

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: **«Управління конкурентоспроможністю підприємства
в умовах ризику»**

Виконав: студент спеціальності

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Журбенко Владислав Андрійович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Керівник

д.е.н., проф. Славкова Олена Павлівна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент

менеджер ТОВ «Сумикамволь»

Мойсеєнко Тетяна Олександрівна

(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по-батькові)

Суми – 2022

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра
Освітній ступінь
Спеціальність

Економіки і менеджменту
Публічного управління та адміністрування
«Магістр»
073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

«_____» «_____» 20____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Журбенко Владислав Андрійович

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ризику

2. База практичного дослідження: ТОВ «Бєєве» Сумської області

керівник роботи д.е.н., професор Славкова О.П.

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «25» листопада 2021 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2019- 2021 роки

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

- розглянути теоретичні основи поняття конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Бєєве» Сумської області;
- охарактеризувати стан планування, стратегію та ресурсний потенціал ТОВ «Бєєве» Сумської області.
- Розробити пропозиції щодо покращення управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в умовах невизначеності.

6. Дата видачі завдання:

«15» листопада 2020 р.
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Листопад-грудень 2021</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Січень 2022</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2022</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2022</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2022</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2022</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2022</i>	виконано
8	Оновлення даних за 2020, 2021 роки та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>вересень-жовтень 2022</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>листопад 2022</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	<i>15 листопада 2021</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>25 листопада 2022</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>15 грудня 2022</i>	виконано

Студент

(підпис)

В.А. Журбенко

Керівник роботи

(підпис)

О.П. Славкова

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О.Лишенко

АННОТАЦІЯ

Журбенко В.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ризику.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2022 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розкрито зміст поняття конкурентоспроможність, визначено як науковці розглядають це питання, проведено бібліографічне дослідження трактування поняття. Обґрунтовано, що важливе місце в досягненні конкурентоспроможності підприємства займає конкурентоспроможність продукції, що випускається ними, оскільки цей фактор є результатом досягнення підприємством запланованих ефектів від своєї діяльності, і від цього залежить поточний стан і розвиток усіх інших факторів.

У кваліфікаційній роботі розглянуто проблеми підприємства з якими воно стикається при невизначеності та ризику як елементів об'єктивної реальності, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств. В роботі проведено аналіз діяльності підприємства ТОВ «Беєво» його фінансового забезпечення та ресурсного потенціалу. В умовах ринкової економіки невизначеність та ризик постійно супроводжують діяльність суб'єктів господарювання. Основними критеріями визначення підприємницьких факторів ризику є джерело їх виникнення (зовнішні та внутрішні фактори) та ступінь впливу (фактори прямої та непрямої дії), які можуть змінювати окремі параметри підприємства, що призведе до відхилення фактичні результати виконаних операцій від прогнозованих. Доведено, що забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств передбачає формування та впровадження ефективної системи управління, яка має забезпечити мінімізацію негативних наслідків підприємницького ризику.

Результати дослідження дозволили висунути гіпотезу про те, що фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства, описуються та вимірюються статистичними (кількісними) та експертними (якісними) показниками. Проведене дослідження показує, що основним критерієм підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на ринку є ефективність маркетингової діяльності, наявність оновлення матеріально-технічної бази, умов для реалізації інвестиційного проекту тощо. Останнім завданням ефективності управління конкурентоспроможністю є вибір альтернативного варіанту, на основі якого керівництво розробляє детальний бізнес-план реалізації стратегії.

Нами було запропоновано маркетингові заходи та доведено, що вони мають позитивний вплив на подальшу діяльність підприємства у вигляді збільшення чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та збільшення клієнтської бази.

Ключові слова: конкурентоспроможність, аграрні підприємства, управління аграрним підприємством, зовнішні фактори, внутрішні фактори.

ANNOTATION

Zhurbenko V.A. Management of enterprise competitiveness in risk conditions.

Qualification work on specialty 073 "Management" OP "Administrative Management", SNAU, Sumy-2022 - Manuscript.

In the qualification work, the content of the concept of competitiveness is revealed, it is determined how scientists consider this issue, and a bibliographic study of the interpretation of the concept is conducted. It is justified that an important place in achieving the competitiveness of the enterprise is occupied by the competitiveness of the products produced by them, since this factor is the result of the enterprise achieving the planned effects of its activities, and the current state and development of all other factors depend on it.

The qualifying work examines the problems of the enterprise that it faces in the face of uncertainty and risk as elements of objective reality that directly affect the competitiveness of enterprises. The work analyzes the activities of Beevo LLC, its financial support and resource potential. In the conditions of a market economy, uncertainty and risk constantly accompany the activities of business entities. The main criteria for determining business risk factors are the source of their occurrence (external and internal factors) and the degree of influence (factors of direct and indirect action), which can change individual parameters of the enterprise, which will lead to deviation of the actual results of the performed operations from the predicted ones. It is proven that ensuring the competitiveness of agricultural enterprises involves the formation and implementation of an effective management system, which should ensure the minimization of the negative consequences of entrepreneurial risk.

The research results made it possible to put forward the hypothesis that the factors affecting the competitiveness of the company's products are described and measured by statistical (quantitative) and expert (qualitative) indicators. The conducted research shows that the main criterion for increasing the competitiveness of an agricultural enterprise on the market is the effectiveness of marketing activities, the availability of updating the material and technical base, conditions for the implementation of an investment project, etc. The last task of the effectiveness of competitiveness management is the choice of an alternative option, on the basis of which the management develops a detailed business plan for the implementation of the strategy.

We proposed marketing measures and proved that they have a positive impact on the further activity of the enterprise in the form of an increase in net revenue from the sale of products (goods, works, services) and an increase in the client base.

Key words: competitiveness, agricultural enterprises, agricultural enterprise management, external factors, internal factors.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКУ	9
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БЕЄВЕ»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ "Беєве" Сумської області	20
2.2 Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Беєве»	35
2.3 Аналіз стану планування, стратегії та конкурентоспроможності агарного підприємства ТОВ «Беєве» Сумської області	41
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БЕЄВО» В УМОВАХ РИЗИКУ	54
3.1 Шляхи вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Беєво»	54
3.2 Шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю за рахунок маркетингової діяльності ТОВ «Беєве»	59
3.3 Вдосконалення управління конкурентоспроможністю за рахунок міжнародної сертифікації сільськогосподарської продукції	64
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми. Проблема розвитку потенційних можливостей аграрних підприємств входить в найбільш важливі завдання в їх діяльності. Сільське господарство займає одне з провідних місць в народному господарстві країни і вносить величезний внесок до розвитку всіх без виключення галузей . Удосконалюються матеріали і технології, підвищується інтенсивність обробки ґрунтів, технології вирощування продукції рослинництва та тваринництва. Останніми роками відбувається швидке і значне ускладнення роботи підприємств, на що істотний вплив установлює науково-технічний прогрес. Підприємства аграрного сектору мають взаємозв'язки практично зі всіма галузями господарства і відомствами, які виступають в ролі постачальників матеріалів, машин, або є замовниками (у країні функціонує величезна кількість організацій-замовників) і споживачами сільськогосподарської продукції.

Діяльність підприємств на ринку супроводжується ризиками та невизначеністю. Усунути ризики в діяльності суб'єктів господарювання неможливо. Тому для досягнення мети підвищення конкурентоспроможності підприємств їм необхідно виявити та оцінити їх, з метою усунення негативного впливу. Основною відмінністю між ризиком та невизначеністю є можливість вимірювання та оцінки: невизначеність неможливо виміряти, тоді як ризик можна оцінити. З цього випливає, що ризик, на відміну від невизначеності, може бути керованим. Таким чином, невизначеність слід розглядати як основну умову виникнення та розвитку ризику.

Мета. Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо покращення управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Завдання дослідження. Відповідно до мети нами було поставлено наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи поняття управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств;

- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Бєєво» Сумської області;
- охарактеризувати стан планування, стратегію та ресурсний потенціал ТОВ «Бєєво» Сумської області.
- Розробити пропозиції щодо покращення управління конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах невизначеності.

Об’єкт і предмет дослідження. Об’єктом дослідження нами обрано – ТОВ «Бєєво» Сумської області. Предметом дослідження – управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Елементи наукової новизни.

1. Визначено поняття конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.
2. Проаналізовано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Бєєво» та конкурентне середовище підприємства.
3. Розроблено рекомендації щодо підвищення конкурентоздатності сільськогосподарського підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практичні значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені в роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоздатності сільськогосподарських підприємств можуть бути використані в роботі ТОВ «Бєєво» Сумської області.

Методи наукових досліджень. Для досягнення визначеної мети у роботі використовують такі методи дослідження, як: діалектичного пізнання, системний, ситуаційний та прогностичний аналіз, статистичного аналізу, економіко-статистичний метод та графічний.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження апробовані на науково-практичній конференції.

1. Журбенко В.А. Актуальні питання управління сільським господарством в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-*

фінансовий та управлінський аспекти: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2022 р. Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2022. С.86-89.

2. Славкова О.П., Журбенко В.А. Планування стратегії конкурентоспроможності агарного підприємства. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Implementation of modern technologies in science»*, 20-23 грудня 2022 р., Варна, Болгарія. С.154-156.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано дві тези на міжнародній науковій конференції та науково-практичній конференції.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 15 найменування, 3 додатків. Основний текст викладений на 66 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 6 таблиць, 11 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКУ

У сучасних умовах господарювання проблема підвищення конкурентоспроможності стосується підприємств усіх галузей світового господарства. У наш час для досягнення ефективних результатів своєї роботи підприємства повинні адаптуватися до умов, що постійно змінюються, що в свою чергу потребує розробки інноваційних концепцій розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Для розробки цих понять необхідно ґрунтовно вивчити економічну категорію, характеристики та ознаки конкурентоспроможності. Відсутність необхідних теоретичних і практичних знань складного механізму забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг часто призводить до серйозних цінових помилок, які в окремих випадках можуть призвести до значних збитків, а в окремих випадках і до банкрутства підприємств. Визначаючи поняття конкурентоспроможності підприємств, перш за все слід виходити з визначення та сутності конкуренції. Зрозуміло, що конкурентоспроможність підприємства повинна розвиватися в залежності від результатів і цілей, визначених концепцією конкуренції. У контексті цієї роботи конкуренція визначається як змагання між економічними одиницями, зацікавленими в досягненні однієї мети з обмеженими ресурсами. Якщо визначати цю мету з точки зору ринкової економіки, то ринкова конкуренція – це суперництво суб'єктів господарювання з метою отримання прибутку[11].

У ринковій економіці формування прибутку досягається шляхом ефективного використання економічних ресурсів або співвідношення між досягнутими результатами та витратами, понесеними для їх досягнення. Тому суть ринкової конкуренції полягає в боротьбі за отримання максимального прибутку при найбільш ефективному використанні економічних ресурсів.

«Ефективність використання підприємством економічних ресурсів визначається залежно від рівня розвитку продуктивних сил, виробництва та інших умов, досягнутих суспільним виробництвом, а також ефективності використання ресурсів конкурентами» [17]

В агропромисловому комплексі постійно відбуваються значні соціально-економічні та організаційні зміни, а безпосередньо в сільськогосподарських підприємствах проходить об'єктивна трансформація структури виробництва. Сьогодні перед Україною стоїть актуальне завдання розробки механізмів державної аграрної політики, що підвищують наявного потенціалу аграрного сектору. З цією метою особливу увагу слід приділяти створенню передумов для інституційної підтримки, зокрема розвитку сільських територій, налагодженню механізмів взаємодії держави та аграрної економіки, аграрно-консультативної інформації та консультативної допомоги фермерам, а також забезпеченню її інтеграції. в його ринкові механізми [12]. Російське вторгнення в Україну загрожує мільйонам дрібних весняних паростків, які мають з'явитися зі стебел сплячої озимої пшениці найближчими тижнями. Якщо сільськогосподарські підприємства не зможуть підгодувати ці посіви найближчим часом це поставить під загрозу національний урожай пшениці, від якої залежать мільйони людей. Минулої осені була посаджена пшениця, яка після короткого вегетаційного періоду поринула у сплячку на зиму. Проте перед тим, як зерно повернеться до життя, фермери зазвичай вносять добрива, які стимулюють зростання паростків від основних стебел. Кожне стебло може мати три або чотири паростки, що збільшує врожай з одного стебла пшениці. Але українські виробники сільськогосподарської продукції, які зібрали минулого року рекордний урожай зернових, кажуть, що зараз їм не вистачає добрив, а також пестицидів та гербіцидів. І навіть якби вони мали достатньо цих матеріалів, тепер постало питання палива, якого не має необхідної кількості для роботи всієї техніки. Через це врожайність озимої пшениці в Україні може впасти на 15% порівняно з минулими роками, якщо зараз не вносити добрива. Деякі виробники

попереджають, що ситуація може бути набагато гіршою навіть далеко за межами України. В останні роки такі країни, як Ліван, Єгипет, Ємен та інші стали покладатися на українську пшеницю. Війна вже призвела до різкого зростання цін на пшеницю – на 50% останнім часом. Українська сільськогосподарська криза відбувається на тлі того, що ціни на продовольство в усьому світі вже кілька місяців зростають на основі глобальних проблем із постачанням, викликаних пандемією COVID-19. Світові ціни на продовольство досягли рекордного рівня у лютому та за рік зросли більш ніж на 24% [11]

Міжнародні ціни на продовольство та корми можуть зрости на 20% внаслідок конфлікту в Україні, що призведе до різкого зростання дефіциту у світі. Пріоритетом у розробці сучасних методів управління економічними системами є їх робота в нестабільних ринкових умовах та розробка адаптивних організаційних структур, які швидко реагують на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Це вимагає застосування нових економіко-математичних моделей, які точно описують складні, динамічні, випадкові процеси сільськогосподарського виробництва. Аналізуючи поточну ситуацію можна зробити висновок, що основні невизначеності, пов'язані як з природними аспектами сільськогосподарського виробництва, так і з геополітичною ситуацією на даний час недостатньо враховані [16]. Більшість урожаю України повинна була бути експортована до Північної Африки, на Близький Схід і в Ліван. Більше половини імпортованої пшениці Україна постачає до Лівану, 42 відсотка до Тунісу та майже чверть до Ємену. У деяких країнах зростання цін може вплинути як на уряди, так і на споживачів через державні продовольчі субсидії. Єгипет, який протягом останнього десятиліття стає все більш залежним від української та російської пшениці, є основним прихильником хліба для свого населення. Програма субсидування продовольства в країні нині коштує уряду приблизно 5,5 мільярдів доларів на рік. В даний час майже дві третини населення можуть купити п'ять буханців круглого хліба на день за 50 центів на місяць. Інші країни, що розвиваються, з аналогічними субсидіями також боротимуться зі зростанням цін

на пшеницю. Підсумовуючи вищенаведене необхідно відзначити, що в сучасних умовах необхідно особливу увагу приділяти розвитку сільськогосподарського виробництва з метою забезпечення продовольчої безпеки країни, що в першу чергу залежить від його конкурентоздатності.

Існує велика кількість точок зору авторів на поняття конкурентоздатності, основні із них представлені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика поглядів на конкурентоспроможність

Автори	Конкурентоспроможність фірми визначається конкурентоспроможністю товару	Порівняння товарів між собою	Можливість протистояти іншим товарам на ринку	Конкурентоспроможність товару визначається покупцем	Розгляд конкурентоспроможності з позиції виробників та покупців
М. Портер					
А. Блінов					
В. Захаров					
Р. Фатхутдинов					
А. Градов					
М. Маракулін					
З. Васільєва					

Джерело: узагальнено автором [19, 21, 24]

Аналізуючи враховані аспекти, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність – це сукупність різних ознак, які мають конкурентні переваги одна над одною. Конкурентоспроможність підприємства визначається, зокрема, товаром, яким воно володіє, а конкурентоспроможність товару оцінює споживач. Однак слід зазначити, що поняття конкурентоспроможності може відрізнятися залежно від рівня конкуренції. Конкурентоспроможність підприємства є досить поширеним поняттям порівняно з поняттям «конкурентоспроможність продукції». «Конкурентоспроможність підприємства – це сукупна числова характеристика, за допомогою якої оцінюється кінцевий

результат, досягнутий підприємством за певний період. Це своєрідне розташування елементів, яке виражає чисельну оцінку даного типу потенціалу. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства залежить від переваг, які воно отримує в порівнянні з основними існуючими конкурентами, тобто економічними, інвестиційними, іміджевими, фінансовими тощо [15].

Існують три рівні забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства (рисунок 1.1).

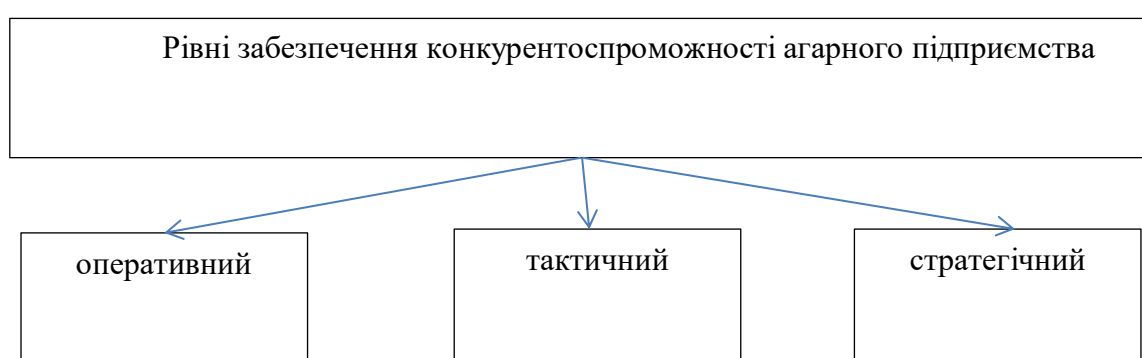


Рисунок 1.1 – Рівні забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства

Джерело: сформовано автором

Операційний – це забезпечення конкурентоспроможності операційної продукції.

Тактичний - його відмінною рисою є комплексний показник стану підприємства.

Стратегічний – характеризує розвиток інвестиційної привабливості підприємства. Головна умова – зростання вартості компанії. Труднощі, пов'язані з повною відсутністю доступу до інформації про діяльність конкурентів, часто вказують керівництву компанії на неточне уявлення про переваги компанії над конкурентами, а це може призвести до послаблення зусиль, які повинні забезпечити рівень конкурентоспроможності. перевага. бізнес. Багато факторів

впливають на рівень конкурентоспроможності компанії. Важливе місце займають фактори зовнішнього середовища фірми, які визначають ставлення споживачів до самої фірми, а також до продукції та послуг, що їм надаються. Друга група факторів найбільше впливає на внутрішнє середовище компанії, забезпечуючи конкурентоспроможність усієї бізнес-структури. «Внутрішні чинники – це фактори, які регулюють вплив на діяльність аграрного підприємства, які в свою чергу також можуть впливати на них. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна умовно поділити на такі групи: техніко-економічні, комерційні, нормативно-правові. Техніко-економічні чинники: якість, продажна ціна, витрати на використання та споживання продукції чи послуг. Це значною мірою залежить від продуктивності, від собівартості продукції тощо[10].

Аграрне підприємство створює конкретні цінності для своїх клієнтів на основі організації та виконання певних видів діяльності. Кінцева вартість, яку створює аграрна компанія, залежить від того, скільки споживачі готові платити за товари чи послуги, які вона пропонує. «Загальні принципи, які дають виробникам конкурентну перевагу: Перше - цілеспрямованість дій кожного працівника. Друге - завершення діяльності. Третє - сформований зворотний зв'язок між компанією та її клієнтами, що сприяє наближенню компанії та клієнта. Четверте - створення спокійної, творчої атмосфери на підприємстві. П'яте - забезпечення підвищення продуктивності за рахунок бажання працювати та ефективного використання можливостей персоналу. Шосте - простота організації, мінімальний рівень керівного та обслуговуючого персоналу. Сьоме - уміння делегувати [8]. Самостійне вирішення цих завдань і застосування вищевказаних принципів забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У сучасній економічній літературі існує багато поглядів на те, що можна віднести до факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, Варахсіна О.В. Іщейкін Т.Є. та Онупко О.М. вважають, що конкурентоспроможність товару чи послуги є визначальним фактором для

виникнення конкурентної переваги на ринку. Це забезпечується на кожному етапі життєвого циклу продукту чи послуги, а такі інструменти, як вартість і якість, вирішують проблему управління. Вартісні характеристики можна модифікувати трьома способами:

- зниження витрат за рахунок економії ресурсів,
- збільшення витрат, якщо це необхідно для покращення якості товарів або послуг,
- контроль витрати в системі управління якістю» [3].

Іншої думки дотримується Кравчик Ю. В, на думку якого основним чинником, що визначає конкурентоспроможність підприємства, є людський капітал, під яким ми розуміємо всіх працівників, пов'язаних між собою організаційною структурою, спільністю засобів виробництва, технологій, продуктів, цілей та інтереси. Людські ресурси виділяються з-поміж інших факторів виробництва, оскільки їх значення для компанії зростає, а вартість капіталу зменшується [18].

Воронько-Невіднича Т.В. визначає інноваційну діяльність як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємства. Його характеризують такі принципи:

- потреби клієнта знаходяться в центрі уваги;
- робота кожного відділу спрямована на задоволення цих потреб;
- високий прибуток можливий лише за умови найкращого виконання побажань клієнта» [6].

На думку Близнюк С. В. [2], фактори, що визначають конкурентоспроможність, знаходяться на перетині маркетингової та фінансової політики підприємства (рисунки 1.2).

У наукових публікаціях можна виділити три основні підходи до сутності конкуренції: поведінковий, який трактує конкуренцію як зіткнення, боротьбу, суперництво суб'єктів господарювання; структурний, що включає аналіз ринкової

структури та конкурентного середовища; функціональний, що підкреслює роль конкуренції в економічному просторі.

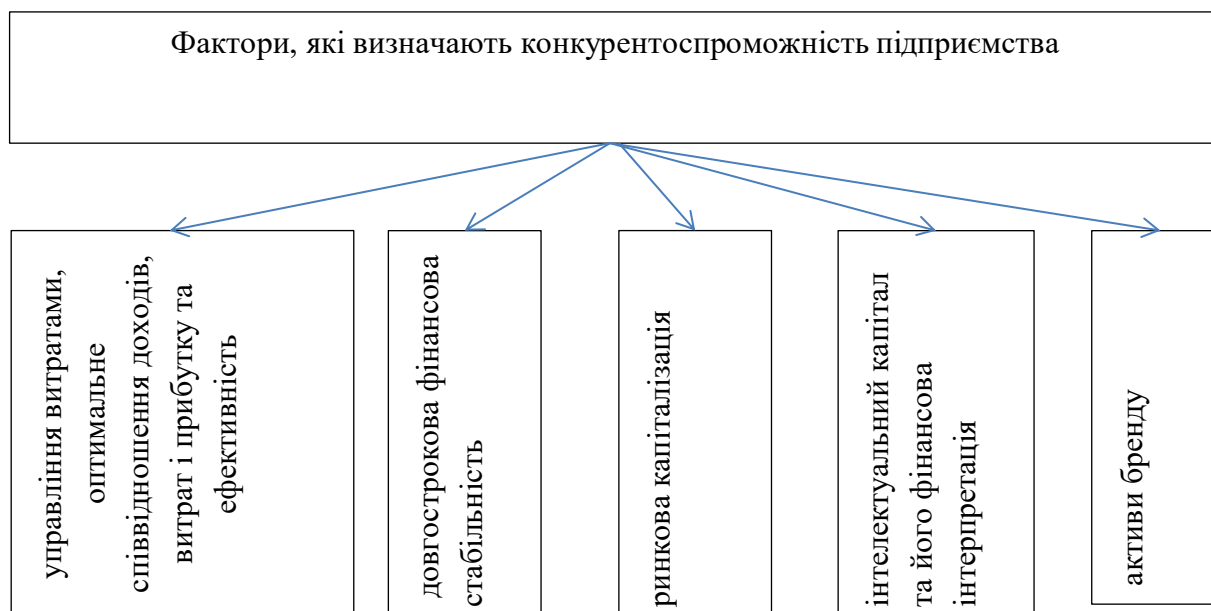


Рисунок 1.2 – Фактори, які визначають конкурентоспроможність

Джерело: сформовано автором на основі [].

Через дотримання та забезпечення прав власності ми розрізняємо оптимально чесну та оптимально нечесну конкуренцію [1]. Головною відмінністю тут є застосування загальновизнаних на ринку стандартів і правил поведінки в порівнянні з незаконними методами та інструментами.

Конкурентоспроможність слід досліджувати шляхом порівняння можливостей економічної ефективності окремих виробників даного виду продукції та порівняння її з іншими сільськогосподарськими культурами за технологічним ланцюжком, щоб визначити пріоритетність залежно від кон'юнктури ринку.

Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства характеризується здатністю підприємства протистояти силам конкуренції в конкуренції з іншими господарськими організаціями [14]. Комплексний і конкретний зміст конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

виявляється у виконанні конкретних функцій. Ці функції можуть бути стратегічними, ринковими, ресурсогенеруючими, соціальними, інноваційними та сегментарними. Загальний методичний підхід до критеріїв встановлення та визначення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств має передбачати поетапно: вибір та розрахунок основних економічних показників (параметрів), а також аналіз конкурентних сил, що діють у галузі; виявлення рушійних сил змін у структурі галузі; визначення підприємств із найслабшою та найсильнішою конкурентною позицією в галузі; передбачення ймовірних стратегічних кроків конкурентів; підтримка ключових факторів успіху компанії; прийняття стратегічного рішення щодо привабливості даного бізнесу в галузі.

Рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на певний момент визначається впливом ряду факторів, різних за характером і ступенем функціонування, які потребують детального вивчення. На основі аналізу та систематизації різних наукових підходів доцільно класифікувати фактори конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств за середовищем функціонування; вплив на них сільськогосподарських підприємств; ступінь звикання; час дії; рівень управлінських рішень; напрям дії; за їх роль у забезпеченні конкурентної переваги; рівень взаємозалежності; виходячи з її характеру та ступеня впливу на конкурентоспроможність.

Загальний підхід до специфіки галузевої конкуренції окремих сільськогосподарських підприємств дозволяє підкреслити наявність специфічних техніко-економічних та організаційних особливостей, що забезпечують конкурентні переваги, до яких належать: залежність від невизначеності кліматичних умов, що впливає на безпеку ведення сільського господарства. бізнес; стан державного регулювання цін і сільськогосподарської продукції; Специфіка конкуренції на аграрному ринку за наявності великої кількості малих і дуже великих сільськогосподарських підприємств. Досягнення стану формування конкурентного середовища в сільськогосподарських підприємствах можливе лише за умови дотримання чинних на той час принципів господарювання, їх

прояву у вигляді стійких законів, а також передумов і наукових факторів, згідно з якими створення і розвиток конкурентне середовище, або покращене. Системний аналіз дав змогу виявити найважливіші та повторювані принципи управління конкурентоспроможністю, до яких належать узгодження інтересів, досконала конкуренція, організація управління та її прояв у вигляді стійких закономірностей: поєднання централізації та диференціації, контроль, наявність ієрархії контрольно-регулюючих рівнів, відповідність змісту управління організаційним формам, змісту контрольних функцій та організаційній структурі підприємства. Принцип стратегічності та програмності визначає виробничо-господарську діяльність сільськогосподарських підприємств як таку, що забезпечує їх розвиток і водночас сприяє реалізації завдань державної аграрної політики. Принципи забезпечення потреб споживачів і рентабельності зазвичай визначають призначення кожного виробництва, але в даному випадку воно визначається специфікою галузі[14].

Принцип забезпеченості ресурсами забезпечує раціональний і оптимальний розподіл ресурсів, необхідних для організації сільськогосподарського виробництва. При здійсненні технологічних процесів діє принцип дотримання стандартів якості за технологічними нормами. Принцип розширення та оновлення асортименту сільськогосподарської продукції зумовлює створення конкурентних переваг над конкурентами.

Через значний екологічний вплив сільського господарства аграрний сектор економіки характеризується певними характеристиками конкурентних умов; земля є основним засобом виробництва, її якісні показники постійно погіршуються; наявність дисбалансу цін на сільськогосподарську та промислову продукцію тощо. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства може бути реалізований лише у відповідному середовищі, яке забезпечує вихід і вихід бізнес-організацій з вільного ринку, свободу підприємництва та ціноутворення, доступ до ресурсів тощо. Немає чіткого підходу до трактування поняття «конкурентне бізнес-середовище» в економічній літературі, тобто економіст

Баланс Комунікація Оптимізація Стимулювання Формування ринкових цін
 Функції конкуренції Регулює баланс попиту та пропозиції Гармонізує інтереси
 товаровиробників Сприяє зниженню індивідуальних витрат виробництва
 Покращує якість продукції. Збалансовує суспільні потреби та суспільне
 виробництво розглядається як частина зовнішнього чи непрямого економічного
 середовища. Тому необхідно з метою дослідження виділити конкурентне
 середовище в окремий елемент зовнішнього середовища підприємства. На нашу
 думку, конкурентне середовище визначається діяльністю конкуруючих суб'єктів
 господарювання, споживачів, посередників та взаємовідносинами між ними та
 формується під впливом різноманітних ринкових умов і факторів.

Основна принципова відмінність якості продукції від конкурентоспроможності, на нашу думку, полягає в тому, що якість може бути визначена в процесі виробництва, а конкурентоспроможність може бути визначена лише замовниками, які цінують не тільки якість, але й ціновий фактор. Отже, якість є основним параметром конкурентоспроможності товару, але на нього також впливає багато інших факторів. Ще однією особливістю є те, що якість є складовою конкурентоспроможності товару, його параметром, а не навпаки. Таким чином, на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств з високою комерційною цінністю впливають потенційна (ресурсна) і поточна (продуктова) конкурентоспроможність. У перспективі забезпечення конкурентоспроможності виробничих структур, а також інтеграції України в ЄС, євроатлантичні структури та її гідне місце в системі міжнародного поділу праці, створення конкурентоспроможності виробничих структур є не менш важливим і важливим. необхідна умова. ефективне конкурентне середовище для функціонування цих підприємств. Проте ефективне конкурентне середовище аграрного сектору регіону формуватиме лише діяльність конкурентоспроможних сільськогосподарських підприємств.

Підсумовуючи вищесказане, слід зазначити, що важливе місце в досягненні конкурентоспроможності підприємства займає конкурентоспроможність

продукції, що випускається ними, оскільки цей фактор є результатом досягнення підприємством запланованих ефектів від своєї діяльності, і від цього залежить поточний стан і розвиток усіх інших факторів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БЕЄВЕ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ "Беєве" Сумської області

Об'єктом нашого дослідження є ТОВ "БЕЄВЕ", яке розташовано в Україні, 42512, Сумська обл., Липоводолинський район, с. Беєве, вул.. Шевченко, будинок 10. Керівником підприємства є Сало Іван Іванович. Він уже понад півстоліття працює в сільському господарстві. Серед них він вже 35 років очолює цю аграрну компанію. Попередньо підприємство розташовувалося на хуторі був колгоспним. Зараз у компанії 4,5 тис. га землі під обробіток. Вирощують пшеницю, соняшник, кукурудзу, сою, ячмінь та овес, розводять худобу в кількості 1,5 тис. голів великої рогатої худоби. Це підприємство надає роботу 124 місцевим жителям (чверть мешканців села), а також дбає про пайовиків: цього року орендна плата за паї зросла з 7 відсотків до 10 відсотків. При цьому не забувають і про себе: намагаються підвищувати показники врожайності, модернізувати техніку. Мають декілька тракторів Fendt, сівалку та культиватор Horsch. Корови пасуться та утримуються на молочнотоварній фермі, яка знаходиться поруч з електростанцією та трактором. Основні характеристики підприємства наведені нижче.

Повне найменування юридичної особи - Товариство з обмеженою відповідальністю "Беєве"

Скорочена назва - ТОВ "Беєве"

Код ЄДРПОУ - 34072062

Реєстраційний номер - 30.06.2006; 16171020000000177

Статус юридичної особи за станом на 23.02.2022р. зареєстровано

Уповноважена особа - Сало Іван Іванович

Основний вид діяльності - 01.11 - Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Додаткові види діяльності:

- 01.13 - Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів
- 01.19 - Вирощування інших однорічних і дворічних культур
- 01.41 - Розведення великої рогатої худоби молочних порід
- 01.42 - Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів
- 01.43 - Розведення коней та інших тварин родини конячих

Розмір статутного капіталу - 51 000.00 грн.

Місцезнаходження юридичної особи - Україна, 42512, Сумська обл., Липоводолинський р-н, село Беєве, вулиця Шевченка, будинок 10.

Аналіз таблиці 2.1 показує, що найбільшим власником частки статутного капіталу є Сало Іван, інші учасники мають невелику долю в статутному капіталі від 2,6 до 7,6 відсотків.

Таблиця 2.1 - Перелік засновників юридичної особи

ПІБ	Розмір внеску статутного фонду, тис. грн.	Частка у статутному капіталі, %
Харченко Микола	4,4	8,6
Гусак Віктор	3,9	7,6
Ляшенко Анатолій	1,3	2,6
Іванова Катерина	2,9	5,6
Сай Тамара	1,3	2,6
Сало Іван	31,0	60,8
Гречаний Іван	2,9	5,6
Авраменко Володимир	3,3	6,6

Джерело: узагальнено автором

Товариство з обмеженою відповідальністю «Беєве» створено з метою виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, надання послуг громадянам, пов'язаних із сільським господарством та іншою пов'язаною з ним господарською діяльністю, та отримання на цій основі прибутку. На даний

час на базі ТОВ «Беєве» створені і функціонують наступні виробничі підрозділи: тракторно-рільнична бригада; ферма ВРХ; зерносклад із закритим током; магазин. Для господарства характерна система управління з дворівневою організаційною структурою, з якої господарська структура поділяється на бригади та ферми, тобто первинні підрозділи.

Організаційна структура - це сукупність виробничих відділів і потоків ресурсів, організованих у виробничу систему, а також органи управління та їх специфічні взаємовідносини, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей компанії.

Структура тісно пов'язана з її елементами: управлінськими відносинами на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, кількістю та кваліфікацією працівників, ступенем централізації та децентралізації управлінських функцій, інформаційними відносинами. У складі організаційної структури здійснюються інформаційні потоки та приймаються управлінські рішення, в яких беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійних спеціалізації.

Організаційна структура підприємства. описано в пункті 2.1. показує малюнок. Структура управління досліджуваного підприємства повністю відображає організаційну структуру. В її основу покладено галузевий принцип організації виробництва.

Структура управління перевіреної компанії описана в розділі 2.2. показує малюнок.

Ця структура організована за лінійно-функціональним принципом, тому в процесі управління може спостерігатися лінійна підпорядкованість..

Обране нами підприємство управляється на основі одноосібної власності. Весь колектив компанії підпорядковується директору в особі Сало І.І., який має необхідні повноваження, що задекларовані в відповідних документах, у сфері управління аграрним підприємством. Він також відповідає за результати діяльності компанії. За відсутності директора сільськогосподарського

підприємства, обов'язки керівника виконує призначена в установленому порядку особа, яка набуває відповідних повноважень та несе відповідальність за належне виконання покладених на неї обов'язків.

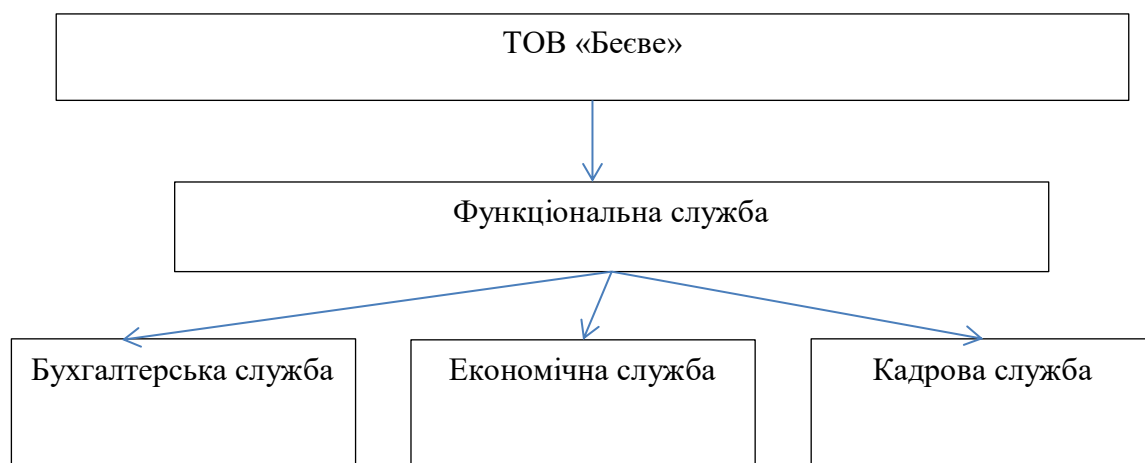


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Бєєве» Роменського району
Джерело: сформовано автором

Розглянувши схему, можна відмітити, що функціональна служба в ТОВ «Бєєве» складається зі служб:

- 1) бухгалтерська служба;
- 2) економічна служба;
- 3) кадрова служба.

Саме господарство складається з таких трьох підрозділів:

- 1) виробничий підрозділ;
- 2) господарсько-підсобний підрозділ;
- 3) обслуговуючий підрозділ.

В свою чергу, виробничий підрозділ поділяється на два цехи: цех рослинництва та цех тваринництва. Всі орні землі обслуговує одна тракторна бригада, до складу якої входять три рілльнічі бригади. До складу тваринницького цеху входять дві молочно-товарні ферми, одна свиноферма та ферма з молодняком ВРХ.

До обслуговуючого підрозділу в даному кооперативі відносять авто-гараж та ремонтну майстерню.

Структура управління виражає форму, будову суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, зв'язки елементів суб'єкта між собою (порядок розташування, підпорядкованість окремих ланок управлінського апарату), котрі дають змогу виконувати необхідні функції управління. Структура управління забезпечує стабільність, стійкість управлінської системи, завдяки чому вона зберігає свої властивості при зміні зовнішніх або внутрішніх умов. Структура управління підприємством відображає відносини управління, що складаються об'єктивно в межах даної виробничої системи. Виробничі системи мають ієрархічну структуру з розподілом по вертикалі функцій, обов'язків, прав і відповідальності наявного управлінського апарату.

Структура управління ТОВ «Бєєве» Роменського району представлена на рисунку 2.2.

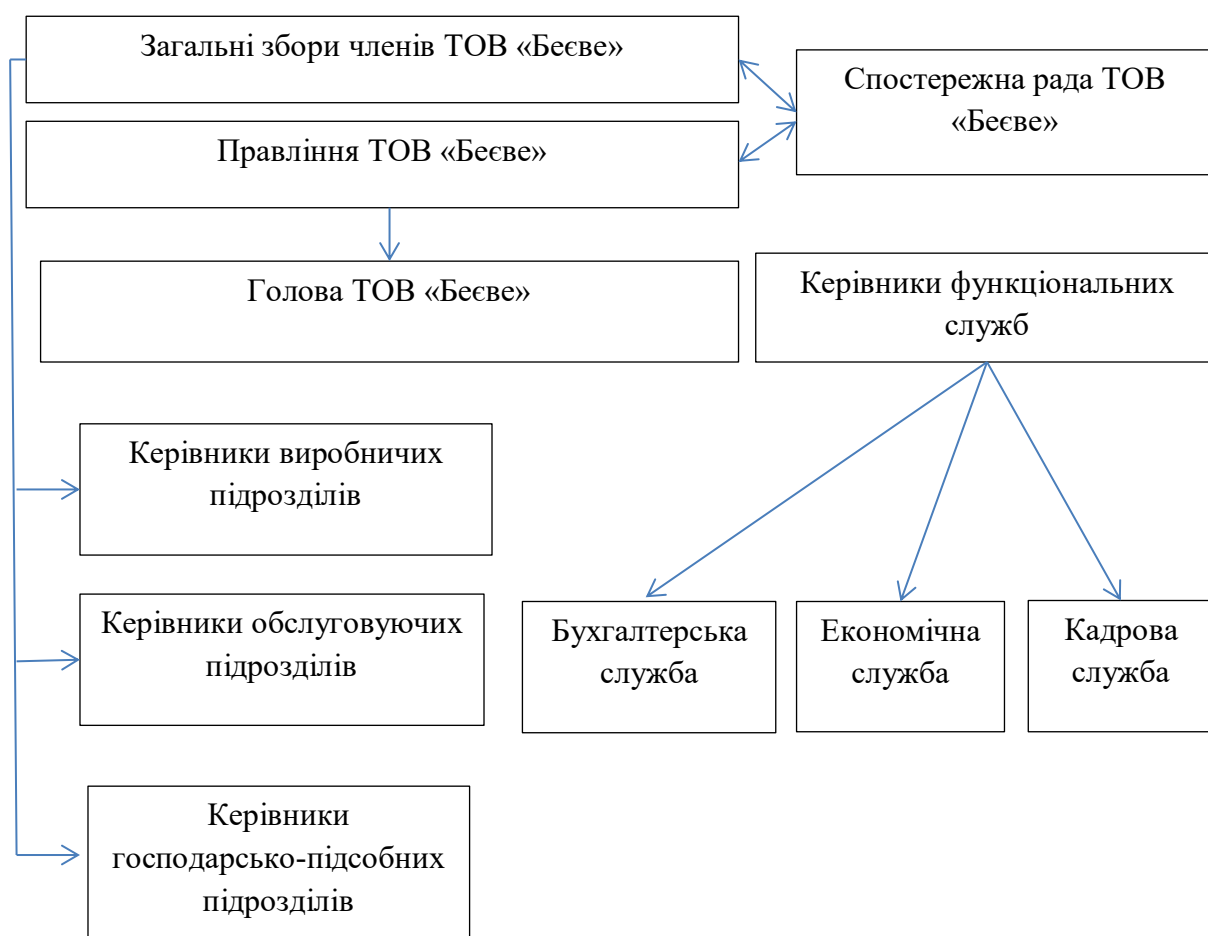


Рисунок 2.2. – Структура управління ТОВ «Бєєве» Роменського району

Джерело: сформовано автором

У своїй діяльності директор підприємства керується чинним законодавством України, статутом підприємства, інструкціями та розпорядженнями відповідних галузевих міністерств, технічним завданням та іншими нормативними документами, затвердженими в установленому порядку.

Головний агроном ТОВ «Бєєве» займається організаційно-технологічним управлінням площею вирощування рослин; організовує створення та розвиток науково обґрунтованих систем землеробства, здійснення заходів, спрямованих на підвищення інтенсивності виробництва у сфері ефективного використання землі, основних фондів, трудових і матеріальних ресурсів, інтенсивного вирощування сільськогосподарських рослин та впровадження ефективних технологій.

збільшувати обсяги виробництва та покращувати якість продукції, підвищувати ефективність праці трудового колективу і на цій основі виконувати плани та завдання щодо виробництва та реалізації рослинницької продукції; забезпечує розроблення та проведення агротехнічних, організаційно-господарських заходів, спрямованих на підвищення родючості ґрунтів, посилення вирощування зернових культур та створення міцної кормової бази для тваринництва; організовує розроблення технологій вирощування зернових та інших сільськогосподарських рослин, проведення сільськогосподарських робіт у найбільш оптимальних умовах і на високому агротехнічному рівні; розробляє та впроваджує наукові системи сівозмін на основі вивчення біологічних особливостей, сортів, властивостей ґрунту та кліматичних умов культурних рослин, захисту ґрунту від ерозії, обробітку, застосування добрив, захисту рослин від шкідників, хвороб, бур'янів тощо.

Головний інженер досліджуваного підприємства організовує роботу з утвердження комплексної механізації, автоматизації, електрифікації та сучасних методів організації сільськогосподарського виробництва з метою прискорення темпів зростання виробництва та продуктивності праці; забезпечує постійне підвищення рівня механізації технологічних процесів виробництва сільськогосподарської продукції, зниження трудомісткості виробництва та ефективне використання засобів виробництва; організовує правильну експлуатацію, технічне обслуговування, своєчасне проведення планово-попереджувальних і поточних ремонтів машинно-тракторного і автомобільного транспорту, силових машин, електричних та слабкострумових пристроїв, а також електромережі господарства та інше основне обладнання з метою підтримання їх у постійній технічній готовності; розробляє перспективні та поточні плани механізації та автоматизації виробничих процесів, трудомістких фізичних робіт і транспортних операцій тощо.

Головний економіст здійснює керівництво науково-господарською та організаційно-господарською діяльністю підприємства; розробляє та організовує

заходи, спрямовані на підвищення ефективності, економічності та рентабельності виробництва, якості продукції, зниження собівартості, підвищення ефективності праці та здійснення заходів для досягнення ефективних результатів у частині раціоналізації матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; координує діяльність економічних підрозділів підприємства шляхом складання планів роботи на перспективу відповідно до укладених господарських договорів, відповідно до умов конкурсу, розробки поточних планів з необхідними обґрунтуваннями та розрахунками, щодо організаційно-технічних заходів з метою покращення економічної ситуації та механізмів господарської діяльності, виявлення та використання виробничих ресурсів; сприяє підвищенню точності економічних розрахунків шляхом встановлення планових показників на основі прогресивних технічних норм та економічних витрат матеріалів і праці з урахуванням результатів науки і техніки, організації виробництва і праці; працює над удосконаленням планування економічних показників діяльності підрозділів підприємства, досягненням високого рівня їх обґрунтованості, створенням і вдосконаленням нормативної бази планування, нормативів витрати товарно-матеріальних цінностей, оборотних коштів і використання виробничих потужностей.

Отже, результат господарської діяльності досліджуваного підприємства залежить насамперед від ефективного використання живої робочої сили – найбільш активного і вирішального фактора виробництва.

Щоб краще зрозуміти умови господарювання в тій чи іншій компанії, ми проводимо розрахунки щодо конкретних економічних процесів на основі фінансової звітності та форми 50 с.-г. за 2019-2021 роки. Для більш точної характеристики підприємства необхідно визначити його спеціалізацію та вид спеціалізації. чи є доцільною спеціалізація, вироблена в умовах раціонального землеробства. Адже саме спеціалізація сільськогосподарського виробництва дозволяє зрозуміти ефективність і раціональність роботи підприємств і є одним із головних факторів підвищення інтенсивності та ефективності виробництва. Для

більш повного і точного визначення спрямованості виробництва економіки розглянемо кількість і структуру ринкової продукції в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Склад та структура товарної продукції рослинництва

Види продукції	2019 р.		2020 р.		2021 р.		В середньому за 2019-2021 рр.	
	тис. Виручка грн.	вага, Питома %	тис. Виручка грн.	вага, Питома %	тис. Виручка грн.	вага, Питома %	тис. Виручка грн.	вага, Питома %
Пшениця (озима)	6820,3	22,1	6762,3	13,0	11347,2	15,7	8309,9	16,1
Кукурудза на зерно	11371,4	36,8	17557,2	33,7	26093,4	36,2	18340,7	35,5
Ячмінь ярий	1711,1	5,5	2099,8	4,0	1637,8	2,3	1816,2	3,5
Овес	180,8	0,6	617,9	1,2	961,2	1,3	586,6	1,1
Просо	0,0	0,0	0,0	0,0	133,5	0,2	44,5	0,1
Соняшник	8889,7	28,8	13442,4	25,8	18881,7	26,2	13737,9	26,6
Соя	1674,7	5,4	11360,2	21,8	12970,0	18,0	8668,3	16,8
Інша продукція рослинництва	210,7	0,7	263,1	0,5	95,9	0,1	189,9	0,4
Продукція рослинництва, разом	30858,7	100,0	52102,9	100,0	72120,7	100,0	51694,1	100,0

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

З іншого боку, частка зернових культур перевищує 30%, але не досягає 60%, тому можна сказати, що економіка господарства має середню спеціалізацію в зерновому секторі.

Склад та структура товарної продукції яка є в господарстві в тваринництві наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Склад та структура товарної продукції тваринництва

Види продукції	2019 р.	2020 р.	2021 р.	В середньому за 2019-2021 рр.
----------------	---------	---------	---------	-------------------------------

	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
ВРХ в живій вазі	409,8	4,8	3983,4	34,5	599,3	6,3	1664,2	16,8
Молоко	6561,4	76,4	7546,2	65,4	6953,5	73,0	7020,4	71,0
Інша продукція тваринництва	1619,5	18,9	12,5	0,1	1969,7	20,7	1200,6	12,1
Продукція тваринництва, разом	8590,7	100,0	11542,1	100,0	9522,5	100,0	9885,1	100, 0

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи таблицю 2.2 необхідно відмітити, що частка галузей рослинництва становить близько 77 %, а тваринництва — близько 21 % тому можна говорити про вибір раціональних з точки зору корисної функції галузей, коли рослинництво забезпечує достатню кількість кормів для тваринництва, а тваринництво забезпечує органічні добрива для рослинництва.

Тому для розвитку підприємства ми рекомендуємо активніше використовувати нові технології у землеробстві та тваринництві, закуповувати високопродуктивні породи та сорти, використовувати якісні мінеральні добрива та корми. Загальна сума виручки від реалізації продукції ТОВ «Бєєве» за період дослідження зросла з 41054,3 до 81825,2 тис. гривень що є позитивним показником, тому що не всім в цей період часу вдається покращити свої показники (рисуюнок 2.3).

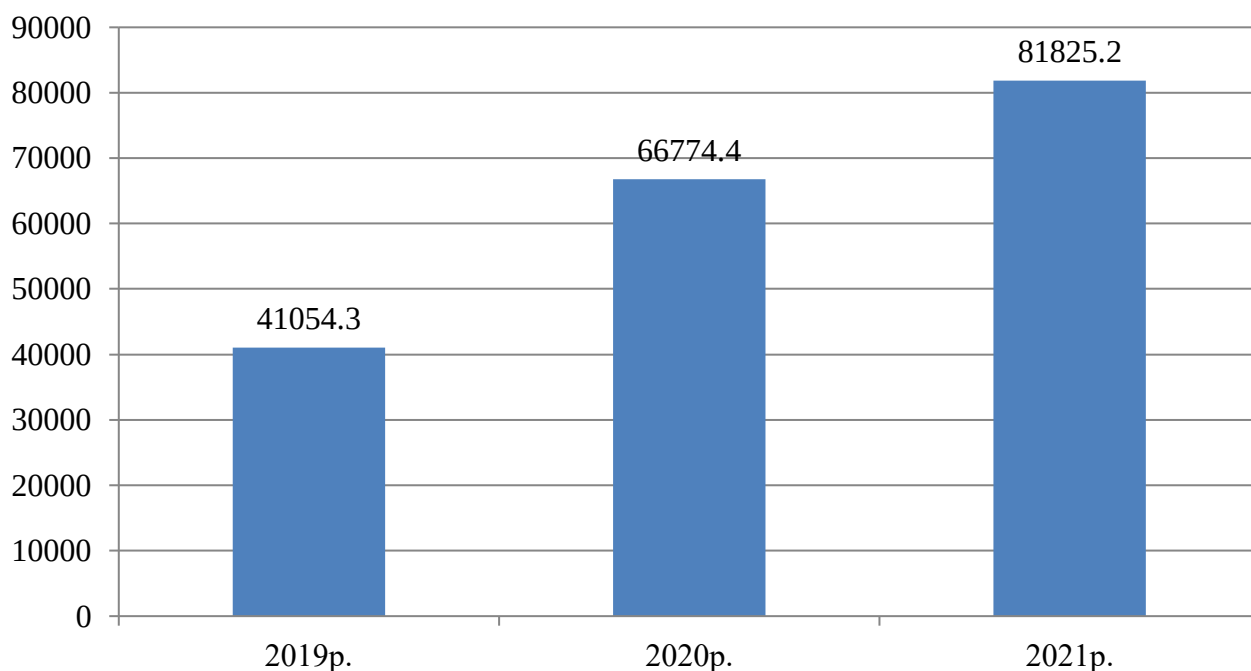


Рисунок 2.3 – Виручка від реалізації сільськогосподарської продукції, тис. грн
Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Продовжимо дослідження аналізом основного засобу виробництва на селі - землі, яка є основою виробництва і важливою умовою існування людського суспільства. Важливу роль у земельній власності села відіграє поле, тому ознайомимося з його структурою та складом (рисунок 2.4).

На основі даних рисунка можна констатувати, що загальна площа сільськогосподарських угідь збільшилася у 2021 році порівняно з 2019 роком на 216 га, а ріллі навпаки збільшився на 113 га. Основною причиною цього є вилучення ділянок із усієї земельної бази господарства, оскільки орендна плата за ділянки, на думку деяких власників, є недостатньою. З іншого боку є й такі особи, які пере заключають договори оренди та довіряють курівництву підприємства свої земельні паї. Деякі власники вирішили розірвати договір оренди з компанією. Слід зазначити, що розораність у кожному дослідному році перевищує 80%, що свідчить про інтенсивне використання надр і є позитивним явищем.

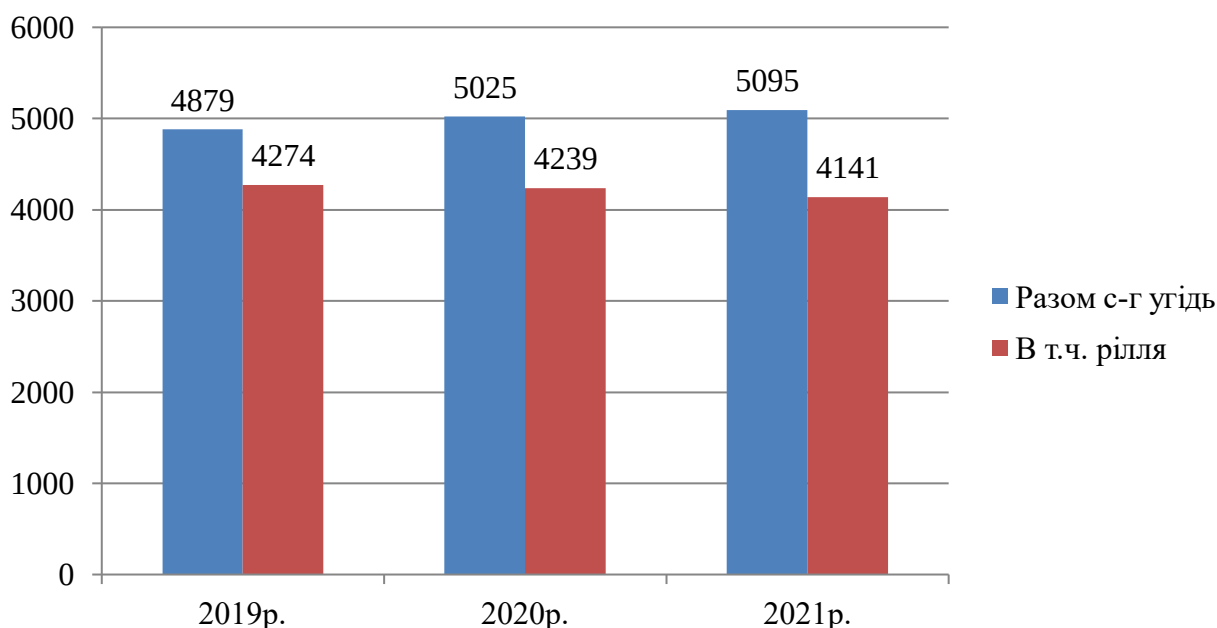


Рисунок 2.4. – Склад та структура землекористування

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Ефективне функціонування сільськогосподарського підприємства і забезпечення високопродуктивною робочою силою, збільшення виробництва валової продукції можуть бути досягнуті лише за рахунок розумного, науково обґрунтованого використання трудових ресурсів і нормального матеріального стимулювання. Тому чисельний склад трудових ресурсів і ефективність використання праці представлені в наступній таблиці 2.4. Аналіз даних показує, що дозволяє зробити висновок, що за аналізований період з 2019 по 2021 роки середньорічна чисельність працівників зменшилася на 8,4%, тобто на 11 осіб. На розвиток такої ситуації вплинуло те, що кількість працюючих у рослинництві збільшилася на 5 осіб, у тваринництві відбулося зменшення на 23,9 % або на 16 осіб. Найчастіше це зменшення було викликано від'їздом працівників у міста, де їхня робота є більш прибутковою, та виходом на пенсію людей пенсійного віку. Такий віковий склад говорить про те, що підприємству необхідно проводити роботу по омолодженню працюючого контингенту та розробці мотиваційних механізмів щодо залучення молодих людей до роботи та підняття престижу праці на даному підприємстві.

Таблиця 2.4. – Динаміка середньорічної чисельності працівників та ефективність використання робочої сили

Показники	Роки			2021 р. у % до 2019 р.
	2019	2020	2021	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	131,0	117,0	120,0	91,6
в т.ч.: - в рослинництві	64,0	60,0	69,0	107,8
- в тваринництві	67,0	57,0	51,0	76,1
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по підприємству, днів	242,0	245,0	241,0	99,6
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	1,0	1,0	1,0	100,0
Виробництво ВП в співставних цінах 2016 року на 1-го працівника, тис грн	245,4	241,8	270,3	110,1

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Кількість відпрацьованих днів одним працівником зменшилося лише на 0,4%. Отже, констатуємо, що використання фонду робочого часу в господарстві протягом 2019-2021 років має в основному беззмінний характер. Позитивним є те, що значення показника валової продукції (в порівняльних цінах) на одного середньорічного показника (тобто продуктивність праці) збільшилося на майже на 10,1%. Коливання в показниках не значні що ставить перед керівництвом нові завдання щодо підвищення ефективності роботи підприємства.

Тому для досягнення такої ефективності керівництву вдалося розробити заходи щодо підвищення мотивації та стимулювання працівників. До них відносяться: створення преміювальних фондів і різноманітних матеріальних заохочень, збільшення кількості днів відпустки, підвищення соціальної захищеності працівників, а саме: покращення медичного обслуговування, культурно-побутового забезпечення, можливість організованого відпочинку в санаторії.

Забезпеченість підприємства основними засобами виробництва визначається рівнем фондозабезпеченості та фондоозброєності праці. Перший розраховується як відношення витрат основних засобів виробництва на сто гектарів сільськогосподарських угідь. Другий розраховується як відношення вартості основних засобів виробництва до чисельності працюючих на підприємстві. Тому підвищення рівня фінансової безпеки та фінансових ресурсів є позитивним фактором.

Фондовіддача є узагальнюючим показником використання основних засобів виробництва. Він показує, скільки валової продукції на одну гривню вироблено основними засобами виробництва за порівняльною ціною та наскільки ефективно використовуються будівлі, споруди, передавальне обладнання, силові та робочі машини тощо.

Фондомісткість є оберненою рентабельністю капіталу. Цей показник дає змогу визначити вартість основних засобів на одну гривню виробленої продукції та характеризує забезпеченість підприємства основними засобами. За нормальних умов прибутковість фонду має зрости, а потужність фонду - зменшитися. Проаналізуємо окреслені категорії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. – Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн	17369,0	24863,0	30369,0	174,8
Виробництво ВП в співставних цінах 2016 р.	32144,0	28289,0	32440,0	100,9
Фондозабезпеченість, тис. грн	356,0	494,8	596,1	167,4
Фондоозброєність, тис. грн	132,6	212,5	253,1	190,9
Фондовіддача, грн	1,9	1,1	1,1	57,9
Фондоємність, грн	0,5	0,9	0,9	180,0

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Дані таблиці свідчать, що фондоозброєність зросла на 90,9 % а фондозабезпеченість на 67,4 відсотка, що є наслідком подорожчання основних

засобів, зменшення їх кількості зміни в посівній площі та кількості працівників. Показники інтенсивності використання основних засобів виробництва представляють не надто хорошу статистику, оскільки за 2019-2021 роки фондоємність зросла на 80,0%, а фондovіддача знизилася на 62,1%. На нашу думку, причиною такого явища є досить значне зростання вартості основних засобів виробництва і менший приріст валової вартості продукції в порівнянних цінах.

На даний час з метою аналізу організаційно-економічних характеристик підприємства необхідно посилатися на дані, які можуть охарактеризувати загальний економічний стан підприємства. Таке дослідження необхідно проводити насамперед для того, щоб з'ясувати, наскільки загальноекономічна криза в сільському господарстві вплинула на основні економічні показники досліджуваної економіки. Потім на основі отриманих даних зробити відповідні висновки та надати кваліфіковану консультацію керівництву. Ця інформація міститься в 2.5. можна знайти в таблиці.

Виходячи з показників таблиці можна зробити висновок, що у 2021 році виробництво валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь зросло на 56,6% порівняно з 2019 роком за рахунок збільшення обсягу валової продукції на 11505тис. гривень, що є результатом ефективного використання підприємством земельних ресурсів.

Негативним є те, що обсяг валового виробництва основних засобів виробництва на 100 грн у аналізованому періоді зменшується на 28,8% за рахунок зростання вартості основних засобів виробництва.

Товарна продукція господарства як в абсолютній величині, так і в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь та середньорічного працівника також характеризується позитивною динамікою розвитку, тобто ці показники збільшуються відповідно на 215,9% та 219,3%. та на 286,9 %. Однак слід зазначити, що собівартість товарів не відображає темпів інфляції, а тому демонструє лише номінальне зростання.

Чистий прибуток демонструє неоднозначну динаміку абсолютно по всіх статтях, оскільки в 2019-2020 роках спостерігалось його постійне зростання, особливо в 2020 році компанія досягла рекордного прибутку в 31 534 тис. злотих. грн., що значно збільшило інші супутні показники. Однак у наступному 2021 році прибуток зменшився і в абсолютному виразі склав 24 483 тис. злотих. грн., що в базовому 2018 році ще перевищило цей показник на 673,6%. Рівень рентабельності в останній рік дослідження становив 41,2%, що означає зростання на 27,68 відсоткових пунктів порівняно з базовим 2019 роком.

Таблиця 2.5. – Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2021р. у % до 2019р.
1.Вироблено ВП в співставних цінах 2016р., всього	32144	28289	32440	296
В т.ч. в розрахунку на:				
- 100 га с-г угідь, тис грн	658,8	563	636,7	-22,1
- 1-го робітника, тис грн	245,4	241,8	270,3	24,9
- 100 грн вартості ОВФ, тис грн	185,1	113,8	106,8	-78,3
- 1 люд.-год прямих затрат праці, грн	0,1	0,1	0,1	0
2. Товарна продукція, всього, тис грн	42448	68771	83891	41443
В т.ч. в розрахунку на:				
-100 га с-г угідь	870	1368,6	1646,5	776,5
-1-го середньорічного робітника	324	587,8	699,1	375,1
3. Валовий прибуток, +(-) всього, тис грн	15014	28752	32830	17816
В т.ч. в розрахунку на:				
-100 га с-г угідь	307,7	572,2	644,4	336,7
-1-го середньорічного робітника	114,6	245,7	273,6	159
4. Чистий прибуток, +(-) всього тис грн	15399	31534	24483	9084
В т.ч. в розрахунку на:				
-100 га с-г угідь	315,6	627,5	480,5	164,9
-1-го середньорічного робітника	117,5	269,5	204	86,5
5. Рівень рентабельності, +(-) %	56,93	84,68	41,21	-15,72

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Підводячи підсумки проведеного дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства найбільшого успіху воно досягло у 2021 році – тоді воно стало достатньо прибутковим. З нашої точки зору, це підсумок ефективної управлінської політики керівництва. Але в той же час на ринку посилюється

конкурентна боротьба між виробниками продукції та постійно з'являються нові компанії з сучасним обладнанням та достатньою кількістю обігових коштів. Розглянута організаційна структура «Бєєве» доводить що на підприємстві ще є шляхи до її оптимізації та покращення.

2.2. Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Бєєве»

Протягом останніх років як по всій Україні, так і в Сумському районі відбувається поступове скорочення сировинної бази сільського господарства, погіршення технічного оновлення та модернізації матеріально-технічної бази, досить відчутна. Мовою ринку, який характеризується нестабільністю макро- і мікроекономічних факторів, одним із основних завдань менеджменту є розвиток і оцінка поточних майбутніх можливостей підприємства, тобто його потенціалу; збалансування можливостей підприємства і потенціалу зовнішнього середовища для виконання намічених завдань і виживання в поточних і майбутніх конкурентних умовах.

На цьому етапі конкурентоспроможність підприємства забезпечується в основному за рахунок збільшення наявних ресурсів, впровадження нових технологій та інноваційних перетворень. Ринкове середовище висуває жорсткі вимоги до підвищення ефективності використання наявних ресурсів і напрямків розвитку та посилення сировинного потенціалу, зниження собівартості продукції та підвищення якості продукції.

Конкурентне управління є найефективнішим механізмом відновлення ринкової рівноваги, що в даний час неможливе без оптимального та комплексного використання ресурсного потенціалу підприємства.

Перше з чого ми хочемо почати це аналіз основного засобу праці в сільському господарстві, а саме землі. Земля оцінюється за допомогою різних коефіцієнтів. Коефіцієнт індексації площ НГО розраховується за минулий період – один рік. За щорічний розрахунок цього коефіцієнта відповідає Національний Держгеокаталізатор щорічно розраховує значення коефіцієнта індексації землі

підприємств на основі індексу споживчих цін минулого року, на який підприємства індексують землі сільськогосподарського призначення, землі населених пунктів та інші землі несільськогосподарського призначення станом на 1 січня. відповідного року (рисунок 2.5).

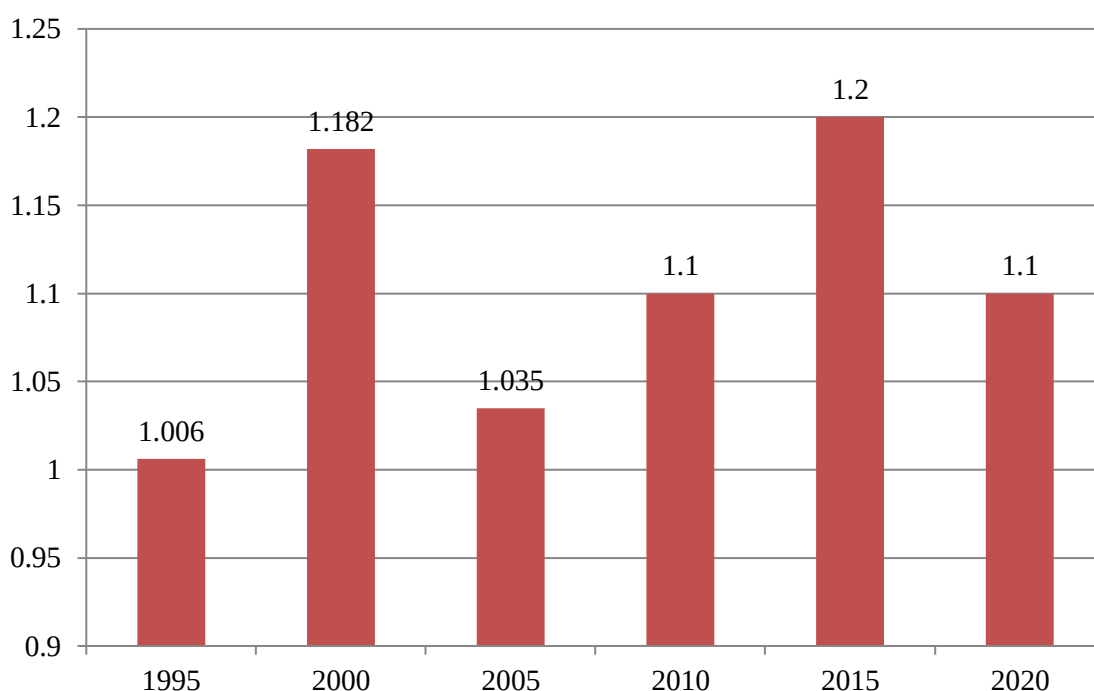


Рисунок 2.5 - Коефіцієнти індексації нормативної грошової оцінки земель
Джерело: сформовано автором

Нормативний коефіцієнт індексації грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення (ріллі, багаторічних насаджень, скошених полів, пасовищ і перелогів) на 2020 рік становить 1,1, для земель несільськогосподарського призначення – 1,06, для земель несільськогосподарського призначення. Динаміку показника коефіцієнта нормативної індексації грошової оцінки земель показує малюнок 2.5.

На рисунку 2.6 наведено грошову оцінку сільськогосподарських угідь Роменського району (1 га). Загальнодержавна (всеукраїнська) нормативна грошова оцінка земель сільськогосподарського призначення це нормативна

грошова оцінка земель сільськогосподарського призначення, яка проводиться одночасно, без виїзду за територію всієї території України. У 2018 році в нашій державі вперше за 23 роки проведено повну в Україні нормативно-грошову оцінку земель сільськогосподарського призначення за межами населених пунктів.

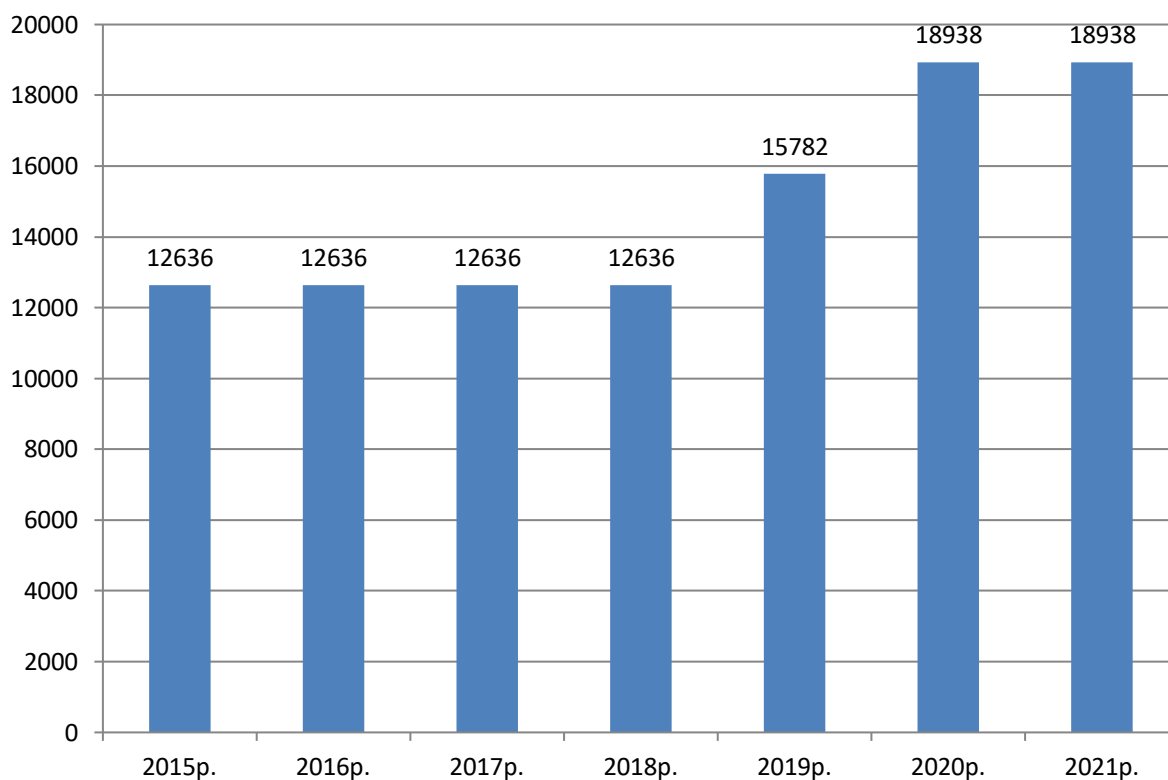


Рис. 2.6 - Грошова оцінка землі сільськогосподарського призначення
Липоводолинського району, грн.

Джерело: сформовано автором

Результати розрахунків, наведені на рисунку, свідчать, що найвища грошова оцінка відібраних нами для детального дослідження земель сільськогосподарського призначення в районі розташування підприємства була у 2020-2021 роках, тобто 18 938 грн. Потім ми обчислюємо грошову вартість сільськогосподарської землі ТОВ «Беєве» в Липоводолинському районі. Для цього необхідно помножити помножити вартість 1 га сільськогосподарських угідь на сільськогосподарську площу підприємства (рис. 2.7).

Виходячи з даних, які ми бачимо на рисунку необхідно зазначити, що найбільша грошова оцінка на досліджуваному підприємстві у 2021 році за рахунок збільшення грошової оцінки 1 га землі в Роменському районі, хоча площа сільськогосподарського підприємства дещо зменшилася за досліджуваний період).

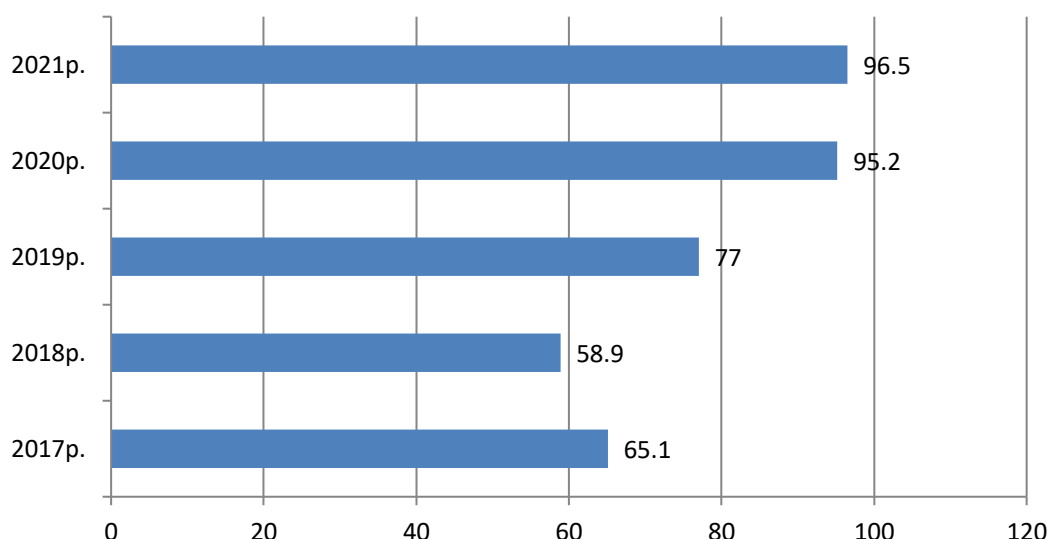


Рисунок 2.7 - Грошова оцінка земельних ресурсів ТОВ «Бесве», млн грн
Джерело: сформовано автором

Потім розраховуємо грошову оцінку трудових ресурсів ТОВ «Бесве» шляхом множення на:

- середньомісячна заробітна плата одного працівника
- кількість місяців у році
- нормальний термін окупності основних засобів (6,67) у
- Кількість працівників

В нижченаведеній таблиці 2.6. наводимо загальну кількість працівників ТОВ «Біве».

Таблиця 2.6. – Динаміка середньорічної кількості працівників в досліджуваному підприємстві, чол.

Показник	Роки	2021р. у % до 2019р.
----------	------	----------------------

	2019р.	2020р.	2021р.	
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих	131	117	120	91,6

Джерело: сформовано автором

Тому найбільша середньорічна кількість зайнятих у сільській місцевості. виробництво в 2019 році. Це можна пояснити тим, що загальна кількість сільськогосподарських підприємств по всій Україні та в Сумській області останніми роками, нажаль, поступово зменшується. В останні роки основною причиною звільнень є скорочення виробництва, закриття підприємства, низька заробітна плата та затримки виплат, а також особиста зацікавленість.

В Таблиці 2.9 наведемо середньомісячну заробітну плату одного працівника в ТОВ «Бесве».

Таблиця 2.9. – Середньомісячна заробітна плата одного працівника в ТОВ «Бесве», грн

Показник	Роки			2021р. у % до 2019р.
	2019р.	2020р.	2021р.	
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	7643	8136	8905	116,5

Джерело: сформовано автором

Отже, дані таблиці свідчать про річне зростання заробітної плати ТОВ «Біве», яка за досліджуваний період зросла на 93,5%, або на 1892 грн.

Далі наведемо грошову оцінку трудових ресурсів ТОВ «Бесве», який розрахований за методикою Б.Й. Пасхавера. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10. – Грошова оцінка трудових ресурсів ТОВ «Бесве», млн грн

Назва підприємства	Роки			2021р. у % до 2019р.
	2019р.	2020р.	2021р.	
ТОВ «Бесве»	65,8	73,8	79,1	137,2

Джерело: сформовано автором

Аналіз таблиці 2.10 показує, що найбільша грошова оцінка трудових ресурсів ТОВ «Беєве» спостерігалася у 2021 році, що зумовлено підвищенням середньомісячної заробітної плати працівника у 2021 році.

Торкаючись матеріально-технічної бази, слід зазначити, що в значній частині господарств Сумської області протягом багатьох років не оновлювалися основні засоби виробництва, що закономірно пов'язано з їх високим зносом та поступовою деградацією, за винятком . , призвело до порушення їх оптимальної структури та погіршення якості. Особливе занепокоєння викликає поступове скорочення кількості технічних засобів, що негативно позначається на графіку сільськогосподарських робіт, а відтак на розмірі та якості вирощуваних зернових культур.

Грошова оцінка матеріально-технічних засобів розраховується як сума основних засобів і оборотних коштів підприємства. Дані про грошову оцінку матеріально-технічних ресурсів ТОВ «Беєве» наведені нижче (табл. 2.11).

Таблиця 2.11. – Динаміка грошової оцінки МТР досліджуваного підприємства, млн грн

Назва підприємства	Роки			2021р. у % до 2019р.
	2019р.	2020р.	2021р.	
ТОВ «Беєве»	65,8	73,8	79,1	120,2

Джерело: сформовано автором

Таким чином розрахунки таблиці свідчать про збільшення грошової оцінки матеріально-технічних ресурсів ТОВ «Беєве», це збільшення відбулося внаслідок збільшення основних та оборотних коштів підприємства. Що стосується нематеріальних активів ТОВ «Біве», то вони, нажаль, є у власності підприємства, але вони не оцінені та не враховані на балансі підприємства.

Така практика стосується не лише компанії, яку ми обрали для поглибленого дослідження, а й багатьох сільськогосподарських підприємств нашої країни.

У процесі свого розвитку ресурсний потенціал підприємства може збільшуватися або зменшуватися. Останнє має місце у випадках, коли власні ресурси підприємства зменшуються внаслідок відтоку працівників, зменшення надходження матеріальних фондів, переходу права власності на основні засоби, що не компенсується їх відновленням, тощо. також можливий внаслідок постійного зниження попиту на продукцію. Тому для розробки стратегії розвитку підприємства необхідно, перш за все, обґрунтувати можливості подальшого розвитку ресурсами: оцінку наявного ресурсного потенціалу, визначення невикористаного ресурсного потенціалу, оптимізацію складу та джерел формування підприємства. ресурси. їх формування; оцінка ризику додаткових джерел.

Отже, розрахуємо величину загального ресурсного потенціалу ТОВ «Біве» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Структура сукупного ресурсного потенціалу ТОВ «Біве» Роменського району, млн грн.

Ресурси	Роки						2021р. у % до 2019р.
	2019	%	2020	%	2021	%	
Грошова оцінка с-г угідь	77	62,8	95,2	62,8	96,5	57,6	125,3
Грошова оцінка трудових ресурсів	26	21,2	29,4	19,4	37,6	22,5	144,6
Середньорічна вартість МТР	19,7	16	26,9	17,8	33,4	19,9	169,5
Сукупний ресурсний потенціал	122,7	100	151,5	100	167,5	100	136,5

Джерело: сформовано автором

Таким чином, можна зробити висновок, що загальний сировинний потенціал ТОВ «Біве» за досліджуваний період 2019-2021 років зріс на 36,5%. Але хочу звернути увагу на те, що успішна і прибуткова робота будь-якої компанії залежить не тільки від наявного потенціалу, але й від ефективного, цілеспрямованого менеджменту та компетентності співробітників. Тому для

більш повного аналізу діяльності підприємства ТОВ «Бєєве» доцільно проаналізувати поточний стан планування та побудови стратегій конкурентоспроможності підприємства в цілому.

2.3 Аналіз стану планування, стратегії та конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ «Бєєве» Сумської області

В умовах ринкової економіки планування набуває дорадчого характеру. Це означає, що виробники сільськогосподарської та іншої комплексної агропромислової продукції мають право обирати найбільш ефективні напрями, методи та показники ефективності своєї діяльності залежно від існуючого господарського механізму та кон'юнктури ринку. При цьому можуть бути введені деякі обмеження, але вони стосуються відносин з державою, субсидій і податків, а також екологічних параметрів. У деяких випадках при торгівлі за кордоном використовуються квоти та дозволи. ТОВ «Бєєве», що знаходиться в Сумській області, спеціалізується на вирощуванні зернових культур і реалізації продукції на місцевих ринках і переробних підприємствах. Компанія щороку готує плани. У бізнесі велика увага приділяється коротко- та середньостроковому плануванню, і мало уваги приділяється довгостроковому. Засновник та директор ТОВ «Бєєве» Сумської області індивідуально вирішує питання бізнес-планування на основі всебічного вивчення головним агрономом та доцільності вирощування рослини. Однак у ТОВ немає стратегічного планування, хоча ви можете відчувати потребу, оскільки для компанії є можливості у зовнішньому середовищі, які надають додаткові можливості для зростання. До слабких сторін компанії відносяться відсутність маркетингових досліджень і слабка програма просування продукту, тобто стратегічний план задає напрямок організації і дозволяє краще зрозуміти структуру маркетингових досліджень, процеси дослідження споживачів, дизайн продукту, просування і продажі. . та планування цін.

Для повного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Бєєве» Сумської області необхідно вивчити функціональні зони:

1. Фінансовий - використання і рух фінансових ресурсів на підприємстві, забезпечення прибутковості. Підприємство фінансується його засновником та його внеском у статутний капітал. Надалі проект фінансувався з прибутку, який порівняно з 2019-2021 роками збільшився на 34134 тис. злотих. гривні. Причиною незначного зростання стали подорожчання та інфляційні процеси, а також знецінення долара в 2019 році. Виходячи з наданих даних, можна зробити висновок, що фінансове планування працює добре. Оскільки підприємство є прибутковим, його рентабельність становить 165,2%, що свідчить про тенденцію до зростання. Тому фінансова функціональна сфера має позитивні риси.

2. Виробництво - включає надані послуги, дослідження та розробку нових програм. До продукції ТОВ «Бєєве» Сумської області є питання, тому що підприємство має достатню кількість, які є найбільш прибутковими та рентабельними, а саме: пшениця, ячмінь, соняшник та кукурудза на зерно. Це дозволило компанії збільшити продажі. Наразі компанія не розробляє нові програми та технологічні карти для вирощування нових видів рослин.

3. Кадрова – включає процеси: взаємодії керівників і працівників, відбору та працевлаштування, навчання, просування по службі, оцінки результатів праці, стимулювання праці. Директор підприємства також здійснює управління кадровими питаннями підприємства. Який одночасно займається пошуком працівників та організацією співбесід, а також приймає рішення щодо працевлаштування працівників. На підприємстві всі працівники є основними, але їх кількість може змінитися в залежності від сезонності та їх кількість збільшується на 20-25 осіб. Наймаються сезонні працівники з прилеглої до ділянок підприємства території. Це також є негативним явищем, оскільки підбір кадрів не здійснюють спеціалісти з підбору персоналу, а часто наймаються кадри невідповідної кваліфікації.

4. Маркетинг – на підприємстві не має відділу маркетингу тому оцінює роботу, аналізує програму просування послуг компанії директор. Відділ маркетингу на підприємстві не створювався з моменту заснування. Таким чином ніхто на підприємстві не проводив маркетингових досліджень ринкових переваг ТОВ «Бєєве» Сумської області, позиції конкурентів, купівельної спроможності населення та підприємств. Не впроваджувалися також рекламні та інші заходи стимулювання збуту. Підприємство не має власного бренду чи інших унікальних особливостей, властивих лише їй. Таким чином, проаналізувавши внутрішнє середовище ТОВ «Бєєве» Сумської області, ми бачимо, що підприємство має незадовільні характеристики майже за всіма пунктами, крім фінансової сфери.

Крім того, для планування ТОВ «Бєєве» Сумської області необхідно провести аналіз зовнішнього середовища. Клієнти. Спочатку підприємство співпрацювало як з фізичними, так і з юридичними особами. Однак через ситуацію в 2019 році компанія відмовилася від співпраці з приватними особами, і тепер вся продукція поставляється тільки юридичним особам для подальшої переробки. Коли підприємство починала свою діяльність, її метою було не тільки співпраця з юридичними чи фізичними особами. Аналізуючи дані за 2019 рік, коли компанія співпрацювала з юридичними та фізичними особами, її прибуток зменшився, однак перегрупування лише на юридичних осіб принесло компанії збільшення прибутку до 2021 року, що свідчить про ефективність цього рішення. Іншими словами, можна сказати, що компанія намагається пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі, але система планування не є досконалою, оскільки вона не змогла передбачити падіння прибутку в результаті співпраці з приватними особами. Якщо говорити про політичні та юридичні чинники, то і підтримувати бізнес, і залишати його наодинці з проблемами. Серед плюсів – те, що агрофірма не сплачує податок на прибуток, а мінусом – компанія не може розраховувати на державну фінансову підтримку, оскільки її внесок у ВВП незначний. В межах села, де безпосередньо розташовані землі ТОВ «Бєєве» Сумської області, конкурента немає, але підприємство займається вирощуванням

найпоширеніших в Україні сільськогосподарських культур пшениці та соняшнику. Основні конкуренти підприємства наведені на рисунку 2.8. При визначенні конкурентного середовища необхідно враховувати частки ринку конкурента, принцип порівнянності: товари повинні мати схожу номенклатуру; географічне розташування в одному регіоні для всіх конкурентів; фіксований час розрахунків для всіх конкурентів. На рисунку ми бачимо, що нами виділено сім підприємств розташованих в одному географічному кластері та які мають схожу товарну групу. Аналіз конкуренції не проводився через відсутність на підприємстві маркетингової служби, що є негативним явищем. Партнерами ТОВ «Бєєве» Сумської області є підприємства переробної промисловості, але вони не прагнуть і не розширюють свої відносини. Це теж мінус в системі планування ТОВ «Бєєве» Сумської області. Стратегічних партнерів потрібно знайти поблизу, об'єднавшись у фермерські асоціації або найнявши більші компанії, і ми можемо запропонувати їм свої склади для зберігання продукції.

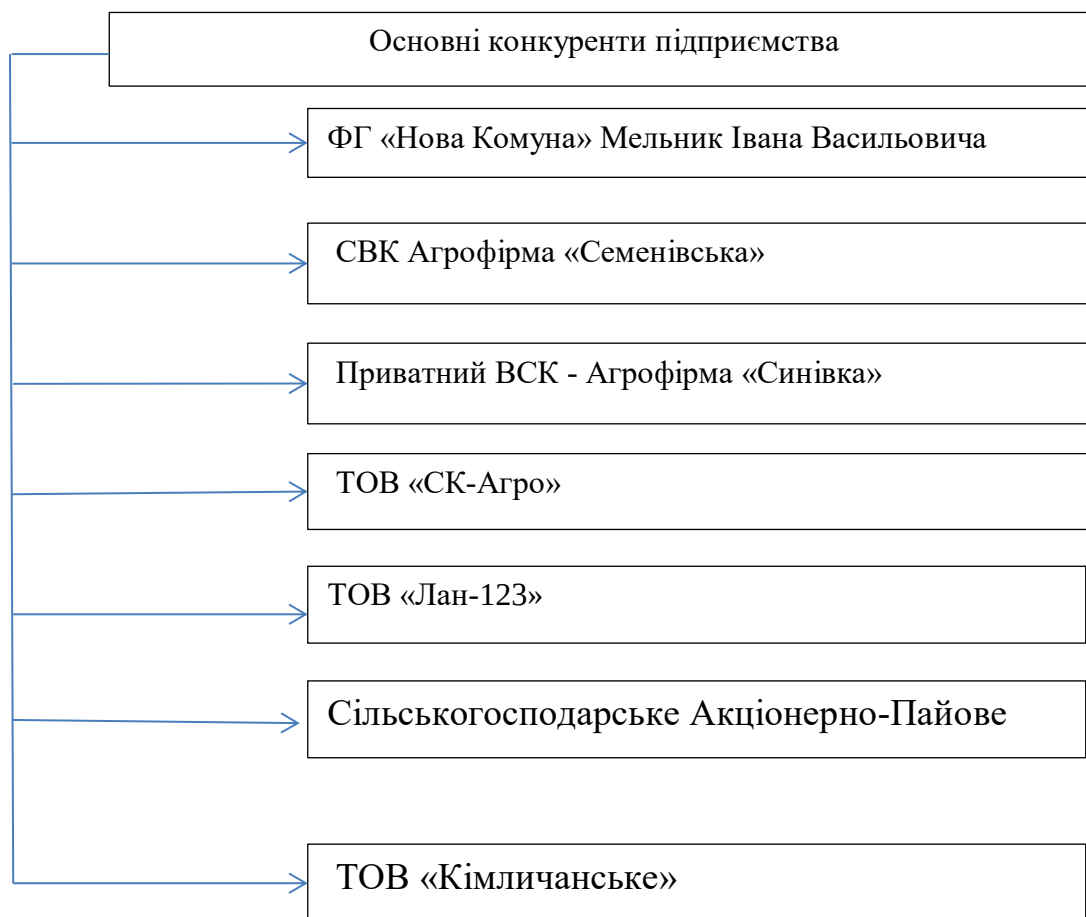


Рисунок 2.8 - Основні конкуренти підприємства

Джерело: сформовано автором

Також варто зазначити, що компанія не враховує соціально-культурну складову та не спрямовує частину прибутку на розвиток інфраструктури прилеглих територій. Таким чином, проаналізувавши зовнішні та внутрішні чинники, що лежать в основі проектування на ТОВ «Бєєве» Сумської області, можна дійти висновку, що підприємство не має довгострокового стратегічного плану розвитку, а також маркетингу. обслуговування, тому процес продажу товарів і логістика може бути слабким місцем у бізнесі. Найбільш оптимальним рішенням є створення відділу планування, який займається стратегічним плануванням компанії. Крім того, крім визначення майбутнього фінансового стану підприємства, варто також звернутися до економічної діагностики, метою якої є надання не тільки великої інформації про об'єкт у вигляді економічних

показників, а й абсолютно конкретних. Мета – удосконалення процесу управління компанією в нестабільному, динамічному середовищі, яке потребує постійної модифікації процесу управління для досягнення загальної стратегічної мети. Це цілком можливо в рамках аналізу, тому що економічний аналіз має свої цілі та завдання і, перш за все, полягає в отриманні певної кількості ключових параметрів, які дозволяють його об'єктивно і точно визначити. картина стану компанії. Статистична методологія - це сукупність прийомів, принципів і методів дослідження. Специфіка статистичних методів полягає в їх складності, яка зумовлена, з одного боку, різноманітністю форм статистичних закономірностей, а з іншого - складністю самого процесу статистичного дослідження. Специфіка методів пояснюється змістом роботи, що проводиться при дослідженні тих чи інших соціально-економічних явищ. Природа останніх досить складна і непередбачувана, тому їх необхідно розглядати в контексті та взаємозалежності. З цією метою теорія статистики розробила широкий спектр методичних і методичних засобів, що дозволяють кількісно вимірювати досліджувані зв'язки (особливо причинно-наслідкові зв'язки). Одним із статистичних методів є аналіз трендів для екстраполяції даних. Екстраполяція і тенденції дозволяють передбачити зростання або зменшення прибутку на наступний період. Це буде основою для подальших економічних розрахунків у ТОВ «Бєєве» Сумської області у сфері впровадження нових технологій (рисунок 2.9).

Оскільки рівні індикаторів динамічного ряду є нестабільними та характеризуються різкими коливаннями, корекцію доцільно проводити за рівнянням параболічного тренду. При цьому коефіцієнт апроксимації $R^2 = 0,31$ вказує на нижче середньої точності отриманого рівняння та середню достовірність отриманого тренду. Виходячи з отриманого рівняння параболічного тренду $Y = 4542x + 10179$, можна зробити висновок, що прибуток зростає на 4542 тис. грн., але з уповільненням на 101179 тис. грн. Це означає, що можна стверджувати, що компанія має перспективи зростання прибутку в майбутньому, таким чином. грн. ці кошти можна витратити на розширення виробництва чи впровадження нових

технологій. Також доцільно використовувати кореляційно-регресійний аналіз для визначення залежності вартості основних засобів від виручки від реалізації.

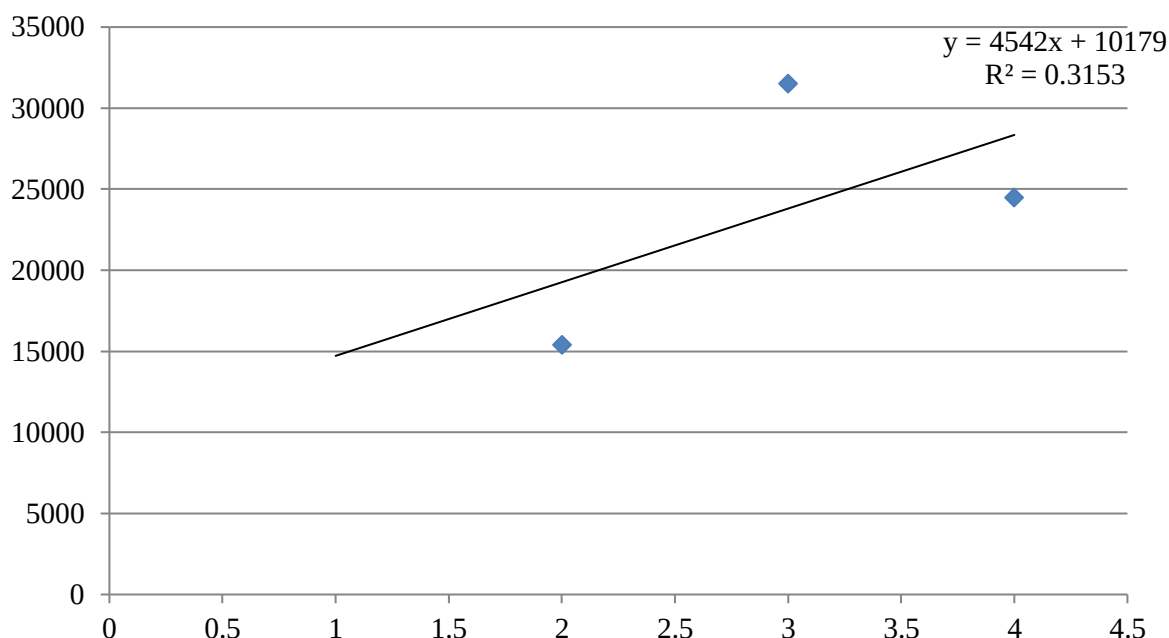


Рисунок 2.8 – Трендовий аналіз чистого прибутку ТОВ «Бєєве» Сумської області, тис. грн, 2019- 2021 рр.

Джерело: побудовано автором

Наступне зробимо кореляційний аналіз який визначає, наскільки зміна стану основних фондів впливає на зміну виручки від реалізації (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу

Роки	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	Чистий прибуток, тис. грн.
2019	17369,0	15399
2020	24863,0	31534
2021	30369,0	24483

Джерело: сформовано автором

Результати кореляційного аналізу наведені на рисунку 2.9. Розрахунки свідчать, що існує пряма залежність між середньорічною вартістю основних фондів тис. грн. та чистий дохід тис. грн.

Таблиця 2.14 – Результати кореляційного аналізу, проведеного за допомогою Excel пакет «Аналіз даних»

	Y	X
Y	1	
X	0,632114	1

Джерело: розраховано автором

На основі даних отримуємо рівняння лінійної регресії: $Y = 4842,5 + 0,7835x$. Це означає, що існує прямий зв'язок між ознакою фактора – середньорічною вартістю основних засобів і ефективною – чистим прибутком, тобто коли вартість основних засобів збільшується на 1000 грн., прибуток збільшується на 0,7835 тис. гривні. Коефіцієнт кореляції дорівнює 0,63 – це свідчить про середній зв'язок між вартістю коштів і прибутком. Індекс детермінації показує, що дохід на 45% залежить від вартості основних засобів. Фактичне значення критерію Стюдента = 6 свідчить про середню вірогідність отримання коефіцієнта кореляції та високу достовірність отриманого рівняння. Похибка апроксимації знаходиться в діапазоні 10-12%, що вказує на правильно підібране рівняння регресії для необроблених даних. Отже, якщо ми отримали такий тісний зв'язок, це означає, що підприємству потрібно ефективніше використовувати свої основні засоби, тому що це напряду впливає на дохід (рисунок 2.9).

Це можливо завдяки: більш ефективному використанню виробничих площ шляхом встановлення додаткового обладнання на відкритих майданчиках; усунення зайвого та неефективного обладнання. Тому більш ефективне використання основних фондів виражається в більш швидкому зростанні продуктивності праці порівняно зі збільшенням фондоозброєності та підвищення рівня ресурсовіддачі. А щодо персоналу, то можна відправити на підвищення кваліфікації чи що. На підставі проведеного статистичного аналізу можна зробити висновок, що компанія має всі шанси розширити та модернізувати своє виробництво та вийти на новий ринок, завдяки тому, що в майбутньому вона буде

прибутковою відповідно до тенденції. аналіз. Також спостерігався тісний зв'язок між доходами та вартістю матеріальних необоротних активів.

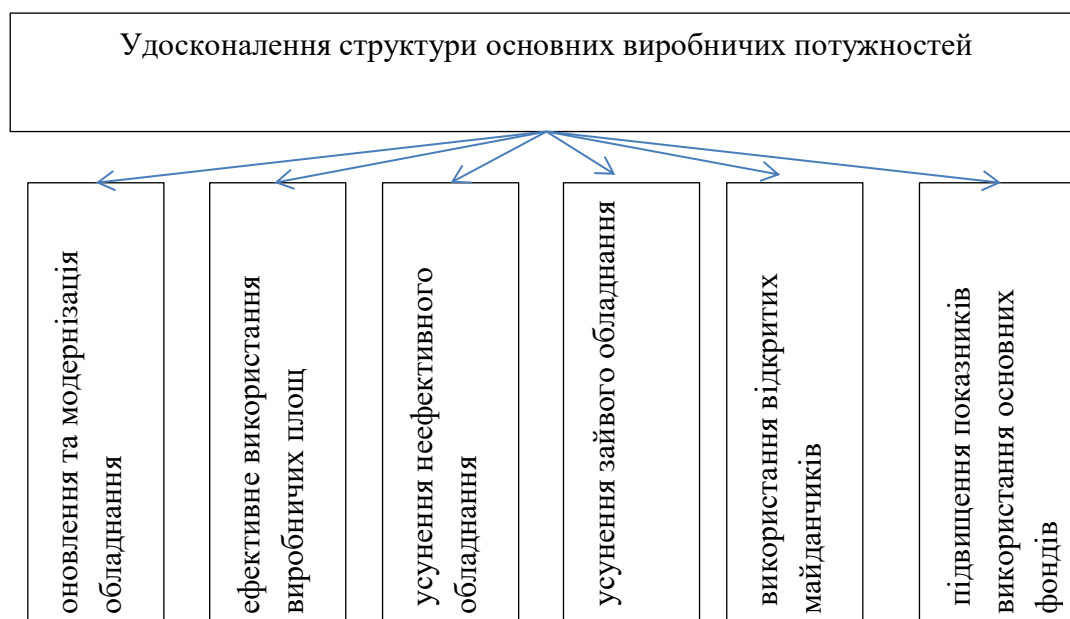


Рисунок 2.9 - Удосконалення структури основних виробничих потужностей
Джерело: сформовано автором

Недоліки виявилися і в плануванні діяльності підприємства, оскільки мало уваги приділяється стратегічним планам, а короткострокові плани не завжди підкріплені реальними даними, особливо ті плани, які приймаються за відсутності відділу маркетингу. Підводячи підсумки, можна також сказати, що компанії вдалося зберегти прибуток у 2019-2021 роках, незважаючи на те, що виробництво основних фондів та оборотних коштів зростало непропорційно зростанню доходів.

Ринок сільськогосподарської продукції характеризується високою конкуренцією. У Сумській області близько 200 середніх і великих виробників сільськогосподарської продукції. Конкуренти є основним фактором, що впливає на рівень конкурентоспроможності в зовнішньому середовищі. Недооцінка конкурентів і переоцінка ринків призводить навіть найбільші компанії до значних збитків і криз. Проаналізуємо рівень конкурентних сил», яка професійно

реалізована на основі моделі «п'яти сил» М. Портера (табл. 2.15). Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища використовувалася 3-бальна шкала: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – середній вплив, 3 бали – сильний вплив.

Таблиця 2.15 - Експертна оцінка конкурентного середовища

Конку- рентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єра.	- значна економія на масштабах збуту	x		
		- високий рівень фінансових інвестицій		x	
		- консерватизм існуючої системи постачання	x		
		- низький ступінь диференціації продукції	x		
		- необхідність залучення постійних покупців			x
	1.2. Реакція наявних конкурент ів.	- відсутність активної маркетингової політики	x		
		- низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства		x	
- слабе використання методів ведення конкурентної боротьби			x		
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)			1,63		
2. Поява продуктів та послуг-замінників	2.1. Вплив продуктів та послуг- замінників в.	- перевагу отримує продукт з нижчою ціною		x	
		- тенденція до реалізації дешевших та менш якісних продуктів та послуг			x
		- відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		x	
	2.2. Протизаконна імітація наявних продуктів та послуг.	- поява великої кількості продуктів та послуг-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих товарів, марок, товарних знаків фірмами Туреччини, Китаю тощо			x
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)			2,5		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктуру підприємств. підприємств.	- високий ступінь організації споживачів		x	
		- великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів		x	
		- високий ступінь стандартизації продукції	x		
		- висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства	x		
	3.2. Торговельна сила споживачів	- зростання рівня інформованості покупців про товари	x		
		- висока цінова еластичність товару			x
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)			1,70		
4. Конк урентн а сила постача івна конкурентну	4.1. Вплив постачальник івна конкурентну	- необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	x		
		- тенденція доскорочення тривалості господарських зв'язків		x	

	позицію підприємства	- низька вартість переходу до іншого постачальника	x		
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу.	- відсутність власних оборотних коштів	x		
		- нестача складських приміщень	x		

Продовження таблиці 2.15

Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост)			1,2		
5. Конкуренція між наявними на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції.	- узагальнений показник інтенсивності конкуренції		x	
		- наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів			x
		- сильними конкурентами є невеликі ринки		x	
		- незначний приріст попиту на товар підприємства			x
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств.	- вдале місце розташування фірми	x		
		- відсутність дослідження конкурентів		x	
		- досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг		x	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між наявними фірмами (Ік)			2,14		

Джерело: сформовано автором

Створюємо матрицю профілю ринкової конкуренції сільськогосподарської продукції із зазначенням вагового коефіцієнта для кожного фактора та оцінки кожного конкурента методом експертної оцінки (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Матриця конкурентного профілю продукції

Ключові фактори успіху	Ваговий коефіцієнт	ПП «Бєсво»		СВК Агрофірма «Семенівська»		ТОВ «СК-Агро»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Якість продукції	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1,0
Вартість продукції	0,35	5	1,75	3	1,05	4	1,4
Доля ринку	0,23	3	0,69	2	0,46	2	0,46
Рівень розробленості асортименту	0,17	3	0,51	5	0,85	2	0,34
Загальна оцінка	1	16	4,2	15	3,61	12	3,2

Джерело: розроблено автором

Наведені в таблиці матеріали свідчать, що досліджуване підприємство займає хороші конкурентні позиції серед аналогічних підприємств повіту. Високий рівень конкурентоспроможності визначається високою якістю продукції за помірними цінами.

Дослідження ринку сільськогосподарської продукції дало змогу сформулювати основні чинники конкурентоспроможності продукції підприємств-виробників сільськогосподарської продукції.

Внутрішні фактори:

- сировинна база підприємства (наявність посівного та кормового матеріалу обмеженої якості; вид сировини, ціна та віддаленість від постачальників сировини); основні показники діяльності підприємства (балансовий результат; показники валової продукції в натуральному та вартісному вираженні; чистий капітал; коефіцієнти ліквідності); виробничий потенціал підприємства (забезпеченість і стан основних засобів; наявність на підприємстві переробного виробництва; ступінь корисності основних засобів; структура і вартість основних і оборотних засобів; ступінь оновлення підприємства; ресурси, кадровий потенціал підприємства).
- підприємство (вік, освіта, стаж працівників, чисельність працівників);
- маркетинговий потенціал підприємства (позиція на ринку; інформаційно-методичне забезпечення маркетингових досліджень; можливості збуту для розширення географічних меж ринку; наявність маркетингових комунікацій; якість продукції)
- інвестиційний потенціал підприємства (залучення зовнішніх інвестицій, оптимізація внутрішніх джерел фінансування);
- інноваційний потенціал (кількість працівників з науковою кваліфікацією в компанії; розвиток, технологічні інновації);
- територіально-географічне розташування підприємства (доступ до транспортних мереж).

Зовнішні фактори:

- правове регулювання функціонування економіки країни (правова державна система управління виробництвом і реалізацією сільськогосподарської продукції (державне регулювання цін); ліцензування; патентування; сертифікація; державна підтримка вітчизняних сільськогосподарських підприємств);
- інфраструктура ринку сільськогосподарської продукції (надання послуг зв'язку та транспорту; кількість кредитних та страхових установ; наявність великої кількості дистриб'юторів; наявність послуг з обслуговування основних фондів);
- кон'юнктура попиту внутрішнього та зовнішнього ринку (рівень галузевої конкуренції, тип та місткість окремих ринків збуту, бар'єри на внутрішньому та зовнішньому ринку, середнє споживання сільськогосподарської продукції на душу населення, частка сільськогосподарської продукції в структурі споживчих витрат на закупівлі продуктів харчування, про наявність та роботу роздрібної торгівлі)
- трудові ресурси (середньооблікова чисельність зайнятих в аграрному секторі; частка працівників галузі в загальній чисельності зайнятих у промисловості країни; кількість спеціалістів, які закінчили вищі та середні навчальні заклади відповідного профілю).

Результати дослідження дозволили висунути гіпотезу про те, що фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства, описуються та вимірюються статистичними (кількісними) та експертними (якісними) показниками.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БЕЄВО» В УМОВАХ РИЗИКУ

3.1 Шляхи вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Беєво»

Шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Беєве» за результатами дослідження можна визначити, зосередившись на можливостях і сильних сторонах компанії на основі SWOT-аналізу.

Відповідно визначено основні стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Беєве» на найближчу перспективу.

Застосування системи управління конкурентоспроможністю забезпечує стале функціонування підприємства попри всі економічні, політичні, соціальні та інші зміни зовнішнього середовища. Саме управління конкурентоспроможністю підприємства є своєрідною багатофункціональною системою, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, серед яких виділяють блоки контролю рівня та систему забезпечення конкурентоспроможності (рис. 3.1).

Отже, для обґрунтування вибору корпоративної стратегії необхідно вжити відповідних заходів відповідно до матриці загальних конкурентних стратегій з урахуванням конкурентних переваг, створених компанією (особливо переваги у витратах, диференціації тощо).

У системі управління конкурентоспроможністю синергетичний ефект виникає внаслідок: радикальної перебудови організаційно-економічної структури управління, створення центрів прибутку виробництва та прийняття відповідальності за результат діяльності; впровадження внутрішнього корпоративного управління підприємницького типу; забезпечення комплексного

підходу до реорганізації системи та внутрішньої структури управління підприємства тощо.

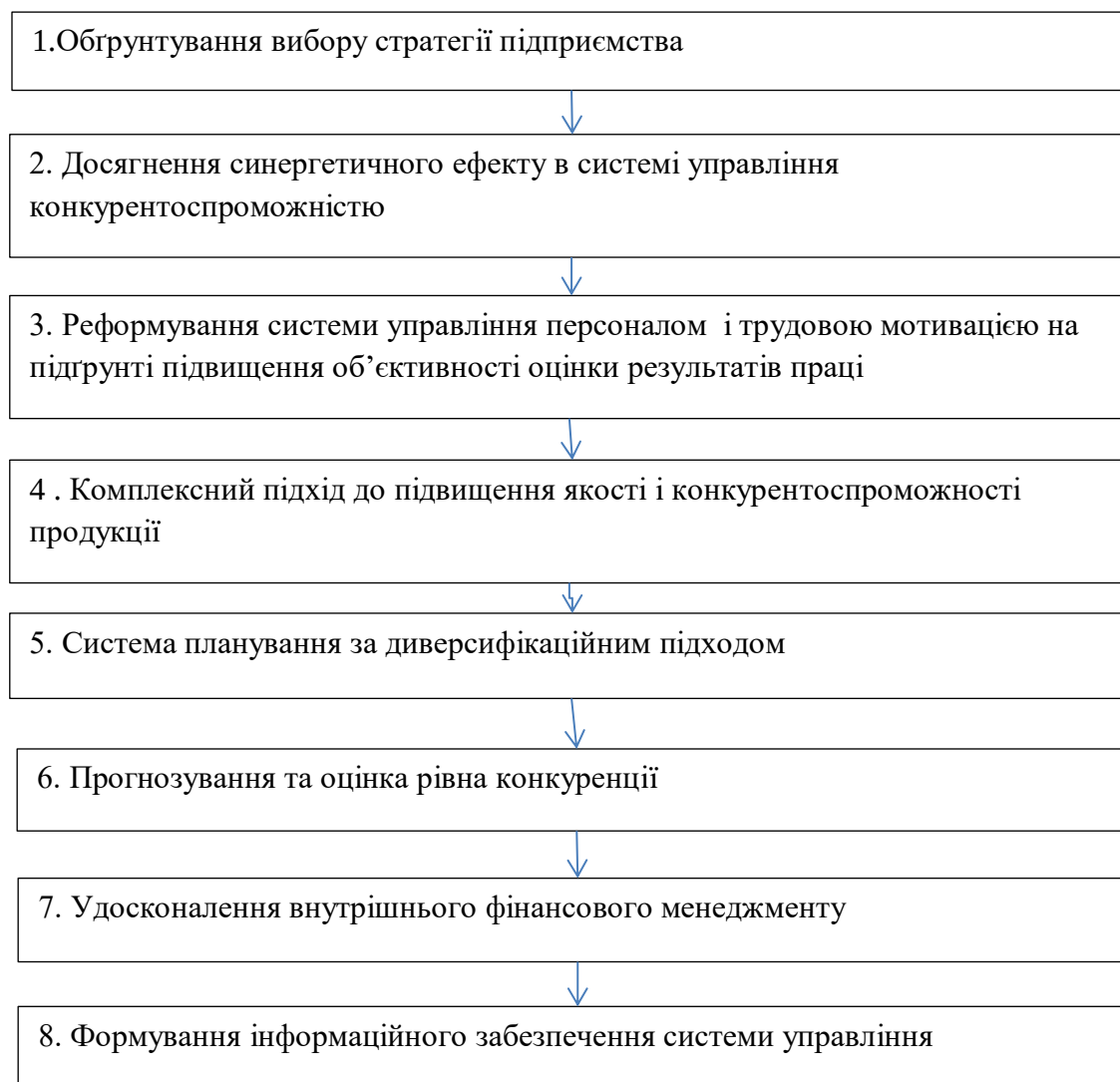


Рисунок 3.1 – Етапність управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бкве»

Джерело: сформовано автором

Зменшення штату управління та системи мотивації працівників базується на підвищенні об'єктивності оцінки результатів праці; створення умов для творчої праці; удосконалення механізму мотивації та відповідальності, що забезпечує конкурентоспроможність; трансформація

системи підготовки та перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного управління.

Підтримувати конкурентоспроможність аграрної компанії складно. Тому недооцінка будь-якої техніки може призвести до провалу компанії на ринку, адже кінцева мета кожного заходу всередині компанії – перемога в конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність аграрної компанії вже формується на макрорівні через злагоджену взаємодію з державою та державними інституціями. Завдяки цьому підприємство працює з максимальною ефективністю та створює умови для позитивної економічної динаміки та соціальної стабільності. Залежно від специфіки функціонування підприємства існує певна особливість системи управління конкурентоспроможністю підприємства, а саме участь однієї особи як ланки управління та ланки управління.

Основні характеристики організаційно-економічних та технічних систем наступні (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Основні характеристики управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бєєве»

Джерело: сформовано автором

Характеристики адаптивного підходу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства пов'язані з розробкою та реалізацією діючим підприємством та його мережевими структурами найбільш ефективних та оперативних стратегій прояву впливу на навколишнє середовище. Адаптивні дії в системі управління включають: оптимізацію рівня ризику прийняття рішень і маневрування ресурсами; використання економіко-математичних методів і діагностичних моделей, що підвищують ефективність прийняття управлінських рішень; забезпечення високої маневреності та гнучкості цілей і стратегій розвитку компанії завдяки пасивним і активним процесам адаптації тощо. Активні процеси адаптації підприємства безпосередньо пов'язані з адаптивним механізмом управління, а ефект очікування – з процесами пасивної адаптації.

Ефективне управління конкурентоспроможністю полягає у створенні ефективних рішень і їх орієнтації на створення конкурентних переваг. Система

управління конкурентоспроможністю дозволяє свідомо впливати на конкурентоспроможність ТОВ «Бєєве».

Конкурентоспроможність підприємства - це команда індивідуальних конкурентних переваг, які визначають ключові фактори успіху та забезпечують надійну та стабільну роботу. До таких конкурентних переваг належать:

- а) розширення та розвиток культур, які користуються підвищеним попитом;
- б) використання нових технологій виробництва;
- в) здійснення заходів, що підвищують лояльність клієнтів;
- г) участь у сільськогосподарських виставках.

Серед заходів підвищення конкурентоспроможності «досліджуваного підприємства:

Перше – це розширення та розвиток асортименту пропонованих зернових та технічних культур, що є необхідним для досягнення головної мети діяльності кожного підприємства – задоволення потреб споживачів та отримання максимального прибутку.

Другий та третій напрямки – використання нових технологій або інтеграція з іншими компаніями, які також працюють у сільському господарстві, що дає потенційним споживачам більш лояльне ставлення до вибору постачальника.

Четвертий шлях підвищення конкурентоспроможності – участь у сільськогосподарських виставках

Участь у виставці дає можливість:

- а) знайти нових потенційних партнерів;
- б) підвищення лояльності клієнтів;
- в) виведення на ринок нових видів продукції;
- г) представлення та маркетинг цілого спектру продуктів і послуг;
- д) прискорення процесу продажу;
- є) викликає інтерес у ЗМІ.

Сьогодні сільськогосподарські виставки мають особливий статус через поточну економічну ситуацію. Вони дають чітку картину того, які компанії

залишилися «вгорі», а які пішли з ринку, які ніші спорожніли, і як планувати свою тактику і стратегію в новій реальності.

Участь у таких заходах дозволяє заявити про успішну компанію; дізнатися більше про клієнтів, їхні очікування, поспілкуватися з ними безпосередньо; стежити за тенденціями ринку, спостерігати за розробкою нових інноваційних продуктів; отримати відгук про аграрну компанію та продукцію.

Доведено та статистично підтверджено, що:

а) витрати на укладення договору на виставці в середньому на 40% нижчі, ніж без участі у виставці;

б) 90% представників компаній, відповідальних за прийняття рішень, назвали дисплей найкращим джерелом інформації під час покупок;

в) представлення продукції на виставці в 6 разів більше впливає на збут, ніж інші методи просування;

г) візуальний ефект демонстраційного зразка може тривати до 14 тижнів.

Таким чином, основним критерієм підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на ринку є ефективність маркетингової діяльності, наявність оновлення матеріально-технічної бази, умов для реалізації інвестиційного проекту тощо.

Останнім завданням ефективності управління конкурентоспроможністю є вибір альтернативного варіанту, на основі якого керівництво розробляє детальний бізнес-план реалізації стратегії.

Для підвищення конкурентоспроможності аграрної компанії та її продукції вкрай важливо, щоб менеджери застосовували новітні підходи до управління. Використовуючи адаптивні механізми у маркетинговій функціональній підсистемі управління бізнес-одиницею, можна підвищити конкурентоспроможність підприємства. Це вимагає організаційної трансформації структури підприємства, коригування завдань, які стоять перед маркетинговими службами підприємства та розширення можливостей обробки більшого спектру інформаційних даних, що позитивно впливає на розвиток

конкурентоспроможності. вигоди зараз і в майбутньому. Тільки використання адаптивних механізмів в управлінні та розвитку маркетингової діяльності дозволяє досягти стратегічної мети підвищення конкурентоспроможності підприємства. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства потребує суттєвих організаційних змін у маркетинговій діяльності, а також запровадження механізмів зв'язку маркетингових служб з іншими елементами управління підприємством.

3.2 Шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю за рахунок маркетингової діяльності ТОВ «Беєво»

Маркетинговий тренінг має надати сучасному менеджеру сільськогосподарського підприємства знання, які дозволять йому оцінити ринок, його потенційні можливості та загрози для ТОВ «Беєво», визначити сильні та слабкі сторони та своєчасно адаптуватися до зовнішніх змін і навколишнього середовища. Крім того, на основі отриманих знань керівник повинен вміти ставити цілі, розробляти стратегію і тактику їх досягнення, забезпечувати і контролювати виконання запланованих заходів.

Коли ринок насичений, недостатньо розробити нове рішення, визначити його оптимальну ціну та вибрати ефективні канали збуту. Все більшого значення набуває четверта складова комплексу маркетингу - спосіб просування виробленої продукції, який можна трактувати як суть маркетингових рішень, пов'язаних з комунікацією. Метою системи маркетингових комунікацій підприємства є інформування, переконання, нагадування споживачам про його продукцію, підтримка збуту та створення позитивного іміджу підприємства.

Систему маркетингових комунікацій складають:

- а) реклама;
- б) особистий продаж;
- в) стимулювання збуту.

Маркетингова діяльність ТОВ «Беєве» наведена в таблиці 3.2. і її можна оцінити за пунктами, наведеними в таблиці. Система оцінки базується на таких показниках 1 – використовується залежно від ситуації, 2 – не регулярне використання, 3 – постійне та систематичне використання.

Таблиця 3.2 – Оцінка маркетингової активності ТОВ «Беєве», 2021 р.

Елемент маркетингової активності	Оцінка у балах
Здійснення сегментації ринку	2
Вивчення потреб споживачів та задоволення їх в повному обсязі	2
Проведення оцінки конкурентів	3
Ступінь зміни асортименту продукції за останні 3 роки	1
Рівень контролю якості продукції	3
Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	2
Використання прогресивних методів продажу	1
Оцінка ефективності реклами	2
Загальна оцінка	16

Джерело: сформовано автором

З таблиці вище можна зробити висновок, що не всі елементи маркетингової діяльності використовуються досить часто чи на постійній основі. З метою підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства можуть бути запроваджені нові види продукції чи послуг.

Підприємство не проводило активну рекламну кампанію, незважаючи на те, що це найпопулярніший і найчастіше використовуваний елемент системи маркетингових комунікацій.

Ми рекомендуємо наступні елементи рекламної компанії в ТОВ «Беєве»:

- а) визначення цільової групи;
- б) вибір засобів розповсюдження реклами;
- в) створення реклами.

Цільовою групою є споживачі, які купують сільськогосподарську продукцію або вже ведуть власний бізнес з її переробки.

До видів засобів розповсюдження реклами пропонуємо використовувати:

- а) сайти соціальних мереж;
- б) призначення;

в) електронну розсилку новин для постійних клієнтів.

Ми пропонуємо використовувати на підприємстві таку кількість реклами (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Частота виходу реклами в 2022 році

Засоби розміщення реклами	Дні виходу	Час виходу	Кількість одиниць на місяць
Соціальні мережі / таргет	понеділок, п'ятниця	11-00	9
Емейл - розсилка	понеділок, середа	9-00	9

Джерело: розроблено автором

Необхідним елементом маркетингової діяльності є також розрахунок витрат на рекламу, бо для якісних показників від комунікаційної компанії необхідно щоб реклама та повідомлення були правильно сформовані підготовлені для адекватного реагування клієнтів. Розрахунок витрат на рекламу в 2021 році наведено в таблиці 3.4. Стимульована збут є невід'ємною складовою комунікаційної політики аграрної компанії. Підприємство планує впровадження ряду різноманітних рішень у виробничому циклі. Чистий прибуток від продажу продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 склав 24484 тис. грн., активізація маркетингових програми дозволить збільшити чистий прибуток від реалізації продукції у 2022 р. на 9% або 2203 тис. грн.

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат на рекламу

Засоби розміщення реклами	Вартість одного розміщення реклами, грн	Кількість розміщень реклами за рік	Загальні витрати на розміщення реклами, грн.
2022 р.			
Таргет	59	48	14790
Контекстна реклама	71	60	15300
Емейл - розсилка	62	108	6696
Всього	х	216	36786

Джерело: розраховано автором

Ефективність маркетингової діяльності. Можна виділити кілька визначень економічної ефективності маркетингової діяльності.

1. Це відносно різноманітний (на всіх етапах маркетингового процесу) результат, відповідний кінцевим і проміжним цілям маркетингової діяльності.

2. Це відношення ефекту (результату) маркетингової діяльності до всіх витрат, пов'язаних з цим процесом.

3. Це відшкодування витрат, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, яке можна оцінити у формі ефекту, результату, вираженого у матеріальній (матеріальній чи нематеріальній) або вартісній (ціновій) витратах усіх необхідних ресурсів (матеріально-технічних), праці тощо для організації та здійснення маркетингової діяльності.

Таблиця 3.5 – Ефективність маркетингових заходів

Вид заходу	Витрати за рік грн.	Чистий прибуток від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг) за рік тис. грн,	Чистий прибуток від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)за рік %
Рекламна кампанія	36786	24484	9

Джерело: розраховано автором

Результати наших розрахунків графічно представлені на рисунку 3. 3.

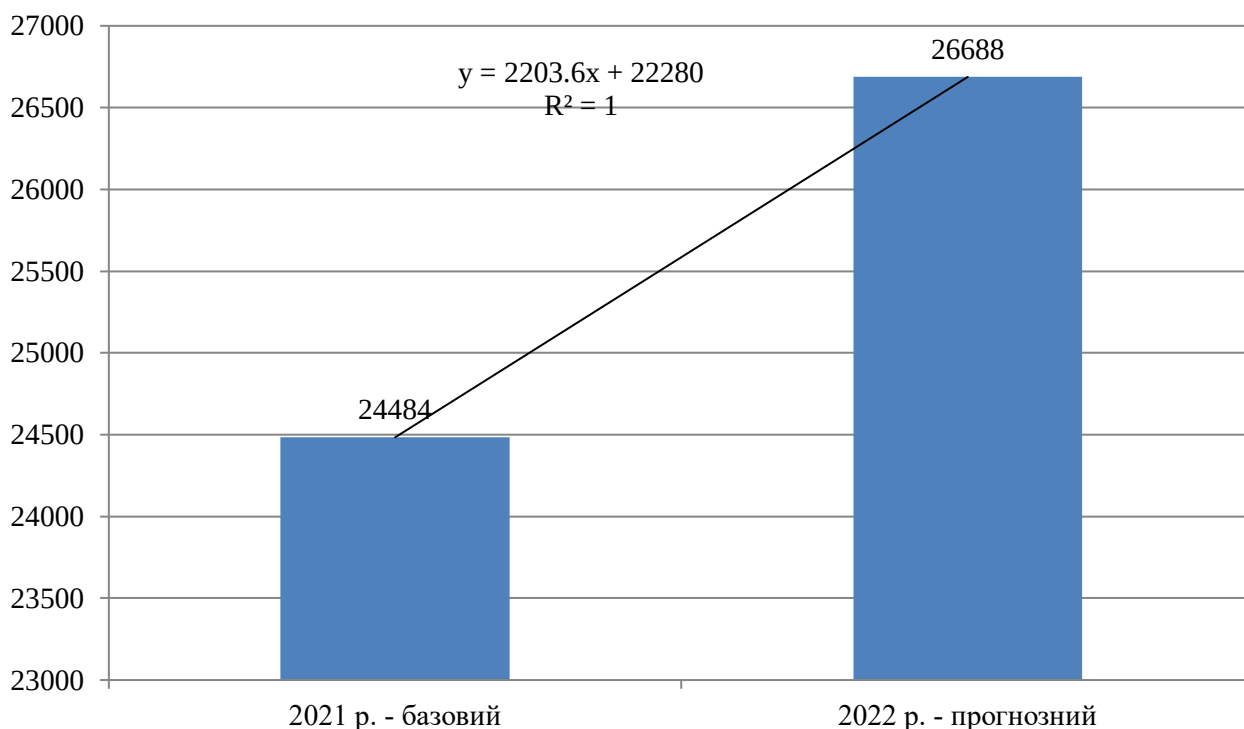


Рисунок 3.3 – Ефективність маркетингових заходів

Джерело: розраховано автором

Виходячи з наданих даних, бачимо, що ці маркетингові заходи мають позитивний вплив на подальшу діяльність підприємства у вигляді збільшення чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та збільшення клієнтської бази.

Крім того, в аграрній компанії можна впровадити систему знижок на вироблену продукції для постійних клієнтів, наприклад «Даруємо 3% від вартості при закупці великих партій», тобто при оплаті оренди програми або технічної підтримки клієнт зберігає 3 відсотки, що підвищить лояльність та продовження співпраці з більшістю клієнтів та дозволить аграрній компанії підтримувати і збільшувати прибуток з новими клієнтами, які приходять від рекламних кампаній або за рекомендацією від існуючих клієнтів.

Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Біве» наведені в розділі 3.6. таблиця містить.

Таблиця 3.6 – Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бєєве»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бєєве»	Використання багатофункціональної системи управління конкурентоспроможністю та прийняття ефективних управлінських рішень з метою зміцнення конкурентних переваг товариства	Розширення переліку продукції; впровадження нових технологій, участь у виставках в сільськогосподарській сфері
2	Рекомендації щодо оцінювання рівня обслуговування клієнтів з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бєєве»	Впровадження опитування клієнтів ТОВ «Бєєво» щодо якості продукції, задоволеності співпрацею	Підвищенні лояльності клієнтів, збільшення клієнтської бази та збільшення прибутку товариства
3	Рекомендації щодо активізації маркетингової діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бєєве»	Впровадження рекламної компанії	Зростання чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції. Ефект запропонованого заходу складе 24484 грн.

Джерело: сформовано автором

Отже, вмiле поєднання рiзноманiтних заходiв стимулювання збуту та iнших елементiв системи маркетингових комунiкацiй дозволяє аграрному пiдприємству створити ефективний механiзм просування на внутрiшньому ринку України та зберегти свої позицiї на зовнiшньому ринку.

3.3 Вдосконалення управління конкурентоспроможністю за рахунок міжнародної сертифікації сільськогосподарської продукції

Одним iз найбільш проблемних питань у розвитку конкурентних переваг українських агровиробникiв є часте протирiччя якостi продукцiї, що пропонується, вимогам споживачiв та мiжнародним стандартам. Тому мiжнародна

сертифікація є не лише одним із факторів формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції, а й часто умовою їх виходу на зовнішній ринок.

Основною метою сертифікації сільськогосподарської продукції є: захист споживачів від неякісної продукції; створення умов для участі товаровиробників сільськогосподарської продукції в міжнародному економічному, науково-технічному співробітництві та міжнародній торгівлі; підтвердження заявлених виробником показників якості продукції; протидії продажу продукції, небезпечної для життя і здоров'я людини, що забруднює довкілля.

ТОВ «Бєєве» слід враховувати, що незважаючи на часте використання термінів «міжнародна сертифікація» та «міжнародна сертифікація», не існує міжнародного органу сертифікації, який би міг видавати міжнародні сертифікати. У кожній країні існують національні організації, які займаються акредитацією органів сертифікації, а також державні та приватні організації, які здійснюють процес акредитації виробництва в окремих компаніях. Визнання сертифікатів, виданих органом сертифікації однієї країни, можливе в іншій країні на основі міжурядових угод або двосторонніх і багатосторонніх угод між національними організаціями з акредитації про взаємне визнання систем акредитації та органів сертифікації, акредитованих у цих системах. .

Слід зазначити, що національні організації з акредитації встановлюють компетенцію органів сертифікації лише у сфері, регламентованій національними стандартами (в Україні - ДСТУ, в Росії - ГОСТ, в Німеччині - DIN). Для того, щоб міжнародний стандарт став національним (ДСТУ ISO), це необхідно рішення відповідних організацій стандартизації. У країнах ЄС стандартам ISO спочатку надається статус європейського стандарту (EN ISO), а потім національного стандарту в усіх країнах ЄС (наприклад, DIN EN ISO 9001:2008 - у Німеччині) на основі рішення Європейської організації з Стандартизація (CEN).

В Україні діє державна система сертифікації продукції – УкрСЕПРО. Ця організація проводить добровільну та обов'язкову сертифікацію якості продукції.

Роботи, які проводяться в системі УкрСЕПРО, організовує Державна інспекція України у справах захисту прав споживачів (Держспоживслужба України), яка є національною сертифікаційною організацією.

На міжнародному рівні відомими акредитаційними центрами, що надають послуги в сільському господарстві є: NSF International (Бельгія), United Kingdom Accreditation Service (Великобританія), National Accreditation Board for Certification Bodies (Індія), Dubai Accreditation Centre (OAE), Singapore Accreditation Council (Сінгапур), Deutsche Akkreditierungsstelle (Німеччина) та ін.

Тому, говорячи про використання міжнародної сертифікації виробниками сільськогосподарської продукції України як чинника формування їх конкурентної переваги на зовнішніх ринках, слід враховувати тип стандартів, яким віддають перевагу імпортери (міжнародні чи вітчизняні).

У зв'язку з вищевикладеним сільгоспвиробник повинен адаптувати свою експортну стратегію навіть до запланованого на початку рішення експортувати переорієнтований продукт на ринки інших країн. Інакше сільськогосподарське підприємство може не тільки отримати конкурентну перевагу на ринку, але й просто не зможе функціонувати.

Переваги сертифікації GlobalGAP для виробників сільськогосподарської продукції наведено на рисунку 3.4.

Особливість GlobalGAP полягає в тому, що це своєрідний перехід на світовий ринок сільськогосподарської продукції, без якого навіть не починаються переговори з постачальником. Звичайно, у деяких країнах GlobalGAP недостатньо. Наприклад, у Великій Британії також потрібен сертифікат, що підтверджує відповідність національному стандарту BRC, у країнах Близького Сходу - сертифікат HALAL тощо. Але ці довідки зазвичай потрібні пізніше і для розгляду пропозиції продавця і попередньої покупки. Для початку переговорного процесу потрібен GlobalGAP.

Окрім суттєвих переваг впровадження міжнародної системи сертифікації, існує низка застережень та обмежуючих факторів для ТОВ «Бєєво». До них можна віднести низький рівень розвитку виробничої інфраструктури.



Рисунок 3.4 - Переваги впровадження системи GlobalGAP для ТОВ «Бєєве»

Відсутність найнеобхідніші приміщення для сертифікації: складів продукції, зон зберігання добрив і засобів захисту рослин, приміщення для обробки продукції. Досить складним питанням може стати утилізація тари з добривами та пестицидами, бо на підприємстві інколи тару просто спалюють або повторно використовують у побуті, що неприпустимо, використання сільськогосподарської техніки, що не відповідає технічним нормам; необхідність інвестування для отримання сертифіката та його щорічне підтвердження.

Витрати на сертифікацію GlobalGAP включають:

- витрати на впровадження стандарту – залежать від рівня розвитку підприємства, виробничої інфраструктури (склад продукції, засоби індивідуального захисту) та соціальної інфраструктури (органічні туалети, зони відпочинку, миття рук тощо);

– реєстраційний збір: у випадку виробників сільськогосподарської продукції збір за реєстрацію виробника справляється за виробничу площу (за гектар); для виробників тваринництва та аквакультури розмір збору залежить від кількості м'яса/продукту на бійні, табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Вартість внеску виробників сільськогосподарської продукції для реєстрації в системі GlobalGAP та отримання сертифікату

Вид стандарту	Розмір с/г угідь задіяних під виробництвом сертифікованої продукції, га/ Річний обсяг виробництва, т	Реєстраційний внесок, євро	Ліцензійні збір за сертифікат, євро	
			Індивідуальна сертифікація	Групової сертифікації. Вартість сертифікату для окремого члена групи
Стандарт: Сільськогосподарської культури	< 0,1	0,27	130	25
	0,1–0,5	5,3		
	0,5–1	10,6		
	1–1,5	15,9		
	1,5–5	31,8		
	5–10	53,0		
	10–30	84,8		
	30–100	159,0		
	100–500	318,0		
	≥ 500	530,0		

Джерело: сформовано автором

– плата за послуги органу сертифікації: витрати на аудит (час, витрати на відрядження) та послуги, що надаються незалежним органом сертифікації. Ці витрати обговорюються безпосередньо між виробником та органом сертифікації та залежать від індивідуальної цінової політики, тривалості аудиту, вартості доставки, часу підготовки та подальшого контролю.

Відповідно до правил GlobalGAP, у разі групової сертифікації реєстраційний внесок розподіляється між усіма учасниками групи з урахуванням

загальної площі сертифікованих сільськогосподарських угідь або загальної кількості сертифікованої продукції, тому ми рекомендуємо підприємству скооперуватися з іншими та пройти групову сертифікацію.

Процес міжнародної сертифікації GlobalGAP починається з того, що сільгоспвиробник визначає предмет сертифікації. Предметом сертифікації може бути окремий вид сільськогосподарської продукції (мед, малина, томати тощо) або галузь чи вид діяльності (рослинництво, бджільництво, овочівництво тощо). Від вибору суб'єкта сертифікації залежить кількість вимог, які необхідно виконати відповідно до стандарту, і загальна вартість сертифікації.

На другому етапі проводиться оцінювання за встановленими контрольними балами та критеріями їх виконання. Контрольні точки GlobalGAP поділяються на три типи: первинні, вторинні та консультативні. Щоб отримати сертифікат, виробник повинен відповідати всім основним вимогам і 95% другорядним вимогам. Що стосується рекомендованих, то необхідний мінімум не вказано. Часто на цьому етапі виробники відмовляються від сертифікації, тому що стан ферми не відповідає більшості вимог і не кожен може собі дозволити багато змін.

Якщо власник ферми прийме позитивне рішення щодо сертифікації, він укладе договір із сертифікаційною організацією, затвердженою системою GlobalGAP, надасть необхідні дані та сплатить відповідні збори.

Після виконання вимог контрольних точок стандарту господарство заповнює спеціальний контрольний лист і подає до контрольної організації заявку на атестацію. Перевірка триває з 16:00 до 20:00. Під час його проведення допускається присутність консультанта, уповноваженого надавати консультативну допомогу та необхідні роз'яснення.

Коли орган сертифікації переконався, що компанія відповідає стандартам GlobalGAP, виробник протягом 2-4 тижнів видає сертифікат і присвоює унікальний номер (GGN). Таким чином можна ідентифікувати сертифіковану продукцію даної компанії. Після отримання сертифікату GlobalGAP ТОВ «Бєсве»

повинно проводити щорічний повторний аудит і підтверджувати вже отриманий сертифікат

Це дає можливість компанії підвищити свою конкурентоспроможність під час міжнародної сертифікації.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах господарювання проблема підвищення конкурентоспроможності стосується підприємств усіх галузей світового господарства. У наш час для досягнення ефективних результатів своєї роботи підприємства повинні адаптуватися до умов, що постійно змінюються, що в свою чергу потребує розробки інноваційних концепцій розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності

В кваліфікаційні роботі нами було проведено аналіз стану планування, стратегії та конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ «Бєєве» Сумської області. ТОВ «Бєєво» вдалося зберегти прибуток у 2019-2021 роках, незважаючи на те, що виробництво основних фондів та оборотних коштів зростало непропорційно зростанню доходів. У зв'язку з тим, що ринок сільськогосподарської продукції характеризується високою конкуренцією. Конкуренти є основним фактором, що впливає на рівень конкурентоспроможності в зовнішньому середовищі. Недооцінка конкурентів і переоцінка ринків призводить навіть найбільші компанії до значних збитків і криз. Нами було проаналізовано рівень конкурентних сил, яка професійно реалізована на основі моделі «п'яти сил» М. Портера.

Це дало можливість визначити те, що досліджуване підприємство займає хороші конкурентні позиції серед аналогічних підприємств повіту. Високий рівень конкурентоспроможності визначається високою якістю продукції за помірними цінами. Ми також розрахували матрицю профілю ринкової конкуренції сільськогосподарської продукції із зазначенням вагового коефіцієнта для кожного фактора та оцінки кожного конкурента методом експертної оцінки.

Ми пропонуємо застосування системи управління конкурентоспроможністю забезпечує стає функціонування підприємства попри всі економічні, політичні, соціальні та інші зміни зовнішнього середовища. Саме управління конкурентоспроможністю підприємства є своєрідною багатофункціональною

системою, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, серед яких виділяють блоки контролю рівня та систему забезпечення конкурентоспроможності

Ефективне управління конкурентоспроможністю полягає у створенні ефективних рішень і їх орієнтації на створення конкурентних переваг. Система управління конкурентоспроможністю дозволяє свідомо впливати на конкурентоспроможність ТОВ «Беєве».

Ми рекомендуємо наступні елементи рекламної компанії в ТОВ «Беєве»: визначення цільової групи; вибір засобів розповсюдження реклами; створення реклами. Цільовою групою такої компанії є споживачі, які купують сільськогосподарську продукцію або вже ведуть власний бізнес з її переробки.

До видів засобів розповсюдження реклами пропонуємо використовувати: сайти соціальних мереж; призначення; електронну розсилку новин для постійних клієнтів.

Нами розроблені рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Беєво» серед яких: використання багатофункціональної системи управління конкурентоспроможністю та прийняття ефективних управлінських рішень з метою зміцнення конкурентних переваг товариства, впровадження опитування клієнтів ТОВ «Беєво» щодо якості продукції, задоволеності співпрацею, впровадження рекламної компанії.

Отже, вміле поєднання різноманітних заходів стимулювання збуту та інших елементів системи маркетингових комунікацій дозволяє аграрному підприємству створити ефективний механізм просування на внутрішньому ринку України та зберегти свої позиції на зовнішньому ринку

Одним із найбільш проблемних питань у розвитку конкурентних переваг підприємства є часте протиріччя якості продукції, що пропонується, вимогам споживачів та міжнародним стандартам. Тому ми вважаємо, що міжнародна сертифікація є не лише одним із факторів формування конкурентних переваг

виробників сільськогосподарської продукції, а й часто умовою їх виходу на зовнішній ринок.

На нашу думку впровадження цих пропозицій буде сприяти підвищенню конкурентоздатності підприємства в умовах ризиків сьогодення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаченко Л., Ковшун Х., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. N 3 (19), 2019. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195625/195963>. (дата звернення 10.09.22р.).
2. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 41-42.
3. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Серія: *Економіка та підприємництво*. 2020 р. № 5 (116). С.24-28.
4. Васильців Т. Г., Уразалієв Р. М. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 153-158.
5. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
6. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251–254
7. Воронюк, Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 139–148.
8. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1774>. (дата звернення 10.09.22р.).

9. Дерій Ж. В., Завгородня Н. В. Транспарентність інноваційної діяльності як необхідна умова існування та розвитку харчової промисловості України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1(2). С. 264-267. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1\(2\)_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1(2)_47). (дата звернення 10.09.22р.).
10. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення 10.09.22р.).
11. Журбенко В.А. Актуальні питання управління сільським господарством в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2022 р. Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2022. С.86-89.
12. Калетнік Г.М. Стратегіко-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки. *Економіка, Фінанси, Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. № 1. С. 3-15.
13. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2021. № 4. С. 78-83.
14. Славкова О.П., Журбенко В.А. Планування стратегії конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Implementation of modern technologies in science», 20-23 грудня 2022 р., Варна, Болгарія*. С.154-156.
15. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенко. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2018. 384 с
16. Ушкаленко І. М. Особливості моделювання в сільськогосподарському виробництві з врахуванням ризику. *Економіка, фінанси, менеджмент*:

- актуальні питання науки і практики, 2020. № 1. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/May2020/7h2Wecd1FVBdnyqpHFMI.pdf> (дата звернення 10.09.22р.).
17. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 51. 2020. С.245-248.
 18. Шпильова В. О., Кравчик Ю. В., Яценко І. В. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 1. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2022-en-1-04.pdf> (дата звернення 10.09.22р.).
 19. Berezivskiy Y., Zbarsky V., Zbarska A. Integral evaluation as the basis of analytical support for managing the competitiveness of socially-oriented retailers. *Accounting*. 2021. № 7 (4). P. 825-836.
 20. Geamanu M. Economic efficiency and profitability. URL: https://www.researchgate.net/publication/265814327_Economic_Efficiency_And_Profitability (дата звернення: 14.10.2020). (дата звернення 10.09.22р.).
 21. Pavlenchyk, N., Horbonos, F., Pavlenchyk, A., Skrynkovskyy, R., Pawlowski, G. Increasing the competitiveness of enterprises based on the use of marketing management tools. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. №7(3), P. 77-89.
 22. Sipa M., Gorze-Mitkaa I., Skibiskia A. Determinants of Competitiveness of Small Enterprises: Polish Perspective.. *Procedia Economics and Finance* . 2015. № 27. P. 445 – 453
 23. Talatin, E.. Enterprise Competitiveness Management: Problems and Solutions. *Scientific Research and Development. Economics of the Firm*. 2019. №8. P. 65-71.
 24. Xie, C. The Source of the Enterprise Competitiveness: Theoretical Review with Four Viewpoints. *Open Journal of Business and Management*, 2021. №9, P. 2513-2521ю
 25. Zvirblis A., Buracas A. Backgrounds of Aggregated Assessment of SMEs Competitive Advantage Determinants, *TEM Journal*. 2012. №4. P. 213-220. Available at <http://www.temjournal.com/documents/vol1no4/pdf/>

Backgrounds%20of%20Aggregated%20Assessment.pdf. (дата звернення
10.09.22р.).