

*Шифр «Конкурентоздатність підприємства»*

**НАУКОВА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	.3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТО- ЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	.4
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ В ФГ «ЗОРЯ».....	.8
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	18
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	.31

## ВСТУП

У ринковій економіці одним з найважливіших чинників зростання продажів продукції підприємства є підвищення рівня її конкурентоздатності та ролі в займаній ним ринковій ніші. Підвищення рівня організації всіх ключових структур підприємства, що займаються питаннями реалізації продукції і наданням послуг, розцінюється в даний час як вирішальна умова зростання його конкурентоздатності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Досягнення підприємством переконливих, сталих, конкурентних переваг є одним з найважливіших категорій ринкової економіки, які характеризують здатність підприємства вчасно та ефективно адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що швидко змінюється, протистояти кризовим явищам в економіці, виживати та розвиватися навіть за несприятливих макроекономічних умов.

Конкуренція є дуже тонким і гнучким механізмом. Перше виявляється в тому, що від скорочення попиту на товар або послугу підприємства страждають не в рівній мірі. Найбільші труднощі відчувають неефективні підприємства, виробники неякісної продукції. Навпаки, найсильніші підприємства можуть навіть у важкий час процвітати, оскільки до них відходять сегменти ринку, раніше контрольовані конкурентами. Гнучкість механізму конкуренції проявляється у його миттєвій реакції на будь-які зміни обстановки. У вигідному становищі опиняються ті фірми, які краще до них пристосовані.

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення продукту, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами. Його необхідно розглядати як складову частину системи управління підприємством.

Підприємство може бути визнане конкурентоспроможним на регіональному, вітчизняному та світовому ринку за умов досягнення високої якості продукції, оптимальних цін, інновацій у виробництві. А досягнути цих переваг неможливо без утворення міцної, жорсткої, всеосяжної системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Здатність сільськогосподарського підприємства бути конкурентоздатним на ринку є досить актуальним питанням на сьогодні, оскільки для того щоб підприємство розвивалося потрібно забезпечити: ефективність виробництва, потрібний обсяг випуску продукції, покращення якості, наявність фінансових активів.

Поняття «конкурентоздатності» можна визначити як здатність в процесі суперництва досягати кращих результатів в якійсь діяльності, сфері функціонування. Для окремих видів продукції певного функціонального призначення існування економічного суперництва за споживачів (ринки збуту) є очевидним фактом [1, с. 58-61].

При визначенні конкурентоздатності підприємства базуються на теорії конкурентних переваг, згідно з якою конкурентоздатність підприємства виражається як рівень його компетентності по відношенню до інших підприємств-конкурентів за такими параметрами як якість, технологія, практичні навички та вміння персоналу, рівень поточного та стратегічного планування.

Для досягнення довготривалого успіху робота по забезпеченню конкурентоздатності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та по всіх аспектах його діяльності. Звідси випливає, що ключовими аспектами забезпечення конкурентоздатності підприємства є:

- виробничий – ключове значення мають номенклатура й асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;

- маркетинговий – ключове значення мають дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, реклама;

- фінансовий – ключове значення мають ступінь ліквідності, активність, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, загальний фінансовий стан підприємства;

- інноваційний – ключове значення мають здійснення науково-дослідних та досвідно-конструкторських робіт власними силами, використання запозичених результатів, ступінь оновлення продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;

- кадровий та організаційно-культурний – ключове значення мають кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;

- управлінський – ключове значення мають тип організаційної структури управління, гнучкість та раціональність організаційної структури управління, стиль та методи управління, адаптаційні можливості та гнучкість підприємства.

Рівень конкурентоздатності сільськогосподарської підприємства залежить від того, яку продукцію вони виробляють, де і як продукція споживаються. На рисунку 1.1 представлені рівні забезпечення конкурентоздатності підприємства.



Рисунок 1.1 - Рівні забезпечення конкурентоздатності підприємства

Управління конкурентоздатністю підприємства передбачає сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення продукту, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами. Його необхідно розглядати як складову частину системи управління підприємством.

На формування конкурентоздатності підприємства суттєвий вплив мають зміни зовнішнього середовища та здатність підприємства вчасно та адекватно відреагувати на ці зміни, оскільки основою сучасного ринкового успіху підприємства є конкурентна раціональність, тобто уміння думати і діяти швидше, влучніше і етичніше. Управління розвитком підприємства має на меті переміщення системи з одного стану в інший із наявними якісними і кількісними характеристиками конкурентоздатності, досягнення яких залежить від факторів виробництва [2, с. 100-109].

Існують різні методи та способи аналізу та вимірювання конкурентоздатності підприємства.

Виходячи із загальних методів оцінки конкурентоздатності, уявляється можливим запропонувати наступну схему її аналізу, яка може знайти застосування на будь-якому етапі існування того чи іншого підприємства:

- вивчення ринку; збір даних про конкурентів; потреби потенційних споживачів;
- формування вимог до вибору параметрів оцінки;
- аналіз ціни споживання, наслідком якого є визначення переліку параметрів, які підлягають оцінці;
- визначення одиничних показників за обраними параметрами: економічними технічними та нормативними;
- визначення групового показника конкурентоздатності по економічних технічних та нормативним параметрам;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоздатності;
- розробка заходів по підвищенню конкурентоздатності та оптимізації з урахуванням затрат [5, с. 35].

При сучасному темпі розвитку економіки України підприємства повинні приділяти максимальну увагу рівню своєї конкурентоздатності, бути максимально гнучкими та реагувати на зміни умов їх функціонування, концентруватися на досягненні максимального рівня конкурентних переваг на будь-якому ринку збуту своєї продукції.

Прямуючи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей підприємство повинно забезпечувати собі технічну та економічну ефективність. Іншими словами, воно повинно знайти спосіб оптимального сполучення технічної та економічної ефективності для забезпечення найкращих умов пропозиції.

Отже, враховуючи вищесказане, оцінка рівня конкурентоздатності підприємства дозволить своєчасно виявити проблемні сфери його діяльності та вжити заходи щодо виправлення ситуації.

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ В ФГ «ЗОРЯ»

Фермерське господарство «Зоря» Юрівського району Дніпропетровської області створено за невизначений строк за рішенням засновників від 15.05.2001 року та набуло прав юридичної особи з 18.05.2001 року. Господарство є самостійним суб'єктом господарювання, що діє на основі об'єднання майна, підприємницької та трудової діяльності учасників та є корпоративним підприємством. Воно створено для здійснення підприємницької діяльності, основною метою якого є задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченим Господарським, Цивільним кодексами України та іншими законодавчими актами України.

Господарство займається такими видами діяльності: вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур; розведення великої рогатої худоби молочних порід; розведення свійської птиці; допоміжна діяльність у рослинництві; роздрібна торгівля на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами.

Розглянемо основні економічні показники, які характеризують діяльність ФГ «Зоря». Почнемо зі складу і структура земельних угідь по ФГ «Зоря» які наведені у табл. 2.1

Таблиця 2.1 Склад і структура земельних угідь, землезабезпеченість ФГ «Зоря»

Показник	2013р.	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	2017р. у % до 2013р.
Загальна земельна площа, га	1525	1525	1500	1506	1510	99,02
в тому числі:						
сільськогосподарські угіддя	1525	1525	1500	1506	1510	99,02
з них: рілля	1525	1525	1500	1506	1510	99,02
Посівна площа, га	1387	1322	1324	1284	1324	95,46
Частка посівних площ в площі ріллі, %	90,95	86,69	88,27	85,26	87,68	- 3,27 в.п.
Приходиться сільськогосподарських угідь на одного працівника, га	14,95	12,30	10,79	10,39	10,13	67,78



Проаналізувавши таблицю 2.1 ми можемо сказати, що склад і структура земельних угідь не змінилася за період 2013-2016 роках. Загальна земельна площа підприємства представлена землями сільськогосподарського призначення, які повністю відведені під рілля. Площа угідь підприємства у 2016 році становить 1510 га, з них посівами зайнято 87,68 % або 1324 га. Загалом за досліджуваний період площа угідь ФГ «Зоря» зменшилася на 15 га за рахунок вилучення окремих паїв із оренди. При цьому посівна площа зменшилася на 4,54 %, що свідчить про поліпшення рівня використання земель, та зростання площі відведеної під пар.

Трудові ресурси аграрних підприємств є сукупністю працівників, які мають необхідний фізичний розвиток, знання і практичні навички для якісного і своєчасного виконання передбачених технологією робіт у сфері сільськогосподарського виробництва. Середньорічну чисельність працівників та рівень їх використання на підприємстві розглянемо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності працівників та рівень їх використання в ФГ «Зоря»

Показник	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. у % до 2013 р.
Чисельність працівників, чол.	102	124	139	145	149	146,08
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника, люд-днів	276	253	286	257	298	107,97
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,90	0,83	0,94	0,84	0,98	107,97
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день, люд.-год	7,4	7,6	7,6	7,9	8,1	109,46
Отримано продукції в розрахунку на:						
- на 1 люд.-годину, грн.	54,02	66,20	61,07	73,04	61,84	114,47
- на 1 люд.-день, грн.	399,76	503,16	464,15	577,00	500,88	125,30
- на 1 працівника, тис. грн.	110,33	127,30	132,75	148,29	149,26	135,28

Як бачимо, ФГ «Зоря» достатньо забезпечено трудовими ресурсами. Середньорічна чисельність працівників у 2016 році зросла на 46,1% у порівнянні з 2013 роком. Позитивним фактом є зростання рівня використання робочого часу на 7,97 % та тривалості робочого дня на 9,46 %. При цьому продуктивність праці в ФГ «Зоря» значно зросла. Так, приріст річної продуктивності в розрахунку на одного працівника зросла на 35,28 %. Тобто, приріст вартості виробленої продукції перевищує зростання чисельності працівників та тривалості робочого часу.

При раціональному веденні господарства повинно забезпечуватись ефективне використання трудових та всіх інших виробничих ресурсів, які становлять сукупність речових елементів виробничого процесу, що різняться між собою способом функціонування у виробництві продукції. Для виробництва сільськогосподарської продукції крім земельних та трудових ресурсів використовують засоби механізації, виробничі приміщення і споруди, робочу худобу та інші знаряддя праці. Висока забезпеченість підприємства основними засобами та ефективне їх використання сприяють підвищенню продуктивності праці, кращому використанню оборотних засобів, збільшенню обсягу виробництва продукції і зниженню її собівартості. В таблиці 2.3 представлено рівень забезпеченості та використання основних та оборотних засобів в ФГ «Зоря».

Дані таблиці 2.3 показують, що загальна вартість основних та оборотних засобів за досліджуваний період зросла, що зумовлено як розширенням матеріально-технічного забезпечення підприємства, а саме придбанням засобів та їх переоцінкою.

Таблиця 2.3 - Рівень забезпеченості та ефективність використання виробничих засобів в ФГ «Зоря»

Показник	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. у % до 2013 р.
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	5147	7365	9651	11024	12877	250,18
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	3658	4521	7521	9880	10877	297,35
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	337,51	482,95	643,40	732,01	852,78	252,67
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	50,5	59,4	69,4	76,0	86,4	171,27
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	2,19	2,14	1,91	1,95	1,73	78,99
Фондоємність 1 грн валової продукції, грн./грн.	0,46	0,47	0,52	0,51	0,58	126,60
Прибуток, всього тис. грн.	2906	1417	2941	7726,7	5911	203,41
Норма прибутку, %	33,00	11,92	17,13	36,96	24,88	-8,12 в.п.
Припадає оборотних фондів на 100 грн. основних фондів, грн.	71,07	61,38	77,93	89,62	84,47	118,85

Фондовіддача на 1 грн. вартості основних виробничих засобів зменшилася на 21,01 %. Це сталося за рахунок зростання вартості основних засобів в 2,5 рази, при одночасному зростанні обсягів виробництва на 97,7 %. Тобто тенденція фондовіддачі зумовлена перевищенням темпів росту вартості основних засобів над приростом вартості валової продукції. Зріс показник фондоозброєності одного працівника в 1,7 рази, що спричинено зростанням вартості основних засобів.

Товарна продукція є частина валової продукції, що реалізована за межі підприємства різним споживачам. Грошові надходження від продажу товарної продукції називають грошовим доходом або грошовою виручкою підприємства. Структур товарної продукції є питома вага кожного виду реалізованої продукції

до загальної суми [65]. Структуру товарної продукції ФГ «Зоря» розглянемо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Склад і структура товарної продукції у ФГ «Зоря»

Галузь і основні види продукції	2013р.		2014р.		2015р.		2016р.		2017р.		2017 р. до 2013 р., в.п.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Рослинництво, всього	9704	60,7	6090	47,3	7324	47,5	12975	43,9	14250	46,4	-14,3
в тому числі зернові	5549	34,7	3778	29,3	4357	28,2	8723	29,5	8045	26,2	-8,5
соняшник	2922	18,3	2047	15,9	2275	14,7	3098	10,5	4461	14,5	-3,7
соя	689	4,3	233	1,8	567	3,7	1143	3,9	1425	4,6	0,3
інша продукція рослинництва	544	3,4	32	0,2	125	0,8	11	0,0	317	1,0	-2,4
Тваринництво, всього	6105	38,2	6471	50,3	7745	50,2	15932	53,9	15964	52,0	13,8
в тому числі приріст великої рогатої худоби	1061	6,6	1297	10,1	370	2,4	1575	5,3	1555	5,1	-1,6
яйця птиці	4479	28,0	4802	37,3	2137	13,9	3513	11,9	4679	15,2	-12,8
молоко	565	3,5	231	1,8	4508	29,2	10483	35,5	9522	31,0	27,5
інша продукція тваринництва	0	0,0	141	1,1	730	4,7	361	1,2	208	0,7	0,7
Реалізація іншої продукції, робіт і послуг	167	1,0	314	2,4	359	2,3	641	2,2	479	1,6	0,5
Всього	15976	100,0	12875	100,0	15428	100,0	29548	100,0	30693	100,0	X

З даної таблиці ми бачимо, що господарство ФГ «Зоря» знаходиться на досить високому рівні та з кожним роком розвивається. В 2013 році було вироблено товарної продукції на 15976 тис. грн., а в 2016 році на 30693 тис. грн., що на 92 % більше. Така тенденція зумовлена в основному інфляційними чинниками та зростанням цін на продукцію. В структурі виробництва відбулися наступні зміни: частка грошових надходжень від реалізації продукції зменшилася на 14,3 відсоткові пункти за рахунок зменшення частки виторгу від продажу зернових (- 8,5 в.п.) та насіння соняшнику (-3,7 в.п.). Збільшення питомої ваги галузі тваринництва зумовлено збільшенням питомої ваги грошових надходжень від реалізації молока (+27,5 в.п.) при одночасному

зменшенні частки виторгу від курячих яєць (-12,8 в.п.). Більш наочно структура товарної продукції в 2017 році представлена на рис. 2.1.

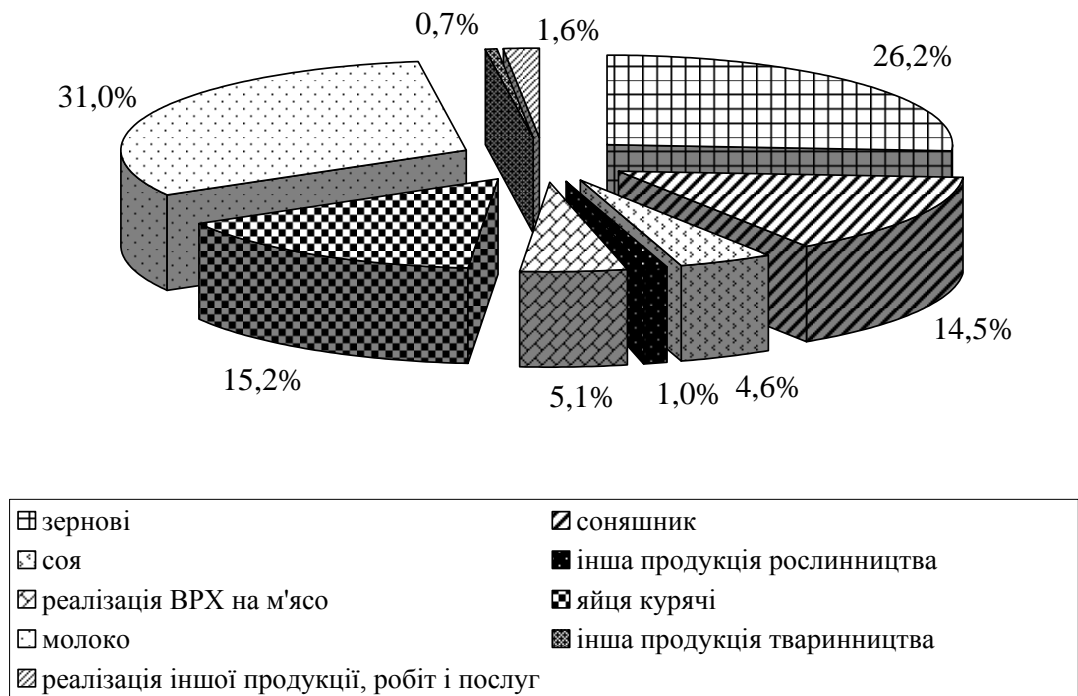


Рисунок 2.1 Діаграма структури товарної продукції ФГ «Зоря» в 2017 році

Приведений рисунок наочно демонстрирует, что наибольшую часть в структуре товарной продукции ФГ «Зоря» в 2017 році займають молоко (31,0 %) та зернові культури (26,2 %). Отже, напрямок спеціалізації ФГ «Зоря» можна визначити як молочно-зерновий.

Ефективність виробництва сільськогосподарської продукції є комплексною економічною категорією, що характеризується величиною отриманого ефекту в розрахунку на одиницю використаних сумарних ресурсів у галузі або в цілому по підприємству. Економічна ефективність сприятиме цілеспрямованому управлінню процесом модернізації та інтенсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств [34, с. 52-53]. В таблиці 2.5 представлені основні результативні показники діяльності ФГ «Зоря».

Для аналізу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств використаємо рейтингові оцінки для аналізу конкурентоспроможності

підприємств, які є найближчими конкурентами ФГ «Зоря». Вихідні дані для розрахунку наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Показники конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в Дніпропетровській області, 2017 р.

Підприємство	Вироблено валової продукції:			Одержано прибутку (збитку):		Рівень рентабельності виробництва, %
	на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	на 1 грн. основних виробничих фондів, грн.	на 1 грн. виробничих витрат, грн.	на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	на 100 грн. основних вир. фондів, грн.	
ФГ «Зоря»	149,3	1,7	1,28	39,7	45,9	23,9
ТОВ «АФ Схід Агро»	142,1	1,1	1,50	41,5	9,3	25,6
ФГ «Росток»	137,1	1,5	2,00	39,5	8,4	23,9
ТОВ Агрофірма «Прогрес»	227,9	1,8	1,98	40,8	9,4	25,9
В середньому	164,1	1,5	1,69	40,4	18,3	24,8

На основі цих даних та з використанням різних методів інтегральної оцінки складемо рейтинг підприємств та визначимо найбільш і найменш конкурентоспроможні з них (табл. 2.6).

Як видно з наведених в табл. 2.6 даних, вибір методики інтегральної оцінки конкурентоспроможності суттєво впливає на місце підприємства у рейтингу. Так, за методом суми місць найбільш конкурентоспроможним у 2017 р. серед сільськогосподарських підприємств в Дніпропетровській області було ТОВ Агрофірма «Прогрес», менш конкурентоспроможними - ФГ «Зоря», ТОВ «АФ Схід Агро» та ФГ «Росток». За методом відносних відхилень розподіл сил у конкурентній боротьбі на ринку досліджуваного району мав наступний вигляд: найбільш конкурентоспроможним виявилось також ТОВ Агрофірма «Прогрес», найменш конкурентоспроможними - ФГ «Зоря». За методом багатовимірної середньої найбільш конкурентоспроможними стали

ФГ «Зоря» та ТОВ Агрофірма «Прогрес», найменш конкурентоспроможним - ТОВ «АФ Схід Агро».

Таблиця 2.6 - Рейтинг сільськогосподарських підприємств Дніпропетровської області за рівнем їх конкурентоспроможності при різних методах інтегральної оцінки, 2017 р.

Підприємство	Метод суми місць		Метод відносних відхилень		Метод багатомірної середньої	
	$K_i$ (comp)	місце у рейтингу	$K_i$ (comp)	місце у рейтингу	$K_i$ (comp)	місце у рейтингу
ФГ «Зоря»	21	2	0,470	4	1,149	1
ТОВ «АФ Схід Агро»	22	3	0,493	3	0,998	4
ФГ «Росток»	23	4	0,512	2	1,029	3
ТОВ Агрофірма «Прогрес»	14	1	0,698	1	1,125	2

Для визначення ступеня однозначності інтегральних оцінок при використанні різних методичних підходів до розрахунку рейтингів застосуємо коефіцієнт рангової кореляції Спірмена:

$$r = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2.1)$$

де  $d$  - розбіжності між рейтингами підприємств, визначеними за різними методами інтегрування показників;  $n$  - кількість парних спостережень [30, с. 126-127].

При використанні коефіцієнта рангової кореляції умовно оцінюють тісноту зв'язку між ознаками, вважаючи значення коефіцієнта рівні 0,3 і менше показниками слабкої тісноти зв'язку, значення більші за 0,4 але менші за 0,7 - показниками середньої тісноти зв'язку, а значення 0,7 і більше - показниками високої тісноти зв'язку. Використовуючи наведені в табл. 2.9 дані, встановлено, що коефіцієнт кореляції між рангами сільськогосподарських підприємств

Дніпропетровської області, визначеними за методами суми місць та відносних відхилень, становить 0,932; за методами відносних відхилень та багатовимірної середньої - 0,963 та за методами суми місць та багатовимірної середньої - 0,899. Порівняння коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена дає змогу зробити висновок, що метод суми місць найменш точно дозволяє оцінити конкурентоспроможність досліджуваних об'єктів, а тому не може бути рекомендований для практичного використання. Крім того, при його використанні бажано враховувати вагомість окремих показників у загальному рейтингу, що передбачає використання експертних оцінок і статистичним методом обґрунтування вагових коефіцієнтів, а це ускладнює роботу і робить необ'єктивною оцінку.

Використання рейтингових методів при оцінці конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств дозволяє вирішити вкрай важливе завдання - об'єднати різнорідні показники в один інтегральний (комплексний) показник та визначити місце підприємства (району, області) в досліджуваній сукупності. Порівняння методик рейтингових оцінок дозволяє рекомендувати метод відносних відхилень та багатовимірної середньої для практичного використання з метою оцінки рівня конкурентоспроможності досліджуваних підприємств [48, с.157-158].

Аналіз конкурентного середовища та структури конкурентних сил, вивчення конкурентів дають дуже важливу й цінну інформацію для розроблення стратегії конкуренції. Однак, ґрунтуючись тільки на цій інформації, підприємство не зможе виробити стратегію. Йому необхідно також чітко уявляти своє становище в конкурентному середовищі.

Для оцінки конкурентного профілю підприємства ФГ «Зоря», порівняно з його головними конкурентами (ФГ «Росток», ТОВ Агрофірма «Прогрес»), складемо матрицю за ключовими факторами успіху й визначимо загальну оцінку (табл. 2.7).



Таблиця 2.7 Матриця конкурентного профілю сільськогосподарських підприємств

Ключовий фактор успіху	Оцінка фактора	ФГ «Зоря»		ФГ «Росток»		ТОВ Агрофірма «Прогрес»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Частка ринку	0,15	3	0,45	3	0,45	5	0,75
Можливість цінового маневрування	0,20	4	0,80	3	0,60	5	1,00
Фінансові можливості підприємства	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Якість продукції	0,40	3	1,20	4	1,60	5	2,00
Дисципліна поставок	0,15	5	0,75	4	0,60	5	0,75
Всього	1,00	-	3,50	-	3,55	-	4,90

Після проведеного дослідження ми дійшли висновку, що підприємство ФГ «Зоря» є конкурентоспроможним, проте якість продукції є низькою, а ціна дещо завищеною. Тому слід розробити стратегію для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції. У ході розробки конкурентної стратегії ми пропонуємо підприємству ФГ «Зоря» орієнтуватися на такі переваги, як якість обслуговування, оптимальна ціна, технологічна перевага, цінність. Підприємству слід прагнути стати виробником із низькими витратами, тобто мати конкурентну перевагу основану на витратах, надавати якісне обслуговування, задовольняючи потреби споживачів.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Протягом усієї історії розвитку економічних відносин питання конкуренції і конкурентоспроможності перебувають у центрі уваги дослідників. При цьому конкуренція розглядається як вища спонукальна сила, що змушує виробників продукції підвищувати її якість, знижувати витрати на виробництво, підвищувати продуктивність праці, в т. ч. в одній із найбільш динамічно розвинутої сфери підприємництва – агробізнесі.

За роки становлення ринкових відносин українська економіка суттєво змінилася, а саме: розширено асортимент вітчизняної продукції, перетворено механізми управління економікою, спостерігається розвиток підприємницької ініціативи, зростає число учасників ринку і як наслідок, спостерігається зростання конкуренції. Конкурентна боротьба в даний час розвивається дуже динамічно, масштабно і гостро [52, с. 44].

Висока конкурентоздатність сільськогосподарського підприємства повинна забезпечуватись на основі розроблення організаційно-економічного механізму найраціональнішого використання ресурсів в оптимальній виробничій структурі господарства. Його розроблення на першому етапі повинно передбачати оцінювання і відбір найефективніших варіантів технологій вирощування культур та сільськогосподарських тварин за критеріями прибутковості виробництва та окупності витрат. У подальшому розробляється система землеробства, із структурою посівів і сівозмінами, та обороти стада відповідними до планових обсягів виробництва продукції. Визначається потреба в основних та оборотних засобах виробництва [58, с. 114].

Для визначення розмірів господарства та його спеціалізації використано модель виробничо-галузевої структури сільськогосподарського підприємства, задача якої полягає у визначенні виробничої структури господарства, тобто визначення площ сільськогосподарських культур, поголів'я окремих видів і груп тварин. Економіко-математична модель поєднання галузей є однією з основних в економіко-математичних моделях для оптимального планування

сільськогосподарського виробництва. Оптимізацію виробничо-галузевої структури здійснено на основі побудови типової економіко-математичної моделі для сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Зоря» Юр'ївського району Дніпропетровської області.

В ФГ «Зоря» є 1510 га ріллі, на якій можна вирощувати такі сільськогосподарські культури: озиму пшеницю, ячмінь, просо, гречку, соняшник, горох, сою, кукурудзу на зерно, соняшник з урахуванням вимог сівозміни, кормові культури. Асортимент сільськогосподарських культур, які вирощують в ФГ «Зоря» за останні роки представлений вирощуванням зернових та соняшнику. На сьогодні стратегічно важливими є такі культури як ріпак та горох, а в господарстві ці культури не вирощують. Тому, ми пропонуємо оптимізувати посівні площі з врахуванням розширення асортименту продукції.

Необхідно так розподілити посівну площу між цими культурами, щоб прогнозовані загальні витрати праці були мінімальними.

Завдання полягає в тому, щоб визначити, якою повинна бути площа, зайнята під кожен культуру та поголів'я сільськогосподарських тварин.

Вводимо основні змінні наступним чином:  $x_1$  – посівна площа під озиму пшеницю, га;  $x_2$  - посівна площа під ячмінь, га;  $x_3$  - посівна площа під кукурудзу на зерно, га;  $x_4$  - посівна площа під соняшник, га;  $x_5$  - посівна площа під ріпак, га;  $x_6$  - посівна площа під горох, га;  $x_7$  - посівна площа під сою, га,  $x_8$  – поголів'я ВРХ на вирощуванні та відгодівлі,  $x_9$  – поголів'я птиці на відгодівлі, гол.,  $x_{10}$  – поголів'я яєчного стада птиці, гол.,  $x_{11}$  – поголів'я молочного стада ВРХ, гол.

Перелік умов задачі в числовій моделі логічно витікає з її математичної моделі, постановки завдання та інформації про специфіку сільськогосподарського підприємства.

Цільова функція (функція мети) буде мати вигляд:

$$Z = c_1 \times x_1 + c_2 \times x_2 + c_3 \times x_3 + c_4 \times x_4 + c_5 \times x_5 + c_6 \times x_6 + c_7 \times x_7 + c_8 \times x_8 + c_9 \times x_9 + c_{10} \times x_{10}$$

→ max, де:

$c_1 \dots c_n$  - прогнозований прибуток з 1 га для досліджуваної культури, та від 1 голови з сільськогосподарських тварин та птиці, грн.;

$x_1 \dots x_n$  – площа посіву відповідної культури, га чи поголів'я тварин.

Тепер охарактеризуємо коефіцієнти цільової функції при змінних величинах, що відповідають можливій кількості посівних площ чи поголів'я ФГ «Зоря». Вони представляють собою можливу виручку від реалізації продукції рослинництва та тваринництва за мінусом витрат на виробництво. Залишається охарактеризувати коефіцієнти цільової функції при змінних величинах, що відповідають можливій кількості посівних площ чи поголів'я тварин в ФГ «Зоря». Вони представляють собою можливий прибуток підприємства.

$$Z = 1,24 \times x_1 + 1,24 \times x_2 + 3,17 \times x_3 + 5,80 \times x_4 + 5,09 \times x_5 + 1,44 \times x_6 + 0,44 \times x_7 + (-0,38) \times x_8 + (-0,01) \times x_9 + 0,066 \times x_{10} + 1,034 \times x_{11} \rightarrow \max,$$

Економіко-математична модель має такі обмеження:

1) по загальній площі сільськогосподарських культур:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 \leq 1510$$

2) по витратах грошових коштів

$$4,3912X_1 + 3,025X_2 + 5,015X_3 + 5,340X_4 + 6,258X_5 + 3,947X_6 + 5,045X_7 + 4,264X_8 + 0,0199 X_9 + 0,071X_{10} + 15,566x_{11} \leq 40000$$

3) по обсягу виробництва озимої пшениці:

$$44,34X_1 \geq 15000$$

4) по обсягу виробництва ячменю:

$$28,5X_2 \geq 5000$$

5) по обсягу виробництва кукурудзи:

$$45,67X_3 \geq 1000$$

6) по обсягу виробництва насіння соняшнику:

$$34,4X_4 \geq 4500$$

7) по обсягу виробництва ріпаку:

$$19,1X_5 \geq 2000$$

8) по обсягу виробництва гороху:

$$33,26 X_6 \geq 2000$$

9) по обсягу виробництва сої:

$$21,6 X_7 \geq 5000$$

10) по дотриманню сівозмін

$$X_4 \leq 300$$

$$X_5 \leq 200$$

11) по обсягу виробництва приросту ВРХ

$$2,67X_8 \geq 1000$$

12) по обсягу виробництва приросту птиці

$$0,0143 X_9 \geq 250$$

13) по обсягу виробництва яєць

$$0,274 X_{11} \geq 6000$$

14) по обсягу виробництва молока

$$74,22 X_{12} \geq 30000$$

Всі обмеження задачі та цільова функція внесені в матричну економічну модель, яка є типовою для середніх за розміром сільськогосподарських підприємств. Враховуючи високий рівень розвитку та простоту в використанні програмних продуктів Microsoft, застосуємо інструмент «Пошук рішення» електронної таблиці MS Excel для розв'язання даної задачі. В результаті реалізації економіко-математичної моделі отримаємо розв'язання таких задач: – оптимізація виробничої структури підприємства; – визначення напрямку спеціалізації; – оптимізація структури посівних площ; – визначення потреби підприємства у виробничих ресурсах; – визначення рівня собівартості виробленої продукції. Отриманні результати розв'язання числової матриці передбачають певні зміни в структурі посівних площ сільськогосподарських культур (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Розширений варіант рішення економіко-математичної задачі оптимізації структури посівних площ товарних культур в ФГ «Зоря»

Культура	Площа посіву, га				Проект до факту, +/-
	факт	%	проект	%	
Озима пшениця	356	26,89	338	22,38	-18
Ячмінь	95	7,18	173	11,46	78
Кукурудза на зерно	428	32,33	346	22,91	-82
Соняшник	286	21,60	300	19,87	14
Соя	0	0,00	93	6,16	93
Ріпак	0	0,00	200	13,25	200
Горох	159	12,01	60	3,97	-99
Всього посівів	1324	100,00	1510	100,00	186

Відповідно до таблиці 3.1 за оптимальним рішенням матричної моделі передбачається збільшення посівної площі відведеної під вирощування сої на 93 га, ріпаку на 200 га, соняшнику на 14 га та ячменю на 78 га. При цьому планується зменшити площі відведені під посів гороху на 99 га, кукурудзи на зерно на 82 га, та посівних площ озимої пшениці на 18 га. Розроблена структура посівних площ включає всі вимоги агротехніки щодо розміщення посівів у сівозмінах.

Оптимізація структури посівних площ та статевовікових груп худоби призвели до певних змін у виробництві як товарної продукції, так і кормових культур типовим досліджуванним підприємством (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Фактичні та проектні обсяги виробництва продукції в ФГ «Зоря», ц

Продукція	Фактично в 2017 рр.		За оптимальним планом	
	всього	в тому числі товарної	всього	в тому числі товарної
Озима пшениця	15784	13416	15000	14500
Ячмінь	2746	2334	5000	3500
Кукурудза на зерно	19547	17568	15800	10000
Соняшник	9925	9925	10410	10410
Соя	0	0	2000	1000
Ріпак	0	0	3820	3820
Горох	5289	4685	2000	1000
Приріст великої рогатої худоби	1458	1255	1000	1000
Приріст птиці	495	456	250	250
Виробництво яєць	6534	5554	6000	6000
Виробництво молока	37854	30254	30000	25500

В результаті оптимізації посівних площ та поголів'я тварин ми отримали зростання прибутку та рівня рентабельності. Підвищення економічної ефективності сільського господарства передбачає збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва зі збільшенням отриманого прибутку. Тому пропонується системний підхід щодо планування обсягів площ сільськогосподарських культур, щодо вибору культур, які будуть вирощуватися

на підприємстві та видів продукції тваринництва. Для оцінки економічної ефективності удосконаленої виробничої структури підприємства доцільно застосувати такі економічні показники, як валова продукція, матеріальні затрати, прибуток, рівень рентабельності.

У результаті впровадження запропонованих заходів буде досягнуте оптимальне співвідношення посівних площ, що дозволить збільшити обсяги виробництва і структура поголів'я тварин. Отже, за рахунок оптимізації посівних площ товарних культур в галузі рослинництва та структури поголів'я в галузі тваринництва приріст прибутку складе 245 тис. грн. Отже, застосування економіко-математичної моделі для ФГ «Зоря» дало можливість визначити оптимальні розміри галузі рослинництва і тваринництва, що в сукупності забезпечують отримання максимального прибутку.

Розглядаючи конкурентоспроможність як систему, потрібно зазначити, що це цілісність, яка становить єдність закономірно розташованих і взаємопов'язаних підсистем та елементів. При цьому слід відзначити, що в сучасних умовах висококонкурентних ринків та динамічних змін бізнес - середовища, забезпечення та утримання конкурентоспроможності на достатньо високому рівні неможливе без реалізації активної інноваційної політики.

Інноваційна політика це комплекс заходів і важелів держави та наддержавних органів, спрямованих на створення сприятливих умов для інноваційної діяльності, у тому числі формування інноваційних ідей і проектів, конструювання науково-дослідних зразків нововведень, їх освоєння і просування на ринок. Основними елементами інноваційної політики є розробка, створення та впровадження в практичну діяльність інновацій [5, с. 47-48].

У результаті проведених досліджень ми розробили й обґрунтували бізнес-план інвестиційного проекту переробки зерна озимої пшениці на прикладі ФГ «Зоря» Юр'ївського району Дніпропетровської області. Бізнес-план включає такі розділи: опис галузі, підприємства та його продукції, дослідження ринку, концепція проекту, маркетинговий, виробничий, організаційний, фінансовий та

інвестиційний плани, ризики та гарантії. Розглянемо основні організаційно-економічні аспекти запропонованого інноваційно-інвестиційного проекту.

Місія проекту полягає в підвищенні конкурентоспроможності зерновиробництва й підприємства загалом за рахунок внутрішньогосподарської переробки зерна озимої пшениці на борошно вищого, першого й другого гатунків, попит на яке в цьому районі задовольняється не повністю, тому ринкову нішу для такого товару можна вважати перспективною. Споживачами продукції ФГ «Зоря» будуть переробні підприємства, місцеве населення та працівники господарства. Продукція підприємства реалізовується на оптових, роздрібних та оптово-роздрібних ринках. У майбутньому можливі оптовий продаж борошна торговельній мережі району та виїзна торгівля борошном.

Головною передумовою реалізації будь-якого аграрного проекту є забезпечення ресурсами. Для вибору техніко-технологічних засобів для переробки зерна ми дослідили ринок борошномельного обладнання, в результаті чого з'ясували, що найбільш економічно виправданим для реалізації проекту є млин.

Висока конкурентоздатність сільськогосподарського підприємства повинна забезпечуватись на основі розроблення організаційно-економічного механізму найраціональнішого використання ресурсів в оптимальній виробничій структурі господарства.

Для визначення розмірів господарства та його спеціалізації використано модель виробничо-галузевої структури сільськогосподарського підприємства, задача якої полягає у визначенні виробничої структури господарства, тобто визначення площ сільськогосподарських культур, поголів'я окремих видів і груп тварин. Оптимізацію виробничо-галузевої структури здійснено на основі побудови типової економіко-математичної моделі для сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Зоря» Юрївського району Дніпропетровської з вирощування культур та худоби а також нормативні довідники.



Таблиця 3.3 Розрахунок нормативних витрат на помел зерна озимої пшениці на борошно на перший рік реалізації проекту (за цінами станом на 2017 р.)

Статті витрат	Витрати всього, тис. грн	Структура витрат, %
Оплата праці (пряма і непряма), люд.-год	138,8	12,1
Відрахування на соціальні заходи, %	50,9	4,4
Сировина (зерно озимої пшениці за собівартістю), тис. грн.	796,1	69,3
Пально-мастильні матеріали, кг	15,5	1,3
Електроенергія, кВтгод	31,1	2,7
Амортизація	17,8	1,6
Поточний ремонт основних засобів	15,1	1,3
Інші матеріальні витрати	21,7	1,9
Загальновиробничі витрати	7,7	0,7
Плата за користування кредитами	49,0	4,3
Страхові платежі	4,5	0,4
Всього нормативних витрат на помел зерна, тис. грн.	1148,2	100,0
Витрати на висівки (вираховуються), тис. грн.	250,0	x
Всього виробничих витрат, віднесених на борошно, тис. грн	898,2	x
Нормативна виробнича собівартість борошна, грн/ц	180,18	x
Витрати на збут борошна, грн./ц	27,03	x
Повна собівартість 1 ц борошна, грн.	207,21	x
Повна собівартість борошна - всього, тис. грн.	1032,9	x

Отже, нормативна виробнича собівартість 1 ц борошна становитиме 170,14 грн., що з урахуванням 17 % нормативу витрат на збут дозволяє визначити нормативну повну собівартість 1 ц борошна на перший рік реалізації проекту - 207,21 грн. пов'язано зі зростанням вартості матеріальних ресурсів на виробництво та реалізацію борошна, а також з інфляційними процесами.

Прогнозний бюджет доходів, втрат і прибутків від реалізації проекту переробки зерна озимої пшениці на борошно протягом його життєвого циклу наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Прогнозний бюджет доходів, витрат і прибутків від реалізації проекту переробки зерна озимої пшениці на борошно

Показники	Роки реалізації проекту									
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Виручка від реалізації борошна - всього, тис. грн.	1433,6	1579,2	1739,5	1916,3	1977,0	2178,2	2399,6	2643,4	2912,0	3078,2
Обсяг реалізації борошна, ц	4981,9	5080,8	5182,8	5286,8	5046,6	5147,8	5250,8	5355,8	5462,8	5346,8
Повна собівартість, грн./ц	207,2	217,8	235,2	254,0	274,4	296,3	320,0	345,6	373,3	403,1
Повна собівартість - усього, тис. грн.	1032,9	1106,5	1219,0	1343,0	1384,5	1525,3	1680,3	1851,0	2039,0	2155,3
Прибуток від реалізації борошна, тис. грн.	400,7	472,7	520,5	573,3	592,5	652,9	719,3	792,4	873,0	922,9

Станом на початок 2018 р. мінімальна ціна інтервенції на борошно вищого гатунку становила 2615,7грн./т, максимальна – 3198,7 грн./т, на першого гатунку – 2494,1 і 3070 грн./т відповідно, на борошно другого гатунку – 2190 і 2678 грн./т. Спираючись на ці дані, ми здійснили прогноз середньорічних цін реалізації борошна різних гатунків за трьома сценаріями: оптимістичний (у ролі базової прийнято максимальну інтервенційну ціну), песимістичний (у ролі базової - мінімальна інтервенційна ціна) та реалістичний (базову ціну визначено як середню арифметичну від максимальної й мінімальної цін). Для розрахунку виручки, зважаючи на кон'юнктуру ринку, обрано реалістичний ціновий сценарій, при цьому прогнозу цін на всі роки життєвого циклу проекту, як і прогноз повної собівартості, базується на припущенні, що середньорічні темпи інфляції становитимуть 8 %.

Борошно реалізуватимуть щомісяця, що дозволить працювати без простоїв та отримувати виручку від його продажу за перший рік реалізації проекту в розмірі 1474,6 тис. грн.

Визначення статичних показників економічної ефективності проекту переробки зерна озимої пшениці на борошно показало, що коефіцієнт ефективності використання інвестицій становить 0,698, а термін окупності цього проекту дорівнює 1,73 роки. Статичний термін окупності інвестиційного проекту дозволяє визначити період, протягом якого вкладені інвестиції будуть

відшкодовані за рахунок економічного ефекту, тобто за рахунок річного прибутку. Очікуваний рівень рентабельності дорівнює 14,9 %.

Розрахунок динамічних показників економічної ефективності проекту переробки зерна озимої пшениці на борошно (табл. 3.5) переконливо свідчить про економічну доцільність реалізації запропонованого проекту. Так, чиста приведена вартість становить 1147,6 тис. грн., індекс рентабельності (Ір) дорівнює 3,23, дисконтований період окупності (КПОк) становить 1,74 роки, тобто порівняння цих показників з їх критеріальними значеннями свідчить про досить високу економічну ефективність досліджуваного проекту.

Розрахунок потреби в інвестиціях засвідчив, що загальна вартість запропонованого проекту дорівнює 57,8 тис. грн., з яких вартість обладнання для переробки зерна озимої пшениці на борошно становить 188,4 тис. грн. Для реалізації проекту, крім владних коштів у розмірі 30,7 тис. грн., підприємство має намір залучити додаткові кошти в сумі 267,9 тис. грн. за рахунок одержання кредиту в на три роки під 23 % річних.

Таблиця 3.5 Розрахунок динамічних показників економічної ефективності проекту переробки зерна озимої пшениці на борошно, тис. грн.

Показник	Роки реалізації проекту									
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027р.	2028р.
Прибуток	400,70	472,70	520,50	573,30	592,50	652,90	719,30	792,40	873,00	922,90
Амортизація	57,38	57,38	57,38	57,38	57,38	57,38	57,38	57,38	57,38	57,38
Грошовий потік	458,08	530,08	577,88	630,68	649,88	710,28	776,68	849,78	930,38	980,28
Початкові інвестиції	573,80	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Чистий грошовий потік	-115,72	530,08	577,88	630,68	649,88	710,28	776,68	849,78	930,38	980,28
Коефіцієнт дисконтування за дисконтної ставки 25 %	0,800	0,640	0,512	0,410	0,328	0,262	0,210	0,168	0,134	0,107
Дисконтований чистий грошовий потік	-92,6	339,3	295,9	258,3	213,0	186,2	162,9	142,6	124,9	105,3
ЧПВ, тис. грн.	1735,6									
Ір, коеф.	3,02									
ДПОк, років	1,73									

Згідно з графіком погашення кредиту й відсотків за ним упродовж 2019-2021 рр., сума відсотків при вказаній річній ставці за перший рік погашення позики буде становити 49,0 тис. грн., у другому році - 29,7, а в третьому - 10,4 тис. грн.

Розрахунки свідчать про те, що у 2019 р. заплановані обсяги виробництва та реалізації борошна суттєво перевищують беззбитковий (пороговий) рівень - 956 ц, а в грошовому виразі точка беззбитковості дорівнює 274,7 тис. грн. Це вказує на високий ступінь надійності розглянутого проекту.

Дослідимо, як змінилася ефективність виробництва та рівень конкурентоздатності ФГ «Зоря» в результаті впровадження пропонованих заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 Визначення економічного ефекту після впровадження запропонованих заходів в ФГ «Зоря»

Показник	Фактично	Проект	Проект до фактичного	
			+, -	%
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	30693	32371	1678,1	105,5
Собівартість продукції, тис. грн.	24782	25814,9	1032,9	104,2
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	5911	6556	645	110,9
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн./чол.	852,8	890,8	38,0	104,5
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів, грн./грн.	172,7	177,8	5,1	103,0
Річна продуктивність праці, тис. грн./чол.	149,26	160,52	11,26	107,5
Рівень рентабельності, %	23,85	25,40	+1,54 в.п.	

Отже, за рахунок оптимізації виробничої програми та придбання лінії з виробництва борошна об'єм чистого доходу в ФГ «Зоря» збільшився на 1678,7 тис. грн., що становить 5,6 % від рівня 2018 року. При цьому сума додаткових поточних витрат склала 1032,8 тис. грн. (+4,6%). За рахунок придбання лінії з

виробництва борошна вартість основних засобів збільшилася на 573,7 тис. грн. (вартість обладнання), що спричинило до зростання рівня фондозабезпеченості на 38 тис. грн. в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь (+4,5 %). Впровадження даного проекту є доцільним, так як приріст фондозабезпеченості зумовив зростання фондівдачі на 3,0 %. Перевищення приросту доходу над зростанням суми витрат призвело до зростання прибутку на 645 тис. грн., або на 10,9 %. Зростання прибутку спричинило до збільшення величини рівня рентабельності на 1,54 відсоткові пункти.

Для оцінки конкурентного профілю підприємства ФГ «Зоря», порівняно з його рівнем в 2017 році, складемо матрицю за ключовими факторами успіху й визначимо загальну оцінку з урахуванням впровадження пропонованих заходів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 Матриця конкурентного профілю ФГ «Зоря» з урахуванням впровадження пропонованих заходів

Ключовий фактор успіху	Оцінка фактора	Фактично		Проект	
		рейтинг	загальна оцінка	рейтинг	загальна оцінка
Частка ринку	0,15	3	0,45	4	0,60
Можливість цінового маневрування	0,20	4	0,80	4	0,80
Фінансові можливості підприємства	0,10	3	0,30	4	0,40
Якість продукції	0,40	3	1,20	3	1,20
Дисципліна поставок	0,15	5	0,75	5	0,75
Всього	1,00	-	3,50	-	3,75

Після проведеного дослідження ми дійшли висновку, що підприємство ФГ «Зоря» підвищило свій рівень конкурентоспроможності, так як загальна конкурентоспроможності збільшилася на 0,25 пунктів. Тобто, за рахунок впровадження пропонованих заходів ФГ «Зоря» перевищило за рівнем конкурентоспроможності підприємство ФГ «Росок», але не досягло рівня передового господарства ТОВ Агрофірма «Прогрес». Отже, підприємство має ще достатньо резервів для підвищення свого рівня конкурентоздатності.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу сформулювати наступні висновки:

1. Конкуренентоспроможність - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Тому підвищення конкурентоспроможності підприємства завжди буде актуальним.

2. В ФГ «Зоря» основними видами продукції галузі рослинництва є зернові культури та соняшник, а галузь тваринництва представлена вирощуванням молочного стада ВРХ та поголів'ям птиці. Як прибуток так і рівень рентабельності в ФГ «Зоря» мають тенденцію до зростання.

3. Для оцінки конкурентного профілю підприємства ФГ «Зоря» порівняно з його головними конкурентами, було складено матрицю за ключовими факторами успіху. Після проведеного дослідження ми дійшли висновку, що підприємство ФГ «Зоря» є конкурентоспроможним, проте якісь продукції є низькою, а ціна дещо завищеною. Тому слід розробити стратегію для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

4. Проведена оптимізація виробничої структури показала, що за оптимальним рішенням матричної моделі передбачається збільшення посівної площі відведеної під вирощування сої на 93 га, ріпаку на 200 га, соняшнику на 14 га та ячменю на 78 га. При цьому планується зменшити площі відведені під посів гороху на 99 га, кукурудзи на зерно на 82 га, та посівних площ озимої пшениці на 18 га. За рахунок оптимізації посівних площ товарних культур в галузі рослинництва та структури поголів'я в галузі тваринництва приріст прибутку складе 245 тис. грн.

5. Обґрунтовано концепцію підвищення конкурентоспроможності зерновиробництва за рахунок втілення інвестиційного проекту переробки зерна озимої пшениці на прикладі ФГ «Зоря», реалізація якого дозволить задовольнити потреби ринку в якісному бороні. Створення міні цеху з виробництва пшеничного борона є цікавим проектом диверсифікації виробництва для типових аграрних підприємств, оскільки дасть змогу їм отримати додатковий прибуток, зменшити залежність від кон'юнктури ринку зерна, пом'якшити сезонність виробництва.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с.
2. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие: учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2012.- 215 с.
3. Войтоловский Н.В. Комплексный экономический анализ предприятия. /Войтоловский Н.В., Калинина А.П., Мазурова И.И.// – Изд. 3-е, перераб. и доп. - СПб.: Питер, 2012. – С.- 412.
4. Гашеева А. О. Роль когнітивно-імітаційного моделювання в підвищенні конкурентоспроможності зернових підприємств / Інвестиції: Практика та досвід: аналіз. Прогнози. Коментар, 2014. - № 10. - С. 89-92.
5. Гилка М. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та їх державна підтримка/ М. Гилка, Л. Прокопець // Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал. К., 2014. - № 3. - С. 78-83.
6. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. М: Издательство «Финпресс», 1999. -656с.
7. Гончаренко І.В. Основні фактори забезпечення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств на зовнішніх ринках / І.В. Гончаренко, Н.С. Лацановська, А.О. Бібік // Інвестиції: Практика та досвід : аналіз. Прогнози. Коментар, 2014. - № 3. - С. 112-115
8. Гринів Л.В. Шляхи підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах функціонування підприємств // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: „Економіка”. Спецвипуск 22. Частина III. – Ужгород, 2007. – С. - 143.
9. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства/ Должанський І.З., Загорна Т.О. Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

10. Дружникова Е.П. Формирование и оценка потенциала конкурентоспособности на основе резервов экономического развития предприятия. - Белгород: Б.И., 2013., с- 372.
11. Купчик М.Л. Основи охорони праці: Підручник / М.Л. Купчик, М.П. Гандзюк, І. Ф. Степанець та ін. — К.: Основа, 2000. — 416 с.
12. Євчук Л.А. Стратегічний менеджмент як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Л.А. Євчук // Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал. К., 2013. - № 9. - С. 103-107.
13. Збарський В. К. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: управлінський аспект / В. К. Збарський // Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал / редакційна рада Ю.О. Лупенко та ін. - К., 2015. - N 10.- 147-149.
14. Красноруцький О.О. Методичні протиріччя в оцінці конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / О.О. Красноруцький, А. Ю. Гайдусь // Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал / Засновник: Міністерство сільського господарства і продовольства України : К., 2013. - № 11. - С. 103-109
15. Курбацька Л. М. Дослідження конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку / Л. М. Курбацька, І. Г. Кадирус, Т. В. Ільченко // Інвестиції: Практика та досвід: аналіз. Прогнози. Коментар. - 2014. - № 8. - С. 40-43.
16. Маркарьяна В.А. Методика анализа показателей эффективности производства: Учебное пособие /, – РоФГ н/Д: Издательский центр «МарТ», 2013., с- 320.
17. Нестеренко С.А. Кластеры как одна из форм управления конкурентоспособностью предприятий / С.А. Нестеренко // Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал / редакційна рада Ю.О. Лупенко та ін. - К., 2014. - N 1. - С. 52-56
18. Окрепилов В.В. Управление качеством и конкурентоспособностью: Изд-во С.-Петербургского университета экономики и финансов, 1997. – 259 с.



19. Парамонова Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: Учебное пособие/Т.Н.Парамонова, И.Н.Красюк.- М.: КНОРУС, 2008.- 120 с.
20. Стельмащук Н.А. Концептуальні засади маркетинго-логістичного управління конкурентоспроможністю аграрних формувань / Н.А. Стельмащук // Сталый розвиток економіки. - 2014. - N 1. - С. 280-289.
21. Смирнова Е.В. Рейтинг конкурентоспособности стран мира в 2007 году. // Внешнеэкономический бюллетень, 2008. – №5. – С. 3-9.
22. Стукалов П.С. Количественные методы сравнения международной конкурентоспособности стран: методологические аспекты/ Перспективы науки.-2014-№4., С.- 28-34.
23. Транченко О.М Прогнозування банкрутства в контексті забезпечення конкурентоспроможності сільського господарства / О. Транченко // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал / Засновник Кучеренко Т.Б. - К, 2015. - № 12. - С. 44-46
24. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства, / Хомяков В.І., Бакум І.В. - Черкаси : ЧДТУ, 2005. - 323с.
25. Чалдаева Л.А. Экономика предприятия: учебник для бакалавров /3-е изд., перераб. И доп.-М.:Юрайт,2015.- 411с.
26. Череп А.В. Розробка методичних підходів до оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств / А.В. Череп, О.І. Гоменюк // Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць. - Київ, 2015. - № 10. - С. 114-120.
27. Шитов,В.Н. Комплексный подход к анализу конкурентоспособности предприятия /В.Н. Шитов, О.Ф. Цымбалист// Экономический анализ:теория и практика.-2014-№13.- С. 23-38.
28. Яценко О. М. Конкурентоспроможність галузей сільського господарства в умовах глобалізації ринку продовольства / О.М. Яценко // Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал / редакційна рада Ю.О. Лупенко та ін. - К., 2015. - N 1.- С.31-38.