

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Освітній ступінь «Магістр»

на тему: **ПОЗИЦІОНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО
ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Виконала: студентка 2 курсу, групи ЕК-61

Спеціальності 051 «Економіка»

(шифр і назва)

Ключка Мар'яна Михайлівна

Керівник: Сиротюк Г. В., к.е.н., доцент

(Прізвище та ініціали)

Рецензент: _____

(Прізвище та ініціали)

ДУБЛЯНИ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
економіки

(підпис)

Черевко Г.В.

(прізвище, ім'я, по батькові)

«06» березня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу студентки
Ключки Мар'яни Михайлівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Позиціонування сільськогосподарського підприємства в конкурентному середовищі

керівник роботи: Сиротюк Г. В., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЛНУП від

2. Строк подання студентом роботи до «8» січня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи нормативно-законодавчі акти, літературні джерела, дані сільськогосподарських підприємств, статистична звітність.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні та методичні основи забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

1.1 Сутність і класифікація конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств

1.2 Критерії оцінки та визначення рівня конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства

1.3.Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства

Розділ 2 Аналіз та оцінка конкурентного середовища підприємства

2.1. Аналіз фінансово-господарського стану підприємства

2.2. Характеристика конкурентного середовища підприємства

2.3 Оцінка конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку

Розділ 3 шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства

3.1 Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

3.2 Конкурентні переваги підприємства у глобальній економіці

3.3. Розробка конкурентної стратегії для сільськогосподарського підприємства

Висновки і пропозиції

Список використаних джерел

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): рисунки, таблиці, схеми

6. Дата видачі завдання «06» березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для КР).	Березень-серпень 2023р
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	Вересень-жовтень 2023р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	листопад 2023р
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	грудень 2023 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	січень 2024р.

Студент

_____ (підпис)

Ключка М.М.
(прізвище та ініціал и)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Сиротюк Г. В.
(прізвище та ініціали)

УДК: 631.1:658.15

Кваліфікаційна робота: 103 ст. текст. част., 9 рис., 19 табл., 95 літературних джерел.

Позиціонування сільськогосподарського підприємства в конкурентному середовищі

Ключка М.М. – Кваліфікаційна робота. Кафедра економіки. – Дубляни, Львівський НУП, 2024.

Висвітлено сутність та критерії оцінки конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. Розглянуто методичні підходи до оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Проведено аналіз фінансово-господарського стану досліджуваного підприємства. Здійснено оцінку конкурентного середовища підприємства та визначено його позиціонування на ринку. Запропоновано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вказано на важливість впровадження інноваційних технологій в сільськогосподарське виробництво, та підвищення рівня соціальної відповідальності вітчизняних підприємств. Доведено важливість розробки конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна перевага, конкурентне середовище, сільськогосподарські підприємства, стратегія розвитку.

АНОТАЦІЯ

Висвітлено сутність та критерії оцінки конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. Розглянуто методичні підходи до оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Проведено аналіз фінансово-господарського стану досліджуваного підприємства. Здійснено оцінку конкурентного середовища підприємства та визначено його позиціонування на ринку. Запропоновано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вказано на важливість впровадження інноваційних технологій в сільськогосподарське виробництво, та підвищення рівня соціальної відповідальності вітчизняних підприємств. Доведено важливість розробки конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна перевага, конкурентне середовище, сільськогосподарські підприємства, стратегія розвитку.

ANNOTATION

The essence and criteria for assessing the competitive advantages of agricultural enterprises are highlighted. Methodical approaches to assessing the competitive potential of enterprise are considered. An analysis of the financial and economic status of the researched enterprise is carried out. The competitive environment of the enterprise is evaluated and its positioning in the market is determined. Strategic directions for improving the competitiveness of enterprise are proposed. The importance of introducing innovative technologies in agricultural production and increasing the level of social responsibility of domestic enterprises is indicated. The importance of developing a competitive strategy for enterprise development is proved.

Key words: competitiveness, competitive advantage, competitive environment, agricultural enterprises, development strategy.

Зміст

Вступ	7
Розділ 1 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність і класифікація конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств	10
1.2 Критерії оцінки та визначення рівня конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства.....	24
1.3. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства.....	29
Розділ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1. Аналіз фінансово-господарського стану підприємства	34
2.2. Характеристика конкурентного середовища підприємства.....	49
2.3 Оцінка конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку	56
Розділ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	62
3.1 Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства	62
3.2 Конкурентні переваги підприємства у глобальній економіці.....	69
3.3. Розробка конкурентної стратегії для сільськогосподарського підприємства	84
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

Вступ

Актуальність теми: У світлі сучасних викликів глобальної економіки та стрімкого технологічного прогресу аграрному сектору відводиться особлива роль у забезпеченні продовольчої безпеки, що впливає на якість життя суспільства. Сьогоднішній момент розвитку сільського господарства характеризується не лише більшою необхідністю ефективного управління та конкурентоспроможності, але й зростанням впливу екологічних та соціальних чинників на сільськогосподарські практики.

Зазначений підвищений інтерес до сільськогосподарського бізнесу є особливо актуальним для України, яка визнається не лише однією з найбільших аграрних держав світу, а й основним експортером сільськогосподарської продукції. У вирішенні завдань, пов'язаних із забезпеченням продовольства, створенням високотехнологічних агропідприємств та веденням сталого землеробства, аграрний бізнес України виступає визначальним суб'єктом. Таким чином, збереження та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств стає стратегічно важливим завданням для сталого розвитку економіки країни.

При цьому, враховуючи насиченість ринків, зростання конкуренції та вплив глобальних економічних та екологічних тенденцій, ефективне позиціонування та стратегічне управління стають невід'ємною частиною успішного функціонування аграрного бізнесу в сучасних умовах. Докладне вивчення концепцій конкурентних переваг, факторів впливу на конкурентоспроможність та розробка стратегій стає важливим компонентом в сучасному менеджменті аграрних підприємств.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю сільськогосподарських підприємств визначати своє унікальне місце в конкурентному середовищі. З ростом кількості учасників ринку та впливом глобальних тенденцій, забезпечення стійкої конкурентоспроможності стає стратегічною необхідністю. Розуміння сутності конкурентних переваг,

ефективний аналіз конкурентного середовища та розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності стають запорукою успіху у сучасному бізнесі.

Особливості конкурентоспроможності діяльності сільськогосподарських підприємств, їх конкурентні переваги досліджували у своїх працях багато науковців, серед яких Адаменко І. М., Брінь П. В., Должанський С. М., Мізюк С. Г., Біліченко М. І., Головатюк Б. Л., Коценко М., Данилюк Р. П., Коркач І. В., Токар К., Лук'янчук О. М. та ін. Проте, потребують ширшого дослідження регіональні аспекти конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, створення сприятливого інвестиційного середовища, що дозволить забезпечити їх ефективний розвиток.

Мета дослідження: полягає у вивченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств дослідження їх фінансового стану та фінансового розвитку. Дослідження спрямоване на виявлення ключових факторів, що впливають на успіх підприємства на ринку та розробку ефективних стратегій його позиціонування.

Завдання дослідження включають:

1. Розгляд сутності та класифікації конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств.
2. Визначення критеріїв оцінки та рівня конкурентних переваг.
3. Аналіз методів оцінки конкурентного потенціалу підприємства.
4. Оцінка фінансово-господарського стану підприємства та характеристика його конкурентного середовища.
5. Розробка стратегій конкурентної стратегії розвитку для сільськогосподарського підприємства.

Об'єкт дослідження: процеси підвищення конкурентоспроможності ПП «Західний Буг».

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Методи дослідження обумовлені теоретичними положеннями щодо оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Застосовано такі методи дослідження: системний (для аналізу сутності поняття «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність»); економіко-статистичний, порівняння (для аналізу фінансово господарського стану досліджуваного підприємства); оцінки (для оцінювання конкурентоспроможності підприємств); SWOT-аналіз (для оцінки конкурентного стану підприємства) тощо.

Методи дослідження: У процесі визначення рівня конкурентоспроможності підприємства використовувались аналітичні та графічні методи оцінки. Для оцінки конкурентної стратегії були застосовані методи економічного та статистичного аналізу. Для отримання аналітичної інформації опрацьовувалися дані фінансової та статистичної звітності, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів:

- узагальнено сутність поняття «конкурентна перевага»;
- дістала подальшого розвитку методика оцінювання конкурентного середовища підприємства;
- удосконалено стратегію розвитку конкурентоспроможності ПП «Західний Буг»

Практичне значення результатів дослідження – вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Рекомендації та пропозиції, що розроблено у даній роботі можуть бути використані сільськогосподарськими підприємствами при розробці стратегії розвитку

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і класифікація конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств

Після вивчення літературних джерел щодо зазначеної теми стає очевидним, що існують значні розбіжності у визначенні конкурентної переваги, висунутому різними вченими. Ці розбіжності очевидні як у часових рамках, так і в основних атрибутах наданих пояснень.

Британський економіст А. Сміт був одним із перших вчених, які досліджували формування конкурентних переваг. У виданій у 1776 р. книзі «Дослідження про природу і причини багатства народів» він заперечував твердження меркантилістів про те, що багатство людей - це накопичення дорогоцінних металів. Він вважав, що в країні необхідно розвивати виробництво на основі кооперації та розподілу праці. Питання, поставлене А. Смітом, таке: «Чому громадяни цієї країни повинні купувати вітчизняні товари, якщо вони можуть купувати ті самі товари за кордоном за нижчою ціною? » є основою теорії абсолютної переваги [6]. Відповідно до цієї теорії кожен регіон має можливість виробляти певний вид продукції ефективніше конкурентів. На відміну від меркантилістів, А. Сміт виступав проти обмежень імпорту та субсидіювання власного виробництва, оскільки в умовах вільної торгівлі кожен регіон почне спеціалізуватися на виробництві продукції з конкурентною перевагою. Вчений вважає, що існує два типи абсолютних переваг: природні переваги, до яких відносяться кліматичні відмінності, і набуті переваги, отримані завдяки розвитку технологій і вдосконаленню рівня праці [4]. Природні переваги мають значний вплив на рослинництво, оскільки вони визначають, що саме країна може виробляти з максимальною вигодою.

Вчення А. Смита знайшло продовження в працях Д. Рікардо (1772-1823). Він розробив теорію відносної або порівняльної переваги, яка припускала, що за відсутності торгівлі між країнами все одно будуть існувати відмінності у виробництві продукції, оскільки кожна країна спеціалізуватиметься на виробництві продукції, у якій вона має порівняльну перевагу. Д. Рікардо запропонував імпортувати в країну товари, виробництво яких коштує дорожче, ніж власні товари, і які можна експортувати [20].

На думку А. Маршалла, «Основною конкурентною перевагою підприємства є його значні масштаби виробництва і за рахунок цього зниження витрат» [8].

На початку 20 століття Е. Хекшер і Б. Олін запропонували теорію інтеграції факторів виробництва, згідно з якою надлишок того чи іншого ресурсу слід розглядати як конкурентну перевагу [49].

Відповідно до теорії ефекту масштабу, запропонованої американськими вченими П. Кругманом і К. Ланкастером на початку 1980-х років, поки виробництво буде організовано правильно, довгострокові витрати будуть зменшуватися пропорційно збільшенню обсягу виробництва продукції [39]. Теорія пояснює, чому країни спеціалізуються на виробництві певних видів товарів, незважаючи на їх порівняльні переваги. Країни з подібними факторами виробництва будуть робити спроби спеціалізуватися на галузях з ефектом масштабу, оскільки це дасть їм можливість знизити витрати виробництва та здешевити продукцію

А. Алтинян, Т. Еггертсон у середині 20 століття описав конкурентну перевагу як «особливі атрибути суб'єкта господарювання порівняно з іншими суб'єктами» [43]. І. Кірцнер доповнив цей погляд і наголосив на такій особливій ознаці, як підприємницькі здібності. Ідеї І. Кірцнера отримали подальший розвиток у наукових працях П. Друкера та Ф. Хайека, які стверджували, що «основа конкурентної переваги лежить у людському факторі, оскільки лише тоді, коли компанія має ефективних менеджерів

серед своїх співробітників підприємство може стати більш конкурентоспроможним» [57].

Р. Лукас запропонував новий теоретичний підхід до економічного розвитку, Лауреат Нобелівської премії 1995 року. Він заснований на наступному твердженні. Людський капітал є основним фактором успішного розвитку бізнесу. Працівники характеризуються наявністю здібностей, навичок і кваліфікації, які є основою продуктивної діяльності, тоді як ключовою характеристикою людського капіталу є позитивні зовнішні ефекти. Автор вважає, що збільшення людського капіталу працівника вплине не тільки на ефективність роботи цієї людини, але й на колег, з якими він підтримує стосунки [67].

Ю. Іванов у своїй книзі «Конкурентні переваги підприємств: оцінка, Formation and Development» виділяє три основні підходи до визначення поняття конкурентної переваги: компаративний підхід (конкуренція розглядається як здатність перевершити конкурентів); ресурсний підхід (заснований на здатності фірми максимально ефективно використовувати ресурси); ціннісно-компетентнісний підхід [7].

Відповідно до **компаративного підходу** під поняттям «конкурентна перевага» слід розуміти позитивні відмінності підприємства порівняно з його конкурентами в окремих або всіх видах діяльності, які забезпечують підвищення короткострокової соціально-економічної ефективності та довгострокове виживання...» Грант Р., ця перевага полягає в досягненні або наявності потенціалу для досягнення більш високого рівня прибутковості М. Книш вважає, що якщо компанія долає конкурентні сили краще, ніж її конкуренти, і залучає більше покупців, то компанія має конкурентну перевагу [6; 57].

Такі науковці, як М. Портер, А. Градов, В. Маркова, Б. Карлоф та інші, дотримуються **ресурсного підходу** для пояснення поняття «конкурентна перевага». Прихильники цієї точки зору вважають, що суб'єкти господарювання володіють унікальними та відмінними ресурсами,

і що, ефективно використовуючи ці ресурси, компанія розвиває конкурентну перевагу, яка є стратегічно важливою для її сегмента ринку. Недоліком ресурсного підходу є те, що він орієнтується на внутрішні умови підприємства без урахування мінливості зовнішнього середовища.

М. Портер стверджував, що конкурентна перевага походить від цінності, яку компанія готова надати споживачам, що перевищує вартість її створення. Вартість - це те, що готові платити покупці: висока вартість визначаються або нижчим рівнем цін порівняно з аналогічними продуктами конкурентів, або пропозицією унікальних переваг, які виправдовують вищу ціну [67].

М. Портер зазначав, що конкурентна перевага формується в процесі конкуренції п'яти конкурентних сил:

- Загроза від появи нових конкурентів(гравців) на ринку
- Загроза появи замінників продуктів і послуг
- Ринкова влада постачальників
- Ринкова влада покупців
- Конкуренція серед чинними гравцями

Ці п'ять факторів визначають прибутковість галузі, оскільки вони впливають на ціноутворення, витрати та капіталовкладення фірми. Поява нових конкурентів створює для галузі нові виробничі потужності та намагається відвоювати частку ринку, що призводить до зниження максимальної прибутковості галузевих компаній.

Р. Фатхутдінов, А. Шегда, В. Баранчєєв та деякі інші дослідники дотримуються **ціннісно-компетентнісного підходу**, розглядаючи конкурентну перевагу і розуміючи її як деяку унікальну характеристику підприємства або наявну в ньому власність, що дає підприємству конкурентну перевагу перед іншими підприємствами та дає можливість брати участь у ринковій конкуренції. Варто зазначити, що Р. Фатхутдінов, визначаючи поняття «конкурентна перевага», не включав пряме порівняння з конкурентами Т. Малихіна розглядає це як «більш високі

можливості в будь-якій сфері діяльності чи виробництва порівняно з підприємствами-конкурентами» Систематизуємо різні підходи до визначення поняття «конкурентна перевага», та сформуємо в таблиці 1.1.

Аналіз існуючих методів в економічній літературі дозволяє виділити наступні основні ознаки конкурентної переваги [8; 39]:

Відносність. Конкурентна перевага проявляється просто при порівнянні певних аспектів діяльності або товарів різних виробників, тобто є порівняльною. Відносний характер конкурентної переваги визначається конкретними товарами та конкурентними умовами.

Динамічні (змінюються під впливом детермінант). Протягом свого існування основні параметри конкурентної переваги змінюються при переході від однієї стадії її життєвого циклу до іншої. Ця динаміка зумовлена змінами зовнішніх факторів, відносно конкурентного середовища суб'єкта господарювання, залежно від діяльності конкурентів, змінами попиту, а також на неї впливає поведінка споживачів, технічний прогрес тощо.

Крім цих двох відомих характеристик конкурентної переваги, вважаємо за доцільне виділити такі додаткові атрибути, як адаптивність, сталість та ефективність, що дозволяє комплексно оцінити досліджувану категорію.

У сільському господарстві адаптивність є важливою ознакою конкурентної переваги, особливо тому, що галузь стикається з численними змінами, такими як кліматичні коливання, коливання ринку, нові технології та правила. Для сільськогосподарського бізнесу деякі важливі аспекти адаптивності включають [54].

- **Кліматична адаптація:** Агробізнес повинен бути готовий адаптуватися до змін клімату, таких як екстремальні погодні умови, зміни температури або зміни водних ресурсів. Це може включати використання нових сортів рослин, агротехніки та систем зрошення.

Таблиця 1.1

Різні погляди на визначення поняття «конкурентна перевага»

Автор	Визначення
Компаративний підхід	
Г.Л.Азоєв	Конкурентна перевага — це концентроване вираження переваг над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства і може бути виміряна економічними показниками (надприбутки, більша рентабельність, частка ринку, продажі). Конкурентну перевагу не можна ототожнювати з основними можливостями компанії. На відміну від можливості, це факт, який визначається справжніми та незаперечними перевагами покупця
М. Книш	Компанія має конкурентну перевагу, коли вона долає конкурентні сили і приваблює покупців краще, ніж її конкуренти.
С. Попов	Характеристики, які створюють певну перевагу над конкурентами для організації, яка виробляє та/або продає продукт; будь-яка інновація, яка фактично покращує комерційний успіх
Ресурсний підхід	
М. Портер	Конкурентна перевага — це сукупність факторів, які визначають успіх чи невдачу компанії в конкурентній боротьбі, продуктивність використання ресурсів тощо.
І. Должанський	Конкурентна перевага - рівень ефективного використання типів ресурсів, доступних компанії, поділених на зовнішні (засновані на вищій якості продукції, що створює цінність для покупців) і внутрішні (засновані на перевазі компанії у витратах виробництва, нижчих, ніж у конкурентів).)
Б. Карлоф	Конкурентна перевага - це мета, яку переслідують усі стратегії в бізнесі під впливом багатьох факторів: ефективного виробництва, володіння патентами, реклами, ефективного менеджменту, ставлення до споживачів.
Ціннісно-компетентнісний підхід	
Дж. О'Шонессі	Конкурентна перевага визначається як фактори успіху та основні можливості підприємства, які дають йому перевагу над ринковими конкурентами, і розглядається з таких аспектів: самозосередженість; орієнтація на конкурентів; орієнтація на клієнта; орієнтація на ринкову перспективу.
А. Шевченко	Характеристики товару (споживчого майна), специфічні умови виробництва та реалізації, додаткові послуги, що відрізняють діяльність компанії та створюють перевагу перед прямими конкурентами.
Ж.-Ж. Ламбен	Конкурентна перевага — це властивість або характеристика (атрибут) продукту чи торгової марки, яка дає підприємству перевагу над його прямими конкурентами. Ця перевага визначається порівнянням з найкращим (найнебезпечнішим, бажаним) конкурентом.[
В.Д.Немцов	Конкурентні переваги - це характеристики, атрибути продукту або бренду, які створюють певні переваги для організації перед її прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими і стосуватися як самого продукту (базової послуги), так і додаткових послуг, які супроводжують основну послугу, а також форми виробництва, продажу або продажу

Сформована на основі: [8; 20; 36; 49; 57; 67]

- **Технологічна інтеграція:** впровадження новітніх технологій, таких як сучасні методи обробки даних, сільськогосподарські роботи та системи GPS, може допомогти сільськогосподарським підприємствам підвищити ефективність і здатність реагувати на зміни

- **Стійкість до ризиків:** адаптивність також включає в себе здатність бізнесу ефективно керувати ризиками, пов'язаними з вирощуванням рослин або тварин. Це може включати застосування страхових полісів, розробку різних стратегій управління ризиками та використання альтернативних джерел доходу

- **Освіта та навчання:** Агробізнес повинен бути готовий вивчати та вдосконалювати свою практику відповідно до мінливих умов. Розуміння нових технологій, сільськогосподарських методів і сучасних методів

Сталість, як атрибут конкурентної переваги в аграрному секторі, вказує на здатність бізнесу ефективно управляти ризиками та підтримувати стабільність у мінливих умовах. У сільському господарстві, де такі фактори, як зміна клімату, ринкові коливання та стихійні лиха, можуть мати значний вплив на виробництво, сталість може бути ключовим фактором успіху.

Ключові аспекти сталого розвитку в аграрному секторі включають [61] :

○ **Фінансова гнучкість:** підприємства зі стійкою фінансовою стратегією та здатністю ефективно управляти бюджетами краще протистоять несприятливим економічним умовам і ризикам.

○ **Страхування та управління ризиками.** Використання страхових послуг і передових програм управління ризиками може допомогти підприємствам зменшити вплив непередбачених подій, таких як стихійні лиха або раптові зміни ринкових цін.

○ **Диверсифікація продукції:** розширення асортименту продукції може зменшити залежність компанії від конкретних типів

сільськогосподарської продукції та забезпечити більшу стійкість, якщо один або кілька типів підуть не так.

- **Сучасні технології та інновації:** впровадження сучасних технологій та інновацій може підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати та забезпечити більшу стійкість у вирішенні різноманітних завдань, таких як управління ресурсами та боротьба зі шкідниками.

- **Стойкість до зміни клімату:** розвиток сільськогосподарських систем, стійких до зміни клімату, може підвищити стійкість виробництва до екстремальних погодних умов та інших кліматичних викликів.

- **Співпраця та партнерські мережі:** взаємодія з іншими агробізнесами, приєднання до кооперативів і участь у партнерських мережах може надати додаткову підтримку та ресурси для подолання різноманітних проблем.

Після детального аналізу ознак конкурентної переваги сільськогосподарських підприємств ми ретельно визначили різні аспекти, які визначають значні переваги підприємств у цій галузі. Для кращого розуміння та систематизації цих переваг запропоновано таблицю 1.2

Дана таблиця допоможе зрозуміти взаємозв'язок між різними видами пільг та їх роль у стабільності та ефективності діяльності агропромислових підприємств. Різні аспекти, які були ретельно розглянуті для підтримки стратегічного розвитку та вибору найкращого напрямку в мінливому економічному середовищі, детально описані нижче.

За сучасних економічних умов аграрний сектор є не лише важливою ланкою економіки, а й важливою ланкою у забезпеченні продовольчої безпеки та сталого розвитку країни. Тому, підприємці в цій галузі повинні володіти не тільки звичайною діловою хваткою, але й глибоким розумінням унікальних тонкощів сільськогосподарського виробництва.

Справжнім викликом для аграрних підприємців є вдосконалення та оптимізація виробничих процесів на основі використання передових

агротехнологій та аналізу великої кількості даних. Варто пам'ятати, що успішне сільськогосподарське підприємство - це не лише виробництво сільськогосподарської продукції, а й тонка взаємодія з ринком та споживачами, а також впровадження ефективних стратегій управління ризиками та забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

Таблиця 1.2

Класифікація конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств

Категорія	Конкурентні переваги
Структурні переваги	Гнучка організаційна структура для швидкої адаптації. Ієрархічне управління та ефективна координація.
Ресурсні переваги	Доступ до сучасних технологій та обладнання. Великий земельний фонд для розширення виробництва
Технічні переваги	Використовувати сучасну агротехніку. Ефективне використання систем автоматизації
Управлінські переваги	Досвідчені менеджери в управлінні сільським господарством. Система стратегічного управління та моніторингу
Ринкові переваги	Репутація сільськогосподарської продукції, яка визнана надійною та високоякісною, є вирішальним фактором у галузі. Підтримання стабільної частки ринку на регіональному рівні є надзвичайно важливим.
Переваги ефективності	Оптимізація виробництва з метою зниження витрат і підвищення продуктивності. Використання методів виробництва, які є стійкими та екологічно чистими, стало першочерговою проблемою останнім часом.

Сформовано на основі: [54]

Тому в умовах глобальних аграрних змін підприємець, який хоче бути успішним, повинен мати чудові організаторські здібності, аналітичне мислення та здатність до постійного вдосконалення. Тільки так він зможе не лише адаптуватися до змін у галузі, а й впевнено рухатися до високої конкурентоспроможності та стабільності в сільськогосподарських підприємствах.

З точки зору стратегії управління, конкурентна перевага означає забезпечення вищого рівня створення вартості для певної цільової групи споживачів порівняно з конкурентами. Цінність створюється різницею між

вигодами та витратами. Він є стійким, коли ні нинішні, ні потенційні конкуренти не можуть відтворити цінність, яку фірма створює для певних клієнтів, і він зберігається після припинення спроб відтворити або імітувати цю перевагу

Конкурентна перевага є метою корпоративної стратегії, оскільки вона веде до прибутку вище середнього Теоретики RBV (Resource-based view) вважають, що бажаний результат фірми – це конкурентна перевага, яка є стійкою після досягнення Вони стверджують, що якщо основу для конкурентної переваги можна легко знищити, то перевага може не бути справжньою перевагою, але вона обмежена в часі [43].

Тому, якщо бізнес хоче підтримувати високу ефективність у довгостроковій перспективі, конкурентна перевага має бути стійкою Однак, навіть якщо ресурси фірми є неповторними, це не означає, що конкурентна перевага триватиме вічно Наприклад, зміни на цільових ринках можуть призвести до втрати вартості набору ресурсів компанії.

Як впливає з назви, RBV підкреслює важливість використання ресурсів для створення стійкої конкурентної переваги. Вчені RBV вважають, що ресурси — це всі активи, можливості, інформація, знання та атрибути підприємства *Їх можна розділити на три основні категорії*. Перший - матеріальні ресурси, такі як капітал, технології та матеріальні ресурси. Другий - нематеріальні ресурси, включаючи людські ресурси, інновації, репутацію тощо. Третя категорія - це ресурси організаційного капіталу, які передбачають здатність поєднувати нематеріальні ресурси з матеріальними. (Таблиця 1.3)

За словами Барні (1991), ресурс має потенціал для створення стійких переваг, якщо він цінний, рідкісний, не ідеально імітований і організований. Ресурс вважається цінним, якщо він дозволяє компанії розробляти та впроваджувати стратегії, які підвищують її ефективність і результативність, іншими словами, він створює цінність.

Таблиця 1.3

Три типи ресурсів за теорією RBV

Матеріальні ресурси	
Фінансові	Грошові кошти фірми , та їх еквіваленти Здатність фірми залучати власний капітал Позикова здатність фірми
Фізичні	Сучасне планування та оснащення Вигідне місце виробництва Найсучасніша техніка
Технологічні	Комерційна таємниця Виробничі процеси Патенти, авторське право, торгова марка
Організаційні	Ефективний процес стратегічного планування Відмінні системи оцінки та контролю
Нематеріальні ресурси	
Люди	Досвід і можливості співробітників Довіра Управлінські навички
Інноваційність та Креативність	Технічні та наукові навички Інноваційні можливості
Репутація	Бренд Репутація серед клієнтів за якість і надійність Репутація у постачальників за справедливість, та чесність у відносинах
Організаційні можливості	
Компетенції та навички фірми, які вона використовує для отримання результату Здатність поєднувати матеріальні та нематеріальні ресурси, використовуючи стійкі проуеси для досягнення бажаного результату	

Сформовано на основі: [43]

Існує дві інтерпретації питання цінності ресурсу По-перше, ресурс є цінним, якщо він дозволяє компанії зменшити витрати, оскільки цінність визначається шляхом віднімання витрат від вигод. По-друге, коли ресурс збільшує дохід, це означає, що він має перевагу над конкурентами через здатність забезпечити більший надлишок для споживача та/або збільшити прибутки галузі [9; 25].

За визначенням, цінні ресурси, якими володіють кілька компаній, не є джерелом конкурентної переваги, оскільки створення вартості має бути унікальним порівняно з іншими гравцями. Основне припущення полягає в тому, що ресурси та можливості неоднорідні Якщо організації мають однакові ресурси, їм буде важко досягти диференційованого створення цінності за допомогою стратегії. Дії компанії можуть бути легко

скопійовані іншими компаніями, і тому конкурентна перевага не буде отримана. Однак у реальному світі компанії, що конкурують на одному ринку, можуть використовувати різні стратегії та перемогти своїх конкурентів Переваги, створені за допомогою цінних і дефіцитних ресурсів, є стійкими, коли інші компанії не можуть їх наслідувати або відтворити.

Вчені виділяють три основні причини недосконалого наслідування: унікальні історичні умови, причинно-наслідкові зв'язки ,невизначеність і соціальна складність [20; 36].

По-перше, підхід RBV припускає, що здатність фірми здобувати та використовувати ресурси залежить від місця та часу. Коли певний момент пройде, фірми не можуть отримати ресурси, пов'язані з часом і простором. Наприклад, якщо нафтова компанія в якийсь момент виявить величезне родовище нафти і побудує об'єкти для експлуатації природних ресурсів, конкуренти більше не матимуть до нього доступу.

Другою причиною є причинно-наслідкова невизначеність, яка виникає, коли немає чіткого розуміння взаємозв'язку між ресурсами та конкурентною перевагою Імітаторам важко зрозуміти, які саме ресурси вони повинні скопіювати, і те саме стосується фірм, які володіють цими ресурсами Коли кожен конкурент і сама фірма недосконало розуміють зв'язок між ресурсами та конкурентною перевагою, або коли причинно-наслідкову невизначеність неможливо перевірити.

Третя причина - соціальна складність, тобто існують складні соціальні явища, які компанії не можуть змінити. Культура фірми та її репутація є репрезентативними в тому сенсі, що вони можуть бути пов'язані з конкурентною перевагою, а їх відтворення може бути поза можливостями конкурентів.

Враховуючи причинно-наслідкову невизначеність, унікальні історичні умови та соціальну складність, загальним припущенням є те, що ресурси нерухомі або недостатньо мобільні, і тому їх неможливо відібрати

у конкурентів, принаймні в короткостроковій перспективі. Коли ресурсами не можна торгувати, вони повністю нерухомі. Коли ресурси можна продавати, вони не є повністю мобільними, але вони є більш цінними для фірми, яка ними володіє, ніж для інших. Ресурси стають дефіцитними, оскільки вони або непридатні для торгівлі, або менш цінні для конкурентів. Наприклад, нематеріальні ресурси, такі як репутація компанії, людські ресурси та бренд, зазвичай не є ліквідними в короткостроковій перспективі. Цінні, рідкісні та неповторні ресурси не дають жодних переваг, якщо фірма не організована таким чином, щоб отримувати від них користь [47; 81].

За словами Портера конкурентна позиція фірми залежить від конкретної галузі, до якої вона належить. Він вважає, що ресурси галузі однакові, а її неоднорідність — явище тимчасове. Модель «П'яти сил» Портера пояснює вплив зовнішніх факторів на конкурентне середовище компаній у галузі. Загальний вплив цих сил залежить від типу промисловості. У галузях, де активна одна з цих сил, лише кілька фірм можуть розраховувати на досягнення високих прибутків [67].

Портер визначає дві конкурентні переваги: низька вартість і диференціація продукту. Однак, коли використовуються ці два типи, виникає протиріччя, оскільки диференціація передбачає збільшення витрат, що може призвести до втрати конкурентної переваги в певному сегменті у вигляді нижчих цін, але ті, хто можуть успішно поєднати ці два типи будуть винагороджені у вигляді стійкої конкурентної позиції. Очевидно, що такі комбінації не повинні копіювати конкуренти [67].

Бізнес-підхід аналізує конкурентні переваги компанії. Потенційними джерелами конкурентних переваг є поєднання видів діяльності. Конкурентна перевага є результатом здійснення компанією комплексу різноманітних видів діяльності. Невелика кількість видів діяльності створює умови для того, щоб інші конкуренти могли копіювати та наслідувати дії компанії. Ресурси, які компанія повинна придбати,

визначаються видом діяльності. Тобто вибір ресурсів підприємством здійснюється після аналізу конкурентного середовища та вибору стратегії.

Щоб забезпечити стійку конкурентну перевагу, компанія повинна звести бар'єри, які ускладнюють конкурентам імітацію її поведінки. Портер вважає, що навіть у випадку однорідних ресурсів наявність бар'єрів може дозволити компаніям отримати конкурентні переваги але Барні зазначає, що бар'єри можуть виникнути лише за наявності відмінностей у ресурсах між фірмами в галузі та фірмами, які намагаються ввійти в неї. Іншими словами, бар'єри є джерелом конкурентної переваги лише тоді, коли ресурси розподілені неоднорідно. Тому теорія конкурентної переваги Портера зосереджена на зовнішніх факторах конкурентної переваги. Причина неоднорідності фірм полягає в галузевій структурі, в якій вони працюють. Однак навіть у межах однієї галузі існують значні відмінності між компаніями, особливо в сільському господарстві. Нестабільність і невизначеність промислової структури, спричинені процесом трансформації, викликаним глобалізацією та швидким технологічним розвитком, призвели до ерозії домінування цієї концепції [39].

Сьогодні аграрний сектор є трудомістким і використовує природні ресурси. Але це негативно впливає на навколишнє середовище і не може бути джерелом стійкої конкурентної переваги. Матеріальні ресурси можуть надавати лише тимчасові Харт досліджував взаємозв'язок між можливостями запобігання забрудненню, управлінням продуктом і сталим розвитком. Він вивчає вплив середовища на розвиток конкурентних переваг. Навколишнє середовище є невід'ємною частиною теорії ресурсів. Обмеження, викликані середовищем, стануть важливим чинником нових ресурсів для підприємств. Тільки екологічні ресурси є джерелом стійкої конкурентної переваги в майбутньому [82].

1.2. Критерії оцінки та визначення рівня конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства.

Конкурентоспроможність характеризує здатність компанії адаптуватися у швидкозмінному конкурентному середовищі. Під ним розуміють реальну та потенційну здатність проектувати, виробляти та продавати товари, цінові та нецінові характеристики яких є більш привабливими, ніж у конкурентів. Основою конкурентоспроможності є конкурентна перевага - набір якостей продукту, який перевершує інші товари на цільовому ринку [22; 45].

Конкурентна перевага підприємства - це елемент системи конкурентних відносин, який характеризує здатність підприємства перевершити конкурентів і досягти конкурентоспроможності [21].

Підприємства, які працюють у сучасному бізнес-середовищі, зацікавлені в отриманні стійкої конкурентної переваги. Ці довгострокові переваги досягаються за рахунок використання унікальних внутрішніх ресурсів і залежать від стану зовнішнього середовища. Для здійснення ефективного управління необхідно сформувати набір основних показників, стандартів і систем методів оцінки конкурентних переваг. Така система зможе визначити резерви для стрибків конкурентоспроможності та можливість конкурентних переваг, необхідних для конкуренції на міжнародних ринках.

Конкуренція в аграрному секторі - це процес управління виробниками агро-продовольчої продукції своїми конкурентними перевагами. Ці переваги формуються та постійно змінюються під впливом інноваційних розробок, законодавства та специфічних характеристик ринку. Обґрунтовуючи особливості конкуренції в сільському господарстві, слід звернути увагу на особливості агро-продовольчого виробництва. Оскільки земля є одночасно знаряддям і засобом виробництва, географічне розташування та природні кліматичні умови безпосередньо впливають на кількість і якість вирощеної продукції. Наявність конкретної культури на

певній території також залежить від біологічних властивостей культури та хімічних і біологічних властивостей ґрунту. Ще одним важливим моментом є те, що конкуренція в сільському господарстві напряму залежить від розміру сільськогосподарських активів і більше орієнтується на найбільш сприятливі умови господарської діяльності та фінансові результати. Сьогодні це може відбуватися як між господарствами з різними формами власності та господарювання, рівень яких наразі ще незначний, так і серед усіх виробників [38].

Синек вказав на певні характеристики, які відрізняють сільськогосподарське виробництво від промислового [74]. Ці особливості такі:

1. Висока залежність від природних умов

- Процеси сільськогосподарського виробництва залежать від живих організмів, а сільськогосподарські процеси повинні пристосовуватися до них

- Природні процеси в сільськогосподарському виробництві не так легко піддаються впливу, як промислові процеси

- Як основний виробничий фактор виступає ґрунт, який є нерухомим, а транспортування та вантажно-розвантажувальні операції збільшують витрати на його обробку.

- На продуктивність сільського господарства впливає родючість ґрунту, яка змінюється від місця до місця. Сільськогосподарське виробництво сильно залежить від природних умов, що ускладнює роботу. Тому сільгоспвиробники повинні бути досвідченими та адаптивними.

2. Часова невідповідність між виробництвом і робочим процесом

Типовим прикладом рослинництва є процес виробництва пшениці, хоча робочий процес вирощування 1 га пшениці займає близько 70 годин, займає 10 місяців. Так само і в тваринництві, наприклад виробництво молока чи м'яса на забій.

3. Сезонність роботи

Нерівномірний розподіл роботи протягом року особливо помітний у рослинництві.

- Нерівномірний розподіл робочої сили та обладнання протягом року, що впливає на організацію роботи.

- Сільськогосподарське виробництво раптово вимагає щороку великої кількості некваліфікованих працівників для сезонних робіт, таких як збір фруктів або хмелю

- Доходи та витрати аграрних підприємств також розподіляються нерівномірно через сезонність.

- Сезонність робочих місць впливає на нерівномірний розподіл робочого часу, змушуючи заробітки працівників коливатися протягом року, і негативно впливає на залучення кваліфікованих працівників

4. Інші особливості

- взаємна взаємодія між двома різними видами. Коли людина працює з тваринами, правила не можуть бути встановлені заздалегідь, і не можна очікувати, що тварина буде їх дотримуватися.

- Інші особливості в сільському господарстві включають різні відмінності в економіці та веденні обліку або бухгалтерського обліку аграрія. У балансі активи включають землю, будівлі, споруди, поліпшення ґрунту, багаторічні насадження, теплиці, машини та інструменти, незавершені інвестиції тощо. Нетиповою статтею є тварини: свині, велика рогата худоба, птиця, коні та інші тварини. Оборотні активи включають польовий інвентар, багаторічні насадження, дебіторську заборгованість, інші фінансові оборотні активи, підстилка та запаси кормів, як придбані, так і отримані з власного виробництва.

Критерії оцінки конкурентоспроможності — це конкретні фактори або характеристики, які використовуються для визначення та порівняння рівня конкурентоспроможності підприємств, продуктів або послуг на ринку. Ці критерії визначають, наскільки ефективно компанія конкурує з іншими гравцями ринку та забезпечує стійкий успіх [45].

Оцінка конкурентоспроможності може включати широкий спектр критеріїв, що охоплюють усі аспекти діяльності підприємства. Деякі загальні категорії стандартів включають [22; 45; 61]:

1. Фінансові показники:

- *Чистий дохід* - різниця між загальним доходом компанії та всіма витратами (чистий прибуток = загальна виручка – загальні витрати)

- *Собівартість одиниці продукції* - середні витрати, понесені при виробництві одиниці продукту. (собівартість одиниці продукції = загальна вартість витрат на виробництво продукції /кількість одиниць продукту)

2. Виробничі показники:

- *Вартість одиниці площі*: витрати, понесені на одиницю площі обробленої землі (вартість одиниці площі = Загальні витрати /загальна площа обробки)

- *Вартість одиниці праці* - витрати, понесені за відпрацьовану годину або на одного працівника (одиничні витрати на оплату праці = загальна вартість/робочі години або кількість працівників)

3. Маркетингові показники:

- *Цінова еластичність попиту* - частка змін обсягу продажів, спричинених змінами ціни на продукт (цінова еластичність = зміна обсягу продажів %/ зміна ціни %)

- *Новий розвиток ринку* - розширення територій збуту або впровадження продуктів на нові ринки (відкриття нових роздрібних магазинів, формування партнерських відносин з новими дилерами.)

4. Організаційні показники:

- *Співвідношення кількості працівників до обсягу виробництва* - кількість робітників, необхідних для виробництва однієї одиниці продукту (кількість працівників до виробництва = кількість працівників/кількість продукції)

- **Кадрова стабільність** - частка співробітників, які залишаються в компанії протягом тривалого часу (стабільність працівників = (кількість працівників, що залишилися/загальна кількість працівників)*100%)

5. Показники управління:

- **Індекс ліквідності** - показник, який вимірює здатність компанії погасити поточні борги (індекс ліквідності = поточні активи/поточні зобов'язання)

- **Рівень автономності** - відсоток власних коштів до загальних активів підприємства (рівень автономії = (власні кошти/загальна вартість активів) * 100%)

6. Індикатори інноваційності:

- **Витрати на дослідження та розробки (НДДКР)** - сума грошей, витрачена на новітні дослідження та розробку нових технологій (вимірюється у відсотках від загальних витрат)

- **Кількість патентів та інноваційних рішень** - кількість зареєстрованих патентів і введених інновацій (регулярна інвентаризація та аналіз корпоративної діяльності.)

7. Стійкість виробництва:

- **Зменшити втрати, викликані несподіваними ситуаціями** - зменшити втрати виробництва через непередбачені обставини, такі як погода чи захворювання рослин (впровадити системи моніторингу та страхування.)

- **Стабільність виробництва** - здатність підприємства забезпечувати стабільний процес виробництва та постачання продукції (розробка плану дій на випадок непередбачених ситуацій)

8. Споживчі показники:

- **Індекс задоволеності споживачів** - оцінка задоволеності споживачів продуктами та послугами (проведіть опитування та зберіть відгуки споживачів)

- *Курс повторної покупки* - частка клієнтів, які неодноразово купують продукцію компанії (коефіцієнт повторних покупок = (кількість повторних покупок/загальна кількість покупок) * 100%)

Ці критерії можна адаптувати та розширювати відповідно до конкретних умов конкретної галузі чи підприємства. Оцінка конкурентних переваг підприємства допомагає визначити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також можливості для вдосконалення та розвитку.

1.3. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства.

Конкурентоспроможний потенціал підприємства - це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних потенціалів: виробничого, фінансового, інноваційного та маркетингового, які дають змогу підприємству отримувати достатній прибуток для відтворення факторів виробництва, удосконалення виробничих процесів, збереження та підвищення якості продукції, що стимулює виробництво в мінливих умовах конкурентного середовища [84].

Загальні процедури дослідження, оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства включають такі основні етапи [3; 26; 81]:

- Оцінка ефективності та важливості факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства

- Групові фактори та аналіз їх внутрішньо групових і між групових відносин

- Оцінити вплив обраних факторів (або груп факторів) для дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства та кількісно визначити рівень;

- прогнозування змін факторів, включених до моделі, внаслідок можливих змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

- Прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;

- Визначення шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності;
- Розробити комплекс заходів щодо підвищення потенційної конкурентоспроможності;
- Оцінка прямих і непрямих витрат на впровадження розроблених заходів;
- Критерії вибору ефективності заходів щодо підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємств;
- Визначити ефективність розроблених заходів і вибрати оптимальний регуляторний вплив;
- Приймати відповідні управлінські рішення.

Конкурентоспроможність підприємства визначається показниками, які характеризують [11]:

- Конкурентоспроможність продукції
- Фінансовий стан підприємства
- Продаж та просування товарів
- Продуктивність
- Корпоративний імідж та ін.

Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає в розподілі їх на різні категорії за певними ознаками. Найчастіше ця характеристика є формою представлення результатів оцінки, за якою можна виділити графічний, матричний, обчислювальний та комбінований (обчислювально-матричний, обчислювально-графічний) методи [48; 51].

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності засновані на побудові так званих «радіальних діаграм конкурентоспроможності» або «багатокутників конкурентоспроможності».

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та інтуїтивно зрозумілість, недоліком слід

враховувати те, що він не дозволяє встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства базується на використанні матриці - таблиці елементів, розташованих у рядках і стовпцях. Найбільш показовим прикладом є знаменита матриця BCG (Boston Consulting Group). Вона будується за принципами системи координат: вертикальний напрямок - темп зростання місткості ринку, розміщений в лінійному масштабі по рядках матриці; горизонтальний напрямок, тобто по стовпцях матриці - по логарифмічній шкали, виробники продукту вказують відносну частку на ринку. Найбільш конкурентоспроможними є компанії зі значною часткою ринку, що швидко зростає. Переваги методу: дозволяє динамічно вивчати розвиток конкурентного процесу та за наявності достовірної інформації про обсяги продажів забезпечує високу репрезентативність оцінки; відсутність акценту на надмірне спрощення методу і неможливість аналізу причин того, що відбувається, що ускладнює розробку управлінських рішень.

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично є різновидом матричного методу, тому окремо тут більше не класифікується.

Існує **багато розрахункових методів** оцінки конкурентоспроможності підприємств, які поділяються на:

- Специфічний метод - Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства за окремими аспектами його діяльності
- Виробництво, інновації, маркетинг, фінанси та ін.
- Інтегрований підхід - метод оцінки конкурентоспроможності підприємств на основі комплексного підходу.

Серед **комплексних методів** оцінювання визначальними є:

- Метод, який переважно оцінює конкурентоспроможність продукції підприємства

- Метод, заснований на аналізі порівняльних переваг конкурентних підприємств

- Підхід, заснований на теорії ефективної конкуренції;

- Метод інтеграції;

- **Методи самооцінки** (European Business Excellence Model). Цей метод базується на теорії ефективної конкуренції згідно з цією теорією, виграє той бізнес, який найкраще організований і конкурентоспроможний у всіх відділах і службах. На ефективність кожної послуги впливає багато факторів - ресурси компанії. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів. Підхід базується на оцінці чотирьох наборів показників - критеріїв конкурентоспроможності (таблиця 1.4)

Наведений перелік методів оцінки конкурентоспроможності не є постійним і вичерпним.

Таблиця 1.4

Опис комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Суть методу	Переваги та недоліки
Метод, що базується на оцінці конкуренто - спроможності підприємства продукції	Використання цього методу передбачає оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства за споживчою цінністю його продукції. Цей підхід базується на тому, що чим більш конкурентоспроможним є виробник, тим більш конкурентоспроможною буде його продукція. Як показник конкурентоспроможності товару чи послуги використовується співвідношення двох характеристик якості та ціни, причому найбільш конкурентоспроможним вважається товар із найкращим співвідношенням цих характеристик. Чим більша різниця між споживчою вартістю продукту для покупця та ціною, яку він платить, тим вищий рівень конкурентоспроможності.	Переваги : розглянемо найважливіший критерій, який впливає на конкурентоспроможність підприємства, тобто конкурентоспроможність його продукції. Недоліки дозволяють мати лише обмежене розуміння сильних і слабких сторін компанії, тобто, абстрагуючись від інших аспектів, конкурентоспроможність компанії є певною і може бути визначена лише конкурентоспроможністю продукції.
Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг конкуруючих підприємств	Цей метод ґрунтується на положеннях теорії міжнародного поділу праці, згідно з якою необхідною умовою для отримання стабільної конкурентної позиції галузі чи підприємства є наявність порівняльної переваги, при якій собівартість його виробництва відносно низька порівняно з	Переваги : цей спосіб дуже простий у використанні. Недоліки Не дозволяє зробити загальні висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використовуються лише дані виробничих витрат як

	його конкурентів. Промисловість чи бізнес. Рівень конкурентоспроможності оцінюється тільки шляхом порівняння собівартості продукції.	критерію оцінки, та не відображає процес взаємодії виробників продукції та ринку.
метод самооцінки	Метод самооцінки включає багато елементів. Етап Перший, всі показники діяльності компанії оцінюються експертами за всіма критеріями і присвоюються оціночні значення - 0,25; 0,50; 0,75; 1,00. Сума оцінок, отриманих за кожним критерієм, множиться на «вагу» цього критерію, а потім вони додаються. Нарешті, дається загальна оцінка ефективності. По-друге, отриману вартість слід поєднати з попередньою оцінкою діяльності самого підприємства або з оцінкою діяльності підприємства - його конкурентів, щоб з'явився сильний каталізатор, який переповнює підприємство; пріоритети вдосконалення місії є зовнішнім достатнім доказом для демонстрації своїх здібностей у середовищі.	Переваги Дозволяє практиці розвиватися - його застосування є відносно простим інструментом, який створює умови для регулярної оцінки діяльності та вдосконалення органічної структури; надає керівництву, бізнесу можливість розробляти плани подальших вдосконалень; забезпечити виявлення основних прогалин і розбіжностей у планах або процесах для впровадження покращень. Недоліки: вимагає участі всіх підрозділів підприємства в процесі оцінювання. Отримані оцінки досить суб'єктивні
Інтегральний метод	Комплексний індекс, який вимірює рівень конкурентоспроможності підприємства, включає два фактори: норматив, що відображає ступінь задоволення споживчого попиту (відображає відносну конкурентоспроможність товару) і норматив ефективності виробництва (рентабельність активів, рентабельність власного капіталу). Якщо комплексний індекс дорівнює 1, то рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства відповідає рівню конкурентоспроможності підприємства.	Переваги Просто і зрозуміло, що дозволяє чітко оцінити конкурентні позиції виробника. Недоліки можна застосувати лише для оцінки конкурентоспроможності компаній, що випускають один продукт, тоді як відносно диверсифікованим компаніям потрібно аналізувати більше, ніж лише один тип продукту але й всю товарну масу
Матричний метод (розроблено Boston Consulting Group)	Цей підхід базується на конкурентному аналізі, який враховує товар (послугу) і життєвий цикл товару (послуги). Суть оцінювання полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: рівень - зростання/зменшення кількості Продажі за лінійною шкалою; Вертикальна - відносна частка товару (послуги) на ринку. Найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, які мають значну частку ринку, що швидко зростає.	Переваги Якщо доступна достовірна інформація про обсяг продажів, цей метод може отримати високо репрезентативні оцінки. Недоліки Унеможливорює аналіз причин того, що відбувається і ускладнює прийняття управлінських рішень

Складено на основі [22;45;61]

Кількість складових конкурентоспроможності підприємства залежить від виду та складності продукту в техніко-експлуатаційному аспекті, точності необхідної оцінки, цілі дослідження та інші фактори.

Розділ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз фінансово-господарського стану підприємства

Приватне підприємство «Західний Буг» є юридичною особою, створеною відповідно до законодавства України 26 травня 2003 року за адресою: вул. Юності, 39, м. Павлів, Львівська область, Республіка Україна.

Власником групи є фізична особа: Коцупир Василь Володимирович. Станом на 31 грудня 2021 року в компанії працює 540 осіб.

Основним видом діяльності компанії є вирощування та продаж зернових (крім рису), бобових та олійних культур у Львівській, Волинській, Чернівецькій та Тернопільській областях.

Крім того, компанія займається наданням сільськогосподарських послуг, таких як сушіння, очищення та зберігання зернових і олійних культур.

До складу компанії входять агрохімічна лабораторія, сім культивацийних комплексів та чотири елеватори, п'ятий Збараський елеватор, борошномельний завод та макаронна фабрика на стадії будівництва (рисунок 2.1).

Виробничі потужності компанії розташовані у Львівській області України.

Одночасна потужність зберігання всіх елеваторів ПП "Захід" становить 135 000 тонн.

Основними експортерами зернових та олійних культур є такі країни: Австрія, Німеччина, Вірменія та інші європейські країни. Цукрові буряки в основному продаються Радехівському цукровому заводу.

Земельний банк компанії охоплює понад 65 000 га землі у Львівській, Тернопільській, Чернівецькій та Волинській областях.



Рисунок 2.1 Виробнича структура ППХ Західний Буг

Побудовано на основі: [62]

Місія компанії полягає в забезпеченні потреб продовольчого ринку конкурентоспроможною продукцією рослинництва шляхом організації високотехнологічного вирощування польових культур, використання кращого вітчизняного та міжнародного досвіду із залучення оптимальної кількості талановитих людей.

Стратегічні цілі

- Досягнення врожайності по видах продукції рослинництва на рівні європейських показників, збільшення валових показників збору продукції рослинництва.

- Оптимізація штатної чисельності за рахунок використання висококваліфікованого персоналу, підвищення лояльності персоналу,

встановлення відносин довіри, зменшення кількості операцій внутрішнього обліку, зменшення чисельності охорони.

- Збільшення показників рентабельності бізнесу шляхом оптимізації витрат, збільшення обороту, оптимізації товарних запасів.

- Підвищення ефективності управлінської команди, рівня кваліфікації працівників шляхом безперервного навчання персоналу.

- Підвищення ефективності управлінських процесів за рахунок максимального використання сучасних ІТ-технологій.

- Забезпечення високого рівня заробітної плати кожного працівника в залежності від вкладу в загальний результат.

- Забезпечення максимально якісних показників продукції за допомогою використання передових технологій вирощування і догляду, а також зберігання продукції [62].

ПП «Західний Буг» є досить великою компанією яка займається не тільки вирощуванням сільськогосподарських культур, а й надає широкий спектр послуг фізичним та юридичним особам. (Рисунок 2.2)

Агрохімічна лабораторія працює з 2011р та надає послуги з комплексного аналізу ґрунту, органічних та мінеральних добрив, води, рослинного матеріалу, зерна та насіння.

Культури, насіння яких реалізовує компанія: пшениця яра, озима, ячмінь ярий озимий, соя

Кожен сорт, який пропонується клієнту, вирощується в товарних посівах підприємства. До моменту використання в товарних посівах, кожен сорт проходить випробування на демо-ділянках.

У власній лабораторії підприємство перевіряє основні якісні показники насіння: маса 1000 насінин, енергія проростання та схожість, білок, клейковина

Кожен клієнт має можливість поспостерігати за тим чи іншим сортом на Днях поля, які підприємство організовує щорічно в червні та вересні на базі демо-полігонів.

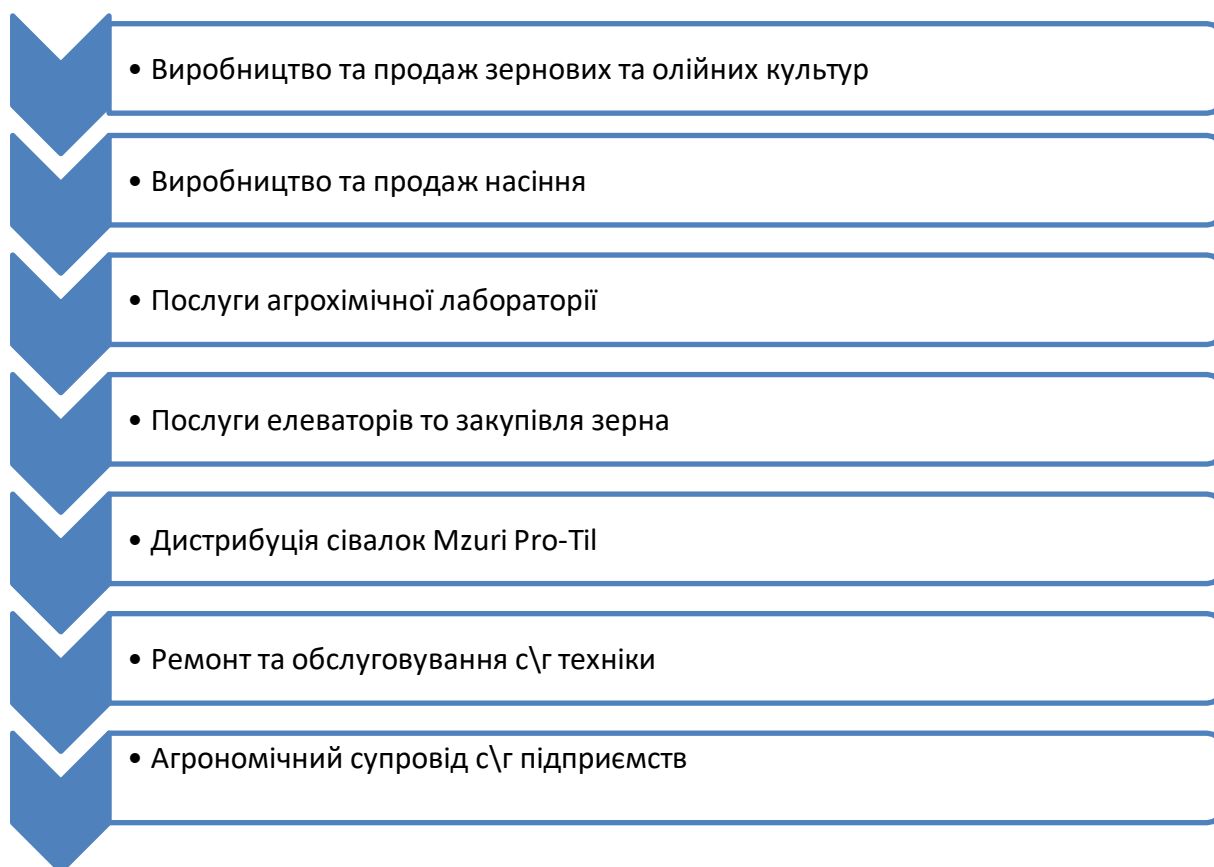


Рисунок 2.2 Напрямки діяльності ПП «Західний Буг»

Побудовано на основі: [62]

Послуги елеваторів. Елеваторні комплекси надають повний спектр послуг з приймання, доробки, зберігання, відвантаження зернових та олійних культур фермерам, сільськогосподарським підприємствам і комерційним структурам. Вони можливість приймати зерно різної якості й вологості та в подальшому довести його до експортних кондицій на рівні світових стандартів.

Ремонт та обслуговування сільськогосподарської техніки. Мобільна сервісна служба ПП «Західний Буг» забезпечує післягарантійне обслуговування та ремонт тракторів, навантажувачів, комбайнів, обприскувачів, розкидачів, сівалок: John Deere, Caterpillar, Case, New Holland, JCB, Mzuri, Amazone, Kverneland, Horsch, Monopill, Claas, Trimble та інших марок

Сервісні інженери компанії проходять навчання новітнім технологіям в галузі ремонту та обслуговування с/г техніки у офіційних дилерів на теренах України та країн Європи.

Агрономічний супровід с/г підприємств включає в себе:

- Планування оптимальної Сівозміни та формування Технологічних карт вирощування с/г культур.
- Підбір оптимально районованих сортів і гібридів. Рекомендації з обробки насіння.
- Оптимізація системи живлення рослин.
- Планування обґрунтованої економічно ефективною системи гербіцидного і фунгіцидного захисту.
- Рекомендації по оптимізації ґрунтообробітку.
- Підтримка у виборі продуктів, поточний аналіз ринку ЗЗР, мін. добрив, агрегатів ґрунтообробітку ,регулярний польовий скаутинг.
- Рекомендації з планування агрохімічного ґрунтового обстеження, листкової діагностики, аналізу насіння, фізичних властивостей ґрунту, якості води для обприскування. Оцінка і рекомендації за результатами досліджень.
- Інформаційний супровід щодо систем точного землеробства.
- В підприємстві функціонує агрономічний відділ основна мета якого забезпечення високої якості продукції при досягненні планових урожайностей. Саме тому компанія активно впроваджує системи точного землеробства.

Точне землеробство - це система управління продуктивністю сільськогосподарських культур, яка використовує комбіновані супутникові та комп'ютерні технології. Замість того, щоб орати, сіяти і вносити добрива на око, як це робилося протягом всієї історії сільського господарства, сьогодні фермери можуть точно розрахувати кількість насіння, добрив та інших ресурсів для кожної ділянки поля з точністю до метра.

Після створення точних карт полів на основі супутникових і лабораторних даних, що показують характеристики кожної ділянки, фермери можуть більш раціонально розподіляти ресурси між ділянками. Таким чином, можна уникнути надмірного використання ресурсів і підвищити продуктивність полів, які недостатньо використовувалися з точки зору внесення добрив, обробітку ґрунту та зрошення. За умови достатнього масштабу такий підхід може знизити собівартість виробництва одиниці продукції та збільшити прибуток з квадратного метра землі. Крім того, технологія відкриває нові можливості для підвищення якості продукції та зменшення впливу на навколишнє середовище в глобальному масштабі.

Компанія повністю перейшла на диференційоване внесення добрив і активно впроваджує системи диференційованого посіву. Компанія широко впроваджує системи смугового обробітку ґрунту. Ефективність сільськогосподарських операцій значною мірою залежить від типу і співвідношення культур, що вирощуються на цих землях, тобто від складу посівних площ. Розглянемо склад і структуру посівних площ ПП «Західний Буг» в табл 2.1

Таблиця 2.1

Структуру посівних площ ПП «Західний Буг»

Культура	Структура посіву основних площ						
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р. %
	га	%	га	%	га	%	
Пшениця	13 952	22,4	13 869	21,7	14 765	23,1	106
Ячмінь	3 604	6,8	2 755	4,3	3 748	5,9	104
Ріпак	6 246	10,0	6 943	10,9	4 544	7,1	73
Соя	9 585	15,4	8 656	13,56	13 600	21,3	142
Кукурудза	12 547	20,2	16 901	26,5	10 237	16,0	82
Цукровий буряк	14 934	24,0	13 829	21,9	15 625	24,5	105
Інші культури	1 338	2,2	842	1,3	1 345	2,1	101
Всього, га	62 206	100	63 795	100	63 864	100	103

Сформовано на основі: [46; 62]

За даними таблиці 2.1 ми бачимо, що структура посівних площ в ПП «Західний Буг», що залишається практично незмінною, що свідчить про продуману структуру посівних площ, що не залежить від ринку, а орієнтоване на науковий підхід та сівозміну. Найбільшу частку посівних площ займають цукрові буряки та пшениця, що у 2022 р становили 24,5 та 23,1 % відповідно.

Найбільше змінилася площа посіву сої, що у 2022р порівняно з 2020 зросла на 42% , що свідчить про затребуваність даної культури на національному та закордонних ринках.

Основним напрямом збільшення обсягів продукції землеробства є підвищення урожайності сільськогосподарських культур. Рівень урожайності відображає вплив економічних і природних умов, а також якість організаційно-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств і господарств.

Розглянемо динаміку урожайності сільськогосподарських культур підприємства у таблиці 2.2.

Переглянувши показники урожайності підприємства, ми бачимо позитивну динаміку урожайності у всіх сільськогосподарських культур, що вирощуються підприємством. Це свідчить про ефективність роботи агрономічного відділу підприємства, та наукового підходу до вирощування сільськогосподарських культур

Таблиця 2.2

Динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур ПП «Західний Буг» за 2020-2022рр

Культура	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.,%
Пшениця, т/га	9,5	8,1	8,5	89,5
Ячмінь, т/га	8,7	8,7	9,0	103,1
Ріпак, т/га	3,6	3,7	4,4	122,2
Соя, т/га	3,4	4,5		-
Кукурудз, т/га	6,7	9,6	9,7	145,8
Цукровий буряк, т/га	48,7	61,3	61,5	126,3

Сформовано на основі: [46; 62]

Підприємство уже давно використовує систему точного землеробства, що включає в себе детальне вивчення ґрунтів, та складання персоналізованої карти поля, завдяки власній агролабораторії, підприємство провадить дослідження своїх полів, на основі якого впроваджується система диференційного посіву та диференційного внесення добрив, що сприятливо впливає на урожайність культур. Також підприємство активно залучає нові технології обробітку ґрунту(стрип тілл), а також високоефективну техніку, що в свою чергу сприяє зменшенню використання паливно-мастильних матеріалів на 1 га, що понижує негативний вплив на екологічне середовище, та зменшує , та позитивно впливає на якість ґрунту.

Фінансово-економічний аналіз зосереджується на оцінці фінансового стану, стану фінансових показників та ефективність бізнесу. Він дає можливість визначати тенденції та обмеження у фінансовому розвитку та диверсифікації корпоративної фінансової політики. Основні фінансові показники ПП «Західний Біг». Представлені в таблиці. 2.3.

Отже,чи бачимо, що впродовж досліджуваного період 2018-2020рр чистий дохід підприємства має тенденцію до зростання в середньому на 25% щороку .

Рентабельність - це відносний показник ефективності роботи підприємства. У загальній формі він обчислюється як відношення прибутку до витрат (рисунок 2.3).

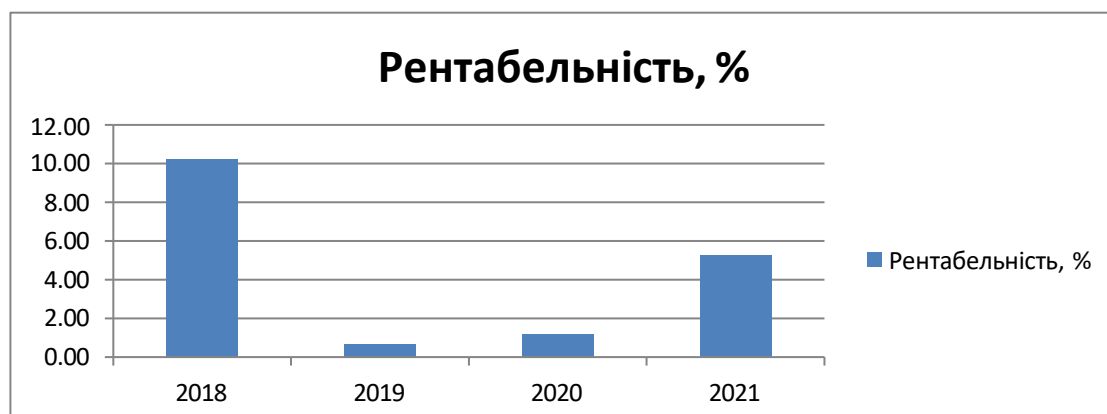


Рисунок.2.3 Динаміки рентабельності ПП «Західний Буг»
Побудовано на основі: [46; 62]

Рентабельність протягом 2018-2020 років характеризується незначними коливаннями, однак у 2018 році вона набуває найбільшого значення 10,2 % , що є практично в 2 рази більшим ніж в 2020 році.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансово-економічних показників роботи ПП
«Західний Буг» за 2018-2021 роки

Показники	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід, тис. грн.	1 454 556	1 807 772	2 218 986	2 902 879
Темп росту відносно 2018 року, %	-	124,3	152,6	199,6
Темп росту відносно попереднього року, %	-	124,3	122,7	130,8
Валовий прибуток, тис.грн.	134 624	12 149	25 606	145 346
Темп росту відносно 2018 року, %	-	9,0	19,0	108,0
Темп росту відносно попереднього року, %	-	9,0	210,8	567,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1 319 932	1 795 623	2 193 380	2 757 533
Темп росту відносно 2018 року, %	-	136,0	166,2	208,9
Темп росту відносно попереднього року, %	-	136,0	122,2	125,7
Витрати на збут, тис.грн.	2 913	26 381	36 080	42 918
Темп росту відносно 2018 року, %	-	905,6	1238,6	1473,3
Темп росту відносно попереднього року, %	-	905,6	136,8	119,0
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	422 169	76 371	775 423	1 271 191
Темп росту відносно 2018 року, %	-	18,1	183,7	301,1
Темп росту відносно попереднього року, %	-	18,1	1015,3	163,9
Рентабельність, %	10,20	0,68	1,17	5,27
Темп росту відносно 2018 року, %	-	6,6	11,4	51,7
Темп росту відносно попереднього року, %	-	6,6	172,5	451,5

Сформовано на основі: [46; 62]

Проведемо розрахунок показників ліквідності ПП «Західний Буг» за досліджуваний період 2019-2021рр. (таблиця 2.4). Динаміку показників

ліквідності ПП «Західний Буг» за звітний період 2019-2021рр. показано на рисунку 2.4

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ПП «Західний Буг» за звітний період 2019-2021рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+\-) 2021 р, до 2019 р.
Коефіцієнт покриття	2,4314	1,9707	2,6450	0,6743
коефіцієнт швидкої ліквідності	1,4939	0,9727	0,9547	-0,0180
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0394	0,1112	0,0408	-0,0704

Сформовано на основі: [46; 62]

Згідно проведеного аналізу показників ліквідності ПП «Західний Буг» за звітний період 2019-2021рр. можна зробити наступні висновки: коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) на початок періоду 2021 року склав 1,9707 і на кінець 2,6450, це свідчить про те, що обігових коштів достатньо для погашення боргів протягом року, на кінець періоду підприємство своєчасно ліквідує борги, у порівнянні з минулими роками.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на початок періоду 2021 року становить 0,9707 і на кінець 0,9547 тобто на одиницю термінових боргів припадає 0,9707 і 0,9547 одиниць найбільш ліквідних активів, це значення не відповідає нормативу 0,7-0,8.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на початок періоду 2021р. склав 0,1112 і на кінець 0,0408, отримані показники відповідають нормативним значенням, тобто, підприємство готове негайно ліквідувати короткострокову заборгованість за товари, роботи, послуги.(рис2.4)

Таким чином, ПП «Західний Буг» за звітний період 2019-2021рр.є достатньо ліквідним, воно може своєчасно ліквідувати борги, розрахуватися з кредиторами протягом одного року, може негайно ліквідувати швидко і короткострокову заборгованість.

Оцінку фінансової стійкості підприємства доцільно здійснювати на основі комплексу показників платоспроможності.

Платоспроможність - здатність підприємства платити по своїм, зовнішнім зобов'язанням.

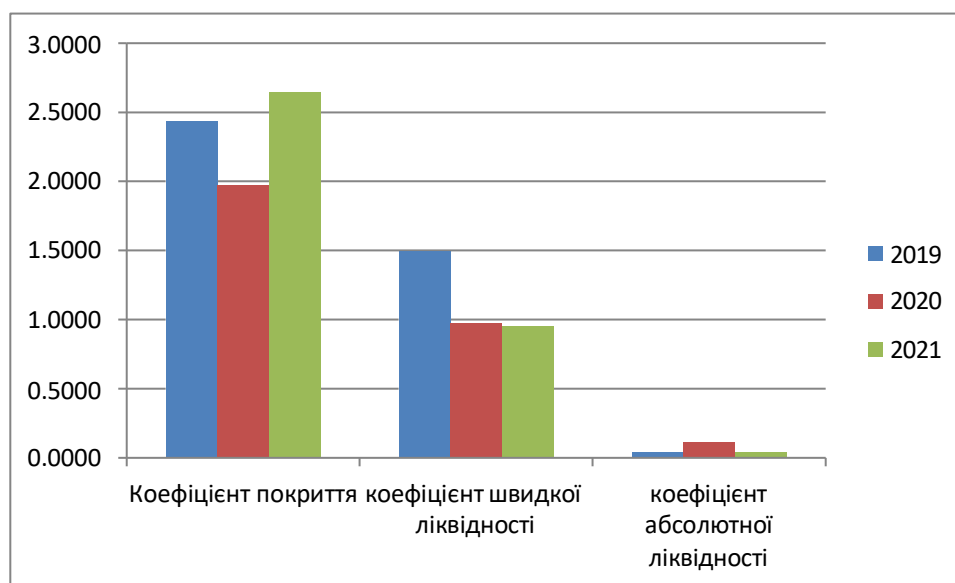


Рисунок. 2.4 Динаміка показників ліквідності ПП «Західний Буг» за звітний період 2019-2021рр.

Сформовано на основі: [46; 62]

Платоспроможність характеризується наявністю у суб'єкта господарювання поточних активів, достатніх для погашення його зобов'язань протягом одного року. Іншими словами, це здатність підприємства виконувати свої короткострокові та довгострокові зобов'язання за рахунок власних активів.

Платоспроможність визначається як наявність у суб'єкта господарювання ліквідних активів, достатніх для погашення його зобов'язань протягом одного року. Іншими словами, платоспроможність - це здатність підприємства виконувати свої короткострокові та довгострокові зобов'язання за рахунок власних активів.

Коефіцієнт платоспроможності вимірює рівень фінансового ризику підприємства, тобто ймовірність неплатоспроможності. Як правило, підприємство вважається платоспроможним, якщо його загальні активи перевищують загальні зобов'язання. Основними показниками, що використовуються для оцінки платоспроможності підприємства, є

- Коефіцієнт платоспроможності - цей показник може зростати або падати. Ця зміна залежить від джерел фінансування, які підприємства формують для розширення своєї діяльності. Співвідношення різних видів коштів (власних або позикових), що використовуються як джерела фінансування, є показником фінансової стійкості підприємства та його здатності використовувати власні кошти для розвитку;

- Коефіцієнт автономії - показник, що відображає відношення власних коштів, які використовуються для статутної діяльності, до загальної суми активів підприємства. Нижня (нормативна) межа коефіцієнта автономії - не менше 0,5. Значення цього показника свідчить про те, що зобов'язання підприємства повністю фінансуються за рахунок власних активів. Збільшення коефіцієнта автономії сприяє фінансовій незалежності компанії та гарантує погашення боргів. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим кращий фінансовий стан підприємства;

- Коефіцієнт фінансової стійкості - показник, що характеризує співвідношення між власними та позиковими коштами компанії (скільки позикових коштів компанія залучила на кожен 1 гривню власних коштів, вкладених в активи). Якщо цей коефіцієнт більший за 1, то власний капітал перевищує позикові кошти, що свідчить про те, що фінансовий стан компанії є стабільним і відносно незалежним від зовнішнього фінансування;

- Коефіцієнт маневреності власного капіталу - це показник, який відображає рівень забезпеченості компанії власними джерелами капіталу для формування оборотного капіталу. Він показує, що існує багато джерел формування власного капіталу. Якщо коефіцієнт автономії перевищує 0,1, така ситуація вважається нормальною. Це означає, що оборотний капітал компанії фінансується за рахунок власних та прирівняних до них джерел. Збільшення коефіцієнта свідчить про надлишок оборотних активів, а зменшення - про їх нестачу. В обох випадках фінансовий стан підприємства є нестабільним [2; 43].

Проведемо розрахунок показників платоспроможності ПП «Західний Буг» за звітний період 2019-2021рр(табл.2.5)

Таблиця 2.5

Показники платоспроможності ПП «Західний Буг» за звітний період 2019-2021рр

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт автономії	0,5550	0,5065	0,5143
Коефіцієнт платоспроможності	1,2473	1,0265	1,0587
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7878	0,7436	0,8000
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,5472	0,4913	0,4728
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,5887	0,4926	0,6219

Сформовано на основі: [46; 62]

Згідно показників платоспроможності ПП «Західний Буг» за період 2019-2021рр можна зробити такі висновки: коефіцієнт платоспроможності за звітні періоди 2019 та 2020 року мав тенденцію зменшення, що означає нестачу власних коштів підприємства на самостійний розвиток, проте 2021 року цей показник зменшився, стабільну фінансову стійкість та можливість розвитку підприємства без залучення додаткових джерел фінансування

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами в період 2019-2021рр. був вищим нормативного значення 0,01, що характеризує високий рівень забезпеченості ПП «Західний Буг» власними джерелами формування оборотних активів.

Коефіцієнт автономії за період був рівним або вищим за нормативне значення 0,5, це означає, що всі зобов'язання підприємства можуть бути покриті власними активами.

На короткострокову ліквідність та платоспроможність компанії впливає її прибутковість. Розглянемо прибутковість як аспект ефективності діяльності компанії. Прибутковість - це якісний і кількісний показник ефективності будь-якого бізнесу. Серед показників ефективності

діяльності компанії важливе місце в ринковому середовищі посідає показник ефективності використання капіталу, який відображає рух капіталу та швидкість його повернення (прискорення чи уповільнення). У світовій практиці рентабельність (норма прибутку) широко використовується як загальноприйнятий показник для вимірювання ефективності використання капіталу.

Показники рентабельності можна розділити на кілька груп [77]:

- Вартісні показники (рентабельність продукції, рентабельність операційної діяльності, рентабельність інвестиційної діяльності та окремих інвестиційних проектів, рентабельність поточної діяльності);

- Показники рентабельності продажів (валова та чиста рентабельність);

- Ресурсні показники (наприклад, рентабельність активів або загальна рентабельність, рентабельність оборотного капіталу, рентабельність основних засобів, рентабельність оборотного капіталу, рентабельність власного капіталу).

На сьогоднішній день не існує загальноприйнятого показника ефективності капіталу для розрахунку рентабельності. У чисельнику формули може бути операційний або чистий прибуток, а в знаменнику - середнє значення загального капіталу (загальних активів), основного капіталу (довгострокових активів) та оборотного капіталу (поточних активів). Дані пасиву балансу також можуть бути використані для розрахунку рентабельності.

Отже, можна знайти рентабельність загального, власного капіталу, власного капіталу та постійного капіталу. Вибір бази для розрахунку показників рентабельності залежить від цілей аналізу. Всі показники розраховуються на основі балансового прибутку, прибутку від реалізації продукції, чистого прибутку. До основних показників рентабельності, які використовуються для аналізу фінансового стану підприємства, належать: коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт рентабельності власного

капіталу, коефіцієнт рентабельності. Проведемо розрахунок показників рентабельності ПП «Західний Буг» за 2019-2021рр (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності ПП «Західний Буг» за 2019-2021рр

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
рентабельність капіталу	0,034169	0,108002	0,242052
рентабельність власного капіталу	0,052854	0,204348	0,473578
Рентабельність реалізованої продукції	0,006766	0,011674	0,052709
рентабельність продажу	0,050283	0,170682	0,392002
рентабельність господарської діяльності	0,042525	0,135885	0,362057

Сформовано на основі: [46; 62]

За даними таблиці ми бачимо, що коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції, рентабельності продажу та рентабельності господарської діяльності, за досліджуваний період мають тенденцію до зростання, що свідчить про покращення здійснення господарської діяльності, покращення виробництва та реалізації продукції, що в свою чергу призводить до скорочення собівартості продукції та збільшення прибутку за одиницю реалізованої продукції.

Майновий стан — одна з характеристик фінансового стану підприємства, яка використовується для оцінки складу, структури та динаміки майна та джерел формування капіталу. У таблиці 2.7 наведено один із варіантів побудови спрощеного аналітичного балансу

Коефіцієнт зносу основних засобів, за досліджуваний період, має тенденцію до зростання, а коефіцієнт придатності основних засобів має тенденцію до зменшення, що свідчить про поступовий знос основних засобів та втрату ними придатності до експлуатації, та виконання своїх функцій.

Ми бачимо що коефіцієнт оновлення за останній рік зріс на 0,2386 що є досить значним результатом, компанія поступово оновлює свої основні засоби, що допомагає ефективніше виробляти продукцію.

Коефіцієнт мобільності за 2020-2021 рік зріс на 0,1015, що є позитивним показником, і свідчить про те що основні засоби підприємства стають все більш незалежними та не прив'язаними до якогось місця, що є дуже позитивним показником для сільськогосподарського підприємства.

Таблиця 2.7

Динаміка показників майнового стану підприємства ПП «Західний Буг» за 2019-2021рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Сума господарських коштів, що їх підприємство має у розпорядженні	3180599	3832999	5569404
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,2406	0,2541	0,2711
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,7594	0,7459	0,7289
Коефіцієнт оновлення	0,1090	0,1021	0,3407
Коефіцієнт вибуття	0,6866	0,0218	0,0213
Частка основних засобів в активах	0,4699	0,4798	0,4650
Коефіцієнт мобільності активів	1,0654	1,0211	1,1226

Сформовано на основі: [46; 62]

2.2. Характеристика конкурентного середовища підприємства.

Сільське господарство України – важлива складова вітчизняного господарського комплексу. Тенденції та перспективи розвитку галузі визначаються загальним станом національної економіки, на яку, у свою чергу, значною мірою позначається динаміка основних показників аграрної діяльності.

На сьогодні сільське господарство займає частку у 17,0% у структурі валової доданої вартості України і є дугою за величиною галуззю, яка наповнює державний бюджет країни (рис.2.5)

Основними суб'єктами в аграрному секторі є фермерські господарства, сільськогосподарські підприємства, агрохолдинги та ТНК. Наша країна не користується перевагами ТНК у світовій торгівлі. Згідно з методологією Державної служби статистики України, сільськогосподарські підприємства - це юридичні особи, що здійснюють діяльність у сільському господарстві. Найбільш поширеними формами

господарювання є приватні підприємства, кооперативи, фермерські господарства та державні підприємства.



Рисунок 2.5. Структура валової доданої вартості у III кварталі 2021 року, %

Побудовано на основі: [27]

Існують різні організаційно-правові форми підприємств у сільському господарстві, включаючи корпоративні підприємства, фермерські господарства та особисті селянські господарства.

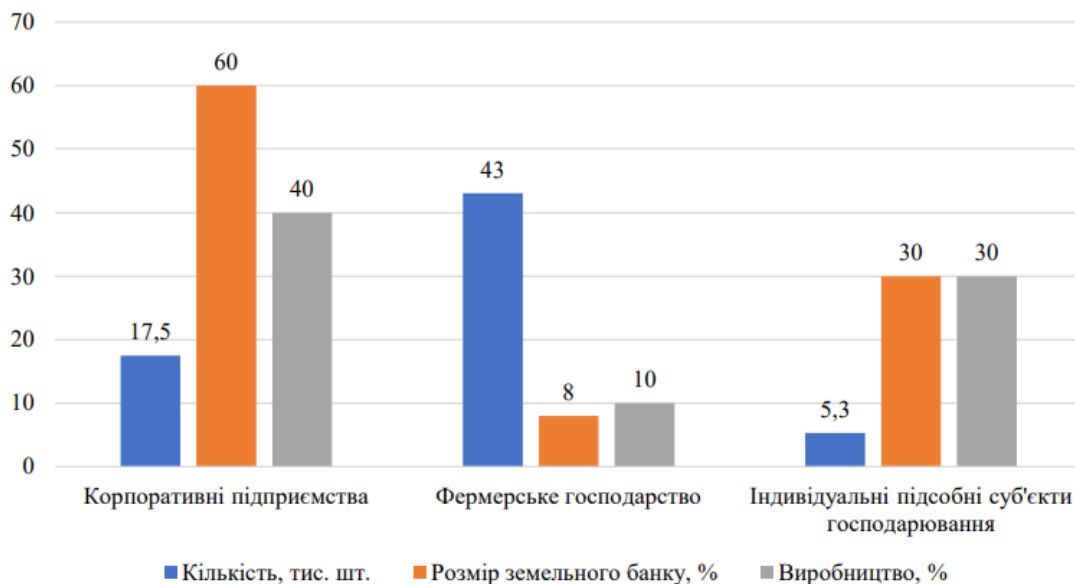


Рисунок 2.6. Характеристика сільськогосподарських підприємств України за видами у 2021 році

Побудовано на основі: [27]

Заступник директора Національного наукового центру "Інститут аграрної економіки" стверджує, що з початку повномасштабного

вторгнення прями збитки, завдані аграрній інфраструктурі та її активам, вже перевищили 6 мільярдів доларів США. Крім того, очікується, що війна спричинить додаткові економічні збитки аграрному сектору у 2023 році на загальну суму близько 22 мільярдів доларів США.

Прибутки в сільському господарстві та суміжних галузях можуть скоротитися на 10-30%. Сільськогосподарський сектор залежить від низки міжнародних політичних, економічних та інших змінних. Крім того, індекс капітальних інвестицій значно знизився (до 54,6% у 2019 році порівняно з 2020 роком), а лізингова активність сільськогосподарських підприємств суттєво зменшилася у 2019-2020 роках (Таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Базові показники результативності діяльності підприємств аграрного сектору (2018-2022 роки)

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Рівень рентабельності усієї діяльності аграрних підприємств, %	14,2	16,6	13,9	36,4	34,5
Індекс с/г продукції підприємств (у % до попереднього року, у постійних цінах)	112,0	102,7	88,0	122,3	100,9
Сукупний індекс витрат на виробництво с/г продукції (у % до попереднього року, у фактичних цінах)	114,0	99,4	100,6	140,9	100,4
Індекс с/г продукції реалізованої підприємствами (у % до попереднього року)	109,3	92,4	119,2	136,0	106,1
Індекс інфляції (у % до попереднього року)	109,8	104,1	105,0	110,0	103,1
Індекс капітальних інвестицій* (у % до попереднього року)	108,4	90,4	54,6	123,5	110,0
*для: "Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг"					

Сформовано на основі: [27]

Такі результати стали, зокрема, наслідком пандемії COVID-19, з коротким "стрибком" у бік покращення лише у 2021 році, що спостерігався на основі рекордного врожаю зернових та інших культур у 2019 році - 122,3% (значення індексу у 2020 році становило 88, порівняно зі значенням

індексу у 2019 році - 102,7). Високий рівень Індексу відновлення виробництва сільськогосподарської продукції сільськогосподарських підприємств, який у 2021 році досяг рекордного значення, зокрема, зумовив рекордні значення доходу від реалізації та чистого прибутку у 2021 році

Останніми роками спостерігаються позитивні тенденції у ціноутворенні. Так, у 2021 році індекс цін на аграрну продукцію, реалізовану підприємствами, зріс на 136% порівняно з попереднім роком (119,2% у 2020 році та 92,4% у 2019 році), що перевищило рівень інфляції (110%) та дало можливість збільшити реальні доходи сільськогосподарських підприємств. При цьому були створені резерви для майбутніх капітальних інвестицій, модернізації обладнання та впровадження передових технологій в аграрному секторі. Натомість прибуток, отриманий сільськогосподарськими підприємствами у 2021 році, фактично був використаний на "оранку" та на весняну посівну (в районах, де це було можливо, оскільки закінчення бойових дій дозволило збільшити посівні площі). На тих територіях, де це було можливо, бойові дії скоротили посівні площі на 21%, фактично замороживши ринок сільськогосподарських товарів у першій половині 2022 року.

До 2023 року доходи від сільського господарства та суміжних галузей, за прогнозами, знизяться до рівня нижче 2019 року. На це є кілька причин, і всі вони пов'язані з військовою агресією. Внаслідок окупації регіонів (Запорізька, Херсонська, Луганська, Донецька області та Автономна Республіка Крим) було знищено або заміновано сільськогосподарську техніку та посівні площі, що призвело до втрати врожаю та унеможливило його вирощування. Окупаційні війська також викрали всю наявну сільськогосподарську продукцію.

SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших методів оцінки фінансової стійкості підприємства. Цей метод дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з діяльністю компанії

(Таблиця 2.9). Згідно з SWOT-аналізом, у компанії є значні можливості для подальшого розвитку та розширення сільськогосподарського виробництва. Наприклад, вона може краще використовувати наявні родючі чорноземи, залучити потенційних клієнтів та отримати доступ до ринкових каналів збуту. Незважаючи на успіхи сільськогосподарського виробництва, існують певні проблеми, які роблять сектор вразливим. Серед них - зростання інфляції, використання застарілої техніки, високі виробничі витрати та накладні витрати, а також нестабільна врожайність.

Таблиця 2.9

SWOT – аналіз аграрних підприємств України

Сильні сторони (strengths):	Слабкі сторони (weaknesses):
1. Сприятливі природні умови, наявність родючих чорноземів.	1. Зростання темпів інфляції.
2. Високий та стабільний попит на сільськогосподарську продукцію.	2. Висока собівартість та витрати сільськогосподарського виробництва.
3. Постійні канали реалізації.	3. Велика кількість застарілого устаткування.
4. Близькість до каналів збуту.	4. Нестійка врожайність.
5. Сегментація ринку	5. Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва.
Можливості (opportunities):	Загрози (threats):
1. Підвищення політичної підтримки сільськогосподарських виробників.	1. Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних компаній на світовому ринку.
2. Збільшення рівня інноваційної діяльності.	2. Недосконала податкова система та зміни у системі електронного адміністрування ПДВ для сільськогосподарського бізнесу.
3. Підвищення професійності кадрів.	3. Нестабільність фінансово-економічної ситуації в державі.
4. Можливість залучення іноземних інвестицій.	4. Зростання цін на насіння, добрива, ЗЗР, палива тощо.
5. Заходи, щодо покращення стану земель (розпушення, меліорація, тощо)	5. Ризик витрат елеваторних потужностей через військові атаки.

Сформовано на основі: [1; 7; 13; 19; 29; 42; 16]

Загрози для галузі пов'язані з нестабільністю фінансово-економічної ситуації в державі, підвищенням цін на ресурси виробничого призначення,

ризиком втрати елеваторних потужностей та устаткування через постійні ракетні обстріли тощо.

Важливо розуміти наявні сильні та слабкі сторони, а також загрози, щоб визначити можливості для розвитку та впровадити ефективну систему стратегічного управління підприємством. Уміле управління безпекою є ключовим, особливо в умовах воєнного стану, тому що воно допоможе приймати своєчасні рішення щодо стратегії розвитку та реалізації дій, які зменшать негативний вплив факторів небезпеки або навіть перетворять його на нові можливості.

До основних проблем аграріїв у 2022-2023 роках належать [2; 23; 37; 50]:

- окуповано населені пункти та недоступний доступ до господарств (2653 од. – кількість суб'єктів господарювання АПК, які зазнали збитків);

- Плинність робочої сили (мобілізація, добровільний набір і переміщення – хоча для аграрного сектора, як ключової галузі, утримання працівників допускається, тому частка мобілізованих трактористів і комбайнерів незначна).

- Пошкодження майна (пошкодження майна: обладнання, складів, ангарів, ліфтів).

- Логістичні перешкоди (зруйнована інфраструктура).

- Паливна криза (збільшення витрат на енергію, недостатня кількість).

- «Блокада порту» – це питання, яке з початку війни «на маргінелі», а вихід РФ з «Продовольчої угоди» створить невизначеність для українських агровиробників.

- Розмінування полів – перевірка земельних берегів на наявність мін або снарядів також потребує часу, а на деяких ділянках польові роботи можуть бути обмежені через ці проблеми (приблизно 1 млн. га потрібно оглянути).

- нереалізоване зерно – агрохолдинги є менш гнучкими до змін в макросередовищі, ніж фермера, адже їм масштаби виробництва потребують змін у всіх складових і переорієнтації на стратегію зниження собівартості та впровадження елементів диференційованого землеробства);

- енергетична криза – осінні обстріли території України привезли до пошуку альтернативних джерел енергії для продовження повноцінного 130 виробничого циклу.

- екоцид українських земель (забруднення найродючіших ґрунтів, руйнація Каховського водосховища, втрата 1,9 млн га – ріллі та 9 тис. га – багаторічних насаджень).

2.3. Оцінка конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку.

ПП «Західний Буг» є одним з найбільших виробників та експортерів зернових та олійних культур у Західній Україні.

Основними експортерами зернових та олійних культур є: Австрія, Німеччина, Вірменія та інші європейські країни. Цукровий буряк в основному реалізується ТЗОВ «Радехівський цукор».

Земельний банк компанії охоплює понад 65 000 га у Львівській, Тернопільській, Чернівецькій та Волинській областях.

Компанія була заснована на базі Радехівського цукрового заводу. У 1990-х роках, коли почався розпад колгоспів, найпотужніший цукровий завод Західної України зіткнувся з сировинними проблемами. Спочатку власники намагалися фінансувати господарства, що вирощували цукровий буряк, але це не було успішним. Вони взяли повний контроль над господарством і об'єднали його під назвою «Західний Буг» у 2003 році.

2003 - ПП «Західний Буг» розпочало свою діяльність на 2 000 га землі.

2011 - Відкрито Агрохімічний науково-дослідний інститут, де агрономи та аналітики розробили систему живлення рослин.

2012 - Введено в експлуатацію три елеватори у Бродівському, Буському та Сокальському районах, які зберігають 51 000 тонн зерна.

2013 - Введено в експлуатацію сучасний насінневий завод у м. Броди потужністю 200 тонн насіння зернових культур на добу.

2014 - ПП «Західний Буг» отримує статус елітного насіннєвого господарства.

2015 - Введено в експлуатацію першу лінію силосного зберігання посівного матеріалу на елеваторі в м. Броди.

2017 - На Сокальському елеваторі введено в експлуатацію два зерносховища потужністю 20 000 тонн з інвестицією 20 млн грн.

2018 - відкрито елеваторний комплекс у м. Броди на Львівщині, що збільшило потужність на 8 000 тонн.

2019 - «Західний Буг» придбав компанії «Хрещатик-Агро» (Кострицівка, Чернівецька область) та «АгроДружба Євишовіце Україна» (Сімківці, Тернопільська область), які входять до складу AgroGeneration.

«Західний Буг» придбав «Гаї Галичини», збільшивши свій земельний банк у Львівській області на 1,7 000 га до 52,7 000 га.

Група відкрила нові філії в Тернопільській області з 6,5 тис. га і в Чернівецькій області з 7,5 тис. га.

Наприкінці року було придбано елеватор на 18 000 тонн у Ходорові, що збільшило потужності зі зберігання зерна до 108 000 тонн.

2020 - У червні АМКУ надав компанії «Західний Буг» дозвіл на придбання компанії «Агро-Ран» (Варяз, Львів).

2021 - АМКУ надав дозвіл компанії «Західний Буг» на придбання частки в статутному капіталі компанії «Стійкі Городиловичі» (с. Урвівок, Львівська область), що належить компанії «Агроміно».

Група придбала три зерносушарки Bonfanti та зерномийну машину BSX-300, а також інвестувала понад 100 мільйонів гривень у реконструкцію елеваторного комплексу. Компанія підвищила

продуктивність транспортного обладнання та ліквідувала черги елеваторних вагонів.

Модернізовано бункери філій Сокальський елеватор, Буський елеватор та Ходорівський елеватор.

2022 - компанія «Західний Буг» планує відкрити завод з виробництва борошна та макаронних виробів у м. Збаражі Тернопільської області.

Навесні цього року Сокальський елеватор завершив проект модернізації програмного забезпечення та системи SCADA.

Одночасна потужність зберігання всіх елеваторів ПП "Західний Буг" становить 135 000 тонн.

Сокальський елеватор розташований у с. Ювілейне Червоноградського району.

Сокальський елеватор складається з кількох частин: перша - це польська частина, побудована у 1936 році, потужністю 1 800 тонн. Друга - підлоговий склад загальною місткістю 28 000 тонн. Третя черга елеватора - металевий силос місткістю 20 000 тонн - була введена в експлуатацію у 2017 році. 2021 рік. Модернізація Сокальського елеватора включає встановлення нової італійської зерносушарки, робочих силосів та нового плоского металевого силосу від Jugellevator.

Загальна потужність зберігання Сокальського елеватора становить 50 000 тонн. Продуктивність елеватора становить три оберти на рік і може обробляти 120 000 тонн.

Сокальський елеватор є першим елеватором в елеваторному парку Холдингу, повністю переведеним на новітнє програмне забезпечення.

Буський елеватор розташований у с. Красне Золочівського району.

Це колишній Буський комбикормовий завод. Буський елеватор має потужність зберігання 79 000 тонн і може виробляти комбикорми з давальницької сировини.

Бродівський елеватор розташований у місті Броди Золочівського району Львівської області. Бродівський елеватор розділений на дві частини,

одна з яких призначена для зберігання зерна, а інша використовується як насіннєвий цех. Бродівський елеватор виробляє насіння з власного насіннєвого фонду, приймає насіння від клієнтів та надає послуги з насінництва.

Процеси очищення, калібрування та обробки насіння здійснюються з використанням найсучаснішого німецького обладнання:

Сепаратор Petkus U15 Грубе (первинне) та тонке (вторинне) очищення для забезпечення видалення рослинних решток, дрібних зерен та насіння бур'янів.

Willy Niklas 14 Точне дозування та рівномірне внесення протруйників.

Trier Petkus TA-01/12 Видалення довгих і коротких домішок з насіння

Пневматична сівалка Petkus KD 400 Відокремлює насіння з високою питомою вагою для кращих посівних якостей.

Ходорівський елеватор розташований у Ходорові Стрийського району Львівської області та був придбаний компанією у 2019 році. Загальна потужність зберігання цього елеватора становить 21 000 тонн.

Збаразький елеватор розташований у м. Збараж Тернопільської області; перша черга Збаразького елеватора була введена в експлуатацію у вересні 2023 року з потужністю зберігання 20 000 тонн.

"Збаразький елеватор буде використовуватися як для зберігання власної зернової продукції, так і для подальшої переробки на борошномельному заводі та макаронній фабриці, що будуються. Першу чергу заводу потужністю 150 тонн на добу планується ввести в експлуатацію у 2024 році.

ПП «Західний Буг» - компанія, яка відповідально підходить до виробничого процесу. Вона використовує науковий підхід до виробництва, впроваджує новітні технології виробництва, співпрацює та обмінюється досвідом з іншими національними та міжнародними агробізнесами.

Оскільки основним засобом виробництва компанії є земля, компанія вкладає багато зусиль у дослідження ґрунтів на своїх полях. Це робиться для того, щоб покращити якість ґрунту та підвищити врожайність і якість сільськогосподарських культур у майбутньому,

Одним з важливих напрямків досліджень компанії є оцінка ефективності біопрепаратів та зменшення використання пестицидів.

Враховуючи реалії сьогодення, виробникам необхідно максимально використовувати генетичний потенціал сортів та гібридів. Тільки так вони зможуть компенсувати коливання цін на продукцію та отримати бажаний прибуток.

Однак на шляху до максимізації біологічного потенціалу сортів стоять як біотичні, так і абіотичні фактори. Слід звернути увагу на абіотичні фактори, тобто на вірусологічний статус рослин та насіннєвий матеріал. Зрештою, тиск фітопатогенних грибів і бактерій впливає на формування якісних і кількісних показників зерна і залежить від умов навколишнього середовища. Наявність грибкових та бактеріальних інфекцій у насінні можна частково усунути за допомогою правильно підбраного протруювання насіння.

Однак наявність вірусів у насінні є останньою перешкодою для досягнення максимального врожаю, особливо в роки з екстремальними абіотичними факторами.

Тому наш насіннєвий бізнес підтримується факультетом вірусології Київського державного університету імені Тараса Шевченка (професор, доктор біологічних наук Л. Міщенко, кандидат біологічних наук А. (Дуніч) проводить дослідження: «Проведення науково-технічних випробувань на наявність вірусів у рослинному та насіннєвому матеріалі сої методом імуноферментного аналізу (РДН 22Н036-01)».

Метою цих досліджень є виявлення безвірусних типів ключових сортів сої для подальшого розмноження в господарствах, що

гарантуватиме компанії та її клієнтам можливість реалізувати повний генетичний потенціал нових інтенсивних сортів сої.

ПП «Західний Буг» вважає, що справжній успіх полягає не тільки в досягненні власних цілей, але й у тому, як він сприяє розвитку та підтримці громад, в яких працює. У селі Потриця ПП «Західний Буг» виділило спонсорську допомогу на придбання нових столів для старшої та молодшої групи Потрицького дитячого садочка. –

У селі Станятин придбано спортивний інвентар I-III ступенів для проведення уроків фізкультури у 5-6 класах Станятинської ЗОШ I-III ступенів. У селі Станянів Бішівське відділення Західно-Бузького товариства фізичної культури надало допомогу в облаштуванні кабінету катерікалу.

У селі Миколаїв Миколаївський сільський осередок Західно-Бузького товариства фізичної культури активно допомагав у покращенні спортивних навичок дітей молодшого шкільного віку та утриманні спортивних майданчиків.

Для збереження доріг у населеному пункті "Західний Буг" щороку інвестує значну суму коштів у будівництво та ремонт міжгосподарських доріг. Цими дорогами сільськогосподарські підприємства об'їжджають населені пункти при транспортуванні врожаю. Цього року компанія вже побудувала щонайменше 32 км міжгосподарських доріг. Станом на кінець липня 2023 року на ці цілі було виділено близько 37,2 млн грн.

ПП "Західний Буг" цінує своїх орендодавців і робить все можливе для покращення комунікації з ними.

Приєднавшись до цього чат-боту, орендодавці отримують інформацію про:

- своїх земельних ділянок, переданих в оренду ПП «Західний Буг»;
- розміру орендної плати за поточний рік;
- отриманої орендної плати за поточний рік з кількістю та вартістю отриманої продукції;

- залишку невиплаченої орендної плати;
 - можливості пере підписання договорів оренди землі та отримання «бонусу»;
 - контактних даних наших співробітників до яких звертатися з питань оренди землі;
 - адреси та дні прийому на підрозділі.
- У чат-боті також можна додавати земельні ділянки своїх батьків та близьких родичів (знаючи їх особисті дані).

Розділ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах глобалізації економіки, обмеженості ресурсів, посилення конкуренції та прискореного впровадження технологічних інновацій сільськогосподарські підприємства повинні мати можливість швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Запорукою успішного виробництва продукції є максимально ефективне використання наявного ресурсного потенціалу [60].

Наука і практика мають цілу низку методичних інструментів, які можуть допомогти покращити функціонування суб'єктів господарювання. Одним з інструментів, що забезпечує ефективний розвиток та стійкі конкурентні переваги, є стратегія. Стратегія - це комплексна модель, яка охоплює всі процеси діяльності підприємства. Використання керівництвом сільськогосподарських підприємств сучасних методів розробки стратегії є запорукою успішної та ефективної реалізації стратегії та підвищення конкурентних переваг підприємства в ринковому середовищі.

Конкурентна стратегія - це план дій підприємства, орієнтований на досягнення стратегічних цілей і стійких конкурентних переваг, який перебуває в процесі постійного вдосконалення і здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі для задоволення потреб споживачів і власного зростання [18].

В умовах динамічного розвитку економіки керівництву сільськогосподарських підприємств стає все складніше отримувати конкурентні переваги лише за рахунок ефективного фінансового менеджменту та адекватного рівня інвестицій в матеріальні активи. Стратегія є довгостроковим напрямком діяльності підприємства і

спрямовує його зусилля на досягнення більш високих показників порівняно з конкурентами.

Сучасне економічне середовище вимагає використання високо методологічного підходу до формулювання стратегії. Стратегії повинні враховувати всі сфери діяльності компанії, всі сектори і всі процеси. Працівники підприємства також повинні брати участь у формулюванні стратегії, тобто має бути запроваджено партисипативне управління, що в кінцевому підсумку сприятиме кращій реалізації стратегії.

При формуванні ефективної конкурентної стратегії підприємства слід враховувати наступні фактори [14; 32; 68] :

1. природно-ресурсні фактори: природно-географічні зони, якість агробіотопографії, вміст гумусу в ґрунті, агротехнічні характеристики тощо;

2. виробничі фактори: якість і вартість сировини, трудові ресурси, фінансове забезпечення, основні фонди тощо;

3. інноваційно-технологічні фактори: сортова база, системи захисту рослин, маркетингові та логістичні технології, економічні методи управління тощо;

4. організаційні фактори: управлінські маркетингові структури, моніторингові системи аналізу ринкової кон'юнктури, інформаційна, нормативно-правова та статистична база, контроль якості та екологічної безпеки продукції, маркетинг (в т.ч. екологічний та соціальний), виробнича та ринкова інфраструктура управління знаннями та ін.;

5. економічні фактори: оподаткування, механізми фінансування та кредитування, інвестиційна та інноваційна діяльність, економічна (фінансова) відповідальність, ціноутворення, що враховує соціальні та екологічні параметри виробництва, схеми страхування продукції, механізми стимулювання ефективного використання ресурсів компанії.

Стратегія охоплює всі аспекти діяльності компанії та всіх працівників і спрямована на її прогресивний розвиток та досягнення

високих результатів. Процес формулювання стратегії починається тоді, коли компанія усвідомлює, що вона повинна робити щось краще, ніж її конкуренти, щоб створити для себе перевагу над ними.

При формулюванні та реалізації стратегії завжди потрібно враховувати сучасні тенденції, що вимагає своєчасного коригування та про активного підходу. З часом стратегії доповнюються і набувають нових якісних значень.

Розробка корпоративних стратегій повинна базуватися на наступних принципах [5; 32; 60; 75]:

1. орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як суб'єкта господарювання та економічні інтереси його власників.
2. різноманітність можливих напрямків розвитку, що визначається динамічністю зовнішнього середовища підприємства
3. безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до нових змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства.

До методів ***стратегічного планування*** відносяться ресурсний метод, метод цілей, метод екстраполяції, метод інтерполяції, метод статистичних випробувань, еталонний метод, нормативний метод, балансовий метод і матричний метод.

Метод ресурсного планування передбачає розрахунок наявних у підприємства ресурсів та оцінку економічної ситуації на ринку. Цей метод часто використовується, коли конкуренція є низькою або коли компанія є монополістом на ринку.

Цільовий метод стратегічного планування використовується для компаній у високо конкурентному середовищі. У цьому випадку відправною точкою для планування є попит на продукт і потреби ринку.

Метод екстраполяції передбачає, що темпи і співвідношення, досягнуті на момент планування, залишаються незмінними в майбутньому. Водночас це дає основу для подальшого стратегічного планування з урахуванням динаміки останніх років.

Метод інтерполяції є протилежним: поточний стан компанії розраховується з використанням проміжного значення між кінцевим значенням планового показника та певним цільовим показником.

Метод статистичного тесту використовує фактичні статистичні дані за попередні роки для розрахунку середнього значення, яке лягає в основу цільового показника. Методи екстраполяції, інтерполяції та статистичного тестування переважно використовуються на підприємствах зі стабільними показниками діяльності.

При використанні еталонного методу значення планових показників визначаються шляхом розрахунку впливу найважливіших факторів, що спричиняють зміни цих показників. Цей метод використовується при плануванні ефективності виробництва.

Найпоширенішим і найточнішим методом, що використовується для цілей стратегічного планування, є **нормативний метод**. За цим методом планові показники розраховуються на основі прогресивних змін у використанні ресурсів з урахуванням змін, зумовлених впровадженням організаційно-технічних заходів протягом планового періоду. Таким чином, нормативний метод передбачає створення на підприємствах певної нормативної бази, що базується на поточних ринкових умовах. Така база розробляється підприємством самостійно і формується у вигляді автоматизованої системи критеріїв.

Балансовий метод стратегічного планування - це набір взаємопов'язаних показників, тобто сукупність методів, що використовуються для забезпечення відповідності між плановими потребами та ресурсами, необхідними для їх задоволення. За допомогою цього методу складається баланс різних ресурсів. Його метою є збалансування наступних показників.

Матричний метод використовується при плануванні багатofакторних моделей і передбачає побудову моделей зв'язків між виробничими показниками та підрозділами. Основною перевагою

балансового та матричного методів є попередження та усунення дисбалансів, а також встановлення ефективних пропорцій

Серед стратегічних цілей, характерних для сільськогосподарського підприємства, можна виділити наступні [59; 71]:

- 1) підвищення ефективності бізнесу;
- 2) підвищення ефективності збуту;
- 3) впровадження інноваційних технологій у виробництво;
- 4) оптимізація бізнес-процесів.

Керівники сільськогосподарських підприємств можуть формувати більшу кількість стратегічних цілей, виходячи з потреб підприємств.

Дж. Манзелла, відомий американський спікер та міжнародний оглядач глобального бізнесу, торговельної політики та економічних тенденцій, виділив п'ять важливих стратегій конкурентоспроможності підприємств [44]:

- Фокусування на ключових компетенціях компанії дозволяє їй більше зосередитися на своїх основних продуктах і передати другорядні функції на аутсорсинг іншим бізнесом;

- Залучати та утримувати необхідні таланти. Висококваліфіковані працівники, які вміють критично мислити, вирішувати складні аналітичні завдання та маніпулювати передовими технологіями. Компанії повинні створювати більш привабливі умови праці, більше інвестувати в програми навчання співробітників, постійно оновлювати та вдосконалювати навички своєї робочої сили, співпрацювати з місцевими університетами та технічними коледжами;

- Максимізувати клієнтоорієнтованість - компанії повинні стати більш клієнтоорієнтованими та задовольняти мінливі потреби та запити клієнтів краще, ніж будь-коли раніше; та

- Зменшити витрати - компанії повинні продовжувати вдосконалювати процеси та оптимізувати операції, а також сприяти комунікації та координації між усіма підрозділами компанії;

-У багатьох випадках стратегічні альянси та партнерства є доречними стратегіями для розуміння конкретних потреб ринку та демографічних тенденцій, які розкривають вподобання споживачів та їхні звички щодо витрат.

Існує низка практичних стратегій, які компанії можуть застосовувати для підвищення своєї конкурентоспроможності, включаючи отримання всебічних знань про своїх клієнтів, постійне підвищення цінності своєї продукції, інвестиції в інновації та технології, забезпечення навчання для своїх команд, заохочення відкритого спілкування з клієнтами, встановлення відповідей на їхні запити, а також з клієнтами, встановлення чіткого розподілу обов'язків та надання пріоритету стратегічним партнерствам.

У процесі вибору стратегії дуже важливо переконатися, що вона відповідає бажаним стратегічним цілям і добре підкріплена ресурсами та можливостями для її реалізації. Вітчизняні та зарубіжні науковці [5; 18; 86] визначили низку етапів, методів та інструментів для визначення найбільш ефективної конкурентної стратегії.

На вибір конкурентної стратегії для зростання бізнесу впливають сформовані системи управління конкурентоспроможністю. Науковці зазвичай описують стратегічне управління конкурентоспроможністю компанії як складну структуру, що складається з різних елементів. Ці елементи визначаються принципами, етапами, методами оцінки та прогнозування, а також різними типами стратегій, принципами, етапами, методами оцінювання та прогнозування, а також різними типами стратегій.

Формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств має базуватися на результатах системного аналізу впливу факторів його внутрішнього і зовнішнього середовища. З одного боку, ефективність формування стратегії залежить від забезпеченості підприємства кваліфікованим персоналом, інформаційними ресурсами, певною технікою та методиками, що необхідні для своєчасного й адекватного прийняття

управлінських рішень, а з іншого – рівень розвитку його стратегічного потенціалу зумовлює не тільки спроможність до адаптації, а й здатність впливати на фактори зовнішнього середовища [32; 59; 72]. Зауважимо, що стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств має відбуватися з урахуванням галузевих особливостей, наведених у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Галузеві чинники впливу на стратегічне управління розвитком
сільськогосподарських підприємств**

Чинник	Характеристика
Природно-кліматичні умови	Безпосередній вплив природного середовища на умови виробництва та результати діяльності сільськогосподарських виробників (інтенсивність використання земель, урожайність, продуктивність)
Земля	Необхідність використання сільськогосподарських земель як основного засобу виробництва
Сезонність	Сезонний характер виробництва викликає коливання у використанні матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, що позначається на управлінні оборотним капіталом, проявляється у розбіжності за часом витрат та доходів підприємства, що збільшує ризик реалізації обраних стратегій сільськогосподарськими підприємствами
Територіальна розгалуженість	Ускладненість проведення стратегічних змін у структурі управління сільськогосподарського підприємства територіальною розкиданістю виробництва, віддаленістю структурних підрозділів від центру і, як наслідок, несвоєчасне прийняття оперативних рішень
Різноманіття організаційно-правових форм господарювання	Різна ступінь і сила впливу зовнішніх факторів
Продукція	Особливі вимоги до виробництва, зберігання і транспортування сільськогосподарської продукції. Розбіжність у часі її виробництва споживання. Обмежена диверсифікація продукції. Диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію та продукцію для АПК

Сформовано на основі: [53 ;77; 90]

Стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств зумовлений такими факторами [14; 60; 71]:

– змінами зовнішньої середовища (економіка, політика, етика, культура),

- змінами внутрішнього середовища (переміщення працівників, перехід на нові технології);
- потребами та інтересами людини і суспільства (потреба в самовираженні);
- зносом матеріальних елементів (обладнання, технології);
- змінами екології (забруднення середовища, скорочення або збільшення флори та фауни)
- технічним прогресом; глобальним станом світової цивілізації

Стратегію розвитку підприємства будують в довгостроковій перспективі, та не можна її створити і забути про неї, потрібно постійно переглядати напрями діяльності підприємства, динаміку ринку, зміну попиту на продукцію, новинки в технології виробництва, та коригувати свою стратегію під змінні фактори, при цьому залишаючи незмінними принципи та цінності компанії.

3.2 Конкурентні переваги підприємства у глобальній економіці.

Зі збільшенням масштабів конкуренції компаніям необхідно швидко реагувати на ринкові зміни та шукати інноваційні рішення для забезпечення конкурентоспроможності та отримання конкурентних переваг. Крім того, в умовах глобалізації вітчизняні компанії конкурують не лише на внутрішньому ринку, а й на міжнародних ринках. Тому виробникам необхідно шукати нові шляхи для забезпечення стійкості та прибутковості своєї діяльності.

Розвиток міжнародної економіки, науково-технічний прогрес та інформаційна революція у світі сприяли виникненню глобалізації. Розвиток комп'ютерних технологій та мобільного зв'язку прискорив різні види грошових операцій і є одним з необхідних і важливих елементів для ефективної співпраці країн і регіонів світу у сфері постачання товарів і послуг.

Для ефективної діяльності в умовах глобалізації необхідно враховувати компоненти, пов'язані з організацією та фінансуванням сільського господарства (рис. 3.1), зокрема такі [52; 77; 86]:

- ресурси (фінансові, людські, земельні),
- оснащення,
- якість продукції,
- маркетингова політика тощо.



Рисунок 3.1 Складові сільського господарства

Побудовано на основі: [52;77; 86]

Виробничі ресурси - наявність придатної землі, якісного насіння, добрив та інших ресурсів, необхідних для виробництва високоякісної продукції.

Технічне обладнання та інфраструктура - ефективне технічне обладнання, використання передових технологій виробництва та автоматизація процесів можуть значно підвищити продуктивність та знизити виробничі витрати. Якість продукції - важливий елемент конкурентоспроможності, а виробництво високоякісної продукції, що відповідає потребам споживачів та вимогам міжнародних стандартів якості, може призвести до збільшення обсягів продажів.

Маркетинг - ефективна маркетингова стратегія, яка враховує вимоги ринку та споживачів, може забезпечити конкурентоспроможні продажі

продукції, знайти нових клієнтів та збільшити доходи компанії. Людські ресурси - забезпечення висококваліфікованого та досвідченого персоналу, здатного забезпечити ефективне виробництво продукції, підвищує ефективність виробництва та зменшує витрати на навчання та підготовку нових працівників.

Інновації - відкриття нових методів виробництва, наукові дослідження та впровадження нових технологій можуть значно підвищити конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств.

Державна підтримка - підтримка доступу до ресурсів, підтримка досліджень та інновацій, впровадження заходів з підвищення якості продукції, підтримка впровадження нових технологій та експорту продукції, субсидії, програми та проекти, спрямовані на розвиток сільського господарства, можуть бути важливими факторами забезпечення конкурентоспроможності.

Для досягнення успіху в галузі підприємства повинні застосовувати комплексний підхід, який охоплює різні аспекти, такі як технологічний прогрес, кваліфікована робоча сила, достатні ресурси, підвищення якості продукції, технологічні інновації, ефективні маркетингові стратегії та державна підтримка.

Здобуття Україною незалежності та перехід до ринкової економіки принесли багато значних змін у політичній, економічній та соціальній сферах. Однак, на жаль, мало що змінилося в аграрній політиці та практиці сільськогосподарського виробництва, незважаючи на нагальні проблеми глобальної продовольчої безпеки та екології. На щастя, Україна має великий потенціал для ефективного вирішення цих питань. Очевидно, що розвиток сталого та інноваційного сільськогосподарського виробництва є ключовим для утвердження України як агроекологічного лідера.

У сьогоденнішніх реаліях, якщо країни зосереджуватимуться виключно на розвитку сільськогосподарського виробництва, це не принесе значних результатів в економічному зростанні. Лише розвинений, інноваційно та

технологічно оснащений агропромисловий комплекс у поєднанні з розвитком конкурентоспроможного промислового виробництва, NBIC-технологій та інших інноваційних досягнень забезпечить країні хороші конкурентні позиції на світовому ринку та лідируючі позиції у світовій економіці.

Використання аграрними підприємствами розробок НТП у своїй діяльності може значно підвищити прибутковість, ефективність, безпечність та екологічність виробництва, а також відіграти важливу роль у вирішенні проблеми зростання світового попиту на продовольство в майбутньому. Тому визначення особливостей, причин, цілей та наслідків впровадження нових технологій на світовий аграрний ринок сприятиме підвищенню ефективності цього процесу.

М.І. Копитко та Д.А. Заверуха у науковій статті виділяють наступні основні завдання впровадження нових технологій у господарську діяльність підприємств [63]:

- зробити виробництво та виробничі процеси найбільш автоматизованими;
- зменшити взаємодію людини у виробничому процесі внаслідок подолання розриву між фізичними і цифровими системами, так, щоб люди не керували фізичними системами, а віддавали їм команди за допомогою цифрових систем;
- допомогти машинам, які беруть участь у процесі, обмінюватися інформацією та приймати рішення на основі цих даних завдяки мережі Інтернет;
- перенести контроль усього виробничого процесу з процесу управління на кожну машину, яка приймає власне рішення і може управлятися локально;
- поліпшити використання моделей даних із замкнутим циклом, тобто моделей, які покращують свої результати на основі зворотного зв'язку від їх попередньої продуктивності;

– збільшити тенденції до персоналізації і кастомізації продукції в процесі виробництва відповідно до потреб клієнта.

Основними факторами, що сприяють інноваційному розвитку сільського господарства є: зацікавленість сільськогосподарських організацій в отриманні додаткового ефекту від впровадження наукових розробок, обізнаність сільськогосподарських товаровиробників у наукових розробках, науково-організаційна підготовленість кадрів, підбір пріоритетні напрями впровадження нових технологій у сільськогосподарське виробництво, економічне стимулювання ефективності інноваційної діяльності [15; 34; 69].

В останні роки спостерігається постійне зростання темпів цифровізації на великих сільськогосподарських підприємствах. Все більше і більше ферм розуміють цінність можливості вимірювати свою ефективність, включаючи змінну норму контролю рН ґрунту, змінну норму живлення та висіву, відбір живих зразків якості. Важливу роль у забезпеченні інноваційного розвитку сільськогосподарської галузі сьогодні відіграє державна підтримка досліджень та розробок в аналізованому секторі, а також інвестиції вітчизняних та зарубіжних партнерів. Уряд, як і приватні інвестори зацікавлені у підвищенні ефективності сільськогосподарського виробництва, адже дана галузь є однією з формуючих статей державного бюджету багатьох країн світу.

Розширений зв'язок між глобальною сільськогосподарською мережею забезпечує величезну кількість переваг вгору та вниз по ланцюжку постачання: фермери можуть використовувати свої дані для внесення правильних продуктів, з правильними нормами та в потрібний час; дистриб'ютори можуть використовувати дані для отримання вхідних даних і позиціонувати себе для отримання максимальної переваги на ринку; виробники можуть вдосконалити свої засоби виробництва та краще орієнтуватися на свою клієнтську базу

У науковій праці автори виділяють наступні основні технології що мають найбільший вплив на сільське господарство: Інтернет речей, робототехніка, штучний інтелект, аналітика великих даних та блокчейн (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Основні технології, що використовуються у сільському господарстві

Назва	Характеристика
Штучний інтелект	Штучний інтелект дозволяє машинам накопичувати дані, оцінювати ситуації та пропонувати інформацію в реальному часі. На фермі штучний інтелект допомагає покращити якість врожаю, виявляти хвороби та шкідників у рослин і визначати, який гербіцид слід використовувати в кожному регіоні. Це також дозволяє використовувати інноваційні методи ведення господарства, такі як вертикальне землеробство, яке є технологічно передовою системою землеробства, яка максимізує ресурси та збільшує виробництво продуктів харчування на меншій площі, ніж традиційні просапні культури
Безпілотники	Безпілотники використовуються для спостереження, картографування, контролю руху, геодезії та навіть доставки. На фермах є багато землі, але завдяки дронам багато робіт більше не потрібно виконувати вручну. Безпілотники можуть надавати дані щодо стану ґрунту, хвороб, зрілості рослин, тощо в режимі реального часу. Отримані дані, можна порівняти з архівними показниками, щоб покращити процес прийняття рішень
Датчики	Датчики можуть визначати, коли культури потребують зрошення, визначати, чи потрібна додаткова притискна сила, і давати вказівки, які хімікати слід застосовувати та у кому саме місці. Їхня здатність вимірювати швидкість вітру, тиск і потік розпилення, зміни рельєфу, надає аграріям точне уявлення про кожен куточок ферми. Завдяки даним пристроям, є можливість відстежувати мінливість у полі та відповідно приймати обґрунтовані рішення.
ІоТ	ІоТ стосується групи підключених пристроїв (таких як датчики, зонди, дрони тощо), а також програмного забезпечення, мереж та інших технологій. Ці елементи взаємодіють з мережею Інтернет для отримання та передачі даних. Дозволяє системам управління полями об'єднувати дані, отримані в режимі реального часу з дронів, обладнаних GPS, супутників, датчиків та інших передових інструментів. Системи, засновані на ІоТ, можуть автоматично адаптуватися до погодних змін і відповідно планувати зрошення
Великі дані	Набори даних можуть походити з різних джерел. Важливо, щоб дані були належним чином отримані, очищені та узгоджені за допомогою штучного інтелекту та розширеної аналітики, щоб отримати інформацію для практичних та ефективних рішень проблем аграрія.
Автоматизація	Автоматизація значно збільшила виробництво та зменшила витрати на ручну працю, скоротивши людино-години та трудомісткі процеси галузі. Роботизовані технології можуть висаджувати насіння, контролювати та аналізувати стан посівів, збирати врожай

Сформовано на основі: [10; 52; 79]

Тож, впровадження інновацій у сільське господарство позитивно впливають на розвиток галузі та конкурентоспроможність країни на світовому ринку.

Крім того, в Україні є багато талановитих та креативних молодих людей, які відкривають свої стартапи та розробляють нові інноваційні продукти та послуги. Для підтримки цього потенціалу в Україні було запроваджено різні програми та проекти підтримки стартапів та молодих підприємців.

Також важливим напрямком є розвиток «зеленої» економіки, що передбачає використання екологічно чистих технологій та ресурсів, зменшення викидів та споживання енергії. Розвиток такої економіки допомагає зменшити негативний вплив на довкілля. ІТ технології можуть бути використані також у виробництві сільськогосподарської продукції на різних етапах, від посіву до збирання та зберігання врожаю.

Приклади використання ІТ технологій в аграрному секторі [31; 52; 69]:

1. Моніторинг стану ґрунту та рослин: дані про стан ґрунту та рослин можуть бути зібрані за допомогою датчиків та передаватися до хмарного сервісу, де їх можна аналізувати та надавати рекомендації щодо використання ресурсів. Ці дані можуть бути оброблені з використанням спеціального програмного забезпечення, що дозволяє аграрним фахівцям покращити урожайність та ефективність вирощування культур.

2. Управління виробництвом: використання системи автоматизації виробництва допомагає зменшити витрати та покращити ефективність процесів виробництва. За допомогою системи контролю, моніторингу та аналізу даних можна підтримувати оптимальний рівень виробництва та забезпечувати якість продукції

3. Точне землеробство: використання донів та наземних датчиків дозволяє зібрати точну інформацію про врожайність земельних ділянок, що забезпечить планування посівів та оптимізація використання ресурсів.

Основна ідея точного землеробства полягає у використанні різних видів сенсорів (наприклад, супутникові знімки, датчики ґрунту, метеостанції) та систем геопозиціонування для збору даних про стан ґрунту та рослин, а також їхньої продуктивності на певній ділянці поля. Отримані дані обробляються та аналізуються спеціальними програмними засобами, що дозволяє здійснювати точне застосування різних агро-технологій, таких як точне засівання насіння, точне внесення добрив та засобів захисту рослин, оптимальний розклад поливу та ін. Точне землеробство дозволяє знизити витрати на добрива та засоби захисту рослин, а також зменшити використання води для поливу. Крім того, точне землеробство може підвищити врожайність, покращити якість продукції та знизити вплив землеробської діяльності на довкілля.

4. Маркетинг та продаж: використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність маркетингу та продажів. Існує кілька шляхів використання цифрових технологій у маркетингу та продажах в аграрному секторі. *До них відноситься [10; 72]:*

- електронна комерція: створення власного Інтернет магазину або використання платформ електронної комерції для продажу сільськогосподарської продукції. Це дозволяє розширити ринки збуту та залучити нових клієнтів.

- соціальні мережі: використання соціальних мереж для просування своїх товарів та послуг, взаємодії з клієнтами та збільшення лояльності. Можна створювати спеціальні акції та рекламні кампанії, використовуючи рекламні інструменти соціальних мереж.

- контент-маркетинг: створення вмісту, який буде цікавий та корисний для потенційних клієнтів, такий як статті, відео тощо. Це дозволяє підвищити свідомість про бренд та підвищити довіру до нього.

- мобільний маркетинг: використання мобільних пристроїв для маркетингових цілей, наприклад, відправлення SMS-повідомлень, використання месенджерів, створення мобільних додатків.

- аналітика: використання аналітичних інструментів для збору та аналізу даних про клієнтів та ринки збуту, що дозволяє планувати маркетингові кампанії та стратегії продажу з врахуванням реальних потреб та попиту.

До основних переваг інновацій у сільському господарстві слід віднести [10; 31]:

– підвищену продуктивність та високу врожайність (здатність контролювати та аналізувати посіви в режимі реального часу. Точне знання, коли і де використовувати зрошення та добрива, веде до підвищення врожайності);

– покращене управління витратами («дієві» дані забезпечують кращий контроль над витратами. Компанії можуть контролювати та коригувати посіви, скорочувати витрати на виробництво, аналізуючи кількість ресурсів (таких як зрошення, добрива та пестициди), необхідних на кожній ділянці господарства;

– зниження відходів (цифрові технології, що підтримують Сільське господарство, призвели до 30% скорочення використання води, палива, добрив і гербіцидів. Здатність краще прогнозувати потреби врожаю сприяє підвищенню врожайності та зменшує витрати ресурсів, часу та праці);

– зменшення вуглецевого сліду (точне внесення та розуміння кількості добрив, необхідних для кожного місця, зменшує наш вуглецевий слід. Ефективність, досягнута в автономній роботі та обладнанні, також зменшує кількість викопного палива для живлення цих елементів)

У процесі оцінювання міжнародної конкурентоспроможності сільськогосподарської галузі України, раціональним кроком є дослідження сучасного стану світового ринку сільського господарства та визначення місця української держави на ньому. Для цього проаналізуємо динаміку розвитку обраного сектору у світових масштабах, Україні та в десяти найбільших країнах-експортерах. За даними Світової організації торгівлі (СОТ), станом на 2021 рік, у десятку світових лідерів галузі за експортом

входить США, Нідерланди, Бразилія, Німеччина, Канада, Франція, Індонезія, Італія, Бельгія та Індія (рисунок 3.2)

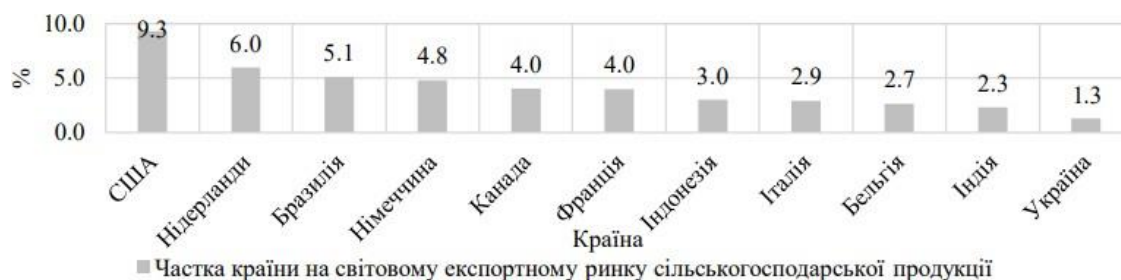


Рисунок 3.2 Частка країн на світовому експортному ринку сільськогосподарської продукції у 2021 році

Побудовано на основі: [27; 79]

З рис. 3.1. видно, що найбільшими експортерами сільськогосподарської продукції у 2021 році є США (частка на світовому експортному ринку сільськогосподарської продукції - 9,32%). Така тенденція є абсолютно логічною, адже країна є лідером галузі, історичною батьківщиною провідних компаній-виробників аграрної продукції, а також, як вже зазначалось, визнаним провідником у дослідженнях та впровадженні найпередовіших сільськогосподарських технологій.

До трійки лідерів міжнародного експортного ринку сільськогосподарської продукції також входять Нідерланди (5,97%) та Бразилія (5,14%), що є потужними «інноваційними гравцями» у сільському господарстві. Окрім інтеграції новітніх технологій у виробничий процес, підприємства даних країн також виграють завдяки великим площам землі для аграрного виробництва та наявності різноманітних кліматичних зон, придатних для вирощування різноманітних культур.

Частка України на світовому експортному ринку сільськогосподарської продукції становить 1,28%. Аналізована галузь є однією з ключових для формування ВВП української держави. Так, станом на 2021 рік сільське господарство склало близько 10,6% ВВП України та 40,5% загального обсягу експортних операцій держави.

Проаналізуємо динаміку експорту товарів сільського господарства у світових масштабах та в обраних для аналізу країнах (таблиця 3.3).

З табл. 3.3 видно, що у світі спостерігається загальна тенденція до зростання обсягів експорту сільськогосподарської продукції протягом 2016 - 2021 років, зменшення аналізованого показника відбулося лише у 2019 році (на 22,92 млрд. дол. США, порівняно із показником 2018 року)..

Таблиця 3.3

Обсяг експорту сільськогосподарської продукції у 2016 - 2021 роках,
млрд.. дол. США

Країна	Роки					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Світ	1 584,36	1 729,92	1 805,80	1 782,88	1 803,73	2 162,38
США	164,46	168,59	171,41	164,80	170,49	201,57
Нідерланди	98,75	106,86	112,26	110,42	112,43	129,04
Бразилія	76,90	87,79	92,91	89,09	93,24	111,09
Німеччина	87,48	92,64	95,28	92,59	92,81	104,15
Канада	63,05	66,59	69,13	64,99	69,75	87,30
Франція	68,15	72,64	77,27	75,46	73,41	86,22
Індонезія	39,15	49,29	46,03	43,19	46,86	65,10
Італія	44,27	48,57	51,85	52,41	54,72	63,66
Бельгія	45,46	48,87	51,28	50,20	50,33	57,80
Індія	33,06	38,83	38,93	37,37	38,87	50,49
Україна	15,98	18,46	19,48	22,89	22,93	27,59

Сформовано на основі: [27; 79; 51]

Тенденція аналізованого показника також помітна в Індонезії, Бельгії та Індії. У Франції спостерігалось помітне зростання показника з 2016 по 2018 рік, але падіння обсягів експорту сільськогосподарської продукції з 2019 по 2020 роки.

Досліджуваний показник у 2020 році досяг 73,41 млрд. доларів, що на 3,86 млрд доларів менше, ніж у 2018 році в США. Проте у 2021 році у Франції спостерігалось різке зростання обсягів експорту сільськогосподарської продукції на загальну суму 86,22 мільярда доларів США. Італія стабільно демонструє тенденцію до зростання аналізованого показника з 2016 по 2021 роки.

Так само в Україні спостерігалось збільшення обсягів експорту сільськогосподарської продукції протягом того ж періоду. У 2021 році

відбулося значне зростання аналізованого показника порівняно з 2020 роком, досягнувши в США 27,59 млрд. доларів.

Проаналізуємо динаміку імпорту товарів сільського господарства у світових масштабах та в обраних для аналізу країнах (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Обсяг імпорту сільськогосподарської продукції у 2016 - 2021 роках,
млрд дол. США

Країна	Роки					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Світ	1 603,51	1 759,12	1 850,99	1 827,75	1 846,50	2 195,84
США	159,14	169,67	179,86	181,08	186,06	227,86
Нідерланди	67,07	73,58	78,47	76,65	79,08	91,20
Бразилія	12,58	12,48	12,45	12,40	12,22	15,19
Німеччина	107,66	113,28	117,81	112,44	114,70	129,87
Канада	37,66	39,07	40,37	40,72	41,01	46,86
Франція	63,29	67,39	70,67	67,79	67,96	78,43
Індонезія	19,95	22,21	24,73	22,89	21,41	27,91
Італія	53,90	57,31	60,02	57,01	54,41	64,33
Бельгія	41,21	44,18	45,66	42,95	43,80	51,43
Індія	29,03	32,99	28,25	27,93	26,19	38,21
Україна	4,26	4,74	5,51	6,17	6,89	8,10

Сформовано на основі: [27; 79; 91]

З табл. 3.4 видно, що у світі спостерігається загальна тенденція до зростання обсягів імпорту сільськогосподарської продукції протягом 2016 - 2021 років, зменшення аналізованого показника відбулося лише у 2019 році (на 23,24 млрд. дол. США, порівняно із показником 2018 року).

В Україні спостерігається стійка тенденція до зростання обсягу імпортованих операцій протягом досліджуваного періоду. Так, у 2021 році показник склав 8,10 млрд. дол. США, що на 3,84 млрд. дол. США більше, ніж у 2016 році. Серед обраних для аналізу країн, станом на 2021 рік, найбільший обсяг імпорту спостерігається у США (227,86 млрд. дол. США) та Німеччині (129,87 млрд. дол. США), а найменший - в Україні (8,10 млрд. дол. США) та Бразилії (15,19 млрд. дол. США).

Проаналізуємо яку частину експортно-імпортованих операцій забезпечує сільське господарство в обраних країнах світу (рис.3.3).

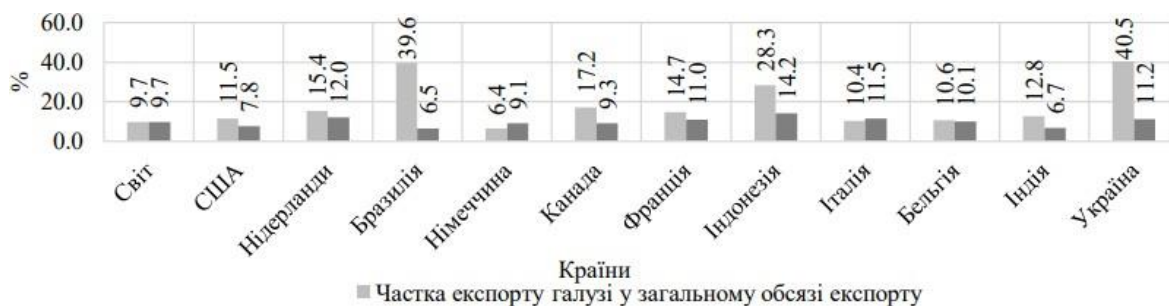


Рисунок 3.3 Частка експорту та імпорту сільськогосподарської галузі у загальному обсязі експортних та імпортних операцій країн світу у 2021 році

Побудовано на основі: [27; 79; 33]

З рис. 3.3 видно, що експорт та імпорт сільськогосподарської галузі становлять близько 9,7% загального світового обсягу експортно-імпортних операцій. В Україні експорт продукції сільськогосподарської галузі переважає у структурі зовнішньоторговельних операцій країни та становить 40,5% загального обсягу експорту держави, а імпорт складає 11,2% загального обсягу імпорту. Переважання експорту сільськогосподарської продукції також постерігається у Бразилії (39,6% загального обсягу експорту держави) та Індонезії (28,3%).

Вища, у порівнянні зі світовими лідерами, ефективність українських сільськогосподарських підприємств забезпечується, на жаль, лише родючістю ґрунтів та низькими витратами на виробництво, що у підсумку нівелюється нижчими середніми врожайями, у порівнянні з країнами Європейського Союзу. Дана колізія є наслідком недостатнього, а часом і неефективного застосування сучасного обладнання у процесі виробничої діяльності [1; 7; 13; 29].

Підсумовуючи, отримана у ході дослідження інформація надає змогу дійти важливих висновків, які можуть бути покладені в основу деяких рекомендацій щодо забезпечення міжнародної конкурентоспроможності сільського господарства України в умовах НТП. Тож, з метою підвищення рівня сільськогосподарської галузі України на світовому ринку, Уряду

України необхідно запровадити наступні заходи, які мають бути спрямовані на [19; 30; 70]:

- інтеграцію інноваційних технологій у діяльність підприємств сільськогосподарської галузі. Новітні технології значно підвищують прибутковість, ефективність, безпечність та екологічність діяльності аграріїв;

- державне сприяння та стимулювання до впровадження сільськогосподарськими підприємствами інновацій у господарську діяльність шляхом інвестування, надання консультацій, грантів тощо;

- співробітництво з розвиненим країнами в питаннях обміну інформацією щодо технологічного оснащення підприємств галузі та забезпечення міжнародного партнерства у сфері обміну технологіями.

Тільки впровадження інноваційних технологій може забезпечити відновлення сільськогосподарської галузі України та гарні конкурентні позиції на світовому ринку.

Внаслідок військових дій на території України посівна кампанія 2022 року стала найскладнішою з початку незалежності України.

Окупація територій та військові дії призвели до зменшення посівних площ на 3,5 млн гектарів, виникнення дефіциту робочої сили, обладнання, пального, коштів, руйнування логістичних маршрутів – все це спричинило небачені до цього виклики для аграріїв. Зважаючи на те, що Україна є одним зі світових лідерів у експорті зернових та олійних культур, вторгнення РФ спричинило значний вплив на сільське господарство та продовольчу безпеку в усьому світі [2; 43].

У минулому сезоні Україна експортувала майже 6 мільйонів тонн олії, що становить понад 47% світових продажів продукту. Початок війни спричинив шок на світовому ринку олійних: суттєво зросли ціни та знизилась обсяги поставок. У березні FAO повідомила, що в лютому глобальний індекс цін на продовольство досяг історичного максимуму після стабільного зростання протягом останніх років року. Експерти ООН

також підраховали, що кількість людей, які страждають від недостатнього рівня продовольчої безпеки в усьому світі, може досягти 15-річного максимуму через наслідки війни та COVID-19 [23; 50].

Військова агресія РФ унеможливила функціонування морських портів України, через які здійснювалося близько 90% експорту сільгосппродукції. За даними Мінагрополітики, сьогодні залізничним транспортом перевозять до 20 тис. тонн зерна на день, раніше ж через морські порти проходило близько 150 тис. тонн.

За даними Центру досліджень продовольства та землекористування Київської школи економіки та Міністерства аграрної політики і продовольства України, загальна сума прямих та непрямих збитків, завданих українському агросектору з початку повномасштабної війни, склала 41,1 млрд. доларів [37].

Конкурентна позиція вітчизняної сільськогосподарської продукції на міжнародних ринках є нестійкою через незавершеність процесу адаптації до європейських вимог, нестабільну якість та безпечність харчових продуктів, нестабільні торговельні відносини з країнами-імпортерами. Низький рівень оновленості технологій і процесів сільськогосподарського виробництва збільшує вартість не відновлюваних природних ресурсів, посилює залежність виробництва від екологічних і кліматичних факторів, обмежує доступ виробників до фінансових ресурсів.

Для забезпечення сталого економічного зростання України інтеграційний процес вступу до Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва та розвитку потребує запровадження сучасних механізмів взаємодії між державою та підприємствами, підприємствами та суспільством, що дасть змогу посилити спільної відповідальності всіх учасників суспільного життя та забезпечення Створення умов для подальшого соціально-економічного розвитку країни та суспільства [43; 90].

3.3. Розробка конкурентної стратегії для сільськогосподарського підприємства.

Для здійснення розробки стратегії проведемо огляд ПП «Західний Буг» з використанням SNW-аналізу, тобто стратегічний аналіз внутрішнього середовища компанії з точки зору сильних, слабких і нейтральних сторін підприємства (табл. 3.1), де ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності підприємства визначено за 10-ти бальною шкалою [76].

Таблиця 3.1

SNW-аналіз ПП «Західний Буг»

№ п/п	Ключові параметри діяльності підприємства	S (сильні сторони)	N (нейтральні сторони)	W (слабкі сторони)
1	Імідж (ділова репутація) підприємства			6
2	Асортимент продукції, що випускається	9		
3	Якість послуг, що надаються	8		
4	Орієнтація на споживача	8		
5	Стратегія розвитку підприємства			4
6	Обсяги продажів			5
7	Територіальне розташування	9		
8	Цінова політика	8		
9	Чисельність персоналу			3
10	Заробітна плата			3
11	Організація маркетингу на підприємстві			6
12	Інформаційне забезпечення		6	
13	Рівень технічної оснащеності		6	
14	Організація планування закупівель	7		

Сформовано на основі: [27; 46; 59]

Дані свідчать про те, що найбільш сильними сторонами ПП «Західний Буг» є асортимент продукції, що продається; орієнтація на споживача та цінова політика. При цьому слабкими сторонами є стратегія розвитку підприємства; низька заробітна плата; низькі обсяги продажів; низька чисельність персоналу; слабка організація маркетингу на підприємстві.

У процесі проведення досліджень було виявлено низку переваг та недоліків ПП «Західний Буг». З метою збереження конкурентних позицій

та впровадження нових маркетингових стратегій, було проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства - метод стратегічного планування, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони бізнесу, прорахувати ризики та майбутнє процвітання завдяки комплексному підходу. Він включає комплексну оцінку конкурентного середовища за ступенем вагомості зовнішнього та внутрішнього впливу з прогнозом можливостей та врахуванням потенційних загроз, представлено у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3. 2

SWOT аналіз - ПП «Західний Буг»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Екологічна спрямованість Розвиток та впровадження новітніх технологій Досвід роботи на ринку Постійний попит Конкурентоспроможне ціноутворення на міжнародному ринку і інвестування у власні проекти	Залежність від цін на сировину Зміни світових цін Застаріле обладнання Високий рівень залежності від природнокліматичних умов Залежність від логістичної інфраструктури Спеціалізація на виготовленні лише одного виду продукції Висока плинність кадрів. Не ефективна комунікація між підрозділами
Можливості	Загрози
Збільшення попиту на сільськогосподарські продукти Вихід на нові ринки Нові технології Розвиток ринків збуту Збільшення врожайності Здешевлення сировини Розширення асортименту товарів Інвестування	Коливання цін на сировину Подорожчання сировини Зміни в кліматі Можливість неврожаю Загострення конкуренції Поява товарів-замінників Зменшення попиту Політична та економічна нестабільність Інфляційні та девальваційні процеси Законодавство, що обмежує діяльність Демпінг конкурентів Нестабільний соціально-політичний та економічний клімат у країнах збуту

Сформовано на основі: [27; 46; 62; 78]

На підставі вищезгаданих факторів можна виділити ряд конкурентних переваг товариства: це можливість розширення асортименту продукції, здійснення заходів для розширення ринкової частки, та здобути прихильність потенційних клієнтів. Проведені дослідження свідчать, що до критичного стану товариства можуть призвести поліпшення технологічних можливостей конкурентів, початок бойових дій на Заході України,

обмеження імпорту продукції, та погіршення умов транспортування та збереження продукції

Тому стратегія підприємства ПП «Західний Буг» має бути спрямована на максимальне використання можливостей і максимально можливий захист від ризиків діяльності, а також удосконалення управління в цілому.

Управління підприємством представляє собою діяльність відповідних органів і осіб, спрямовану на забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових та природних ресурсів для отримання прибутку, для задоволення соціальних і економічних інтересів співробітників підприємства.

Основна мета стратегічного управління господарською діяльністю ПП «Західний Буг» – це створення такої системи, що дасть змогу забезпечити ефективну довгострокову присутність підприємства в середовищі на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього стратегічного потенціалу. Тому, для реалізації нового, ефективного стратегічного управління та покращення функціонування підприємства, у час турбулентності бізнес-середовища України, запропоновано застосувати стратегію зростання (розвитку).

Стратегія відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень. Вона використовується, коли компанія прагне якомога найкраще використати зовнішнє середовище та можливості отримати переваги, щоб збільшити виробництво та збут шляхом виходу на нові ринки та охоплення та покращення показників ефективності виробництва. ***Він проявляється в таких видах стратегічного вибору:***

- інтенсифікація: розширення виробництва і підвищення ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів;
- диверсифікація: Компанія виходить на нові ринки та розширює асортимент продукції шляхом розробки нових видів продукції;

- інтеграція: розширення діяльності компанії на постачальників, конкурентів, різноманітних посередників, продавців;
- розробка технологій і процесів: інноваційна діяльність з розробки та впровадження нових видів продукції, послуг, технологій, тощо.

ПП «Західний Буг» може розглядати різні альтернативи діяльності підприємства. У рамках відповідного дослідження можна вибрати один з кількох напрямків дій, які зазвичай називають стратегічними альтернативами (таблиця 3.3). На нашу думку, саме стратегія зростання може допомогти підприємству функціонувати в умовах глобалізації ринку та нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 3.3

Стратегічні альтернативи діяльності підприємства

Різновид базової стратегії	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Стратегія зростання (наступальна)	1. Обсяг продаж 2. Дохід 3. Частка ринку 4. Швидкість зростання	1. Інтенсифікація ринку: проникнення на нові ринки, розширення присутності, географічна експансія 2. Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, побіжна 3. Міжфірменне співробітництво та кооперація 4. Зовнішньо-економічна діяльність
2. Стратегія стабілізації (наступально-оборонна)	1. Дохід на обсяг продажу 2. Дохід на активи 3. Швидкість поживлення	1. Економія: ревізія витрат, консолідація, поживлення 2. Зрушення: зменшення втрат, поновлення доходу, активізація фінансової діяльності 3. Забезпечення сталості: селективність, балансування на ринках, фінансова економія
3. Стратегія виживання (оборонна)	Критичний аналіз: — продуктів та ринків — фінансового стану — управління	Перебудова маркетингової діяльності: вилучення товару, експансія на основному ринку тощо 2. Перебудова системи управління 3. Фінансова перебудова

Сформовано на основі: [27; 46; 59]

Істотним чинником, що впливає на зростання ефективності стратегії, може стати застосування контролінгу. Контролінг доцільно

використовувати також у процесі управління підприємством. Функція контролю повинна охоплювати всі етапи реалізації стратегії розвитку ПП «Західний Буг». Оцінка проводиться з позицій можливості реалізації місії і наявності необхідного ресурсного забезпечення організації, передбачення шляхів ефективного використання таких ресурсів, доцільності вибору хронологічних термінів виконання кожного етапу.

ВИСНОВКИ

У роботі розглянуто теоретичні та методологічні аспекти формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств у контексті їхнього позиціонування на конкурентному ринку. На основі отриманих результатів дослідження можна сформулювати такі висновки.

Позиціонування сільськогосподарського підприємства в конкурентному середовищі визначається комплексом факторів, таких як якість продукції, ефективність виробництва, інноваційність та ринкова стратегія. Забезпечення високих стандартів якості може допомогти підприємству займати вигідне положення на ринку.

Поняття «конкурентна перевага» розглядалося з позиції компаративного підходу, ресурсного підходу та ціннісно-компетентнісного підходу. В результаті узагальнення різних точок зору науковців, прийшли до висновку, що конкурентна перевага сільськогосподарського підприємства – це наявність унікальних характеристик, які дозволяють йому вирізнитися на ринку та забезпечувати більший успіх порівняно з конкурентами, що включає в себе ефективне використання ресурсів, високу якість продукції, інноваційні підходи до виробництва, стратегічне розташування на ринку чи інші фактори, що сприяють стійкому і вигідному позиціонуванню підприємства в конкурентному середовищі.

Класифікацію конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств розглядали з позиції: структурних, ресурсних, технічних, управлінських, ринкових переваг та переваг ефективності.

Критеріями оцінки конкурентоспроможності є фінансові, виробничі, маркетингові, організаційні, управлінські, інноваційність, стійкість підприємства та споживчі показники. Ці критерії визначають, наскільки ефективно підприємство конкурує з іншими гравцями ринку та забезпечує стійкий успіх.

Загальні процедури оцінки конкурентоспроможності включають оцінку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування змін, визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентоспроможності можуть використовуватися різні методи, вибір яких залежить від виду виробництва продукції, точності оцінки та завдань дослідження.

Дослідження проводилося на базі ПП «Західний Буг» - це агрокомпанія, яка займається виробництвом продукції зернових, зернобобових та олійних культур. Компанія надає сільськогосподарські послуги, такі як сушіння, очищення та зберігання зернових та олійних культур. Застосовують точне землеробство для підвищення врожайності, мають агрохімічну лабораторію, сім агропідрозділів, чотири елеватори.

Загальна площа посіву в підприємстві становить 64 тис. га, де найбільша частка припадала у 2022 р. на цукрові буряки (24,5 %) та пшеницю, (23,1 %). Урожайність мала тенденцію до зростання за всіма культурами, крім пшениці.

Фінансовий стан ПП «Західний Буг» свідчить про стабільну фінансову стійкість та можливість розвитку без додаткового фінансування. Підприємство є прибутковим та рентабельним, хоча у динаміці рівень рентабельності зменшується.

ПП «Західний Буг» є одним з найбільших виробників та експортерів зернових та олійних культур у Західній Україні. Основними експортерами зернових та олійних культур є: Австрія, Німеччина, Вірменія та інші європейські країни. Цукрові буряки в основному реалізується ТзОВ «Радехівський цукор». Земельний банк компанії охоплює понад 65 тис. га у Львівській, Тернопільській, Чернівецькій та Волинській областях.

Досліджуване підприємство відповідально підходить до виробничого процесу. Воно використовує науковий підхід до виробництва, впроваджує новітні технології виробництва, співпрацює та обмінюється досвідом з іншими національними та міжнародними компаніями.

ПП «Західний Буг» використовує науковий підхід до виробництва та інвестує в дослідження ґрунтів для підвищення врожайності та якості сільськогосподарських культур. Одним з важливих напрямків досліджень підприємства є оцінка ефективності біопрепаратів та зменшення використання пестицидів.

Підприємство також інвестує в проміжні дороги, щоб зменшити навантаження на місцеві дороги та скоротити відстані для мешканців поблизу. У 2023 р. підприємство побудувало щонайменше 32 км між промислових доріг і спрямувало на ці потреби 37,2 мільйона гривень.

Стратегія розвитку підприємства спрямована на збільшення продажів, прибутків і капіталовкладень за рахунок розширення виробництва, виходу на нові ринки, розробки нових продуктів і технологій.

Запропоновано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, які полягають у використанні інтегрованого підходу, орієнтованого на модернізацію виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій та розвиток управлінської ефективності. Основна увага приділяється якості продукції та адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища, які визначають ключові напрями для забезпечення сталого розвитку та конкурентних переваг на ринку.

У дослідженні розглядається процес формування стратегії розвитку підприємств, який потрібно розпочинати з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Для цього було проведено SNW-аналіз та SWOT-аналіз. При використанні SNW-аналізу ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності підприємства визначався за 10-ти бальною шкалою. Проведений SWOT-аналіз спрямований на виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз досліджуваного сільськогосподарського підприємства, а також конкуруючих підприємств. Виявлено, що найбільш сильними сторонами ПП «Західний Буг» є асортимент продукції, що продається, орієнтація на споживача та цінова

політика, тоді як слабкими сторонами є стратегія розвитку підприємства, низька заробітна плата, низькі обсяги продажів, слабка організація маркетингу на підприємстві.

Організаційні заходи щодо реалізації стратегії передбачають формування бюджету, визначення відповідальних виконавців, проведення соціально-економічного моніторингу, підвищення корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агакерімова Р. Вплив війни в Україні на національну та глобальну продовольчу безпеку. *Економіка та суспільство* .50 2023.с 24-28.
2. Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahramnyy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik>. (дата звернення: 20.12.2023)
3. Адаменко І. М, Єгорова О. В.. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. 2021. С.121-138.
4. Артиш В., Артиш Н., та Артиш І.. Місце України в процесах аграрного розвитку світової економіки. *Scientific Collection «interconf»* № 144. 2023. С. 49–57. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2478> (дата звернення 24.10.2023р)
5. Багорка М. О., Устік, Т. В., Юрченко, Н. І. (2023). Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (7). Режим доступу URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8077> (дата звернення (22.11.2023 р.).
6. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. 2022. С 15-18.
7. Батюк Р. Б., Колодійчук В. А. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств на основі показників продовольчої безпеки України. 2023. С. 8-12.
8. Березіна Л. М. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт* 21-22.2021. С. 35-42.
9. Біліченко М. І. Забезпечення конкурентної стійкості підприємства в сучасних умовах господарювання. 2020. С. 37-42.

10. Болтянська Н. І., Сфери інноваційного розвитку та агроекономічного зростання сільськогосподарських підприємств. 2020. С.33-37.
11. Брінь П. В. Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу та її внесок у конкурентоспроможність підприємства. 2020. С. 28-31.
12. Булатова Д. О. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та розробка напрямів її підвищення. 2023. С. 45-48.
13. Бундюк А. М., Лихащенко К. О. Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Енергія. Бізнес. Комфорт : Регіон. Науково-практ. Конф.*2023. С. 15-19.
14. 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».2021. С115-163
15. Вишневецька О. В. Особливості інноваційної діяльності в сільському господарстві. Theoretical and science bases of actual tasks : *Матеріали Міжнар. Науково-практ. Конф.* 2022. С. 54-62.
16. Вінцюк О. О., Формування конкурентних переваг підприємства. 2023. С. 13-21.
17. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК.*№ 8. 2021. С. 102-124.
18. Галушко Т. Маркетингова стратегія аграрного підприємства. 2023. С 32-37.
19. Генсеровська С. А. Конкурентоспроможність продукції аграрного сектору на внутрішньому та зовнішньому ринках. Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції. *Тези*

доповідей VIII-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції 2021. С. 14-23.

20. Говтвяниця К. В., Флегантова А. Л. Сутність поняття «Конкурентоспроможність підприємства» в умовах економічної глобалізації. Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації 2021. С. 134-139.

21. Головатюк Б. Л. Управління конкурентоздатністю підприємства. 2023. С. 43-51.

22. Гуменюк О. Ю. Сутність і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді*. 2022. С. 112-132.

23. Дамчук Д. Ю., Стояненко І. В. Наслідки російського вторгнення в Україну для глобальної економічної системи. *editorial board* 2022. С. 218-23.3

24. Данилюк Р. П., and Стефанишин Л. С. Підхід до класифікації конкурентних переваг. 2020. С. 14-23.

25. Данько Ю. І., Слюсарєва Л. В. Механізми управління конкурентоспроможністю в системі сталого розвитку аграрних підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. Випуск №1. (83). 2020. С. 75-83.

26. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава* 5. 2020. С. 108-110.

27. Державна Служба Статистики України. URL: <https://ukrstat.org/uk> (дата звернення: 13.09.2023).

28. Джоббер Л., Кретов М. І, Ламбен Ж.Ж., Перерва. П. Сучасні підходи до побудови системи маркетингового управління підприємствами *Дем'яненко ПІ. Рекомендоване до видання рішенням вченої ради Української інженерно-педагогічної академії*. 2023. С. 152-183.

29. Диха М. В., Диха В. В. Рівень інноваційності розвитку України в глобальному вимірі та окреслення його перспектив. *Київський економічний науковий журнал* 2 2023. С. 5-15.

30. Должанський С. М., Шведа М. Н., Барабась Д. О. Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства на міжнародному ринку. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології в управлінні* 2022. С. 194-213.

31. Дорогань-Писаренко Л. О., Єгорова О. В., Панченко І. Г. Особливості аналізу ефективності впровадження технологічних інновацій в сільському господарстві. *Наука та інновації* 2020. С. 33-38.

32. Дражек П. І. Фінансова стратегія підприємства 2020. С. 123-160.

33. Експорт України 2022: вплив війни на географію та обсяги продажів. Центр розвитку інновацій. URL: <https://cid.center/export-of-ukraine2022-the-impact-of-six-months-of-war-on-geography-and-sales-volumes/> (дата звернення 15.11.2023р..)

34. Єрмаков О. Ю., Мельниченко В. В. Розвиток і використання біоенергетичного потенціалу сільськогосподарських підприємств: *Монографія «ЦП КОМПРИНТ»* 2019. С. 162-173.

35. Єрмаков О. Ю., Судомир М. Р. Організаційно-економічний механізм зростання конкурентності сільськогосподарських підприємств. *Монографія ; Нац. Ун-т біоресурсів і природокористування України* 2019. С. 115-132.

36. Желуденко К. В. Теоретичні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка* 7 2021. С. 57-66.

37. Зих Т.О., Ключка М.М. Роль аграрного сектора у забезпеченні економічної безпеки країни. *Студентська молодь і науковий прогрес в АПК: тези доп. Міжнар. Студ. Наук. Форум, 22-24 вересня 2020 р., Львів, 2019.*

38. Іоніцой-Доценко Є. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств цукрової галузі. *Наукові перспективи* 2023. С. 41-53.

39. Казимірова О. Ю., Царенко О. М. Конкурентоспроможність: зміст та особливості. *Подільський науковий вісник* 2020. С. 5-11 .

40. Камарчук І. М., Шопський Ф. І., Шевченко О. В. Змістовно-теоретична характеристика міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences.. № 66.* 2022. С. 97-102.

41. Кваша С. М., Трокоз Ю. В. Звіт про глобальну конкурентоспроможність - інструмент державно-приватного співробітництва. *Конкурентоспроможність аграрного сектору в умовах функціонування Зони вільної торгівлі з Європейським Союзом: збірник тез II Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції.* 2019. С. 238-246.

42. Ключ Ю. І., Анжеліка В. І. Практичне застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності ТОВ НВП «Мікротерм». *Економічний простір* 2020.С. 60-64.

43. Ключка М. М. Розвиток агробізнесу в Україні та країнах світу. *Збірник матеріалів Звітної студентської наукової конференції за результатами науково-дослідної роботи у 2022 р. за заг. Ред. В.М. Коваліва, Р.Д. Федіва м. Дубляни, 2023.* С. 42-45.

44. Ключка М.М. Розвиток самоусвідомлення і мислення у професійному становленні майбутніх менеджерів. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доп. VI Всеукр. Студент. Наук.-практ. Конф., присвяч. 69-й річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського.* Львів, 2020.

45. Ключка М.М. Соціально-економічна сутність енергетичної безпеки. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали*

Четвертої Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Харків: ХНТУСГ, 2020.

46. Консолідована фінансова звітність підприємства ПП «Західний Буг» URL: <https://zahbug.com/pro-kompaniyu/> (дата звернення 12.11.2023)

47. Коркач І. В. Методи аналізу конкурентних переваг. *Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Університету Григорія Сковороди в Переяславі (протокол № 1 від 26 серпня 2022 р.)* 2022.С. 22-39.

48. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств 2019. С. 73-78.

49. Коценко М. Еволюція розвитку конкурентних переваг органічної продукції. *Bulletin of Sumy National Agrarian University* (89) 2021. С. 24-30.

50. Ламбен Ш. З. Теоретичні та методичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства. *Сучасний стан та перспективи аграрної сфери в Україні* 2023. С. 44-53.

51. Лотиш О.Я. Стратегічний аналіз галузі. *Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка* 2019. С. 268-293

52. Лук'янчук О. М. Особливості використання методів ефективно оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Щомісячний інформаційно–аналітичний журнал" Економіка. Фінанси. Право"* 4. 2020. С. 13-17.

53. Марина А. С., Юр О. С. Інноваційні технології в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці. №2(91). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-3>. (дата звернення 19.09.2023 р.)*.

54. Масляєва О. О. Теоретичні підходи до визначення сутності «конкурентна перевага». *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: Збірник тез*

всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених і студентів (23-24 квітня 2020 р. м. Дніпро). 2020. С. 63-72.

55. Мізюк С.Г., Коваленко Н.В. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складові та джерела формування конкурентних переваг. *Науковий журнал Класичного Приватного Університету. . №2(13).* 2019. С. 28-34.

56. Могильна Л. М. Суть та особливості інновацій в сільському господарстві. 2022. С. 31-39.

57. Мурашко І., Гуцан М. Конкурентні переваги підприємства. *Рекомендовано до друку Вченою радою ОІ ПрАТ «ВНЗ «МАУП»(протокол № 7 від 22.04. 2020 р.).* 2020. С. 189-193.

58. Негрей М., Андрій Т., Костенко І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство 40* 2022. С. 44-52.

59. Новіков, Д. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового комплексу в умовах продовольчої кризи. 2023. С. 16-22.

60. Орел А. М. Управління конкурентним потенціалом суб'єктів агробізнесу в системі інноваційно-інвестиційного розвитку: теорія, методологія, практика. 2020. С. 62-74.

61. Осовська Г. Конкурентні переваги підприємства: суть та визнання. 2020. С. 64-79.

62. Офіційний сайт ПП «Західний Буг» URL: <https://zahbug.com/> (дата звертання 16.11.2023).

63. Патица Н.І. Тенденції та перспективи розвитку світових сільськогосподарських ринків як орієнтири для посилення українських позицій. *Економіка АПК.* 2019. . 138-149.

64. Подзізей О. О. Особливості формування конкурентоспроможності ОТГ на засадах сталого розвитку. *Економічний форум 1.4 .* 2020. С. 72-77.

65. Показники ліквідності та платоспроможності підприємства. URL:https://pidru4niki.com/84379/ekonomika/pokazniki_likvidnosti_platospromozhnosti_pidpriyemstva(дата звернення: 19.10.2023).
66. Показники фінансової стійкості і стабільності підприємства та їх оцінка. URL: <https://buklib.net/books/28029/>(дата звернення: 19.10.2023).
67. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. 2019. С.32-53; 156-173; 225-315.
68. Рижих В. Конкурентоспроможність підприємств та обґрунтування стратегії її забезпечення. 2023. С. 17-25.
69. Романенко Б. Інноваційний розвиток сільського господарства. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. Волинський національний університет ім. Лесі Українки.* 2020. С. 132-141.
70. Руденко М. В. Аналіз позицій України в глобальних індексах цифрової економіки. *Економіка та держава 2* . 2021. С. 11-18.
71. Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. С. 224-258.
72. Сагачко Ю. Інноваційне управління як важлива складова стратегії підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці 1 (1)* .2022. С. 9-18.
73. Семакович М. В. Конкурентоспроможність виробництва сільськогосподарської продукції. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи : матеріали I Міжнар. Наук.-практ. Конф., м. Харків.* 2022 . С 132-162.
74. Синькевич Д. О., Пилипенко Н. М. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 72) : матеріали Міжнар. Наук. Інтернет-конф., м.Тернопіль.* 2022. С. 215-237.

75. Смачило В. В., Божидай І. І.. Монографія. Формування конкурентної стратегії агропромислових підприємств Харків . 2022. С. 87-105.
76. Смирнова С. М., Бірюкова О. О. Стратегії розвитку сільськогосподарського землекористування на основі SWOT-аналізу. *Інвестиції: практика та досвід 1* . 2021. С. 53-58.
77. Старчак Б. Роль агропромислового комплексу у розвитку та розбудові економіки України. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law 39*. 2023. С. 136-143.
78. Старшинова Т. А. SWOT-аналіз: методика проведення. *Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление 4* . 2020. С. 62-71.
79. Стаття 10 найкращих тенденцій, технологій та інновацій у сільському господарстві за 2022 рік. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/publications/20250592-10-najkrashchih-tendencij-tehnologij-ta-innovacij-u-silskomu-gospodarstvi-za2022-rik>. (дата звертання 05.10.2023 р.).
80. Степенко Софія. Аналіз поточного стану аграрного сектору економіки України. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал* - 2021. - №12.. URL: <https://naukaonline.com/publications/economy/2021/12/34-3/> (дата звертання 19.11.2023 р.).
81. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство 26* . 2021. С. 22-31.
82. Танасюк І. М., Дерменжі М. М. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз: Зб. мат.-лів всеукр. наук.-практ. конф., Дніпро, 26-27 квіт. 2018 р.В 2-х томах.–Т. 1.Нац. метал. академія України.2018*. 2018. С. 162-178.

83. Ткаченко М. М. Вплив трансформації світового порядку на розвиток глобальної економіки (позиціонування України). 2021. С.7-18.
84. Токар К. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах маркетингу. *Наука і техніка сьогодні* 14 (28). 2023. С. 52-63.
85. Трещов М. М. Україна в глобальних рейтингах: ретроспектива та напрями розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування* 2 . 2022. С. 98-104.
86. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід* 6 . 2021. С. 5-9.
87. Халізів Д. В. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право* 1.79 . 2023. С. 286-289.
88. Хачатрян В. В. Концептуальні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. С. 132-156.
89. Худавердієва В.А. Напрями ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчого комплексу на макрорівнях. *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю : Матеріали Міжнар. Науково-практ. Конф., м. Полтава*. 2021. С. 134-167.
90. Щоголь А. О. Функціонування агрохолдингових компаній в Україні. *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю : Матеріали Міжнар. Науково-практ. Конф., м. Полтава*. 2021. С. 84-97.
91. Ясінська А. І. Ключові пріоритети формування міжнародної конкурентної стратегії підприємств АПК України. *Кафедра міжнародного*

менеджменту платформа «міжнародні інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення України». 2023. С. 62-81.

92. Firas Abbas. The Association Between Enterprise Risk Management and Corporate Governance Quality. Firas Abbas, Khudair Al Zubaidi. *International Business Management* № 14. 2020. С. 142-185.

93. Kluczka M.M. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne jako czynnik rozwoju gospodarki regionu ujęcie teoretyczne. *Студентська молодь і науковий прогрес в АПК: тези доп. Міжнар. Студ. Наук. Форуму, 22–24 вересня 2020 року. Львів.. 2020. С. 37-43.*

94. Kulakova S., Chevhanova V., Novikova O. Features of the formation and implementation of the enterprise business strategy. *Economics and business administration. Economics and Region. № 2 (73).* 2019. С. 16-22.

95. PEST-аналіз мікросередовища підприємства. URL: <https://buklib.net/books/36596/> (дата звернення: 5.11.2023).