УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«Допущено до захисту»

«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СТОВ «А.Ф. ЗЛАГОДА» ЗВЕНИГОРОДСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент 2 курсу,

22м-м групи освітньої програми

«Менеджмент організації і адміністрування»

Терещенко Даниїл Олександрович

Керівник: к.е.н., доцент

Клименко Лідія

Умань – 2024

Зміст

Вступ 7

Розділ 1. Теоретичні засади конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств **9**

1.1. Економічна сутність категорії «конкурентні переваги» 9

1.2. Структурно-функціональний підхід формування конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств 16

1.3. Проблематика конкурентоспроможності продукції вітчизняних аграрних формувань в європейському конкурентному просторі 21

Розділ 2. Використання конкурентного потенціалу СТОВ «А.Ф. Злагода» Звенигородського району Черкаської області **29**

2.1. Організаційно-економічна характеристика СТОВ «А.Ф. Злагода» 29

2.2. Менеджмент конкурентного потенціалу виробничого сектору підприємства 40

2.3. Фінансові показники конкурентних позицій СТОВ «А.Ф. Злагода» 52

Розділ 3. Напрями забезпечення конкурентоспроможності СТОВ «А.Ф. Злагода» Звенигородського району Черкаської області **60**

3.1. Маркетингое забезпечення конкурентоспроможності СТОВ «А.Ф. Злагода» 60

3.2. Інклюзивне моделювання процесу забезпечення конкурентних переваг СТОВ «А.Ф. Злагода» 71

3.3. Формування конкурентних стратегій СТОВ «А.Ф. Злагода» 79

Висновки та пропозиції 92

Список використаної літератури 104

Додатки 110

ВСТУП

У сучасних глобалізаційних та інтеграційних умовах функціонування ринку аграрної продукції вагомого значення набуває система конкуренції. Адже вона займає провідні позиції ранкового сегменту, і є, так званим, «рушійним чинником» розвитку аграрних формувань, який постійно стимулює процес товарного виробництва щодо розвитку та вдосконалення. Сучасний безперервний процес конкурентної боротьби вітчизняних підприємств збільшує на ринковому сегменті споживчий асортимент продукції, її якісні та кількісні параметри і є результатом вподобань споживачів, а для аграрних формувань – збільшення товарообороту та прибутку.

Сучасні проблеми конкурентоспроможності продукції аграрного сектора економіки досить плідно досліджуються зарубіжними та вітчизняними науковцями. Окремі її аспекти оцінки конкурентоспроможності знайшли відображення в працях С. Антонюк [10], А. Борисенко [13], Л. Гарипова [18], О Гребельник [24], Т. Апостолова [28].

Предметом дослідження в рамках визначеної проблематики є визначення сутності конкурентоспроможності аграрних формувань, оцінка існуючих методів досліджень конкурентного середовища та формування шляхів удосконалення стратегії конкурентних переваг в СТОВ «А.Ф. Злагода» Звенигородського району Черкаської області.

Об’єктом дослідження є стратегії конкурентних переваг СТОВ «А.Ф. Злагода» Звенигородського району Черкаської області.

Метою дипломної роботи є поглиблення точкових дослідженнь конкурентоспроможності продукції у аграрній сфері та формування стратегічних рішень, що до їх підвищення та прогнозування виробництва.

Інформаційною базою дослідження слугували офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, матеріали регіональних органів управління АПК,

первинна документація СТОВ «А.Ф. Злагода» Звенигородського району Черкаської області.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність категорії «конкурентні переваги»

Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є обов'язковою умовою їх довготривалого та ефективного функціонування у динамічно інтегрованому та невизначеному зовнішньому середовищі. Саме том, необхідність організації конкурентоспроможної підприємницької діяльності вітчизняних аграрних суб'єктів господарювання є основою економічного розвитку Україні. Це, звичайно, вимагає практичного застосування сучасних теорій конкурентоспроможності підприємств, які слугуватимуть підґрунтям для формування ефективної систем управління конкурентоспроможністю продукції на рівні кожного окремого суб'єкта аграрного підприємництва.

Проте, перед підприємствами стоїть дилема стосовно вибору найбільш оптимальної для даного виробництва конкурентної теорії та політики. Адже практична діяльність підприємств при застосуванні методичних теорій конкурентоспроможності ускладнюється різноманіттям теорій конкурентоспроможності.Серед вагомих причин такого розмаїття необхідно виокремити не лише відсутність єдиного універсального трактування конкурентоспроможності підприємств, продукції, галузі, країни, але й, часто, суперечливістю між визначеними трактуваннями та методикою розрахунку.

Згідно із сучасним активним перекладом, «конкурентоспроможність» в англійській мові має дватеоретичних аналоги: «competitive ability» та «competitiveness».

Перший варіант «competitive ability», зазвичай використовується у природничих науках.

Таблиця 1. 1

Трактування поняття «конкурентні переваги підприємства»

Автор	Визначення
Бидик А.Г. [12]	Конкурентні переваги це «..позитивні відмінності підприємства від конкурентів в деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціальноекономічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються».
Боровик А.П. [14]	Конкурентні переваги – це унікальні сильні сторони підприємства по відношенню до конкурентів, що поєднують в собі кращі елементи ведення бізнесу, такі як маркетинг, застосування технологій, організацію діяльності на інноваційній платформі, тобто це все те, що робить продукцію чи послугу ексклюзивною, забезпечуючи підприємству конкурентоспроможність
Гребельник О.П. [23]	Конкурентна перевага – ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього, так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на тривалий період.
Липняк П. [40]	Конкурентними перевагами підприємства є сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами
Косенко А. [34]	Конкурентні переваги це «характеристики підприємства, які наявні при певному конкурентному статусі та ефективному використанні конкурентного потенціалу та забезпечують переваги над конкурентами»

Отже, сутність понять «конкуренція», «конкурентні переваги» та «конкурентоспроможність підприємства» тісно пов’язані між собою: так конкурентоспроможність аграрного формування проявляється в умовах

конкурентної боротьби, а конкурентні переваги є основою забезпечення конкурентоспроможності.

У вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах існує ряд різноманітних підходів щодо трактування понять «конкуренція», та «конкурентоспроможність». Але на вітчизняному рівні конкурентоспроможність необхідно трактувати на чотирьох рівнях:

- на рівні країни;
- регіонру (галузі);
- підприємства;
- товару (продукції) тощо.

Отже, при дослідженні конкурентоспроможності підприємств та галузей розвитку необхідно визначити критерії оцінки конкурентоспроможності, її джерела та фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності.

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» сформовано М. Портером як властивість агараного суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми конкуруючими суб'єктами цих відносин.

Конкурентоспроможність аграрного формування існуватиме доти, доки воно утримує конкурентну перевагу над конкурентами ринку. Конкурентну перевагу визначають як «продуктивність використання ресурсів», де критерієм виступає оціночна рентабельність виробництва, тобто конкурентні переваги отримують ті підприємства, які мають рентабельність вищу за середню для даної галузі чи сегмента ринку [25].

Конкурентоспроможність – це властивість певного об'єкта, яка характеризує визначений ступінь задоволення конкретної потреби в порівнянні з найкращими аналогічними об'єктами, представленими на регіональному ринку або конкурентоспроможність – це здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними підприємствами в умовах конкретного ринку [46].

Джерелом і фактором конкурентоспроможності агарарних формувань є його конкурентні переваги. Дані переваги забезпечують стабільність

прибутку господарств, можливість зростання економічних показників господарювання, створюють бар'єри для формування нових конкурентів тощо.

В цілому конкурентоспроможність в агарній сфері формується виходячи з мінливих умов господарювання, ризиковості та невизначеності. Серед базових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які забезпечують конкурентоспроможність агарних формувань:

- відкритість національного та зарубіжного ринку;
- макроекономічна та політична стабільність у державі;
- економічна, кредитна, інвестиційно-інноваційна, податкова політика держави;
- політика страхового захисту вітчизняних товаровиробників;
- рівень функціонування аграрного ринку та інфраструктурне його забезпечення;
- природно-кліматичні умови;
- соціальне середовище;
- розміри підприємства;
- рівень спеціалізації та концентрації підприємства [54].

Отже, конкурентоспроможність аграрного підприємства – це здатність аграрних формувань пристосовуючись до нових умов господарювання та використовуючи свої конкурентні переваги перемагати в конкурентній боротьбі на визначених ринках агарної продукції, максимально ефективно використовувати наявні ресурси, максимально задовольняти потреби покупців шляхом гнучкого реагування на зміни кон'юнктури [40].

Серед факторів, що забезпечують конкурентоспроможність агарної продукції виділяють:

- економічні (рівень витрат та цін на товарну продукцію);
- -екологічні (забезпечення відповідності існуючим екологічним вимогам);
- технологічні (перспективи можливої модернізації виробництва);

- соціальні (витрати визначеного соціального характеру на перепрофілювання виробництва) (табл 1.2) [32].

Таблиця 1.2

Фактори та показники конкурентних переваг агарних формувань

Фактори	Показники конкурентних переваг	
Організаційні фактори	Розміри підприємства, форма власності	
	Участь в інтеграційних об'єднання підприємств	
	Ресурси підприємства	Банк землі (загальна площа земель)
		Структура посівів, питома вага галузей
Функціональні фактори	Фінансові ресурси	Структура джерел ресурсів (співвідношення власних і позичених коштів), забезпеченість підприємства оборотними коштами
Фінанси	Фінансовий стан	Показники прибутковості, платоспроможності, ліквідності, ділової активності
Маркетинг	Частка ринку аграрної продукції	
	Якість і характеристики продукції	Урожайність рослин; прирости у тваринництві, відповідність стандартам якості та безпечності; унікальні властивості; екологічність продукції; соціальна значимість і пріоритетність продукції для споживача
	Цінова політика/рівень цін	
	Репутація підприємства	
Виробництво	Оновлення матеріально-технічної бази	Рівень зносу основних засобів
	Ефективність виробництва	Обсяг реалізації
		Рентабельність виробництва
		Диверсифікація виробничої діяльності
	Технологія	Впровадження інтенсивних та ресурсозберігаючих технологій
		Використання альтернативних джерел енергозабезпечення (біопаливо, біогаз)
Персонал	Чисельність працівників	
	Ефективність системи управління персоналом	Система мотивації персоналу
		Підвищення кваліфікації працівників
Переваги, які ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями	Контроль каналів збуту	Взаємозв'язки з переробними підприємствами та збутовими посередниками продукції
	Державна підтримка	Стимулююча політика уряду (інвестиційна, грошово-кредитна, податкова тощо)
		Національна та регіональна програми розвитку аграрного сектору

Побудовано за матеріалами [13, 30, 41]

Безперечно серед базових показників конкурентоспроможності агропродукції слід виокремети цінові переваги, впровадження науково обґрунтованої спеціалізації та концентрації виробництва, підвищення продуктивності праці аграрного середовища; ефективного використанням ресурсів та виробничого потенціалу в сфері агробізнесу з урахування вимог ринку.

Отже, ефективність і стійкість конкурентних переваг аграрних підприємств визначається сукупним впливом множини конкурентних факторів різного напрямку, які можуть підсилювати або послаблювати конкретну конкурентну перевагу в середовищі аграрного бізнесу .

1.2. Структурно-функціональний підхід формування конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств

У сучасних умовах інтеграційного розвитку існує значна нестабільність щодо попиту і пропозиції, цінової політики та особливостей міжнародного виробництва, також спостерігається жорстока конкуренція яка формує актуальність дослідження конкурентного потенціалу підприємств. Вагомою причиною актуалізації даних досліджень також визнано вихід вітчизняних товаровиробників на зовнішні ринки збуту.

Необхідно зазначити, що конкурентний потенціал підприємства є відносно новою і перспективною економічною категорією. Саме тому єдиного тлумачення щодо його сутності в літературі не існує.

В цілому конкурентний потенціал аграрних формувань об’єднує одночасно три рівні конкурентних відносин.

1. Конкурентний потенціал, як «ресурс», який відображає систему конкурентних переваг які сформовано підприємством у минулому.

2. Конкурентний потенціал характеризує сучасний рівень конкурентоспроможності підприємтва на певному регіональному сегменті.

3. Конкурентний потенціал з позиції «резерву» який зорієнтовано на розвиток у майбутньому [21].

Кожне підприємство володіє певним конкурентним потенціалом і намагається реалізувати в повній мірі в найкоротші терміни. Враховуючи реалії розвитку сучасного глобального ринку, зокрема його жорстку конкуренцію, для досягнення потужного конкурентного потенціалу товаровиробникам необхідно мати чітку стратегію управління конкурентоспроможністю.

В цілому конкурентний потенціал в агарному бізнесі містить у собі не тільки організаційний потенціал підприємства, а й досить велику сукупність складових (потенціал підприємства, стратегічний ресурс та ін.), які дають можливість агарним формуванням ефективно функціонувати та розвиватися в стратегічному аспекті.

Конкурентний потенціал аграрних формувань визначається сукупністю параметрів, що визначають можливість і здатність виробничої системи ефективно функціонувати на визначеному ринку і в перспективі, зважаючи на високий рівень рентабельності та відносно вагому частку на ринку, зможе мати сукупність вагомих конкурентних переваг серед інших учасників даного ринку [50].

До складу конкурентного потенціалу агарних підприємств входять наявні матеріальні, природні, фінансові, трудові і нематеріальні ресурси, а також можливості підприємств, що дають змогу товаровиробникам одержувати конкурентні переваги, у порівнянні із іншими учасниками регіонального чи глобального ринку [24].

Отже, конкурентний потенціал можна обґрунтувати як конкурентні можливості агарних формувань внутрішнього і зовнішнього характерів, які сприяють суб’єктам господарювання у підтримці ефективної конкурентної позиції на ринку завдяки формуванню ряду конкурентних переваг, на основі використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Таблиця 1.3

Характеристика складових конкурентного потенціалу

Складова	Характеристика
Виробничий потенціал	Сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях виробляти продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі.
Маркетинговий потенціал	Здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямовувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продажу і післяпродажного обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.
Управлінський потенціал	Навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства.
Кадровий потенціал	Трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.
Інформаційно-інноваційний потенціал	Єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підприємство науковими кадрами і висококваліфікованими спеціалістами для сприйняття інновацій зовні і можливість реалізації нововведень у виробництві або організаційній структурі, ринковий потенціал, що влаштовує власника виробництва.
Фінансовий потенціал	Обсяг власних, запозичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат.

Побудовано за матеріалами [14, 22]

Складність процесу формування конкурентного потенціалу аграрних підприємств полягає у потребі створення гнучкої, адаптивної системи

управління потенціалом у мінливому оточуючому середовищі. Базовими факторами, які зумовлюють розвиток конкурентного потенціалу, поділяють на зовнішні і внутрішні:

– зовнішні фактори конкурентоспроможності виникають і діють поза підприємством, незалежно від підприємства. Серед них виділяють економічні, політичні, соціальні, юридичні умови, які є обмежувальними або стимулюючими заходами рівня конкурентоспроможності з державних структур;

– внутрішні фактори конкурентоспроможності виникають всередині аграрного формування і повністю залежать від механізмів діяльності. До внутрішніх факторів відносять стратегію підприємства [56].

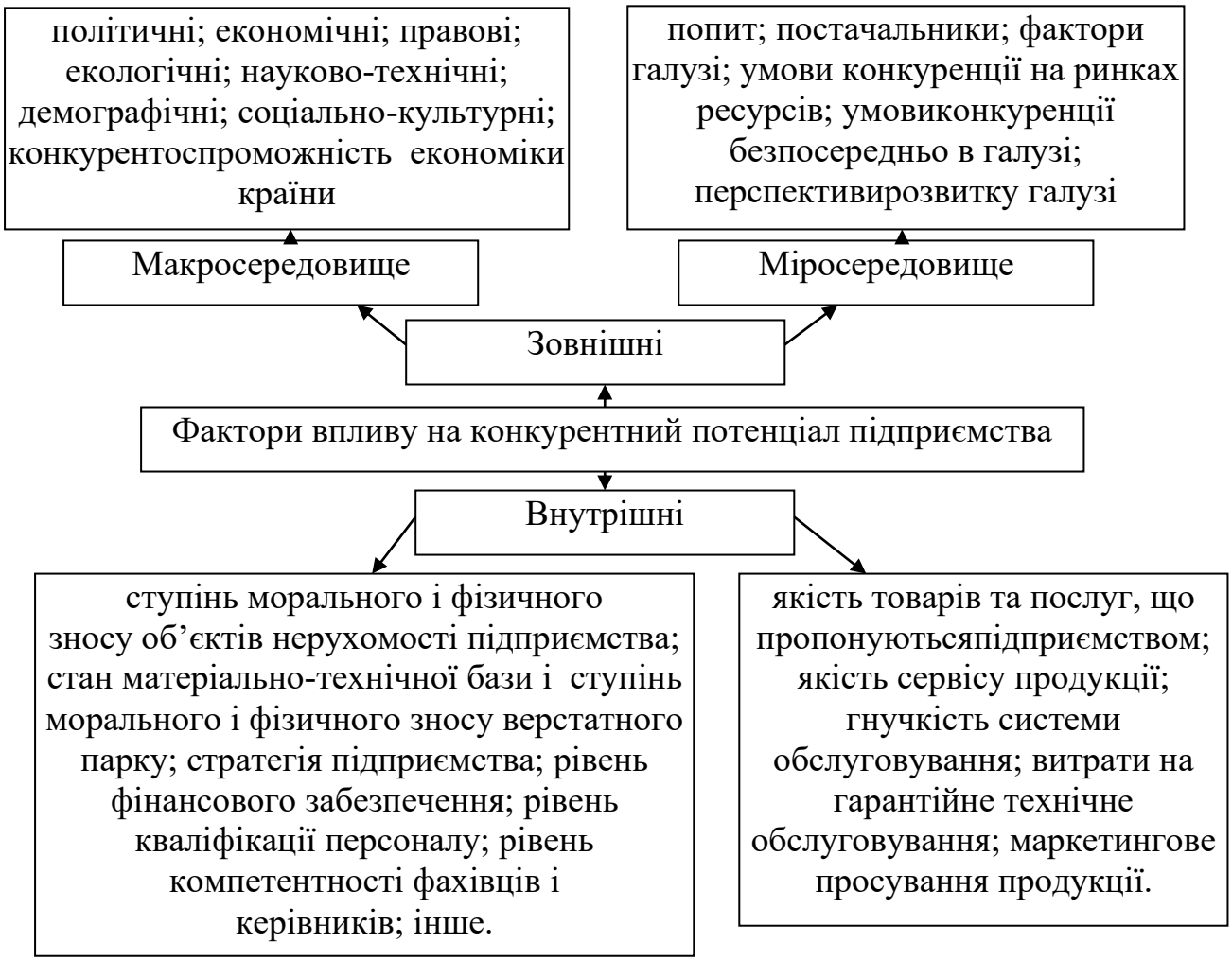


Рис. 1.1. Фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства*

Побудовано за матеріалами [23, 46]

Для того, щоб забезпечити відносно високий рівень конкурентоспроможності аграрних формувань, необхідно також ефективно здійснювати управління конкурентним потенціалом такого підприємства.

Систему управління конкурентним потенціалом підприємства формують виходячи із сукупність засобів і методів які спрямовані на вирішення виробничих інтереси з метою раціонального використання наявних ресурсів.

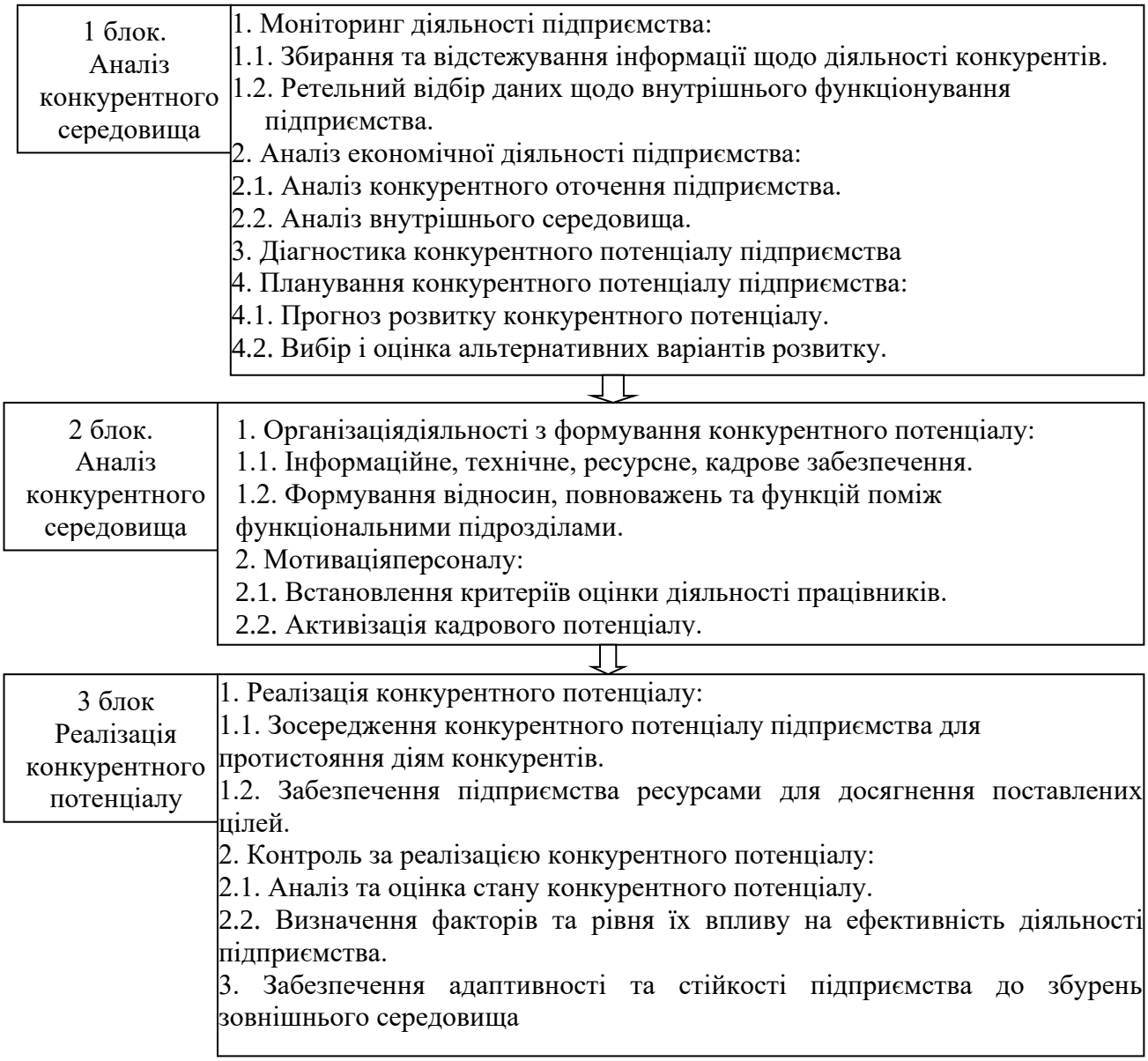


Рис. 1.2. Концептуальна схема процесу управління конкурентним потенціалом підприємства*

Побудовано за матеріалами [14, 22]

Отже, для постановки і вирішення задач оптимізації управлінських рішень у сфері конкурентоспроможності, які спрямовані на ефективне формування та використання конкурентного потенціалу аграрного підприємства, потрібно враховувати наступні принципи:

- чітке формулювання критерію оптимальності системи конкурентоспроможність;
- саморегулювання та саморозвиток конкурентних переваг, відповідно до динаміки та потреб внутрішнього середовища;
- орієнтація на основні стратегічні цілі виробничо-господарського та соціально-економічного розвитку аграрного підприємства;
- врахування динамічності базових системних показників та обмеженість ресурсів;
- оптимальне функціонування кожного з локальних потенціалів конкурентного середовища підприємства;
- оцінювання конкурентного потенціалу підприємств за допомогою економіко-математичних методів.

1.3. Проблематикаконкурентоспроможності продукції вітчизняних аграрних формувань в європейському конкурентному просторі

Адаптація вітчизняних товаровиробників до сучасних викликів глобального економічного середовища є найважливішим завданням не лише для конкретних суб’єктів мікрорівня, а й для економіки України в цілому, успішність якої в значній мірі залежить від рівня глобальної конкурентоспроможності.

Базовими факторами оцінки функціонування системи міжнародної конкурентоспроможності економіки України, в умовах асоціації з ЄС, є аналіз динаміки зовнішньоторговельного обороту в глобальному середовищі; значимість зовнішньої торгівлі в системі конкурентних переваг вітчизняних аграрних товаровиробників; варіативність факторів конкурентоспроможності

та торгівельного потенціалу України в Європейському конкурентному просторі.

Таблиця 1.4

Економічні показники зовнішньоторговельного обороту та індикатори глобальної конкурентоспроможності*

Країна	Експорт, млрд. дол.		Імпорт, млрд. дол.		Сальдо торговельного балансу, млрд. дол.		Індекс глобальної конкуренто-спроможності		Індекс розвитку людського потенціалу	
	2010	2023	2010	2023	2010	2023	2010	2023	2010	2023
Німеччина	1444	1792	1266	1316	178	476	5,39	5,53	0,88	0,92
Франція	710	752	753	769	-43	-17	5,13	5,08	0,87	0,89
Великобританія	687	777	753	836	-66	-59	5,25	5,41	0,85	0,91
Італія	536	547	578	491	-42	56	4,37	4,42	0,85	0,89
Іспанія	366	396	385	367	-19	29	4,49	4,55	0,87	0,88
Росія	445	494	321	282	124	212	4,24	4,44	0,72	0,80
Україна	69	41	70	50	-1	-9	3,90	4,03	0,71	0,74
Казахстан	65	66	44	45	21	21	4,12	4,49	0,71	0,79
Молдова	2	3	5	5	-3	-2	3,86	4,03	0,62	0,70
Грузія	4	6	6	9	-2	-3	3,86	4,22	0,69	0,77

Джерело: побудовано автором за даними [31, 43].

Позитивної динаміки у країнах європейського конкурентного простору досягнуто також за індексом розвитку людського потенціалу (доходів населення, освіти та тривалості життя) [48].

Вагомим показником розвитку національної економіки України, як країн-членів Ради Європи, є її місце на світовому ринку та роль у міжнародному поділі праці. Відповідно, кожна із держав геополітичного простору намагається виокремити структурні галузі суспільного виробництва, які забезпечують не лише національні виробничі потужності, а й формують конкурентне поле на міжнародному ринку.

Основу конкурентоспроможності економіки України становили такі галузі: гірничодобувна (Донецький регіон, частина Львівської та Волинської областей), металургійна (Маріуполь, Харків, Донецьк, Луганськ), хімічна (Донецький, Причорноморський, Придніпровський і Прикарпатський регіони), машинобудівна (Київ, Львів, Харків, Запоріжжя, Луцьк), суднобудівна (Одеса, Маріуполь), легка (Львів, Дніпропетровськ, Харків, Луцьк, Рівне, Житомир), харчова та сільське господарство [33].

Проте втрата контролю над більшою частиною Донецької і Луганської областей, анексія Криму спричинили не лише значний спад виробничого потенціалу вугільної, металургійної, машинобудівної та хімічної галузей України, а й знизили рівень їх конкурентоспроможності на світовому ринку.

Нині в Україні однією з функціональних галузей економіки вважають аграрний сектор, який є не лише сферою матеріального виробництва, де створюються матеріальні блага рослинного та тваринного походження, а й забезпечує населення продуктами харчування, а промисловість – сировиною [10, с. 48].

В той же час сільськогосподарське виробництво забезпечує робочими місцями сільське населення, а також є підґрунтям ефективного функціонування усього господарства країни і добробуту суспільства.

Аграрний сектор України є також основним джерелом валютних надходжень за рахунок експорту сільськогосподарської продукції (рис. 1.3). Україна здійснює зовнішньоторговельні операції із контрагентами 217 країн світу. Географія експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції та продовольства дедалі більше поширюється на країни Євросоюзу (34%), серед яких значна частка припадає на Німеччину, Великобританію, Францію та ін.

Європейські інтеграційні орієнтири формують для національного аграрного сектора економіки відповідний вектор розвитку та відкривають нові можливості для відродження сільськогосподарського виробництва, створюють додаткові конкурентні переваги на міжнародному агропродовольчому ринку в умовах глобалізації економіки.

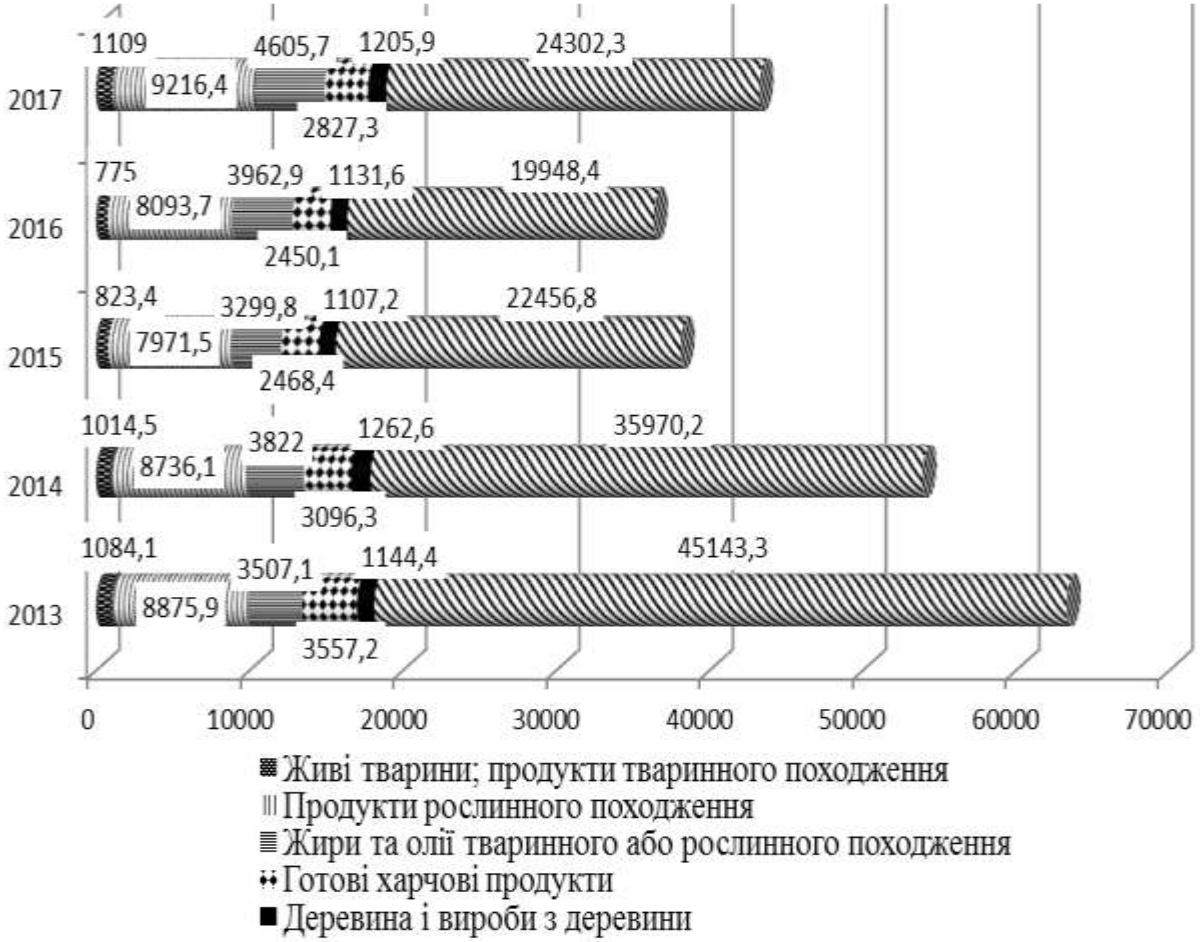


Рис. 1.3. Динаміка експорту продукції аграрних формувань України, млн. дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [18].

Високий рівень купівельної спроможності населення європейських країн мотивує світових виробників орієнтуватись на європейський регіон як найбільш пріоритетний, з досить високим рівнем загальної економічної конкуренції.

Однак міжнародна конкурентоспроможність країни є системним явищем яка охоплює систему індикаторів якісної сфери господарювання орієнтуючись на найбільш важливі за характером та обсягом господарські елементи.

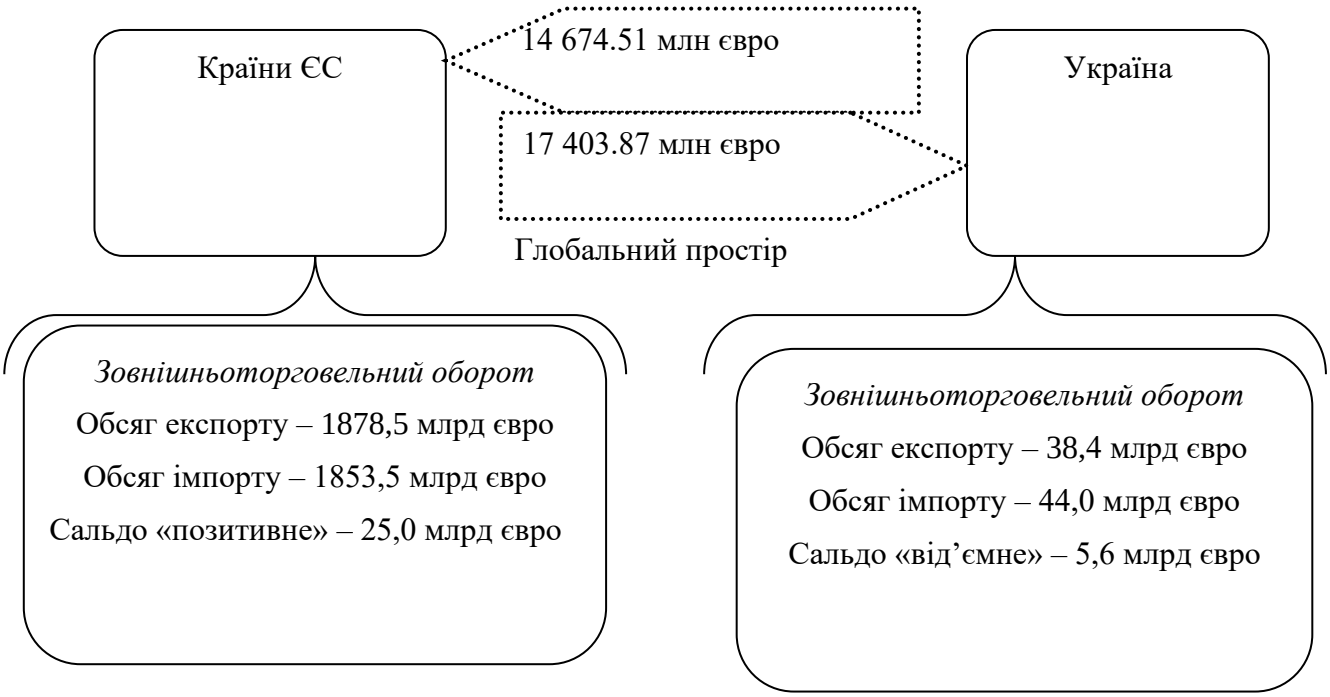


Рис. 1.4. Зовнішньоторговельний оборот товарами України та країн ЄС у 2023 р. в рамках глобального конкурентного середовища

Джерело: побудовано автором за даними [55].

Згідно рейтингу країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2023-2024 рр. Україна посіла 81-е місце серед 137 країн світу, покращивши свої позиції на чотири пункти. Проте, у порівнянні із 2018-2019 рр. даний показник характеризується зниженням на 8 позицій.

Таблиця 1.5.

Позиція країн пострадянського простору за Індексом глобальної конкурентоспроможності*

Країни	2018-2019 (144 країн)	2019-2020 (148 країн)	2020-2021 (144 країн)	2021-2022 (140 країн)	2022-2023 (138 країн)	2023-2024 (137 країн)
Україна	73	84	76	79	85	81
Грузія	77	72	69	66	59	67
Польща	67	64	53	45	43	38

Джерело: побудовано автором за даними [34].

Незважаючи на незначні покращення, в економіці України спостерігаються найгірші позиції

- за оцінкою міцності банків (130 місце),
- за регулюванням фондових бірж (134 місце),
- за якістю доріг (130 місце),
- за інфляційними змінами (129 місце),
- за захистом права власності (128 місце).

Негативними факторами для ведення бізнесу, в тому числі і аграрними формуваннями, визначено: інфляцію, корупцію, політичну нестабільність, високі податкові ставки, складність податкового законодавства, нестабільність урядів, ускладнений доступ до фінансів, неефективну державну бюрократію, регулювання валютного ринку, недостатню освіченість працівників, погану етику робочої сили, недостатню здатність до інновацій, обмежувальне регулювання ринку праці, невідповідну якість інфраструктури, злочинність та крадіжки, низьку якість охорони здоров’я [12].

Що стосується прогалин у розвитку зовнішньоторговельного потенціалу країни, то слід виокремити сировинний характер експорту, непрозору роботу митних служб, низьку якість транспортної інфраструктури та зв’язку.

У експортному аграрному секторі товаровиробники відмічають:

- проблемність у пошуку потенційних ринків і покупців аграрної продукції;
- недосконаліть процедури визначення походження товару за кордоном;
- тарифні бар'єри та різноманітність технічних вимог, стандартів за кордоном;
- застосування обтяжливих процедур на кордонах інших держав;
- наявність на ринках імпортним товарів-аналогів за конкурентними цінами;
- висока вартість міжнародних перевезень.

Імпорт аграрної продукції стримують обтяжливі імпортні процедури; високі тарифи та часті затримки у транспортуванні; внутрішні технічні вимоги та стандарти; корупційні схеми на кордонах.

Вплив міжнародних та вітчизняних негативних чинників на аграрний сектор України стимулює товаровиробників до пошуків альтернативних рішень, спрямованих на усунення даних проблем.

РОЗДІЛ 2.
ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТОВ «А.Ф. ЗЛАГОДА» ЗВЕНИГОРОДСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика СТОВ «А.Ф. Злагода»

СТОВ «А.Ф. Злагода» яке зареєстроване 30 червня 2004 р. Виробничі промисли підприємства відбуваються на території сіл: Пугачівка, Житники, Зелений Ріг, Сорокотяга, Тетерівка, Жужинці, Жашків, Вербівка, Почапинці, Комарівка, Шендерівка Черкаської області

Центральний офіс СТОВ «А.Ф. Злагода» розташований в селі Шендерівка Звенигородського району Черкаської області.

Фактична відстань від центрального офісу СТОВ «А.Ф. Злагода» до обласного центру міста Черкаси 121 км, до району центу міста Звенигородка – 21 км.

Основними центрами збуту продукції виробленої у СТОВ «А.Ф. Злагода» є ТОВ «Селищанський цукровий завод», ПАТ «Звенигородський ХПП» та ТОВ «Тальнівський цукровий завод».

Серед основних національних та зарубіжних постачальників сировини та ресурсів до СТОВ «А.Ф. Злагода» виділяють ТОВ «АЛЬЯНС ЕНЕРГО ТРЕЙД», ДП «Агроцентр ЄвроХімУкраїна», СТОВ «Автофорсаж», ТОВ «Агропостачальна компанія «БЄЛАГРОСЕРВІС».

Метою заснування СТОВ «А.Ф. Злагода» – є організація та ведення аграрного виробництва, і відповідно здійснення торгівельно-збутової, інноваційно-інвестиційної та інших господарських видів діяльності з головною метою отримання прибутку.

СТОВ «А.Ф. Злагода» є юридичною особою. Згідно статуту СТОВ «А.Ф. Злагода» має власний фінансовий баланс, відокремлене майно, розрахункові або поточні рахунки в установах фінансових структур.

Керівництво СТОВ «А.Ф. Злагода» має затверджену печатку, штампи та бланки зі своїм повним найменуванням.

Майно СТОВ «А.Ф. Злагода» згідно юридичної документації формують основні засоби та оборотні кошти, а також матеріальні та нематеріальні цінності, вартість яких відображена в балансах підприємства.

Згідно з статутом СТОВ «А.Ф. Злагода», предметом діяльності товариства є:

- організація і ведення виробництва товарної продукції рослинництва і тваринництва, а також виробництво насіннєвого матеріалу та промислової сировини;

- надання аграрних послуг і виконання робіт які пов’язаних із сільськогосподарським виробництвом на територіально закріпленому рівні;

- переробка й обробка сільськогосподарської продукції, а також торгівля виготовленими видами продукції;

- застосування у виробничому процесі енергозберігаючих технологій з використанням іноземної техніки та обладнання;

- здійснення торгівлі насінням, засобами хімічного захисту рослин, сількогосподарським обладнанням і запасними частинами до них, а також іншими товарами сільськогосподарського призначення;

- інвестування власних і позикових коштів у розвиток виробничих процесів підприємства;

- надання рекламних, маркетингових, сервісних, посередницьких, консультативних та інших послуг;

- здійснення інших видів господарської діяльності, які не заборонені чинним законодавством України і відповідним цілям створення товариства.

За період господарювання СТОВ «А.Ф. Злагода» придбало сучасні види техніки та технології, що дозволило проводити весь комплекс польових робіт у визначені терміни відповідно до міжнародних стандартів. У результаті використання сівалок точного висіву насіннєвого матеріалу і гербіцидів

товариство має змогу мінімізувати ручну працю по догляду за посівами, а також оптимізувати кількісні показники посівного матеріалу.

Інтенсивні та енергозберігаючі технології вирощування сільськогосподарських культур використовується на всіх площах посіву. Спеціалісти СТОВ «А.Ф. Злагода» обов'язково проводяться ряд необхідних заходів по боротьбі із шкідниками, хворобами та бур'янами.

Ефективність господарювання та інтенсифікація виробництва на підприємстві відбувається завдяки вдалому менеджменту СТОВ «А.Ф. Злагода».

Організаційна структура СТОВ «А.Ф. Злагода» забезпечує внутрішньосистемний порядок на підприємстві, ефективну форму організаційних відносин і елементів. Організаційна структура формується на підприємстві відповідно до його спеціалізації, виробничих розмірів та наявних технологічних операцій, зважаючи на оптимізацію зв'язків і відносин між відділками.

Організаційна структура товариства побудована за методом поділу згідно функціональних обов’язків (рис. 2.1). Тобто виконання функціональних обов’язків стосовно постачання, виробництва, фінансування, управління передбачено певними структурними підрозділами та відділами. Кожна така структурна одиниця централізовано виконує визначені функції на рівні СТОВ «А.Ф. Злагода», або виключно в межах структурного підрозділу та відділу.

Головним керівним органом СТОВ «А.Ф. Злагода» є загальні збори засновників. Їм згідно документації підпорядковуються директор та ревізійна комісія.

У підпорядкуванні СТОВ «А.Ф. Злагода» знаходиться інженерна служба, зоотехнічна служба, бухгалтерський відділ, ветеринарна служба, агрономічна служба, відділ діловодства та відділ №1 та №2 з відповідними працівниками.

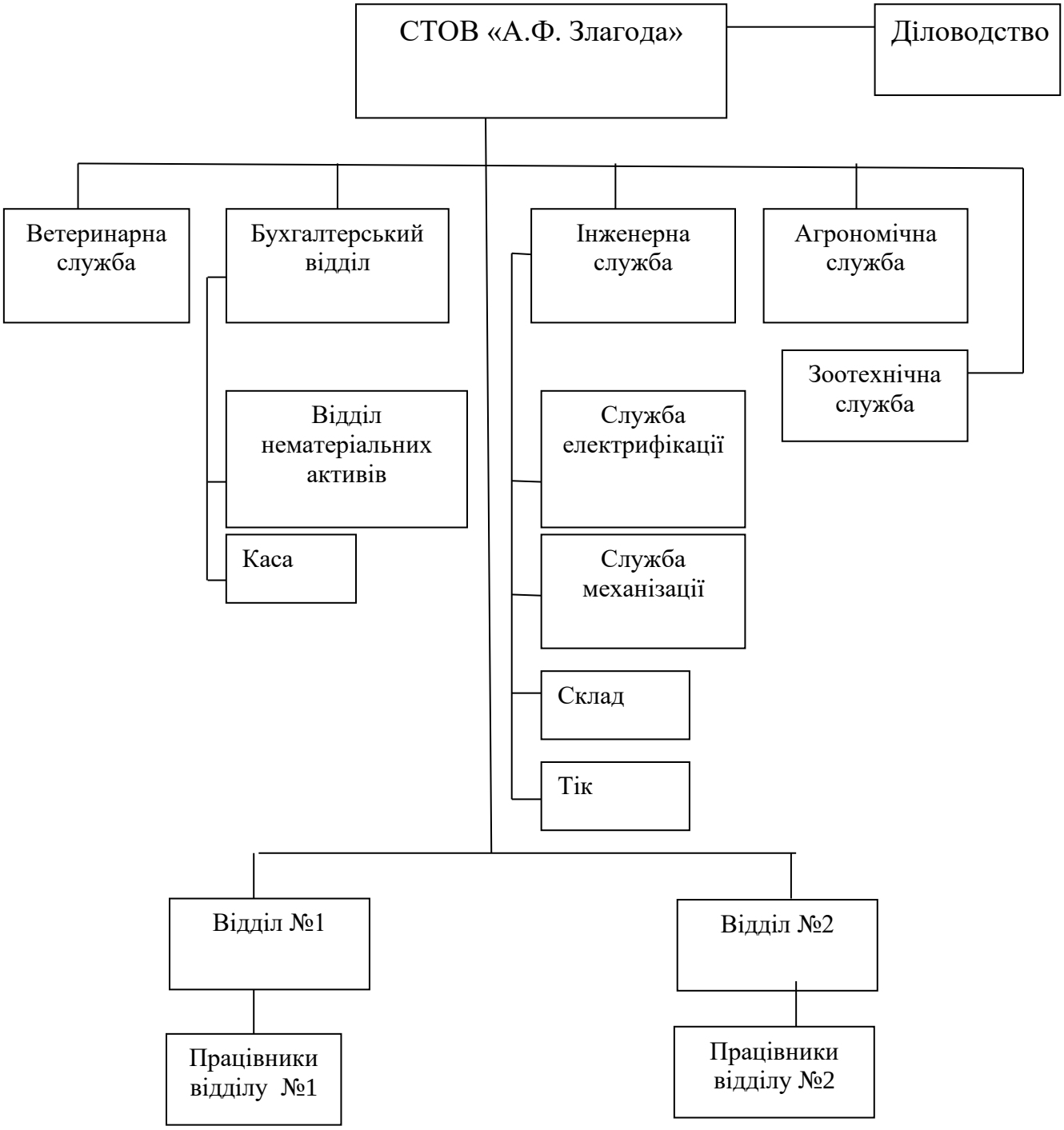


Рис. 2.1. Організаційна структура СТОВ «А.Ф. Злагода» Звенигородського району Черкаської області*

*Побудовано за матеріалами підприємства

Бухгалтерському відділу СТОВ «А.Ф. Злагода» підпорядковуються каса, відділ нематеріальних активів; інженерній службі – служба електрифікації, механізації, склад та тік.

Структура управління СТОВ «А.Ф. Злагода» є ієрархічною (рис. 2.2.).

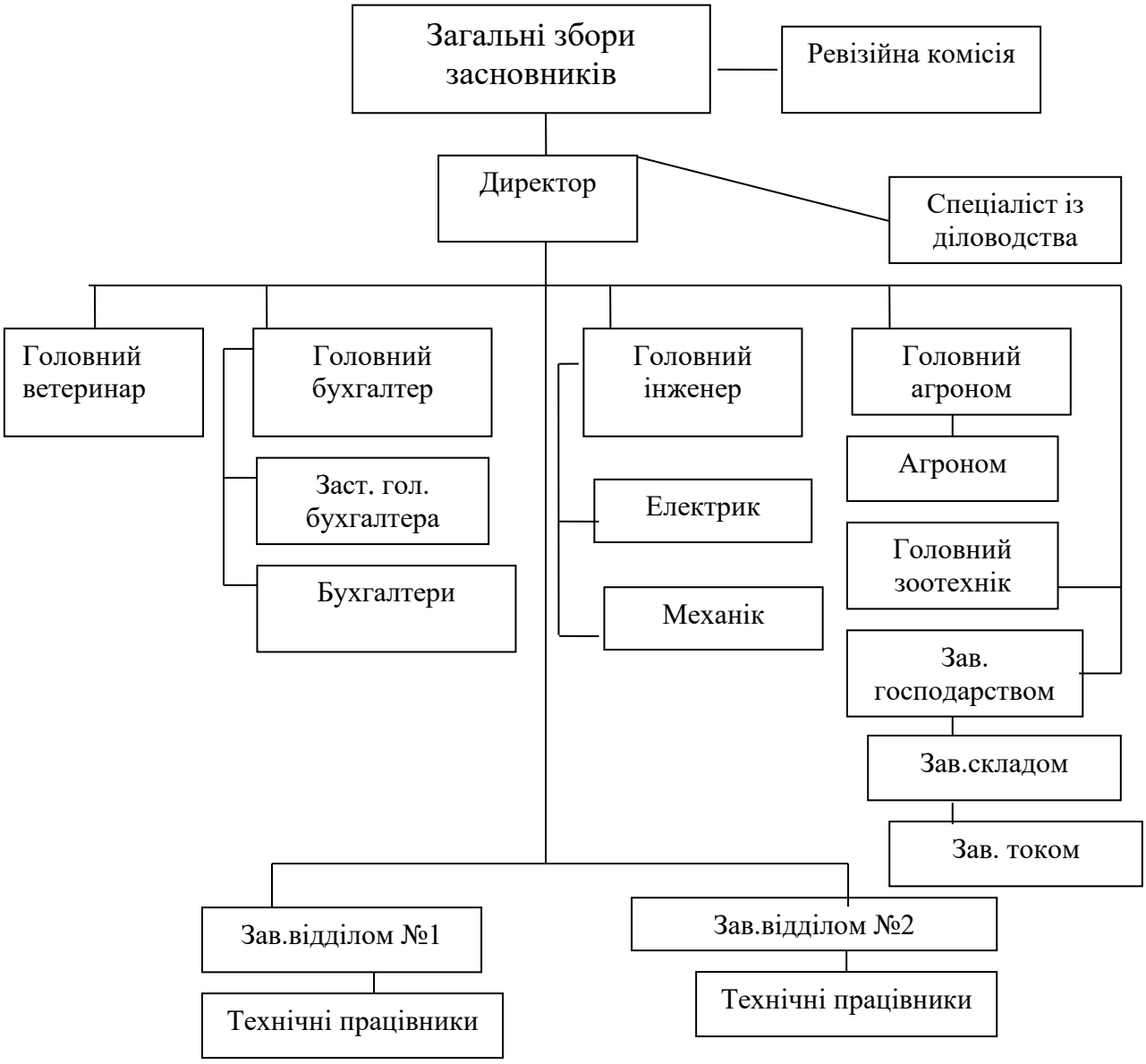


Рис. 2.2. Структура управління СТОВ «А.Ф. Злагода» Звенигородського району Черкаської області*

*Побудовано за матеріалами підприємства

Характерними рисами ієрархічної структури управління СТОВ «А.Ф. Злагода» є :

- цілі і завдання виробництва досить прості та доступні;
- завдання піддаються обов’язковому розподілу;
- конкретизація відповідальність за власну роботу;
- постійна оцінка виконаних робіт;

- серійність у виробництві, дозволяє регламентувати певні технологічні процеси.

Базовою галуззю виробництва СТОВ «А.Ф. Злагода» є рослинництво (зернові та технічні культури), допоміжною – тваринництво (скотарство, свинарство) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Валова продукція СТОВ «А.Ф. Злагода» за 2019-2023 р., т

Продукція	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	В середньому за п’ять років
Зернові та зернобобові	61646,3	82279,3	83302,5	85941,8	88520,1	80338,0
у т.ч. озима пшениця	17321,7	25071,4	24084,2	23602,5	24310,6	22878,1
Пшениця яра	85,2	3199,7	-	-	-	657,0
Жито	2009,7	1857,4	1093,9	972,4	1001,6	1387,0
Гречка	-	37	-	-	-	7,4
Кукурудза на зерно	28237,3	41475,5	53947,5	59595,8	61383,7	48928,0
Ячмінь озимий	4616,3	4458,1	4176,9	1327	1366,8	3189,0
Ячмінь ярий	9273,7	6160,4	-	444	457,3	3267,1
Просо	57,6	19,8	-	-	-	15,5
Соняшник	24,5	4212,4	5077,3	7620	7848,6	4956,6
Соя	6644,5	2251,1	7263,9	6054	6235,6	5689,8
Ріпак озимий	-	-	-	3416	3518,5	1386,9
Цукрові буряки	283228,8	191856,8	179461,3	90276	92984,3	167561,4
Силос	4558,7	4746,8	4984	5814,9	5989,3	5218,7
Скотарство	62,1	110	183,2	217,4	223,9	159,3
У т.ч. молоко	2125,2	1959,6	2445	2498	2572,9	2320,1
Свинарство	9,4	49	119,7	114,1	117,5	81,9
Продукція рибництва	10,5	6,7	19,8	34,9	35,9	21,6

* Побудовано на основі даних наданих підприємством

Для визначення виробничої спеціалізації, серед різноманітності методик, нами було обрано показники структури товарної продукції. Виробничий напрям та спеціалізація СТОВ «А.Ф. Злагода» визначені на підставі даних про склад та структуру товарної продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад та структура товарного асортименту СТОВ «А.Ф. Злагода»

Галузь, продукція	2020 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за три роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові та зернобобові	71871,0	23,5	205081,0	30,5	211233,4	30,5	162728,5	29,2
у т.ч. озима пшениця	39486,7	12,9	54114,1	8,0	55737,5	8,0	49779,4	8,9
Жито	2074,5	0,7	2239,7	0,3	2306,9	0,3	2207,0	0,4
Ячмінь озимий	7090,2	2,3	2598,1	0,4	2676,0	0,4	4121,4	0,7
Ячмінь ярий	0,0	0,0	869,5	0,1	895,6	0,1	588,4	0,1
Гречка	0,0	0,0	2239,7	0,3	2306,9	0,3	1515,5	0,3
Цукрові буряки	129700,0	42,4	74702,1	11,1	76943,2	11,1	93781,8	16,8
Соняшник	3125,6	1,0	52616,1	7,8	54194,6	7,8	36645,4	6,6
Кукурудза на зерно	23089,3	7,6	145260,5	21,6	149618,3	21,6	105989,4	19,0
Соя	6480,8	2,1	48155,8	7,2	49600,5	7,2	34745,7	6,2
Ріпак озимий	0,0	0,0	24484,2	3,6	25218,7	3,6	16567,6	3,0
Інші види	53,0	0,0	10,0	0,0	10,3	0,0	24,4	0,1
Разом по рослинництву	282971,1	92,5	612370,8	91,0	630741,9	91,0	508694,6	91,2
Скотарство	1919,2	0,6	4606,4	0,7	4744,6	0,7	3756,7	0,7
у т.ч. молоко	8699,2	2,8	10300,4	1,5	10609,4	1,5	9869,7	1,7
Свинарство	1382,1	0,5	1504,8	0,2	1549,9	0,2	1478,9	0,3
Інші види	0,2	0,1	186,0	0,1	191,6	0,1	125,9	0,1
Разом по тваринництву	12000,7	3,9	16597,6	2,5	17095,5	2,5	15231,3	2,8
Надані послуги	10790,4	3,5	44288,6	6,6	45617,3	6,6	33565,4	6,0
Всього по господарству	305762,2	100	673257,0	100	693454,7	100	557491,3	100

* Побудовано на основі звітності підприємства

Таблиця 2.3

Основні показники забезпеченості СТОВ «А.Ф. Злагода» ресурсами та ефективність їх використання

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
І. Показники ефективності використання землі					
Урожайність, ц/га: зернових та зернобобових	48,0	52,2	56,1	64,9	71,2
цукрових буряків	461,4	501,5	539,3	399,1	433,9
Виробництво на 100 га відповідних угідь, ц зерна	2517,4	2736,3	2942,3	3913,9	3971,5
молока	86,8	94,3	101,4	93,2	116,5
живої ваги ВРХ	2,5	2,7	2,9	5,2	8,7
живої ваги свиней	0,3	0,4	0,4	2,3	5,7
Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.: валової продукції	803,1	872,9	938,6	880,6	951,7
чистого прибутку	594,0	645,7	694,2	574,2	664,0
ІІ. Показники ефективності використання основних виробничих фондів					
Фондоозброєність, тис. грн.	81,7	88,8	95,5	72,4	90,0
Фондозабезпеченість, тис. грн.	1,7	1,9	2,0	2,8	2,4
Фондовіддача, грн.	4458,9	4846,6	5211,4	4822,7	4571,6
Фондомісткість, грн.	164,2	178,4	191,8	207,3	218,7
Припадає в розрахунку на 1 грн. основних виробничих фондів, грн.:					
валового доходу	5894,4	6407,0	6889,2	6344,8	3928,6
чистого прибутку	3298,1	3584,8	3854,6	3144,9	1787,8
ІІІ. Показники ефективності використання трудових ресурсів					
Виробництво валової продукції у розрахунку на 1 працівника, грн.	426,0	463,0	497,8	349,2	411,6
у т.ч. рослинництва	494,0	536,9	577,3	401,6	485,6

тваринництва	80,6	87,7	94,2	78,8	103,5
Виробництво валової продукції у розрахунку на 1 люд.-год., грн.	197,2	214,4	230,4	161,7	190,5
у т.ч. рослинництва	228,7	248,6	267,2	185,9	227,8
тваринництва	37,3	40,6	43,6	36,4	47,9

* Побудовано на основі даних наданих підприємством

Проаналізувавши показники ресурсозабезпеченості, слід відмітити, що СТОВ «А.Ф. Злагода» достатньо забезпечене базовими ресурсами та ефективно їх використовує у власному виробництві.

У порівнянні 2023 р. до 2019 р. свідчить, що урожайність зернових зросла на 48%, за рахунок збільшення в структурі посівних площ зернових під виробництвом високоурожайної культури – кукурудзи на зерно.

Відповідно у 2023 р. спостерігається збільшення виробництва зерна на 100 га ріллі на 57%, молока – на 34%, а живої ваги ВРХ майже у тричі.

У зв’язку із підвищенням вартості основних фондів та поряд із збільшенням посівних площі СТОВ «А.Ф. Злагода» відбулось збільшення фондозабезпеченості на 40%, а через зміну чисельності працюючих, спостерігається також збільшення показника фондоозброєння на 10%.

Поряд зі зростанням у 2023 році, кількості працівників СТОВ «А.Ф. Злагода» особливо у галузі рослинництва спостерігається зменшення виробництва валової продукції на 4% у розрахунку на 1 середньорічного працівника в порівнянні з 2019 роком.

Показники розміру господарства в 2023 році порівняно до 2019 роком збільшився на 2419 га, що зумовлено додатковим залученням земельних ресурсів в орендованій формі терміном на 15 р. у мешканців сусідніх сіл.

Вартість товарної продукції у 2023 році збільшилась на 417,5 млн. грн. в порівнянні з 2019 роком

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників розміру СТОВ «А.Ф. Злагода»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення звітного року від базисного
1. Валова продукція в порівнянних цінах 2010 р., тис. грн.	177483	186825	196658	185121	199637	22154
У т.ч. рослинництва	171954	181004	190530	178344	189901	17947
тваринництва	5530	5821	6127	6777	9737	4207
2. Товарна продукція, тис. грн.	275950	290474	305762	673257	693455	417504
3. Загальна земельна площа, га	18930	19926	20975	21349	21349	2419
із них рілля, га	18930	19926	20975	21349	21349	2419
4. Середньорічна чисельність працівників по господарству, чол.	438	461	485	505	520	82
У т.ч. рослинництва	353	371	391	408	420	67
тваринництва	85	89	94	97	100	15
5. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	34057	35849	37736	38385	43669	9612
6. Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	223357	235113	247487	197518	169532	-53825
7. Поголів'я тварин, гол	945	995	1047	1437	1465	520
ВРХ	443	466	491	651	664	221
у т. ч. корови	366	386	406	406	414	48
Свині	502	528	556	786	801	299

* Побудовано на основі даних наданих підприємством

Спіральний ріст виробничих показниках СТОВ «А.Ф. Злагода» та вагоме зменшення обсягів обігових коштів у товаристві свідчать про наявність активізаційних робіт у системі менеджменту та пошуків розвитку підприємства та максимізації прибутків.

Таблиця 2.5

Основні показники економічної ефективності виробничої діяльності СТОВ «А.Ф. Злагода»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Вартість валової продукції у розрахунку на: 100 га с.-г. угідь, грн.	847	892	939	881	952
1 середньорічного працюючого, грн.	449	473	498	349	412
100 грн. основних виробничих фондів с.-г. призначення, грн.	470	495	521	482	457
Чистий прибуток у розрахунку на: 100 га с.-г. угідь, грн.	627	660	694	574	164
1 середньорічного працюючого, грн.	304	320	337	228	71
100 грн. основних виробничих фондів с.-г. призначення, грн.	348	366	385	314	79
Норма прибутку, %	38	40	42	40	11
Рівень рентабельності, %	134	142	149	81	23

* Розраховано на основі даних наданих підприємством

Незважаючи на виробничі прирости та збільшення розміру СТОВ «А.Ф. Злагода», а також виробничих показників господарства, зокрема збільшення валової продукції на 18% у розрахунку на 100 га земельних угідь, економічні показники діяльності товариства свідчать про неефективність функціонування СТОВ «А.Ф. Злагода» в сучасних умовах виробництва. В цілому чистий прибуток СТОВ «А.Ф. Злагода» у розрахунку на одного середньорічного працюючого у товаристві зменшився на 78%.

Отже, згідно проведеної оцінки організаційно-економічної діяльності товариства визначено, що у 2023 р. керівництву СТОВ «А.Ф. Злагода» вдалось збільшились розміри земельних, трудових ресурсів які воно ефективно використовує у власному технологічному процесі, проте економічні показники господарювання СТОВ «А.Ф. Злагода» свідчать про збитковий рівень загального виробництва та потребують розробки дієвої стратегії розвитку підприємства, особливо зважаючи на стрімкий ріст конкурентної політики.

2.2. Менеджмент конкурентного потенціалу виробничого сектору підприємства

Конкурентоспроможність СТОВ «А.Ф. Злагода» – комплексне, багатогранне економічне поняття, оскільки передбачає взаємодію всіх складових потенціалу товариства (виробництво, маркетинг, персонал, менеджмент, фінанси та ін.) які спрямовані на якісне та кількісне покращення товарного асортименту та підвищення попиту на нього. Особливостями конкурентоспроможність СТОВ «А.Ф. Злагода» та наявного конкурентного потенціалу є:

1) конкурентоспроможність СТОВ «А.Ф. Злагода» не є іманентною якістю підприємства. Вона може бути визначена лише на підставі порівняння із конкурентами регіонального та галузевого параметру (реальних або потенційних);

2) конкурентоспроможність СТОВ «А.Ф. Злагода» є відносним поняттям, оскільки визначається у рівневому еквіваленті відносно інших виробників даного асортименту продукції;

3) релевантний характер критерію конкурентоспроможності СТОВ «А.Ф. Злагода», означає, що його конкурентна позиція та конкурентна позиція руху економічного суб'єкта, відносно інших товаровиробників може бути визначена тільки в межах сформованого зовнішнього середовища;

4) часовий характер конкурентоспроможності СТОВ «А.Ф. Злагода» характеризує положення товариства у конкурентному регіональному полі в координатах визначеного часу як результат його конкурентної діяльності;

5) конкурентоспроможність СТОВ «А.Ф. Злагода» визначається ефективністю використання залучених у виробничий процес наявних ресурсів.

Згідно статистичних даних Управління агропромислового розвитку Звенигородської районної державної адміністрації на території району в межах 47 сіл функціонує 32 аграрних підприємства які спеціалізуються на виробництві сільськогосподарської продукції.

Площа ріллі по всіх категоріях господарств Звенигородського району – 46656 гектар в т.ч по сільськогосподарським підприємствам – 35178 га які обробляють 10 СТОВ в т.ч. 4 філії СТОВ ,,АФ Корсунь, 5 ТОВ в т.ч. 4 філії ТОВ НВФ «Урожай». 1- ПП . Господарську діяльність також проводять 16 фермерських господарств на площі 969 га.

Основні показники економічного і соціального розвитку Звенигородського району на 2023 рік узгоджувалися з кращими сільськогосподарськими підприємствами району, а саме: СТОВ «АФ Корсунь», ТОВ НВФ «Урожай», СТОВ «А.Ф. Злагода», СТОВ "Аграрник", СТОВ "Агрофірма "Агрорось", СТОВ " Корсунь Агрофірма Відродження" та ін.

У СТОВ «А.Ф. Злагода» діє комплексна система менеджменту якості продукції та ресурсів (КСУЯП і ЕВР), який базується на принципах:

-управління якістю товарного асортименту і ефективним використанням виробничих ресурсів на всіх етапах життєвого виробничого циклу товару та на всіх рівнях управління товариством;

-комплексність (взаємодія технічних, економічних, організаційних, соціальних та ідеологічних заходів щодо управління якістю товарів і ефективним використанням ресурсів з обов'язковим забезпеченням екології навколишнього середовища).

Успішне ведення господарської діяльності СТОВ «А.Ф. Злагода» в сучасних умовах неможливе без постійної адаптації товарного асортименту до змін ринкових умов, які характеризуються динамічністю та непередбачуваністю. З метою стійкості виробництва на визначеному ринку керівництву СТОВ «А.Ф. Злагода» доцільно постійно проводити контроль якості продукції (табл 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка якості пшениці та соняшнику виробництва СТОВ «А.Ф. Злагода»*

Вибрані експертами параметри якості		Кількісні характеристики		
	Еталон	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Озима пшениця				
Вміст білку,%	100	90	95	93
Вологість, %	10	5	7	6
Частка домішок, %	10	5	8	9
Соняшник				
Олійність, %.	100	90	93	92
Вміст домішок, %	10	9	10	6
Вологість, %	10	9	10	8

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Проаналізуємо якість озимої пшениці СТОВ «А.Ф. Злагода» у порівнянні із еталоном. В цілому відхилення від еталону вологість 13%, білок складає 14,6%; вміст домішок 10%.

В цілому, аналізуючи наведенні якісні показники слід відмітити, що пшениця озима та соняшник СТОВ «А.Ф. Злагода» відповідає вимогам показників якості, і є допустимим хоча і мають не значні відхилення.

Конкурентами СТОВ «А.Ф. Злагода» керівництвом підприємства було обрано СТОВ «АФ Корсунь», ТОВ НВФ «Урожай».

$$I = 1 - n \cdot \sqrt{\frac{1}{n}\sum_i \left(D_i - \frac{1}{n}\right)^2}, \qquad (2.1)$$

де n – кількість підприємств;

D_i – частка і-го підприємства на ринку.

Згідно розрахунків за формулою 2.1. виявлено, що I =0,98

$$I = 1 - 3 \cdot \sqrt{\frac{1}{3}\sum_i \left(12 - \frac{1}{3}\right)^2 + (15 - \frac{1}{3})^2 + (22 - \frac{1}{3})^2} = 0{,}98$$

Якщо даний показник у СТОВ «А.Ф. Злагода» прямував до нуля, то це означало б зменшення інтенсивності конкуренції на ринку.

У нашому випадку згідно розрахунків він наближається до одиниці. Тобто, в даному випадку, I=0,98 можна визнати, що дисперсія мінімальна, а інтенсивність конкуренції СТОВ «А.Ф. Злагода» висока.

З метою оцінки ресурсного потенціалу підприємств в конкурентному середовищі підприємств Звенигородського району, які займаються агарним виробництвом, нами була проведена діагностика внутрішнього середовища. В основу конкурентної вибірки потрапили: СТОВ «АФ Корсунь», ТОВ НВФ «Урожай».

Інформація для проведення аналізу отримана з порталу StockWorld, сайту Smida.gov.ua та статистичної та фінансової звітності, що міститься на офіційних сайтах підприємств.

Основні виробничі показники господарств Звенигородського району по вирощуванню сільськогосподарських культур представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні виробничі показники конкурентних господарств Звенигородського району (2019-2023 рр.)

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп зміни 2023 р. до 2019 р.,%
СТОВ «А.Ф. Злагода»						
Основні засоби, тис. грн	34057	35849	37736	38385	43669	128
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	275950	290474	305762	673257	693455	251
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	90059	92844	97731	151351	152248	169
Чистий прибуток/збиток (+, -), тис. грн	121105	131421	145619	122594	35017	28
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	438	461	485	505	520	118
Дебіторська заборгованість за продукцію, тис. грн	55,0	733,0	190,0	0,0	0,00	0
Кредиторська заборгованість, тис. грн	333,0	280,0	319,0	789,0	1365,0	409
СТОВ «АФ Корсунь»						
Основні засоби, тис. грн	2000,00	1969,00	1941,00	1888,00	1854,40	92,7
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	2166,8	1759,9	2223,2	3397	3335,6	153,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1306,5	664	1092,4	2393	2183,7	167,1
Чистий прибуток/збиток (+, -), тис. грн	860,3	1095,9	1130,8	1004	1151,9	133,9
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	17	15	15	12	13	76,5
Дебіторська заборгованість за продукцію, тис. грн	241,0	241,0	241,0	620,0	566,0	234,9
Кредиторська заборгованість, тис. грн	1303,5	2088,7	1986,3	1532,4	1358,2	104,2
ТОВ НВФ «Урожай»						
Основні засоби, тис. грн	1465,0	1002,0	604,0	531,0	396400	270,6
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	10838,0	11918,0	8944,0	7125,0	9301,4	85,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	10438,0	11667,0	8793,0	6955,0	7869,0	75,4
Чистий прибуток/збиток (+, -), тис. грн	400,0	251,0	151,0	170,0	1432,0	358,0
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	142	126	74	48	53	37,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, тис. грн	139,0	38,0	24,0	24,0	17,0	12,2
Кредиторська заборгованість, тис. грн	299,0	548,0	87,0	60,0	85,0	28,4

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Характеристика конкурентів підтверджує їх конкурентну позицію на регіональному ринку. СТОВ «АФ Корсунь» розташоване в місті Звенигородський Черкаської області, засновано в 1997 р. Загальна площа сільськогосподарських угідь становить 1234 га. Виробництво продукції СТОВ «АФ Корсунь» має таку структуру: рослинництво – 67,03%, у т.ч. вирощування зернових і зернобобових – 70,79%, зернових – 64,05%, а вирощування круп'яних культур (вівса, проса та гречки) складає 21,83% у структурі зернових і зернобобових культур.

СТОВ «АФ Корсунь» займається вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, виробництвом борошняних кондитерських виробів, хліба та хлібобулочних виробів; тортів і тістечок нетривалого зберігання, а також роздрібною торгівлею з лотків і на ринках харчовими продуктами. Основними споживачами СТОВ «АФ Корсунь», є переробні і заготівельні підприємства області: ТОВ «АМБАР+», ТОВ «Звенигородський комбінат хлібопродуктів», ТОВ «Черкаська аграрно-промислова група» тощо. Товариство не експортує свою продукцію, а реалізує її на внутрішньому ринку.

ТОВ НВФ «Урожай» засноване у 1994 році. Виробничі комплекси товариства розташовані у селі Корнилівка. Товариство має молочно-товарну ферму ВРХ, свиноферму, а також ферму по відгодівлі молодняка ВРХ, три тракторних бригади. Крім того в ТОВ НВФ «Урожай» є обслуговуючі підрозділи: автопарк, центральна ремонтна майстерня, магазин. Загальна площа сільськогосподарських угідь ТОВ НВФ «Урожай» складає 1428,9 га. Основними видами діяльності товариства: вирощування зернових і технічних культур (пшениця, ячмінь, гречка, овес, просо, кукурудза, соняшник, соя, горох); розведення великої рогатої худоби та свиней. Споживачами продукції, що виробляє товариство, є переробні та заготівельні підприємства: ПП «Росинка-2», ТОВ «Зерносвіт», ТОВ «АГРАРІКО», ПАТ «М'ясокомбінат «Ятрань» м. Черкаси, ПрАТ «Смілянський м'ясокомбінат», ПрАТ «Стеблівський-цукор».

Отже, СТОВ «АФ Корсунь», СТОВ «А.Ф. Злагода», ТОВ НВФ «Урожай» займаються вирощуванням, переробкою та реалізацією круп'яних культур, але це – не єдиний їх вид діяльності. Також підприємства займаються – вирощуванням зернових і бобових культур, технічних, олійних культур, розведенням худоби, торгівлею зерном тощо (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Структура виробництва продукції конкурентних господарств господарств Звенигородського району

Показники	СТОВ «А.Ф. Злагода»	СТОВ «АФ Корсунь»	ТОВ НВФ «Урожай»
Питома вага продукції рослинництва у загальній структурі виробництва, %	46,2	67,1	69,8
Частка зернових у структурі рослинництва, %	78,74	64,25	72,75
Частка круп'яних культур у структурі зернових, %	18,74	21,83	13,13

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Продукція підприємства реалізується на рівні Черкаської області під торговою маркою Злагода ТМ. Також керівництво СТОВ «А.Ф. Злагода» працює над розширенням регіональних ринків збуту товарного асортименту, а відтак керівництвом створено сайт http://62.ua.all.biz/, де розміщено прейскуранти на товарну продукцію власного виробництва.

На основі виробничих показників за допомогою експертного методу проведемо інтегральну оцінку конкурентоспроможності СТОВ «А.Ф. Злагода» із конкурентами СТОВ «АФ Корсунь» та ТОВ НВФ «Урожай».

Таблиця 2.9

Перелік експертів, які брали участь в оцінці конкурентоспроможності СТОВ «А.Ф. Злагода»*

ПІБ	Посада	Освіта	Вік
Зателепа Олександр Тимофійович	керівник	вища	52
Бобов Геннадій Борисович	заступник	вища	50
Баланюк Ольга Степанівна	головний бухгалтер	вища	47
Савченко Михайло Миколайович	головний агроном	вища	56
Прикидько Ольга Михайлівна	головний інженер	вища	59

* Побудовано за наданою підприємством документацією

За допомогою експертного методу проведено інтегральну оцінку конкурентоспроможності СТОВ «А.Ф. Злагода» із конкурентами СТОВ «АФ Корсунь» та ТОВ НВФ «Урожай» (табл. 2.10).

Згідно розрахунків найвищий показник конкурентоспроможності характерний для СТОВ «АФ Корсунь» (5,6 одиниць), що в зумовлено тим, що дане товариство поряд із вирощуванням сільськогосподарських культур також реалізує власне сортове насіння. Згідно розрахунків СТОВ «А.Ф. Злагода» має відхилення від передового конкурента на 0,21 одиницю.

При проведені конкурентоспроможності підприємств на регіональному рівні було обрано наступні ключові фактори:

- якісні параметри,
- цінову політику,
- широту асортименту та витрати на рекламну компанію,
- рівень фінансування та прибутковості,
- імідж підприємства тощо.

Всі ключові фактори конкурентоспроможності нами було розподілено за діапазональною шкалою від 1 до 10 і методом розрахунку середнього арифметичного на підставі оцінок кожного експерта та визначено значимість кожного фактору.

Таблиця 2.10

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств Звенигородського району *

Ключові фактори КСП	Коефіцієнт вагомості wj	СТОВ «АФ Корсунь»		СТОВ «А.Ф. Злагода»		ТОВ НВФ «Урожай»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Ціна	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Витрати	0,12	7	0,84	5	0,6	6	0,72
Прибуток	0,14	5	0,7	6	0,84	4	0,56
Широта асортименту	0,05	7	0,35	8	0,4	7	0,35
Фінансові можливості підприємства	0,11	6	0,66	5	0,55	6	0,66
Якість продукції	0,16	6	0,96	6	0,96	6	0,96
Розміщення підприємства	0,16	6	0,96	5	0,8	5	0,8
Витрати на рекламу	0,07	6	0,42	3	0,21	5	0,35
Імідж підприємства	0,06	4	0,24	8	0,48	7	0,42
Стимулювання працівників	0,03	6	0,18	5	0,15	5	0,15
Інтегральна оцінка	1		5,6		5,39		5,27

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Згідно приведених показників конкурентоспроможності базових підприємств Звенигородського району слід відмітити, що виробництво ріпаку, соняшнику та озимої пшениці у даних досліджуваних підприємствах є прибутковим. У даній вибірці конкурентних підприємств лідирує СТОВ «АФ Корсунь».

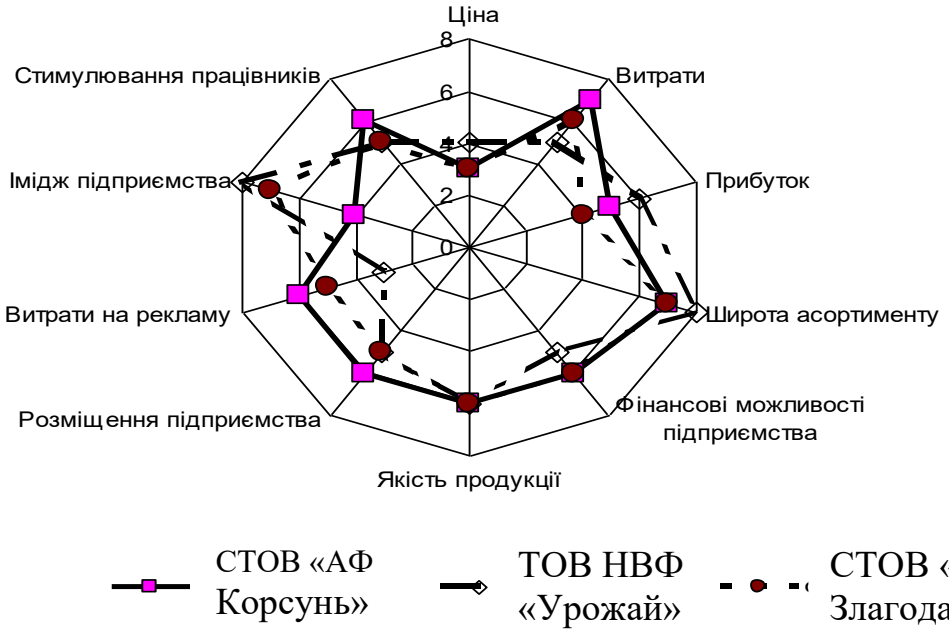


Рис 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності продукції рослинництва СТОВ «А.Ф. Злагода»

Таблиця 2.11

Оцінка конкурентоспроможності продукції рослинництва підприємств Звенигородського району *

Показники	СТОВ «А.Ф. Злагода»	СТОВ «АФ Корсунь»	ТОВ НВФ «Урожай»
соняшник			
Обсяг реалізації	7555	9563	6541
Ціна реалізації, грн.	19000	19800	19500
Рівень рентабельності, %	12	25	8
ріпак озимий			
Обсяг реалізації	5049	2569	4589
Ціна реалізації, грн.	22000	21000	21500
Рівень рентабельності, %	15	19	11
озима пшениця			
Обсяг реалізації	3613	15698	1698
Ціна реалізації, грн.	9200	9350	9200
Рівень рентабельності, %	17	24	6

* Побудовано за наданою підприємствами документацією

Отже, головним фактором розвитку СТОВ «АФ Корсунь» є вирощування елітних сортів насіннєвого матеріалу, що дає перевагу для даного товариства у вищій ціновій політиці, а відтак і досягненню вищого рівня рентабельності по соняшнику - 25%, що на 13% вище ніж у СТОВ «А.Ф. Злагода». Рівень рентабельності озимого ріпаку у СТОВ «АФ Корсунь» теж на 4% привілеює над показниками СТОВ «А.Ф. Злагода», а озимої пшениці відповідно вище на 7% вище.

Отже, менеджменту СТОВ «А.Ф. Злагода» для досягення конкурентних переваг у виробничому сегменті потрібно дотримуватись основних конкурентних позицій та принципів.

Одним із ключових принципів механізму управління СТОВ «А.Ф. Злагода» виступає діагностика його виробничої діяльності, яку слід формувати за трьома основними напрямками:

1) аналітична;

2) експертна;

3) імітаційна.

2.2. Фінансові показники конкурентних позицій СТОВ «А.Ф. Злагода»

Для проведення аналізу діяльності СТОВ «А.Ф. Злагода» щодо пошуку шляхів підвищення його конкурентоспроможності необхідна оцінка платоспроможності, фінансових результатів і досягнутого рівня використання наявного виробничо-технологічного, організаційного, фінансово-економічного потенціалу товариства.

Діагностика фінансового стану СТОВ «А.Ф. Злагода» проводиться з використанням різних методичних підходів. У наукових джерелах виділяють три базові групи методів:

- методи, що передбачають аналіз балансу СТОВ «А.Ф. Злагода» (горизонтальний, трендовий аналіз, вертикальний, метод фінансових коефіцієнтів);

- евристичні методи, в основі яких лежать інтуїтивні, неформальні підходи та узагальнення досвіду розв'язання аналогічних завдань і експертні оцінки;

- економіко-математичні методи.

Найбільш поширеним методичним підходом оцінки конкурентоспроможності СТОВ «А.Ф. Злагода» є аналіз фінансових показників (коефіцієнтів), які показують кошторисні зміни в результатах господарської діяльності товариств та визначають тенденції й структуру таких змін.

У науковій літературі єдиний підхід до оцінки фінансового стану відсутній, тобто класифікація груп показників діяльності товариств, їх склад і методика розрахунку, які закріплені у наукових доробках та представлені у нормативних документах, істотно різняться. Як правило, аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств проводиться за групами показників, що визначають майновий стан, платоспроможність, ліквідність, ділову активність, фінансову стійкість, ефективність діяльності (рентабельність).

Для проведення оцінки фінансового стану СТОВ «А.Ф. Злагода» нами використана інформація з форм фінансової звітності форма № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»; форма № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупні доходи за новим Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку (НП(С) БО)

В цілому оцінка фінансового стану аграрних підприємств проводилася на основі співставлення фактичних та нормативних значень 4 груп фінансових показників (коефіцієнтів), які характеризують ліквідність (платоспроможність), фінансову стійкість, ділову активність і рентабельність. Головним критерієм для визначення фінансового стану СТОВ «А.Ф. Злагода» є платоспроможність підприємства. Для аналізу платоспроможності використовуються показники представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Основні показники, які використовують для аналізу платоспроможності

Основні показники	Формула розрахунку	Оптимальне
Коефіцієнт покриття	$К_п = \frac{А1 + А2 + А3}{П1 + П2}$	1,0-2,0
Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	$К_{шв.ліх.} = \frac{А1 + А2}{П1 + П2}$	0,8-1,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$К_{абс.ліх.} = \frac{А1}{П1 + П2}$	0,2-0,5
Коефіцієнт загальної платоспроможності	$Кзаг.плат = \frac{А1 + А2 + А3 + А4}{П1 + П2 + П3 + П4}$	>2
А1 – найбільш ліквідні активи; А2 – швидкореалізовані активи; А3 –повільнореалізовані активи; А4 – важкореалізовані активи; П1 – найбільш термінові зобов'язання; П2 – короткострокові пасиви; П3- довгострокові пасиви; П4 - постійні пасиви		

Джерело: побудовано автором на основі [32,51,53]

Розрахунок зміни коефіцієнтів платоспроможності для конкурентних господарств Звенигородського району протягом 2019-2023 рр. подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка зміни коефіцієнтів платоспроможності для підприємств Звенигородського району (2019-2023 рр.)

Показники	Рік					Середньо-річний показник	Абсолютне відхилення, (+ -)
	2019	2020	2021	2022	2023		
СТОВ «А.Ф. Злагода»							
Коефіцієнт покриття	0,24	0,24	0,17	0,16	0,23	-0,21	0,79
Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	0,13	0,06	0,10	0,22	0,29	0,16	-0,64
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,01	0,00	0,003	0,003	0,003	-0,197
Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,09	1,16	1,18	5,06	3,38	2,37	+0,63
СТОВ «АФ Корсунь»							
Коефіцієнт покриття	0,31	0,32	0,52	0,18	0,35	0,34	-0,66
Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	0,21	0,37	1,71	0,16	0,10	0,51	-0,29
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	-0,20
Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,49	2,18	3,35	1,64	1,50	2,03	0,03
ТОВ НВФ «Урожай»							
Коефіцієнт покриття	8,52	2,49	3,14	3,18	16,76	6,82	+5,82
Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	0,53	0,11	0,70	0,17	-0,35	0,23	-0,57
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	0,06	0,18	0,31	1,19	0,39	+0,19
Коефіцієнт загальної платоспроможності	9,29	3,25	3,71	3,57	27,18	9,40	+7,40

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємств

Загальну оцінку платоспроможності конкурентних підприємств дає коефіцієнт покриття (поточної ліквідності або загального покриття). У

господарствах: СТОВ «А.Ф. Злагода» і СТОВ «АФ Корсунь» середній показник за 2019-2023 рр. не відповідає нормативному, бо поточні зобов'язання перевищують поточні активи, а ТОВ НВФ «Урожай» значення показника перевищує нормативне.

Коефіцієнт покриття є укрупненим показником конкурентоспроможності фінансового потенціалу , він не відображає ступінь ліквідності окремих кошторисних елементів оборотного капіталу, отже у практиці аналізу фінансового стану СТОВ «А.Ф. Злагода» використовують коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності.

Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності СТОВ «А.Ф. Злагода» показує, яка частина поточних активів без запасів і дебіторської заборгованості товариства (по якій платежі очікуються пізніше 12 місяців після звітної дати) покривається поточними зобов'язаннями товариства.

Нормативна величина даного коефіцієнта 0,8 -1,0 пунктів однак вона може бути дуже високою через невиправдане зростання дебіторської заборгованості. У СТОВ «А.Ф. Злагода», СТОВ «АФ Корсунь», ТОВ НВФ «Урожай» середній показник за 2019-2023 рр. менший за оптимальне значення.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності СТОВ «А.Ф. Злагода» визначається відношенням найбільш ліквідних активів товариства до поточних зобов'язань і є найбільш жорстким критерієм платоспроможності, його оптимальна величина повинна перевищувати 0,2.

Аналіз показав, що для досліджуваних СТОВ «А.Ф. Злагода» і СТОВ «АФ Корсунь» показник абсолютної ліквідності протягом звітного періоду коливався в межах 0,003-0,1, а для ТОВ НВФ «Урожай» його значення вище норми, тому це товариство зможе швидко погасити заборгованість.

Коефіцієнт загальної платоспроможності СТОВ «А.Ф. Злагода» показує здатність підприємства покрити всі зобов'язання (короткострокові й довгострокові) всіма його активами.

Даний показник часто застосовується при виборі найбільш надійного партнера на основі аналізу бухгалтерської звітності. Норматив обмеження для коефіцієнта >2 . ТОВ НВФ «Урожай» має показник вище нормативного. Це свідчить про те, що підприємства зможуть погасити зобов'язання всіма своїми активами.

В той же час СТОВ «А.Ф. Злагода» має проблеми, у нього існує ризик неплатоспроможності.

Основним фактором, що визначає загальну платоспроможність, є наявність у СТОВ «А.Ф. Злагода» реального власного капіталу, динаміка зміни власного капіталу товариства протягом 2019-2023 рр. представлена в таблиці 2.13

Таблиця 2.13

Динаміка зміни розміру власного капіталу для підприємств Звенигородського району, тис. грн. (2019-2023 рр.)

Піприємства	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, (+ -)
СТОВ «А.Ф. Злагода»	950	16456	18708	20041	31196	21687
СТОВ «АФ Корсунь»	1427,8	1558,6	2563	4714,9	6225,9	4798,1
ТОВ НВФ «Урожай»	8626	4025	3625	3554	7986	-640

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємств

Протягом звітного періоду власний капітал СТОВ «А.Ф. Злагода», СТОВ «АФ Корсунь», мають сталу тенденцію до зростання, особливо у 2023 р., за рахунок збільшення капіталу у дооцінках, а у СТОВ «АФ Корсунь» на основі зменшення непокритого збитку. У ТОВ НВФ «Урожай» за звітний період збільшилася сума непокритого збитку, яка склала у 2022 р. – 5872

тис. грн., що привело до зменшення власного капіталу і загрози неплатоспроможності, але у 2023 році динаміка змінилася на позитивну.

Динаміка величини та структури активів і пасивів товариств СТОВ «А.Ф. Злагода», СТОВ «АФ Корсунь», ТОВ НВФ «Урожай», протягом 2019-2023 рр. представлена у таблиці 2.14

Таблиця 2.14

Структура активів і пасивів підприємств Звенигородського району (2019-2023рр.),%

Найменування статей балансу	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
СТОВ «А.Ф. Злагода»					
Необоротні активи	78,52	77,97	79,06	85,42	81,36
Оборотні активи	21,48	22,03	20,94	14,58	18,64
Власний капітал	7,16	8,18	13,96	15,60	16,49
Позиковий капітал	92,84	91,82	86,04	84,4	83,51
СТОВ «АФ Корсунь»					
Необоротні активи	82,10	64,54	69,33	68,24	47,53
Оборотні активи	17,90	35,46	30,67	31,76	52,47
Власний капітал	39,18	33,39	32,93	54,17	70,14
Позиковий капітал	60,82	66,61	67,07	45,83	29,86
ТОВ НВФ «Урожай»					
Необоротні активи	25,23	31,49	19,96	15,56	49,87
Оборотні активи	72,77	68,51	80,04	84,44	50,13
Власний капітал	89,45	69,27	73,01	72,02	96,32
Позиковий капітал	10,55	30,73	26,99	27,98	3,68

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємств

Структура активів досліджуваних конкурентних підприємств Звенигородського району протягом звітного періоду зазнала таких змін: у СТОВ «А.Ф. Злагода» і СТОВ «АФ Корсунь» вартість оборотних активів

зросла, а необоротних – зменшилася за рахунок збільшення виробничих запасів, поточних біологічних активів і грошових коштів.

У ТОВ НВФ «Урожай» – навпаки, зросли необоротні активи, а оборотні – зменшилися внаслідок оновлення матеріально-технічної бази цих товариств, а отже, збільшення вартості основних засобів, а також зростання незавершених капітальних інвестицій.

Аналіз структури пасивів товариств свідчить, що СТОВ «АФ Корсунь», ТОВ НВФ «Урожай» мають сприятливу структуру пасивів, власні засоби складають 70-96%, причому їх частка зростає. В той же час, у СТОВ «А.Ф. Злагода» питома вага власного капіталу (від 7 до 17%) є дуже малою, а поточні зобов'язання – великі, у підприємства не достатньо власних ресурсів для погашення поточних зобов'язань, що є однією з причин його неплатоспроможності.

Рентабельність продажів (коефіцієнт чистого прибутку) є підсумковою характеристикою прибутковості основної діяльності підприємства, що показує, який чистий прибуток з однієї гривні продажу отримало підприємство.

Коефіцієнт чистого прибутку має тенденцію до зменшення для СТОВ «А.Ф. Злагода», низьке значення – ТОВ НВФ «Урожай» та відповідність нормативу і зростання у 20216 р. для СТОВ «АФ Корсунь» і падіння у 2023 р. Це позитивно характеризує діяльність менеджерів середньої ланки, включаючи виробничих маркетологів, менеджерів, фінансових менеджерів у частині основної діяльності товариства.

Отже, на основі використання методичного підходу оцінки рівня конкурентоспроможності СТОВ «А.Ф. Злагода», який базується на аналізі фінансового стану та фінансової стійкості, було виявлено, що найвищий рівень конкурентоспроможності має ТОВ НВФ «Урожай» за показниками платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності, які відповідають нормативам або перевищують їх у досліджуваний період.

Основними обмеженнями даного методичного підходу, що базується на аналізі фінансового стану СТОВ «А.Ф. Злагода», є не врахування впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на діяльність підприємств.

Для покращення стану СТОВ «А.Ф. Злагода» варто, у першу чергу, оптимізувати структуру капіталу, збільшивши обсяги довгострокових позик, які мають бути спрямовані на поліпшення техніко-технологічної бази.

Отже, проведенні розрахунки дозволять керівництву не тільки підвищити фінансову стійкість СТОВ «А.Ф. Злагода», але й позитивно вплинуть на результати діяльності товариства в майбутньому. Важливо також перерозподілити фінансові ресурси між основним і оборотним капіталом СТОВ «А.Ф. Злагода» у бік зростання останнього, збільшивши так його мобільність, оскільки низьке значення коефіцієнта маневреності свідчить про те, що основна частина коштів капіталізована.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТОВ «А.Ф. ЗЛАГОДА» ЗВЕНИГОРОДСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності СТОВ «А.Ф. Злагода»

Формування інтеграційних процесів в Україні вимагає від товаровиробників теоретичних знань та практичного досвіду у питаннях забезпечення конкурентоспроможності товариств. Необхідно зазначити, що у європеських країнах розвиненого агробізнесу продовольчий ринок знаходиться під постійною увагою вчених, маркетологів і практиків. Для цього ринку характерна наявність конкурентної боротьби різного виду й інтенсивності.

Погіршення економічного, технологічного і технічного стану національного виробництва, пасивна інвестиційна діяльність, криза платежів, через не конкурентоспроможність товарів втрата традиційних ринків збуту, повільна структурна перебудова призводять до банкрутства великої кількості підприємств і виробництв.

Сьогодні національне конкурентне середовище СТОВ «А.Ф. Злагода» формується не тільки під впливом конкурентної боротьби внутрішньо-галузевих товаровиробників, а й невирішеним є визначення оцінка впливу на конкурентне середовище галузей і окремих вітчизняних підприємств, які виробляють або реалізують товари. В даній ситуації виникає проблема – дослідження впливу визначених замінників конкурентних товарів у межах споживчої вартості. Дане суперництво серед національних конкурентів змінює напрям або диверсифікацію товарного виробництва чи послуги і закінчується появою конкурентів із зовсім новим товарам асортиментом. За

певних умов ринку та виробництва цей процес може бути прискореним або сповільненим.

Коефіцієнт співвідношення за рівнем конкурентоспроможності характеризує здатність СТОВ «А.Ф. Злагода» до виживання і повинен перевищувати одиницю, що означає прибуткову діяльність суб'єкта конкуренції.



Рис. 3.1. Маркетингова стратегія забезпечення конкурентоспроможності СТОВ «А.Ф. Злагода» з врахуванням основних та допоміжних чинників її підвищення*

*Авторська розробка

Для комплексного узагальненого оцінювання конкурентоспроможності виробництва СТОВ «А.Ф. Злагода» головні спеціалісти зазвичай використовують групи показників:

- ефективності виробництва;
- фінансовий стан СТОВ «А.Ф. Злагода»;
- конкурентний потенціал СТОВ «А.Ф. Злагода»;
- ефективності збуту та просування продукції;
- соціальної ефективності;
- екологічності виробництва, конкурентоспроможності продукції та іміджу СТОВ «А.Ф. Злагода».

Для визначення критерію конкурентоспроможності спеціалістам СТОВ «А.Ф. Злагода» доцільно використовувати два основні підходи:

- структурний;
- функціональний.

Згідно зі структурним підходом, оцінити становище СТОВ «А.Ф. Злагода» можна за рівнем монополізації спеціалізованої галузі, тобто за концентрацією виробництва, капіталу і бар'єрів для товариств, які входять на галузевий ринок.

Згідно з функціональним методом, конкурентоспроможнішими є відділки та товарні спеціалізації підприємства, де найкраще організовані виробництво та збут продукції, а також ефективне управління фінансами.

Отже, комплексне дослідження, проведене спеціалістами СТОВ «А.Ф. Злагода», проблем конкурентоспроможності товариства дасть можливість максимально використовувати потенціал підприємства, та розробити нові маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності товарного асортименту у процесі вдосконалення існуючих та розроблення нових каналів збуту продукції підприємством.

Якщо СТОВ «А.Ф. Злагода» використовуватиме у своїй діяльності стратегію диференціації, то воно зможе досягти особливого становища на визначеному ринку. Цього можна досягти в одному випадку: додавши до товарного асортименту непропоновані конкурентами послуги, а в іншому випадку – розширивши сферу логістичного контролю над товаровиробниками; тоді підприємство-постачальник виконуватиме більшу частину логістичних завдань набагато ефективніше, ніж його конкуренти.

Для СТОВ «А.Ф. Злагода», залучення посередників буде означати втрату контролю над певними функціями у сфері збуту, тому що товариство доручатиме стороннім організаціям завдання, які могло б виконувати власними службами маркетингу або збуту. Отже, з погляду менеджменту СТОВ «А.Ф. Злагода», рішення про удосконалення каналівроздоділу належать до розряду принципово важливих у сфері конкурентоспроможності.

Структура каналів розподілу СТОВ «А.Ф. Злагода», повинна чітко відповідати стратегії фірми, а також потребам цільового товарного сегмента.

Побудова ефективної збутової структури – найважливіше стратегічне рішення для СТОВ «А.Ф. Злагода», яке не допускає довільних неекономічнео необгрунтованихмодифікацій в умовах гострої товарної конкуренції.

Основними елементами збутової політики СТОВ «А.Ф. Злагода» в умовах ринкової конкуренції є такі:

– транспортування продукції СТОВ «А.Ф. Злагода» – її фізичне переміщення від товариства до споживачів;

– доопрацювання продукції – підбір, збирання, сортування готової продукції, що підвищує ступінь доступності й готовності продукції до споживання;

– зберігання продукції СТОВ «А.Ф. Злагода» – організація створення й підтримка економічно необхідних запасів;

– контакти зі споживачами – дії щодо продажу товару СТОВ «А.Ф. Злагода», оформлення відповідних замовлень, організації платіжно-розрахункових операцій, юридичного оформлення договірних прав власності

на вироблений в СТОВ «А.Ф. Злагода» товар, інформування споживача про товарний асортимент і діяльність СТОВ «А.Ф. Злагода», а також формування бази даних про функціональний ринок.

СТОВ «А.Ф. Злагода» має альтернативи в організації системи розподілу товарного асортименту. При цьому в його основі лежить принципова орієнтація спеціалістів СТОВ «А.Ф. Злагода» на задоволення різноманітних запитів кінцевих потенційних споживачів і спосіб її співпраці на ринку, яка передбачає сукупність дій максимального наближення товарного асортименту СТОВ «А.Ф. Злагода» до цільової групи споживачів визначеного ринку або галузі і звичайно навпаки.

Збутову політику СТОВ «А.Ф. Злагода» як товаровиробника варто розглядати як цілеспрямовану діяльність товариства, галузеві методи й принципи здійснення якої організовують товарорух до кінцевого споживача.

Основним завданням керівництва СТОВ «А.Ф. Злагода» є створення умов для перетворення потреб потенційних покупців на реальний попит на визначений товарний асортимент. До таких умов на базі СТОВ «А.Ф. Злагода» належать капітали розподілу, елементи збутової політики (збут, рух товарів) разом із функціями, якими вони наділені, та стратегію охоплення визначеного ринку (рис. 3.2).

Завдання системи збуту товарів і послуг можуть бути стратегічними й тактичними. Страте-гічні завдання пов’язані переважно з організаційно-комерційною функцією збуту, формуванням та

організацією збутових каналів. До них належать: прогнозування й планування перспективних по-тенційних каналів і шляхів збуту; обгрунтування та вибір прямого або непрямого типу збуту това-рів, тобто без або з включенням проміжних ланок на шляху товару від виробника до споживача.

Тактичні завдання збутової системи СТОВ «А.Ф. Злагода» стосуються

- співпраці з уже існуючими клієнтами (споживачами та замовниками);
- реалізації програм із залучення нових споживачів;

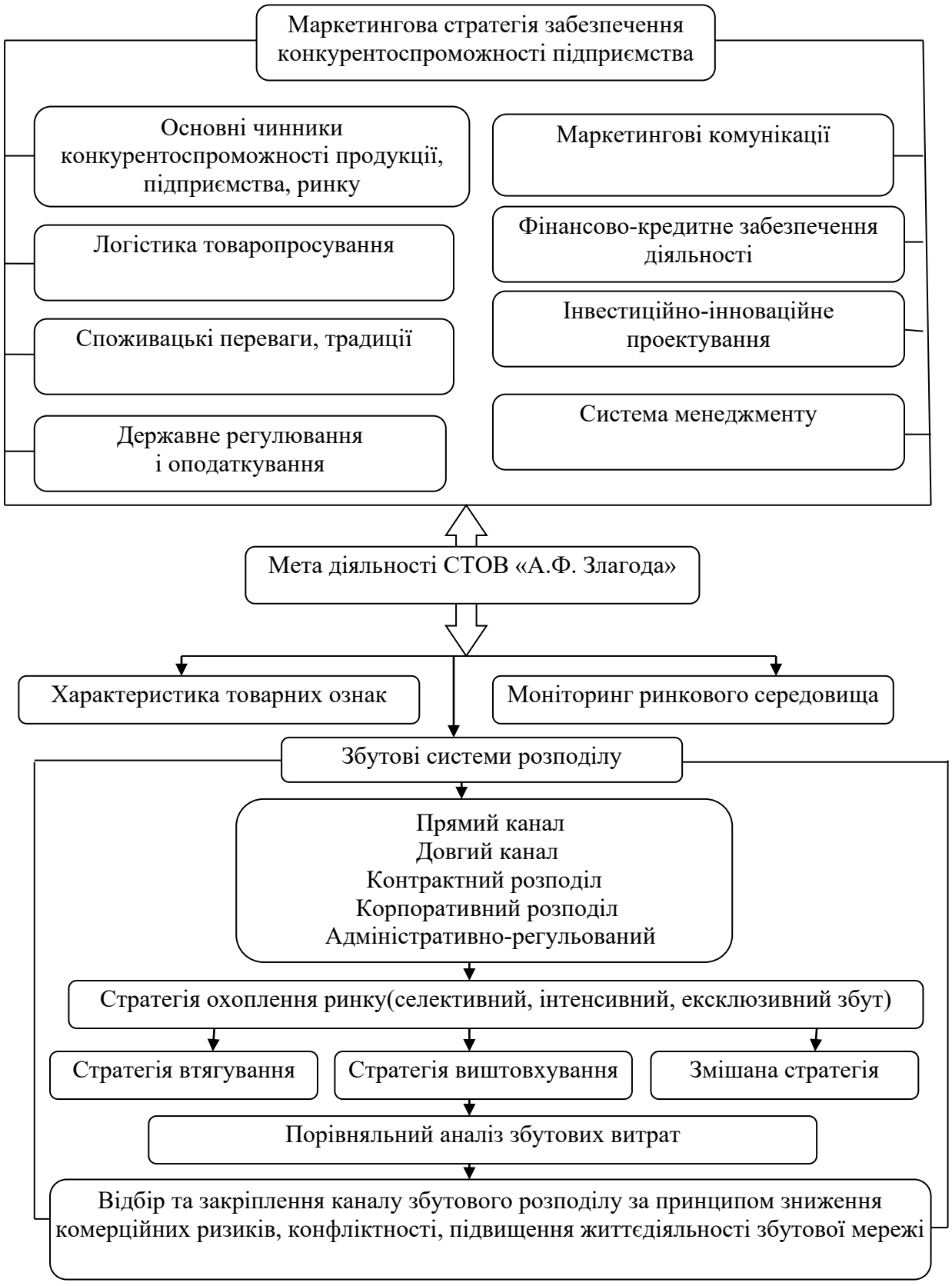


Рис. 3. 2. Відбір каналу збутового розподілу СТОВ «А.Ф. Злагода» з врахуванням маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності*

*Авторська розробка

Отже керівництву СТОВ «А.Ф. Злагода» доцільно перепрофілюватись на два типи маркетингової логістики:

– стратегія “витягування” товарних потоків із каналів дистрибуції (каналів руху товарів і розподілу);

– стратегія “виштовхування товарних потоків у дистриб’ютивні канали.

У першому випадку спеціалістам СТОВ «А.Ф. Злагода» необхідно створювати активні рекламні проспекти та забезпесити високий рівень попиту.

У другому випадку товар СТОВ «А.Ф. Злагода» будуть надходити від товавиробників до гуртовиків, потім – у роздрібну мережу. Щоб підвищити товарооборотність на всіх ланках руху товарів, слід посилюювати рекламну діяльність (найчастіше за рахунок виробників), що веде до зростання продажів.

Окрім зображених на рис. 3.2 чинників, елементів та систем збутового розподілу СТОВ «А.Ф. Злагода», критеріями прийняття управлінських рішень при здійсненні заходів збутової політики СТОВ «А.Ф. Злагода» можуть бути ряд додаткових параметрів.

Характерними перевагами СТОВ «А.Ф. Злагода» є розширення ринку збуту, тобто реалізацію продукції слід здійснювати не лише на ринках району, а й за його межами.

Використовуючи експортний метод визначимо прогнозний рівень конкурентоспроможність СТОВ «А.Ф. Злагода» на регіональному рівні у порівнянні із СТОВ «АФ Корсунь», яке займає передові позиції товаровиробника в Корсунь-Шевченківському районі (табл. 3.2).

На основі запровадження рекомендацій за розрахунковими даними підприємств визначено, що СТОВ «А.Ф. Злагода», зможе мати значно вищу конкурентну позицію (51 бал) у порівнянні із конкурентом (36 бал). На підставі розрахункових оцінок нами проведено прогнозні дослідження також якісних показників господарювання обраних підприємств (табл. 3.2).

Таблиця 3.1

Прогнозні експертні оцінки кількісних показників конкурентоспроможності досліджуваних підприємств Корсунь-Шевченківському району

№	Показники	Бали	
		СТОВ «АФ Корсунь»	СТОВ «А.Ф. Злагода»
1	Обсяг продажу	7	9
2	Балансовий прибуток	7	8
3	Чистий прибуток	6	8
4	Сума прибутку на 1 грн.	8	10
5	Ринкова частка	3	8
6	Чисельність працівників	5	8
	Всього	36	51

*(максимальна оцінка – 10, мінімальна – 1), виставлених спеціалістами підприємства

Таблиця 3.2

Прогнозні експертні оцінки якісних показників конкурентоспроможності досліджуваних підприємств Корсунь-Шевченківському району *

№	Показники	Вагомість балу	СТОВ «АФ Корсунь»		СТОВ «А.Ф. Злагода»	
			Бал	Коефіцієнт	Бал	Коефіцієнт
1	Широта асортименту	3	4	12	8	24
2	Частка товарів „ринкової новизни”	3	3	9	6	18
3	Ціна товарів	3	5	15	8	24
4	Додаткові послуги	2	5	10	9	27
5	Розміщення підприємства	1	3	3	6	18
6	Витрати на рекламу	2	3	6	6	12
7	Стимулювання працівників	1	2	2	5	5
8	Імідж підприємства	3	3	9	8	24
	Всього:		66		152	

*Кожному показнику в таблиці присвоюється показник вагомості, найбільшим є 3, найменшим – 1.

Отже, запровадження запропонованих заходів сприятимуть значному підвищенню також якісних показників господарської діяльності СТОВ «А.Ф. Злагода», а від так показники конкурентоспроможності товариства на рівні конкурентів регіонального масштабу значно покращаться (86 бали). Так якщо керівництво СТОВ «А.Ф. Злагода» постійно працюватиме над розширенням асортименту товарної продукції, впровадженням нових високоурожайних сортів сільськогосподарських культур, а також слідкуватиме за відносною стабільністю своїх цін зможе досягти високих конкурентних позицій

Прогнозні витрати на рекламу СТОВ «А.Ф. Злагода» у майбутньому також слід закласти у кошторис підприємства. Адже відсутність рекламної компанії СТОВ «А.Ф. Злагода» не лише не підвищує конкурентоспроможність товариства, а й стримує ріст іміджу даного товариства.

Тому у 2025-2026 керівництву СТОВ «А.Ф. Злагода» потрібно передбачити 1648 грн. на комунікаційні акції стимулювання продажу продукції на регіональному ринку та 1146 грн. на рекламну компанію у періодичних виданнях регіонального масштабу та особливо у Інтернет мережі.

Таблиця 3.3

Прогнозні обсяги витрат на рекламну діяльність СТОВ «А.Ф. Злагода», тис. грн.*

Показники	2025 р.	2026 р.	
	Черкаська область	Черкаська область	Сусідні області
Бігборди (рекламні щити)	1500	1500	1500
Рекламні листівки	500	500	500

* Авторська розробка

А також близько 40 % витрат щодо рекламної компанії слід спрямувати на рекламні проекти. Тобто, спеціалістам СТОВ «А.Ф. Злагода» слід розширити рекламну компанію використовуючи рекламні листівки та рекламні щити (табл. 3.3).

Згідно розрахунків на 2025 р. за передбачається установка 3 бігборди (рекламних щитів) у Черкаській області. Також необхідно розробити рекламні листівки на українській та іноземній мовах які слід поширювати між учасникам національних та міжнародних семінарів, виставок, ярмарок, в яких будуть брати участь представники СТОВ «А.Ф. Злагода» як в Україні так і закордоном. Річні витрати на розробку та виготовлення подібної рекламної продукції будуть становити 2000 грн. у 2025 р. та 4000 грн. у 2026 р.

Запровадження у збутову діяльність поліпшувальних заходів у сфері конкурентоспроможності дозволить значно підвищити ефективність виробництва СТОВ «А.Ф. Злагода», підняти рівень доходів як товариства так і працівників, а також забезпечити ріст конкурентного потенціалу товариства поряд із економічним та соціальним розвиток СТОВ «А.Ф. Злагода».

3.2. Інклюзивне моделювання процесу забезпечення конкурентних переваг СТОВ «А.Ф. Злагода»

Проблема забезпечення економічно-сталого зростання України при одночасному зменшенні нерівності доходах населення є однією з найбільш обговорюваних серед політиків, науковців і державних діячів, які вбачають її вирішення в реалізації концепції інклюзивного економічного зростання.

Інклюзивне економічне зростання створює економіки країни чи кожного окремого суб’єкта господарювання максимальні можливості для

стабільного доход всіма верствами населення визначеного регіону чи галузі, забезпечує їх участь у сферах життєдіяльності суспільства.

Інклюзивне економічне моделювання звичайно зорієнтоване на більш широкі економічні цілі – не лише збільшення національного економічного доходу чи ВВП, але й всебічний розвиток трудових ресурсів, скорочення нерівності у соціальній сфері; активній участі товаровиробників у розподілі доходів та економічному житті населення; отримання вигоди всіма верствами населення; а також охорона навколишнього середовища

Розробка й реалізація стратегії інклюзивного економічного зростання є необхідним та єдино можливим напрямом економічного розвитку України на макрорівні та формування інклюзивної бізнес-моделі підприємництва на мікрорівні.

Сучасний виробничий процес СТОВ «А.Ф. Злагода» доведення сільськогосподарської продукції до кінцевого замовника або споживача забезпечується взаємодією декількох відокремлених ланок:

- постачання,
- - виробництва,
- - заготівлі,
- - зберігання,
- -переробки,
- збуту,
- оптової та роздрібної торгівлі.

Недосконаліть в певній мірі організаційно-економічних відносин між суб'єктами аграрного ринку стримує розвиток вітчизняного аграрного бізнесу, взагалі, та сектору виробництва сільськогосподарської продукції, зокрема:

- система економічних взаємовідносин аграрних підприємств з виробництва, переробки, зберігання, реалізації продукції не сприяє підвищенню ефективності виробництва кінцевої продукції;

- локальний монополізм певних категорій підприємств приводить до росту роздрібних цін на кінцеву агарну продукцію.

Основу аграрного виробництва регіонального та національного масштабу і збуту формують великі товаровиробники, які мають відносно розгалужену організаційну структуру управління в межах якої чітко функціонує відділ маркетингу, розвинену збутову інфраструктуру та доступ до зовнішніх ринків реалізації продукції.

В той же час дрібні аграрні товаровиробники забезпечують продовольчу безпеку лише окремих регіонів і зайнятість місцевого сільського населення.

В цілому через постійний диспаритет цін, нестійкість державної фінансово-кредитної системи, взаємні неплатежі, нестабільність податкового законодавства, інфляцію зберігаються конкурентні суперечності між виробниками аграрної продукції, постачальниками та її переробниками.

У таких конкурентних умовах, щоб вижити та розвиватися, СТОВ «А.Ф. Злагода» необхідно створювати власні склади для зберігання, елеватори, комплекси із переробки продукції, але вітчизняні товариства у переважній більшості не мають достатніх фінансових ресурсів. Тому слід застосовувати активно методи інклюзивного моделювання побудовані на основі кооперативних об’єднань виробників, переробників продукції та інших суміжних виробників секторальних та галузевих видів сільськогосподарської продукції.

Кооперативна міжрайонна корпорація виробників агарної продукції слід створити з метою задоволення потреб членів даної корпорації, збільшення їх прибутковості від спільної діяльності та підвищення конкурентних позиції на ринку збуту як регіонального так і міжнародного масштабу. В цілому це – багатофункціональне інтеграційне об’єднання аграрних підприємств-виробників регіонального рівня та підприємств інфраструктурного комплексу Звенигородського району які територіально розташовані в радіусі 30-35 км.



Рис. 3.3. Інклюзивна бізнес-модель Кооперативної міжрайонної корпорації виробників аграрної продукції Звенигородського району

Джерело: побудовано автором

Основними перевагами організації кооперативної міжрайонної корпорації виробників аграрної продукції Звенигородського району для СТОВ «А.Ф. Злагода» є такі, як:

− формування конкурентного середовища на ринку агарної продукції, та створення конкуренції комерційним посередницьким та агрохолдингам регіонального масштабу, перерозподіл ринку на користь товаровиробників;

− оптимізація каналів просування сільськогосподарських культур, вироблених малими і середніми підприємствами, на внутрішній і зовнішній ринки;

− забезпечення власного контролю за рухом сільськогосподарської продукції на усіх ланках маркетингового ланцюга (від товаровиробника до споживача), скорочення чисельності посередницьких структур, що сприятиме формуванню конкурентоспроможної цінової політики на товарний асортимент;

− створення сприятливих можливостей для отримання кредитів, субсидій, державних замовлень, підписання довгострокових контрактів на реалізацію товарів, включаючи експортні стратегії;

− підвищення рентабельності аграрного виробництва через впровадження сучасним досягнень науково-технічного прогресу, зарубіжних технологій;

− високотехнологічне забезпечення сільськогосподарського виробництва: обробіток земельних ділянок чи паїв, сівба догляд за посівними культурами, збирання врожаю, його часткова обробка та підготовка до реалізації;

− забезпечення доступу до державних та комерційних фінансових ресурсів кредитних спілок, банків, інвестиційних фондів тощо.

Проект організації кооперативної міжрайонної корпорації виробників аграрної продукції Звенигородського району слід виконувати у три етапи, строк виконання – до 2025 року.

Загальний обсяг фінансування проекту 25,3 млн. гривень. Фінансування проекту слід здійснювати за рахунок власних коштів членів кооперативу, залучених інвестицій коштів державного та місцевих бюджетів в межах бюджетних призначень, передбачених на відповідний рік та інших передбачених законодавством джерел.

Таблиця 3.4

Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи виробників кооперативної міжрайонної корпорації виробників аграрної продукції Звенигородського району

Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи	Сільськогосподарські товариства	Приватні підприємства	Фермерські господарства
Північно центрального регіонального району	ЗАТ «Славутич» СТОВ «А.Ф. Злагода» СТОВ «АФ Корсунь» ТОВ НВФ «Урожай»	ПП «Шанс »	ФГ «Тельнюка » ФГ «Назкол» ФГ «Божедар СВ»
Південного-східного регіонального району	ТОВ «Промінь» ТОВ «Маяк» ТОВ «Турбів-Агро»	ПП «Радівське»	ФГ «Корделівка» ФГ «Богуна»
Західного регіонального району	Шевченківська філія ПАТ «Зернопродукт МХП» ТОВ «СОП «Щасливе» ТОВ «Племінна селекція «Україна» ТОВ «Поділля»	ПП «Фортуна»	ФГ «Люкс» ФГ «Трудівник» ФГ «Лан» ФГ «Баранишина» ФГ «Пума» ФГ «Астрея»

Другий етап (01.01-31.12 2026 р.) – розвиток ресурсного забезпечення даного обєднання та матеріально-технічної бази сформованого кооперативу, відкриття додатково ще двох крупопереробних цехів.

Ефективність запропонованих заходів (будівництво та відкриття крупопереробного цеху) подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок економічної ефективності проекту щодо формування крупопереробного цеху на базі СТОВ «А.Ф. Злагода»

Урожайність, т/га	Площа, га	Валовий збір, т	Виробничі витрати грн/т	Виручка від реалізації продукції, тис.грн	Умовно-чистий прибуток, тис.грн
1,2	850	1020,0	8321,0	16626,0	3366,0
1,1	850	935,0	8285,0	15240,5	3085,5
1,0	850	850,0	8245,0	13855,0	2805,0
0,9	850	765,0	8210,0	12469,5	2524,5

Джерело: побудовано автором

З таблиці 3.5 видно, що переробка зерна гречки на крупи у власному крупопереробному цеху дає додатковий прибуток 3366,0 тис. грн. при урожайності 12,0 ц/га та 3085,5 тис. грн. при середній урожайності 11,0 ц/га.

24 господарств Звенигородського району мають посівну площу під гречкою до 30 га (750 га) і 1 господарство до 100 га (разом 850 га); при середній урожайності гречки у Черкаській області 11,0 ц/га валовий збір складатиме 936,0 т гречки. На основі розрахунків економічної ефективності вирощування гречки при різній урожайності, проведених у Науково-дослідницькому інституті круп'яних культур ім. А.Алексєєвої, було встановлено, що собівартість 1т, гречки при урожайності 11,0 ц/га складе 7531,85 грн., а всього збору – 7043,23 тис. грн.

При оптово-закупівельній ціні гречки у Черкаській області – 16320 грн. за 1 т, матимемо валовий дохід 15241,50 тис. грн., а умовно чистий прибуток – 8198,27 тис. грн.

Кооператив буде реалізувати гречку за ціною 26000 грн. за 1 т, отже, при такий ціні валовий дохід 24312,00 тис. грн., а умовно чистий прибуток складатиме 17267,87 тис. грн. на 71,13%.

Третій етап (01.01-31.12 2027 р.) будівництво власного елеватора потужністю 15 тис. т. В цілому ресурсне забезпечення фоормування кооперативної міжрайонної корпорації виробників аграрної продукції Звенигородського району відображено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Ресурсне забезпечення проекту кооперативної міжрайонної корпорації виробників аграрної продукції Звенигородського району на період 2025-2027 рр.

Обсяг коштів, які необхідно залучити на виконання проекту	Етапи виконання проекту		
	01.01-31.12 2025 р.	01.01-31.12 2026 р.	01.01-31.12 2027 р
Проведення навчання, тренінгів, консультативна допомога, дорадча діяльність.	3,9		
Будівництво та експлуатація крупопереробних цехів	1,2	2,4	
Будівництво елеватора потужністю 15 тис.т.			72,8
Всього	5,1	2,4	72,8
Джерела необхідних ресурсів, з них: млн. грн			
Пайові внески членів кооперативу	1,2	1,5	7,3
Гранти	2,0	0,0	63,1
Обласний бюджет	0,7	0,4	0,8
Державний бюджет	1,2	0,5	1,6
Всього	5,1	2,4	72,8

Джерело: побудовано автором

Крім кооперативну міжрайонної корпорації виробників аграрної продукції Звенигородського району необхідно залучити підприємства та організації інфраструктурного комлексу: переробників, перевізників, науково-дослідні установи, освітні заклади на основі меморандумів про спільну діяльність

Об’єднання кооперативу міжрайонної корпорації виробників аграрної продукції Звенигородського району створить умови для функціонування

прозорої мережі заготівлі та збуту продукції СТОВ «А.Ф. Злагода», послаблення впливу кон'юнктурних коливань на ринку, обмеженню спекулятивних операцій посередників, зменшення ризиків, збільшення доходів СТОВ «А.Ф. Злагода», що сприятиме ростанню обсягів виробництва товарного асортименту. А це, в свою чергу, забезпечить вирішення продовольчої безпеки регіону, країни, та підвищення рівня конкурентоспроможності виробників, покращення фінансовий стан товариства та позитивно вплине на соціальний розвиток сільських територій.

3.3. Формування конкурентних стратегій СТОВ «А.Ф. Злагода»

Ефективне просування товару на конкурентний ринок не може відбуватись без оптимізації виробничих процесів та використання відповідних інноваційних інструментів, а також оптимальних прийомів та засобів збуту продукції.

Кожне підприємство, яке планує конкурувати на ринку,повинно враховувати дані фактори при організації збуту товарного асортименту, а також особливо при введенні нового товару на ринок, абож виходу на нові ринки збуту уже з відомим товаринм асортиментом. Нині, як уже зазаначалось, основною місією СТОВ «А.Ф. Злагода» є отримання прибутку.

У СТОВ «А.Ф. Злагода» на 2024 рік прямої збутової системи не сформовано, і відділ щодо виробництва та реалізації продукції існують в єдиній системі але неузгоджено.

Особливо це стосується транспортування, зберігання, складування, а іноді і виробництво продукції.

Управління конкурентоспроможністю, маркетингом так же як і розробка бахових стратегій розвитку СТОВ «А.Ф. Злагода» покладено на директора підприємства. Адже він у першу чергу здійснює планування та контроль за

виконанням планових завдань щодо реалізації виробленої асортименту СТОВ «А.Ф. Злагода».

Також директор забезпечує виконання зобов'язань по укладених договорах на національному та міжнародному рівні, бере участь у проведені переговорів із потенційними контрагентами, аналізує ефективність збутових операцій, прогнозує маркетингові проекти підприємства, затверджує цінову політику, затверджує рішення стосовно діяльності підприємства в рамках конкурентного поля, оцінює якість продукції відносно визначених конкурентів.

Одним із елементів формування стратегії управління діяльністю СТОВ «А.Ф. Злагода» та ефективним інструментом аналізу поточного стану зовнішнього середовища є SWOT–аналіз.

Для оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність СТОВ «А.Ф. Злагода» з погляду конкурентних позицій нами було обрано два конкуренти: СТОВ «АФ Корсунь», ТОВ НВФ «Урожай».

Технологія проведення SWOT–аналіз в конкурентному середовищі передбачає виявлення сильних та слабких сторін в діяльності підприємств вибірки, можливостей та загроз внутрішнього та зовнішнього оточення, а також встановлення взаємозв'язків між нимита їх вплив на розвиток підприємтва у майбутньому.

Визначення переліку факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та вагомості їх впливу на діяльніст кожного з досліджуваних підприємств виконано на основі експертних оцінок. Методика експертних оцінок базується на досвіді, знаннях та інтуїції кваліфікованих фахівців, тому експертами були обрані маркетинг-менеджери досліджуваних підприємств – фахівець у сфері виробництва (табл.3.8)

Таблиця 3.7

Фактори та показники конкурентних переваг СТОВ «А.Ф. Злагода» у конкурентному полі Звенигородського району

Фактори та показники конкурентних переваг		СТОВ «А.Ф. Злагода»	СТОВ «АФ Корсунь»,	ТОВ НВФ «Урожай»
Розмір підприємства, форма власності		0,2	0,1	0,1
Участь в інтеграційних об'єднання підприємств		-	-	-
Ресурси підприємства	Банк землі (загальна площа земель)	0,9	0,4	0,5
	Структура посівів, питома вага круп'яних культур	0,9	1,1	0,7
Фінансові ресурси підприємства	Забезпеченість підприємства оборотними коштами	0,21	0,13	0,26
Фінансовий стан	Показники прибутковості, платоспроможності, ліквідності	0,6	0,03	0,8
Частка підприємства на ринку		0,9	0,3	0,9
Якість і характеристики продукції	Урожайність круп'яних культур	1,4	1,3	1,1
	Екологічність продукції	0,2	0,2	-
	оціальна значимість і пріоритетність продукції для споживача	0,5	0,5	0,5
Цінова політика/рівень цін		0,4	0,4	0,4
Репутація підприємства		+	+	+
Оновлення матеріально-технічної бази	Рівень зносу основних засобів	1,1	0,1	1,7
Ефективність виробництва	Обсяг реалізації	1,1	0,5	0,2
	Рентабельність виробництва	0,1	0,2	0,0
	Диверсифікація виробничої діяльності	0,4	0,4	0,4
Чисельність працівників		0,2	0,2	0,1
Ефективність системи управління персоналом	Підвищення кваліфікації працівників	0,1	-	-
Контроль каналів збуту	Взаємозв'язки з переробними підприємствами та збутовими посередниками продукції	0,3	0,3	0,3

Таблиця 3.8

Оцінка рівня впливу факторів на конкурентоспроможність СТОВ «А.Ф. Злагода» у конкурентному полі Звенигородського району

Фактори	СТОВ «А.Ф. Злагода»	СТОВ «АФ Корсунь»	ТОВ НВФ «Урожай»
Сильні сторони S			
S1	2,6	3,0	2,8
S2	1,2	2,2	2,2
S3	3,6	3,4	3,4
S4	3,6	3,6	3,6
S5	4,4	3,4	3,4
S6	4,2	3,2	2,6
Усього	19,6	18,8	18,0
Слабкі сторони W			
W1	3,8	3,6	3,6
W2	2,4	2,6	2,6
W3	3,4	2,2	3,2
W4	3,6	3,2	3,2
W5	2,4	2,4	3,0
W6	3,2	2,8	3,2
Всього	-18,8	-16,8	-18,8
S-W	+0,8	+2,0	-0,8
Зовнішні можливості O			
O1	4,0	3,8	4,0
O2	3,8	4,2	4,0
O3	4,2	4,0	4,0
O4	3,8	4,2	4,2
O5	3,8	4,4	4,2
O6	3,2	3,8	4,4
Усього	22,8	24,4	24,8
Зовнішні загрози T			
T1	3,6	4,0	3,8
T1	3,6	3,8	4,2
T3	4,4	4,2	4,6
T4	3,8	4,2	3,8
T5	4,2	4,2	4,2
T6	3,2	4,2	4,6
Усього	-22,8	-24,6	-25,2
O-T	0,0	- 0,2	-0,4
Баланс	+0,8	+1,8	-1,2

На основі SWOT-аналізу було виявлено: у діяльності підприємств СТОВ «АФ Корсунь» переважають сильні сторони: +2,0, але зовнішні загрози мають більший вплив, ніж зовнішні можливості (–0,2), тому загальний баланс дорівнює +1,8. Отже, СТОВ «АФ Корсунь» має можливості для подальшого розвитку виробництва сільськогосподарської продукції, тому для СТОВ «АФ Корсунь» пріоритетними є такі стратегічні напрями діяльності, як:

- удосконалення системи техніко-технологічних і агротехнічних заходів виробництва та збуту продукції;
- впровадження нових енергозберігаючих технологій вирощування, зберігання й переробки продукції;
- використання інноваційних технологій у виробництві (наприклад, дрони для моніторингу стану посівів);
- виробництво екологічно чистої (органічної та екопродукції) продукції на основі використання інтенсивних методів ведення господарської діяльності тощо

Для СТОВ «А.Ф. Злагода» переважним є вплив сильних сторін + 0,8, але перевага ця є незначною, до того ж зовнішні загрози нейтралізують вплив зовнішніх можливостей, вони рівні, отже баланс дорівнює 0, тому найбільш пріоритетними напрямами розвитку підприємства є:

- оптимізація структури фінансових ресурсів СТОВ «А.Ф. Злагода» із збільшенням частки довгострокових зобов’язань та зменшенням короткострокових;
- підвищення рентабельності основних засобів СТОВ «А.Ф. Злагода» шляхом забезпечення їх кількісного та якісного приросту;
- техніко-технологічне оновлення, розширення посівів високоврожайних сортів і гібридів, інтенсифікація виробництва продукції на основі внесення оптимальної кількості мінеральних, органічних добрив, впровадження інтенсивних та індустріальних технологій, комплексної механізації,

Таблиця 3.9

SWOT-матриця СТОВ «А.Ф. Злагода»

	Зовнішнє середовище	
	О. Можливості	Т. Загрози
	- Наявність великої площі родючих земель та сприятливих кліматичних умов; - Зростання попиту, стабільне підвищення закупівельних цін, завдяки високим цінам маємо високу рентабельність виробництва (87-100%) у 2025\2026 МР - Створення регіональних продуктових комплексів та формування мережевих структур господарств	- Нераціональне використання земельних ресурсів, низька культура землеробства, залежність від впливів погодних факторів - Високий рівень інфляції, падіння попиту на внутрішньому ринку - Загострення конкуренції на ринку внаслідок збільшення впливу п'яти її сил (конкуренція в галузі, поява нових конкурентів, постачальники, споживачі, товари замінники)
Сильні сторони	SO-стратегії	ST-стратегії
Диверсифікація виробництва та видів діяльності, широкий асортимент продукції	Удосконалення системи техніко-технологічних і агротехнічних заходів виробництва та збуту; впровадження новихенергозберігаючих технологійвирощування, зберігання йпереробки продукції; використання інноваційних технологій у виробництві (дрони для моніторингу стану посівів)	Інтенсифікація виробництва на основі внесення оптимальної кількості органічних, мінеральних добрив, розширення посівів високоврожайних сортів і гібридів, впровадження комплексної механізації, інтенсивних та індустріальних технологій
Поліпшення селекції,оптимізація сортового складу	Виробництво екологічно чистої та органічної продукції на основі використання інтенсивних методів ведення господарської діяльності	
Зростання ефективності діяльності та покращення фінансового стану підприємств	Використання нових технологій, підвищення економічної ефективності виробництва на основі диверсифікації виробництва, використання відходів (біопаливо із соломи)	
Слабкі сторони	WO-стратегії	WT-стратегі
Відсутність достатніх фінансових ресурсів	Оптимізація структури фінансових ресурсів із зменшенням частки короткострокових зобов'язань та збільшенням довгострокових; підвищення рентабельності основних засобів шляхом забезпечення їх кількісного та якісного приросту	Удосконалення економічних і технологічних зв'язків міжпідприємствами по виробництві і переробці продукції, кооперування виробництва, інтеграція підприємств, організація мережних структур
Монополізація каналів збуту продукції		
Невідповідність міжнародним стандартам якості, низький рівень конкуренто-спроможностіна світовому ринку	Виробництво та реалізація зерна круп на внутрішньому та зовнішньому ринку відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки	
Низька ефективність діяльності	Зниження собівартості продукції на основі інтенсифікації виробництва, розширення асортименту та поліпшення якості кінцевої продукції	

* Розроблено автором

розширення зв’язків з споживачами і постачальниками, пошук нових споживачів продукції;

- розширення ринків збуту.

Виходячи з установленої інформації про внутрішнє та особливо зовнішнє середовище СТОВ «А.Ф. Злагода» та представлене їх групування в SWOT – матриці, ми маємо можливість оцінити розроблені стратегічні рішення спеціалістів СТОВ «А.Ф. Злагода».

Саме тому, основними аспектами стратегічного менеджменту СТОВ «А.Ф. Злагода» є подолання технічної невідповідності сучасному міжнародному ринку та налагодженні маркетингової діяльності у системі збуту, що забезпечить розширення ринків реалізації товарного асортименту СТОВ «А.Ф. Злагода».

Підчас оцінки кризового стану нами виявлено, що у СТОВ «А.Ф. Злагода» існує висока зношеністьосновних виробничих фондів, тому директор та спеціалісти СТОВ «А.Ф. Злагода» повинні віднайти кошти на придбання сучасної техніки у відповідності до європейських тандартів якості. Також керівництво который рік поспіль продовжує вирощувати культури які мають низький рівень рентабельності кукурудза на зерно, ярий ячмінь. Саме тому слід перейти на вирощування високорентабельних культур (соняшнику, пшениці, ріпаку).

Серед додаткових послуг, які сприятимуть росту потенціалу конкурентоспроможності СТОВ «А.Ф. Злагода» слід відмітити побудовану крупорушку та діючий млин.

Для удосконалення стратегічного конкурентного положення СТОВ «А.Ф. Злагода» проведемо SPACE-аналіз, по чотирьох групах системних критеріїв: конкурентні переваги; фінансова сила; виробнича сила; стабільність середовища. Для визначення конкурентних стратегії СТОВ «А.Ф. Злагода» нами згруповано показники зовнішніх і внутрішніх стратегічних позицій (табл. 3.10) та побудувано SPACE-матрицю (рис. 3.3).

Таблиця 3.10

Формування внутрішніх і зовнішніх стратегічних позицій СТОВ «А.Ф. Злагода»*

Внутрішня стратегічна позиція		**Зовнішня стратегічна позиція**	
Фінансова сила FS	Оцінка	***Виробнича сила IS***	Оцінка
1.Можливість отримання кредитів	7	1.Можливість розширення виробництва	5
2.Платоспроможність підприємства	8	2.Стабільність виробництва	5
3.Державна підтримка	3	3.Стан сировинної бази	5
4.Наявність фінансових ресурсів	7	4.Можливість економії ресурсів	2
5.Власні резервні фонди	5	5.Кваліфікований персонал	7
6.Стабільність відносин з банком	6	6.Виробничий досвід	5
7.Структура оборотних коштів	4	7.Можливість модернізації підприємства	5
8.Фінансова залежність	3	8.Фінансова стабільність	4
9.Ліквідність	6	9.Ступінь використання ресурсів	8
10.Прибуток на вкладення	5	10.Рівень технологій	5
Середня оцінка	**5,4**	Середня оцінка	**5,1**
Стабільність середовища ES	Оцінка	***Конкурентна перевага CA***	Оцінка
1.Стабільні зв’язки з партнерами	6	1.Імідж підприємства	6
2.Стабільність сезонного впливу	2	2.Канали розподілу	3
3.Стабільність законодавства	-2	3.Ціна реалізації	7
4.Стабільність цін постачальників	-3	4.Якість обслуговування	5
5.Наявність сировинної бази	6	5.Наявність кваліфікованих працівників	7
6.Становище з попитом на ринку	6	6.Мотивація персоналу	5
7. Вплив науково-технічного прогресу на розвиток	6	7.Забезпечення внутрішньою інфраструктурою	3
8. Темпи зростання економік	2	8.Задоволення потреб споживачів	7
9.Стабільність цін конкуруючих продуктів	2	9.Частка ринку	5
10.Перешкоди для доступу на ринок	1	10.Якість продукції	8
Середня оцінка	**2,6**	Середня оцінка	**5,6**
Оцінка за позицією	***2,8***	***Оцінка за позицією***	***-0,5***

* Авторська розробка

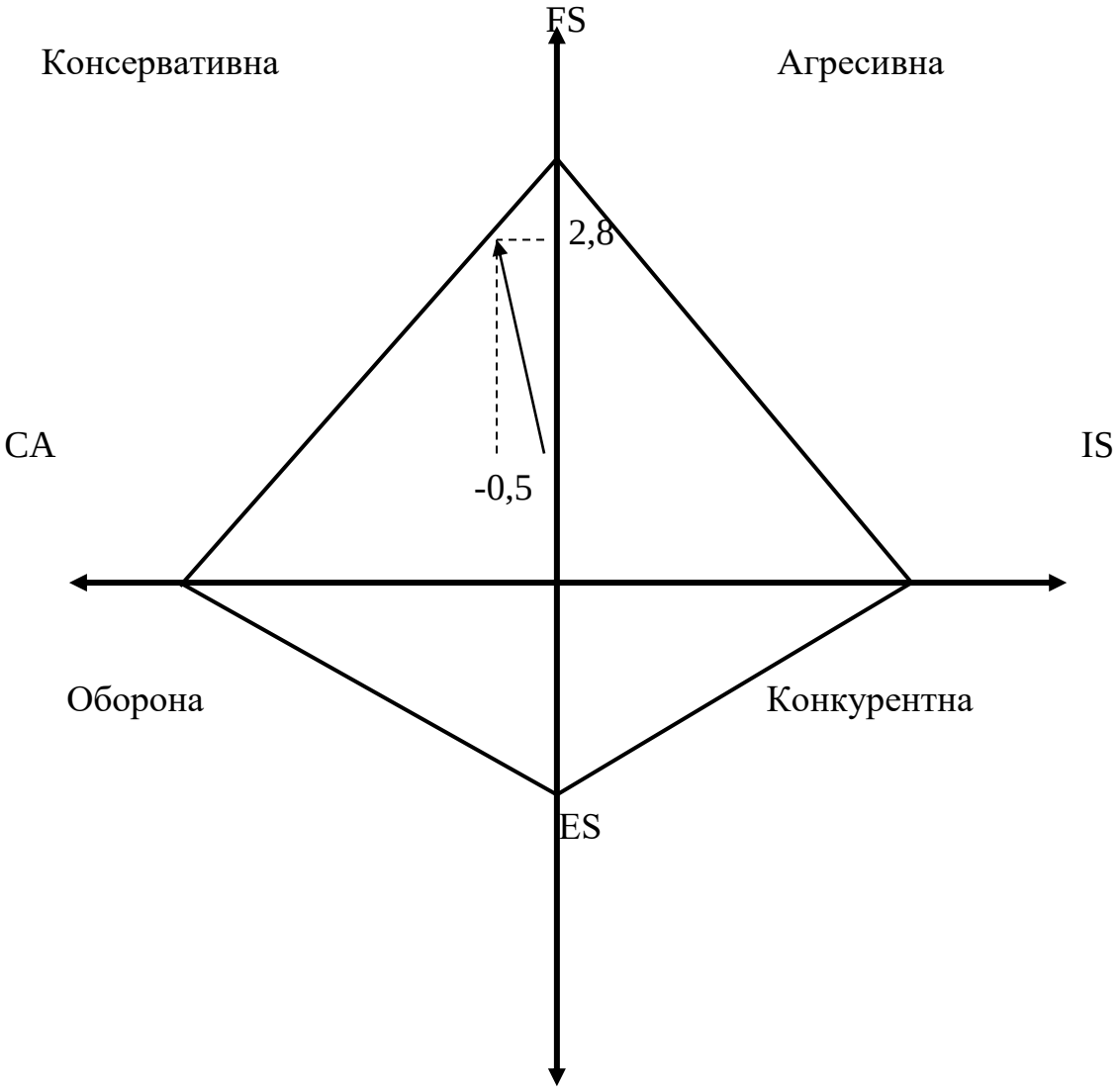


Рис. 3.3 SPACE-матриця стратегічних позицій СТОВ «А.Ф. Злагода»*

* Авторська розробка

Серед головних стратегічних рішень у конкурентному середовищі для СТОВ «А.Ф. Злагода» є формування якісного товарного асортименту.

Нині СТОВ «А.Ф. Злагода» спеціалізується на виробництві:

- технічних культур котрі займають 55,1% в товарній структурі де переважають цукрові буряки – 16,8 %, соняшник – 6,6 % , ріпак –3 %;

- зернових культур, котрі займають 29,2 % у товарній структурі товариства, найбільшу вагому частку мають кукурудза – 16,2% і пшениця – 8,9 %;

- тваринництва (2,7%) серед яких молочне скотарство 1,8 %.

Таблиця 3.11

Розраховані дані для побудови матриці БКГ

Показник	Темп росту, %	Відносна частка ринку	Частка продукції в загальному розмірі
озима пшениця	1,5	1,8	15,8
кукурудза на зерно	1,0	0,9	15,7
цукрові буряки	2,1	1,3	3,7
соняшник	1,5	3,3	33,1
ріпак озимий	1,2	4,0	22,1
молочне скотарство	1,5	17,5	6,5

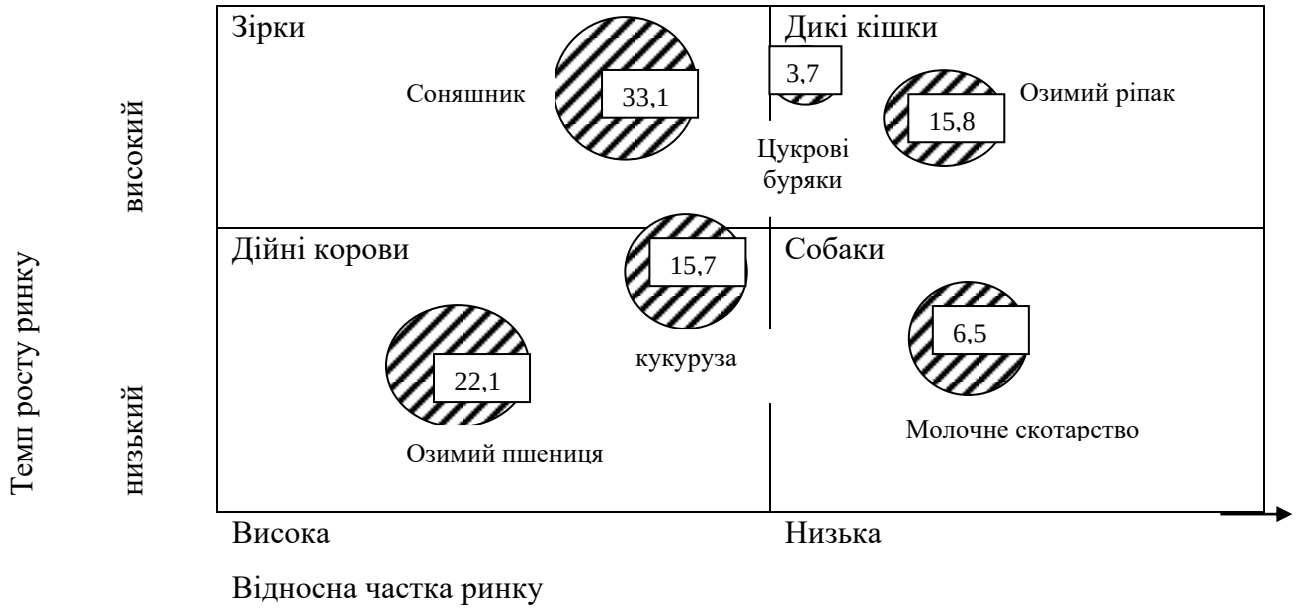


Рис. 3.4 Матриця Бостонської консультативної групи СТОВ «А.Ф. Злагода»

Матриця БКГ визначає чотири основні позиції товарного СТОВ «А.Ф. Злагода», які отримали загальновизнані нині маркетингові назви: «дикі кішки» - цукрові буряки та озимий ріпак, «собаки» - молочне скотарство «зірки» - соняшник, «дійні корови» - озима пшениця, кукурудза,.

На основі матриці БКГ можна сформувати наступні стратегії (табл. 3.12):

Таблиця 3.12

Варіанти базової стратегії СТОВ «А.Ф. Злагода»

Сегмент	Вид продукції	Вид стратегії
«Дійні корови»	Кукурудза, озима пшениця	Висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток. Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Дикі кішки» та на підтримку «Зірок»
«Зірки»	Соняшник	Високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання.
«Дикі кішки»	Цукрові буряки, озимий ріпак	Низька частка ринку, але високі темпи зростання. Необхідно вивчати ринок. У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками. Якщо існує можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати, інакше — позбуватися.
«Собаки»	Молочне скотарство	Темп зростання низький, частина ринку низька, продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого. Від «Собак» треба позбавлятися

Отже, СТОВ «А.Ф. Злагода» є конкурентоспроможним на рівні Звенигородського району проте воно потребує значних інвестиційних ресурсів для оновлення технологіних ліній та нарощування власних виробничих потужностей.

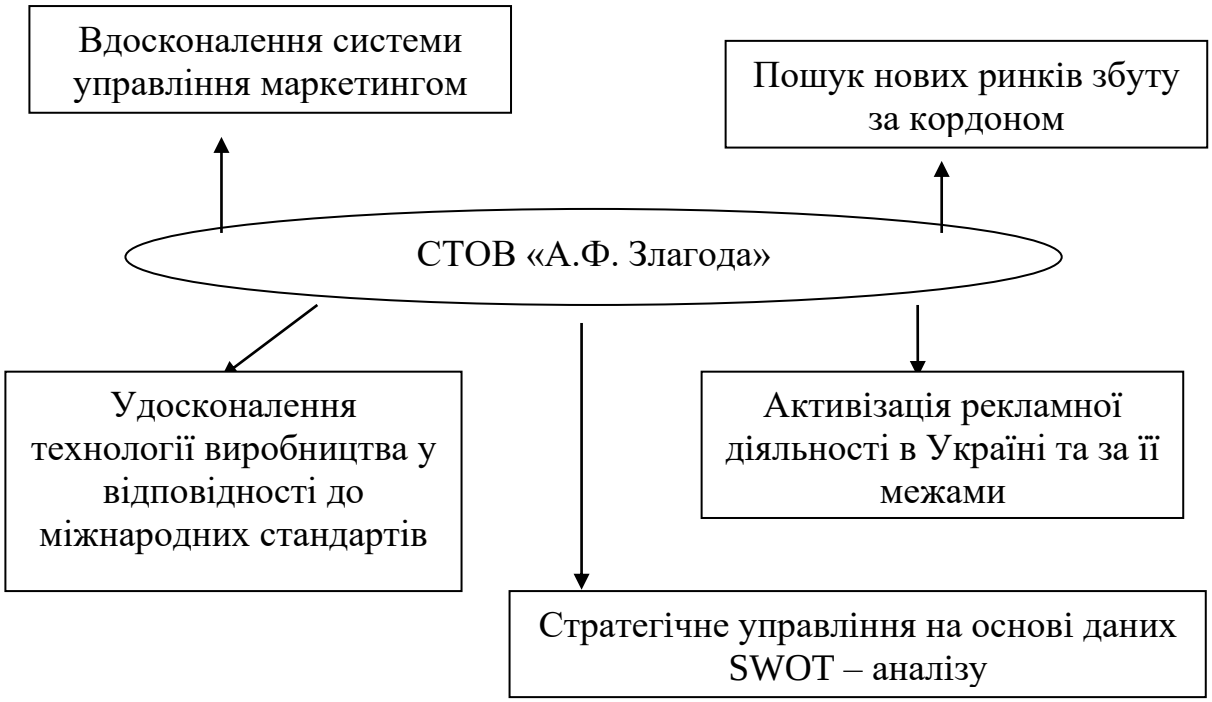


Рис. 3.5. Рекомендації щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції СТОВ «А.Ф. Злагода»

* Авторська розробка

Отже, для підвищення рівня конкурентоспроможності товарного асортименту СТОВ «А.Ф. Злагода», слід спрямувати виробничу діяльність на наступні параметри:

1.Менеджмент (підвищити рівень кваліфікації робітників, їхню зацікавленість у розвитку товариства, наявність кваліфікаційної взаємодії між працівниками та спеціалістами відділів).

2. Виробництво (нарощувати виробничі потужності у галузі рослиннитцва та тваринництва, оновити технічну базу, покращити якість вирощеної продукції, знижувати собівартість, обирати надійних постачальників насіння й матеріалів і т.п.).

3. Фінансові ресурси (оптимізувати витрати виробництва, прискорювати швидкість оборотності коштів, підвищувати фінансову стійкість товариства та забезпечувати ріст прибутковості).

Таблиця 3.13

Фактичні та планові показники економічної ефективності виробничої діяльності СТОВ «А.Ф. Злагода»

Показник	2023 р.	2025 р.	2026 р.
	Фактично	План	
Вартість валової продукції у розрахунку на: 100 га с.-г. угідь, грн.	951,8	974,1	1094,5
1 середньорічного працюючого, грн.	411,6	421,2	473,3
100 грн. основних виробничих фондів с.-г. призначення, грн.	457,2	467,9	525,7
Чистий прибуток у розрахунку на: 100 га с.-г. угідь, грн.	164,1	165,9	188,6
1 середньорічного працюючого, грн.	70,9	71,7	81,5
100 грн. основних виробничих фондів с.-г. призначення, грн.	78,7	79,7	90,5
Норма прибутку, %	11,1	10,7	12,6
Рівень рентабельності, %	23,1	22,4	26,4

** розраховано на основі даних наданих підприємством*

Отже, у сучасних умовах господарювання на підприємстві доцільно буде запровадити систематичне проведення діагностики і моніторингу конкурентного потенціалу, який забезпечуватиме отримання інформації про стан і можливі шляхи найбільш ефективного його використання, а також визначати не тільки напрями, але й можливості реалізації ефективної конкурентної стратегії, що забезпечить досягнення СТОВ «А.Ф. Злагода» високого рівня конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Поняття стратегія уже щільно увійшло в лексику управлінської діяльності. З точки зору сучасних уявлень про управління, стратагія це не абстрактний предмет, це сильна ділова концепція плюс набір реальних дій, який здатний привести цю ділову концепцію (бізнес-концепцію) до створення реальної конкурентної переваги.

Обєктом дослідження є СТОВ «А.Ф. Злагода», яке зареєстроване 30 червня 2004 р. та розташоване в с. Шендерівка, Звенигородського району Черкаської області. Підприємство спеціалізується на виробництві зернових і зернобобових культур (29,2%), цукрових буряків (16,8%) та з одночасним розвитком молочного скотарства (1,7%).

Незважаючи на незначне збільшення виробничих показників господарства, зокрема збільшення валової продукції на 1% у розрахунку на 100 га земельних угідь, економічні показники діяльності підприємства свідчать про неефективність його функціонування в сучасних умовах виробництва. Так чистий прибуток у розрахунку на 1 середньорічного працюючого у звітному році в порівнянні з базовим зменшився на 70%. Такі ж показники характерні і для розміру чистого прибутку у розрахунку на 100 га. сільськогосподарських угідь та на 100 грн. основних виробничих фондів.

Зовнішньоторговельні зв'язки СТОВ «А.Ф. Злагода» не носять постійного характеру. Більшість операцій здійснюються з підприємствами АПК Німеччини та Голландії. Основний вид зовнішньоекономічної діяльності який характерний для підприємства це імпорт техніки та насіння сільськогосподарських культур.(табл. 3). Зважаючи на наявність грошових коштів керівництво СТОВ «А.Ф. Злагода» щорічно купувало по одній із товарних позицій. Так у 2019 р. було придбано комбайн зернозбиральний самохідний фірми Claas на загальну суму 1620,3 тис грн.; у 2020 р. – дві жатки фірми Claas на загальну суму 672,9 тис. грн.; у 2021 р. технологічний парк було поповнено обприскувачем напівпричіпним Dubex Stentor на

загальну суму 1133,4 тис. грн. (продавцем виступила фірма Dubex BV (Голландія); у 2022 р. придбано візок для транспортування жатки фірми Perard вартістю 1133,4 тис. грн.

З математичної точки зору моделювання задачі диверсифікації для СТОВ «А.Ф. Злагода» ґрунтується на оптимізаційних алгоритмів розподілу ресурсів. Стратегія А передбачає збереження виробничої структури підприємства з окремими стратегічними рішеннями щодо оптимізації машинно-тракторного парку, підвищення урожайності сільськогосподарських культур та продуктивності худоби. Реалізація варіантів стратегії Б для СТОВ «А.Ф. Злагода» передбачає забезпечення диверсифікації виробничої діяльності, що ймовірно зумовить підвищення антикризової стійкості. Стратегії В, передбачає диверсифікацію (переробка зерна та вирощування птахівництва). Водночас стратегія В має економічну привабливість для більш ризикового менеджменту підприємства, стратегія Б – для поміркованого (обережного) стилю управління.

У відповідності до розробленої оптимістичної моделі одним із напрямів стратегічного менеджменту СТОВ «А.Ф. Злагода» є розвиток птахівництва – виробництво індичатини. За підрахунками, інвестиції в розширення виробничих потужностей господарства становлять 200 тис. грн. Комерційна діяльність господарства здійснюватиметься на районному ринку в місті Звенигородка, та за договорами у містах Черкаси, Біла Церква, Жашків, Лисянка, Городище. До виконання умов даної стратегії будуть залученні супермаркети, продуктові магазини, ларьки, дитячі садки, ресторани, їдальні регіонального рівня. Прибуток від продажу продукції за 2024 р. за вирахуванням суми отриманого кредиту й сплати відсотків за користування залученими коштами складатиме 825 тис. грн. А рівень рентабельності виробництва уже у 2024 р. становитиме 2,7%.

Згідно планів розвитку СТОВ «А.Ф. Злагода» протягом 2023-2024 рр. буде здійснювати імпортні операції насіння соняшнику із фірм Syngenta (Швейцарія) та «EURALIS Semences» (Франція). На 2023 р. завдяки Німецькому консалтинговому центрі контрагентом по експорту продукції було

обрано “Agrico Coorperativ Handelsverenig ing voor kkerbouwgewassen U.A” (Нідерланди). У асортимент експортної продукції буде введено кукурудзу, насіння соняшнику, ячмінь та ріпак.

Отже, на сучасному етапі розвитку зовнішньої торгівлі України керівництву СТОВ «А.Ф. Злагода» необхідно активізувати двосторонню торговельно-економічну й інвестиційну співпрацю з європейськими країнами і предметно обговорити можливості пошуку взаємовигідних шляхів збільшення обсягів зовнішньоторговельного обороту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про зерно та ринок зерна України» / Верховна Рада України. – Офіц. видан. – К.: Парламент вид-во, 2001 – 50 с.
2. Закон України “Щодо роз’яснень про укладення зовнішньоекономічних договорів”: лист Мінюсту України 17.02. 2004 № 21 – 41 – 863 / Верховна Рада України. – Офіц. видан. – К.: Парламент вид-во, 2007 –150 с.
3. Закон України «Про насіння та садивний матеріал» / Верховна Рада України. – Офіц. видан. – К.: Парламент вид-во, 2021 – 60 с.
4. Закон України «Про єдиний митний тариф» // Верховна Рада України. – Офіц. видан. – К.: Парламент видавництво, 1997 –150 с.
5. Закон України ,,Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http : // www.rada.gov.ua
6. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» // Верховна Рада України. – Офіц. видан. – К.: Парламент вид-во, 1991 –.№29.– 78 с
7. Положення КМУ “Про державний інвентаризаційний фонд стабілізації зернового рину в Україні” // Пропозиція 2021. – №11. – С.11.
8. Указ Президента України “Про стимуляційні заходи щодо реформування аграрних відносин.” – №11. – 2023. – 18 січня.
9. Декрет Кабінету Міністрів України "Про стандартизацію і сертифікацію"// Діло. – №16. – 2005.
10. Антонюк С. Економічні методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності країни / Антонюк С. Хасун В. // Економіка України – 2022. – №4. – С. 46-50
11. Бакурова М.И. Теория экономического анализа / Бакурова М.И., Світовий А.Д. – М.; Финансы и статистика, – 2006 г. – 113 с.
12. Бидик А.Г. Підвищення системи стратегічного управління конкурентним середовищем / Бидик А.Г. // Економіка АПК – 2021. – №1 – С. 115-121
13. Борисенко А. Стратегічні умови економічної конкуренції в Україні /

Борисенко А. // Економіка України – 2022. – № 10 – С. 4-10

14. Боровик А. П. Конкурентні стратегічні рішення у сфері управління / Боровик А.П. // Харчова і переробна іяльність – № 5 – 2022 – С.123-125.
15. Виноградов М. Д. Менеджмент конкурентоспроможності в організації / Виноградов М. Д., Шкапова О. М., Виноградська А. М.,: Навч. посіб. для студ. економіч. спец. вуз – К: “ КОНДОР” – 2012 – 654 с.
16. Волиняк Г.К. Стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю в умовах глобалізації / Волинський Г.К. // Економіка України – №8 – 2022 – С. 131- 133.
17. Волиняк А.А.. Стратегічні засади сучасної агропродовольчої політики/ Волиняк А.А. // Пропозиція. – №10. – 2022 – С.22 – 27.
18. Гарипова Л. В. Формування конкурентних стратегій підприємств АПК/ Гарипова Л. В. // Економіка АПК №9 – 2023 – С.47 – 49.
19. Герасимчук А.С. Стратегічне управління маркетингом./ Герасимчук А.С. – К. : ИСНО, 2020. – 424 с.
20. Гетьман П.С. Оцінка ефективності конкурентоспроможності підприємств при формуванні сторатегічної програми / Гетьман П.С. // Вісник харківського державного педагогічного Університету. – Випуск 115. Частина 1 – Харків – ХДПУ, 2022. – С. 210 -215.
21. Глобальна конкурентна торгова система: Розвиток інститутів, загальних правил, інструментів в раках СОТ: Монографія / За ред. Т.М. Циганкової. – К.: КНЕУ, 2022. – 460 с.
22. Голубков Є. П. Конкурентний маркетинг: вибір найкращого рішення / Голубков Є. П.. – К. Економіка. 2020. – 222 с.
23. Гребельник Т.Г. Основи конкурентоспроможної зовнішньоекономічної діяльності / Гребельник Т.Г.: Навч. посібник. – Київ, Держав. торг. - економічний університет, 2022. – 76 с.
24. Гребельник О.П. Конкурентоспроможність аграрного сектора / Гребельник О.П. Чаюн Т.І.: Опорний конспект лекцій. – К.: КНЕУ, 2020 – 325 с.

25. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2026 року від 21 липня 2021 р. № 1001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rada.gov.ua
26. Гусєва А.Р. Багаторівнева система конкурентних досліджень у сфері стратегічного управління / Гусєва А.Р. //Економіка України. – 2020 – № 5. – С. 88- 91.
27. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства /Дроздова Г. М.: Навчальний посібник – Київ, 2002 – 582 с.
28. Забезпечення конкурентоспроможності продукції та економічного зростання АПК: Монографія /Апостолова Т.В., Шебаніна О.В., Бурковський С.В., та ін. [за ред. І.І.Червена, Л.А.Євчук.] – МДАУ, 2011. – 440 с.
29. Іжа Г.Г. Система регіонального конкурентного середовища: світовий досвід і Україна / Г.Г. Іжа. – Одеса: Друковий дім, 2022. – 367 с.
30. Кваша С. Першочергові завдання конкурентоспроможної агарної науки зі вступом України / Кваша С. // Пропозиція. – 2022. – № 156. – С. 16-19
31. Кирувак О.А. Менеджмент конкурентоспроможної діяльності / Кирувак О.А.: Підручник – К.: Знання, 2020. – 493 с.
32. Козак Ю.Г. Конкурентоспроможність підприємств / Козак Ю.Г., Сіваченко І.Ю., Логвинової Н.С.: Навчальний посібник; 2-ге видання., перероб. та доп. – К.: ЦНЛ, 2020. – 392 с.
33. Коломієць А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємств в процесі його інтернаціоналізації : [монографія] / А.С. Коломієць / Ін – т регіон. досліджень НАН України. – Львів, 2020. – 247 с.
34. Косенко А. Стратегія конкурентних переваг повинна бути в інтересах суспільства / Косенко А. // Голос України – 2023. – 26 листопада – С. 6-8
35. Котляр Ф. Основы конкурентоспроможності/ Котляр Ф. – М.: Прогресс. 2022 – 731 с.
36. Кравченко С.А. Формування конкурентного забезпечення стратегії управління якістю / Кравченко С.А.: Економічні науки. Збірник наукових

праць. – Вип.14. – Кіровоград: КНТУ, 2022, С. 264-266.

37. Кравченко П.А Якість праці та її конкурентоспроможність / Кравченко П.А. Економічні науки. Частина ІІ. – вип. 14 – Кіровоград: КДТУ, 2022, С. 149-153.
38. Кузняк С.А. Регулирование конкурентоспроможной деятельности в Украине /Кузняк С.А.: Практик. пособие – К: СПЛЕЙН, 2012 – 210 с.
39. Ламбен Жан -Жак. Конкурентоспроможный маркетинг. Европейська перспектива / Жан - Жак Ламбен– Пб.: Наука, 2022 - 235 с.
40. Липняк П. Конкурентная стратегия развития предприятия на основе диверсификации / Липняк П., Дубинина С. // Бизнес-Информ. – 2021. – №12. – С. 159-163.
41. Марченко П. Система конкурентноъ сертифікації продукції / Марченко П. // Агробізнес сьогодні. – 2023. – №136. – С. 38-40.
42. Міла Л.В. Концепція державного регулювання економіки України (проект)/ Міла Л.В., Білоус Г.М.// Регіональна економіка. – 2022. – № 1. – С. 18 – 25.
43. Мокій П. Регіонально – секторна модель конкурентоспроможноъ інтеграції: передумови і стратегія реалізації / П. Мокій. – Львів. : Коопосвіта, 2021. – 326 с.
44. Науменко А.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможної безпеки України за умов інтеграції до ЄС / А.В. Науменко // Регіональна економіка. – 2022. – № 4. – С. 126–133.
45. Непочатенко О.О. Організаційно-економічні механізми кредитування аграрних підприємств / О.О. Непочатенко // Монографія. – УВПП, 2007. – 456 с.
46. Ожурков С. Сучасні підходи до визначення конкурентоспроможних напрямків розвитку регіону / С. Ожурков // Економіка: проблеми теорії та практики : Зб. наук. пр. Випуск 251 : в 9 т. Т. VI. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2022. – С. 402–408.
47. Океанчик С. Формування конкурентоспроможної стратегії України / С.

Океанчик // Вісник Львівського університету. Серія економічна наука. – Львів, 2021. – Випуск 32. – С. 265–271.

48. Онищук О., Соціально-економічна платформа: побудова сучасного суспільного ладу / Онищук О., Юрчишин В. // Економіка України. – 2022. – №1. – С. 3.
49. Передулина Н.С. Качество в системе маркетинга / Н.С. Передулина – М.: Система, 2011. – 200 с.
50. Печенкин А. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / Печенкин А. Фомин В. // Маркетинг – 2010. – №2 – С. 23-27.
51. Портер М. Стратегія конкуренції: / Портер М. [Пер. з англ. – Олійник А. Скільський Р.] – К.: Основи 2024. – 390с.
52. Регіони України: конкурентні проблеми та пріоритети: [монографія] / З.С. Варналій, О.Ф. Новікова, А.І. Мокій, О.Ф. Романюк, С.А. Романюк / Національний ін-т стратегічних досліджень / З.С. Варналій (ред.). – К. : Знання України, 2022. – 198 с.
53. Рум'янцев А.П. Конкурентоспроможність галузева / Рум'янцев А.П.,: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 277 с.
54. Сакалюк В.І. Основи конкурентоспроможності підприємств / Сакалюк В.І., О.В.Трифонова, В.Я.Швець: Навчальний посібник. – К.: ВД "Професіонал", 2019. – 176 с.
55. Стратегія економічного розвитку територій до 2026 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.vinadm.gov.ua
56. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник / [За зал. ред. А. І. Кредісова] : пер. з рос. Н. Кутов, К. Серажим. – К., 2020 – 448 с.
57. Швець В.Е. "Менеджмент качества" в системе современного менеджмента / Швець В.Е. – Стандарты и качество, 2012. – №6. – С. 48.
58. Шегеда П.В. Менеджментконкурентоспроможності / Шегеда П. В.: Навчальний посібник. К. : Товариство "Знання", 2012. – 583 с.

59. Шукарова З.Є. Стратегічне управління конкурентоспроможністю/ Шукарова З.Є.: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2020. – 499 с.
60. Mukomol. Improving managemente of export-importe operationse in agriculture // Financial and economice problemse of sustainable development of economy of Ukraine. – Uman, 2010. – Part 1. – P. 184-188.
61. Pugachov M.I. The worlde market ande developmente of the globalizatione process / M.I. Pugachov, V.I. Vlasove // Економіка АПК. – 2022. – № 12. – С. 70-76.
62. Shkolny O. Creatinge competitive advantagese of Ukrainiane agricultural enterprise: збірник матеріалів Міжвузівської студентської наукової конференції [«Молодь та соціальні проблеми суспільства»], (Умань, 12 квітня 2024 р.) / Редкол. В.М. Дякон (голова) та ін. – Умань: Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2024. – С. 204-206.