МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА (УНУС)

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

_____**Інна НОВАК**

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

МАГІСТРА

«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012» М. ГОРОДОК ХМЕЛЬНИЦЬКОГО РАЙОНУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ»

Виконав: студент 2 курсу, 21м-з групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітня програма «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»)
КУЗЬ Василь Іванович
Керівник: к.е.н., доцент **Наталія ВЕРНЮК**

Умань – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 10

1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність» 10

1.2. Класифікація стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках 16

1.3. Методичні аспекти формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації 28

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АГРОХОЛДИГ 2012» В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 35

2.1. Організаційно-економічна характеристика товариства 35

2.2. Організація управління якістю продукції як основа забезпечення конкурентоспроможності 41

2.3. Оцінка конкурентних переваг сільськогосподарської продукції України на зовнішніх ринках 48

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012» В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 57

3.1. Особливості формування конкурентних переваг аграрних підприємств на зовнішніх ринках 57

3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах глобалізації 65

3.3. Обґрунтування вибору конкурентної стратегія для підвищення рівня конкурентоспроможності товариства в умовах глобалізації 74

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 82

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Світова економіка в сучасних умовах розвитку характеризується підвищенням рівня глобалізації, посиленням інтернаціоналізації світового господарства, а також транс націоналізацією. В результаті цих процесів відбувається боротьба за ресурси, ринки збуту, використання досягнень науково-технічного прогресу, саме це призводить до посилення ролі конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

Міжнародні конкурентні переваги є одним з найважливіших елементів економіки, що відображають можливість і ефективність адаптації виробничо-господарської діяльності до умов конкурентного середовища і є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації.

Актуальним питанням, що постає перед Україною, є сталий розвиток економіки, що характеризується підвищенням адаптивності до змін навколишнього середовища, а також наявністю сприятливих умов для функціонування та постійним збільшенням конкурентних переваг. Межа між конкурентоспроможністю фірм, галузей і конкурентоспроможністю країни є вкрай умовною. Економічний успіх держави, її конкурентоспроможність, визначаються наявністю в ній конкурентоспроможних галузей і виробництв. Одним із найбільш глобалізованих ринків на сьогодні є ринок аграрної продукції, який часто визначає міжнародну конкурентоспроможність країни та її роль на світовій арені. Під час військового стану аграрне виробництво стало однією з провідних галузей економіки України, що дає змогу українським виробникам виходити на міжнародні ринки та значно посилити конкурентні позиції національної економіки. У цьому аспекті особливої актуальності набувають питання формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств на міжнародних ринках як основи їх довгострокової присутності на цих ринках.

Питання конкурентоспроможності підприємства та формування міжнародних конкурентних переваг складне і багатопланове, воно розглядається в працях багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів: Г. Азоева, І. Ансоффа,

А. Войчак, І. Отенко, Л. Піддубної, М. Портера, Т. Шталь. Наукові дослідження стосуються питань з'ясування сутності поняття міжнародної конкурентоспроможності, визначенню особливостей формування конкурентних переваг країн, а також оцінки конкурентоспроможності національних аграрних підприємств. Однак, немає єдиного теоретичного підходу до питання управління формуванням конкурентних переваг аграрних підприємств в умовах євроінтеграції, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Об'єктом дослідження є процеси управління формуванням конкурентних переваг сільськогосподарських товаровиробників в умовах глобалізації.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні дослідження управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських товаровиробників на зовнішніх ринках.

Метою дослідження є обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю та формування конкурентних переваг виробників аграрної продукції України на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Досягнення означеної мети зумовило постановку і вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретико-методологічні погляди вчених на визначення поняття «конкурентоспроможність»;
- розглянути класифікацію стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств, зокрема при виході їх на зовнішні ринки;
- вивчити науково-методичні аспекти формування стратегій підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Агрохолдинг 2012»;
- провести кон'юнктурний аналіз аграрного ринку;
- провести аналіз міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Агрохолдинг 2012»;
- запропонувати та надати прогнозну оцінку стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації.

Під час написання роботи використовувалися загальнонаукові методи дослідження: систематизація та узагальнення (при теоретичному обґрунтуванні поняття міжнародних конкурентних переваг), порівняння (у процесі виокремлення спільних і відмінних рис методик оцінювання міжнародних конкурентних переваг підприємства), системний аналіз (при дослідженні понять «конкурентні переваги», «міжнародна конкурентоспроможність»), методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод групувань (під час дослідження чинників, факторів та механізмів забезпечення міжнародних конкурентних переваг підприємства).

Інформаційно-технологічна база дипломної роботи представлена статистичними звітами підприємства ТОВ «Агрохолдинг 2012», статистичними даними міжнародних організацій, статистичними звітами державних органів, наукової та монографічної літератури, джерелами з мережі інтернет.

Практичне значення отриманих результатів магістерської дипломної роботи полягає у класифікації видів стратегій підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації, оцінці стану аграрної галузі на зовнішніх ринках та розробці стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Агрохолдинг 2012», що полягає у розробці стратегії удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агрохолдинг 2012» та можливості використання запропонованих заходів на будь-якому аграрному підприємстві.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність»

Актуальність проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств визначається не тільки потребами внутрішнього розвитку та життєзабезпечення країни, а й тими глибокими змінами, які відбуваються в сучасній системі міжнародних економічних відносин і спрямовані на формування нового міжнародного поділу праці та нового механізму розподілу світового доходу. Ніколи раніше в історії міжнародних відносин феномен конкурентоспроможності не набував такого актуального значення як тепер.

На сьогоднішній день діяльність будь-якого підприємства нерозривно пов’язана з конкуренцією, адже в умовах сьогодення постає гостра необхідність завоювання нових ринків та укріплення власних позицій у конкурентному середовищі. В умовах глобалізаційних та інтернаціоналізаційних процесів посилюється конкуренція не тільки на міжнародних, а й регіональних ринках. Для вітчизняних суб’єктів господарювання все більшої актуальності набуває питання підвищення міжнародної конкурентоспроможності, що дозволить покращити ринкові позиції та отримати економічний ефект.

Процеси в суспільстві є окремим випадком природних процесів, які відбуваються ще з моменту зародження цивілізації. Причини виникнення конкуренції є об’єктивними, оскільки, відповідно до законів природничих наук, коли з’являється декілька аналогічних живих систем (організмів), які існують в одному середовищі та мають спільну мету, між ними одразу виникає суперництво за ресурси. Саме конкуренція є головною причиноюеволюції і, якщо вести мову про економічні відносини, економічного прогресу. В загальному

розумінні, термін «конкуренція» передбачає суперництво та боротьбу двох або більше суб’єктів та проявляється в усіх сферах життєдіяльності людини.

Конкуренція є невід’ємним компонентом ринкової економіки та її механізму функціонування ринкового господарства, бо базовою умовою конкуренції є наявність декількох суб’єктів зі спільною метою. З точки зору суб’єкта підприємницької діяльності головною метою є максимізація прибутку перш за все за допомогою здобуття споживчих переваг.

Загалом конкуренція сприяє досягненню найвищих результатів, бо перешкоджає концентруванню економічної влади в руках одного суб’єкта господарювання. Через наявність економічного стимулу до виникнення альтернативи на ринку, конкуренція сприяє максимізації ефективності використання наявного і незвіданого потенціалу суспільства.

Оскільки конкуренція в деякій мірі є процесом, вона передбачає наявність суб'єкта та об'єкта конкуренції. В міжнародному аспекті суб'єктами світового ринку виступають: держави, регіони (регіональні угруповання), галузі, підприємства, транснаціональні корпорації [1, 124].

Головною особливістю конкурентних відносин суб’єктів конкуренції на міжнародній арені є їх трансграничний характер.

Об'єктом же конкуренції є клієнт, споживач, за увагу якого борються діючі на ринку суб’єкти конкуренції.

Предметом конкуренції виступають економічні блага у вигляді товарів та послуг з їхніми ключовими характеристиками, за допомогою яких суперники прагнуть завоювати споживача. У більш широкому сенсі мається на увазі задоволення споживчої потреби.

Основним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин є поняття конкуренції. Конкуренція – це рушійна сила еволюції взаємовідносин суб’єктів, що функціонують у даному середовищі. Найбільш успішні учасники таких змагань є ті, хто здатні витримати конкурентну боротьбу на вітчизняному та іноземному ринках. Термін «конкуренція» походить від латинського слова «concurere», що означає "зіштовхуюсь". У сучасній економічній науці

конкуренцію тлумачать по-різному, що пов'язане із значним зацікавленням цією проблемою з боку науковців та економістів.

Сутність конкуренції пов’язана з найважливішою сучасною характеристикою будь-якого підприємства – конкурентоспроможністю, яка є критерієм адаптації підприємства до несприятливих ринкових умов та можливістю встояти перед конкурентами як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Насамперед треба розуміти, що конкурентоспроможність – це сукупність факторів (якісні та цінові параметри продукції, менеджмент, управління фінансовими потоками, інвестиційна та інноваційна складові та інші) завдяки яким забезпечується провідне місце деякого класу об'єктів (товару, підприємства) серед інших подібних йому. Ключовою ланкою дослідження конкурентоспроможності є саме конкурентоспроможність підприємства як окремого суб'єкта виробничо-господарської діяльності, на якому створюється товар, що може бути успішно реалізований завдяки маркетинговій стратегії та рекламній політиці.

Конкурентоспроможність підприємства є високодинамічною характеристикою: залежить не лише від стану даного підприємства, а й від відповідних параметрів інших підприємств-конкурентів; пов'язана зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства; формується в рамках існуючої розстановки сил на ринку і змінюється в результаті появи нового підприємства на ринку. Не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність підприємства: воно може бути конкурентоспроможним в своїй галузі на внутрішньому ринку й бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках.

У літературі не існує загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності та досі не сформульовано основний підхід та методичні позиції щодо визначення її сутності. Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє виділити основні змістовні складові у трактуванні категорії «міжнародна конкурентоспроможність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз визначення змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення	Ключові слова
1	2	3
Азоєв Г.Л [2, с. 15]	Здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством.	Здатність
Захаров А.Н. [28, с. 4]	Володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання.	Володіння властивостями
Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А. [26, с. 22]	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців.	Процес
Ансофф І. [4, с. 57]	Спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів.	Спроможність
Воронов Д. С. [15, с. 12]	Здатність створювати таку перевагу над конкурентами, яка дозволяє досягти поставлених цілей.	Здатність
Нємцов В.Д. [48, с. 210]	Потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його пропозицію відносно конкурентів.	Здатність
Васильєва З.А. [8, с.13]	Здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів.	Здатність
Шершньова З.Є. [75, с.14]	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту.	Процес
Іванов Ю. Б. [4, с. 178]	Здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дозволяють йому ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках	Здатність
Кирчата І. М. [32, с. 82]	Порівняльна перевага відносно інших підприємств даної галузі в країні таза її межами	Порівняльна перевага

Проаналізувавши наведені вище у таблиці поняття, можна виділити три підходи до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства як:

здатність, процес та спроможність. Виходячи з цього, можна визначити конкурентоспроможність підприємства, як складне багатоаспектне поняття, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності. Найголовніше є те, що конкурентоспроможність виступає критерієм адаптації підприємства, який характеризує можливість фірми адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища і забезпечити при цьому визначний рівень конкурентних переваг умов ринку.

Слід зауважити, що при визначенні сутності понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність» існує ряд труднощів пов'язаних з тим, що у науковій літературі немає чіткого визначення цих економічних категорій. Кожен науковець інтерпретує терміни на власний розсуд, спираючись на персональні погляди та градацію важливості окремих складових елементів. Необхідно розуміти, що поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність» не є тотожними і кожне з них потребує окремого розгляду, у відповідності до складових, яким вони належать.

Отже, конкуренція є невід’ємним компонентом ринкової економіки та механізму функціонування ринкового господарства. Міжнародна конкурентоспроможність є комплексною характеристикою стану підприємства, за якого воно здатне витримувати конкуренцію в релевантному середовищі завдяки реалізації конкурентних переваг. Аналіз сутності конкурентоспроможності та конкурентних переваг дав змогу стверджувати про різноманітність поглядів вчених на проблему розбіжності трактування. Однак, аналіз підходів до визначення терміну «конкурентоспроможність» визначив, що існує певна систематизація визначень в залежності від мети трактування згаданих економічних категорій.

Конкурентоспроможність підприємства – це складна економічна категорія, яка відображає стан, що характеризує реальну або потенційну можливість

виконання своїх функціональних обов'язків в умовах можливої протидії суперників. На конкурентоспроможність підприємства впливають ряд чинників, що наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Фактори	Характер впливу
Динаміка масштабів довгострокового попиту	Збільшення або зменшення довгострокового попиту є важливим фактором при прийнятті рішень щодо інвестування для збільшення продуктивної потужності підприємства. Підйом довгострокового попиту залучає нові підприємства на ринок, а падіння попиту навпаки викликає відтік підприємств
Динаміка структури попиту	Ці зміни являють собою причину зміни вимог споживача до сервісу, створення нових каналів збуту, зміна в асортименті нового товару, оновлення продукту галузі є ключовою рушійною силою - впливає на методи виробництва, ефективні масштаби випуску, маркетингові витрати тощо.
Технологічні інновації	Часті технологічні нововведення в методах виробництва, розмір інвестицій дозволяють збільшувати значення ефекту життєвого циклу товару. Це може викликати суттєві зміни у вимогах до розміру і кількості підприємств, що успішно діють на ринку
Маркетингові інновації	Періодично фірми пропонують ринку свою продукцію, користуючись новими шляхами і способами, намагаючись збільшити купівельний інтерес, підштовхнути попит, зменшити витрати на одиницю продукції. Таким чином, вони надають руху нові сили, які змінюють умови конкуренції і позиції фірм суперників
Динаміка лідерства	Означає вхід в конкуренцію і вихід з неї великих фірм, новий раунд конкурентної боротьби: перерозподіл ролей і виділення нових ключових гравців, зміна структури ринку
Державне регулювання ринку	Дії держави через свої інститути, включаючи регулювання економічних відносин, а також зміна державної політики, можуть вплинути на ринок і конкурентні умови

Як видно з наведених характеристик і прикладів, всі перераховані групи чинників, за винятком політичних, включають в себе як ендогенні, так і екзогенні чинники, мають однозначно зовнішній характер походження по відношенню до підприємства, через що можливість прямого впливу на них з боку підприємства

повністю відсутня.

Залежно від свого характеру фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на загальні, специфічні і індивідуальні. Загальні чинники впливають на конкурентоспроможність усіх підприємств без винятку; специфічні фактори – це ті, фактори які впливають на конкурентоспроможність підприємств певної галузі, або певного регіону, або, що діють на конкретному ринку; дію індивідуальних чинників обумовлює зміни конкурентоспроможності окремого підприємства.

Залежно від тривалості дії, фактори, які впливають на конкурентоспроможність, поділяються на постійні і тимчасові. Постійні фактори визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємства; тимчасові – змінюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій.

1.2 Класифікація стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискорення технологічних нововведень, внаслідок чого відзначається посилення конкуренції. Тому у XXI столітті для підприємств на перший план виходять проблеми стратегічного характеру.

В умовах становлення і розвитку ринкових відносин в Україні перед кожним підприємством постала проблема оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності з тим, щоб посилити конкурентні позиції та запропонувати ефективні напрямки їх підвищення. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності є визначним етапом для розробки стратегічних альтернатив щодо підвищення конкурентних позицій підприємства на національній і міжнародній арені.

На сьогоднішній день для успішного функціонування промислового

підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об’єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства, вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей, так само, як і усунення можливих загроз.

Підприємства працюють на ринку в умовах жорсткої конкуренції. Ті з них, хто програє цю боротьбу, стають банкрутами. Щоб не збанкрутувати, господарюючі суб'єкти повинні постійно відслідковувати зміни ринкового середовища, розробляти методи протидії негативним моментам для підтримки своєї конкурентоспроможності.

Основою ефективної конкурентної стратегії господарюючих суб'єктів є наявність знань і достовірної інформації про структуру ринку, характер конкуренції на ньому, оцінка внутрішнього потенціалу компанії і визначення напрямків досягнення конкурентної переваги. Компанії стикаються з безліччю альтернатив, але в результаті кропіткої роботи учасники ринку обирають найбільш ефективну і здійсненну стратегію розвитку, яка може забезпечити їм конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Ключовою складовою конкурентоспроможності підприємства (організації) є його операційна ефективність, оскільки, виходячи з раціонального використання наявних ресурсів, підприємство має можливість швидко реагувати на мінливі зовнішні умови і впроваджувати інновації.

У зв'язку з цим одним з найважливіших умов економічного виживання підприємства є розробка стратегії підвищення його конкурентоспроможності, тобто підвищення здатності підприємства задовольняти ринковий попит на основі щодо ефективного використання обмежених фінансових ресурсів. в порівнянні з конкурентами.

Створення конкурентоспроможної стратегії підприємства - найважливіший аспект стратегічного управління.

Під конкурентною стратегією розвитку підприємства слід розуміти сукупність принципів роботи підприємства і його взаємин із зовнішнім і

внутрішнім світом, довгострокових цілей підприємства, а також відповідних рішень по вибору інструментів для досягти поставлених цілей і зосередитися на ділову активність. Конкурентна стратегія - це план, програма, загальний курс підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей і сприяє формуванню конкурентних переваг на ринку.

Організації потрібні стратегії підвищення конкурентоспроможності, щоб знати, як досягти поставлених цілей і як виконати місію організації. Виробляючи стратегію підвищення конкурентоспроможності, необхідно відповісти на всі питання, що починаються зі слова "як": як досягти поставлених цілей по продуктивності, як перемогти конкурентів, як забезпечити стійку конкурентоспроможність, як зміцнити довгострокову ділову позицію організації, як зробити реальним стратегічне бачення компанії.

Стратегія потрібна підприємству в цілому, кожного напрямку діяльності всередині неї і кожному функціональному підрозділу кожного напряму - відділам наукових досліджень і розробок, постачання, виробничого відділу,відділам збуту і маркетингу, фінансовому відділу, відділу кадрів і т.д. Стратегія організації в цілому і її управлінський план виникають з образу дій, які вже ініційовані, і з планів керівництва, спрямованих на оновленнядіяльності. Стратегія формується з безлічі можливих альтернатив, в цьому процесі керівник планує відповіді на можливі зміни ринку, шукає нові можливості і синтезує різні дії і підходи, які повинні використовуватимуть в різний час підрозділи організації.

Процес розробки стратегії показує, що для управління підприємством необхідно мати досвід і знанням різних сторін управлінського плану або, іншими словами, тих дій, які дозволяють визначити, яку ринкову позицію підприємству слід постаратися зайняти і в чому її підкріпити, коли вона буде досягнута.

Стратегія організації змінюється з плином часу. Дуже рідко вдається заздалегідь синтезувати всі деталі і елементи стратегії організації і потім реалізувати її протягом тривалого часу.

Визначення стратегії для організації принципово залежить від конкретної ситуації, в якій вона знаходиться. Це обумовлено тим, як організація сприймає

різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу вона має намір задіяти, яким традиціям в області стратегічного управління вважає за краще слідувати, який досвід накопичено в справі вироблення і прийняття стратегічних рішень. Реальність така: скільки організацій – стільки ж і конкретних стратегій. Однак в існуючій практиці вироблені загальні підходи до формулювання стратегії і загальні рамки, в які дані стратегії вписуються.

Конкуренція – це економічний процес взаємодії, а також боротьба між підприємствами, що працюють на ринку, та підприємцями за забезпечення сприятливих умов продажу продукції, задоволення різноманітних потреб споживачів [4, с. 35]. Визначення конкуренції у бізнесі полягає у забезпеченні власних інтересів, економічному виживанні та своєрідній боротьбі "всі проти всіх". Відносна характеристика, що виражає ступінь відмінності конкретного підприємства від конкурентів у галузі задоволення потреб споживачів- покупців, називається конкурентоспроможністю підприємства. Саме конкурентоспроможність відображає рівень розвитку даного підприємства в порівнянні з рівнем розвитку підприємства-конкурента [1, с. 66].

Кожна компанія має свої переваги, що сприяють її успішному розвитку та закріпленню її позицій на ринку. У свою чергу, конкурентна перевага підприємства означає будь-яку унікальну цінність, якою володіє підприємство і яка надає йому перевагу над конкурентами. Переваги взаємозалежні від ефективності використання різних ресурсів у процесі виробництва, збуту та подальшого задоволення потреб споживачів. Фундаментальна якість конкурентоспроможності виявляється у розробці стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності - конкурентної стратегії. Це сукупність принципів діяльності підприємства та його взаємозв’язків із зовнішнім і внутрішнім світом, перспективних цілей підприємства. Конкурентна стратегія розробляється у формі плану або програми, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей.

Економісти-дослідники сформулювали 4 основні види стратегій міжнародної конкурентоспроможності:

- стратегії концентрованого зростання, тобто стратегію зміцнення ринкових

позицій, стратегію розвитку ринку та розвитку продукції;

- інтегровані стратегії зростання, тобто стратегія зворотної вертикальної інтеграції (придбання нового майна, посилення контролю над постачальниками, створення дочірніх підприємств);
- стратегії зростання диверсифікації, тобто стратегія горизонтальної диверсифікації (реалізується у випадку, коли підприємство не може далі розвиватися на даному ринку з даним продуктом у межах певної галузі);
- стратегії скорочення, тобто стратегія ліквідації, стратегія зменшення чогось.

Основою ефективної конкурентної стратегії суб'єктів господарювання є наявність точних знань та достовірної інформації про структуру ринку, характер конкуренції на ньому, а також оцінка внутрішнього потенціалу підприємства та розвиток конкурентоспроможності переваги та провідні позиції на ринку певної галузі [1, с. 123]. Фактори, що впливають на вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, представлені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. **Фактори, що впливають на вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Шукаючи різні шляхи зміцнення підприємства позиціями на ринку, необхідно розробити стратегію реагування на нестабільність ринкового

середовища. На рівні підприємства в довгостроковій перспективі конкурентна стратегія вирішує такі завдання [2, с. 139]: - аналіз особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища та їх порівняння з реальними та майбутніми можливостями підприємства, а також визначення напрямків економічного розвитку та структурних перетворень на підприємстві; - контроль за зовнішніми та внутрішніми перетвореннями, що впливають на діяльність підприємства; - просування основних ідей та інновацій, сприяючи їх розвитку та сприйняттю персоналом, зацікавленим у існуванні, функціонуванні та досягненні цілей компанії.

На основі досліджень вчених-економістів виділяються кілька базових стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності:

Стратегія «диверсифікації» може проявлятися в двох напрямках. Перше - являє собою діяльність підприємства, спрямовану на виробництво, як нових видів продукції, так і раніше вироблених. Другий напрямок має на меті проникнення на нові ринки збуту продукції. Причому, за яким би напрямку не йшла підприємство, процес виробництва вже сформованих і користуються попитом видів продукції, а також реалізація на наявних ринках не припиняється. Основною перевагою даної стратегії є те, що в умови нестабільності економіки, незалежно від галузі функціонування, діяльності підприємств притаманний певний ризик, а в разі застосування стратегії «диверсифікованого зростання» він буде розподілятися по різних видах діяльності, що дозволить підприємству бути менш залежним від непередбачуваною зовнішньої середовища [7, с.104-109].

Стратегія лідерства на основі низьких витрат характеризується створенням стійких переваг у витратах перед конкурентами і прагненням стати постачальником на ринок найдешевших товарів, привабливості для широкого кола споживачів. Широкому застосуванню стратегії перешкоджають такіфактори, як, зокрема, інфляція, недосконаліть законодавства, проблеми із забезпеченням сировиною.

Стратегія диференціації. В основі знаходиться прагнення зробити свою продукцію унікальною, щоб вона вигід- но відрізнялася від товарів конкурентів,

а за рахунок цього стала більш привабливою для широкого кола покупців. Успіх під час реалізації цієї стратегії може бути забез- печений тільки за умови ретельного вивчення потреб покупців.

Стратегія концентрації на ринковій ніші. Стратегія відрізняється зосередженням уваги на вузькій ділянці ринка. Тут домінує пропозиція вузькому сегменту ринка продукції, що відповідає його смакам та потребам.

Цільова ніша ринка може визначатися регіональними особливостями, що витікають зі спеціальних вимог, або спеціальними властивостями товару, привабливими для учасників тільки цього ринкового сегменту. Завдання полягає у кращому, ніж у конкурентів, обслуговуванні покупців такої ринкової ніші.

Стратегія найкращої вартості. Полягає в тому, що в ній упор робиться на пропозицію споживачам більшої реальної цінності товару шляхом поєднання низьких витрат і диференціації якості. Щоб ста- ти виробником з найкращою вартістю, підприємству необхідно забезпечити високу якість продукції, а також надати їй необхідні якості за більш низьких, ніж у конкурентів, витрат.

Стратегія фокусування. Використовується, як правило, невеликими підприємствами, які знаходять свою нішу на ринку і всі зусилля спрямовуютьна цей сегмент. Причина вибору такої стратегії полягає у відсутності або недостатності ресурсів, посиленні бар'єрів входу в області або на ринок. Багато невеликих зарубіжних підприємств намагаються дотримуватися цієї стратегії. Її рекомендується використовувати підприємствам, розташованим в невеликих населених пунктах.

Стратегія інновації. Може забезпечити підприємству конкурентну перевагу в отриманні монопольного, надвисокого прибутку і досягненні швидкого економічного зростання. Перевага господарюючого суб'єкта, що реалізує цю стратегію, заснована на тому, що він є першим або в цьому бізнесі, або на певній території, або на новому ринку (сегменті). Основні особливості конкурентної переваги, пов'язаної зі стратегією інновації, полягають у використанні продуктових, технологічних, організаційних та інших нововведень. Така стратегія притаманна переважно великим компаніям.

Стратегія оперативного реагування. Фірми, що реалізують стратегію негайного реагування на потреби ринку, націлені на максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних областях бізнесу. Основний принцип поведінки полягає у виборі та реалізації проектів, найбільш рентабельних в поточних ринкових умовах. Підприємства, що ставлять на швидке реагування, готові до негайної переорієнтації виробництва, зміни його масштабів з метою отримання максимального прибутку в короткий проміжок часу, незважаючи на високі питомі витрати [8].

Не менш важливим під час вибору стратегії є аналіз усіх етапів формування конкурентної стратегії підприємства, який перш за все полягає у визначенні місії та цілей підприємства; аналізі стану та впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства; оцінці сильних та слабких сторін формування конкурентної позиції; виборі альтернативності стратегічних рішень; коригуванні, виконанні та контролі стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. [9, с.272].

Механізм формування і реалізації стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно структурувати за такими взаємопов'язаними етапами:

- визначення реального рівня конкурентоспроможності підприємства;

оцінка рівня конкурентного середовища підприємства;

- формування конкурентних стратегій підприємства;
- аналіз можливих подій при впровадженні певної стратегії;
- реалізація обраної стратегії;
- контроль за впровадженням стратегії, моніторинг змін зовнішнього середовища;
- адаптація стратегії відповідно до змін конкурентного середовища.

Механізм вибору стратегічних рішень забезпечення конкурентоспроможності є елементом системи конкурентних стратегій, до складу якої також входять стратегія формування конкурентних переваг і стратегія конкурентної поведінки.

У процесі стратегічного управління підприємством розробка стратегії по забезпеченню конкурентоспроможності призводить до прийняття стратегічних рішень на трьох управлінських рівнях:

- загальний управлінський рівень - корпоративна стратегія;
- рівень функціональних підрозділів - функціональні стратегії;
- рівень виробничих підрозділів - операційні стратегії [5, с.83].

Корпоративна стратегія підприємства визначає загальний напрямок забезпечення конкурентоспроможності організації. На даному рівні розробляється загальна стратегія, яка буде служити основою для розробки подальших рівнів; вищим керівництвом приймаються рішення про розширення, ліквідації, перепрофілювання окремих сфер діяльності; формуються загальні, диверсифікаційні і спеціалізовані плани підприємства.

Функціональні стратегії формуються на основі загальної стратегії організації; вони розробляється функціональними відділами і службами підприємства. Головною метою формування і реалізації функціональних стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств є пошук ефективних механізмів управління діяльністю виробничих підрозділів компанії в рамках корпоративної стратегії. До функціональних стратегій відносять маркетингову, фінансову, інноваційну, соціальну, виробничу, зовнішньоекономічну та інші стратегії.

Операційні стратегії забезпечують довгострокові конкурентні переваги кожної структурної одиниці і розробляються виробничими підрозділами підприємства.

За умов стратегічного управління компанія розробляє наступні види міжнародних стратегій конкурентоспроможності (рис. 1.2):

- корпоративні;
- ділові (для конкретних бізнесових одиниць);
- функціональні.

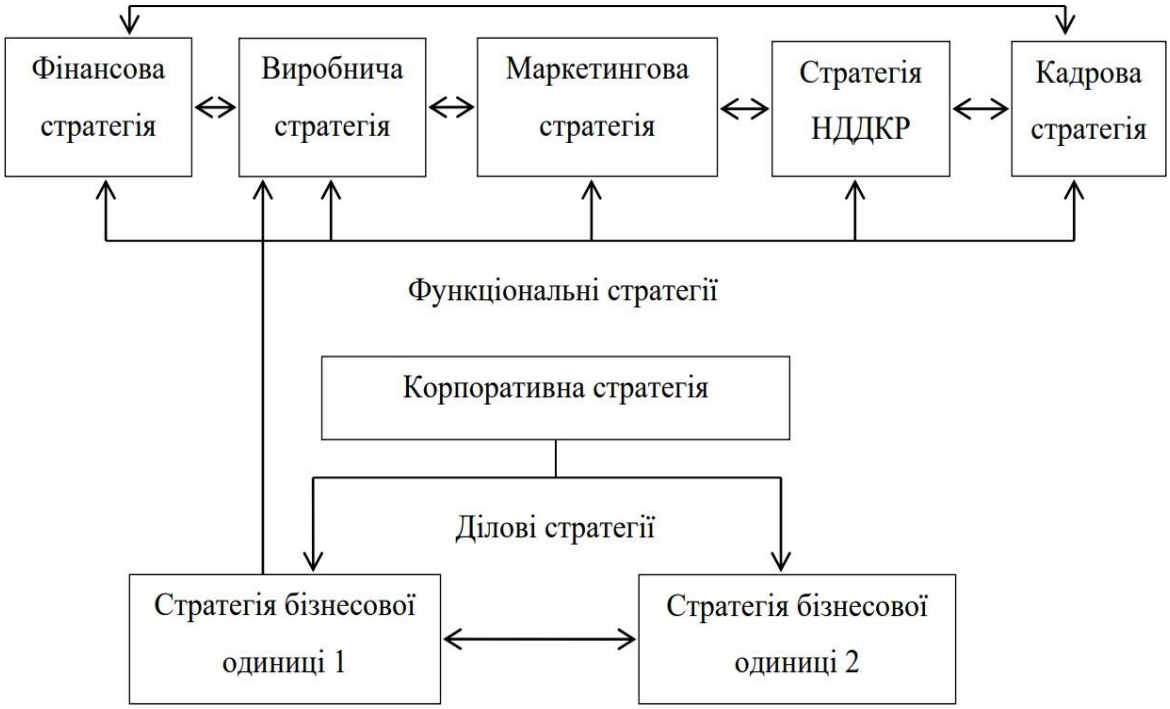

Рис. 1.2. **Структурна ієрархія стратегій підприємства**

Корпоративна стратегія передбачає загальний вектор діяльності підприємства. Вона формується вищим керівництвом та передбачає 2 основні завдання:

- ✓ обрати і розгорнути найважливіші елементи у корпоративній стратегії;
- ✓ встановлення певної ролі кожного із підрозділів на підприємстві у процесі реалізації стратегії й визначення методів розподілення ресурсів поміж них.

На рівні бізнесових одиниць характерною є ділова стратегія, яка забезпечує довгострокові переваги стратегічної бізнес-одиниці. Формалізацією даної стратегії є розробка бізнес-плану або програми, основною метою якої встановлюється відображення того, в якій мірі конкурентоспроможним буде компанія на конкретному товарному ринку.

Функціональна стратегія віддзеркалює міру, в якій ідея стратегічного планування проникає із рівня вищого керівництва до нижчих департаментів підприємства [20].

Слід зазначити, що не існує універсальної конкурентної стратегії для усіх

підприємств, так як стратегія являє собою індивідуальність компанії, на яку впливає низка факторів.

Механізм формування і реалізації стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно структурувати за такими взаємопов'язаними етапами:

- визначення реального рівня конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка рівня конкурентного середовища підприємства;
- формування конкурентних стратегій підприємства;
- аналіз можливих подій при впровадженні певної стратегії;
- реалізація обраної стратегії;
- контроль за впровадженням стратегії, моніторинг змін зовнішнього середовища;
- адаптація стратегії відповідно до змін конкурентного середовища.

Механізм вибору стратегічних рішень забезпечення конкурентоспроможності є елементом системи конкурентних стратегій, до складу якої також входять стратегія формування конкурентних переваг і стратегія конкурентної поведінки.

У процесі стратегічного управління підприємством розробка стратегії по забезпеченню конкурентоспроможності призводить до прийняття стратегічних рішень на трьох управлінських рівнях:

- загальний управлінський рівень - корпоративна стратегія;
- рівень функціональних підрозділів - функціональні стратегії;
- рівень виробничих підрозділів - операційні стратегії [5, с.83].

Корпоративна стратегія підприємства визначає загальний напрямок забезпечення конкурентоспроможності організації. На даному рівні розробляється загальна стратегія, яка буде служити основою для розробки подальших рівнів; вищим керівництвом приймаються рішення про розширення, ліквідації, перепрофілювання окремих сфер діяльності; формуються загальні, диверсифікаційні і спеціалізовані плани підприємства.

Функціональні стратегії формуються на основі загальної стратегії

організації; вони розробляється функціональними відділами і службами підприємства. Головною метою формування і реалізації функціональних стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств є пошук ефективних механізмів управління діяльністю виробничих підрозділів компанії в рамках корпоративної стратегії. До функціональних стратегій відносять маркетингову, фінансову, інноваційну, соціальну, виробничу, зовнішньоекономічну та інші стратегії.

Операційні стратегії забезпечують довгострокові конкурентні переваги кожної структурної одиниці і розробляються виробничими підрозділами підприємства.

Для ефективного вибору напрямків підвищення конкурентоспроможності, всі стратегії підприємства повинні бути взаємоузгодженими. Стратегії низьких рівнів повинні формуватися на основі стратегії вищих рівнів і мати більш детальний план для кожного наступного рівня. Основним принципом координації різних рівнів стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є їх ієрархічна підпорядкованість із забезпеченням зворотного зв'язку, яка буде задовольняти потреби всіх учасників процесу стратегічного планування на підприємстві. При цьому, найбільш ефективними є стратегічні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, планування якої здійснюється на основі ієрархічної підпорядкованості «зверху вниз» з урахуванням зворотного зв'язку між учасниками різних рівнів прийняття управлінських рішень.

Для ефективного вибору напрямків підвищення конкурентоспроможності, всі стратегії підприємства повинні бути взаємоузгодженими. Стратегії низьких рівнів повинні формуватися на основі стратегії вищих рівнів і мати більш детальний план для кожного наступного рівня. Основним принципом координації різних рівнів стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є їх ієрархічна підпорядкованість із забезпеченням зворотного зв'язку, яка буде задовольняти потреби всіх учасників процесу стратегічного планування на підприємстві. При цьому, найбільш ефективними є стратегічні рішення щодо

підвищення конкурентоспроможності підприємства, планування якої здійснюється на основі ієрархічної підпорядкованості «зверху вниз» з урахуванням зворотного зв'язку між учасниками різних рівнів прийняття управлінських рішень.

1.3 Методичні аспекти формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації

Вважається основою ефективної діяльності підприємства формування стратегії його розвитку. Залежно від того, наскільки вірно була визначена стратегія, залежатиме ефективність діяльності й конкурентний рівень підприємства. Поняття стратегій конкурентоспроможності необхідно розглядати із допомогою категорій, якими є конкурентоспроможність, стратегія, конкуренція та конкурентна перевага.

Слід зазначити, що не існує універсальної конкурентної стратегії для усіх підприємств, так як стратегія являє собою індивідуальність компанії, на яку впливає низка факторів.

Рішення завдання розробки стратегії починається з постановки діагнозу внутрішнього і зовнішнього становища компанії. Тільки після того, як керівники отримають аналіз повної картини середовища існування компанії, вони будуть готові до розробки обґрунтованої стратегії досягнення фінансових і стратегічних результатів. Завдання формування стратегії включає розробку плану або передбачуваної стратегії, а потім пристосування її до реальних подій.

Фактична стратегія компанії – це те, що керівництво повинно формувати у міру прояву подій всередині і поза компанією.

А. Томпсон й А. Дж. Стрікленд виділили десять принципів, які назвали «заповідями розробки успішних стратегій» [69, с. 285]:

- Пріоритетними повинні бути ті стратегічні дії, які дозволять зміцнити конкурентні позиції підприємства в довгостроковій перспективі.

- Швидка реакція, на зміни в ринковому середовищі, переваги споживачів і технологічні інновації. Тобто, необхідно своєчасно адаптувати стратегію до постійно змінюваних умов.
- Інвестування як створення стійкої позиції на ринку. Підприємству необхідно бути конкурентоспроможним на ринку, інвестувати кошти для завоювання та утримання цього стану.
- Небажане застосування стратегій, розрахованих на отримання позитивного результату тільки в сприятливих умовах. Хороша і продумана стратегія повинна давати результати й в несприятливих умовах ринкового середовища.
- Адекватно оцінювати можливості та переваги конкурентів.
- Атакувати слабких конкурентів набагато безпечніше, ніж сильних. При атаці сильних конкурентів, можна зазнати поразки.
- Не треба зменшувати ціну, якщо немає переваги по витратах. Лідерство по витратах – це ситуація, коли підприємство знизило витрати та стало лідером по цьому показнику у своїй галузі.
- Необхідно вдосконалювати та максимально поліпшувати якість своєї продукції або послуги, щоб споживач відчував відмінності, у порівнянні з конкурентним товаром або послугою.
- Не використовувати проміжну стратегію, яка виникає при спробі слідувати за двома протилежними стратегіями. Компромісні стратегії рідко дають компанії конкурентну перевагу або відмінну конкурентну позицію.
- Не застосовувати агресивні дії по захопленню частки ринку конкурентів.

Крім перерахованих вище принципів, «вибір стратегії залежить від багатьох факторів, в тому числі від стратегічної позиції підприємства, динаміки зміни, виробничого і технічного потенціалу, наданих послуг, стану економіки, політичного середовища та ін.» [11, с. 253].

Загальною ідеєю розробки конкурентної стратегії є програма дій, яка дозволяє отримати позитивний економічний ефект внаслідок того, що компанія виявляється в сильнішій конкурентної позиції [30, с. 76].

Розробка і подальша реалізація конкурентної стратегії здійснюється шляхом послідовного виконання основних етапів. У разі якщо конкурентна стратегія задовольняє всім вимогам, процес розробки конкурентної стратегії переходить в фазу реалізації. У цій фазі розроблена стратегія втілюється в життя – фахівці з маркетингу та продажу підприємства діють на ринку відповідно до затвердженої стратегії. Основна складність на даному етапі полягає в тому, що необхідно грамотно втілити в життя розроблену стратегію і потім оцінити її ефективність [40, с. 29].

В таблиці 1.3. розглянемо основні етапи реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності.

Таблиця 1.3.

Етапи розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності [30, с. 81]

Етапи	Характеристика
1	2
Попередній етап: Постановка цілей іаналіз поточної ситуації компанії в сегменті	Даний етап є найтривалішим процесом стратегії, так як вимагаєзагального вивчення міжнародного ринку і збору інформації, але спочатку потрібно зважити всі плюси і мінуси поточного стану підприємства і поставити певні цілі, яких потрібно досягти за допомогою реалізації конкурентної стратегії. Аналіз рекомендується проводити за п'ятьма напрямками: аналіз сильних і слабких сторін компанії, аналіз динаміки продажів і темпів зростання галузі, аналіз споживчих тенденцій і переваг, конкурентний аналіз ринку, SWOT-аналіз.
Перший етап: Вибір способу конкуренції	Спосіб конкуренції визначає всі подальші дії компані ї стосовноконкурентів. Наприклад, лідерство у витратах, стратегія диференціації або робота в ніші. На підставі даної стратегії компанія повинна вибрати один з трьох шляхів: 1 . конкурувати на ринку за рахунок досягнення низької собівартості продукту; 2. конкурувати на ринку за рахунок створення унікальних властивостей продукту; 3. конкурувати на ринку за рахунок формування високої лояльності до вузької групи споживачів
Другий етап: Вибір цільового ринку	Цільовий ринок визначається на підставі конкурентних переваг компанії і довгострокової привабливості ринку. Привабливість сегмента оцінюється по динаміці і обсягах продажів ринку, його потенціалу та темпів зростання, рівня конкуренції, споживчих переваг, існування бар'єрів входу. Після того, як всі конкуренти ринку розділені по групах і визначені привабливі сегменти, можна переходити до фінального вибору цільового ринку. Наприклад, створити новий ринок без конкурентів; перейти в сегмент, який має більш сприятливий прогноз динаміки ринку і прибутку; зміцнити становище компанії в існуючому сегменті; вибрати кілька сегментів; або вибрати все перераховане одночасно.

Продовження табл. 1.3.

1	2
Третій етап: Виявлення конкурентів	Необхідно вивчити всіх учасників на цільовому ринку. Всіх гравців обраного сегмента необхідно розділити на чотири групи: ключових конкурентів, прямих конкурентів, непрямих конкурентів і потенційних конкурентів. Потім оцінити, хто з конкурентів є джерелом зростання бізнесу, а хто – загрозою
Четвертий етап: Розробка конкурентної переваги	Для залучення цільової аудиторії і успіху компанії в сегменті, знаючи ключових конкурентів, сформулювати стійку конкурентну перевагу
П'ятий етап: Розробка плану тактичних дій	Знаючи джерела зростання і загрози для бізнесу, проти кожного конкурента або групи конкурентів скласти план тактичних наступальних або оборонних конкурентних заходів
Шостий етап: Вибір політики конкурентної боротьби в галузі	Політика конкурентної боротьби є прямим керівництвом по принципам і правилам взаємодії з ключовими конкурентами. Ефективна стратегія конкуренції повинна включати: ступінь спеціалізації в галузі, робота в області побудови знання бренду, структура відділу збуту, політика в області оптових і роздрібних каналів збуту, політика в області якості продукції, рівень прояву технологічного лідерства, політика в області витрат, рівень вертикальної інтеграції, політика в області обслуговування, політика ціноутворення
Заключний етап: Моніторинг, контроль і коригування	Важливі наступні кроки реалізації стратегії: впровадження і застосування конкурентної стратегії на практиці; моніторинг, аналіз і контроль результатів впровадження конкурентної стратегії; коригування конкурентної стратегії для максимізації прибутку. В якості критерію оцінки і коригування обраної конкурентної стратегії менеджерам необхідно розглянути корпоративні цілі підприємства, які ґрунтуються на місії і загальної стратегії розвитку.

Практика бізнесу показала, що не існує конкурентної стратегії, єдиної для всіх компаній, а сам процес розробки стратегії дуже складний. На практиці часто робляться неправильні висновки. Важливо відзначити, що розроблена стратегія може виявитися марною, якщо підприємство не створює механізму її реалізації.

Після подій, які сталися у 2014 році, на мою думку, однією з основних стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства є стратегія диверсифікації. З закриттям кордонів та введенням обмеження на міжнародну торгівлю з Російським ринком, перед багатьма підприємствами постало питання пошуку нових ринків збиту саме через направленість товару на вузький сегмент. Підприємствам, що мали диверсифіковане виробництво вдалося вийти на інші ринки збиту: країни СНД, Європи, Америки та ін.

Диверсифікація діяльності підприємства означає обновлення і товару, і

ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

Тобто, як уже зазначалось, диверсифікація означає (переважно) вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. Здійснюватися вона може як через створення нових підприємств, так і шляхом скуповування з існуючих або злиття з ними та через створення нових видів товару. В результаті відбувається перехід від односторонньої виробничої структури (спеціалізації) до багатопрофільного виробництва.

Для прикладу, на початку 90-х років XX ст. серед 500 найбільших корпорацій США 90 % існували у формі багатогалузевих концернів, тобто були диверсифікованими. Переважна більшість із них мала у своєму складі підприємства в середньому 11 галузей, а наймогутніші - 30-50 галузей [30, с.7].

За великим рахунком диверсифікація, як порівняно нове явище, покликана до життя науково-технічною революцією, а саме необхідністю пристосування бізнесу до швидких структурних змін, посилення конкурентної боротьби внаслідок насичення ринку. В цих умовах диверсифікація використовує переваги комбінування, проникнення в нові прибуткові галузі. І, головне, - стабілізує бізнес, робить його менш вразливим до спадів у тих чи інших галузях, оскільки, володіючи підприємствами в різних сферах економіки, диферсифіковане підприємство має змогу компенсувати спад збуту на ринку одних товарів його зростанням на інших. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства більш стійкі та конкурентно-здатні ніж вузькоспеціалізовані. Вони мають можливість переливати капітал у найприбутковіші галузі. Отже диверсифікація – це організаційно-економічний фактор підвищення ефективності виробництва.

Цілями проведення диверсифікації є підвищення стійкості підприємства, можливість отримання синергетичного ефекту характерного за рахунок проникнення на нові ринки, економії за рахунок ефекту масштабу, а також випуску комплементарної продукції. Розрізняють такі види диверсифікації: вертикальна, горизонтальна, концентрична, конгломератна (рис. 1.3).

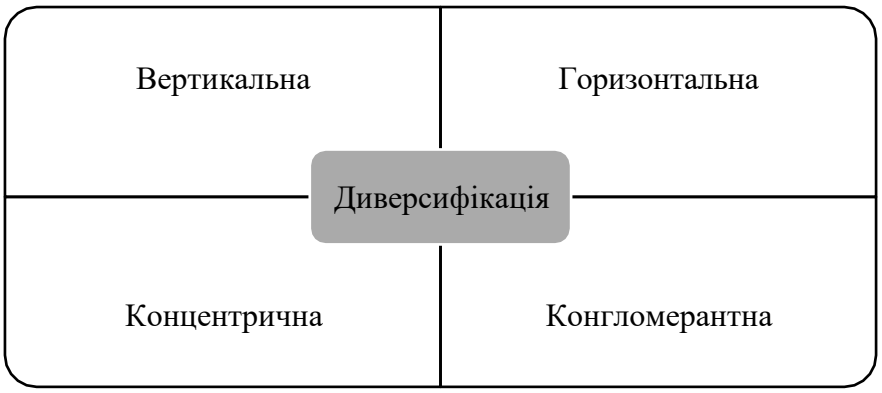

Рис.1.3. **Види диверсифікації**

Провівши аналіз вчених до підходів визначення що являє собою диверсифікація та основні завдання диверсифікації, було сформовано таблицю 1.4.

Таблиця 1.4.

Різноманітність поглядів вчених на стратегію диверсифікації

Автор	Визначення диверсифікації	Види диверсифікації
1	2	3
Ф. Котлер [33]	Диверсифікація не означає, що фірмі слід братися за будь-яку можливість. Компанія повинна виявити для себе напрямок, де знайде застосування накопичений нею досвід, або напрямок, який буде сприяти усуненню недоліків на сьогоднішній день	1. концентрична 2. горизонтальна 3. конгломератна
Зайцев Л.Г. [27]	Диверсифікація – стратегія, коли корпорація встановлює нові комерційні види діяльності, в яких і продукт, і ринок є новими	1. концентрична 2. конгломератна
Нємцов В.Д., Довгань А.Є. [48]	Диверсифікація – стратегія, що передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків	1. концентрична 2. конгломератна
Зуб А. Т. [42]	Диверсифікація – це процес проникнення підприємства в нові галузі, які не мають зв'язку з основною діяльністю	1. концентрична 2. конгломератна
Е.Дихтль, Х. Хершген [20]	Диверсифікацію можна розглядати, як процес, що включає в виробничу програму продукти, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з колишньою сферою діяльності підприємства	1. горизонтальна 2. вертикальна 3. латеральна
О. Аронов, О. Петров [8]	Розглядають диверсифікацію як розповсюдження господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту продукції, видівпослуг, географії тощо)	1. горизонтальна 2. вертикальна 3. латеральна

Продовження таблиці 1.4.

1	2	3
З.Є Шершньова, С.В.Оборська [44]	Диверсифікація – процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається	1.споріднена 2.неспоріднена 3.конгломератна
Д. Ващук [18]	Диверсифікація – ефективний засіб зменшення ризиків і збільшення прибутків	1.асортиментна 2.ланцюжкова 3.конгломератна

Диверсифікація дає змогу підприємствам «триматися на плаву» при складній економічній кон'юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції.

Компанія повинна приділити увагу стратегії диверсифікації підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Використовуючи правильно стратегію, компанія може отримати значний ефект масштабу виробництва, доступ до рідкісних і цінних ресурсів, максимально використовувати свої ресурси і знижувати ризики стагнації і спаду продажів.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АГРОХОЛДИГ 2012» В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика товариства

Товариство з обмеженою відповідальності «Агрохолдиг 2012» зареєстровано 24.09.2015 р. за юридичною адресою Україна, Хмельницька область, Хмельницький район, місто Городок, пров. Ванагса ксьондза, будинок 17. Керівником організації є Коваль Юрій Віталійович. Розмір статутного капіталу складає 109,15млн. грн.

Товариство є юридичною особою, має банківські та в інших установах поточні та депозитні рахунки в національній та іноземній валюті, має відокремлене майно, що враховується на самостійному балансі, має круглу печатку, штампи, фірмові бланки та інші реквізити.

Вищим органом Товариства є загальні збори Учасників, кожен Учасник має право бути присутнім на загальних зборах та бере участь в обговорені питань та голосуванні. Кожен Учасник Товариства має кількість голосів, пропорційну до розміру його частки у статутному капіталі Товариства.

Основними видами діяльності ТОВ «Агрохолдинг 2012» є: 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів; 01.63 Післяурожайна діяльність; 10.31 Перероблення та консервування картоплі; 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів; 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

ТОВ «Агрохолдиг 2012» умовно поділено на 3 кластери: «Західний», «Вінницький» та «Центральний» із земельним банком у Тернопільській, Хмельницькій, Вінницькій, Київській та Черкаській областях.

Разом із набутими активами «Агрохолдинг 2012» отримав 16 ферм, 8 із яких є свинофермами. На фермах утримуються 6 тис. голів свиней та 2,5 тис. голів ВРХ, 1,4 тис. з яких – корови дійного стада.

Товариство самостійно визначає перспективи розвитку, планує та здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на вироблену ним продукцію, роботи та послуги та необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку Товариства, підвищення доходів.

ТОВ «Агрохолдинг 2012» – підприємство, сферою діяльності якого є вирощування зернових, бобових та олійних культур. Основні культури: цукровий буряк, озима пшениця, ярий ячмінь, ріпак, соняшник, соя. Компанія використовує на виробництві таку техніку: 9-метрові зернові сівалки Sunflower, кукурудзяні сівалки John Deere, комбайни John Deere та Case, трактори Case 310 Magnum, обприскувачі Raptor 3240 та культиватори.

Характеристику земель ТОВ «Агрохолдинг 2012» представимо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Розмір і структура земельних угідь у ТОВ «Агрохолдинг 2012»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	га	%	га	%	га	%
Загальна земельна площа	18056	100	18056	100	18056	100
у тому числі с.-г. угіддя	10007	56,4	10307	100	11207	100
з них рілля	6556	35,4	6857	100	7780	100
у тому числі посіви	4671	25,4	5007	64	5364	64
Пари	1800	11,8	1800	36	2416	36
Косовиці	2671	14,4	2671	14,4	2671	14,4
Пасовища	1196	6,6	1196	6,6	1196	6,6
Багаторічні насадження	2410	-	2410	-	2427	-
Ліс	5244	28,3	5244	28,3	5244	28,3
Чагарники	773	4,1	773	4,1	773	4,1
Під водою	197	1,1	197	1,1	197	1,1
Інші угіддя	274	1,8	274	1,8	274	1,8
Рілля в % до сільгоспугідь	-	62,8	-	62,8	-	62,8
Посів в % до ріллі	-	71,2	-	71,2	-	71,2
Пари в % до ріллі	-	28,8	-	28,8	-	28,8

**Сформовано автором на основі звітності ТОВ «Агрохолдинг 2012»*

З таблиці видно, що за 2020-2022 року загальна земельна площа, площа сільськогосподарських угідь, ріллі, косовиць, пасовищ, лісів і ін. змінюється не значно. Змінилися тільки в 2021 році, значно, це пов'язане зі зміною форми власності підприємства. У цілому по площі в структурі земельних угідь за 2022 р. сільськогосподарські угіддя займають найбільше місце – 11207 га, потім ідуть лісові масиви – 5244 га. Із сільськогосподарських угідь більшу площу займають ріллі – 7780 га, потім косовиця – 2671 га і пасовища – 1196 га. В 2022 році збільшилася на 17 га площу багаторічних насаджень. З кожним роком збільшується площа посівів.

Дані по спеціалізації господарства представлено в таблиці 2.2, з цього, можна зробити висновок, що виробничий напрямок ТОВ «Агрохолдинг 2012» – вирощування зернових з розвиненим тваринництвом. Якщо ж порівнювати виручку 2020-2022 років, то вона із кожним роком збільшується. Головна галузь у господарстві – рослинництво. Тваринницька галузь є додатковою та характеризується м'ясо-молочною спеціалізацією. Це видно і за структурою, товарної продукції.

Таблиця 2.2

Спеціалізація ТОВ «Агрохолдинг 2012»

Вид продукції	2020 р.	%	2021 р.	%	2022 р.	%
Рослинництво, усього, тис. грн.	6837	47,5	8533	55,1	4547	28,6
Зернові і зернобобові культури,тис. грн.	8378	56,3	13166	70,75	15569	81,1
Інша продукція рослинництва,тис. грн.	9	0,06	5	0,02	5	0,02
Тваринництво, усього, тис. грн.	4828	29,5	4528	25,0	2460	8,1
ВРХ, тис. грн.	2315	17,2	2372	14,45	3601	18,83
Молоко цільне, тис. грн.	5704	38,7	10336	55,55	11378	59,5
Інша продукція тваринництва,тис. грн.	6	0,04	9	0,05	269	1,4
Інша продукція, тис. грн.	620	4,2	568	3,05	587	3,07
Усього по господарстві, тис. грн.	14747	100	18608	100	19116	100

**Сформовано автором на основі звітності ТОВ «Агрохолдинг 2012»*

Для оцінки господарської діяльності ТОВ «Агрохолдинг 2012» проаналізуємо в таблиці 2.3 основні економічні показники.

Таблиця 2.3

Динаміка економічних показників розвитку ТОВ «Агрохолдинг 2012»

Показники	2020 р.	2021 р	2022 р.	2022 р. до 2021р.,%
Вартість валової продукції, млн. грн.	840	873	950	108
Вартість основних фондів сільськогосподарського призначення, млн. грн.	4897	5821	8658	149
Припадає основних фондів у розрахунку на 100га с.-г. угідь, млн. грн.	46,95	116	200	172
Вартість валової продукції у розрахунку на 100 га с.-г. угідь, млн. грн.	9	8	9	112
Вартість валової продукції на 1 працівника, млн.грн.	9438	8559	8500	99
Вартість валової продукції у розрахунку на 1000 грн. основних фондів, млн. грн.	12	15	16	106
Виручка від реалізації продукції, млн. грн.	14826	19699	19116	97,04
Повна собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	13587	18040	16075	89,1

**Сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Агрохолдинг 2012»*

Дані таблиці 2.3 свідчать, що виручка від реалізації с.-г. продукції у 2022 р. збільшилася на 4952 тис. грн. Незначно збільшилася середньорічна вартість ОПФ на 924 тис. грн. При збільшенні вартості основних фондів сільськогосподарського призначення в 2021 році в порівнянні з 2020, відбувається зменшення вартості валової продукції. Виручка від реалізації сільськогосподарської продукції збільшилася в порівнянні з 2019 роком. Вартість валової продукції розраховуючи на 100 га сільськогосподарських угідь, на 1 працівника, на 1000 грн. основних фондів протягом трьох аналізованих років має позитивну динаміку.

Для оцінки розміру підприємства варто визначити показники: середньорічна вартість основних, оборотних засобів, чистий дохід від реалізації та середня чисельність працівників. Аналіз показників оцінки розміру ТОВ «Агрохолдинг 2012» представлено в табл. 2.4.

Фондоозброєність ТОВ «Агрохолдинг 2012» в 2020 році зменшилася. Цей показник характеризує відношення середньорічної вартості основних виробничих фондів на один працівника, тобто озброєність працівників сільського господарства засобами виробництва. Рівень оснащеності праці основними виробничими фондами залежить від вартості засобів виробництва й чисельності працівників, зайнятих у сільському господарстві.

Таблиця 2.4

Показники оцінки розміру ТОВ «Агрохолдинг 2012» за 2020–2022 роки

Показник	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	(+,-)	%
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	14826	19699	19116	92	3,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	4897	5821	8658	2837	67,2
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	2075	2081	1924	-157	-8,2
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	434	321	285	-36	-12,6

**Сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Агрохолдинг 2012»*

Проте, підвищення фондоозброєності було викликано зниженням чисельності працівників ТОВ «Агрохолдинг 2012», а збільшення фондозабезпеченості викликане зниженням основних виробничих фондів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання основних виробничих фондів ТОВ «Агрохолдинг 2012»

Найменування	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. до 2022 р., %
Фондозабезпеченість, грн.	46,95	116	200	172,4
Фондоозброєність, тис. грн.	55,02	53,4	50	97,1
Фондовіддача, грн.	0,17	0,15	0,14	88,2
Фондомісткість, грн.	5,8	6,7	7,6	115,5

Аналізуючи дані таблиці, можна сказати про збільшення фондозабезпеченості у звітному році на 172,4 %.

Показник фондовіддачі показує, скільки продукції сільського господарства в грошовому вираженні отримане на одиницю вартості основних виробничих фондів. Даний показник зменшується при зниженні основних виробничих фондів. Фондомісткість, будучи зворотним показником фондовіддачі, показує, скільки основних засобів у вартісному вираженні було витрачено на виробництво одиниці вартості продукції - даний показник збільшується.

Важливим є аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Агрохолдинг 2012», представлених у табл.2.6, що показують динаміку зміни урожайності, продуктивності, рівня виробництва, собівартості, рівня рентабельності.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Агрохолдинг 2012»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р./ 2021 р.
Урожайність основних с.-г. культур - зернові, зернобобові, ц/га	17,8	14,5	16,8	115,8
Продуктивність с.-г. тварин, у тому числі:				
- середньорічний надій молока на одну корову, кг	2878	2820	3715	131,7
- середньодобовий приріст молоднякуВРХ, г	451	530	650	122,6
- отримано приплоду, голів	311	354	382	107,9
Рівень виробництва на 100 га с.-г. угідь, у тому числі:				
- молока, ц	91	219,7	146	66,45
- м'яса, ц	7,5	19,4	19	0,98
Рівень виробництва на 100 га ріллі зерна, ц	499	619	620	101
Чисельність с.-г. працівників, чол.	89	104	85	81,7
Річний фонд заробітної плати, тис.грн.	3529	5506	6221	113
Продуктивність праці, грн.	5724	8559	7507	87,7
Оплата праці 1 с.-г. працівника в рік, грн.	39651	52942	73188	138,24
Собівартість 1 ц с.-г. продукції: - зерна, грн. - молока, грн. - приросту КРС, грн.	 250 681 5692	 422,2 832 3501	 339,16 748,77 2273,4	 80,33 89,9 64,9
Прибуток (збиток), усього, тис. грн.	1751	3739	5555	148,5
Рівень рентабельності продукції, %	13	18	19	105

Аналізуючи дані таблиці 2.6, у звітному році відбулася зміна деяких показників. Наприклад, урожайність зернових підвищилася на 15,8%, у порівнянні з 2020 роком, показники продуктивності коливаються, середньорічний надій молока на 1 голову виріс на 31,7%; середньодобовий приріст молодняку ВРХ збільшився на 22,6%; кількість приплоду підвищилася на 7,9%.

Чисельність працівників знизилася на 18,3 % що дозволило збільшити зарплату робітникам на 38,2%. При цьому зменшилася собівартість виробництва молока на 10%, собівартість виробництва зерна зменшилася на 20%, а приріст

ВРХ зменшився на 35%. Це важливі показники, тому що впливають на подальший фінансовий результат - одержання прибутку або збитку.

МТП господарства перебуває на середньому рівні як по ефективності використання, так і по технічному стану тієї техніки, яка перебуває в господарстві.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «Агрохолдинг 2012», а також умов розвитку та факторів, що впливають на виробничий процес, дає можливість зробити наступні висновки:

1) Спеціалізація господарства має тваринницько-рослинницький характер, рослинництво також є додатковою галуззю, що забезпечує тваринництво кормами;

2) Фондоозброєність і фондовіддача за аналізований період збільшилася, що зв'язане тільки зі зменшенням чисельності робочих господарства;

3) Матеріально-технічна база по технічному обслуговуванню й ремонту техніки перебуває в незадовільному стані й вимагає ґрунтовної реконструкції;

4) Показники використання машинно-тракторного парку нижче нормативних, в основному це пов’язане із простоями з технічних причин;

5) Відсутність у господарстві пересувної ремонтної майстерні приводить до того, що при дрібних несправностях техніку з полів доставляють у майстерню й зривають тим самим строки проведення робіт;

6) Техніка зберігається на відкритих майданчиках, потрібна будівля критих боксів для зберігання складної сільськогосподарської техніки й комбайнів.

2.2. Організація управління якістю продукції як основа забезпечення її конкурентоспроможності

Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств починається із перегляду підходів до забезпечення якості продукції, що виробляється.

Однією з важливих функцій системи управління сільськогосподарськими підприємствами є управління якістю виробленої продукції, яка комплексно характеризує рівень її відповідності вимогам ринку. На відміну від цін, що можуть швидко змінюватися під впливом ринкової кон'юнктури, якість продукції являє собою сукупність її властивостей, яка є стабільною протягом відносно тривалого періоду. Завдяки цим властивостям продукція здатна забезпечувати потреби споживачів, користуватися попитом у суспільстві, що дозволяє її виробникам отримувати переваги у конкурентній боротьбі [17].

Якість продукції (рис. 2.1) – це сукупність її властивостей, що характеризують міру спроможності даної продукції задовольняти потреби споживачів згідно з її цільовим призначенням. Як переконує світовий досвід, якість продукції є функцією від рівня розвитку науково-технічного прогресу і ступеню реалізації його результатів у виробництво. Чим вища якість продукції, тим повніше задовольняються потреби споживачів і ефективніше вирішуються соціально-економічні проблеми розвитку суспільства [12].

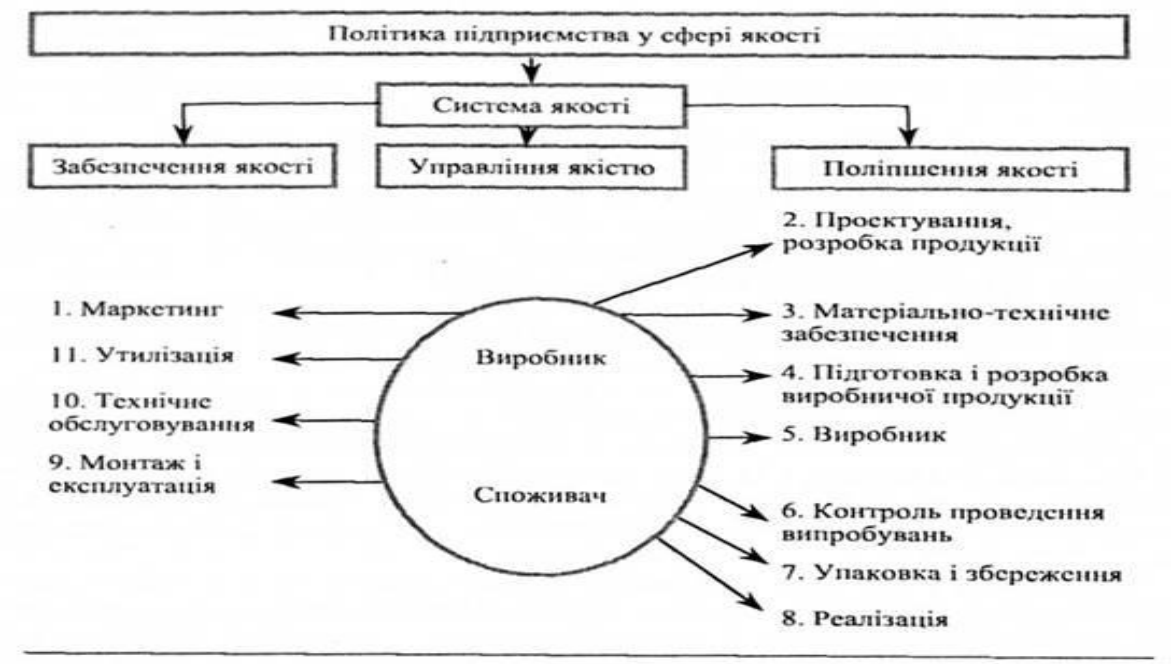

Рис. 2.1 **Якість продукції як економічна категорія**

Систему управління якістю необхідно розглядати як цільову підсистему системи управління організації [61, с. 7].

Управління якістю – це управління тими чинниками та умовами, що найсуттєвіше впливають на рівень якості продукції (послуг), або ж як сукупності організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального керівництва. Універсальна структура системи управління якістю продукції визначається як сукупність її компонентів і внутрішніх зв'язків, які забезпечують ефективне функціонуванні цієї системи (рис 2.2).

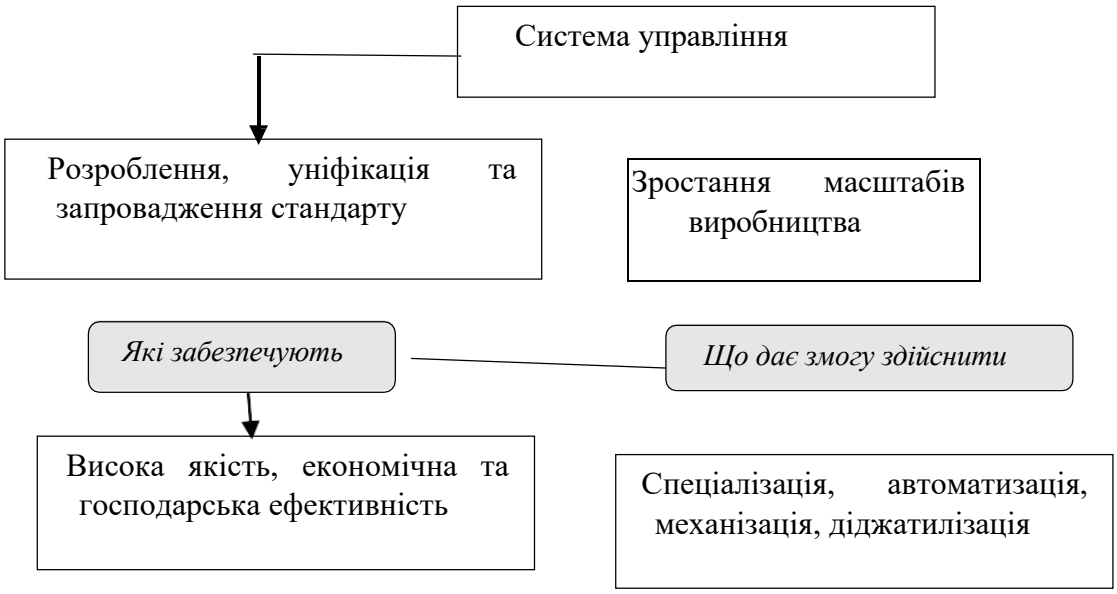

Рис. 2.2. **Система управління якістю**

Сільськогосподарська продукція має різне цільове призначення. Згідно з цим критерієм вона поділяється на три типи: кінцевого споживання, проміжну і сировину. До продукції кінцевого споживання відносять ту продукцію, яка завдяки своїм біологічним якісним характеристикам безпосередньо використовується для особистого споживання (свіжі овочі, фрукти, ягоди, незбиране молоко тощо). Продукція, призначена для подальшого використання в сільськогосподарському виробництві в наступних циклах відтворення, називається проміжною (насіння, садивний матеріал, корми). Сільськогосподарська сировина (сировинні ресурси) представлена тими видами продукції, які використовуються для промислової переробки (цукровий буряк,

технічні сорти картоплі, значна частка зерна, льонопродукція, соняшник тощо) [2].

Кожному з цих типів продукції притаманні свої показники якості. Кількісна характеристика однієї або кількох властивостей продукції (що складають її якість), яка розглядається до певних умов її створення та експлуатації або споживання, називається показником якості. Вибір показників якості встановлює перелік найменувань кількісних характеристик властивостей продукції, що входять до складу її якості та забезпечують оцінку рівня якості продукції.



Рис. 2.3. **Основні вимоги споживачів до якості товарів чи послуг**

При обґрунтуванні показників якості й встановленні їх конкретних рівнів за певними видами продукції потрібне комплексне врахування таких чотирьох факторів:

– вимог (бажань) безпосередніх споживачів: населення, переробних підприємств, аграрних підприємств, що використовують проміжну продукцію;

– реальних можливостей досягнення встановлених показників якості за даного рівня розвитку продуктивних сил (техніки, технології, кваліфікації кадрів);

– наявності розроблених методик, способів, прийомів визначення показників якості й контролю за їх формуванням;

– забезпечення матеріального стимулювання виробників за досягнення кращих показників якості та встановлення матеріальної відповідальності за їх зниження.

У вітчизняній економічній літературі й практиці господарської діяльності розрізняють такі показники якості:

- Біологічні показники характеризують придатність сільськогосподарської продукції до споживання в їжу.

- Показники технологічності характеризують такі властивості сільськогосподарської продукції, які є необхідними і водночас надто важливими для її ефективної промислової переробки або для виробничого використання в наступних циклах сільськогосподарського виробництва.

- Показники транспортабельності важливі для всіх трьох типів сільськогосподарської продукції — кінцевого споживання, проміжної, сировини, оскільки характеризують ступінь її придатності до перевезення і до вантажно-розвантажувальних робіт відповідними засобами і способами.

- Показники надійності важливі на всіх етапах руху продукції до споживання — особистого чи виробничого. Вони свідчать про придатність продукції до збереження біологічних і ряду технологічних показників якості при її зберіганні і транспортуванні.

- Показники екологічності дають змогу судити про екологічну чистоту продукції та її придатність до споживання в їжу людьми або для годівлі тварин з точки зору нешкідливості їх впливу на стан живого організму.

- Показники безпеки представлені тими особливостями або властивостями сільськогосподарської сировини, що характеризують ступінь безпеки працівників у процесі її виробництва і виробничого використання.

- Економічні показники характеризують ступінь економічної вигоди виробництва сільськогосподарським товаровиробником продукції (товару) відповідної якості.

- Естетичні показники мають особливе значення для кінцевої продукції, що споживається у свіжому вигляді, і для товарів широкого вжитку. Вони характеризують товарний вигляд продукції (наявність тургору, розмір, колір, а для товарів широкого вжитку ще й цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції, раціональність форми тощо).

- Патентно-правові показники притаманні тим видам продукції, які захищені патентом. Вони описують якість нових винаходів, утілених у товар, їх

вагомість. Водночас патентно- правові показники характеризують і патентну чистоту товару, тобто можливість безперешкодної реалізації його на внутрішньому і зовнішньому ринках [24].

На рівень якості продукції впливає значна кількість чинників, які діють як самостійно, так і у взаємозв'язку, як на окремих етапах життєвого циклу продукції, так і на декількох. Усі ці чинники можна об'єднати в чотири групи: технічні, організаційні, економічні та суб'єктивні [8].

Головними інструментами здійснення контролю якості продукції є стандартизація та сертифікація продукції.

Стандарт – це документ, в якому встановлюються характеристики продукції, правила здійснення і характеристики процесів виробництва, експлуатації, зберігання, перевезення, реалізації та утилізації, виконання робіт або надання послуг. Стандарт може містити вимоги до термінології, символіці, пакування, маркування або етикеток і правилам їх нанесення.

Стандартизація - нормотворча діяльність, яка закріплює вимоги до продукції в нормативних документах типу стандарту, інструкції, методики тощо Головне завдання стандартизації – створення системи нормативно-технічної документації, яка визначає набір вимог до продукції, а також контроль правильності використання цієї документації [44].

Основні принципи менеджменту якості сформульовані Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) і покладені в основу серії стандартів 9000 версії 2000 року. Таких принципів вісім:

1) орієнтація на споживача – урахування теперішніх і майбутніх його потреб;

2) лідерство – визначення лідерами напряму дій і створення середовища для досягнення людьми поставлених цілей;

3) залучення персоналу – повне залучення можливостей людей (персоналу) як основи організації до діяльності фірми, що сприяє досягненню цілей;

4) процесний підхід – система управління організацією будується на

основі управління мережею процесів;

5) системний підхід – означає ідентифікацію, розуміння та керування системою взаємозалежних процесів за їхніми внесками в досягнення поставлених цілей;

6) постійне поліпшення – стратегічна мета організації;

7) прийняття рішень на основі фактів – забезпечує їх ефективність завдяки використанню, аналізу й оцінці об'єктивної достатньо повної інформації;

8) взаємовигідні відносини з постачальниками – посилюють можливості обох сторін у досягненні поставлених ними цілей [4].

Тому, на думку Савіцького А.В, коли політика керівництва включає перераховані принципи TQM, що дозволяють співробітникам успішно працювати в майбутньому і об'єднувати всіх зацікавлених осіб єдиною метою — підприємство здатне ефективно функціонувати в конкурентному середовищі, тому що головна цільова настанова систем якості, побудованих на основі стандартів ІСО 9000, — це забезпечення якості продукції, що потребує замовник, і надання йому доказів у здатності підприємства зробити це. Дані зміни вже активно функціонують на промислових підприємствах і частково використовуються на сільськогосподарських [57].

Сучасне управління повинне відповідати таким вимогам:

- гнучкість та адаптивність до постійно мінливих умов ринку;
- націленість на скорочення матеріальних та енергетичних ресурсів;
- орієнтація на підвищення ролі інформаційних ресурсів;
- відповідальність управлінського персоналу разом з органами державної влади за соціальну стійкість як своїх колективів, так і регіону, на ринках якого вони функціонують.

У сучасних умовах переваги виробникові забезпечує система управління якістю, оскільки на зміну економічній конкуренції приходить конкуренція стратегій розвитку на основі систем забезпечення якості товарів та послуг.

2.3. Оцінка конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції України на зовнішніх ринках

Ринок сільськогосподарської продукції є складною системою економічних відносин та інституційних форм доведення сільськогосподарської продукції до споживача за допомогою біржової, оптової, роздрібної торгівлі, з використанням логістичних та інформаційних мереж сфери торгівлі сільськогосподарською сировиною, яка вироблена в країні або ввезена з інших держав. Особливостями даного ринку є: соціальна спрямованість і значимість; стан даного ринку характеризує рівень розвитку суспільства в цілому; потреби кінцевих споживачів сільськогосподарської продукції визначають основні напрями розвитку як сільськогосподарських товаровиробників, так і ринку сільськогосподарської продукції загалом.

Внутрішній ринок України насичений сільськогосподарською продукцією (рис. 2.4). За рахунок товарної пропозиції господарств населення та агропідприємств,імпорту в міжсезоння, на споживчому ринку відсутній дефіцит у цій продукції.

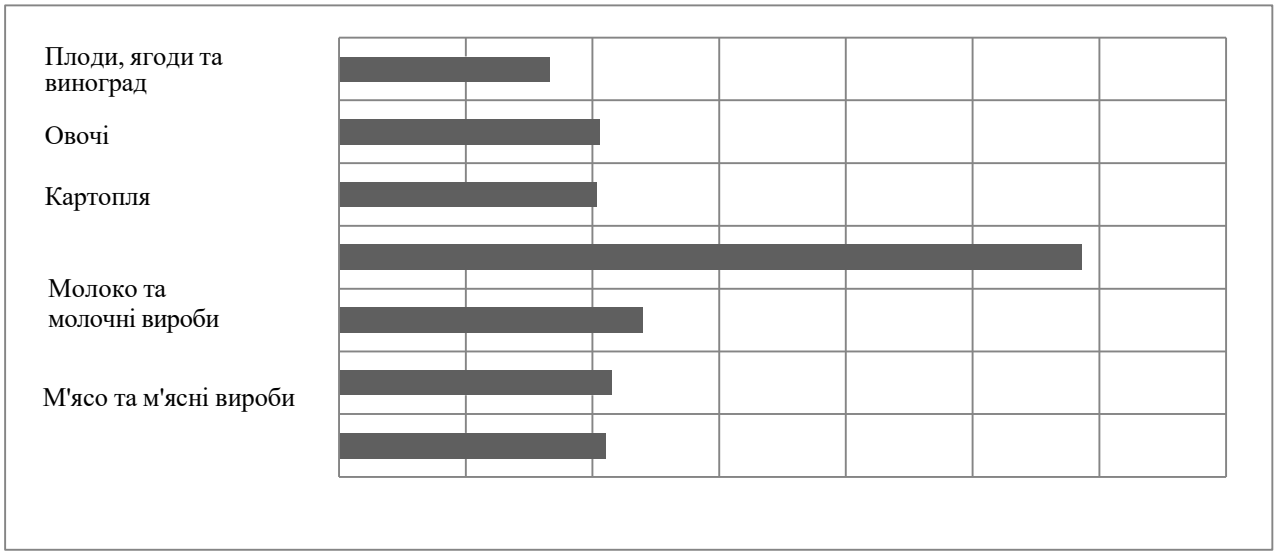

Рис. 2.4. **Рівень самозабезпеченості основними видами сільськогосподарської продукції, %**

Джерело: побудовано автором на основі [17]

Обсяги реалізації сільськогосподарської продукції виробниками різняться залежно від розміру підприємства, його спеціалізації, фінансових можливостей, місця розташування та інших умов. Щодо взаємозв'язку вартості реалізації та регіону, місця розміщення сільськогосподарського товаровиробника варто відмітити, що лідерами за вартістю реалізованої продукції сільського господарства у 2022 р. стали сільськогосподарські підприємства Київської області, що реалізували продукції на 32125,6 млн грн, Полтавської – 27356,5 млн грн та Харківської –24651,1 млн грн областей.

Здійснюючи дослідження світового ринку сільськогосподарської продукції, варто враховувати, що світовий ринок включає в себе понад 200 національних ринків зі своїми особливостями розвитку. Разом з тим, без детального дослідження світового ринку сільськогосподарської продукції практично неможливо вірно визначити конкурентні переваги вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників на міжнародному рівні.

Сьогодні сільськогосподарські товаровиробники України досить виважено підходять до планування своєї діяльності, основою якого є визначення оптимальних варіантів отримання вищих прибутків за менших витрат. Таким чином, поряд з удосконаленням технології вирощування сільськогосподарських культур значна увага приділяється вивченню кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції та розробленню заходів, направлених на підвищення результативності роботи на ньому.

Інфраструктура ринку сільськогосподарської продукції України є одним з важливих механізмів створення конкурентного середовища в країні, причому основним її завданням є сприяння безперебійному здійсненню господарських взаємозв'язків та взаємодії суб'єктів ринкових відносин, регулювання грошових, товарних, інформаційних потоків (рис. 2.5).

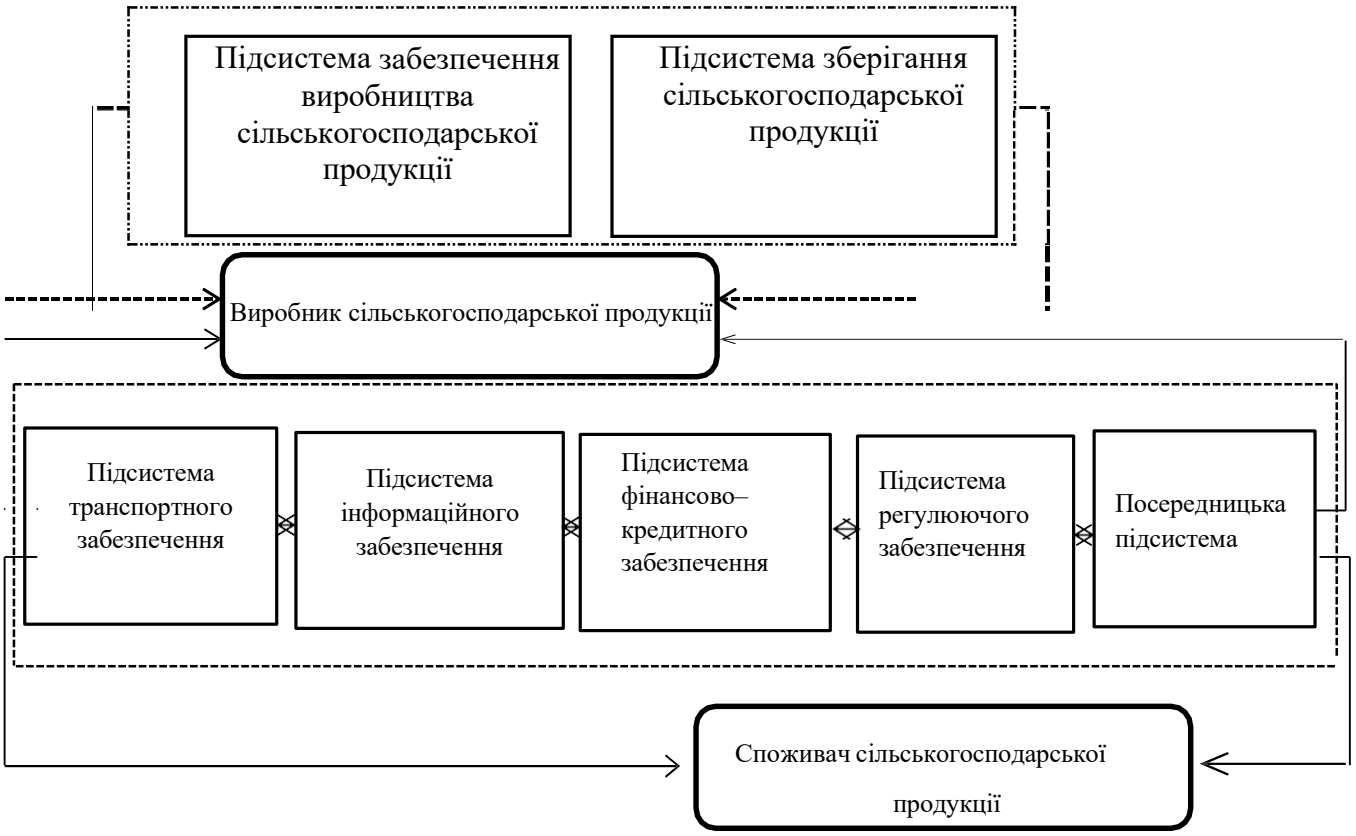

Рис. 2.5. **Інфраструктурне забезпечення ринку сільськогосподарської продукції України**

Джерело: розроблено автором

Наймасовішими культурами у світовому виробництві є зернові та олійні. При цьому найбільше в світі виробляється кукурудзи, пшениці, рису, сої, що пояснюється декількома факторами: харчові уподобання більшості світового населення (рис, пшениця), можливість використання продукції в суміжних галузях (бавовна, ріпак), розвиток енергоефективних технологій (соя, кукурудза) та ін. Також потрібно відмітити, що серед продукції тваринництва передові місця належать свинині та курятині (табл. 2.7).

Розвиток світового ринку сільськогосподарської продукції в конкретний період зумовлюється природно-кліматичними умовами основних країн-виробників, рівнем розвитку інфраструктури сільськогосподарського ринку, політикою окремих країн і міжнародних організацій та ін. Тому пропозиції на ринках різних типів досить обмежені, з одного боку, а з іншого – можуть, залежно від врожаю, перевищувати попит.

Найбільш розвиненими ринками в світі є світовий ринок зерна, світовий ринок олійних культур, світовий ринок м’яса. Тоді як такі ринки, як світовий ринок часнику, світовий ринок меду, світовий ринок риби та ін., мають менші обсяги продажу.

Таблиця 2.7

Світове виробництво основних груп сільськогосподарської продукції, млн. т

Продукція	2018/2019 МР	2019/2020 МР	2020/2021 МР	Темпи росту, %	
				2020/2021 МР до 2018/2019 МР	2019/2020 МР до 2018/2019 МР
Зернові, в т. ч:	2467,9	2600,3	2530,9	105,36	102,55
пшениця	736,98	754,31	739,53	102,35	100,35
кукурудза	968,81	1068,79	1031,86	110,32	106,51
рис	471,87	483,81	481,04	102,53	101,94
ячмінь	149,25	148,0	137,47	99,16	92,11
сорго	61,42	62,64	59,34	101,99	96,61
жито	12,18	12,65	13,15	103,86	107,96
Олійні, в т. ч.:	521,1	571,5	573,0	109,67	109,96
соя	312,87	351,78	344,67	112,44	110,16
насіння соняшнику	40,51	46,31	46,58	114,32	114,98
ріпак	70,5	69,18	72,58	98,13	102,95
Бавовна	96,76	106,54	114,73	110,11	118,57
Яловичина	68,0	67,9	68,4	99,85	100,59
М'ясо птиці	111,0	114,9	116,2	103,51	104,68
Свинина	116,9	117,2	116,4	100,26	99,57
М'ясо овець	13,9	14,0	14,1	100,72	101,44

**Джерело: складено автором на основі [49]*

Разом з тим, варто відмітити, що на практиці досить важко визначити точні об’єми світової торгівлі сільськогосподарською продукцією через відмінності у статистичних даних різних країн та міжнародних організацій.

Світовий ринок зерна – це система правових відношень, які виникають між суб’єктами різних країн світу в процесі виробництва зерна, його зберіганні, торгівлі та використанні на засадах вільної конкуренції, вільного вибору напрямків реалізації та визначення цін, а також міждержавного контролю за якістю, зберіганням та раціональним використанням зерна [38].

Україна є активним гравцем на закордонних ринках сільськогосподарської продукції, вітчизняні сільськогосподарські підприємства виробляють достатню

кількість продукції для забезпечення продовольчої безпеки в країні та активного розвитку торгівельних зв'язків на міжнародному рівні. Разом з тим, жорстка конкурентна боротьба на зовнішніх ринках сільськогосподарської продукції потребує від України (як держави) та від виробників сільськогосподарської продукції (як окремих суб'єктів ринку) пошуку шляхів формування стійких конкурентних переваг, що в перспективі дозволить посилити власні конкурентні позиції на визначених ринках сільськогосподарської продукції. Дане завдання, в свою чергу, можливо ефективно реалізувати, лише вірно оцінивши наявні конкурентні переваги виробників сільськогосподарської продукції України на зовнішніх ринках.

Наразі важко порахувати, яких втрат зазнала українська економіка та які ще збитки належить включити Україні у загальний рахунок. Війна триває, ворог продовжує знищувати підприємства, інфраструктуру та блокувати порти. Уряд та експерти оцінюють втрати для України 35-50% ВВП. За даними Київської школи економіки, загальні втрати економіки становлять 564-600 млрд дол.

Сільське господарство – сектор №1 за експортною виручкою. У першу чергу, ідеться про товарні позиції, які формують основну частку аграрного експорту – зернові та олійні культури.Останніми роками українські агропідприємства підвищували врожайність, що дозволяло збільшувати експортну виручку від продажу аграрної продукції за кордон (рис. 2.7).



Рис. 2.7 **Урожайність зернових та олійних культур в Україні**

Разом з тим, немає офіційних оцінок впливу воєнних дій на промисловість, сільське господарство, ІТ-галузь, роздрібну торгівлю та інші сектори економіки. Згідно з даними Світового банку, частка сільського господарства у ВВП України складає 10%, тоді як середній показник по світу становить 4% (рис. 2.8) [48].

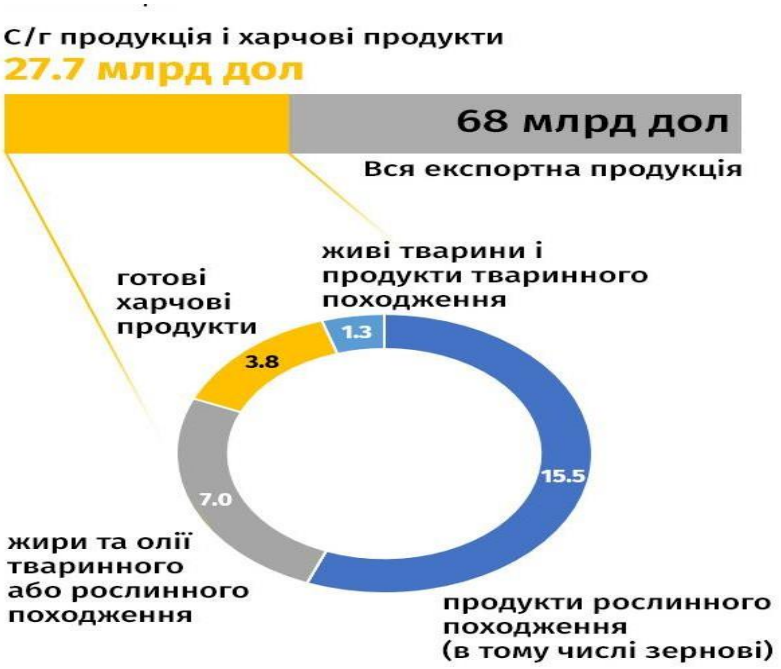

Рис. 2.8. **Частка експортної виручки аграрної продукції**

Площа сільськогосподарських угідь в Україні становить 70,8% загальної площі [49]. Близько 80% якої – орні землі, дві третини з них – чорнозем. Україна має1/4 всіх запасів чорнозему на планеті, і вважається кращою землею для розвитку сільського господарства. За даними Українського клубу аграрного бізнесу, в останні п’ять років частка зайнятих у сільському господарстві в середньому склала 19% економічно активного населення [49].

За даними ФАО, Україна входить до п’ятнадцяти найбільших світових виробників наступних видів сільськогосподарської продукції: насіння соняшнику, кукурудзи, ячменю, вишні, смородини, меду, насіння гірчиці, горіха, вівса, малини, жита та ін. [49; 47]. Україна є активним учасником зовнішньоторговельних відносин на світовому ринку. Разом з тим, вартісний вираз даних відносин у динаміці значно знизився.

Таблиця 2.8

Характеристика зовнішньоторгової діяльності України, млн. грн.

Роки	Експорт	Імпорт	Сальдо
2015	1044541	1084016	-39475
2016	1174625	1323127	-148502
2018	1430230	1618749	-188519
2019	1608890	1914893	-306003
2020	1636416	1947599	-311183
2021	1637399	1681526	-44127
2022	2224704	2286067	-61363

Заблокований експорт через закриті українські порти. Сухопутний та річковий експорт у країни ЄС становить менше 20% спроможності українських портів і менше 35% від мінімально необхідного темпу місячного експорту, зазначають в Українському клубі аграрного бізнесу.

Сільськогосподарська продукція є одним з основних складових експортної пропозиції України на світовому ринку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Місце сільського господарства у зовнішньоторговій діяльностіУкраїни

Роки	Розмір ВВП, млн. грн	Частка с/г у ВВП країни, %	Товарний експорт країни, млн. грн	Частка с/г продукції у товарному експорті, %	Товарний імпорт країни, млн. грн	Частка с/г продукції у товарному імпорті, %
2015	1979458	12,1	1044541	23,1	1084016	7,9
2016	2383182	11,7	1174625	24,4	1323127	9,3
2018	2982920	10,2	1430230	41,7	1618749	8,6
2019	3558706	10,1	1608890	41,9	1914893	9,0
2020	3974564	9,0	1636416	47,8	1947599	9,4
2021	4194102	9,3	1637399	48,9	1681526	12,4
2022	5459574	9,2	2224704	42,9	2286067	11,0
2021 р. до 2015 р., +/–	3480116	-2,9	1180163	19,8	1202151	3,1

**Джерело: розраховано автором на основі [48]*

Для оцінки конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції України на зовнішніх ринках сільськогосподарської продукції вважаємо за доречне спочатку визначити місце українських товаровиробників на світовому ринку сільськогосподарської продукції в розрізі тих її видів, що найбільше виробляються вУкраїні (табл 2.10).

Таблиця 2.10

Місце України на світовому ринку сільськогосподарської продукції

Вид сільськогосподарської продукції	Виробництво			Реалізація на світовому ринку		
	Країни світу, млн т	Україна, млн т	Частка України, %	Країни світу, млн т	Україна, млн т	Частка України, %
Пшениця	754,31	26,16	3,47	181,35	17,75	9,79
Кукурудза	1068,79	24,67	0,23	144,47	18,5	12,81
Ячмінь	148,0	8,28	5,6	27,51	4,3	15,63
Насіння соняшнику	46,31	12,24	26,43	2,5	0,45	18,0
Соя	351,78	3,9	1,11	144,2	2,9	2,02
Ріпак	69,18	2,19	3,17	15,91	1,03	6,48
Помідори	133	0,074	0,06	7,75	0,021	0,27
Яблука	77,54	1,08	1,4	11,51	0,0128	0,12
Горіхи	2,1	0,11	5,24	0,73	0,056	7,68
Полуниця	4,51	0,055	1,22	1,5	0,0018	0,12
М’ясо свиняче	116,41	0,74	0,64	7,5	0,0049	0,07
М’ясо птиці	116,19	1,18	1,02	12,7	0,272	2,19
Мед	1,66	0,066	3,98	0,69	0,068	9,86

**Джерело: розраховано автором на основі [18; 29; 33; 37]*

Слід зазначити, що в таблиці 2.10 наведені дані щодо обсягів виробництва продукції є загальними (сільськогосподарські підприємства та господарства населення), оскільки важливо оцінити реальний потенціал України у виробництві конкретного виду сільськогосподарської продукції. Дані щодо експорту продукції подані лише в розрізі сільськогосподарських підприємств України, оскільки вони, навідміну від господарств населення, є самостійними учасниками міжнародної торгівлісільськогосподарською продукцією.

Вважаємо: незважаючи на те, що українські показники врожайності сільськогосподарських культур є не найвищими в світі, в той же час вони є конкурентною перевагою вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників на зовнішніх ринках. Дана позиція пояснюється наступним:

– показники врожайності по основним експортним культурам вітчизнянихвиробників є вищими за середньосвітові;

– українська сільськогосподарська продукція є значно «чистішою» порівняно зпродукцією з високорозвинених країн щодо внесення агрохімікатів та майже повної відсутності геномодифікованої продукції;

– високі показники врожайності у високорозвинених країнах

забезпечуютьсявідповідним рівнем технічного та технологічного розвитку, в той час як українські товаровиробники отримують відповідні показники врожайності в умовах реального дефіциту фінансових ресурсів;

– встановлено, що висока урожайність далеко не завжди співпадає з високим прибутком, існує ціла низка чинників, що можуть знецінити даний фактор на закордонних ринках сільськогосподарської продукції.

Питання якості сільськогосподарської продукції як конкурентної переваги вітчизняних виробників на зовнішніх ринках є досить неоднозначним. Так, кожна країна-імпортер має власні санітарні вимоги до якості ввезеної на її територію сільськогосподарської продукції.

Однією з основних проблем більшості сільськогосподарських товаровиробників України є невідповідність наявного ресурсозабезпечення необхідному для розширеного відтворення та виходу на зовнішні ринки.

Підсумовуючи діяльність сільськогосподарських товаровиробників щодо залучення додаткових оборотних коштів, можна резюмувати наступне: сільськогосподарські виробники змінили стратегію закупівель. Якщо раніше вони закуповували необхідні ресурси безпосередньо перед польовими роботами або навітьпід час них, то зараз закупівлі проводяться відразу після реалізації продукції, якщо є необхідні умови для зберігання; прямі експортери виявилися в більш вигідному становищі через отримання валютної виручки, що частково нівелювалося регулюванням НБУ; сильна девальвація не була стимулом для нарощення експорту сільськогосподарської продукції через значну складову імпорту [48].

Встановлено, що при експорті сільськогосподарської продукції ефективність даних операцій часто визначають не лише обсяги поставок та їх вартість, а й можливість своєчасного виконання зовнішньоторгових контрактів. Відтак вважаємо доречним дослідити транспортну складову експортної діяльності сільськогосподарських товаровиробників визначених областей.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012» В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1. Особливості формування конкурентних переваг аграрних підприємств на зовнішніх ринках

Для аграрних підприємств, як і інших суб'єктів підприємницької діяльності, актуальними є конкурентні переваги, що пов'язано з пошуком шляхів зниження витрат та підвищенням якості продукції. Методика, що дає змогу визначити основні підходи й результати формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств ґрунтується на групуванні сукупності підприємств за ознаками, які виступають критеріями конкурентних переваг чи конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Загострення конкурентних відносин у середовищі агровиробників змушує їх відстоювати свої інтереси на галузевому ринку та докладати зусилля, щоб забезпечити відповідність своєї продукції зростаючим вимогам споживачів. Розробка комплексу заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності виробленої продукції, здобуття конкурентних переваг є важливим завданням для будь-якого сільськогосподарського підприємства. Відповідні заходи формують певну конкурентну стратегію, яка повинна враховувати запити споживачів, передбачати удосконалення технологій і організації виробництва, раціональне використання та зміцнення матеріально-технічної бази тощо. Проте у деяких вітчизняних сільськогосподарських підприємств відсутня системність у розробці та реалізації таких стратегій.

Зусилля сільськогосподарських виробників з досягнення ними певних конкурентних переваг дають змогу оцінити перспективність існуючих векторів розвитку вітчизняного аграрного сектору.

Серед найважливіших передумов формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств дослідники виділяють компетенції керівництва та персоналу [73, с. 261], управління витратами й якістю продукції [14, с. 96; 46 3, с. 59], здатність забезпечити максимально ефективне використання ресурсів через оптимізацію виробничих процесів [20, с. 58]. Николюк О. М. розглядає способи формування та джерела конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств, серед яких – ціна, собівартість та якість продукції, масштаб виробництва, характеристики ресурсного потенціалу, бренд підприємства [45, с. 83-87]. У якості індикаторів наявності конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств автори розглядають показники ціни, рівня рентабельності реалізації продукції, масштабу виробництва [29, с. 109; 7, с. 110], частки ринку [45, с 139; 8, с. 211].



Рис. 3.1. **Формування конкурентних переваг**

Дослідники пов’язують формування конкурентних переваг з реалізацією певної конкурентної стратегії [73, с. 263; 9, с. 76]. Серед активізаторів конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств розглядають диверсифікацію виробництва, інноваційну діяльність, оптимізацію системи управління підприємством [14, с. 97; 45, с. 242; 63, с. 36]. Вітчизняні підприємства через відсутність ефективного конкурентного середовища не використовують

усталені шляхи здобуття конкурентних переваг, орієнтуючись насамперед на монопольний доступ до ресурсів держави [63, с. 37-38].

Теоретичні викладки дослідники верифікують ґрунтовним аналізом результатів функціонування окремих агровиробників та їх сукупностей [46, с. 57-59; 20, с. 119-131; 29, с. 109-110; 38, с. 111;], використанням результатів анкетного опитування спеціалістів сільськогосподарських підприємств [45, с. 143-144]. Однак динамічні зміни в середовищі функціонування сільськогосподарських підприємств, значна варіація основних характеристик їх розмірів та спеціалізації вимагають продовження дослідження особливостей формування конкурентних переваг агровиробників, їх ідентифікації та оцінки значущості.

Застосування першого підходу пов’язане з тим, що результат конкуренції проявляється на стадії реалізації товару. Та значна частина дослідників прив’язують конкурентну перевагу до дій суб’єкта підприємницької діяльності. Наприклад, відомий американський економіст Майкл Портер розглядає її як інтегральний ресурс, у формуванні якого задіяні всі ресурси підприємства, його контакти з партнерами [53, с. 623].

На рис. 3.2 зображено ромб конкурентних переваг Портера, де зазначено, що від попиту, факторів виробництва, конкуренції та стратегії та їх взаємовідносин будуть визначатись конкурентні переваги.

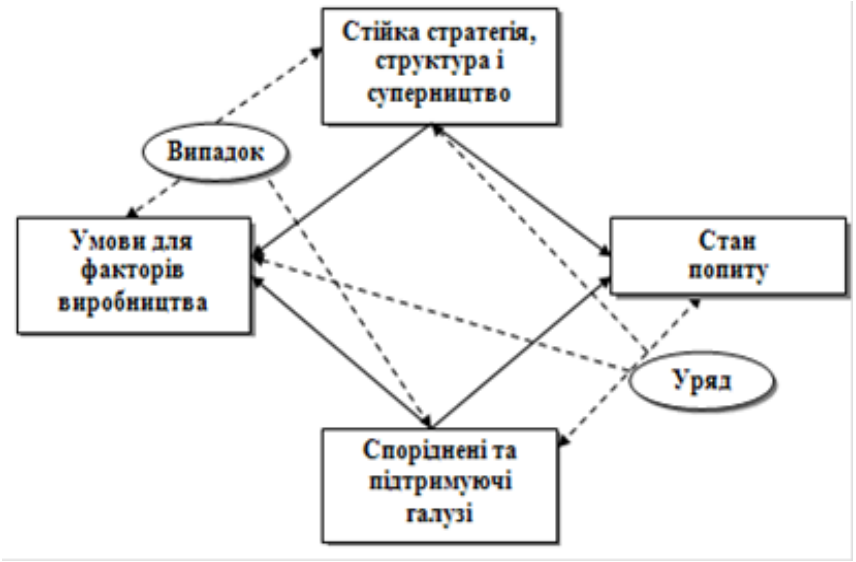

Рис. 3.2. **Ромб конкурентних переваг Портера**

Окремі дослідники розглядають конкурентну перевагу як чинник (набір чинників), що впливає на результати його функціонування [17, с. 260; 20, с. 75; 12, с. 201]. Поділяючи цю позицію, спираємося у своєму дослідженні на таке твердження: конкурентна перевага – це кращий, з точки зору результатів конкурентної боротьби, стан чинника конкурентоспроможності підприємства у зіставленні зі станом цього чинника в його конкурентів. Зазначимо, що чинник конкурентоспроможності ми трактуємо як певну характеристику суб'єкта конкурентних відносин чи середовища, в якому він функціонує, що спроможна впливати на результат конкуренції [18, с. 79].

Майкл Портер сформулював твердження про існування двох основних видів конкурентних переваг – нижчих витрат і диференціації товарів. Останню розглядають як спроможність запропонувати покупцеві унікальну і більшу цінність у вигляді нового товару, особливих його споживчих характеристик [53, с. 55-56]. Таке трактування конкурентних переваг набуло значного поширення і з певними коментарями може бути застосоване до сільськогосподарських підприємств та їх продукції.

Переважна більшість продукції сільськогосподарських виробників – сировина з уніфікованими характеристиками, яка реалізується за цінами, що їх визначають покупці – переробні та заготівельні підприємства. У процесі її реалізації мало задіяні такі чинники, як бренд товару, ексклюзивна цінність.

Тому особливого значення в галузі набуває конкурентна перевага, втілена у нижчих витратах – нижчій виробничій собівартості одиниці продукції, оптимальних накладних витратах. На ринках, де ціни диктуються покупцями, наявність нижчих витрат означає можливість отримання більшого прибутку й інвестування його в розвиток підприємства.

Важливим є застосування конкурентних стратегій (рис. 3.3), які поділяються на стратегії лідерства, новачка, послідовника та претендента на лідера. Унікальна цінність рідко зустрічається в асортименті сільськогосподарської продукції, і коло виробників, які могли б орієнтуватися на неї як на конкурентну перевагу, вкрай обмежене.



Рис 3.3 **Види конкурентних стратегій (за Ф. Котлером)**

Водночас диференціація товарів у галузі наявна через варіацію якості продукції. Привабливіший продукт як вид конкурентної переваги відображається у вищій його якості, а індикатором наявності цієї переваги є вища реалізаційна ціна.

За рівнем виробничої собівартості та реалізаційної ціни можна з'ясувати наявність конкурентних переваг в окремих сільськогосподарських підприємств. Однак конкурентна перевага – ще не гарантія конкурентоспроможності, а лише умова її досягнення. Для оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства потрібно проаналізувати зв'язок між індикаторами конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства. У наукових публікаціях як критерії конкурентоспроможності підприємства та його продукції розглядають десятки показників. У межах нашого дослідження вважаємо можливим використати ті з них, які, на думку дослідників, відображають основний результат конкурентної боротьби – частку ринку та економічну ефективність господарської діяльності.

Частка ринку прямо залежить від обсягу виробництва продукції. У сільському господарстві України процес концентрації виробництва і капіталу призвів до створення агрохолдингових структур. Їх великі розміри – це результат успіху в конкуренції за ресурси, насамперед земельні, критерій ринкової

вагомості суб’єкта господарювання. Щодо економічної ефективності найчастіше використовують показники рентабельності підприємств та їх продукції.

Більші за розміром підприємства, які досягли успіхів у конкуренції за доступ до ресурсів, здебільшого мають кращі можливості для фінансування виробництва. Їх видатки з розрахунку на одиницю посівної площі чи поголів’я тварин у більшості галузей помітно перевищують аналогічні показники менших за розмірами господарств. Краще фінансування дає змогу застосовувати досконаліші технології виробництва продукції, що повинно позитивно позначатися на результатах господарської діяльності.

Існує прямий і доволі тісний зв’язок між витратами на 1 га посівів чи одиницю поголів’я тварин та урожайністю культур чи продуктивністю тварин у сільськогосподарських підприємствах [15, с. 88]. Вища технологічна ефективність виробництва продукції у великих господарствах завдяки кращому фінансуванню забезпечувала певний позитивний ефект у формі нижчої собівартості.

Вважається, що більші за розмірами виробники мають кращі можливості для вигідного збуту своєї продукції. Отже, великі за розмірами сільськогосподарські підприємства, володіючи кращим ресурсним потенціалом, не звертають особливої уваги на формування конкурентних переваг, пов’язаних з низькими витратами та особливо високою якістю продукції. Конкурентне середовище, в якому вони функціонують, стимулює їх насамперед збільшувати площу землекористування, нарощувати виробництво продукції за рахунок застосування прогресивних технологій, і далеко не завжди в їх офіційній звітності відображені високі показники окупності витрат.

Так найбільші виробники сільськогосподарської продукції нерідко демонструють доволі низьку економічну ефективність господарювання. З іншого боку, серед підприємств з найвищими показниками рентабельності зустрічаємо різні за розмірами господарства.

У формуванні високої рентабельності вплив нижчої собівартості значно помітніший, аніж вищої реалізаційної ціни. Нерідко підприємства з найвищими показниками рентабельності демонстрували доволі низьку продуктивність угідь і

тварин. Ефекту вони досягали за рахунок менших витрат з розрахунку на одиницю посівної площі чи поголів'я тварин, яке часто означало недотримання вимог передових технологій, призводило до погіршення якості продукції.

Окремі дослідники відзначають негативні аспекти застосування стратегії формування конкурентних витрат, що ґрунтується на мінімізації рівня собівартості, оскільки серед можливих її наслідків – зниження рівня продовольчої безпеки [3, с. 60]. Дійсно, скорочення поточних виробничих витрат веде до недоодержання продукції, хоча й спроможне забезпечити відносно низьку її собівартість.

Однак йдеться не про стійку конкурентну перевагу, а про тимчасовий ефект. У перспективі такі підприємства будуть витіснені з ринку конкурентами, які характеризуються міцнішим фінансовим станом. Як показано вище, ними можуть бути великі агровиробники. На низькі витрати сьогодні орієнтуються більшість малих і середніх за розмірами підприємств, внесок яких у формування пропозиції більшості видів сільськогосподарської продукції зменшується.

Стратегія низьких витрат здатна забезпечити успіх, якщо передбачатиме не тотальну економію коштів, а оптимальне ресурсне забезпечення виробничого процесу в поєднанні з жорстким контролем за здійсненими видатками.

Ознакою конкурентної переваги підприємства є вища ціна реалізації його продукції. Вона може бути досягнута за рахунок вищої якості продукції та задіяння вигідних для суб'єкта господарювання механізмів її реалізації. Формування якості продукції залежить від використовуваних виробничих технологій, рівень досконалості яких корелює з питомими виробничими витратами. Організація вигідного збуту продукції потребує додаткових витрат, які у формі накладних входять у повну собівартість реалізованої продукції понад її виробничу собівартість. Вважаємо, що додаткові витрати є необхідною умовою отримання вищих споживчих характеристик продукції, здатних забезпечити вищу ціну її реалізації. Відхилення частки накладних витрат у повній собівартості реалізованої продукції вказує на відмінності в підходах до організації управління підприємством та його збутовою діяльністю.

Сільськогосподарські підприємства, виходячи з особливостей середовища їх функціонування, мають орієнтуватися на отримання конкурентних переваг, пов’язаних з нижчими витратами. Така конкурентна стратегія передбачає оптимізацію витрат на рівні, необхідному для повного забезпечення виробничих потреб, та постійний контроль за видатками. Однак здійснювана більшістю малих і середніх агровиробників економія коштів веде до зниження технологічної ефективності виробництва. Ефект у формі нижчої собівартості є короткостроковим, цей підхід не веде до формування стійкої конкурентної переваги.

Конкурентна перевага у вигляді вищої реалізаційної ціни вимагає значних зусиль із формування високої якості продукції та налагодження ефективної системи її збуту. Частка підприємств, орієнтованих на застосування відповідної стратегії, є відносно невеликою. Позитивні приклади її застосування спостерігаємо лише в окремих галузях сільськогосподарського виробництва завдяки зусиллям обмеженого кола суб’єктів господарювання. Найбільші сільськогосподарські товаровиробники свої фінансові можливості спрямовують насамперед на збільшення розмірів землекористування, обсягів виробництва продукції. Вони прагнуть розширити свій вплив на ринках ресурсів і продукції, вкладають значні кошти в застосування передових технологій, однак не завжди орієнтуються на отримання вигоди від зниження собівартості продукції. Чимало великих підприємств показують у звітності збитки від основної діяльності.

Зусилля суб’єктів господарювання, які не забезпечили позитивного економічного ефекту в поточному році, можуть бути елементом конкурентної стратегії, що виявиться у перспективі. Це вимагає продовження дослідження особливостей формування конкурентних переваг сільськогосподарських товаровиробників.

3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах глобалізації

Конкурентоспроможність у світовому економічному просторі визначається за допомогою багатьох факторів, що системно формують обґрунтовану позицію країни серед її глобальних конкурентів. Власне оцінювання конкурентоспроможності, формування методологічних засад її підвищення набуває сьогодні значної актуальності внаслідок посилення динамізму міжнародного середовища, глобалізації та рівня конкуренції. А в умовах євроінтеграції України аналізування та дослідження шляхів підвищення глобальної конкурентоспроможності країн ЄС має особливе значення.

У табл. 3.1 зазначено першу двадцятку країн-лідерів за рівнем конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1

20 країн-лідерів за рівнем конкурентоспроможності

Місце у рейтингу	Країна	↑↓
1	Данія	+2
2	Швейцарія	-1
3	Сінгапур	+2
4	Швеція	-2
5	Гонконг	+2
6	Нідерланди	-2
7	Тайвань	+1
8	Фінляндія	+3
9	Норвегія	-3
10	США	—
11	Ірландія	+2
12	ОАЄ	-3
13	Люксембург	-1
14	Канада	—
15	Німеччина	—
16	Ісландія	+5
17	Китай	-1
18	Катар	-1
19	Австралія	+3
20	Австрія	-1

* *Джерело: World Economic Forum*

Україна у 2022 році посіла 54-те місце у Світовому рейтингу

конкурентоспроможності, для порівняння, у 2018 році ми були на 60-ій позиції (World Competitiveness Rankings). Нині перед нашою країною стоїть ряд викликів: контроль над епідемією коронавірусу, замороження збройного конфлікту в Україні, сприяння економічному відновленню та впровадженню приватно-державного партнерства (особливо для інфраструктурних проєктів), запуск повномасштабного ринку енергетики та землі, а також активізація внутрішнього фондового ринку та накопичувальної пенсійної системи [18].

Світовим лідером конкурентоспроможності у 2022 році визнано Данію (у 2021 році займала 3 місце), та вчергове обійшла багаторічних лідерів Сполучені Штати Америки (10 місце в рейтингу) та Гонконг (5 місце). Стати світовим лідером конкурентоспроможності країні вдалось завдяки високим економічним показникам, які склались завдяки обсягам міжнародної торгівлі, насамперед, експорту високих технологій та освоєних інвестицій, розвинутій технологічній інфраструктурі, в тому числі телекомунікаційній, яка забезпечує високошвидкісний доступ до Інтернету, стабільним показникам в системі освіти та наявності висококваліфікованої робочої сили, ефективності способів створення нових підприємств тощо.

Конкурентоспроможність аграрних підприємств передбачає їх ефективне функціонування в умовах євроінтеграції, виробнича діяльність повинна повніше відповідати споживчому попиту та забезпечувати максимальну окупність капітальних вкладень, окупність засобів виробництва. Проблема забезпечення конкурентоспроможності пов’язана із загостренням конкурентних умовна зовнішньому та внутрішньому ринках та інтеграцією України в європейський простір. Дана проблема вимагає вирішення та переосмислення, теоретико-методологічних підходів, які б враховували зміни в конкурентних перевагах досягнень конкурентних переваг та досягнення вищого рівня конкурентоспроможності.

На внутрішньому ринку виробництво вітчизняної конкурентоспроможної аграрної продукції займає важливе значення.

У межах обраного Україною євроінтеграційного курсу стратегічно важливе

значення мають активні партнерські відносини в аграрному секторі економіки з безпосередніми сусідами в регіоні: Польщею, Словаччиною, Чехією та Угорщиною – і на двосторонньому рівні, і в межах Вишеградської групи, а також із державами Балтії. Ці країни, які нещодавно стали членами Європейського Союзу, демонструють постійну готовність брати активну участь у формуванні та реалізації «східної політики» ЄС, надають послідовну підтримку європейській інтеграції України та пропозиції щодо засобів та джерел підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції вітчизняних аграрних підприємств на європейському рівні.

Аграрний сектор займає важливе місце в економіці України. Значну частку аграрної продукції виробляють фермерські господарства та дрібні особисті господарства. Проте цілеспрямована діяльність щодо сортового та гібридного насінництва, впровадження науково обґрунтованих технологій утримання та годівлі худоби, промислової переробки продукції, диверсифікації виробництва та інших видів діяльності не здійснюється або здійснюється у незначних масштабах. Це призводить до нераціонального використання існуючого виробничо-ресурсного потенціалу вітчизняних агроформувань, недостатнього рівня конкурентоспроможності їх продукції та власне їх як суб’єктів господарювання, соціально- економічних втрат у цьому важливому секторі економіки у цілому [21, с. 284].

Про низький рівень конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції на європейському аграрному ринку свідчать [16, с. 99-104]: низька ефективність вітчизняних товаровиробників порівняно з іншими країнами; невідповідність структури українського експорту попиту країн ЄС на сільськогосподарську продукцію; невелика частка підприємств, сертифікованих згідно з міжнародними стандартами. Значною мірою перешкоджають зміцненню конкурентоспроможності такі чинники, як: низький рівень розвитку вітчизняної фінансово-кредитної системи; нерозвиненість інфраструктури аграрного виробництва; недостатня гармонізація українських стандартів якості з міжнародними; недостатність державного цільового

фінансування науково-прикладних розробок у сфері генетики та селекції, біотехнологій, енерго- та ресурсозбереження. У таблиці 3.2 представлено результати SWOT-аналізу наслідків реалізації євроінтеграційного курсу для АПК [25].

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз наслідків реалізації євроінтеграційного курсу для АПК [25]

Переваги	Недоліки
- реформування аграрного сектора економіки; - приплив інвестицій; - прийняття підвищених вимог до якості продукції та сировини.	- зменшення надходжень митних платежів до бюджету; - більш жорстокі вимоги до якості українського зерна; - витрати на підвищення якості агропродовольчої продукції.
Можливості	Загрози
- потенційне розширення ринків збуту агропродовольчої продукції; - можливості швидкого виходу на зовнішні ринки в разі зміни кон'юнктури внутрішнього ринку; - поглиблення структурних реформ.	- посилення конкуренції; - загострення проблем аграрного сектора та серія банкрутств неефективних підприємств, зростання рівня безробіття.

Відсутність належних заходів регулювання та підтримки вказаних процесів з боку органів державного управління з метою вирішення цих проблем вже призвела до низки загрозливих явищ в аграрному секторі економіки України. Серед них насамперед необхідно виділити: зменшення обсягів валової продукції сільського господарства; заборону експорту українських живих тварин і м'яса на ринки країн ЄС; зменшення обсягів експорту молока з України в країни ЄС щороку на 50,0% при одночасному збільшенні обсягів імпорту на 60,0%. За умови збереження існуючого рівня конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції на європейському аграрному ринку та відсутності дієвих механізмів державного протекціонізму зростає небезпека посилення таких негативних тенденцій [31, с. 94–95]:

1) виробники аграрної продукції недотримуватимуть доходи, що призведе до погіршення соціально- економічних умов життєдіяльності населення сільських територій;

2) надалі зростатиме негативне сальдо зовнішньої торгівлі України з країнами

ЄС загалом та по сільськогосподарських і продовольчих товарах зокрема;

3) збільшиться частка імпортної продукції в сукупному споживанні продуктів харчування в Україні. Ця проблема актуалізується з огляду на приєднання України до зони вільної торгівлі з ЄС. У разі збереження існуючого слабкого рівня державного регулювання та підтримки вітчизняних товаровиробників, протекціонізму на вітчизняному аграрному ринку це призведе до його перетворення на ринок збуту європейських продуктів харчування та продукції сільського господарства, зумовить поглиблення кризи в аграрному секторі та розвитку сільських територій та створить загрозу продовольчій безпеці держави.

Про низький рівень конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції на європейському продовольчому ринку свідчить: низька ефективність цієї галузі порівняно з іншими країнами; невідповідність структури українського експорту попиту країн ЄС на сільськогосподарську продукцію; невелика частка підприємств, сертифікованих згідно з міжнародними стандартами; низька якість продукції внаслідок того, що 60,0% аграрної продукції виготовляється дрібними приватними господарствами, які обмежені фінансовими, матеріальними, технологічними, інформаційними ресурсами. У виробництві аграрної продукції зайняті переважно особи без належної фахової підготовки, у результаті чого виготовлена у цих господарствах продукція втрачає конкурентні переваги не лише на зовнішніх, але й на внутрішньому ринку.

З поглибленням політичних євроінтеграційних процесів відбулися і зміни на ринках збуту агропродукції та продуктів харчування, зокрема, на 31% зменшився експорт до країн СНД. Натомість на 33% зріс експорт продукції до США, на 10% – в Азію, на 4% до – країн Євросоюзу, що дало можливість збільшити частку експорту до країн Азії (46,6%), США (0,3%) та європейських країн (2,7%).%. Найбільші частки у зовнішньоторговельному обороті між ЄС та Україною мають наступні країни: Польща – 13,3%, Іспанія – 12,4%, Нідерланди – 11,7%, Німеччина – 11,6%, Італія – 11,4%, Франція – 10,2%, Бельгія – 4%, Великобританія – 3,9%, Португалія – 2,9%, Угорщина – 2,7% [4].

Загалом даний сектор економіки виступав своєрідною точкою опори для економіки України у складні кризові роки.

Сьогодні конкурентоспроможність українського аграрного сектору експерти

оцінюють вкрай низько. Маючи високий ресурсний потенціал, Україні не вдалося зберегти та збільшити свої конкурентні переваги. У рейтингу глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму Україна посіла 54 місце за показником конкурентоспроможності України. Про низький рівень конкурентоспроможності української сільськогосподарської продукції на європейському продовольчому ринку свідчать низька ефективність цієї галузі порівняно з іншими країнами та невідповідність структури українського експорту попиту країн ЄС на сільськогосподарську продукцію.

Конкурентоспроможність більшості видів національної агропродовольчої продукції суттєво знижує її невідповідність міжнародним і європейським стандартам якості та безпечності.

Підписання Угоди про асоціацію між Україною та країнами ЄС є важливим чинником розвитку аграрної галузі, оскільки для України відкриваються перспективи поступового освоєння ринку країн ЄС національними компаніями, підвищення рівня якості, безпечності, екологічних характеристик української продукції АПК, покращення стану продовольчої безпеки держави. Тому для України постає завдання вироблення механізмів державної політики щодо підвищення ефективності використання наявного потенціалу аграрного сектора економіки, його адаптації до нових умов, у т.ч. з урахуванням можливих ризиків, які виникатимуть внаслідок лібералізації зовнішньоторговельних відносин з європейськими країнами.

З метою мінімізації ризиків і використання можливостей для агропромислового комплексу внаслідок підписання угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом необхідно реалізувати низку заходів державної аграрної політики, що не суперечитимуть принципам державної підтримки та регулювання аграрного ринку, передбачених угодою про асоціацію між Україною та ЄС, які забезпечать умови для підвищення конкурентоспроможності виробництва продукції АПК. Зусилля слід сконцентрувати на:

– прискоренні процесу впровадження європейських та міжнародних стандартів безпеки та якості продуктів харчування (HACCP, ISO, EN, Кодексу Аліментаріус) у сфері агропромислового виробництва [84];

– розробленні системи моніторингу зовнішньоторговельних операцій з країнами ЄС як механізму оперативного реагування на кон’юнктурні зміни

аграрного ринку;

– сприянні розвитку дрібнотоварного сільськогосподарського виробництва, у т. ч. правовій регламентації діяльності особистих селянських господарств населення та розробленні механізму їх трансформування у фермерські господарства, що дасть змогу забезпечити інтеграцію особистих господарств населення у ринкові механізми функціонування аграрного сектору;

– заохоченні кооперативного руху на селі, спрямованого на спільне ведення господарської діяльності окремими суб'єктами господарювання, що дозволить зменшити витрати на виробництво і реалізацію сільськогосподарської продукції.

Таким чином, аналіз сучасного стану АПК дає змогу стверджувати про наявність в аграрному секторі низки проблем, які перешкоджають підвищенню рівня його конкурентоспроможності. Гострою проблемою для України постає забезпечення та гарантування стандартів якості агропродовольчої продукції. Досвід ЄС свідчить, що питання якості продукції є домінувальною проблемою для всіх країн-членів і найбільше – для претендентів на вступ до ЄС. Без суттєвого поліпшення якості продукції не може бути вирішена жодна значна економічна чи соціальна проблема в Україні. Але все ж для України аграрний сектор залишається пріоритетним і перспективним.

Дослідження Барометру реформ BusinessEurope 2021 [81] – дещо ширше і стосується позиції Європи стосовно ключових глобальних конкурентів у трьох ключових сферах: процвітання, люди, планета (табл. 3.3).

В умовах наближення національних ринків окремих країн та пожвавлення глобалізаційних процесів, міжнародна конкуренція зростає не лише серед виробників товарів/послуг, але й країн. Існує значна кількість підходів до аналізування та підвищення КСП країн. За умов євроінтеграції України вважаємо країни ЄС ключовим орієнтиром для підвищення її глобальної конкурентоспроможності.

ЄС, як об'єднання демократичних європейських країн, в умовах посилення глобальної конкуренції повинне підтримувати високу КСП як союзу в цілому, так і країн-членів.

Таблиця 3.3

Основні висновки та рекомендації щодо позицій ЄС порівняно з глобальними конкурентами Барометру реформ Business Europe 2022 [23]

Висновки	Рекомендації
Процвітання	
• Ріст в ЄС сповільнився в 2022 р. до 1,5% порівняно з 2,1% у 2021 р., а у США склав 2,3% проти 2,9%. • Безробіття в ЄС знизилось із 11,7% на піку кризи до 6,7%, але залишається високим у порівнянні зі США – 3,5%. • Продуктивність праці за годину в ЄС становить лише 75% від продуктивності в США. • Відкриття бізнесу в ЄС триває приблизно втричі довше, ніж у США. • Хоч ЄС є збільшив витрати на НДДКР з 1,8% ВВП до 2,5%, вони є значно нижчими, ніж у США (2,8%) та Японії(3,2%). • Середнє податкове навантаження в ЄС приблизно на 1/3 вище, ніж у США. • Фінансові ринки в ЄС все ще менш інтегровані порівняно з докризовим періодом, а транскордонні банківські вимоги в єврозоні складають до 55% від докризових.	• Держави-члени ЄС повинні збільшити витрати на НДДКР та інвестиції у неї приватного сектору, щоб досягти цілі ЄС у 3%. • Транс-європейська інфраструктура повинна бути вдосконалена/розширена. Потрібно усунути нормативні, адміністративні й технічні бар'єри. • Держави-члени повинні зменшити оподаткування праці та капіталу, включаючи корпоративний податок. Управління податковими системами повинно стати простішим, прозорішим. • У всіх державах-членах зробити державні фінанси сприятливішими для зростання та ефективнішими, за рахунок цільового скорочення невиробничих державних витрат і зменшення податків, що стримують ріст. • Необхідно посилити Союз ринків капіталу тастворити повноцінний.
Люди	
Випускники США частіше, ніж європейці, обирають так звані STEM галузі (наука, техніка,інженерія, математика), і частка таких студентів зростає в США швидше. З 50 найкращих у світі університетів 31 знаходиться в США та лише 6 – у ЄС. • За результатами PISA OECP 15-річні школярі в ЄС мають нижчі показники порівняно з однолітками в Японії, Канаді, Південній Кореї та Китаї.	• Системи освіти та підготовки кадрів повинні бути краще адаптовані до потреб ринку праці. Це вимагає вдосконалення цифрової та STEM-освіти (науки, технологій, інженерії та математики) на всіхрівнях. • Подальший розвиток та сприяння заходам, спрямованим на заохочення підприємництва. • Аналізування та вдосконалення європейськогозаконодавства про МСП.
Планета	
• ЄС продукує менше CO_2 на душу населення, ніж інші великі країни, при цьому ЄС продукує менше десятої частини глобальнихвикидів. • Європейські компанії успішно працюють на багатьох екологічних ринках, наприклад, володіють 30% частки світової торгівлі чистимитехнологіями. • Споживачі ЄС швидше змінюють свою поведінку у відповідь на кліматичні проблеми, ніж в інших регіонах, однак, наприклад, в ЄС – менший рівень використання електромобілів, ніж у Китаї та США.	• ЄС має розробити і впровадити інноваційні технології для декарбонізації ланцюгів створеннявартості економічно ефективним та технологічно нейтральним способом, і інвестуванням через комплексну промислову стратегію. • Фінансово підтримувати бізнес щодо нових технологій, щоб він був конкурентоспроможним, одночасно зменшуючи викиди. • Кампанії з підвищення обізнаності пришвидшать адаптування принципів громадянами, збільшуючи попит на низьковуглецеві продукти.

Джерело: [19]

Європейська інтеграція має значний позитивний вплив на розвиток і конкурентоспроможність ЄС. Однак, в останні десятиліття вона дещо погіршилось порівняно з глобальними лідерами внаслідок динамічних змін міжнародного середовища. Як було показано, країни ЄС (в першу чергу Нідерланди, Швеція, Данія, Фінляндія) займають високі позиції у міжнародних рейтингах країн (Глобальні індекси КСП ВЕФ та IMD, Індекс процвітання Legatum, ERT Benchmarking Report, Барометр реформ BusinessEurope), й особливо – сталого розвитку (Індекс сталого розвитку SDSN таін.). Проте у ряді ключових сфер багато країн ЄС і Союз загалом відстають від світових лідерів.

Відкрита та орієнтована на експорт європейська економіка сьогодні страждає від слабкого попиту на інвестиційні товари та товари тривалого споживання, повільного розвитку інноваційних та цифрових бізнесів, негативно відображається й вихід з союзу Великобританії. Натомість ЄС глобально лідирує в досягненні цілей сталого розвитку.

Експерти в першу чергу рекомендують зміцнювати єдиний ринок ЄС та підтримувати нові технології, а всім європейським країнам – підвищувати продуктивність, для чого потрібні більші інвестиції в критичну інфраструктуру, інноваційні технології, розвиток навичок та ефективності ринків праці. Європейським же компаніям постійно доцільно враховувати глобальну кон'юнктуру та динаміку й відповідно модернізувати свою конкурентну політику.

На внутрішньому ринку України виробництво конкурентоспроможної продукції сільського господарства й харчової галузі також має важливе значення, оскільки вони забезпечують 20 % валового внутрішнього продукту (ВВП) країни.

Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств на сучасному етапі економічного розвитку є надзвичайно важливим, вкрай необ хідним і безумовно нагальним завданням України. Щоб стати конкурентоспроможними, вітчизняним аграрним підприємствам потрібні не тільки фінансові ресурси, але й політична воля. Насамперед слід звільнитися від застарілих форм ведення господарської діяльності та змінити існуючу інституційну організацію виробництва.

3.3. Обґрунтування вибору конкурентної стратегія для підвищення рівня конкурентоспроможності товариства в умовах глобалізації

Ефективність діяльності вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників на міжнародному рівні залежить від конкурентної стратегії цієї категорії виробників, оскільки від неї залежатиме подальший розвиток галузі, подолання економічної та технологічної відсталості підприємств, виявлення резервів формування конкурентних переваг та зростання міжнародної конкурентоспроможності [76].

Типологічну модель конкурентних стратегій підприємствами запропоновано на рис. 3.4

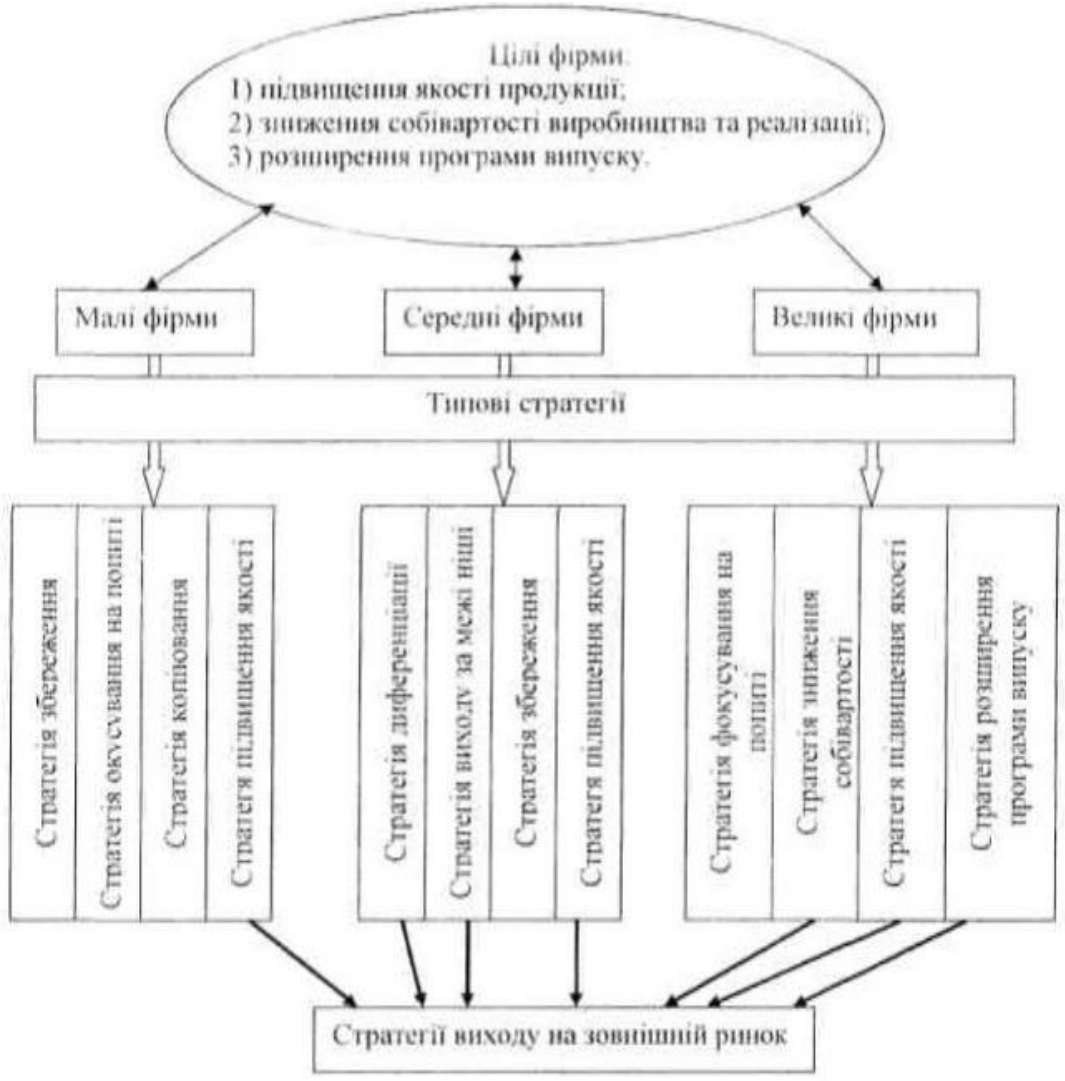

Рис. 3.4 **Типологічна модель конкурентних стратегій підприємств**

Вибір конкретної стратегії підвищення конкурентоспроможності виробників сільськогосподарської продукції України на зовнішніх ринках зумовлений рядом чинників, які необхідно врахувати. Основними з них є:

- обсяг виробництва сільськогосподарської продукції;
- близькість до ринку збуту продукції;
- наявність розвиненої транспортної інфраструктури;
- доступність різних джерел фінансування сільськогосподарської та зовнішньоекономічної діяльності;
- вид сільськогосподарської продукції, що реалізується на зовнішніх ринках;
- застосовувані технології виробництва та зберігання сільськогосподарської продукції;
- якість сировини, рівень матеріально-технічної бази сільськогосподарського підприємства;
- відповідність продукції міжнародним стандартам якості тощо.

Отже науково-методичний підхід щодо формування конкурентної стратегії підприємства в умовах глобалізації визначений як сукупність послідовних та взаємопов'язаних блоків (рис. 3.5).

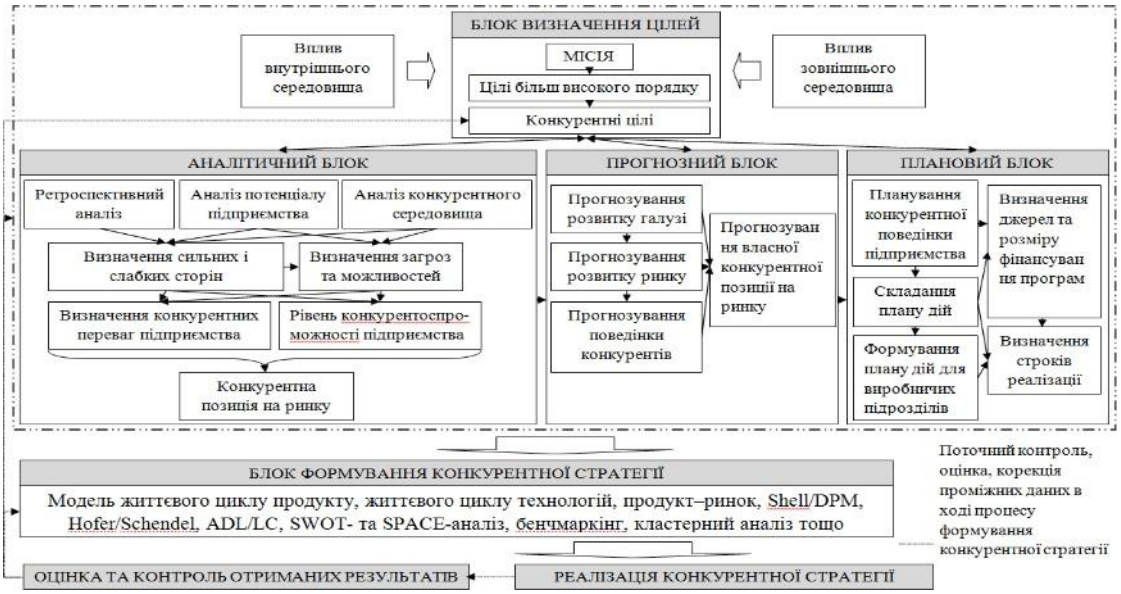

Рис. 3.5 **Науково-методичний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства**

Для формування конкурентних переваг, отримання сталої економічної ефективності від експортних операцій, вибору конкурентної стратегії, заснованої на повному чітко сформованому уявленні про позитивні та негативні моменти роботи на зовнішніх ринках, сільськогосподарське підприємство повинно як мінімум 5 років працювати на даному ринку.

Необхідно зазначити, що важливим завданням забезпечення міжнародної конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз усіх елементів, які входять до складу компонентів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

До складу цих компонентів входять наявні природні, матеріальні, трудові, фінансові і нематеріальні ресурси та можливості підприємства, що дають змогу йому одержувати конкурентні переваги, порівняно із іншими учасниками ринку.

Інакше кажучи, міжнародну конкурентоспроможність можна представити як конкурентні можливості фірми внутрішнього і зовнішнього характерів, які дозволяють суб'єкту господарювання підтримувати ефективну конкурентну боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що передбачають використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Виходячи з визначення конкурентних переваг та конкурентної позиції ТОВ «Агрохолдинг 2012» на міжнародному ринку слід розробити та реалізувати стратегію підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Агрохолдинг 2012» покликана покращити конкурентні позиції підприємства на зовнішніх ринках.

Для вирішення практичного завдання з формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Агрохолдинг 2012» доцільно використати матриці можливостей щодо товарів-ринків, яка базується на реалізації однієї з чотирьох альтернативних стратегій, орієнтованих на зберігання або розширення обсягів продажу: мова йде про стратегії проникнення на ринок, розвиток ринку збуту, розробки нового товару та стратегії диверсифікації.

Перша з перерахованих стратегій забезпечується активізацією

маркетингової діяльності для збільшення обсягів продажу за рахунок модернізації виробів, зниження цін на них, поліпшення післяпродажного обслуговування, залучення споживачів продукції конкуруючих організацій, розширення кола споживачів за допомогою реклами тощо.

Розвиток (розширення) ринку збуту забезпечується просуванням наявних товарів у нові географічні райони їхнього споживання або на інші сегменти ринку. Останнє пов'язано з формуванням нових модифікацій товару, використанням нових товарів збуту або поліпшенням реклами.

Третій тип стратегії заснований на розробці нового товару з метою збільшення продажу на освоєних сегментах ринку. Для цього можуть бути поліпшені споживчі властивості продукції, створені нові її модифікації, розроблені товари нових моделей і типорозмірів, щоб повніше задовольнити запити споживачів [68, с. 21].

При аналізі необхідності диверсифікації дається оцінка можливостей зміцнення ринкових позицій підприємства ТОВ «Агрохолдинг 2012» за рахунок освоєння виробництва нових видів продукції.

Для того, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства на світових ринках, необхідно також ефективно здійснювати управління конкурентним потенціалом такого підприємства. Тому доцільно буде розглянути систему управління потенціалом підприємства.

Для проведення першого блоку заходів щодо визначення доцільності реалізації обраної стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агрохолдинг 2012», було обрано провести PEST-аналіз галузі, даний метод дозволяє охопити велику кількість факторів, що впливають не лише на продуктивність підприємства, а й на його зовнішньоекономічну діяльність. Він дозволяє знайти резерви для збільшення експортного потенціалу, визначити конкурентку стратегію розвитку, стратегію захоплення зовнішніх ринків. На останньому етапі вибрано саме цей метод, бо він найбільш комплексно дозволяє виділити основні сильні та слабкі сторони підприємства. При цьому складається спеціальна матриця, що дає змогу зручно представити результати стратегічного

аналізу.

Спираючись на отримані результати дослідження виробництва аграрної продукції, матриця PEST-аналізу аграрної галузі в Україні може виглядати таким чином (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

PEST-аналіз аграрної галузі України

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Правове середовище нестабільне, невикликає довіри. 2. Складність політичної ситуації, відсутність повних гарантій безпеки. 3. Політичні розбіжності серед груп населення. 4. Підтримка аграрного виробництва з боку держави. 5. Воєнні дії на сході країни. 6. Санкції по відношенню до росії та обмеження торгівлі	1. Низький рівень інвестицій. 2. Проблеми платоспроможності покупців. 3. Нестача ресурсів або їх надмірна собівартість. 4. Недостатня кількість спеціалістів із високою кваліфікацією і прогресивними ідеями. 5. Девальвація, інфляція, нестабільність курсу валют. 6. Подорожчання енергоносіїв. 7. Низький рівень довіри до фінансової та банківської системи
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1. Зниження ділової активності, зокрема приватних підприємців. 2. Невдоволеність якістю виробленої продукції. 3. Відсутність розвиненої на достатньому рівні системи сервісного обслуговування. 4. Низька привабливість аграрного виробництва для молодих спеціалістів. 5. Поляризація суспільства	1. Невисока інноваційна активність. 2. Високий відсоток зношення основних фондів і обладнання. 3. Технологічне відставання від продукції світових виробників. 4. Проблема наближення до технічних стандартів світу та ЄС. 5. Моральна застарілість продукції

Після проведення PEST аналізу макросередовища ТОВ «Агрохолдинг 2012» були виявлені основні конкурентні переваги та загрози для галузі на даний момент, особливо в сфері зовнішньоекономічних відносин.

Виходячи з визначення конкурентних переваг та конкурентної позиції підприємства ТОВ «Агрохолдинг 2012» на міжнародному ринку слід розробити та реалізувати стратегію підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Стратегія міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Агрохолдинг 2012» покликана покращити конкурентні позиції підприємства на зовнішніх ринках.

Для вирішення практичного завдання з формування стратегії міжнародної

конкурентоспроможності ТОВ «Агрохолдинг 2012» доцільно використати матриці можливостей щодо товарів-ринків, яка базується на реалізації однієї з чотирьох альтернативних стратегій, орієнтованих на зберігання або розширення обсягів продажу: мова йде про стратегії проникнення на ринок, розвиток ринку збуту, розробки нового товару та стратегії диверсифікації.

Перша з перерахованих стратегій забезпечується активізацією маркетингової діяльності для збільшення обсягів продажу за рахунок модернізації виробів, зниження цін на них, поліпшення післяпродажного обслуговування, залучення споживачів продукції конкуруючих організацій, розширення кола споживачів за допомогою реклами і т.д.

Розвиток (розширення) ринку збуту забезпечується просуванням наявних товарів у нові географічні райони їхнього споживання або на інші сегменти ринку. Останнє пов'язано з формуванням нових модифікацій товару, використанням нових товарів збуту або поліпшенням реклами.

Третій тип стратегії заснований на розробці нового товару з метою збільшення продажу на освоєних сегментах ринку. Для цього можуть бути поліпшені споживчі властивості продукції, створені нові її модифікації, розроблені товари нових моделей і типорозмірів, щоб повніше задовольнити запити споживачів [68, с. 21].

Аналіз продуктового портфеля (портфельний аналіз) заснований на побудові матриць шахового типу, у яких стратегії класифікуються за визначеними критеріями. Ці дослідження вилились у цілий ряд інструментів аналізу та підходів з точки зору структури портфеля активів, які широко застосовуються і нині. Інструменти аналізу включають інструмент McKinsey, матриця «стратегічне планування бізнесу», а також ряд інших, менш відомих інструментів, таких як матриця життєвого циклу компанії ADL. Для визначення стратегії експортної діяльності ТОВ «Агрохолдинг 2012» використання даних матриць дозволяє визначити стратегію експортної діяльності.

Враховуючи результати фінансового аналізу підприємства наведені в підрозділі 2.1. та 2.2., фінансова стійкість підприємства визначена як висока, а

привабливість ринку як середня. Виходячи з побудови матриці положення ТОВ «Агрохолдинг 2012» знаходиться у верхньому лівому квадранті матриці, що наведена на рисунку 3.6.



Рис. 3.6. **Матриця McKinsey - стратегічне планування бізнесу ТОВ «Агрохолдинг 2012»**

Дана позиція характеризується необхідністю подальшого інвестування у виробничу діяльність підприємства та можливостями зростання ринку в тому числі за рахунок експорту продукції.

В основі визначення стратегії експортної діяльності підприємства лежить концепція життєвого циклу продукції, а застосування його засновано на оцінці можливостей підприємства за допомогою критеріїв розширення ринку, що вимірюється абсолютним обсягом продажу і темпами його зростання, а також розміром контрольованої частки ринку, що обчислюється у відсотках до загально-галузевого обсягу продажів [44, 47].

Визначення конкурентного положення підприємства та встановлення етапу життєвого циклу продукції дозволяють визначити напрями розвитку виробничої програми та стратегії експортної діяльності підприємства. Використовуючи матрицю ADL для визначення стратегії експортної діяльності підприємства ТОВ «Агрохолдинг 2012» доцільно побудувати матрицю вибору (рис. 3.7).

Конкурентне положення	Виведення на ринок	Зростання	Зрілість	Занепад
Домінуюче	Природний розвиток			
Сильне				
Сприятливе		Селективний розвиток ТОВ «Агрохолдинг 2012»		
Міцне				
Слабке		Довести життєспроможність		Вихід

Рис. 3.7 **Матриця ADL побудована на основі діяльності ТОВ «Агрохолдинг 2012»**

Виходячи з наявності наукової та матеріально-технічної бази підприємства ТОВ «Агрохолдинг 2012», а також досвіду роботи у обраній галузі конкурентне положення підприємства визначається як – міцне. Враховуючи специфіку продукції, а також об'єми її споживання етап життєвого циклу продукції визначено як – зрілість.

Виходячи з результатів побудови матриці ADL для ТОВ «Агрохолдинг 2012» доцільно визначити стратегію експортної діяльності як стратегію селективного розвитку окремих видів продукції підприємства.

Отже, виходячи з наведених розрахунків стану ТОВ «Агрохолдинг 2012» та звертаючи увагу на геополітичну ситуацію вітчизняного ринку, а саме збільшення впливу політичних факторів на діяльність підприємств, різкі зміни у законодавчій базі щодо експорту та імпорту товарів, недовіра інвесторів та покупців через воєнні дії на сході країни, можна зробити висновок про доцільність використання стратегії диверсифікації для закріплення конкурентних позицій та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агрохолдинг 2012» на зовнішніх ринках. Обрана стратегія допоможе підприємству ТОВ «Агрохолдинг 2012» зменшити вплив зовнішніх факторів на діяльність та прибуток підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі розкрито та систематизовано понятійно-термінологічний апарат процесу формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції України на зовнішніх ринках.

Важливими джерелами формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції України на зовнішніх ринках є: кон'юнктура ринків; ресурсні можливості; географічне положення; соціально-економічний розвиток, місце знаходження підприємства; продуктивність підприємства; модернізація виробництва; підвищення якості продукції; диверсифікація діяльності та готової продукції; інноваційну діяльність.

Надзвичайно важливою є проблема вибору конкурентної стратегії виробників сільськогосподарської продукції для формування їх конкурентних переваг, так як в сучасних умовах вимоги до конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції України залежать від базової конкурентної стратегії на зовнішніх ринках. Дані вимоги розподілено по групам відповідно до основних сфер виникнення конкурентної переваги: техніко-технологічних; виробничих; економічних; управлінських; соціально-психологічних; природно-кліматичних; географічних.

Оцінюючи конкурентні переваги сільськогосподарських товаровиробників визначено основні показник, які впливають на підвищення конкурентоспроможності: площа сільськогосподарських угідь агарних підприємств; кількість підприємств; фінансові результати сільськогосподарської діяльності; рівень рентабельності; продуктивність праці; виробництво валової продукції сільського господарства на одну особу; освоєння інвестицій в сільське господарство; середня ціна реалізації продукції рослинництва та тваринництва; частка сільськогосподарської продукції в експорті товарів; основні види експортованої аграрної продукції; розвиток інфраструктури сільськогосподарського ринку.

Проведений аналіз фінансового стану ТОВ «Агрохолдинг 2012» дозволяє стверджувати, що він − стабільний, з позитивною тенденцією розвитку.

Збільшуються показники платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності. Виявлено, що з кожним роком зменшується тривалість фінансового та операційного циклів, це веде до прискорення обігу грошей. Проведений економічний аналіз ТОВ «Агрохолдинг 2012» за 2020- 2022 рр. дає змогу стверджувати про його ефективну економічну діяльність. Наявність земель під паром та не завантажених основних виробничих фондів дає можливість збільшувати обсяги виробництва продукції. На підприємстві постійно відбувається модернізація виробництва, оновлюються основні фонди.

Отже, виходячи з наведених розрахунків стану ТОВ «Агрохолдинг 2012» та звертаючи увагу на геополітичну ситуацію вітчизняного ринку, а саме збільшення впливу політичних факторів на діяльність підприємств, різкі зміни у законодавчій базі щодо експорту та імпорту товарів, недовіра інвесторів та покупців через воєнні дії на сході країни, можна зробити висновок про доцільність використання стратегії диверсифікації для закріплення конкурентних позицій та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агрохолдинг 2012» на зовнішніх ринках. Обрана стратегія допоможе ТОВ «Агрохолдинг 2012» зменшити вплив зовнішніх факторів на діяльність та прибуток підприємства.

Проведені дослідження щодо доцільності вибору стратегії диверсифікації для ТОВ «Агрохолдинг 2012», системи управління в компанії, а також визначення її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, дозволяє запропонувати ряд напрямків удосконалення політики забезпечення її ефективного та конкурентоспроможного розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Проведений аналіз свідчить про те, що ТОВ «Агрохолдинг 2012» має величезні резерви розвитку як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому. Існують також і величезні ризики в діяльності компанії, оскільки вона орієнтована на ЗЕД. Реалізація резервів вимагає внесення змін в стратегію розвитку, удосконалення структури управління і активізування зусилль компанії в напрямку подальшої диверсифікації, що є головною передумовою оптимізації прояву можливих ризиків.

Отже, диверсифікація виробництва є одним із головних шляхів

вдосконалення та підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.Для створення позитивного іміджу України на міжнародному рівні потрібно змінювати важелі доступу сільськогосподарських товаровиробників до закордонних ринків; забезпечувати полегшений доступ до імпортних виробничих ресурсів; розвивати інноваційну діяльність в сільському господарстві; залучати іноземні інвестиції, що в свою чергу дозволить сільськогосподарським товаровиробникам покращити власне фінансове забезпечення та впливатиме на якість виробленої продукції, при цьому зростатимуть обсяги експорту товарів та послуг та будуть формуватися конкурентні переваги на зовнішніх ринках.

Варто розробляти та поступово впроваджувати комплекс Програм розвитку сільського господарства та сільських територій, розвивати пріоритетні для регіонів галузі сільського господарства; впроваджувати виробництво нішевих видів сільськогосподарської продукції; змінювати підходи до соціального розвитку сільської місцевості; запроваджувати нетрадиційні для сільської місцевості види виробництва товарів та послуг тощо.

Напрямами розвитку конкурентного економічного потенціалу виробників сільськогосподарської продукції України є: виробничий, фінансовий, кадровий, експортний, маркетинговий, інформаційний потенціал. Лише комплексне поєднання усіх визначених напрямів дозволить вітчизняним сільськогосподарським товаровиробникам сформувати конкурентні переваги на зовнішніх ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анексеев С.Б. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Зб. наук. пр. Вип. 191. Т. II. Дніпропетровськ. 2004. С. 614-619.

2. Андрійчук В.Г. Внутрішня будова ринку сільськогосподарської продукції: теоретико-методологічний аспект. *Економіка АПК*. 2004. № 3. С. 29- 35.

3. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств. 2-ге вид., доп. і перероб. К. КНЕУ, 2002. 624 с.

4. Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. URL: https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/3 (дата звернення: 16.10.2022).

5. Арестенко В.В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК. *Актуальні проблеми економіки.* 2008. №10 (88). С. 10-15.

6. Баришполь Н.С., Бондаренко С.М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* 2018. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610

7. Білоусов О.М., Імшеницька І.Г., Єфремов А.М. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств у Регіонах на зовнішньому та внутрішньому ринку. *Бізнес-навігатор.* №1 (40). 2018. С.18-23.

8. Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 12. URL: http://economyandsociety.in.ua

9. Вітвіцький В. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету.* 2015. № 2(2). С. 207-213.

10. Гончарук І. В., Шевчук Г. В. Маркетинг як фактор конкурентоспроможності підприємств плодоовочевої галузі. *Агросвіт*. 2021. № 5. С. 50-55.

11. Горбаль Н., Когут У., Моторнюк У. Дослідження конкурентоспроможності ЄС та його країн-членів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 3 (1). С.193-203.

12. Грановська, В. Г. Теоретична конструкція формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2016. Вип. 10(1). С. 94-98.

13. Гринько Х.В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках: монографія. Кривий Ріг: Видавничий дім, 2005. 324 с.

14. Гришова І.Ю. Державна підтримка як невід'ємний механізм економічного зростання. Інституційні чинники розвитку підприємницьких структур : колективна монографія під ред. д.е.н., професора О.О. Непочатенко. Умань: СПД Сочінський, 2013. С. 36-44.

15. Гудзь О.Є., Степасюк О.С. Сучасний вимір конкурентоспроможності аграрної сфери: виклики та перспективи. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія Економіка, аграрний менеджмент та бізнес*. Редкол.: Д.О. Мельничук (відп. ред.) та ін. К.: ВЦ НУБіПУ, 2010. Вип. 154. Частина 2 342 с. С. 81-87.

16. Гуторова І.В. Фактори, що формують конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. *Вісн. СНАУ. Сер. «Економіка та менеджмент».* 2008. №7/2 (30). с. 94-98.

17. Данько, Ю. І. Формування систем забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2016. 301 с.

18. Дем'яненко М.Я. Державна політика фінансової підтримки розвитку аграрного сектору АПК : монографія. К. : ННЦ ІАЕ, 2011. 372 с.

19. Дернова І.А., Боровик Т.М., Кравченко Л.В. Глобальний вимір конкурентоспроможності України. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини.* Вип. 42. 2021. С.29-34.

20. Должанський, І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с. Бібліогр.: с. 377-381.

21. Донських А.С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850

22. Дубенська О. АПК-2013: рекордсмен без призів. URL: http://realeconomy.com.ua/publication /22/ 59332.html.

23. Журило І.В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення : монографія. Кіровоград : ПВЦ "Мавік", 2007. 186 с.

24. Зайцев, Ю. О. Теоретичні основи формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2015. № 5. С. 68- 82.

25. Іванов Ю. Б. Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2008. 352 с.

26. Ільїн В. Ю. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: питання методології. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2015. Вип. 4. С . 108-111.

27. Каменська О.О. Регулювання конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції вітчизняних аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Збірник наукових праць.* 2020. № 1 (15). С.83-87.

28. Кваша С.М. Стан та тенденції розвитку сільського господарства країн- членів Європейського Союзу. К. : ННЦ ІАЕ 2013. С. 40.

29. Кицюк І.В., Фіщук І.О. Забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору України в умовах поглиблення європейської інтеграції. *Економіки та управління національним господарством.* Вип. 18. 2018. С.41-45.

30. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : Вид-во «Новий Світ – 2000», 2009. 680 с.

31. Коляденко С. В., Стратій А. М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 22. С. 17-23.

32. Коляденко С. В., Чіков І. А. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. № 10. С. 34-39.

33. Конкурентоспроможність України 2021-2022. Департамент розвитку електронних комунікацій. URL: file:///C:/Users/Olya/Downloads/2021_%D0%9A%

D0%BE%D0%BD%D0%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%.pdf
(дата звернення 30.09.2023 р.)
34. Кравченко Ю.М. Антощенкова В.В. Екологічна безпечність та якість сільськогосподарської продукції та її конкурентоспроможність в умовах міжнародної інтеграції. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка. Сер. Економічні науки.* 2020. Вип. 202. С. 84-92.
35. Краснорyцький, О. О. Адаптаційний інструментарій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки.* 2016. Т. 1, №1. С. 100-113.
36. Крицяк К.В., Суховєєва Ю.А. Управління якістю сільськогосподарської продукції. *Вісник СНГ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ.* Вип.1. 2021. С. 61-64.
37. Мазур Н.А. Конкурентоспроможність виробництва сільськогосподарської продукції та основні напрями її підвищення. *Економіка АПК.* 2007. №2. С.23-27
38. Малік М. Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. К.: Інститут аграрної економіки, 2007. 270 с.
39. Николюк, О. М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи: монографія. Житомир: Вид-во ЖНАЕУ, 2016. 316 с.
40. Олійник, О. В. Взаємозв'язок конкурентних переваг і економічних результатів сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2018. Вип. 4. С. 55-61.
41. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: https://minfin.com.ua/ (дата звернення 21.10.23).
42. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики URL: https://minagro.gov.ua/ (дата звернення 21.10.23).
43. Піддубна А.І. Розвиток управління міжнародною конкуренцією підприємства на основі системного та стратегічного підходів: автореф. дис. канд. екон. наук: Харківський нац. екон. ун-т. Х., 2006. 20 с.

44. Прокопець Л.В. Складові підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка АПК.* 2012. № 3. С. 34.
45. Рейтинг глобальної конкурнтоспрожожності країн світу. URL: https://gtmarket.ru/ratings/imd-world-competitiveness-ranking (дата звернення 01.10.2023 р.)
46. Рибницький Д.О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2010. Вип. 20.9. С.227-230.
47. Савіцький А. В. Проблеми та сучасний стан управління якістю продукції промислових підприємств. *Економіка та менеджмент. Вісник Вінницького політехнічного інституту.* 2012. С. 65-66.
48. Сахно А.А., Салькова І.Ю., Слободянюк А.О. Особливості оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Регіональна бізнес-економіка та управління.* 2019. № 1(57). С. 77-87.
49. Сітківська А.О. Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції у контексті євроінтеграційних процесів України. *Інвестиції: практика та досвід*. 203. № 8. С. 13-18.
50. Спаський Г.В. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2018. № 9. С. 33-40.
51. Томашук І.В., Мулик М.В. Інноваційна складова конкурентоспроможності національних економік на сучасному етапі глобального розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2020. Т. 30 (69), № 1. С. 78-83.
52. Федосєєва Г.С. Окремі питання вибору конкурентних стратегій виробниками сільськогосподарської продукції в умовах їх функціонування на світовому ринку. IV Міжнародна науково-практична конференція *«Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики»* (м. Одеса, 14-15 вересня 2019 року): матер. наук.-практ конф. Одеса: Атлант 2019. 107-109.
53. Хаєцька О.П. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах інноваційного середовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 2 (69). С. 101-107.
54. Чабан В.Г. Інновації як умова підвищення конкурентоспроможності аграрного

сектора. *Економіка АПК*. 2006. № 7. С. 68-72.

55. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт.* 2020. № 10. С. 74-80.

56. Чіков І. А. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства АПК на основі інноваційних перетворень. *Вчені записки Таврійс. нац. ун-ту ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* Київ, 2019. Т.29(68), №5. С.113-117.

57. Шебаніна, О. В. Формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку: теоретичний аспект. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2016. № 2. С. 259-266.

58. Шепіцен А.О. Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Фінанси України*. 2003. № 8. С. 66-73.

59. Школьний О.О. Формування механізмів управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: автореф. дис д-ра наук з екон. та управління підприємствами: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Миколаїв, 2008. 40 с.

60. Яценко В.М., Карпенко Я.В. Формування конкурентних переваг сільськогосподарських та переробних підприємств. *Збірник наукових праць ЧДТУ.* 2012. В.31, Ч.1. С. 8–12.

61. Яців І. Конкурентні відносини в аграрному секторі України. *Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК.* 2010. №1 (2). С. 9-14.

62. Яців, І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів: Український бестселер, 2013. – 427 с.

63. Яців, І. Б. Особливості формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємствю. *Економічний аналіз.* Тернопільський національний економічний університет. «Економічна думка», 2019. Том 28. № 1. С. 278-285.

64. Яців, С. Особливості інтенсифікації виробництва окремих видів продукції в сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*. 2018. Т. 10, № 3-4. С. 83-91.

65. IMD World Competitiveness Ranking 2021. The Institute for Management Development. https://www.imd.org/news/updates/IMD-2021-World- Competitiveness-Ranking-revealed/.

66. Sustainable Development Report 2021. Cambridge University Press. https://s3.amazonaws.com/ sustainabledevelopment.report/2021

67. World Competitiveness Ranking. URL: https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world- competitiveness/

68. Diversification (marketing strategy) [Електроний ресурс]. – Режим доступу: https://www.investopedia.com/terms/d/diversification.asp

69. Diversification Strategies[Електроний ресурс]. – Режим доступу: https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/diversification-strategies/

70. Diversification Strategy: How to grow a business by diversifying successfully/ Graham Kenny // Kogan Page, 2009

71. Philip Sadler: Strategic Management. - Kogan Page Publishers, 2003