відсоток має агропродовольча продукція в загальному експорті України – приблизно 41 % за рік. Україна доволі часто претендує на статус одного зі

значних гарантів світової продовольчої безпеки. «Виробництво у сільському господарстві дало найбільший приріст у 2021 році – 14,4 %. Підсумовуючи рік, виробництво на сільськогосподарських підприємствах зросло на 19,2 %. Понад 20 років тому Україна «годувала» 40 млн людей в світі. На сьогодні - це харчування приблизно 400 млн людей, не враховуючи жителів України. Згідно з офіційними даними Держмитслужби, зовнішньоторговельний обіг сільськогосподарської продукції і продовольчих товарів (товарні групи 1–24 УКТЗЕД) за результатами 2021 року зросли на 24 % відносно 2020 року та досяг більше ніж 35,4 млрд доларів чи 25,1% всього зовнішньоторговельного обігу товарами нашої країни» [22].

Згідно інформації продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО) на світовому ринку зернових і продовольства, «протягом 5 місяців поспіль в 2022 році тривало зменшення цін на основі покращення прогнозів стосовно виробництва пшениці, відновлення експортування з портів Чорного моря України. Велика кількість пропозицій на світовому ринку олії з ріпака, пальмової олії з Південно-Східної Азії, української соняшникової олії і зменшення попиту на неї сприяло зниженню ціни у світі. Згідно даних ФАО, 46 країнам потрібна зовнішня продовольча допомога, а саме - 33 країни в Африці, 10 країн у Азії, 2 країни у регіоні Латинської Америки і Карибського басейну і 1 країна у Європі. В цьому списку і Україна, так як через війну виникла велика кількість ВПО, і Шрі-Ланка, котра стикнулася із багатоплановою кризою, яка стала поштовхом збільшення цін та гострий дефіцит найнеобхідніших товарів» [15].

Одночасно зі збільшенням обсягів виробництва можна спостерігати «зріст експорту зернових, який склав за період, що аналізується, 35 %. Цьому сприяло збільшення об'ємів продажу кукурудзи з території України на зовнішні ринки. Отже, більш детально проаналізуємо показники виробництва і експорту кукурудзи у Україні» [7, с. 48].

Площа зібраної кукурудзи у 2020-2021 роках склала 5,4 млн га, а це є найвищим результатом протягом періоду 2010-2021 років. «У 2020/2021 рік

даний показник підвищився на 8% або 404 тис. га. Згідно прогнозних оцінок USDA, на 2021/2022 МР площа залишиться практично без змін, з незначним зростанням на 25 тис. га. Експорт кукурудзи у 2020/2021 роках трохи зменшився у порівнянні з попереднім роком. Більше всього було експортовано з листопада по січень, а це практично 12 тис. т, згодом обсяги почали зменшуватися, чого не відбувалось у попередніх 2019/2020 роках» [18].

Проводячи аналіз внутрішнього споживання кукурудзи, варто зазначити, що «продовольча переробка кукурудзи і залишок зерен на насіння створюють тенденцію до зниження. Кукурудза - це лідер зернової групи культур у світовому виробництві. Згідно даних Міністерства сільського господарства США, кожного року прослідковується зростання обсягів її споживання. Сполучені штати Америки – це найбільший споживач кукурудзи у світі, потім Китай, Європейський союз та Бразилія. Головними покупцями на світовому ринку є Японія, Мексика, Європейський Союз і Єгипет. Основний експортер кукурудзи - США. Щодо збільшення обсягів імпорту кукурудзи на світовому ринку, то ключовими причинами збільшення є зростання споживання в таких країнах - Китай, Єгипет, В'єтнам, Мексика. Також можемо спостерігати загальносвітові тенденції розвитку тваринництва та зростання споживання м'яса. Для Азії і Африки – це заміщення кукурудзою наявного раціону харчування, котрий ґрунтувався на пшениці і ячменю» [7, с. 49].

Основним напрямом експорту кукурудзи та ячменю з України є Китай. «Об'єм відвантажень кукурудзи у цьому напрямку склав 0,5 млн. т, ячменю – 125 тис. т. Роль експорту у Китай не залишилася поза увагою в переважній кількості експортерів з України, враховуючи внутрішні процеси, котрі впливають на формування ціноутворення на продукцію інших кластерів. Головним драйвером на світових ринках є Китай, котрий стрімко скуповував зернові в значних обсягах. Вагомий обсяг відвантажень пшениці був у напрямку Пакистану (149,5 тис. т). Звичайно, треба брати до уваги, що ринок зернових відчуває будь-які зміни у кон'юнктурних, макроекономічних та політичних явищах, таким чином учасники, враховуючи і Китай формують перехідні за-

лишки. На сьогодні ринок зерна забезпечений повністю, тому потрібно відстежувати дії учасників» [10].

Згідно оновленого світового прогнозу балансу основних сільськогосподарських культур у 2022/2023 роках Департаментом сільського господарства США (USDA), у 2022/2023 роках показники України стосовно виробництва і експорту пшениці й кукурудзи будуть триматися на попередньому рівні. Обсяги виробництва пшениці – 20,5 млн т, з котрих експорт – 11,0 млн т; обсяги виробництва кукурудзи 31,5 млн т, відповідно - експорт – 15,5 млн т. Масштабні прогнози відносно пшениці у 2022/2023 роках прогнозують збільшення виробництва, споживання, торгівлі й остаточні запаси. Виробництво у світі підвищилося на 1,0 млн т до 782,7 млн т. Зокрема, підвищено виробництво у Австралії (+1,5 млн т до 34,5 млн т), в Казахстані (+1,0 млн т до 14 млн т) і у Великобританії (+0,8 млн т до 15,4 млн т). Ці збільшення об'ємів виробництва загалом компенсують зниження у Аргентині (-2 млн т до 15,5 млн т) і ЄС (-0,5 млн т до 134,3 млн т)» [17].

У відповідності до стратегії розвитку агросектора до 2030 року Міністерства аграрної політики та продовольства України має бути реалізоване забезпечення продовольством одного млрд населення світу. Уряд прийняв рішення щодо передачі усіх функцій, які стосуються продовольства, до Міністерства аграрної політики та продовольства України, щоб у майбутньому мати стрімкий ріст агросектора, як рушійної сили економіки держави і для виконання головних цілей. Весь АПК просувається єдиним шляхом, а саме: економічний розвиток, ефективне виробництво, світова конкурентоздатність» [22].

2.3. Оцінка експортної діяльності ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА»

«ЕМ Україна» - це єдина офіційна ліцензована компанія, представник EMRO Японії (EM Research Organisation INC) в нашій країні, яка виготовляє біопрепарати, в основі яких - ефективні мікроорганізми.

Товариство з обмеженою відповідальністю ЕМ-Україна – це повне найменування юридичної особи.

Скорочено - ТОВ «ЕМ-Україна».

Назва на англійській мові – Limited liability company EM-Ukraine (LLC EM-Ukraine).

Організаційно-правова форма компанії «ЕМ Україна» - товариство з обмеженою відповідальністю, котра визначена розмірами бізнесу і галузевою специфікою.

ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА» за обсягами виручки від реалізації і чисельністю працівників класифікується як підприємство малого бізнесу чи мікропідприємство.

ЄДПРОУ ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА» - 43062903.

Види діяльності ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА»: 01.61 - Допоміжна діяльність в рослинництві, а також 01.62 - Допоміжна діяльність в тваринництві.

Виробничі потужності знаходяться за адресою: вулиця Сабліна, буд.79, село Грузьке, Кіровоградський район, Кіровоградська область.

Метою діяльності ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА» є отримання прибутку і максимальне задоволення потреб клієнтів у надсучасних продуктах, безпечних для навколишнього середовища.

Місією підприємства є універсальність та ефективність ЕМ-технології. Вона полягає у тому, щоб діяти не зашкодивши природі.

«У 1988 році японський професор Тєруо Хїга розробив систему, яка найефективніша у світі, проста в застосуванні, економічна та екологічна, котра була названа «Технологія ефективних мікроорганізмів». Торгова марка ЕМ представлена лінією мікробіологічних продуктів, котрі використовуються більше ніж у ста країнах світу у різних галузях, що включають землеробство, тваринництво, екологію і, звичайно, побут. Їх продукція – це серія для захисту та живлення рослин, збільшення родючості ґрунту, біологічні препарати для тваринництва, переробки відходів і його компостування. Проблема утилізації та переробки комунальних, промисло-

вих відходів і стічних вод може бути усунена, лише використовуючи сучасну технологію ефективних мікроорганізмів. Українські споживачі отримують високу японську якість від ТОВ «ЕМ Україна», а також сучасні технологічні рішення і високопрофесійний технічний супровід, котрий виведе виробництво на європейський рівень сертифікації. Ця продукція компанії безпечна і має всі дозволи для використання у органічному землеробстві, яке підтверджується сертифікатом Organic Standard» [12].

Отже, ЕМ-препарати – це новітні технології майбутнього, котрі працюють уже зараз. «ЕМ, ЕМ Logo, ЕМ Technology, ЕМ-1, ЕМ-X та інші – це торгові марки і зареєстровані товарні знаки лише компанії EMRO і її дочірніх підприємств. ЕМ представлено збалансованим співтовариством корисних мікроорганізмів різних фізіологічних груп, а саме: молочнокислими, фотосинтезуючими, азотфіксуючими бактеріями, дріжджами, актиноміцетами тощо. Завдяки корисним мікроорганізмам, що мають регенеративні властивості, їжа стає придатною для харчування, зберігається чистота та гармонія у природі. Ті організми, що шкідливі – дегенеративні – руйнують навколишнє середовище, їжу роблять непридатною до споживання, є причиною загибелі усього живого» [12].

Крім вивчення організаційно-правових характеристик ТОВ «ЕМ Україна», головним є також проведення економічного аналізу діяльності даного підприємства. У таблиці 2.6 показано динаміку показників за даними балансу ТОВ «ЕМ Україна» протягом 2019-2021 років.

Враховуючи аналіз експортного потенціалу, підприємство має зробити наступні висновки: продукція має ряд недоліків, тому потрібно припинити її експорт; товар має серйозні недоліки, проте їх можна усунути та згодом вийти на міжнародний ринок; немає жодних перепон експорту, продукт згодом можна виводити на міжнародний ринок.

«Зараз немає методики максимізації взаємодії між факторами, які впливають на експорт, і результатами експортної діяльності. Окрім того, не

завжди розглядаються виробничі особливості підприємства щодо визначення ефективності основних експортних позицій» [26].

Таблиця 2.6

Аналіз балансу ТОВ «ЕМ Україна»

Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021-2019, тис. грн.	Темп приросту 2021/2019, %
Необоротні активи	1594,0	1441,0	2533,0	+939,0	58,9
Оборотні активи	3160,0	2295,0	2270,0	-890,0	-28,2
Баланс	4754,0	3736,0	4803,0	+49,0	1,0
Власний капітал	-2964,0	-2030,0	439,0	+3403,0	114,8
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	9,0	0	0	x
Поточні зобов'язання і забезпечення	7718,0	5757,0	4364,0	-3354,0	-43,5
Баланс	4754,0	3736,0	4803,0	+49,0	1,0

Згідно проведеного аналізу, валюта балансу підприємства протягом 2019-2021 років зросла на 49,0 тис. грн. чи на 1,0%, що означає зростання обсягів виробництва біопрепаратів ТОВ «ЕМ Україна». Протягом досліджуваного періоду господарська діяльність ТОВ «ЕМ Україна» є прибутковою. А також можна зробити висновок, що діяльність постійна, стала, і такий її стан можна підтримувати протягом тривалого часу. Фінансовий стан ТОВ «ЕМ Україна» стабільний і забезпечує відповідні надходження грошових коштів для покриття позик і отримання позитивного фінансового результату.

Важливо те, що ТОВ «ЕМ Україна» значну частину своєї продукції продає на внутрішньому ринку України (рис. 2.1).

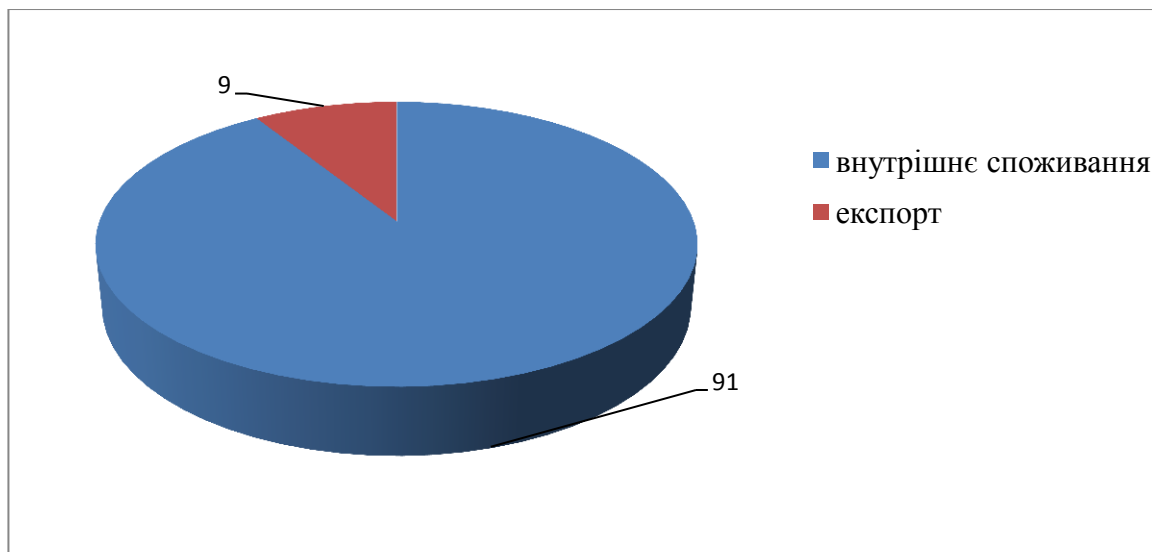


Рис. 2.1. Частка внутрішнього споживання у продажах продукції ТОВ «ЕМ Україна» в 2021 році.

Проаналізувавши експортний потенціал ТОВ «ЕМ Україна», котре виробляє біопрепарати, в основі яких ефективні мікроорганізми, бачимо, що він був достатньо високим у 2019-2020 роках.

Згідно даних ця компанія мала зміни доходу у позитивному напрямку від реалізації експортної продукції, прибутку, мала відповідну фінансову стійкість, високий коефіцієнт рентабельності експортних продажів, підвищення ділової активності.

Достатнє функціонування підприємства забезпечує коефіцієнт конкурентоспроможності у розмірі більше одиниці.

Дослідивши експортний потенціал, були виявлені деякі резерви, реалізація котрих надасть можливість ТОВ «ЕМ Україна» впровадити технологічні новації.

Йдеться про визначення оптимального обсягу виробництва фірмою експортної продукції, в залежності від впливу різних факторів виробничого та технологічного характеру. Факторний аналіз дає можливість дізнатися, як на об'єм виробництва продукції впливають різні чинники. Якщо використо-

увати різні комбінації факторів виробництва можна підвищити обсяг вироблення продукту, котрий виготовляє компанія.

Протягом тривалого часу підприємство намагається розширювати випуск продукції. Підприємству необхідно збільшувати усі фактори. Тому вони можуть бути змінними. Уявімо, що «процес виробництва здійснюється завдяки використанню двох факторів – це капіталу та праці (при цьому ми можемо використовувати для аналізу двомірний графічний простір). Отже, є двохфакторна виробнича функція, яка характеризує залежність між витратами праці та капіталу й максимальним об'ємом продукції» [28]:

$$Q = f(K, L) \quad (2.1),$$

де K – капітал; L – праця.

Ці дані можна відобразити у вигляді виробничої сітки (табл. 2.7), де показано дані про взаємозв'язок трудовитрат і витрат капіталу, для виробництва експортної продукції ТОВ «ЕМ Україна» згідно цієї технології.

Таблиця 3.1

**ВИРОБНИЧА СІТКА
(ВИПУСК ПРИЛАДІВ ЗА РІЗНИХ КОМБІНАЦІЙ ФАКТОРІВ)**

Витрати капіталу, машино-год/міс.	Трудовитрати, людино-год/міс.					
	100	200	300	400	500	600
100	50	78	100	115	125	130
200	78	115	130	140	148	152
300	100	130	145	155	163	167
400	115	140	155	165	172	178
500	125	148	163	172	180	186
600	130	152	167	178	186	190

Джерело: [27].

Затрати капіталу вимірюються часом роботи обладнання протягом місяця, в свою чергу трудовитрати обчислюються в людино-годинах праці за один місяць. Дослідивши процес виробництва мікробіологічних препаратів в короткостроковому періоді у товаристві з обмеженою відповідальністю «ЕМ

Україна», маємо, що для вироблення за місяць 78 тис. одиниць продукту, можна застосувати два варіанти сполучення факторів:

- 1) 200 000 машино-годин роботи обладнання та 100 000 годин праці;
- 2) 100 000 машино-годин роботи обладнання та 200 000 годин праці.

«Користуючись методикою оцінки експортного потенціалу [29], який базується на оцінюванні показників рентабельності експортної продукції, рентабельності виробничих фондів і розрахунку частки прибутку від експорту у загальних обсягах прибутку підприємства, можна здійснити розрахунок значення цих показників (табл. 2.8) для визначення рівня експортного потенціалу по роках».

Таблиця 2.8

Аналіз експортного потенціалу ТОВ «ЕМ Україна»

Показник	Експертна оцінка показника	Роки		
		2019	2020	2021
Рентабельність експортної продукції, %	5	124	125,58	124
Рентабельність виробничих активів, %	3	146,23	121,57	46,71
Частка прибутку від експорту в загальному прибутку, %	2	24,58	18,25	9,47

Дані таблиці 2.8 підтверджують, що ТОВ «ЕМ Україна» мало достатньо високий рівень рентабельності виробничих активів в 2019-2021 роках. Однак у 2021 році цей показник значно зменшився через зменшення обсягів експорту продукції і збільшення виробничих запасів. Рівень експортного потенціалу за 2019-2021 роки складав - 1,45; 1,35; 1,69. Підвищення коефіцієнта експортного потенціалу підтверджує, що даному підприємству слід звернути особливу увагу на розвиток експортного напрямку діяльності. Необхідно провести глибший аналіз ринку, котрий дасть відповідь на питання стосовно

конкуренції, та про ціни. Беручи до уваги наявні особливості внутрішнього законодавства країни, до якої планується експорт, поряд з вивченням ринку, необхідно проаналізувати законодавчі вимоги, встановлені для товару країною, що імпортує.

Висновки до розділу 2

Згідно результатів аналізу експортної діяльності аграрного сектору економіки можна зробити такі висновки:

1. Проведено дослідження сучасного стану і проблеми формування сталої конкурентоспроможності аграрних підприємств. Дано оцінку сталій конкурентоспроможності аграрних підприємств на рівні областей України. Оцінювання проведено на прикладі зерна пшениці озимої, кукурудзи та соняшника, котрі займають головне місце у економіці аграрних підприємств України. Здійснено кластерний аналіз результатів оцінки конкурентоспроможності підприємств на рівні регіонів.

2. Проведено аналіз експортному потенціалу аграрного сектору економіки. Проведено дослідження коливання індексу сільськогосподарської продукції у Україні, динаміку експорту й імпорту агропродовольчої продукції.

3. ТОВ «ЕМ Україна» засноване і зареєстроване відповідно до чинного законодавства України. Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕМ Україна» належить до категорії малих підприємств. Це товариство на території України, яке є єдиним офіційним ліцензованим ком EMRO Японії (EM Research Organisation INC), котре виробляє біопрепарати в основі яких ефективні мікроорганізми.

4. Проаналізувавши експортний потенціал ТОВ «ЕМ Україна», який базується на оцінюванні показників рентабельності експортної продукції, рентабельності виробничих фондів і розрахунку частки прибутку від експорту у загальних обсягах прибутку підприємства, розраховано значення цих показників для визначення рівня експортного потенціалу за роками. Цей

аналіз показав, що зазначене підприємство має високий рівень рентабельності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

3.1. Напрями формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕМ -УКРАЇНА»

«Необхідність підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств закріплена на державному рівні, як основне завдання економічної політики. Найпоширеніший вид аналізу конкурентних позицій підприємств на ринку є SWOT-аналіз. Результати, отримані під час такого аналізу, можна застосовувати для характеристики як наявних, так і потенційних розробок теоретичних, методичних положень та практичних рекомендацій стосовно збільшення конкурентоспроможності аграрних підприємств при виході на зовнішній ринок. Дані аналізу досягнутого стану розвитку підприємства і його потенціалу за допомогою SWOT- аналізу дає можливість визначити загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей, а саме адаптації чи формування впливу на середовище» [69, с. 11].

«Після того, як попередньо визначили проблеми розвитку, проводять аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз. Потім будуть сформовані основні проекти розвитку підприємства. Здійснимо аналіз сильних та слабких сторін діяльності ТОВ «ЕМ -УКРАЇНА» (рис.3.1).

«Сила – це те, у чому підприємство досягло значних успіхів чи його особливість, яка надає йому додаткові можливості. Слабкість – це відсутність будь-чого важливого для функціонування підприємства чи те, що підприємство не може зробити, а також те, що ставить його у несприятливі умови»[3].

	Можливості 1. Припинення війни. 2. Збільшення обсягу експорту продукції при розширенні каналів збуту. 3. Розвиток економіки країни. 4. Розширення переробного сектора. 5. Обґрунтоване законодавство. 6. Виникнення нових високотехнологічних, високорентабельних галузей. 7. Імовірність виникнення нових підприємств. 8. Розвиток ринку органічної продукції. 9. Розробка правової бази для аграрного сектору.	Загрози 1. Військові дії. 2. Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняного аграрного сектору на світовому ринку. 3. Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків. 4. Відсутність системи ефективного контролю над використанням коштів. 5. Домінування посередників. 6. Низький рівень правової захищеності аграрних підприємств порівняно із зарубіжними країнами. 7. Недосконала податкова система. 8. Зміни в системі електронного адміністрування ПДВ для аграрних підприємств. 9. Професійна, культурна та духовна деградація сільського населення. 10. Корупція влади. 11. Постійне зростання зовнішнього боргу. 12. Екологічні проблеми. 13. Демографічна ситуація. 14. Низький рівень соціальних умов життя. 15. Нестабільність природно-кліматичних умов
Сильні сторони 1. Україна-Європейська держава. 2. Наявність природних ресурсів. 3. Наявність важливих транспортних шляхів. 4. Найбільша територія серед країн Європи. 5. Агрокліматичні ресурси, сприятливі для обробки основних культур. 6. Наявність потужної переробної бази для виробництва борошна.	1. Розробка стратегії розвитку науки, інноваційного підприємництва. 2. Розробка стратегії розвитку ІТ-ринку. 3. Створення привабливого інвестиційного клімату.	1. Розробка стратегії використання власних природних ресурсів. 2. Реальні кроки уряду щодо подолання корупції. 3. Розробка урядових програм для активізації аграрного бізнесу.
Слабкі сторони 1. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів. 2. Низький рівень заробітної плати. 3. Війна. 4. Недовіра до уряду. 5. Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва. 6. Застарілі основні фонди. 7. Високий рівень тіньової економіки. 8. Відсутність менеджерів обізнаних у стратегічному управлінні. 9. Застосування у виробництві витратних технологій. 10. Корупція. 11. Скорочення малого і середнього бізнесу. 12. Висока залежність від зовнішніх геополітичних гравців.	1. Припинення війни. 2. Розробка стратегії стабілізації політичної ситуації. 3. Виважена зовнішня політика. 4. Розробка стратегії правової захищеності аграрних підприємств. 5. Розробка стратегії забезпечення конкурентних переваг.	1. Проведення ресурсозберігаючої, екологічної технології. 2. Оптимізація посівних площ та застосування раціональної сівозміни. 3. Будівництво елеватору та об'єктів соціальної сфери. 4. Оновлення техніки. 5. Проведення сортооновлення. 6. Оптимізація управлінських та організаційних структур. 7. Залучення молодих спеціалістів.

Рис. 3.1. SWOT-аналіз ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА».

Метод SWOT – аналізу (в перекладі з англ. – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) та загрози (threats)) ґрунтується на «одночасному вивченні зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Ця технологія передбачає виявлення сильних і слабких сторін у роботі підприємства, можливостей і загроз, які очікують його в майбутньому, а також встановлення взаємозв'язку між ними, котрий може бути використаний при формуванні стратегії підприємства. Ідеологія технології може бути зображена в вигляді матриці» [70].

Аналізуючи сильні та слабкі сторони, виявили, що підприємство має значний потенціал для розвитку та нарощування виробництва сільськогосподарської продукції. SWOT-аналіз дає змогу визначити, що на аграрному підприємстві виявлено слабкі сторони, однак є і сильні сторони та сприятливі ринкові можливості. Важливо реально оцінювати можливості підприємства – вони є можливостями лише тоді, коли вони можуть бути реалізовані.

Головною метою аналізу для підприємства, організації – «найповніше використати земельний, природний, ресурсний, людський і просторовий потенціал підприємства й напрями розвитку, як слабкі сторони перетворити на сильні, і як сильні сторони зробити ще сильнішими, як використати переваги, як обійти або усунути перешкоди» [69, с. 12].

«Українським аграрним підприємствам останні роки критичну ситуацію створюють динаміка ринку, яка важко прогнозується, багато нових директивних рішень та законодавчих актів, нестача внутрішніх ресурсів та зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо в фінансовій сфері. В цих умовах значна роль відводиться вдалому застосуванню у практиці підприємств ідей та технологій стратегічного управління господарською діяльністю» [71].

Отже, стратегія управління господарською діяльністю підприємства у 2021 р. передбачає комплексний розвиток і підвищення економічної ефективності підприємства у комплексі з підвищенням конкурентоспроможності.

«Щоб оцінити конкурентоспроможність аграрних підприємств у розрізі окремих галузей, необхідно застосувати методику оцінки (табл. 3.1), перелік ознак котрої включає у себе показники ефективності використання усіх видів виробничих ресурсів. Показники оцінки, критерії та вага показників визначена експертами. Головною відмінністю цього підходу від рейтингового (у нашому дослідженні) є можливість розгляду більш повного ряду критеріїв для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності. Мета проведення оцінки – це порівняння та оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств конкретної галузі. Важливість такого підходу обумовлена тим, що виробництво кожного виду продукції поєднує у собі ряд особливостей, властивих тільки йому. Від цього залежить продуктивність праці, використання основних фондів та земельних ресурсів, збутової політики, сукупних витрат на доведення продукції до споживача і іншого. У цих умовах детальне порівняння аграрних підприємств різних галузей вважаємо необ'єктивним. Рейтингова оцінка здійснюється для виявлення загальних моментів, властивих регіональному аграрному сектору, для визначення найбільш конкурентоспроможних в розрізі регіону галузей. Власне кажучи, якщо підприємство буде конкурентоспроможним в своїй галузі виробництва на рівні регіону, то, звичайно, воно матиме більші шанси вийти зі своєю продукцією на зовнішній ринок. Стає зрозумілим, що для успішного функціонування на зовнішньому ринку підприємства області мають розвиватися в декількох напрямках: зниження собівартості продукції, підвищення якості продукції і пошук нових ринків збуту продукції)» [72].

Розрахунок інтегральних показників (табл. 3.2) вказують на те, що найбільш конкурентоспроможним серед групи аграрних підприємств: ТОВ «Нива», ТОВ «Агро» є ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА» ($I=149,5$

Високі досягнення ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА» можна пояснити тим, що це підприємство є найбільшим (по площі угідь) серед наведених, крім того, воно займає найбільшу частку ринку.

Таблиця 3.1

Показники оцінки конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності	Суть	Вага
Група 1. – Конкурентоспроможність аграрної продукції		0,20
Урожайність, ц/га	Виробництво продукції з 1 га сільськогосподарських угідь	0,02
Собівартість 1 ц, грн.	Затрати на виробництво і реалізацію одиниці продукції	0,05
Трудомісткість 1 ц, люд-год	Затрати праці на виробництво одиниці продукції	0,02
Ціна реалізації 1 ц, грн.	Грошовий вираз вартості 1 ц продукції	0,05
Рівень товарності, %	Питома вага реалізованої продукції в загальному обсязі її виробництв	0,02
Рентабельність, %	Ступінь прибутковості виробництва продукції	0,01
Рівень спеціалізації, %	Питома вага реалізації певної продукції в структурі товарної продукції	0,03
Група 2 – Ресурсозабезпеченість підприємства		0,10
Трудозабезпеченість, ос.	Забезпеченість трудовими ресурсами	0,03
Фондоозброєність, грн/ос.	Забезпеченість основними фондами	0,06
Розораність сільськогосподарських угідь, %	Питома вага ріллі в структурі сільгоспугідь	0,01
Група 3 – Ефективність виробничої діяльності підприємства		0,20
Прибуток на одиницю сільгоспугідь, грн.	Ефективність використання землі	0,02
Фондовіддача, грн/грн.	Ефективність використання основних фондів	0,06
Продуктивність праці, грн/ос.	Ефективність використання трудових ресурсів	0,02
Рентабельність підприємства, %	Ступінь прибутковості виробничої діяльності підприємства	0,10
Група 4 – Конкурентні позиції підприємства		0,4
Частка ринку, %	Питома вага реалізованої продукції підприємства в загальному обсязі реалізації по регіону	0,20
Коефіцієнт відносної частки ринку	Відношення частки підприємства до частки найбільшого конкурента на ринку	0,11
Темп приросту частки ринку, %	Темп зміни ринкової частки підприємства за досліджуваний період	0,09
Група 5 – Фінансовий стан підприємства		0,10
Коефіцієнт платоспроможності	Здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та вимірювання ймовірності банкрутства	0,03
Коефіцієнт співвідношення власних та залучених засобів	Співвідношення власних та залучених коштів на підприємстві	0,01
Коефіцієнт ефективності використання оборотних засобів	Ефективність використання оборотних коштів на підприємстві	0,04
Ресурсовіддача (коефіцієнт оборотності авансованого капіталу)	Співвідношення реалізованої продукції та коштів, вкладених у діяльність підприємства	0,01
Загальна вага критеріїв конкурентоспроможності аграрного підприємства		1

Джерело: складено автором на підставі характеристик та ваги, визначених експертами

Таблиця 3.2

**Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств за
показниками конкурентоспроможності**

Показники	ТОВ «ЕМ- УКРАЇНА»	ТОВ «Нива»	ТОВ «Агро»
Група 1 - Конкурентоспроможність зернової продукції			
Урожайність, ц/га	42,1	40,3	46,1
Собівартість 1 ц, грн.	153,8	129,3	243,4
Трудовісткість 1 ц, люд.-год.	0,4	0,1	0,1
Ціна реалізації 1 ц, грн.	224,8	199,7	209,0
Рентабельність, %	46,2	54,4	-14,1
Рівень спеціалізації, %	56,2	25,2	57,4
Група 2 – Ресурсозабезпеченість підприємства			
Фондоозброєність, тис грн/грн.	1542,6	220,1	374,7
Розораність сільськогосподарських угідь, %	100,0	98,1	99,7
Група 3 – Ефективність виробничої діяльності підприємства			
Прибуток на 1 га сільгоспугідь, грн.	1648,3	2642,7	103,4
Фондовіддача, грн.	0,58	0,29	0,76
Продуктивність праці, тис грн./ос	252,7	233,0	272,5
Рентабельність підприємства, %	30,2	47,4	1,0
Група 4 – Конкурентні позиції підприємства			
Частка ринку	19,3	6,8	13,7
Коефіцієнт відносної частки ринку	1,0	0,35	0,69
Темп приросту частки ринку	-10	-0,8	3,2
Група 5 – Фінансовий стан підприємства			
Коефіцієнт платоспроможності	0,21	0,42	0,72
Коефіцієнт співвідношення власних та за- лучених засобів	3,7	1,4	0,4
Коефіцієнт ефективності використання оборотних засобів	1,36	0,68	1,16
Ресурсовіддача (коефіцієнт оборотності авансованого капіталу)	0,53	0,58	0,75
Інтегральний показник	151,4	101,3	62,4

Джерело: складено автором на підставі характеристик та ваги, визначених експертами

Однак, є і недоліки у роботі досліджуваного підприємства, котрі треба виправляти. Отже, вищезазначене підприємство має не найбільшу урожайність, а також не найменшу собівартість виробництва зерна. Проте ціна

продажу продукції у ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА» є найбільшою, що дозволило отримати гарну рентабельність виробництва продукції. Друге місце посідає – ТОВ «Нива». Дане підприємство не спеціалізується на виробництві зерна (24,1%), воно спеціалізується на виробництві продукції тваринництва. Низька собівартість продукції, при найнижчій ціні продажу, дає можливість мати найвищий рівень рентабельності виробництва зерна.

«При дуже низькій частці ринку, це господарство отримало найвищий прибуток в розрахунку на 1 га площі, це дає йому конкурентні переваги перед іншими. Шкода, але ТОВ «Агро», займаючи значну часту ринку, котра зростає (4,1%), маючи спеціалізацію на зерновиробництві (55,3%), веде збиткове господарювання (-13,2% по зерну та 1,1% у цілому по господарству)».

Звичайно, в такій ситуації керівництву підприємства необхідно покращувати свої конкурентні позиції.

Створення конкурентних позицій вимагає розробки і реалізації ключових факторів успіху (КФУ). Ключові фактори успіху – це дії, котрі необхідні для реалізації конкурентних можливостей. Відсутність та наявність КФУ ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА» визначено експертами і представлено у таблиці 3.3.

Згідно результатів дослідження можна спостерігати відсутність ключових факторів успіху у наступних сферах - якість науково-дослідних робіт, ступінь використання виробничих потужностей, доступ до кваліфікованої робочої сили, недостатня продуктивність праці, значні витрати на реалізацію, недостатній розвиток інформаційних систем, неспроможність миттєво реагувати на зміни у ринковій ситуації, незначний досвід в галузі менеджменту.

Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє здійснити оцінку конкурентоспроможності для визначення напрямів підвищення КФУ.

Головні критерії оцінки конкурентоспроможності представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.3

**Ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі
ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА»**

Ключові фактори успіху	«+»-наявність фактору; «-»-відсутність фактору.
КФУ, що належать до технології	
Якість науково-дослідних робіт	-
Можливість застосування інновацій	+
Ступінь оволодіння технологіями, що існують	+
КФУ, що належать до виробництва	
Низька собівартість продукції	+
Якість продукції	+
Ступінь використання виробничих потужностей	-
Вигідне розташування підприємства (економія транспортних витрат)	+
Доступ до кваліфікованої робочої сили	-
Висока продуктивність праці	-
Можливість виконання замовлень споживачів	+
КФУ, що належать до реалізації продукції	
Наявність пунктів торгівлі	+
Низькі витрати на реалізацію	-
Швидка доставка	+
КФУ, що належать до маркетингу	
Висока кваліфікація персоналу відділу маркетингу	+
Мистецтво продажу	+
Гарантії для покупців	+
КФУ, що належать до професійних навичок	
Ступінь володіння технологією	+
Мистецтво давати ефективну рекламу	+
Здатність швидко переходити на різні види аграрної продукції	+
КФУ, що належать до організаційних можливостей	
Рівень інформаційних систем	-
Спроможність швидко реагувати на зміни в ринковій ситуації	-
Значний досвід у галузі менеджменту	-
Добрий імідж у покупців	+

Таблиця 3.4

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА»

Критерії конкурентоспроможності	Максимум	Оцінка
1.Прогнозування	20	11
Установка цілей і стратегічних задач	5	3
Збір і аналіз інформації про клієнтів і ринок	5	4
Збір і аналіз інформації про конкурентів і еталонні компанії	5	2
Деталізація бізнес-процесу	5	2
2.Організація	20	10
Формування організаційної структури	5	3
Розподіл повноважень і встановлення зон відповідальності	5	3
Виконання основного процесу	5	3
Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів	5	2
3. Мотивація	20	10
Лідерство і корпоративна культура	5	2
Умови для навчання і професійного розвитку	5	3
Залучення працівників у процес удосконалювання	5	2
Задоволення працівників результатами своєї діяльності	5	3
4. Контроль	20	11
Критерії оцінки отриманих результатів	5	3
Вимір ступеня задоволеності споживачів	5	3
Раціональне використання ресурсів	5	3
Відповідність отриманих результатів установленим цілям	5	2
5. Координація	20	11
Установлення внутрішніх взаємозв'язків організації	5	4
Система дозволу конфліктів	5	3
Поточний аналіз відхилень: перегляд і коректування планів	5	4
Інформаційний менеджмент	5	2
Загальна оцінка менеджменту	100	53

Оцінивши основні управлінські функції бачимо, що загальний показник конкурентоспроможності є вищим за середній, проте необхідно використати шкалу рівня розвитку менеджменту (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Шкала оцінки розвитку менеджменту

Рівень	Оцінка	Характеристика розвитку менеджменту
1	(0-20)	Безсистемне управління підприємством, ціль не визначена. Принципи не визначені
2	(21-40)	Менеджмент має перспективи для росту, проте можливості слабо реалізуються. Недостатньо чітко сформульовано мету та стратегію.
3	(41-60)	Система менеджменту сформована. Існує необхідність в оптимізації бізнес-процесів та покращення якості. При цьому необхідно враховувати важливість споживача і персоналу.
4	(61-80)	Ведеться постійне удосконалення якості менеджменту в більшості напрямів. Потрібно поліпшувати проблемні області за допомогою бенчмаркінгу. Розробка та реалізація стратегій.
5	(81- 100)	Система менеджменту досконала, всі напрями діяльності демонструють оптимальні результати.

Таким чином, результати дослідження демонструють, що рівень розвитку менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА» знаходиться на третьому рівні (54 бали). Отже, можна зробити висновок, що на цьому підприємстві система менеджменту сформована. Необхідно оптимізувати бізнес-процеси та поліпшення якості. В покращенні системи керування прийнято враховувати значущість споживача та персоналу.

Неналежний рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств стає перешкодою до виходу на зовнішній ринок. Діагностика – це одним з інструментів для прийняття рішень стосовно вибору конкурентної стратегії, і тому запропонована методика, що заснована на конкретних показниках, дозволяє визначити інтегральний показник конкурентоспроможності, рівень розвитку менеджменту, позицію підприємства на ринку. Визначення ключових факторів успіху і їх реалізація в майбутньому посилює конкурентоспроможність підприємства і сприятиме орієнтації на зовнішні ринки.

3.2. Етапи забезпечення конкурентоспроможності товару ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА»

Конкурентоспроможність товару – це головна умова конкурентоспроможності будь-якого підприємства на ринку та його важлива складова, що впливає на прибутковість діяльності. Конкурентоспроможність товару залежить від чинників, які впливають на його пріоритетність та визначають обсяг їх реалізації на певному ринку: «техніко-економічних чинників, які залежать від продуктивності, витрат виробництва, наукоємності продукції; цін - комерційних чинників, які визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку; нормативно-правових, які відображають вимоги технічної, екологічної та морально-етичної безпеки використання товару на відповідному ринку, патентно-правові вимоги. Оцінювання конкурентоспроможності товару – визначення її техніко-економічного рівня, дає відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку у даний період, порівняно з продукцією конкурентів. Ця оцінка конкурентоспроможності товару необхідна для обґрунтування прийнятих рішень при комплексному вивченні ринку, при оцінці перспектив продажу конкретних вітчизняних товарів для внутрішнього та зовнішнього ринків, при оцінці перспектив закупівлі конкретних імпортованих та вітчизняних зразків товарів. при встановленні та коригуванні цін нових товарів вітчизняного виробництва, експортних та імпортованих товарів, при підготовці інформації для реклами нових товарів вітчизняного виробництва, імпортованих товарів, товарів для експорту, при оптимізації торгового асортименту, при формуванні товаровиробниками політики у області якості та конкурентоспроможності, при позиціонуванні продукції, при прийнятті управлінських рішень стосовно доцільності витрат на розробку, проектування та серій» [45].

Наприклад (умовно) фахівці ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА» виготовили товар з такими вихідними характеристиками (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності товару
ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА»**

Обрані експертами параметри якості	Кількісні характеристики			
	n_i^e	n_i	n_i^k	a_i
Потужність, к.с.	110	91	82	0,71
Довговічність, років	10	4	9	0,11
Дизайн, балів	9	4	9	0,21

Щоб визначити конкурентоспроможність цього товару, пропонуємо застосувати такий алгоритм розрахунку показника конкурентоспроможності товару - К.

Конкурентоспроможність товару обчислюється за формулою [57]:

$$K = \frac{E}{Ц} \quad (3.1)$$

де: Е - загальний рівень споживчого ефекту;

Ц - ціна споживання.

«Показники якості, котрими оцінюється рівень споживчого ефекту обирається експертами.

Алгоритм обчислення показника конкурентоспроможності К:

- 1) згідно інформації про ринок та вимог до товару розробити показники якості;
- 2) з цієї сукупності вибрати кілька важливих показників (параметрів якості);
- 3) дізнатися кількісні параметри коефіцієнта вагомості (a_i) кожного з i параметрів шляхом опитування експертів, виключно, за умови дотримання умови $i = 1$ » [57]:

$$\sum_{i=1}^m a_i = 1 \quad (3.2)$$

- 4) обрати модель еталону – зразка товару відповідно обраним параметрам з позиції споживача, задати кількісні оцінки (n_i^e) ;

5) визначити кількісні оцінки цих параметрів якості за своїм товаром та за товаром конкурента (n_i^k);

6) вирахувати споживчий ефект свого товару (E) та товару-конкурента (E_k) за формулами:

$$E = \sum_{i=1}^m a_i \cdot \frac{n_i}{n_i^e} \quad (3.3)$$

$$E = \sum_{i=1}^m a_i \cdot \frac{n_i^k}{n_i^e} \quad (3.4)$$

де a_i – кількісна оцінка вагомості i -го параметра якості;

n_i, n_i^k – кількісна оцінка i -го параметра якості відповідно для власного товару та товару-конкуренту;

i – номер параметру якості;

m – кількість параметрів якості;

n_i^e – кількісна оцінка i -го параметра якості еталону – зразка товару з позиції споживача;

7) обчислити ціну споживання $Ц$ власного товару та встановити ціну $Ц_k$ – ціну товару-конкурента;

8) обчислити інтегральний показник конкурентоспроможності власного товару відносно товару-конкурента:

$$K = \frac{\frac{E}{Ц}}{\frac{E_k}{Ц_k}} = \frac{E \cdot Ц_k}{E_k \cdot Ц} \quad (3.5)$$

9) «у разі якщо власний товар планується експортувати, то необхідно перевірити обрані параметри якості на відповідність інтернаціональним або національним стандартам імпортера. У разі якщо хоча б один з нормативних параметрів не відповідає встановленому стандарту, таку невідповідність необхідно прибрати. При цьому кінцева формула для K буде у такому вигляді:

$$K = \frac{E \bullet \Pi_k}{E \bullet \Pi} \bullet \Pi n_i \quad (3.6)$$

де Πn_i - добуток всіх n_i ;

n_i - параметр якості, який ураховано в закордонному стандарті;

$n_i = 0$ - невідповідність стандарту;

$n_i = 1$ - відповідає стандарту.

У випадку, якщо хоча б один з параметрів якості буде дорівнювати 0, то K не буде мати сенсу» [57].

Застосовуємо формули і визначимо E товару ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА»:

$$E = \sum_{i=1}^m a_i \bullet \frac{n_i}{n_i^e} = 0,79$$

$$E_k = \sum_{i=1}^m a_i \bullet \frac{n_i^k}{n_i^e} = 0,85$$

Припустимо, що $\Pi_k = 21$ тис.дол., а $\Pi = 23$ тис.дол.

За формулою розраховуємо K :

$$K = \frac{E \bullet \Pi_k}{E_k \bullet \Pi} = 0,85$$

Слід вважати, якщо $K < 1$, то підприємство пропонує на ринок неконкурентоспроможний товар. «Для підвищення конкурентоспроможності - K необхідно змінити його технічні і економічні характеристики. Підвищення значення на 10-20% недостатньо для досягнення успіху на ринку. Проте, якщо збільшення конкурентоспроможності - K складає 30-50% - підприємство займає на ринку достатньо впевнене положення та свідчить про правильність напрямків дій підприємства. Слід вважати, що для гарантованого успіху товару на будь-якому ринку підприємство повинно мати по цьому виробу $K > 1,4$ » [57].

Отже, можна зробити такі висновки:

а) «так як конкурентоспроможності – $K < K_k$, наше підприємство програє конкуренцію ще на стадії створення товару та повинно розробити заходи

стосовно зміни технічних параметрів виробу та наближення їх до моделі еталону;

б) у випадку, якщо жодні зміни у нашому товарі неможливі, то вкладати гроші у нього недоцільно;

в) для збільшення конкурентоспроможності завжди доцільно перевірити можливість зниження ціни Ц.

Уявімо, що $C=C_k=21$ тис. дол. та використовуємо розраховані значення K і K_k , визначаємо K , як базову величину для подальшого аналізу» [57]:

$$K = \frac{E \cdot C_k}{E_k \cdot C} = 0,929$$

Переконалися, що отримане при розрахунку значення K менше за необхідне – 1,4, тому шукаємо напрями підвищення K :

- а) збільшуємо K за рахунок зниження ціни Ц;
- б) збільшуємо K за рахунок покращення дизайну;
- в) збільшуємо K за рахунок збільшення довговічності.

Підвищення потужності двигуна до 100 к.с., як напрямок підвищення K маємо в резерві, так як двигуни поступають через комплектацію.

Розглянемо ці напрямки:

- а) за рахунок ціни.

$$\frac{E \cdot C_k}{E_k \cdot C} \quad C = 13,27 \text{ тис.дол.}$$

Собівартість – 15,4 тис.дол. (рівень рентабельності – 30%). Вважаємо, що ПДВ=0. Розрахунок засвідчує, що навіть, якщо прибуток дорівнює нулю, ціна власного виробу менша за собівартість, а це неможливо.

Приймаємо ціну Ц на рівні 17 тис.дол., звідси прибуток дорівнюватиме 2,63 тис.дол. чи 17,1% від собівартості. При цьому показник конкурентоспроможності дорівнюватиме:

$$K = \frac{E \cdot C_k}{E_k \cdot C} = 1,04$$

Таким чином, «за рахунок зниження ціни можна підвищити K , проте цього зниження недостатньо для успіху виробу на ринку.

б) покращення дизайну. Як вплине на показник конкурентоспроможності збільшення показника дизайну до 8 балів (обережна оцінка) враховуючи зміни ціни до 17 тис.дол.

$$E = \sum_{i=1}^m a_i \cdot \frac{n_i}{n_i^e} = 0,85$$

Підставимо це значення:

$$K = \frac{E \cdot C_{\kappa}}{E_{\kappa} \cdot C} = 1,12$$

Отже, $K < 1,4$, тобто за рахунок перших двох напрямків досягнути бажаного результату неможливо.

в) збільшення довговічності. Відразу спробуємо визначити необхідне значення довговічності з урахуванням змін у ціні і дизайні, позначимо значення довговічності, як x (років), визначаємо значення довговічності за якої трактор буде конкурентоспроможним» [57]:

$$E = 1,059, \quad x = 27 \text{ років}$$

Так як це значення довговічності недосяжне, повертаємося до перших двох напрямків. Зменшуємо ціну до 15 тис.дол. (рентабельність зменшиться до 3,9%), приймаємо значення показників з дизайну – рівними 8 балам, а довговічності – 9 рокам. При цьому $E = 0,92$

$$K = \frac{E \cdot C_{\kappa}}{E_{\kappa} \cdot C} = 1,37$$

Робимо висновок, що у даному випадку спроба постачати товар ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА» на конкурентний ринок майже досягнута. Але, очевидно, що без зміни технології, забезпечити стійке положення на ринку достатньо важко. Залишається тільки використати останній резерв - підвищити до 110к.с. потужність товару, яка дозволить збільшити на 0,08 значення E ($= 0,99$), при цьому значення K також збільшиться:

$$K = \frac{E \bullet C_{\kappa}}{E_{\kappa} \bullet C} = 1,47$$

Зрештою, задіяні усі резерви, що дало змогу наблизити до бажаного результату, проте варто пам'ятати, що поліпшення дизайну, збільшення довговічності і заміна двигуна на більш потужний, призведе до збільшення собівартості.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження заходів підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки було зроблено такі висновки:

1. Проаналізовано сильні та слабкі сторони діяльності, а також зовнішні можливості й загрози досліджуваного ТОВ «ЕМ -УКРАЇНА» за допомогою SWOT- аналізу. Він корисний для оцінювання інтенсивності конкурентної боротьби. Підприємство має високий потенціал для розвитку і нарощування виробництва сільськогосподарської продукції.

2. Для оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств в розрізі окремих галузей застосовано методику оцінки за показниками ефективності використання ресурсів. В процесі аналізу порівнювалася конкурентоспроможність досліджуваного підприємства з іншими аграрними підприємствами галузі. Розраховані інтегральні показники засвідчили, що найбільш конкурентоспроможним серед групи аграрних підприємств є ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА».

3. Проаналізовано ключові фактори успіху досліджуваного підприємства в конкурентній боротьбі. Здійснено оцінку конкурентоспроможності підприємства. Вивчення рівня розвитку менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА» показало, що система менеджменту сформована, але потрібно оптимізувати бізнес-процеси.

4. Зазначений алгоритм дозволить виробникам шукати перевагу позиції на ринку і уникати вкладання коштів у неконкурентоспроможну продукцію.

ВИСНОВКИ

1. Конкуренентоспроможність — це здатність певного об'єкта або суб'єкта перевершувати своїх конкурентів за заданих умов. Розкрито сутність понять «конкуренція» та «конкуренентоспроможність». У висококонкуренентній економіці будь-який суб'єкт господарювання повинен оцінити свій рівень конкуренентоспроможності, щоб успішно працювати та бачити перспективи свого зростання. Озброївшись даними про власну конкуренентну позицію, підприємства мають можливість окреслити свої сильні сторони та вибрати правильний напрямок дій відповідно до умов розвитку сучасних ринкових процесів. В умовах ринку конкуренентоспроможність є однією з характеристик рівня суспільного розвитку. Чим більше значення показника конкуренентоспроможності національної економіки, тим вищий рівень життя в даній країні.

2. Управління конкуренентоспроможністю підприємства - це комплекс заходів, спрямованих на поліпшення характеристик продукції, пошук нових каналів збуту, нових покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами. Щоб утримувати конкуренентні позиції та успішно працювати на ринку, підприємству потрібна ефективна система управління.

3. Дуже важливо оцінити рівень конкуренентоспроможності підприємства. Поки що не існує загальної методики визначення та оцінки конкуренентоспроможності підприємств. Через це кожен бізнес оцінює свою конкуренентоспроможність відповідно до методики, яка для нього найкраще підходить. Графічні методи оцінки конкуренентоспроможності мають багато переваг перед іншими методами визначення рівня конкуренентоспроможності конкретного виду продукції/фірми. Але для підвищення якості оцінки рівня конкуренентоспроможності ці методи слід використовувати в поєднанні з розрахунковими.

4. Конкуренентоспроможність підприємств аграрного сектору залежить від ресурсного потенціалу конкуренентоспроможності. Проведено кластерний аналіз конкуренентоспроможності агробізнесів на ринках зерна озимої пше-

ниці, кукурудзи та соняшнику в різних регіонах України. Проаналізовано експортний потенціал аграрного сектору економіки України. Визначено принципи, на яких базується аграрний експортний потенціал. Досліджено сільськогосподарські показники субрегіонів. Підкреслено важливу частку українського аграрного сектору в структурі українського експорту.

5. ТОВ «ЕМ Україна» є єдиним офіційно уповноваженим представником японської компанії EMRO (EM Research Organisation INC) в Україні, що виробляє біологічні препарати на основі ефективних мікроорганізмів. Господарська діяльність ТОВ «ЕМ Україна» протягом досліджуваного періоду була прибутковою. З метою оцінки експортної діяльності фірм було проведено економічний аналіз діяльності. Використано методику оцінки експортного потенціалу, яка базується на аналізі показників прибутковості.

6. Проведено SWOT-аналіз ТОВ «ЕМ Україна» для надання консультацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства при виході на зовнішні ринки. Також рекомендовано застосовувати методи оцінки різних показників ефективності використання виробничих ресурсів. Розкрито стратегічний напрям підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Запропонована методика дозволяє визначити напрям стосовно покращення показника конкурентоспроможності, здатності впливу на конкурентоспроможність, таким чином досягати бажаного результату та пропонувати товар на міжнародний ринок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. 2014. 427 с.
2. Бабич Є. Ю., Насипайко Д.С. Оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*. VII Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція молодих учених та студентів. Умань, 19-20 листопада 2020 р. С.24-28.
3. Балабаш О., Ву Хань Хуен. Аналіз експортного потенціалу (на прикладі аграрних підприємств України). *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Випуск 3-4. С. 46-53.
4. Березин О.В., Плотник О.Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізм формування та розвитку. Полтава: Інтер Графіка, 2012. 221с.
5. Бічанін В. В. [та ін.]. Економічна теорія: Навчальний метод. комплекс для студентів неекономічних спеціальностей. Новополоцьк: ПГУ, 2010. 312с.
6. Брикаліна С. В., Пильова А. В. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення. 2010. URL: http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/60538.doc. (дата звернення: 21.10.2022).
7. Буреннікова Н. В. Економіка підприємства: оновлені підходи до бенчмаркінгу в контексті моделювання результативності діяльності та багатовимірного ранжування. *Бізнес-інформ*. 2022. №3. С.79-86
8. Вашків О. Конкурентоспроможність підприємства : опорн. консп. лекцій. – Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 148 с.
9. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.

10. Глобальний ринок: чому падають ціни на зернові. URL: <https://landlord.ua/news/hlobalnyi-rynokchomu-padaiut-tsiny-na-zernovi/> (дата звернення: 20.10.2022).
11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.10.2022).
12. Дзяд О. В., Гордієнко О. О. Зовнішня торгівля сільськогосподарськими товарами України в контексті угоди про асоціацію з ЄС. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/74.pdf (дата звернення: 25.10.2022).
13. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури. 2006. 384 с.
14. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
15. Економічна енциклопедія: У трьох томах. / Редкол.: С.В. Мочерний та ін. Київ: Видавничий центр «Академія». 2001. Т. 1. 864 с.
16. Задорожна Н. В. Мікроекономічна теорія виробництва і витрат: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 219 с.
17. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Оцінка економічної спеціалізації регіонів України у контексті світових трендів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 4. С. 24-31.
18. Компанія «ЕМ Україна» URL: <https://www.embio.in.ua/> (дата звернення: 13.10.2022).
19. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
20. Конкурентоспроможність аграрного підприємства: навчальний посібник / А.С. Даниленко, О.М. Загурський, П.І. Юхименко та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України Даниленка А.С. – Біла Церква: БНАУ, 2018. 248 с.

21. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
22. Концепція державної політики розвитку та захисту економічної конкуренції в Україні: проект (схвалено 28.12.2018 р.). URL: https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/imported_content/5d690bbe727c8.pdf (дата звернення: 20.11.2022).
23. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Випуск 1 (44). С. 219-225.
24. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.
25. Кучер А.В. Оцінка й кластерний аналіз сталої конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1 (36). С.49-59.
26. Малик І.П. Назарчук Н.В. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск.30-1. 2018. С.112-115.
27. Миценко І.М., Бабець І.Г. Трансформація системи управління зовнішньоекономічною та інвестиційною безпекою України в умовах глобалізації : монографія. Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : Поліграф-Сервіс, 2021. 464 с.
28. Миценко І. М., Стежко Н.В. Міжнародна економіка : навч. посіб. для студентів ВНЗ. — Кіровоград: КНТУ: Поліграф-Сервіс, 2013.
29. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/news/za-2021-rik-ukrayina-zbilshila-zovnishnotorgovelnij-obig-sg-produkciyi-ta-prodovolchih-tovariv-roman-leshchenko> (дата звернення: 23.10.2022).

30. Москаленко Н. О., Леонова Ю. О. Теоретичні підходи до конкурентної розвідки та особливості її аналітичного забезпечення. *Проблеми економіки* № 2(36), 2018. С 228-234.
31. Назарчук Н.В., Малик І.П. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. С. 112-115.
32. Петряєва З. Ф., Іващенко Г. А. Методичне забезпечення оцінки експортного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/55.pdf (дата звернення: 27.10.2022).
33. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметнометодологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2007. № 8. С. 52-60.
34. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. К.: Основи, 2009. 390 с.
35. Про захист економічної конкуренції : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. Ст.64.
36. Рейтинг конкурентоспроможності: МІМ представляє Україну в дослідженні IMD. URL: <https://www.mim.kyiv.ua> (дата звернення: 20.11.2022).
37. Романюк Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: Посібник до вивчення дисципліни 8.03050401 – Кіровоград: КНТУ – 2014 – 152 с.
38. Сайкевич М.І., Сайкевич О.Д. Експортний потенціал сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. №41. С.104-110.
39. Скільки зернових експортує Україна. *Слово і діло*. 2022. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/02/22/infografika/ekonomika/skilky-zernovux-eksportuye-ukrayina> (дата звернення: 20.10.2022).
40. Скриньковський Р. М. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 220-226.

41. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
42. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Навч. посіб-ник. : КНЕУ, 2003. 554 с.
43. ТОП-10 країн виробників кукурудзи в 2021/22. URL: <https://latifundist.com/rating/top-10-krayin-virobnikiv-kukurudzi-2021-22-mr> (дата звернення: 10.12.2022).
44. Україна у 2020 році збільшила імпорт агропродукції на 13%. *Укрінформ*. 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3169535-ukraina-u-2020-roci-zbilsila-import-agroprodukcii-na-13.html> (дата звернення: 25.10.2022).
45. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / А.Д. Чернявський, М. І. Філіппов. К.: ДП «Вид. дім «Персонал». 2011. 234 с.
46. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с
47. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко, Т.М.Чечетова-Терашвілі. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с
48. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2011. 404 с.
49. Хворостяний В. Експорт зернових з України: запаси кукурудзи, пшениці, сояшника – фактор Китаю. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/858-eksport-zernovih-z-ukrayini-zapasi-kukurudzi-pshenitsi-sonyashnika--faktor-kitayu> (дата звернення: 10.11.2022).
50. Хворостяний В. Ринок зерна 2022 — прогнози: кукурудза, пшениця, сояшник, ячмінь. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/946-rinok-zerna-2022--prognozi-kukurudza-pshenitsya-sonyashnik-yachmin> (дата звернення: 22.10.2022).

51. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка. – Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
52. Юрків Н. М., Корнійчук А. Я. Удосконалення системи оцінювання експортного потенціалу лісогосподарського підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. Т. 31. № 2. С. 68–74.
53. Яценко О.М., Невзгляд Н.Г., Невзгляд А.Г. Розвиток експортного потенціалу аграрного сектора економіки України в умовах глобалізації. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. Серія: Економічні науки. 2015. № 3 (80). С. 39-48.
54. Яценко О.М., Сайкевич М.І. Застосування графічних моделей для оцінки результатів Європейської інтеграції в аграрному секторі регіону. *Наук. вісник Нац. аграр. ун-ту*. 2007. Вип. 110; ч. 1. С. 54 – 58.
55. Esty D. C., Charnovitz S. Environmental Sustainability and Competitiveness: Policy Imperative and Corporate Opportunity. 2013. IIEP-WP-2013-14. Harvard Business School, Boston. URL: <https://www.hbs.edu/competitiveness/Documents/USComp-EstyCharnovitzWorkingPaper.pdf>.
56. Tompson, A.A., & Striklend, A.Dzh. (1998). Strategic management. The art of developing and implementing a strategy. Zajceva, L.G., & Sokolova, M.I. (Ed.). Moscow: JuNITI.
57. USDA залишив балансові показники щодо української пшениці та кукурудзи без змін. *Агро Еліта*. URL: <https://agroelita.info/usda-zalyshyv-balansovi-pokaznyky-shchodo-ukrainskoi-pshenytsi-ta-kukurudzy-bez-zmin/>
58. World Food Situation. URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/>