

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: **«Управління конкурентоспроможністю
агросервісного підприємства»**

Виконав: **Мусієнко Дмитро Олегович**
здобувач спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник: **Дашутіна Людмила Олександрівна**
к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент: **Шпетна Лариса Володимирівна**
директор ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» м. Суми

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)

« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Мусієнко Дмитру Олеговичу

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю агросервісного підприємства

2. База практичного дослідження: ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» м. Суми

керівник роботи Дашутіна Л.О., к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « ____ » _____ 20 ____ р. №

3. Строк подання здобувачем вищої освіти закінченого проекту (роботи)

« ____ » _____ 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2020-2023 роки, звітність ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» за останні 3 роки, власні дослідження.

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

- вивчити теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити мережу факторів формування конкурентоспроможності підприємства;
- провести комплексну оцінку стану рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС»;
- проаналізувати організаційно-господарську діяльність підприємства;
- виявити конкурентні позиції підприємства на ринку агросервісної продукції;
- обґрунтувати шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства
- розробити конкурентну стратегію ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС»;
- дослідити напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції товариства в умовах глобалізації.

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20___ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітки
1	Обґрунтування теми дослідження, визначення об'єкту, предмету дослідження.	<i>Вересень 2022 р.</i>	виконано
2	Формулювання мети та завдань кваліфікаційної роботи, складання плану-графіку роботи.	<i>Жовтень 2022 р.</i>	виконано
3	Вивчення та узагальнення літературних джерел з теми дослідження, опрацювання законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад – Грудень 2022 р.</i>	виконано
4	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження, характеристика методичних підходів дослідження питання.	<i>Січень – Лютий 2023 р.</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, постановка завдання для аналітичної частини, проектування можливостей вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Березень – Квітень 2023 р.</i>	виконано
6	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення результатів аналізу застосування досліджуваного питання в об'єкті практики	<i>Травень – Серпень 2023 р.</i>	виконано
7	Визначення шляхів вдосконалення досліджуваної проблеми, економічне обґрунтування пропозицій	<i>Вересень – Жовтень 2023 р.</i>	виконано
8	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи, формулювання висновків та узгодження з керівником	<i>Листопад - Грудень 2023 р.</i>	виконано
9	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	<i>Листопад 2023 р</i>	виконано
10	Перевірка на автентичність. Оформлення супровідних документів	<i>Листопад 2023 р</i>	виконано
11	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, в деканат	<i>Листопад 2023р.</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	<i>Грудень 2023 р.</i>	виконано

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Д.О. Мусієнко

Керівник роботи _____

(підпис)

Л.О. Дашутіна

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

(підпис)

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Мусієнко Д.О. Тема роботи. Управління конкурентоспроможністю агросервісного підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

Основною характеристикою підприємства, з точки зору, конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність підприємства, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції.

Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність. Здатність підприємства вести суперництво на внутрішньому та світових ринках отримала втілення в категорії «конкурентоспроможність».

Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних напрямків підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

У процесі дослідження були використані такі методи: сукупність способів наукового пізнання, методів і прийомів, що використовувалися в процесі теоретичного та методологічного дослідження; методи системно-структурного і порівняльного аналізу (при аналізі конкурентних переваг підприємств); історичний (дослідження еволюції поглядів на проблему конкуренції та конкурентоспроможності), метод структурно-логічного аналізу та економіко-статистичний метод (при аналізі існуючих оцінок конкурентоспроможності підприємства), метод порівняння і кількісного аналізу показників діяльності організації за досліджуваний період; розрахунково-аналітичні методи обчислення економічних та фінансових показників діяльності товариства; методи роботи з документами; методи спостереження за діяльністю підприємства, методи прогнозування з метою виявлення резервів удосконалення управління конкурентоспроможністю організацією.

У кваліфікаційній роботі автором вивчено теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства; визначено мережу факторів формування конкурентоспроможності підприємства; проведено комплексну оцінку стану рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС»; проаналізовано організаційно-господарську діяльність підприємства; виявлено конкурентні позиції підприємства на ринку агросервісної продукції; обґрунтовано шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства; розроблено конкурентну стратегію ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС»; досліджено напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції товариства в умовах глобалізації.

Ключові слова: управління, ефект, ефективність управління, виробництво, конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність.

SUMMARY

Musienko D.O. The topic of the work. Management of the competitiveness of an agricultural service enterprise.

Qualification work on specialty 073 "Management" OP "Management of organizations and administration", SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

The main characteristic of the enterprise, from the point of view of competition, is its competitiveness. It determines the viability of the enterprise, the results of its production and sales activities in the conditions of market competition.

Competition forces enterprises of all forms of ownership to constantly monitor changes in supply and demand, the cost of material resources, reduce production costs, improve the quality of their products and services sold on the market, and increase their competitiveness. The company's ability to compete on the domestic and global markets was embodied in the «competitiveness» category.

The purpose of this qualification work is to substantiate the theoretical foundations and practical directions of increasing the competitiveness of agricultural enterprises.

The following methods were used in the research process: a set of methods of scientific knowledge, methods and techniques used in the process of theoretical and methodological research; methods of system-structural and comparative analysis (when analyzing the competitive advantages of enterprises); historical (the study of the evolution of views on the problem of competition and competitiveness), the method of structural-logical analysis and the economic-statistical method (when analyzing the existing estimates of the competitiveness of the enterprise), the method of comparison and quantitative analysis of the indicators of the organization's activity during the researched period; calculation and analytical methods of calculating the economic and financial indicators of the company's activity; methods of working with documents; methods of monitoring the company's activities, methods of forecasting in order to identify reserves for improving the organization's competitiveness management.

In the qualification work, the author studied the theoretical and methodological principles of managing the competitiveness of the enterprise; the network of factors forming the competitiveness of the enterprise is determined; a comprehensive assessment of the level of competitiveness of «JUPITER 9 AGROSERVIS» LLC was carried out; the organizational and economic activity of the enterprise was analyzed; competitive positions of the enterprise in the market of agro-service products were revealed; the ways of increasing the level of competitiveness of the enterprise are substantiated; the competitive strategy of «JUPITER 9 AGROSERVIS» LLC was developed; directions for improving the management of the competitiveness of the company's products in the conditions of globalization were investigated.

Key words: management, effect, management efficiency, production, competition, competitive advantages, competitiveness.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2. Комплексна оцінка стану рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС».....	21
2.1 Аналіз конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України: стан та перспективи розвитку.....	21
2.2 Аналіз організаційно-господарської діяльності підприємства ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС».....	27
2.3 Дослідження конкурентних позицій підприємства на ринку агросервісної продукції	42
РОЗДІЛ 3. Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.....	55
3.1 Розробка конкурентної стратегії ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» як найважливіша складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства	55
3.2 Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції товариства в умовах глобалізації	65
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. Основною характеристикою підприємства, з точки зору, конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність підприємства, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції.

Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Здатність підприємства вести суперництво на внутрішньому та світових ринках отримала втілення в категорії «конкурентоспроможність».

Стан вивчення проблеми. Аналіз економічної літератури свідчить про наявність багатоаспектного трактування терміну «конкурентоспроможність». Дослідження теоретичних та практичних основ вивчення конкурентоспроможності підприємства на ринку знайшли своє відображення в численних працях закордонних та вітчизняних учених: Андросова А., Чернишова А. [1], Бондаренко В. [3], Васютіна І. [4], Єлець О. [11], Зянько В., Кривіцька В. [13], Котова С. [14], Лозовський О. [16], Шевченко Л. [25], Халімов Т. [26] та інші. Проте, до теперішнього часу питання щодо визначення теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства та факторів, що на неї впливають ще недостатньо вивчені і вимагають більш поглибленого дослідження.

Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних напрямків підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

У відповідності до мети нам необхідно вирішити такі **завдання**:

- вивчити теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства;

- визначити мережу факторів формування конкурентоспроможності підприємства;
- провести комплексну оцінку стану рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС»;
- проаналізувати організаційно-господарську діяльність підприємства;
- виявити конкурентні позиції підприємства на ринку агросервісної продукції;
- обґрунтувати шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства
- розробити конкурентну стратегію ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС»;
- дослідити напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції товариства в умовах глобалізації.

Об'єктом дослідження виступає сучасний стан процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС».

Предметом дослідження теоретико-методичні та практичні аспекти формування й забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних засад управління конкурентоспроможністю на підприємстві; застосування сучасних методик з метою вирішення задачі підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів: дана робота дала можливість виявити та дослідити негативні аспекти в управлінні конкурентоспроможністю підприємства за 2020-2022 рр. шляхом проведення аналізу фінансово-економічного стану організації та аналізу стану конкурентних позицій підприємства; розробити напрямки з метою вирішення питання підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю задля зниження рівня витрат та максимізації прибутку, що в подальшому зможе вплинути на покращення результату діяльності ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС». Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної

роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

У процесі дослідження були використані такі **методи**: сукупність способів наукового пізнання, методів і прийомів, що використовувалися в процесі теоретичного та методологічного дослідження; методи системно-структурного і порівняльного аналізу (при аналізі конкурентних переваг підприємств); історичний (дослідження еволюції поглядів на проблему конкуренції та конкурентоспроможності), метод структурно-логічного аналізу та економіко-статистичний метод (при дослідженні розвитку підприємств АПК, та аналізу існуючих оцінок конкурентоспроможності підприємства), метод порівняння показників діяльності організації за досліджуваний період; метод кількісного аналізу показників діяльності підприємства за даний період; розрахунково-аналітичні методи обчислення економічних та фінансових показників діяльності товариства; методи роботи з документами; методи спостереження за діяльністю підприємства, методи прогнозування з метою виявлення резервів удосконалення управління конкурентоспроможністю організацією.

Інформаційною базою при проведенні дослідження виступали статут ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС», статистична та фінансово-бухгалтерська звітність підприємства за період 2020-2022 рр., закони та нормативні акти України, наукова література та періодичні видання, сучасні теорії та розробки вчених щодо оцінки управління конкурентоспроможністю підприємствами, навчальні посібники.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися на двох наукових конференціях:

1. Дубовик С. Г., Мусієнко Д. О. Управління конкурентоспроможністю в системі менеджменту організацій. Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: теорія та практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 8 лютого 2023 р.): у 2 ч. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 21-22.

2. Дашутіна Л.О., Мусієнко Д.О. Підвищення конкурентоспроможності як запорука ефективної діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку та маркетингу: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 26 жовтня 2023 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2023. С. 14-16.

Структура кваліфікаційної роботи складається із вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел (29 джерел), додатків. Робота викладена на 79 сторінках комп'ютерного тексту, містить 21 таблицю та 9 рисунків.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови спонукають підприємців постійно контролювати рівень конкурентоспроможність підприємства. Здатність та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища залежать від рівня його конкурентоспроможності.

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства є гарантією отримання високого прибутку. Тому управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим. Якщо розглядати конкурентоспроможність як економічну категорію то – це здатність індивідуального підприємця досягти успіху перед його опонентами у досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку. Однак сучасна наука не дає єдиного загальноприйнятого тлумачення категорії «конкурентоспроможності». Також вчені-економісти неоднозначно трактують і категорію «конкурентоспроможності підприємства», ця різноманітність визначає складність і багатовимірність феномену конкурентоспроможності. Можна виокремити такі аспекти поняття (рис. 1.1).

Забезпечення конкурентоспроможності передбачає дотримання основних умов, серед яких важливо враховувати [4]:

- використання наукових підходів у стратегічному менеджменті;
- забезпечення взаємодії розвитку технічних, технологічних, економічних та управлінських аспектів;
- використання сучасних методів досліджень та розробок, включаючи програмно-цільове планування, теорію прийняття рішень та інші;
- розгляд взаємозв'язків між функціями управління на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;
- створення системи заходів для забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

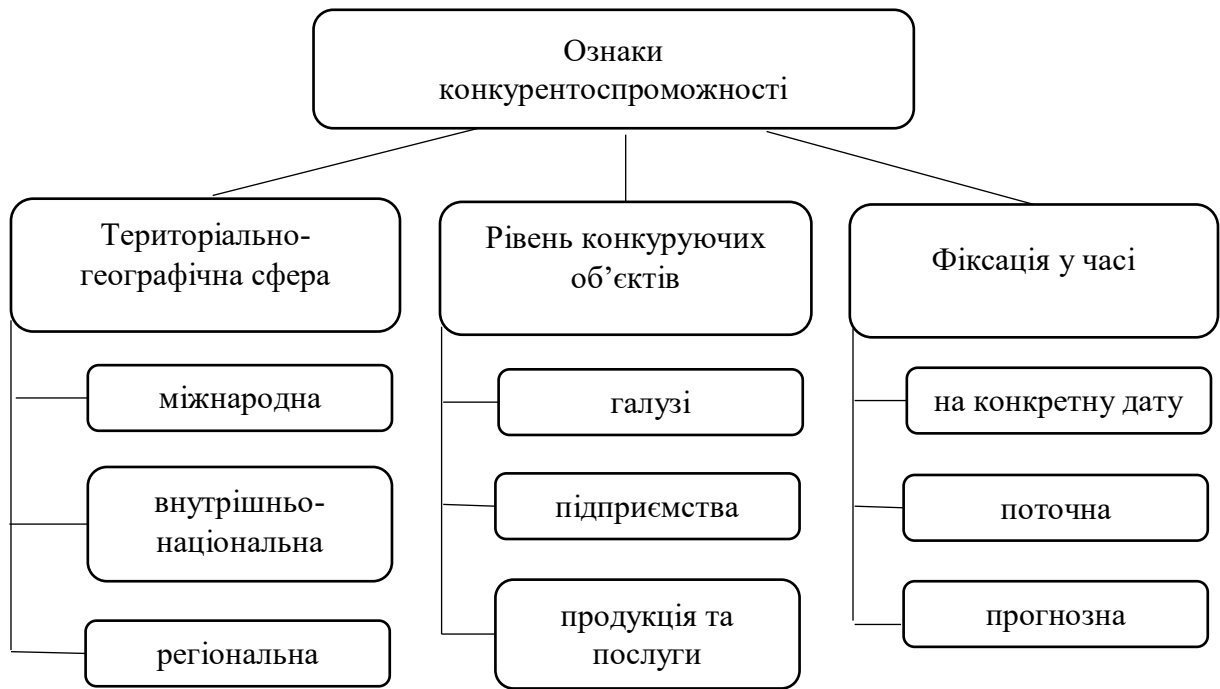


Рисунок 1.1 – Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Джерело: побудовано автором

Відмінності в підходах економістів до визначення сутності конкуренції відображаються і на розгляді категорії конкурентоспроможності. Основним завданням кожного дослідника, який вивчає конкурентоспроможність підприємства, є визначення критеріїв конкурентоспроможності, а також факторів і джерел. Однак тут присутні величезні відмінності, різноманітність понять і термінів. Неоднозначності визначаються на концептуальному апаратному рівні. Наприклад, в економічній літературі можна знайти такі описи конкурентоспроможності підприємства (див. табл. 1.1) [11].

Отже, наведена вище неоднозначність у визначеннях, ґрунтується на тому, що конкурентоспроможність підприємства є однією з економічних категорій, сутність якої не піддається об'єктивному вираженню. Конкурентоспроможність не розглядається як внутрішня, об'єктивна характеристика об'єкта. Своїм існуванням вона має бути вдячна економічній науці, яка ввела в обіг розглянуту категорію.

Таблиця 1.1 – Характеристика визначень поняття «конкурентоспроможності підприємства»

Поняття	Визначення
Конкурентоспроможність підприємства	здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію, а також толерантність підприємства до конкуренції та його здатність пристосовуватися до мінливих умов конкуренції.
	здатність підприємства приносити прибуток підприємству, інвестований капітал у короткостроковому періоді не нижче нормативу рентабельності.
	здатність підприємства виробляти продукцію підвищеного попиту при ефективному використанні виробничого, кадрового та фінансового потенціалу.
	реальна та потенційна здатність підприємства, а також можливості проектування, виробництва та реалізації товарів, більш привабливих для споживачів, ніж товари конкурентів, за доступними для нього ціновими та неціновими характеристиками.
	особливість рівноправної участі суб'єкта ринкових відносин з існуючими на ринку з конкуруючими суб'єктами ринкових відносин.
	порівняльна перевага підприємства по відношенню до підприємств даної галузі в масштабі національної економіки та за її межами.

Джерело: побудовано автором

Іншими словами, конкурентоспроможність є дуже суб'єктивним поняттям і не може існувати як таке. Тому за відсутності універсального визначення його зміст і сутність можна по-різному трактувати, виходячи з уяви того чи іншого суб'єкта. Відповідно, розбіжності у поглядах економістів, відмічені в огляді стану конкуренції, відображаються і на визначенні поняття конкурентоспроможності підприємства.

Що стосується сутності наведених визначень, то тут слід зазначити, що кожне з них приділяє особливу увагу тому чи іншому аспекту конкурентоспроможності, але не дає повного уявлення про конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. З цієї причини жодне з наведених визначень не можна визнати прийнятним, хоча його відсутність позбавляє підстав для продовження розгляду досліджуваної економічної категорії.

Тож виникає необхідність розробки визначення конкурентоспроможності підприємства, яке б повною мірою відповідало цілям і завданням даної роботи. Висловлюючи поняття конкурентоспроможності підприємства, слід виходити зі змісту та сутності явища конкуренції. Також чітко видно, що

конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися відповідно до досягнення цілей, виправданих явищем конкуренції. Іншими словами, чим успішніше підприємство здійснює свою діяльність з точки зору конкуренції, тим воно конкурентоспроможніше, і навпаки.

Таким чином, конкуренція визначається як конкурентна боротьба між економічними одиницями, зацікавленими в досягненні однієї мети в умовах обмежених ресурсів. Якщо з'ясувати цю мету з точки зору ринкової економіки, то ринкова конкуренція – це боротьба суб'єктів господарювання за отримання прибутку. В умовах ринкової економіки основний спосіб отримання прибутку проявляється у реалізації продукції та включеної в нього додаткової вартості [11].

У цьому випадку виробництво та/або реалізація продукції здійснюється з використанням обмежених економічних ресурсів. З цього випливає, що прибуток у ринковій економіці виражається через ефективність використання економічних ресурсів або співвідношення отриманого результату та понесених витрат на його досягнення. Тому сутністю ринкової конкуренції є боротьба за отримання максимального прибутку шляхом максимально ефективного використання економічних ресурсів.

Тож, конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової економіки є узагальненою характеристикою діяльності суб'єкта господарювання та відображає рівень ефективності використання суб'єктом господарювання економічних ресурсів порівняно з ефективністю використання економічних ресурсів конкурентами. Аналіз економічної літератури показує, що конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія недостатньо розроблена в працях економістів. При цьому більшість дослідників зосереджують увагу або на конкурентоспроможності продукції, або на міжнародному рівні конкурентоспроможності підприємств, розташованих у різних країнах.

Можна погодитися, що конкурентоспроможність продукції суттєво впливає на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Проте

конкурентоспроможність підприємства розглядається як більш широке поняття і включає багато аспектів діяльності, окрім виробленого продукту: менеджмент, маркетинг, фінансову політику, операційну ефективність тощо.

Отже, фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можна систематизувати на групи за об'єктами конкуренції та сформувати дерево факторів (табл. 1.2) [17].

Таблиця 1.2 – Мережа факторів, що впливають на конкурентоспроможність

Рівень впливу	Мережа факторів формування конкурентоспроможності
Макрорівень	Державна економічна політика, національна правова база, що формує економічну та правову основу охорони і функціонування національного товаровиробника, зовнішня політика - незалежність і безпека, політична та соціальна стабільність.
Мезорівень	Природно-ресурсний потенціал галузі, економічний потенціал та економічна політика галузі, демографічний потенціал внутрішнього споживчого ринку.
Мікрорівень	Розвиток виробничих фондів і технологій, організаційно-управлінські ресурси, маркетингова політика і фактори попиту.

Джерело: побудовано автором

Але серед факторів впливу на макрорівень у таблиці вважаємо за доцільне включити ще такі фактори, як якість освіти в країні, стан розвитку інфраструктури, рівень доходів, обсяг державних коштів виділених на дослідження, рівень корупції.

З цієї причини невірно пов'язувати конкурентоспроможність підприємства тільки з конкурентоспроможністю його продукції. Те саме можна сказати про міжнародну конкурентоспроможність. Макроекономічні умови в країні, де розташоване підприємство, сильно впливають на конкурентоспроможність підприємства на міжнародному рівні, але не завжди повністю визначають конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Макроекономічні умови лише створюють основу для досягнення конкурентних переваг. Реалізація умов для досягнення конкретним підприємством високої конкурентоспроможності залежить від багатьох інших факторів. Інакше практично всі підприємства, розташовані в країнах з оптимальними макроекономічними умовами, були б

абсолютно конкурентоспроможними. Виходячи з теорії міжнародної конкурентоспроможності, неможливо визначити, що є причиною відмінностей у конкурентоспроможності підприємств, розташованих в одній країні.

Отже, теорія міжнародної конкурентоспроможності не дає відповіді на питання про причини конкурентоспроможності тих чи інших підприємств, а тому не може бути використана для цілей мікроекономічного аналізу діяльності певного суб'єкта господарювання. Справедливості заради слід зазначити, що дослідники міжнародної конкурентоспроможності такого завдання не ставлять перед собою.

Водночас необхідно підкреслити, що підхід дослідників міжнародної конкурентоспроможності до визначення джерел і факторів конкурентоспроможності суб'єктів конкуренції вважається достатнім і може бути покладений в основу цілей даної роботи. По суті, виробничі галузі та підприємства в різних країнах конкурують у глобальному масштабі і виступають елементарними суб'єктами економічної діяльності в процесі міжнародної конкуренції. Природно, що аналіз такої економічної категорії, як конкурентоспроможність підприємства, обґрунтовує необхідність розгляду конкуренції не лише на міжнародних, а й на локальних ринках, а також внесення коректив і доповнень у теорію міжнародної конкурентоспроможності при розгляді самої конкурентоспроможності підприємства [1].

Проте, застосування загальних принципів і концепцій міжнародної конкурентоспроможності під час аналізу конкурентоспроможності окремих підприємств є достатньо виправданим для цілей дослідження.

Конкурентні переваги підприємств тієї чи іншої країни в міжнародній торгівлі вперше проаналізував А. Сміт. Конкурентні переваги країн він пояснив нижчими витратами. На даний час з'явилася низка нових теорій міжнародної конкурентоспроможності, аналіз яких дозволяє зробити висновок, що основна увага цих теорій зосереджена на одному факторі конкуренції – технології, ресурсах, рівні витрат тощо. Але невиправдано акцентувати увагу на такій широкій економічній категорії, як конкурентоспроможність. Є багато прикладів,

які як підтверджують, так і спростовують такий підхід. Вся справа в тому, що конкурентоспроможність підприємства не визначається якимось одним показником, а являє собою результат взаємодії багатьох факторів, характерних для кожної конкретної ситуації. У ряді випадків той чи інший чинник може бути вирішальним, але це не може бути основою для піднесення його до загального значення, тому що показане вирішальне значення часто може бути досягнуто лише в цій гармонії всіх інших факторів і показників [3].

Враховуючи вищезазначене, найбільш стійкою теорією міжнародної конкурентоспроможності вважаємо теорію М. Портера. Крім того, вибір на користь концепції М. Портера ґрунтується на тому, що вона виходить з найважливішого (основного) принципу, що конкурентоспроможність відображає ефективність використання ресурсів. Цей принцип є справедливим як на рівні економіки всієї країни, так і на рівні окремого підприємства.

Розглядаючи такі фактори, як наявність робочої сили, велика кількість природних ресурсів, протекціоністська політика уряду та відмінності в практиці управління підприємствами, М. Портер дійшов висновку, що жоден із цих факторів, взятий окремо, не дозволяє досить переконливо відповісти на запитання, що саме визначає конкурентоспроможність підприємства.

М. Портер детально проаналізував різні підходи до пояснення причин конкурентоспроможності компанії під час міжнародної торгівлі та дійшов висновку, що конкурентні переваги компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку значною мірою залежать від факторів, сформованих у країні, де розташована компанія (рис. 1.2) [7].

Англійський економіст представив перелік численних факторів, які визначають міжнародну конкурентоспроможність. Фактори поділяються на чотири великі групи, кожна з яких формує конкурентоспроможність підприємств певної країни.

Фактори умов виробництва. Позиції нації щодо факторів виробництва, таких як інфраструктура чи кваліфікована робоча сила, необхідні для її здатності конкурувати в даній галузі.



Рисунок 1.2 - Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства
Джерело: побудовано автором

Умови попиту. Характер внутрішнього попиту на продукцію чи послуги певної галузі.

Супутні чи допоміжні мережі. Незалежно від того, чи є на зовнішніх ринках постачальники чи супутні галузі, з якими вони також конкурують.

Стратегія підприємства, структура та конкуренція. Умови конкурентного середовища, сформованого державою, в якому підприємства засновуються, управляються та конкурують на внутрішньому ринку.

На думку М. Портера, у національній системі конкурентної переваги важливу роль відіграють два додаткові чинники: випадковість і уряд. Випадкові події, такі як великі винаходи, прогрес у фундаментальних технологіях, війни, події у світовій політиці та значні зміни в попиті на світових ринках, впливають

на зміни конкурентних переваг у тій чи іншій галузі та економіці в цілому. Хоча його роль у конкурентній перевазі країни досить обмежена, основна роль уряду полягає у впливі на чотири основні групи факторів. «Якщо конкурентна перевага нації виявляється єдиним ресурсом, державна політика неминуче зазнає краху».

Як зазначалося вище, причиною неможливості прямого перенесення теорії міжнародної конкурентоспроможності на дослідження конкурентоспроможності конкретного підприємства є те, що внутрішня конкуренція підприємств, розташованих в одній країні, не враховується в згаданій теорії. Це пов'язано з тим, що розгляд конкуренції в рамках теорії міжнародної конкурентоспроможності здійснюється у глобальному масштабі та обґрунтовує необхідність розгляду глобальних учасників міжнародної конкуренції. Іншими словами, широта сфери розгляду конкуренції дозволяє робити висновки лише на рівні підприємства, розташованого в конкретній країні, але не щодо конкретного підприємства. Крім того, теорія міжнародної конкурентоспроможності ігнорує вплив умов конкурентного середовища: до уваги береться не суперпозиція конкурентних сил, а лише характер та інтенсивність локальної конкуренції. Це можна пояснити тим, що розгляд конкуренції в глобальному масштабі передбачає аналіз загального світового ринку, з якого випливає, що умови конкурентного середовища однакові для всіх учасників. Внаслідок цього, як зазначалося вище, теорія міжнародної конкурентоспроможності зосереджена на розгляді конкурентоспроможності з точки зору умов, у яких знаходиться об'єкт дослідження. Водночас безперечно, що умови конкурентного середовища та відповідне стратегічне позиціонування підприємства мають значний вплив на рівень його конкурентоспроможності.

Таким чином, суть здійсненої адаптації зводиться до застосування загальних принципів і підходів теорії міжнародної конкурентоспроможності на рівні конкуренції, що здійснюється окремими підприємствами, враховуючи вплив чинників конкурентоспроможності на середовище.

Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від багатьох факторів, які можна згрупувати у два блоки: конкурентне середовище та фактори розміщення [9].

Сутність і характер впливу факторів конкурентного середовища можна виразити у вигляді п'яти моделей конкурентної сили. Результатом впливу зазначеного блоку факторів є відповідне стратегічне позиціонування підприємства, рівень якого відповідає конкурентоспроможності підприємства.

Забезпечення виробничих факторів саме по собі складається з п'яти компонентів:

- 1) людські ресурси – кількість, кваліфікація та цінність робочої сили;
- 2) природні ресурси – кліматичні умови, географічне положення, земельні площі, водойми, корисні копалини, ліси, кількість, якість і наявність енергії;
- 3) знання - збір знань та інформації в банках даних і статистичних службах або відкриття способу підключення до інформації, зібраної в соціальних установах;
- 4) капітальні ресурси - кількість капіталу, який може залучити підприємство;
- 5) інфраструктура - транспортна система, система зв'язку, житловий фонд, системи охорони здоров'я, системи освіти та закладів культури.

Незважаючи на те, що забезпечення базовими факторами виробництва серйозно впливає на конкурентоспроможність підприємства, сприятливі базові фактори не завжди служать підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Базові фактори, такі як трудові ресурси чи місцеві природні ресурси, не можуть забезпечити перевагу в наукомістких галузях. У комплексних галузях, які складають основу будь-якої розвиненої економіки, найбільше значення мають особливі фактори виробництва, такі як кваліфікована робоча сила або науково-технічна база виробництва. Фактори, згадані тут не успадковуються, а створюються. Слід зазначити, що сукупність факторів, якими володіє підприємство за певний період часу, є менш важливою, ніж швидкість та ефективність їх створення та оновлення.

РОЗДІЛ II

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА СТАНУ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС»

2.1 Аналіз конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України: стан та перспективи розвитку

Аграрний сектор позиціонують в якості «локомотиву» зростання національної економіки, оскільки він забезпечує 14% загального обсягу ВВП України та 42% від загального обсягу українського експорту, підтвердивши статус експортної галузі номер один в українській економіці.

Провідну роль у кількісному та якісному розвитку АПК відіграють агропромислові холдинги, які займають стабільно високу частку у виробництві основних видів продукції та обробляють 26,7% земельних угідь країни.

Агрохолдинги в Україні є ключовими учасниками на ринку сільськогосподарської продукції. Ці корпоративні структури мають величезний вплив на економіку країни, відіграючи важливу роль у формуванні валового внутрішнього продукту, створенні нових робочих місць та регулюванні цін на продукти харчування. Приблизно 40% експорту України становить сільськогосподарська продукція, що є результатом продуктивної діяльності агрохолдингів та інших сільськогосподарських підприємств. Характеристику трійку основних розглянемо у таблиці 2.1 [29].

Агрохолдинги в Україні є вертикально інтегрованими системами економічного управління, об'єднуючи материнські та дочірні компанії. Материнські компанії, як правило, беруть на себе координацію зовнішньоекономічних відносин, включаючи закупівлю посівного матеріалу, засобів захисту рослин, добрив та сільськогосподарської техніки. Дочірні підприємства відповідають за оперативне управління процесами на різних рівнях виробництва [9].

Таблиця 2.1 - Характеристика найбільших агропромислових підприємств України

Компанія	Характеристика
«Кернел»	Лідер, що експортує зернові культури Чорноморського регіону. Має розвинену інфраструктуру, численні активи, виробничі землі, ряд елеваторів і терміналів, налагоджені логістичні ланцюги, беззаперечний професіоналізм. Підприємству належать провідні ролі в постачанні зерна. Один з найважливіших сегментів діяльності - експорт, зберігання і перевалка зернових. Утримує міцні позиції в світових рейтингах. Її акції котируються на ФБ Варшави. Вона була визнана кращою в європейських країнах (2011 рік), а також кращою серед іноземних компаній (2015 рік) і увійшла в десятку агрохолдингів світу. «Кернел» купує продукцію у 5 000 виробників. Закупівельні ціни підприємства одні з найвищих в Україні. Регіональне розташування - 12 українських областей. Персонал - 18 000 співробітників. Активи - 7 українських заводів. Земельний банк, га : 510 000.
Група UkrLandFarming	Входить в топ-10 світових земельних операторів. Це найбільший власник земель, що включає 22 українські області, 3 кліматичні зони, що дозволяє ефективно управляти ризиками. Здійснює зберігання зернових культур, а також торгівлю, дистрибуцію техніки сільськогосподарського призначення, добрив, насіння. За даними Держкомітету статистики України, Групі присвоювалося 3% всього виробництва зернових по Україні (2010 рік). Ukrlandfarming належать 4 елеваторів і 110 горизонтальних зерносховищ, потужність яких становить 3 000 000 т. Налагоджена система моніторингу дозволяє компанії ефективно прогнозувати врожайність реального часу, максимально знижуючи витрати. Система управління агропромисловими знаряддями дає можливість підвищувати продуктивність, знижуючи витрати на посівні матеріали та добрива. Транспортна система засобів забезпечує ефективну обробку полів, роботу техніки, моніторинг і контроль. Профільні культури компанії - кукурудза, пшениця, цукрові буряки, соняшник. Земельний банк, га : 475 000.
ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	Великий вітчизняний лідер, який налічує 20 організацій в семи українських областях. Крім розведення птиці, МХП займається вирощуванням сільськогосподарських культур, і це один з найважливіших сегментів діяльності компанії. Підприємство планує зайняти лідируючу позицію в Європі, подолавши кордон п'яти мільйонів капіталізації. Акції «Миронівського хлібопродукту» котируються на ФБ Лондона. Центральний офіс знаходиться в Києві. У розпорядженні підприємства є елеватори, де здійснюється зберігання і закупівля зернових і олійних культур за високими регіональними цінами. Кількість працівників перевищує 12 000. Кожен сегмент комплексу є замкнутим виробничим циклом, як, наприклад, вирощування зернових культур, виготовлення комбікормів, виробництво соняшникової олії або закупівля сільськогосподарської продукції. Земельний банк, га : 370 000.

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Агрохолдинги України сьогодні, це не просто підприємства із земельним банком понад 100 тис. га. На сьогодні помітно знижується накопичення земельних ресурсів великими агрокорпораціями. Дедалі більше уваги приділяється веденню ефективного процесу вирощування сільгосппродукції. Поліпшення та оптимізація виробництва, використання нових технологій, агрохімічних добавок робить вирощування та реалізацію зерна набагато ефективнішим, ніж просто збільшення кількості земельних ділянок. Сьогодні важливість не в кількості, а в якості. Оптимізація земельних питань пов'язана з управлінням. Набагато простіше управляти компактно розташованими територіями та підвищувати врожай від діяльності, а ним і прибуток.

Величезні земельні території у наш час – далеко не гарант високого та стабільного прибутку. Сьогодні ставку потрібно робити не модернізації виробництва, використання точних технологій при сівбі та обробці, нових стійких до хвороб та погодних умов гібридів посівного матеріалу. Це дозволяє бути менш залежними від кліматичних факторів.

Важливим аспектом є модернізація виробничих потужностей та обладнання, які безпосередньо впливають на виробництво продукції, сушіння, доробка і т.д. Це дозволяє значно підвищити ціну готову продукцію.

Таким чином, можна спостерігати таку тенденцію: агрохолдинги України дедалі більше уваги приділяють інвестиціям та нововведенням з метою підвищення ефективності та прибутку.

Сучасний стан сільського господарства характеризується незначними позитивними змінами. Якщо аналізувати розвиток даної галузі за 2018–2022 рр., то спостерігається зростання в у 2022 році у порівнянні з 2020 роком, але все ж таки значне зменшення у порівнянні з 2018 роком. Рівень рентабельності сільськогосподарських підприємств має аналогічну ситуацію -значно скоротився у 2022 році, але все ж таки підріс у порівнянні з 2020 роком. В свою чергу мала негативні наслідки війна з Росією для кількості сільськогосподарських підприємств, їх кількість зменшилася у порівнянні з 2018 роком на 15,6% та з 2020 роком на 36 %. Щодо кількості працівників у цій сфері, то відбулося

незначне скорочення у порівнянні з 2020 роком, а от з 2018 роком – більше ніж у два рази (табл. 2.2) [26].

Таблиця 2.2 Динаміка розвитку сільського господарства України в 2018 – 2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2018 р.	
	2018	2020	2022	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Кількість підприємств, од.	42229	55858	35600	-6629	-15,6
Середня кількість працівників, тис. осіб	802,40	357,85	345,30	-457,1	-56,9
Валова продукція в порівняльних цінах 2018р., млн. грн.	20187	252980	274993	254806	У 13,5 разів
Прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції та послуг, млн. грн.	14178	15806	87100	72922	У 6 разів
Рівень рентабельності, %	21,2	12,0	13,6	-7,6	-

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних

Отже, ситуація дещо змінювалася на протязі останнього десятиліття. Унаслідок збройної агресії РФ, яка розпочалась ще у 2014 р., Україна втратила частину сільськогосподарських угідь на окупованих територіях Луганської та Донецької областей та АР Крим. Але аграрному сектору економіки загалом вдалося адаптуватися до умов війни й продемонструвати стабільність розвитку. Так у 2021 р. зібрано рекордний за часів незалежності врожай сільськогосподарських культур (86 млн. т зернових та зернобобових); досягнуто лідерства в постачанні певних видів сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки. Тривалий час Україна перебуває в п'ятірці світових лідерів за експортом сільськогосподарських продуктів, серед яких олія соняшникова, пшениця, кукурудза, ячмінь. 2021 р. сільгосппродукція забезпечила понад третину загального обсягу товарного експорту країни (40,7 %, або 27,7 млрд дол. США).

Але ситуація знову погіршилася і на сьогодні розв'язана Росією війна завдає Україні колосальної шкоди. Лише прямі втрати від фізичних пошкоджень інфраструктури за оцінками KSE Institute та партнерів сягають \$127 млрд та постійно зростають. Сукупні ж втрати, які враховують втрачений дохід, негативний ефект від падіння економіки тощо — ще вищі. Згідно зі спільними

оцінками Кабінету Міністрів, Світового банку та Єврокомісії, потреби на відновлення України складають \$349 млрд.

Центр досліджень продовольства та землекористування (KSE Агроцентр) та Міністерство аграрної політики і продовольства підрахували масштаб втрат у сільському господарстві, спричинених російською агресією.

Якщо не брати до уваги шкоду, заподіяну земельним ресурсам — мінне забруднення та потребу в рекультивації земель, пошкоджених снарядами, окопами та рухом військової техніки, — найбільших пошкоджень внаслідок війни зазнала сільськогосподарська техніка. Через бойові дії повністю або частково зруйновані понад 84 тис. одиниць техніки і устаткування. Їхня вартість оцінюється у \$2,9 млрд. Це 44% від усіх фізичних пошкоджень завданих агресором нашому агросектору.

Друга найбільша за розміром стаття збитків — це знищення та крадіжка вже виробленої продукції. Зернову, олійну та іншу сільгосппродукцію Україна втрачає не лише внаслідок атак, але й через організоване розграбування окупантами [27].

За оцінками Агроцентру KSE, у результаті російського вторгнення було знищено або викрадено 2,8 млн тон зернових і 1,2 млн тон олійних культур минулорічного врожаю, загальною вартістю \$1,87 млрд.

Ще одна категорія пошкоджених активів — зерносховища. Загалом було пошкоджено або знищено потужностей для зберігання зерна сукупною місткістю 9,4 млн тон. Цей обсяг втрачених потужностей зберігання не враховує вцілілих зерносховищ, які придатні до функціонування, але залишаються недоступними через тимчасову окупацію. Орієнтовна вартість ремонту пошкоджень та заміни зерносховищ наближається до \$1,1 млрд.

Значної шкоди також зазнає тваринництво, яке втрачає поголів'я через обстріли та неможливість продовжувати якісний догляд за тваринами в районах активних бойових дій. Внаслідок російської агресії загинуло майже 400 тис. бджолосімей, 95 тис. кіз та овець, 212 тис. великої рогатої худоби, 507 тис. свиней та майже 11,7 млн птахів. Вартість втрачених сільськогосподарськими

виробниками ресурсів тваринництва та бджільництва становить приблизно \$362 млн.

Крім вже зазначених втрат, на постраждалих від війни територіях знищено понад 14,3 тис. га багаторічних насаджень, вартістю майже \$349 млн.

Також окупанти знищували та привласнювали паливо, мінеральні добрива та засоби захисту рослин на \$95 млн.

Отже, згідно з останніми розрахунками аналітиків KSE Агроцентр і Мінагро, вартість пошкоджень, яких агросектор зазнав від агресії РФ, становить \$6,6 млрд. Ця сума складає 23% від усієї вартості активів українських сільськогосподарських виробників. Тобто, майже чверть українського агросектору зруйновано.

Але все ж таки, аграрна сфера економіки України була і залишається однією з провідних галузей народного господарства. А в умовах глобалізації і євроінтеграційних процесів надзвичайної актуальності набувають питання пов'язані з пошуком напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери і економіки в цілому, навіть не зважаючи на війну в нашій країні.

Країна має значний ресурсний потенціал, що сприяє отриманню високих економічних результатів в аграрній сфері, забезпечує населення високоякісною продукцією та продовольчу безпеку країни в цілому. Дійсно, ресурси підприємства, багато в чому визначають його потенціал, вирішальним чином позначаються на ефективності виробничої діяльності господарюючого суб'єкта та успішності його взаємодії з навколишнім середовищем. Стратегічне значення ресурсів полягає саме в тому, що їх необхідна кількість дозволяє розробити оптимальну для підприємства програму розвитку і здійснювати необхідний вплив на зовнішнє середовище. Оскільки пріоритетність аграрної галузі не викликає сумнівів, то необхідно визначити основні загрози для її підприємств, а саме, зростання конкурентного тиску, уповільнення росту ринку, зниження платоспроможності населення, відсутність мотивації до праці, повільний розвиток ринкової інфраструктури, поглиблення демографічної кризи, сезонність виробництва тощо [25].

У зв'язку з цим основна вимога, що стоїть перед аграрною сферою є утримання стійких конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішніх ринках, що передбачає підвищення рівня конкурентоспроможності виробників. Підприємства аграрної сфери економіки повинні акцентувати увагу не тільки на результативності виробництва, але й на ефективності господарювання в конкурентному середовищі. Ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища характеризує конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим проблема оцінки конкурентного середовища підприємства є досить актуальною, що пов'язано з розробкою системи заходів для зміцнення позиції та досягнення конкурентних переваг підприємства та важливістю вирішення питань конкурентоспроможності аграрних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

2.2 Аналіз організаційно-господарської діяльності підприємства ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» є організацією громадян, що створена для здійснення підприємницької діяльності та має повну самостійність. Товариство утворено на підставі Цивільного кодексу України та Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» було утворено та зареєстровано 06.03.2012 року та належить до суб'єктів середнього підприємництва.

Повне фірмове найменування Товариства українською мовою – Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС».

Повна фірмова назва Товариства англійською мовою JUPITER 9 GROSERVICE LIMITED LIABILITY COMPANY (JUPITER 9 AGROSERVICE LLC).

Скорочене фірмове найменування Товариства українською мовою – ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС».

Скорочене фірмове найменування Товариства англійською мовою - JUPITER 9 AGROSERVICE LLC.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» здійснює свою діяльність в Україні. Юридична адреса підприємства – 40000, Сумська обл., місто Суми, пр. Перемоги, будинок 147, офіс 6.

Засновниками підприємства є Сапожков Борис (адреса реєстрації - Кіпр, Василіс Міхалідіс, 21, 3026, Лімассол, Кіпр) та Барков Олександр Вікторович (адреса реєстрації - 40024, Сумська обл., м. Суми, вул. Героїв Крут, буд. 46, кв. 14). Статутний капітал товариства становить 28 062 936.60 грн., його розподіл між засновниками поділяється у такій питомій вазі: Сапожков Борис - 25 256 642.94 грн. (90 %) та Барков О.В. - 2 806 293.66 грн. (10 %).

Уповноваженими особами виступають ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» є Барков Олександр Вікторович – підписант, 16.04.2013 р. та Борзяниця Дмитро Григорович – підписант, має право вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (Положення затверджене загальними зборами учасників (протокол №58 від 27.08.2018)).

ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» є юридичною особою, має самостійний баланс, володіє майном, від свого імені набуває особисті немайнові та майнові права, може бути відповідачем або позивачем у судах, несе зобов'язання, а також має право на укладання угод.

Дане підприємство має розрахунковий, валютний, а також інші рахунки в установах банків України. ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» має круглу печатку з найменування, різні штампи та бланки, товарний знак, а також інші реквізити. Товариство створене згідно Статуту.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» є досить великим посередником в сфері оптової торгівлі. Воно спеціалізується на виробництві широкого спектру продукції, але за класифікацією видів економічної діяльності основним є 46.90 – неспеціалізована оптова торгівля.

Крім того у статуті ТОВ прописані ще й інші види діяльності, а саме:

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;

28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства;

33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування;

41.10 Організація будівництва будівель;

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель;

43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику;

43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;

46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням;

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;

77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування.

Організаційна структура управління ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» - є адаптивною, тобто здатною досить оперативно пристосовуватися до нових завдань та всіх змін, які можуть відбуватися в економічному та правовому середовищі на внутрішньому та міжнародному ринках. Характерною рисою такого виду структур є деяка розмитість і гнучкість управлінського апарату, децентралізація процесу прийняття рішень, а також індивідуальна відповідальність кожного члена команди за загальний результат.

Також дана структура є адекватною, так як відповідає параметрам та вимогам керованої системи. Цій структурі притаманна спеціалізація через обмеження, що існують, а також конкретизацію напряму діяльності кожної

певної керуючої ланки. У пристосуванні та розумінні даної форми управління для персоналу труднощів не виникає. Поступово між ланками та рівнями управління налагоджуються раціональні зв'язки, передача інформації здійснюється вчасно, а також є точною та достовірною. Кожний окремий структурний підрозділ управління ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» спеціалізується на виконанні певних видів діяльності. Практикується демократичний стиль управління на підприємстві, йому притаманний високий ступінь децентралізації, невимушене спілкування, самоконтроль працівників у ході роботи, а також контроль керівника після її виконання, влада винагороди, вплив переконання та активна участь підлеглих щодо ухвалення рішень.

У відповідності до визначеної організаційної структури в господарстві має місце функціональна структура управління. У відповідності до якої кожен орган управління виконує окремі певні види управлінської діяльності. Обов'язковий характер має виконання розпоряджень функціональних підрозділів для виробничих підрозділів. Перевагою даної структури є досить висока компетентність саме функціональних керівників. Кожний виробничий підрозділ підприємства отримує розпорядження одночасно від кількох керівників функціональних підрозділів, тобто конкретні виконавці робіт одночасно підпорядковуються всім функціональним керівникам. Схематично структуру управління ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» зобразимо у **додатку А.**

Апарат управління організації ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» складається з генерального директора, технічного директора, директора з виробництва, головного технолога, начальника відділу ОП та ПБ, начальника автогосподарства, начальника АХЧ, начальника відділу кадрів та головного бухгалтера.

Керівництво поточною діяльністю Товариства з обмеженою відповідальністю «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» здійснюється одноосібним виконавчим органом Товариства – Генеральним директором, який підзвітний загальним зборам учасників досліджуваної організації. Сьогодні посаду генерального директора займає Барков Олександр Вікторович.

Директор з виробництва займається питаннями виробництва продукції, а також постачання та збуту товару. У нього в підпорядкуванні перебувають працівники різних підрозділів та складського комплексів. Крім цього, до обов'язків директора з виробництва входить відстеження зміни тенденцій на ринку, пошук нових товарів, що користуються підвищеним попитом, пошук нових ніш на ринку з метою розширення сфери діяльності, і навіть відстеження дій конкурентів. Ці функції, як відомо, виконують відділи маркетингу, що існують на більших підприємствах, проте через відсутність такого вони покладені частково на весь керівний персонал та на директора з виробництва більшою мірою.

Фінансова служба (бухгалтерія) займається фінансовими питаннями діяльності підприємства, у тому числі і упорядкуванням поточних фінансових планів.

Головний бухгалтер організації забезпечує: ведення бухгалтерського обліку відповідно до Положення про бухгалтерський облік та звітність та іншими нормативними документами, складання звітності, керівництво працівниками бухгалтерії, формування облікової політики, контроль за дотриманням фінансової та касової дисципліни.

Головному бухгалтеру надано право підпису документів, що слугують основою для приймання та видачі товарно-матеріальних цінностей та грошових коштів, а також розрахункових, кредитних та грошових зобов'язань.

Бухгалтерський облік для підприємства ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» ведеться бухгалтерською службою як структурним підрозділом, який очолює основний бухгалтер. Обробка облікової інформації здійснюється на підприємстві автоматизованим способом за допомогою бухгалтерської програми "1С: Управління виробничим підприємством".

Структура бухгалтерії ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» включає діяльність головного бухгалтера, його заступника, бухгалтера – касира, бухгалтера за розрахунками з постачальниками та бухгалтера із заробітної плати.

Найважливішим елементом продуктивних сил та основним джерелом економічного розвитку є люди, їх навички, освіта, рівень підготовки та мотивація до роботи. Існує пряма залежність між конкурентоспроможністю економіки та рівнем добробуту населення, підвищенням ефективності роботи підприємства, характеристикою трудового потенціалу співробітників компанії, якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організації їх використання на окремих підприємствах.

Аналіз складу, руху та ефективності використання персоналу підприємства починається з вивчення кількості працівників, їх складу груп та руху всередині підприємства. Штат співробітників компанії налічує близько 190 осіб (плюс мінус по роках дослідження), включаючи адміністративний та робочий персонал. За словами директора господарства, персонал формувався дуже довго. Частина співробітників навіть працює з першого дня заснування компанії. В підприємстві підібрано найкращу команду на ринку. Це унікальні люди — всі професіонали своєї справи.

Тож в таблиці 2.3 відобразимо структуру трудових ресурсів ТОВ за досліджуваній період.

Отже, з таблиці 2.3 бачимо, середньорічна кількість працівників у 2022 році зменшилась на 20 чоловік порівняно з 2020 роком. З загальної кількості працівників у тому ж році жінки від 30 до 50 років займають 14 керівних посад, до 30 років — 3, чоловіки займають 9 керівних посад у віці від 30 до 50 років, до 30 років - 1 посаду.

Також в таблиці бачимо розподілення працівників за віком, до 30 років у 2022 році працювало 59 чоловік, від 30 до 50 років - 90 чоловік, після 50 років — 26 чоловік. Це говорить про те, що колектив становлять досить молоді кадри. Якщо брати розрахунок за статтю, то у 2022 році кількість жінок у колективі — 35 працівників, чоловіків — 130 працівників. Основною причиною цього є те, що підприємство займається в основному продажом техніки, що є більш чоловічою роботою.

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура трудових ресурсів ТОВ “ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС”

Показник	Роки			Відхилення показників 2022 року до 2020 року	
	2020	2021	2022	абсолютне, +/-	відносне, %
Середньорічна чисельність працівників, чол.	185	193	165	-20	- 10,8
Загальна кількість працівників керівних посад, чол. в тому числі	15	19	14	-1	- 6,67
- жінки від 30 до 50 років	3	4	3	0	0
- жінки до 30 років	1	1	1	0	0
- чоловіки від 30 до 50 років	9	11	9	0	0
- чоловіки до 30 років	2	3	1	-1	- 50,0
Кількість працівників за віком, чол. в тому числі					
- до 30 років	67	70	59	-8	- 11,9
- від 30 до 50 років	100	104	90	-10	- 10,0
- після 50 років	18	19	16	-2	- 11,11
Кількість персоналу за статтю, чол. в тому числі					
- жінки	39	40	35	-4	- 7,7
- чоловіки	146	153	130	-16	- 10,96

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Наступним пунктом для більш детального аналізу використання трудових ресурсів на підприємстві розглянемо ефективність їх використання (див. табл. 2.4).

За результатами розрахунків у таблиці 2.4 відомо, що загальна кількість працівників за досліджуваний період зменшилась на 20 чоловік. Якщо брати чисельність працівників у відсотковому вираженні, то цей показник зменшився на 10,8 %, таке зменшення працівників було спричинене повномасштабним вторгненням РФ, так як багато працівників були змушені виїхати у інші регіони або закордон.

Таблиця 2.4 - Динаміка ефективності використання трудових ресурсів товариства

Показник	Роки			Відхилення показника 2022 року до 2020 року	
	2020	2021	2022	абсолютне, +/-	відносне, %
Середньорічна чисельність працівників, чол.	185	193	165	-20	-10,8
Відпрацьовано люд.-днів, всього	43845	46513	37125	-6720	-15,33
Відпрацьовано 1-м працівником люд.-днів	237	241	225	-12	-5,06
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,94	0,96	0,88	-0,06	-6,38
Обсяг робіт, млн. грн.	1377,1	2541,0	1091,2	-285,9	- 20,76
Вартість валової продукції, млн. грн.	1652,9	2940,4	1372,8	-280,1	- 16,94
Продуктивність праці, тис. грн./особу	8934,97	15235,51	8319,87	-615,1	- 6,88
Фонд оплати праці, тис. грн.	78547,0	103046,0	80971,0	2 424, 0	3,08
Середньомісячна заробітна плата, грн.	35381,5	44493,1	40894,4	5 512,9	15,58

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт використання робочого часу показує ступінь використання робочого часу протягом року. На даному підприємстві він має зростаючий характер у 2021 році порівняно з 2020 роком, але у 2022 році він має тенденцію до зниження. Можна сказати, що підприємство повністю використовує робочий час, адже показники коефіцієнта досить високі, але тим не менш має спадний характер у останньому досліджуваному році.

Порівнюючи звітний рік з базисним, можна зробити висновок, що коефіцієнт зменшився на 6,38 %. Дані досліджуваного періоду вказують на не зовсім ефективне використання трудових ресурсів, враховуючи коефіцієнт використання робочого часу. Кількість відпрацьованих людино-днів має тенденцію до зменшення, у 2022 році порівняно з 2020 роком даний показник

зменшився на 15,33 %, а кількість відпрацьованих людино-годин одним працівником зменшилась на 5,06 %.

Серед основними передумов підвищення ефективності використання персоналу є:

- ефективне використання інтелектуальних, організаторських, творчих здібностей працівників на основі покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці;

- забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів;

- забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку;

- визначення потенціалу працівника, чітко встановлення його характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці.

Важливе місце в ефективній діяльності підприємств будь-якої галузі національної економіки займає система матеріально-технічного забезпечення, оскільки постачальницька діяльність є запорукою чітко налагодженої роботи виробничих потужностей. В результаті дослідження специфіки управління МТЗ в сучасних умовах впливає висновок, що система матеріально-технічного забезпечення повинна розглядатись з урахуванням концептуальних положень управління логістичною системою. Отже, вдосконалення управління системою матеріально-технічного забезпечення підприємств слід здійснювати на основі логістичного підходу, що забезпечує раціональну інтеграцію підприємств-замовників МТР з джерелами ресурсного забезпечення за принципами аутсорсингового постачання.

Для реалізації цього завдання доречно розглядати систему МТЗ як відкриту, адаптивну, інтегровану логістичну систему підприємства, функціонуючу на принципах аутсорсингу, який забезпечує оптимальне поєднання використання внутрішніх ресурсів підприємства з ресурсами зовнішніх джерел постачання. Управління МТЗ на принципах аутсорсингу дозволяє забезпечити альтернативність постачання найбільш цінних і

стратегічно важливих МТР (використання декількох постачальників мінімізує ризик зриву постачання), а також розвиток вертикальної інтеграції для спільного планування ланцюга постачання (інформаційна співпраця на основі ІТ технологій в режимі реального часу).

Завдяки запропонованим підходам до управління МТЗ можна підвищити якість матеріально-технічного постачання, прозорість процесів ресурсного забезпечення, скоротити тривалість логістичного циклу; підвищити ступінь задоволення споживачів; скоротити сукупні витрати на управління системою матеріально-технічного забезпечення.

Для здійснення виробничої, торговельної чи іншої господарської діяльності будь-яке підприємство повинно мати матеріально-технічні ресурси, що являють собою підсистему підприємства [10].

Елементами матеріально-технічної підсистеми підприємства є усі основні фонди, що знаходяться в його розпорядженні, а також обігові фонди (сировина, паливо та інші матеріальні ресурси) [12].

В сучасних надзвичайно динамічних умовах жорсткої конкуренції успішне функціонування і розвиток підприємств суттєво залежить від якості, швидкості, надійності, ефективності їх матеріально-технічного забезпечення. Трансформація виробничих відносин, зміна організаційно-правових форм і характеру взаємозв'язків господарюючих суб'єктів в економічній системі є головними детермінантами процесу матеріально-технічного забезпечення підприємств. Радикальні зміни, які обумовлені ринковими перетвореннями в економіці призвели до перетворення матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) у децентралізовану само регулятивну систему, що спирається на попит, пропозицію, ціну, конкуренцію. Характер цих змін, що виникли при формулюванні задач управління МТЗ, обумовлює необхідність застосування нових підходів до їх вирішення. Тому особливої уваги потребує розв'язання проблеми управління і раціональної організації матеріально-технічного забезпечення підприємства. Важливою складовою пошуку ефективних рішень у

галузі матеріально-технічного забезпечення є прийняття раціональних логістичних рішень [12].

Оцінка стану основних засобів є важливим аспектом у формуванні оцінки рівня розвитку підприємства, адже завдяки вказаній групі показників можна визначити ступінь виснаження основних засобів підприємства. Оцінка стану основних засобів ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Оцінка стану основних засобів ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС»

Показник	Роки			Відхилення показника 2022 року до 2020 року	
	2020	2021	2022	абсолютне, +/-	відносне, %
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	88598,00	276334,00	269155,00	180557,00	203,79
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	58075,00	231269,00	209579,00	151504,00	260,88
Знос, тис. грн.	30523,00	45065,00	59586,00	29063,00	95,22
Коефіцієнт зносу	0,34	0,16	0,22	-0,12	-35,74
Коефіцієнт придатності	0,66	0,84	0,78	0,12	18,79

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Згідно з таблицею 2.5, варто зазначити, що за період дослідження, підприємство у 2022 році значно збільшило розмір основних засобів на 180 557,00 тис. грн. Негативну для підприємства динаміку демонструє коефіцієнт зносу, порівняно з 2020 р. зменшився на 0,12 але коефіцієнт придатності обладнання збільшився на 0,12. Можна сказати, що підприємство почало процес оновлення власних основних засобів. Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» наведено у табл. 2.6.

За результатами розрахунків спостерігаємо, що підприємство досить ефективно використовує основні засоби, що є у його розпорядженні. Що підтверджує динаміка останніх трьох років. Спостерігаємо зростання обсягів товарної продукції на 26,42 %, фондівдача зменшилась на 60,21 %, але збільшилась фондомісткість на 151,34 % та фондоозброєність на 256,27 % у 2022 році порівняно з 2020 роком. Вся вищенаведена інформація дозволяє зробити

припущення, що в умовах економічної ситуації, що склалася, керівництвом підприємства прийнято рішення щодо максимальної оптимізації використання основних фондів підприємства. І вжиті заходи з оптимізації виправдовують очікування. Але господарству необхідно оновлювати основні фонди, щоб і надалі їх ефективно використовувати.

Таблиця 2.6 - Показники ефективності використання основних засобів підприємства

Показник	Роки			Відхилення показника 2022 року до 2020 року	
	2020	2021	2022	абсолютне, +/-	відносне, %
Вартість валової продукції, млн. грн.	1652,9	2940,4	1372,8	-280,1	- 16,94
Середньорічна вартість ОВЗ, тис. грн.	69369,00	144672,00	220424,00	151055,00	217,76
Середньорічна чисельність персоналу підприємства, осіб	185	193	165	-20	-10,81
Фондовіддача	23,83	20,32	6,23	-17,6	-73,85
Фондомісткість	0,04	0,05	0,16	0,26	151,34
Фондоозброєність	374,97	749,6	1335,9	960,93	256,27

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Витрати підприємства на виробництво продукції певною мірою відображають ефективність використання ресурсів підприємства в повному обсязі. Тож аналізу витрат підприємства полягає у всебічній оцінці рівня, руху та структури витрат, їх впливу на діяльність підприємства, а також у обґрунтуванні управлінських рішень що для подальшої оптимізації витрат.

Аналіз витрат за економічними елементами підприємства представлено у табл. 2.7.

Згідно даних з табл. 2.7 рівень матеріальних витрат зменшився 37,65 %, у 2022 році, що зумовлене зменшенням обсягів виробництва деяких видів продукції, яке було проаналізовано раніше. Інші операційні витрати зменшились на 42,96 %. Темп зростання фонду оплати праці поступається темпам інфляції, але компенсує працівникам її деяку частину.

Таблиця 2.7 - Динаміка витрат за економічними елементами ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС»

Показник	Роки			Відхилення показника 2022 року до 2020 року	
	2020	2021	2022	абсолютне, +/-	відносне, %
Матеріальні витрати, тис. грн.	30646,00	29650,00	19109,00	-11537,00	-37,65
Витрати на оплату праці, тис. грн.	78547,00	103046,00	80971,00	2424,00	3,09
Відрахування на соц. заходи, тис. грн.	12922,00	17179,00	14726,00	1804,00	13,96
Амортизація, тис. грн.	12349,00	19724,00	25512,00	13163,00	106,59
Інші операційні витрати, тис. грн.	143725,00	121428,00	81979,00	-61746,00	-42,96
Усього, тис. грн.	278189,00	291027,00	222297,00	-55892,00	-20,09

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Фінансовий аналіз діяльності організації ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» є актуальним, оскільки від фінансового стану досліджуваної компанії залежить багато в чому успіх його діяльності. Успішне функціонування організації ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» у сучасних умовах вимагає підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та управління виробництвом. Саме тому аналізу фінансового стану підприємства ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» слід приділити особливу увагу.

Джерелом інформації для загальної оцінки динаміки фінансового стану досліджуваної організації ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» є дані бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати.

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності організації ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» за досліджуваний період 2020 – 2022 р.р. (див. табл. 2.8). Дані для аналізу основних економічних показників діяльності організації ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС», взяті зі звіту про фінансові результати (Додаток Б).

Таблиця 2.8 - Оцінка стану фінансових результатів ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС»

Показник, тис. грн.	Роки			Відхилення показника 2022 року до 2020 року	
	2020	2021	2022	абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1652969,00	2940454,00	1372779,00	-280190,00	-16,95
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1376978,00	2540923,00	1091138,00	-285840,00	-20,76
Валовий прибуток	275991,00	399531,00	281641,00	5650,00	2,05
Інші операційні доходи	81329,00	73743,00	35162,00	-46167,00	-56,77
Інші операційні витрати	120163,00	34594,00	37797,00	-82366,00	-68,55
Інші доходи	13663,00	13755,00	5618,00	-8045,00	-58,88
Інші витрати	58887,00	10127,00	55358,00	-3529,00	-5,99
Фінансовий результат до оподаткування	57317,00	260604,00	88406,00	31089,00	54,24
Чистий фінансовий результат	47000,00	213695,00	72493,00	25493,00	54,24
Рівень рентабельності, %	3,4	8,4	6,6	3,2	

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Чистий дохід та прибуток ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» мають тенденцію до зростання, що є позитивним результатом від діяльності. Така позитивна динаміка сприяє розвитку підприємства у подальшому. Значну роль відіграють доходи підприємства у кругообігу коштів. В ході економічних взаємовідносин між суб'єктами господарювання формуються доходи. Рівень доходів організації, насамперед, визначається рівнем цін на продукцію, які встановлені на ринку.

У 2022 році рівень доходів ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» зменшився майже на 17%, рівень інших операційних доходів також зменшився на майже 57%. Для оптимального функціонування підприємства є важливим, щоб еквівалентним був обмін. Відшкодовуючи у виробництво авансовані вкладення,

формуючи грошові фонди та доходи, вони забезпечують економічні умови для нового циклу виробництва, реалізації продукції, розширення та вдосконалення власного господарства, а також зростання власного капіталу. Аналіз структури доходів підприємства ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Структура доходів підприємства за 2020 – 2022 роки

Показник	Роки						Відхилення питомої ваги 2022 року 2020 року, %
	2020		2021		2022		
	Обсяг, тис. грн.	Питома вага, %	Обсяг, тис. грн.	Питома вага, %	Обсяг, тис. грн.	Питома вага, %	
Чистий дохід (товарів, робіт, послуг)	1652969,00	95,31	2940454,00	97,55	1372779,00	97,50	2,19
Інші операційні доходи	81329,00	4,69	73743,00	2,45	35162,00	2,50	-2,19
Усього доходів підприємства	1734298,00	100,00	3014197,00	100,00	1407941,00	100	-

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

У таблиці 2.9 спостерігаємо, що головне джерело доходів в ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» є реалізація продукції. Вона складає 97,5 % від усіх доходів, отриманих у 2022 році. Витрати підприємства становлять фінансову категорію, яка характеризує у різних формах, а саме матеріальній та грошовій, оцінку господарської діяльності, а також соціальної і фінансової діяльності. У таблиці 2.7 спостерігаємо зниження собівартості продукції, а також операційних витрат. Головним джерелом фінансування розвитку підприємства є прибуток, а також він є джерелом науково-технічного вдосконалення, а саме його матеріальної бази та продукції, усіх форм інвестування. Враховуючи значення прибутку, то діяльність підприємства в цілому спрямована на підвищення даної категорії. Отже, прибуток відбиває дохід як економічна категорія, що створений в процесі діяльності підприємства, матеріального виробництва.

2.3 Дослідження конкурентних позицій підприємства на ринку агросервісної продукції

ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» - є офіційним дилером світового виробника сільськогосподарської техніки компанії JOHN DEERE на території Сумської, Чернігівської та Київської областей. У своїй роботі компанія ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» орієнтується на задоволення потреб клієнтів у виборі сільськогосподарської техніки, її комплектації, оперативному виробленню логістичних рішень по доставці техніки кожному конкретному клієнтові в узгоджені терміни.

Товариство пропонує покупцеві максимально широку номенклатуру продукції сільгосптехніки, що випускається компанією John Deere, кваліфікований сервіс, широкий вибір оригінальних запчастин, вигідні ціни.

Сьогодні компанія продає такі категорії товарів:

- рішення для ведення сільського господарства (AMS);
- обприскувачі та самохідні косарки;
- прес-підбирачі, фронтальні навантажувачі; трактори, комбайни, косарки; ґрунтообробну техніку;
- самохідні кормозбиральні комбайни;
- розкидачі мінеральних добрив;
- зернові механічні та пневматичні сівалки;
- запасні частини для тракторів та комбайнів (табл. 2.10).

В структурі товарної продукції найбільшу питому вагу займає продаж тракторів, на них припадає аж 56 % від загального обсягу, на другому місці приблизно однаковий об'єм за обсягами припадає на підйомне та транспортувальне обладнання, а також інше обладнання та супутні послуги (продаж колісних шин та гарантійне обслуговування вже проданих агрегатів).

Загалом за період 2020-2022 років спостерігається загальне зниження обсягів товарної продукції «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» на 17%. Найбільше падіння відбулося по таким позиціям: трактори - зниження на 246418,7 тис. грн (24,4 %), що пов'язано із загальним зменшенням попиту на сільгосптехніку в

умовах економічної кризи; обприскувачі - на 49870,8 тис. грн. (37,7 %), за рахунок скорочення посівних площ сільгоспкультур, що потребують обприскування та двигуни та їх частини - зниження на 22385,5 тис. грн (52,1 %) через загальне зменшення попиту на сільгосптехніку.

Таблиця 2.10 – Обсяг та структура товарної продукції ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС»

Назва	Рік			Відхилення показника 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	Вартість, тис. грн.	Питома вага, %
Трактори	1008311,1	1693701,5	761892,3	-246418,7	-24,4
Підйомне та транспортувальне обладнання	231415,7	264640,9	205916,9	-25498,8	-11,0
Обприскувачі для використання у сільському господарстві та рослинництві	132237,5	264640,9	82366,7	-49870,8	-37,7
Плуги чи дискові борони	52895,0	155844,1	54911,2	2016,2	3,8
Електромеханічне обладнання	21488,6	47047,3	45301,7	23813,1	110,8
Двигуни та їх частини	42977,2	85273,2	20591,7	-22385,5	-52,1
Інше обладнання та супутні послуги	163643,9	429306,3	201798,5	38154,6	23,3
Доходи від продажу, всього	1652969,0	2940454,0	1372779,0	-280190,0	-17,0

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності підприємства

В той же час за окремими позиціями спостерігається зростання: електромеханічне обладнання - приріст на 23813,1 тис. грн. (110,8 %), завдяки збільшенню попиту на енергоощадне обладнання; плуги та дискові борони - незначне зростання на 2016,2 тис. грн. (3,8 %), через оновлення матеріально-технічної бази агропідприємств.

Основною причиною ситуації, що склалася на підприємстві є економічна криза, яка спричинена агресією РФ. І навіть незважаючи на певні незначні покращення, рівень падіння значно перевищує позитивні моменти.

Сучасний агробізнес неможливий без передових технологій, високопродуктивної і надійної сільгосптехніки, яка враховує умови експлуатації [23]. Тож, окрім товарної продукції, яку продає господарство, воно ще займається сферою надання послуг. ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» надає весь спектр послуг по техніці John Deere:

- транспортування техніки зі складів John Deere в Америці і Європі до покупця;
- пусконаладжувальні роботи по всьому спектру техніки, що поставляється;
- гарантійне і післягарантійне обслуговування;
- ремонтні роботи будь-якої складності;
- навчання персоналу покупця;
- повний спектр технічних консультацій по експлуатації та обслуговуванню техніки;
- поставка оригінальних запасних частин, масел, технічних рідин і витратних матеріалів.

А також компетентність в правильному виборі техніки John Deere, кваліфікований, оперативний, добре оснащений сервіс, склади запасних частин - все це професійне вирішення виникаючих технічних проблем на полях нашої країни. Товариство входить в ТОП 20 дилерів John Deere в світі за обсягом після продажного сервісу.

Фахівці компанії здійснюють повну передпродажну підготовку, введення в експлуатацію техніки та після відстежують її роботу. Співробітники сервісного центру можуть зробити ремонти будь-якої складності. Якщо у клієнта виникає проблема, він звертається в сервісний центр і фахівці негайно виїжджають на місце і усувають її.

«Якщо клієнт звернувся з 8-ї ранку, то ми виїжджаємо негайно. Якщо клієнт по обіді, то я шукаю вільний екіпаж і намагаємося закрити цю проблему цього ж дня. Для цього передбачено 11 екіпажів машин та 18 сервісних фахівців. Працюємо 24 години 7 днів на тиждень», — пояснив Владислав Григоренко.

Якщо поломка серйозна, несправний вузол або техніка транспортується в сервісну службу. Тут передбачено 13 робочих постів, за кожним із яких закріплений сертифікований сервісний інженер.

За словами Владислава Григоренка, за наявності запчастин ремонт двигуна спеціалісти сервісного центру проводять за 4 дні, коробки перемикач

— за 3 дні, а ремонт передніх мостів виконують — за 2 дні. Щоб прискорити процес ремонту, намагаються залучати по 2-3 особи, бо розуміють, які збитки зазнає аграрій через простої техніки.

Замовниками підприємства є досить широке коло споживачів, це в основному приватні підприємства, агропідприємства та фізичні особи. Так як дане господарство має широку спеціалізацію тож може конкурувати з багатьма організаціями у різних сферах.

Проведемо аналіз конкурентів за методом 4P (Product, Price, Place, Promotion). 4P – це модель, яка допомагає компаніям контролювати та оптимізувати головні фактори маркетингу будь-якого продукту, будь то предмет чи послуга [7]. У них входить:

Product (продукт) – що є вашим продуктом. Характеристика, зовнішній вигляд, якість, різноманітність асортименту тощо;

Price (ціна) – вартість товару, акційні пропозиції, знижки, націнки;

Promotion (реклама) – план просування товару, закупівля реклами, пропозиції стимулювання продажів;

Place (місце) – де та яким чином бізнес виробляє продукцію та контактує з клієнтом.

Ця стратегія з'явилася і почала користуватися популярністю ще в 60-х роках, відтоді стала однією з найпоширеніших.

Серед всієї сукупності конкурентів у даній сфері запропонуємо для аналізу ще дві компанії, які на нашу думку є найсильнішими: TITAN MACHINERY та ТОВ «АМАКО УКРАЇНА».

Деталізовано представим аналіз 4P в ринковому середовищі у таблиці (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз підприємства ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» за 4P

Інструмент	ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС»	TITAN MACHINERY	ТОВ «АМАКО УКРАЇНА»
Product	Широка номенклатура продукції сільгосптехніки, що випускається компанією John Deere, кваліфікований сервіс, широкий вибір оригінальних запчастин.	є одним з найбільших операторів ринку техніки CNH в світі, більше 20 років компанія пропонує кращі рішення для сільського господарства і будівельної галузі.	дилер в Україні з продажу сільськогосподарської техніки та комерційного транспорту. Компанія представляє такі бренди сільгосптехніки як Massey Ferguson, Maschio Gaspardo, Geringhoff, WESTERN, а також комерційні автомобілі IVECO.
Place	компанія реалізує продукт на внутрішньому ринку України. Здійснює посередницький збут в торговельній мережі. Процес покупки проходить з допомогою експертів з продажу, що завжди раді допомогти та проконсультувати покупців у виборі у виборі.	розвиток власної мережі дилершипа, складів і сервісних центрів завжди гарантує широкий вибір техніки, наявність всіх необхідних запчастин на складі компанії, їх оперативну доставку, грамотні консультації фахівців і якісне обслуговування.	16 представництв по всій території України.
Promotion	пряма реклама і PR. Digital просування. Сайт: доробка (згідно рекомендацій) і ведення. Соцмережі: таргетована реклама.	реклама на сайті, соціальні мережі, участь у міжнародних та українських спеціалізованих виставках.	реклама на сайті, соціальні мережі, участь у українських спеціалізованих виставках.
Price	ринкові ціни на продукцію, широкий спектр спеціальних пропозицій, розвинена система знижок для постійних клієнтів.	ціна на продукцію, що характеризується широким спектром, в основному визначається собівартістю + ПДВ (собівартістю транспортування та додатковими витратами на пакування.) та інші митні збори. Якщо продукція має більшу споживчу цінність для клієнтів чи в основі закладені інноваційні технології – ціна відповідно зростає.	високі ціни на продукцію, у відповідності до країни їх походження.

Джерело: розроблено автором на основі досліджень

За результатами аналізу можна стверджувати, що досліджуване підприємство займає гідну позицію на ринку та є досить конкурентоспроможним серед підприємств своєї мережі.

Серед конкурентних переваг компанії – висока якість техніки та технологій John Deere, авторитет компанії, розвинута мережа філій, кваліфікація сервісного персоналу та освітня підтримка клієнтів. Рівень цінової конкуренції можна охарактеризувати як дуже високий. Тому, для утримання своїх позицій та клієнтів необхідно застосувати стратегії зменшення витрат та виявлення нових потреб клієнтів [3].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [2].

Отже, для оцінки конкурентоспроможності використаємо такі методи, як оцінка конкурентоспроможності підприємства за методом теорії ефективної конкуренції та методом суми місць.

Комплексна економічна оцінка є характеристикою, яку отримують за одночасного й узгодженого вивчення сукупності параметрів, які відображають всі або більшість аспектів зміни та розвитку економічних явищ і процесів. Вона містить загальні висновки про результати діяльності об'єкта дослідження. Складність комплексної економічної оцінки полягає у тому, що за багатокритеріального аналізу (багатофакторних систем) важко виокремити узагальнюючий показник – критерій оцінки, а витрати на проведення аналітичних робіт часто не покриваються їх результативністю. Є також перешкоди методологічного й організаційного характеру [7].

Завдання комплексної економічної оцінки зводяться до визначення інтегрального параметра на основі агрегування різних способів кількісного й якісного аналізу, наприклад, коли виникає завдання підведення підсумків роботи об'єкта господарювання за рік, аналізу виконання плану санації підприємства, загальної оцінки виконання бізнес-плану тощо.

У таблиці 2.12 розрахуємо конкурентоспроможність підприємства методом суми місць.

Таблиця 2.12 – Розрахунок конкурентоспроможності підприємств методом суми місць

Фактори конкуренто-спроможності	Досліджуване підприємство				Головні конкуренти								Критерії
	ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС»				TITAN MACHINERY				ТОВ «АМАКО УКРАЇНА»				
	Бал		Результат		Бал		Результат		Бал		Результат		
Частка ринку, %	35	3	0,9	1	33	2	0,6	2	10	1	0,3	3	0,3
Рентабельність продукції, %	25	3	0,6	1	25	3	0,6	1	20	2	0,4	2	0,2
Якість продукції	серед-ня	2	0,3	2	висо-ка	3	0,45	1	серед-ня	2	0,3	2	0,15
Терміни виконання заказів, дні	20	2	0,3	2	21	1	0,15	3	12	3	0,45	1	0,15
Рівень відомості підприємства	відо-мі	3	0,3	1	відо-мі	3	0,3	1	Майже відомі	2	0,2	3	0,1
Витрати на рекламу, тис. грн	54	3	0,3	1	40	2	0,2	2	20	1	0,1	3	0,1
Інтегральний показник			2,7	8			2,3	10			1,75	14	1 або 100

Джерело: розроблено автором на основі досліджень

На основі наведених досліджень можна зробити висновок, що лідером є ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС», на другому місці TITAN MACHINERY, це один з головних конкурентів підприємства та у деяких моментах він виграє. Досліджуване підприємство має як слабкі так і сильні місця та змоги вийти на нові ринки та способи закріпитися там.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, має на меті оцінку ефективності організації роботи підприємства. Оцінка ефективності кожної зі сфер передбачає оцінку ефективності використання нею цих ресурсів. В основі обраного методу лежить оцінка трьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності. У таблиці 2.13 представлений аналіз конкурентоспроможності підприємств на основі методу за теорією ефективної конкуренції ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» та TITAN MACHINERY, який є найближчим конкурентом досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.13 - Розрахунок показників ефективності діяльності підприємства ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» за методом, що базується на теорії ефективної конкуренції

Критерії та показники конкуренто-спроможності	ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРО-СЕРВІС»	TITAN MACHINERY	Коефіцієнт вагомості показників	ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРО-СЕРВІС»	TITAN MACHINERY
Ефективність виробничої діяльності підприємства			0,15	12	10
Витрати на виробництво продукції, тис. грн.	1091138,0	1110856,0	0,31	15	5
Фондовіддача	6,23	6,05	0,19	15	5
Рентабельність товару, %	25,80	28,86	0,4	10	15
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	6612,96	7500,15	0,1	5	15
Фінансовий стан підприємства			0,29	12,8	10,4
Коефіцієнт автономії	-3,6	1	0,29	10	15
Коефіцієнт платоспроможності	3,22	0,62	0,2	15	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	0,7	0,36	15	5
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,61	2,74	0,15	10	15
Ефективність організації збуту та просування товарів			0,23	11,3	8,7
Рентабельність продажів, %	19,9	17,26	0,37	15	10
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	1,65	1,77	0,14	10	15
Конкурентоспроможність товару			0,33	30	25
Якість товарів	15	15	1	15	15

Джерело: розроблено автором на основі досліджень

Отримані дані надають можливість перерахувати отримані коефіцієнти в бали та порівняти їх між двома підприємствами. Результати оцінки коефіцієнтів ефективності виробництва, фінансової сфери, ефективності збуту та конкурентоспроможності товару за 15-бальною шкалою [18]. Розрахунок показників критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємств та коефіцієнт конкурентоспроможності підприємств представлені у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Результат розрахунків коефіцієнту конкурентоспроможності підприємств

Критерії	ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРО-СЕРВІС»	TITAN MACHINERY
Ефективність виробничої діяльності підприємства	12	10
Фінансовий стан підприємства	12,8	10,4
Ефективність організації збуту та просування товарів	11,3	8,7
Конкурентоспроможність товару	30	25
Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	18,011	14,767

Джерело: розроблено автором на основі досліджень

Проведені розрахунки коефіцієнту конкурентоспроможності показали, що ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» є лідером в даній галузі. Однак, як продемонстрували розрахунки, керівництву підприємства необхідно звернути увагу на певні проблеми, які можуть негативно впливати на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства. До таких проблем можна віднести: порівняно низька ефективність використання основних виробничих засобів; значна залежність фінансової стійкості підприємства від зовнішніх факторів; значна залежність підприємства від імпорту сировини та матеріалів.

Отже, була проведена оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства різними методами, на основі яких було визначено, що ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» демонструє позитивну тенденцію результатів своєї діяльності, є лідером своєї галузі, однак існує низка проблем, які можуть заважати підприємству будувати комплекс стійких конкурентних переваг та вести ефективну діяльність [18].

Для оцінки і аналізу чинників зовнішнього середовища, які впливають на стан і формування стратегії конкурентоспроможності підприємства може бути використаний PEST аналіз.

При діяльності компанії у різних галузях чи ринкових нішах, варто проводити PEST-аналіз, для кожної сфери та кожного напрямлення ринку,

окремо, для більш достовірних результатів. Даний аналіз дає можливість поглибитися та детально зрозуміти причино – наслідковий аспект ризиків, котрі постають перед компанією та сформуванню подальшу стратегію дій [21].

Для виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів довкілля, які впливають на діяльність ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС», проведемо PEST-аналіз, результати якого відобразимо у таблиці 2.15.

Проводячи PEST-аналіз, важливо враховувати не тільки фактичну ситуацію кожного фактору зокрема, але і намагатися спрогнозувати його динаміку на довгостроковий період (3-5 років), що вкрай важливо для визначення та впровадження відповідної стратегії діяльності компанії загалом.

Таблиця 2.15 - PEST-аналіз ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС»

Політичні аспекти	Економічні аспекти
- зміна податкової політики; - подальший розвиток військових дій в країні; - нестійкість політичної влади та чинного уряду; - майбутнє й поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі (прийняття Закону про електронну комерцію).	- зменшення рівня фактичних доходів населення та зниження перспективи їх отримання; - зріст та коливання курсу основних валют; - різке падіння економіки; - підвищення рівня інфляції; - зменшення ринків збуту (розширення окупованих територій); - погіршення стану банківської сфери (споживчого кредитування); - прихід на український ринок он-лайн - ринку західних компаній; - зменшення державних та приватних інвестиційних програм, зниження темпів виникнення нових виробництв.
Соціально-культурні аспекти	Технологічні аспекти
- вимоги споживачів до збільшення рівня сервісу, якості продукції та швидкості доставки; - стрімкий розвиток соціальних мереж;	- зростання рівня проникнення Інтернету у життя людини (відгуки клієнтів, доступ до інформації); - розвиток логістичних компаній, розширення географії доставок; - розвиток електронних платіжних систем (он-лайн кредитування); - зменшення житлового циклу високотехнологічних товарів, що стимулює споживача купувати «новинки» значно частіше; - розвиток інтернет - каналів.

Джерело: побудовано автором на основі досліджень

До основних цінностей, що декларує компанія належать:

- суперкоманда, котра являється рядом професіоналів, які люблять свою справу та готові до сміливих рішень;

- відповідальність, проявами її виступає готовність компанії брати на себе зобов'язання щодо виконання обіцяних послуг та нести відповідальність за прийняті рішення;

- інноваційні технології на ряду із постійними навчаннями персоналу мають колосальний ефект, адже не потрібно бути професіоналом, щоб вивчати та опановувати нові знання та втілювати їх у процес діяльності компанії на практиці.

Організаційна структура підприємства налічує безліч відділів та департаментів, але одним із найважливіших виступає департамент маркетингу, результати діяльності якого впливають на усі інші процеси у компанії загалом, адже, при похибках у стратегії – чіткі збої будуть у фінансах, асортименті, постачанні та інших важливих напрямках.

Ціле направленість департаменту коливається в залежності від ситуацій та актуальних обставин у середовищі діяльності.

Щоб проаналізувати середовище, в якому працює компанія, нам необхідно знати сильні та слабкі сторони нашої компанії.

SWOT-аналіз – це виявлення сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та ризиків, що виникають у її найближчому оточенні (зовнішньому середовищі). SWOT-аналіз проводиться з метою вивчення бізнес-середовища, правової бази, сильних і слабких сторін вашої компанії та ваших конкурентів, а також комплексної взаємодії аналізованих факторів. За допомогою цього методу ми можемо провести спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії з метою визначення взаємозв'язку між сильними та слабкими сторонами, загрозами та можливостями компанії [14].

Результати SWOT-аналізу ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» наведені у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість системи сервісного обслуговування. 2. Великий досвід фахівців, що багато років працюють на підприємствах галузі. 3. Висока конкурентоспроможність підприємств. 4. Висока ефективність просування на ринки. 5. Достатньо висока доля на ринку.	1. Нестійкий фінансовий стан. 2. Залежність від кредитних та позикових коштів. 3. Низькі показники рентабельності підприємства. 4. Велика кількість конкурентів на ринку/ 5. Сезонність галузі, в якій працює підприємство.
Можливості	Загрози
1. залучення іноземних інвесторів та створення спільних підприємств. 2. Можливість виходу продукції на нові ринки країни, що лише почали активно економічно розвиватися, завдяки нижчим цінам. 3. Увеличити відомість бренду. 4. Зусередження на НДДКР. 5. Відкритість та впровадження інновацій.	1. Зростання конкуренції на ринках і витіснення остаточно з них іншої продукції. 2. Світова економічна нестабільність. 3. Нестабільність курсів світових валют. 4. Політична та економічна нестабільність в Україні. 5. Війна в країні.

Джерело: побудовано автором на основі досліджень

Для досягнення своїх стратегічних цілей ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» узгоджено працює у всіх сферах своєї діяльності – маркетинг, фінансова політика, бухгалтерський облік, закупівля, виробництво, продаж, підбір персоналу та працевлаштування.

Основна мета менеджерів компанії – підтримувати існуючий обсяг продажів при одночасному зниженні витрат на рекламу та просуванні її на ринку, і навіть зниженні попиту. Інакше кажучи, відділ маркетингу ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» підтримує попит лише на рівні, встановленому планами менеджменту. Відділ маркетингу допомагає компанії оцінити потенціал кожного відділу, поставити мету для кожного, а потім успішно досягти цих цілей.

Керівники ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» організовують свою діяльність на основі тактичного планування. Тому що таке планування має низку переваг:

- спонукає керівництво постійно думати про майбутнє;
- змушує компанію чіткіше визначати свої цілі та орієнтири;

- веде до кращої координації та забезпечує об'єктивні показники ефективності виробничої та економічної діяльності.

Ретельне планування допомагає компанії передбачати зміни у навколишньому середовищі та швидко на них реагувати, а також завжди бути готовим до непередбачуваних обставин.

ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» працює на абсолютно конкурентному ринку, тому багато часу витрачає на розробку та застосування маркетингових стратегій, бо роль маркетингових стратегій у розробці нових продуктів, плануванні продуктів, ціноутворенні, рекламі, просуванні продажів дуже важлива для його компанії.

Сьогодні більшість менеджерів, які проголошують переваги бізнесу над потребами споживачів, насправді дотримуються концепції маркетингу, заснованої на виробництві та комерціалізації, яка насамперед ґрунтується на бажанні збільшити виробництво та продажі.

Чотири елементи беруть участь у формуванні попиту на продукцію товариства: специфічні потреби; платоспроможність споживачів, що залежить від загальної економічної ситуації та платоспроможності покупців; ціна постачання, кількість, асортимент та якість, яка залежить від виробника.

Таким чином, зусилля компанії впливають на більшість факторів формування попиту на продукцію сільгосптехніки. А оскільки достатній попит є основою ефективності торгової діяльності, необхідно активізувати маркетингову діяльність для бізнесу економічно рентабельних продажів.

Конкурентні переваги покликані забезпечити проектам і підприємству ефективне функціонування і виживання в довгостроковій перспективі. Розробка і зміст конкурентних переваг залежить від чинників макро- і мікро- середовища, їх впливу на діяльність підприємства і ухвалення стратегічних рішень в різних сферах [20].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка конкурентної стратегії ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» як найважливіша складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Основним напрямком формування і вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства повинен стати акцент на стратегічних пріоритетах системи менеджменту, оскільки саме тут забезпечується розробка і реалізація перспективних конкурентних переваг.

Утрата переважною більшістю підприємств своєї конкурентоспроможності свідчить про відсутність у них досвіду формування конкурентних стратегій. Загальні напрямки вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства зображені на рис. 3.1.

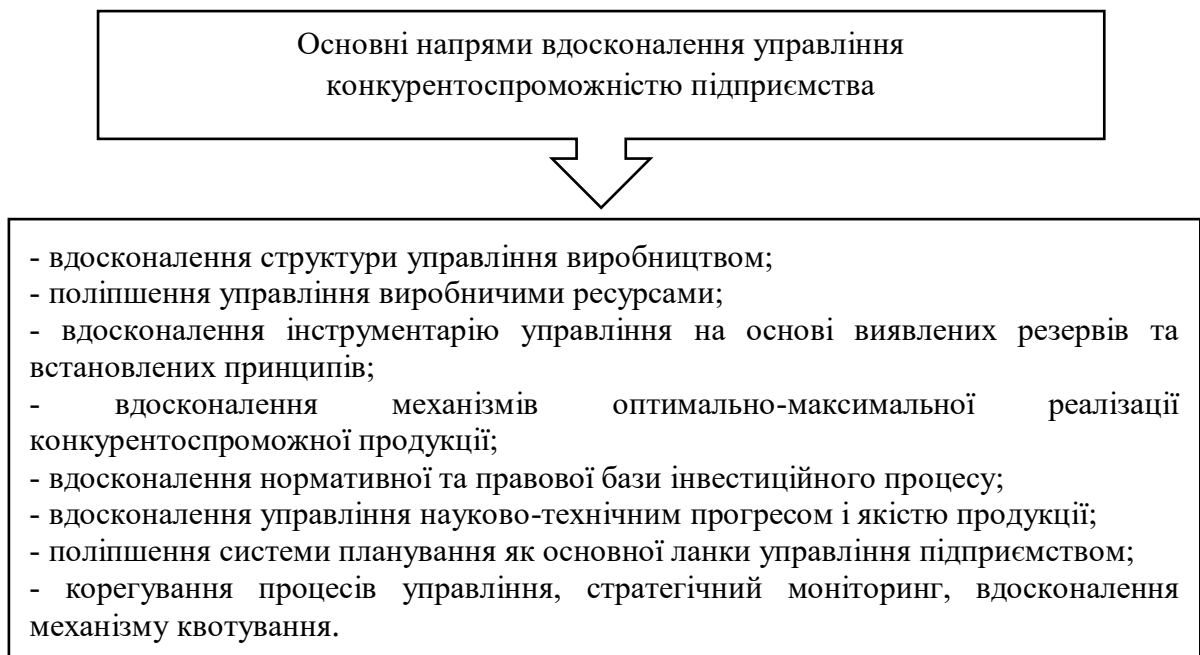


Рисунок 3.1 - Загальні напрями вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [16]

В умовах посилення глобалізації конкурентна стратегія є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Виходячи з цього, саме впровадження ефективного механізму формування та вибору конкурентних стратегій підприємств, на основі їх стратегічного потенціалу, дозволить забезпечити високу економічну ефективність їх діяльності та зайняти стійкі конкурентні позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках в довгостроковій перспективі [18].

Формування конкурентних стратегій підприємств насамперед повинні базуватися на стратегічному управлінні, оскільки селекція і вибір оптимальної стратегії безпосередньо зумовлений рівнем управління. Визначення конкурентної стратегії для підприємства залежить від ситуації, в якій підприємство перебуває на конкретному етапі свого розвитку. Зокрема це стосується того, як швидко керівництво підприємства може реагувати на зміни та вплив зовнішнього середовища, які сильні позиції підприємство має, та який досвід застосування стратегічних рішень. Таким чином, формується потреба перейти від фундаментальних питань економіки до головних проблем управління, суть якого — прийняття рішення. Для суб'єкта така ситуація може бути охарактеризована через:

- збір можливих дій, з числа яких керівник може вибирати;
- збір можливих станів оточення, які не контролювані керівником;
- збір результатів, що є основою для прийняття визначеного рішення при виникненні даного стану оточення;
- суб'єктивну функцію корисності результату, що характеризує особу, що приймає рішення.

Таким чином, конкурентна стратегія підприємства — це комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та вмінні підприємства нейтралізувати вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на

ринку, досягнення, підвищення чи збереження бажаного рівня конкурентоспроможності. У загальному, стратегія конкуренції – сукупність дій, направлених на створення, розширення, а передусім утримування досягнутої конкурентної переваги на основі наявного підприємству та організації потенціалу та інструментарію конкурування.

Враховуючи динамічність та мінливість зовнішнього середовища, реалізація конкурентної стратегії не повинна завершуватись на етапі досягнення мети, а повинна корегуватися у відповідності до змін та загроз зовнішнього середовища, що дасть можливість не втратити досягнутий рівень конкурентоспроможності та зміцнити позиції на ринку.

Кожне підприємство, що веде конкурентну боротьбу в галузі, користується стратегією конкуренції очевидно або неочевидно. Така стратегія може розроблятися експліцитно через процес планування або ж розгортатися приховано через діяльність різних відділів підприємства [26].

Конкурентна стратегія є своєрідним елементом, що сполучає підприємство та його конкурентів, і, відповідно, до наявних конкурентних переваг (ринкових факторів успіху та потенціалу конкурентоспроможності). Таким чином, конкурентна стратегія поєднує в собі стратегію формування конкурентних переваг (потенціалу), стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію ведення конкурентної боротьби (рис. 3.2).

Сукупність стратегічних дій для кожного підприємства є індивідуальним, що визначає неповторність поведінки підприємства на ринку. При цьому, вибір стратегії обумовлений різними факторами, які є динамічними у просторі і часі.

Етап формування стратегії розвитку можна представити як синтез мистецтва та науки. Це своєрідна арена зіткнення різних інтересів влади та впливу. Вирішення стратегічних завдань обертається на колективне мистецтво настільки, що можна безумовно стверджувати про колективну стратегію з переважанням аспекту співробітництва над моментом конкуренції [26].



Рисунок 3.2 - Складові стратегії конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розробка автора

Розрізняють два підходи до обрання стратегії:

1) використовуючи метод аналізу відхилень від цілей, підприємство має обрати таку альтернативну стратегію, яка найкраще відповідатиме його цілям у майбутньому. Даній стратегії буде відповідати відповідний рівень стратегічної конкурентоспроможності підприємства;

2) враховуючи наявну стратегію та конкурентні переваги, підприємство має обрати таку стратегію із можливих, яка найкраще відповідатиме його теперішнім цілям [27].

Крім цього, до основних критеріїв, за якими слід обирати конкурентну стратегію відносять:

- інтенсивність конкуренції;
- умови економічного середовища;
- ступінь розвитку бізнесу та його привабливість;
- конкурентний статус підприємства;
- конкурентоздатність продукції та привабливість галузі [19].

Запропонуємо застосувати на ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» комплексну стратегію розвитку підприємства, що буде включати одну або декілька узгоджених між собою стратегій. У будь-якому разі, в ролі основних елементів комплексної стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства виступають наступні її складові, так звані компоненти або параметри, які відображають моменти поведінки підприємства як результат прийняття відповідних стратегічних рішень. Всі компоненти стратегії є взаємопов'язаними (рис. 3.3) [25].

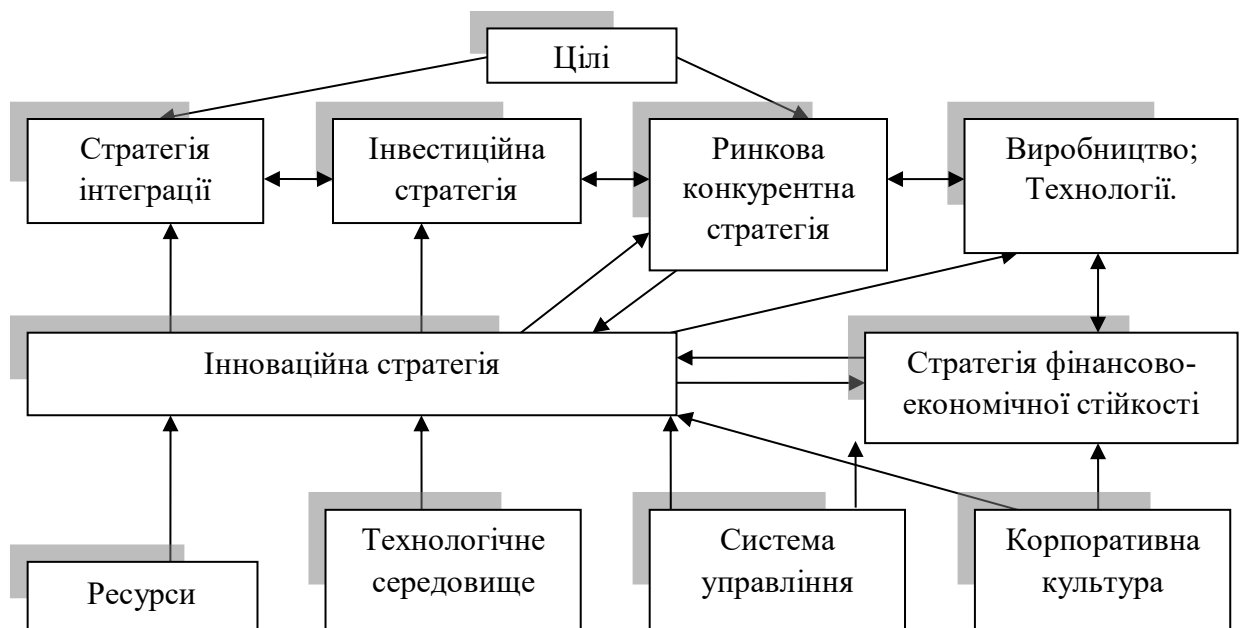


Рисунок 3.3 - Складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС»

Джерело: розробка автора

Таким чином, до основних компонентів конкурентоспроможності стратегії підприємства належать:

- інновації: конкурентна технологія, технічна модернізація, випуск нових товарів – дають змогу зменшити витрати і збільшити збут за рахунок нововведень та переваг науково-технологічного розвитку, а також визначають сутність інноваційної стратегії підприємства;

- фінансово-економічна стійкість, яка зберігає рівновагу підприємства и зміцнює завойовані ринкові позиції, сприяє підвищенню конкурентоспроможності;

- інтеграція, кооперація, спеціалізація як спосіб розміщення ресурсів та активів в рамках стратегії прискореного реагування або інноваційної стратегії.

Формування стратегії розвитку ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» має охоплювати наступні ключові елементи:

1) усвідомлення місії підприємства, яка є основною метою діяльності підприємства та визначає пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємства. Також сюди відносять аналіз загального періоду формування стратегії, головною умовою якого є передбачуваність розвитку економіки в цілому та кон'юнктури споживчого ринку в тому числі;

2) визначення стану зовнішнього середовища та аналіз його впливу на діяльність підприємства. Формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства;

3) оцінка сильних і слабких аспектів діяльності підприємства, що визначає можливості внутрішнього потенціалу підприємства і має на меті на виявлення рівня його конкурентоспроможності;

4) вибір ключової стратегічної моделі розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу;

5) розробка системи стратегічних цілей підприємства з врахуванням визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства;

6) аналіз цільових показників стратегічного управління розвитком підприємства по періодах реалізації та формулювання політики стратегічного управління за окремими найбільш важливими напрямками діяльності підприємства;

7) прогнозування плану розвитку ринків, де функціонує підприємство з урахуванням чинників зовнішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій розвитку підприємства та сценаріїв їх реалізації [19].

Отже, запропонована стратегічна концепція формується на основі можливих стратегічних цілей, визначених на попередньому етапі аналізу, та виходячи з умов функціонального середовища та цілей розвитку підприємства. Для її формування доцільно запропонувати формулу (рис. 3.4) [22].

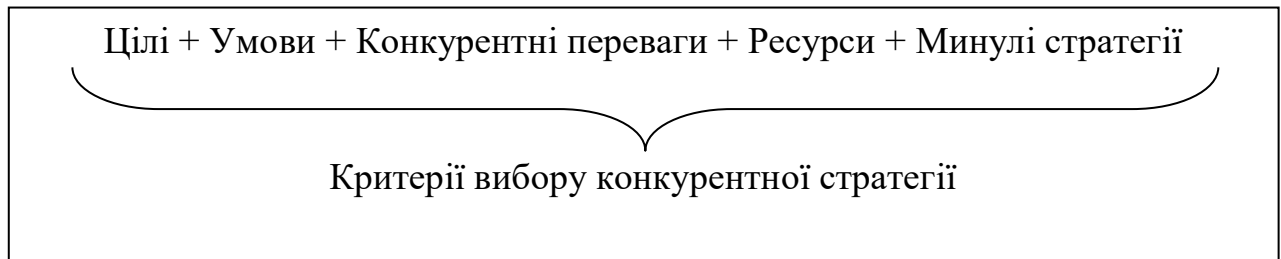


Рисунок 3.4 - Типова структура стратегічної концепції розвитку підприємства

Джерело: розробка автора

У розробці концепції розвитку приймають участь ряд спеціалістів, а саме менеджери, маркетингологи, спеціалісти фінансових служб. Майбутній сценарій росту, як правило, включає декілька взаємопов'язаних стратегій. Вибір найкращого варіанту концепції є досить складним процесом, саме тому він відбувається за умови залучення експертної групи спеціалістів [24].

При розробці стратегії необхідно враховувати реакцію об'єктів конкурентного середовища, а також весь арсенал конкурентних переваг. Для ефективного та правильного вибору конкурентної стратегії підприємство зобов'язане мати інформацію про досягнутий рівень конкурентоспроможності за декілька років (показники повинні бути розрахованими за однаковою методикою). Таким чином, динаміка зміни конкурентоспроможності у часі та аналіз наявних проблем в результаті дозволять отримати необхідну інформацію для вибору правильної стратегії.

Після аналізу конкурентоспроможності підприємство може опинитись в одній з п'яти ситуацій (рис. 3.5):

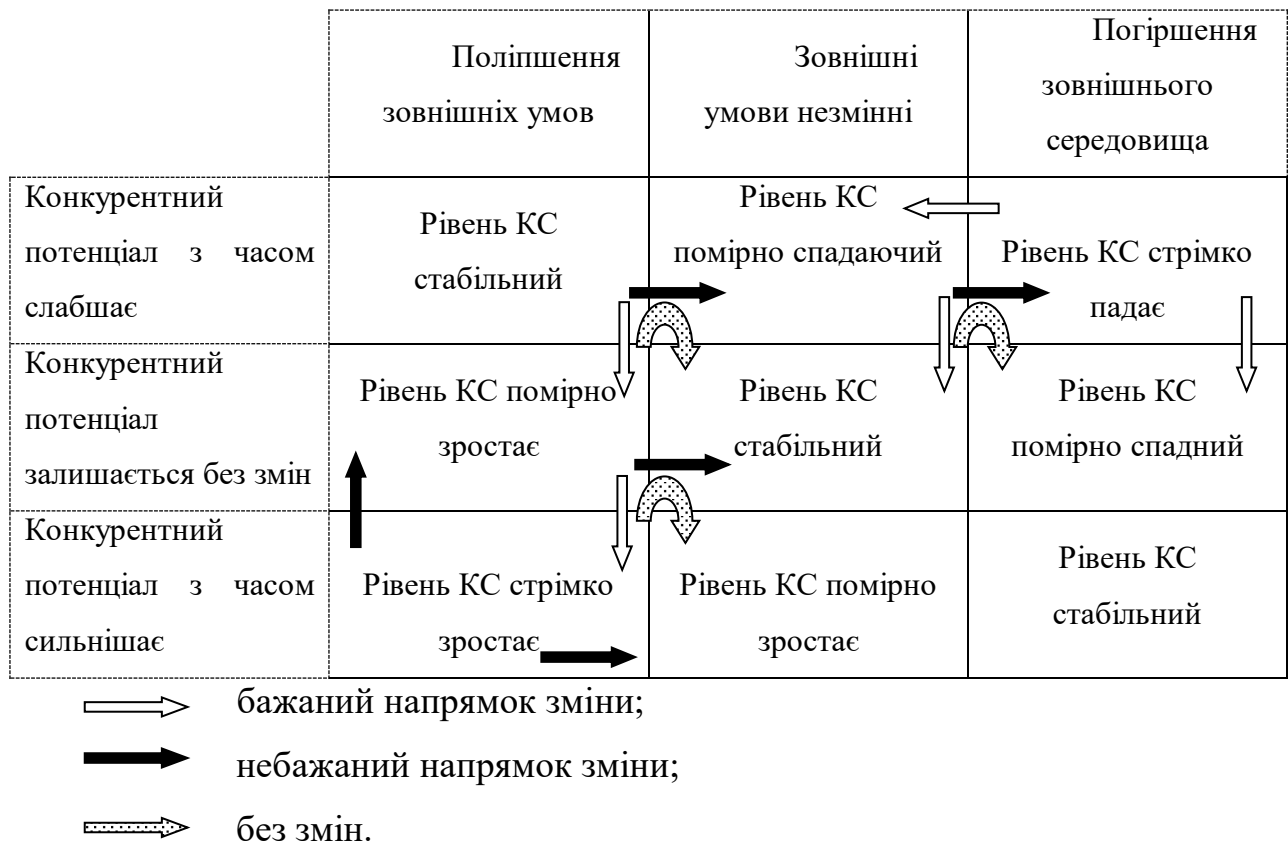


Рисунок 3.5 – Напрями зміни рівня конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором

- 1) рівень конкурентоспроможності стабільний;
- 2) рівень конкурентоспроможності спадний;
- 3) підприємство стрімко втрачає конкурентні можливості;
- 4) рівень конкурентоспроможності помірно зростає;
- 5) рівень конкурентоспроможності стрімко зростає [17].

У кожному випадку підприємство має три сценарії розвитку: збереження наявного стану, його погіршення або покращення. Для двох критичних ситуацій, а саме – «стрімке зростання / падіння» характерний лише один варіант – «помірне зростання/ падіння» відповідно.

На рис. 3.5 відображено сценарії розвитку підприємства за умови, що воно не залишає конкурентного поля, тобто не припиняє і не змінює сферу своєї діяльності. Стрілки на рисунку показують можливі напрямки зміни рівня конкурентоспроможності підприємства.

Очевидно, що вибір стратегії залежить від можливостей підприємства, наявної конкурентної ситуації, її відповідності стратегічним цілям та факторів, що до неї призвели.

Варіанти стратегій визначаються з урахуванням цілей подальшого розвитку, місії підприємства, його місця у галузевій та ринковій структурі. Рівень оцінки кожного варіанту складається на основі впливу суттєвих внутрішніх та зовнішніх факторів (рис. 3.6) [13].

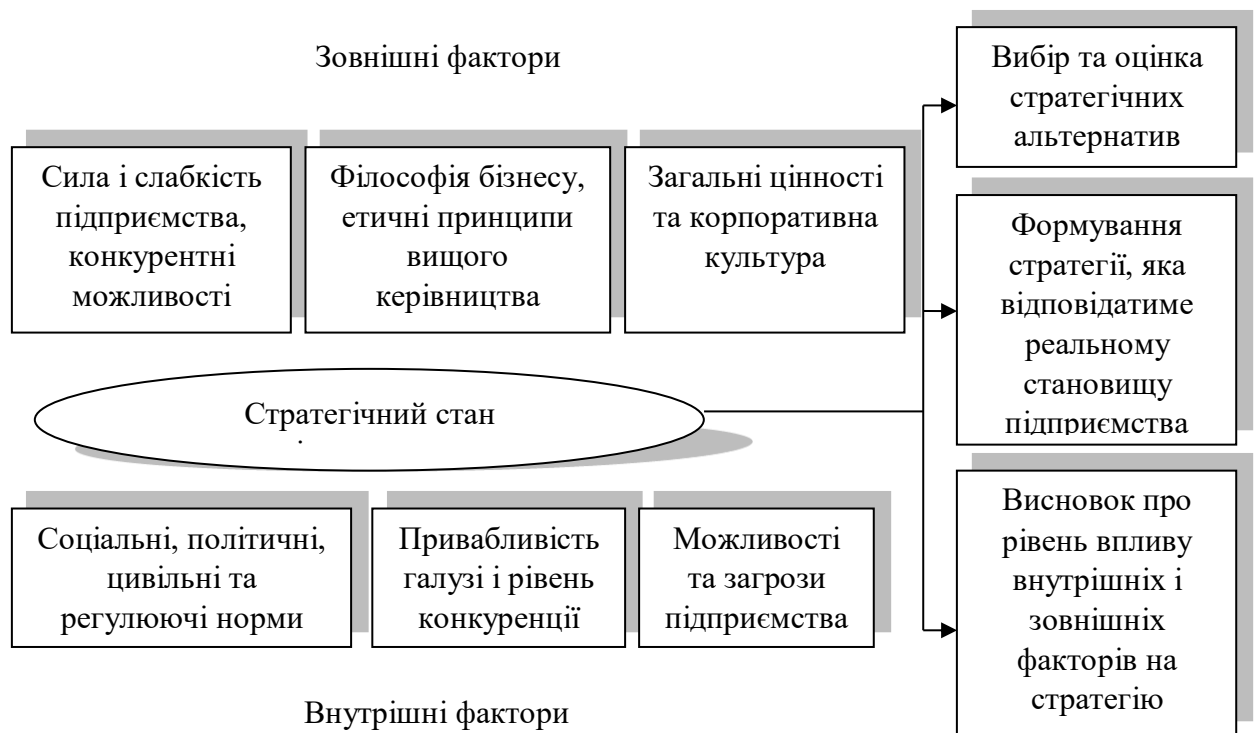


Рисунок 3.6 - Чинники, що впливають на вибір конкурентної стратегії підприємства

Джерело: побудовано автором

Рівень впливу кожного фактору оцінюється колективом спеціалістів - експертів. У результаті застосування експертної процедури численні значення оцінок стратегій виходять як сума коефіцієнтів відносної важливості факторів впливу та експертної оцінки доцільності, адекватності та актуальності стратегії, яка розглядається:

$$Z_j = \sum l_{ij} * L_{ij} \quad (3.1),$$

де Z_j – оцінка стратегії;

L_{ij} – ступінь впливу i -ого фактору на успішність j -ої стратегії;

L_{ij} – експертна оцінка доцільності і важливості j -ої стратегії за наявної економічної ситуації: $i=1, \dots, n$; $j=1, \dots, m$ (n – кількість факторів впливу, m – кількість стратегічних варіантів [4].

На основі отриманих значень доцільно побудувати таблицю пріоритетів альтернативних стратегій і, як результат, сформулювати концепцію розвитку підприємства, яка враховуватиме рейтинг стратегії (за 10-ти бальною шкалою), цілі, час реалізації, об'єм ресурсного забезпечення. Приклад варіантів альтернативних стратегій наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Варіанти стратегії розвитку підприємства

Варіанти стратегії	Рейтинг стратегії	Цілі стратегії	Час реалізації	Необхідні ресурси
Стратегія диференціації	3	Диференціація товару з метою збільшення кількості покупців	1-3 місяці	Рівень ресурсного забезпечення визначається з урахуванням специфіки діяльності підприємства
Інноваційна стратегія	1	Підвищення конкурентного статусу продукції підприємства	1 рік	
Стратегія ринкового лідера	2	Розширення загального місткості ринку внаслідок пошуку нових потреб і залучення нових груп споживачів	1 рік	

Джерело: побудовано автором

У верхніх позиціях таблиці розміщують найбільш пріоритетні стратегії. Відбір стратегії відбувається шляхом вимірювання в витратах з можливостями ресурсного забезпечення. В результаті формується концепція комбінованого варіанту як сукупність декількох стратегій [24].

Отже, сутність сучасного розуміння стратегії розвитку підприємства проявляється у вирішенні головного завдання стратегічного управління, а саме уникнення загроз або використання як існуючих, так і майбутніх неочікуваних можливостей на користь бізнесу. В результаті цього, основу конкурентної стратегії та успіх її реалізації забезпечує ряд принципів:

- 1) активність стратегії, направлена на зміну середовища в своїх інтересах; стверджуючий характер – оцінка можливостей розвитку в режимі реального часу з метою передбачення виникнення загроз;
- 2) комплексна, системна оцінка умов діяльності підприємства, цільових орієнтирів як результату взаємодії макро- та мікросередовища;
- 3) найбільш повне використання конкурентних переваг підприємства. Нейтралізація його слабких сторін та сильних сторін конкурентів;
- 4) регулювання витрат та їх оптимізація як ключовий фактор отримання конкурентних переваг;
- 5) збалансованість основних стратегічних детермінант – фінансово-економічної стійкості та інновацій в рамках комплексної стратегії розвитку;
- 6) моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, а також результатів реалізації минулої та поточної стратегії;
- 7) наукова обґрунтованість та адекватність стратегічних рішень [7].

Таким чином, пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства варто вести одночасно за кількома спектрами його діяльності, де позиції найбільш сильні або можуть стати такими при виборі правильного стратегічного курсу.

3.2 Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції товариства в умовах глобалізації

Напрями підвищення конкурентоспроможності від самої продукції або бізнес-процесу до підприємства в цілому залежить, в першу чергу, від вирішення проблеми використання наявних резервів у підприємства. Управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств повинно базуватися на системному підході до цілеспрямованого пошуку всіх резервів, їх аналізу та можливості використання для розвитку.

Запровадження сучасних інновацій в товаристві, що пов'язані з виробництвом, реалізацією продукції та наданням послуг, обумовлюють

виникнення нових видів резервів на підприємстві. Жодне підприємство не може бути абсолютно конкурентним у всіх сферах діяльності, але воно спроможне максимально використати свої можливості на досягнення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Наявність невикористаних можливостей виникає внаслідок появи нових можливостей виробництва та зміни ринкової ситуації у зв'язку з безперервним науково-технічним прогресом, що безпосередньо впливає на зростаючі вимоги до кваліфікації персоналу і освоєння нової техніки та технологій.

Резерви конкурентоспроможності як невикористані можливості пов'язані, з одного боку, з особливостями використання окремих елементів внутрішнього потенціалу підприємства, а з іншого, з використанням факторів зовнішнього ринкового середовища. Останні включають резерви використання правил і норм, що встановлюються державою і резерви самих ринкових механізмів [4].

Крім того, безсумнівно, кінцевою метою всієї роботи підприємства є випуск продукції, яка повністю відповідала б вимогам цільового ринку, з іншого боку, підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його товар не має збуту. Досягнення зазначеного можливе тільки за умови вирішення ряду проблем, спрямованих на задоволення потреб споживачів, тобто товароорієнтованості підприємства. Основні напрями здійснення якого наведено на рис.3.7.

До основних шляхів підвищення управління конкурентоспроможності продукції відносяться:

1. Скорочення строків поставки продукції.
2. Скорочення часу на розробку та створення нової продукції.
3. Розширення товарного асортименту.
4. Наявність відмінного сервісу.
5. Підвищення рівня кваліфікації персоналу.
6. Впровадження ефективної рекламної політики

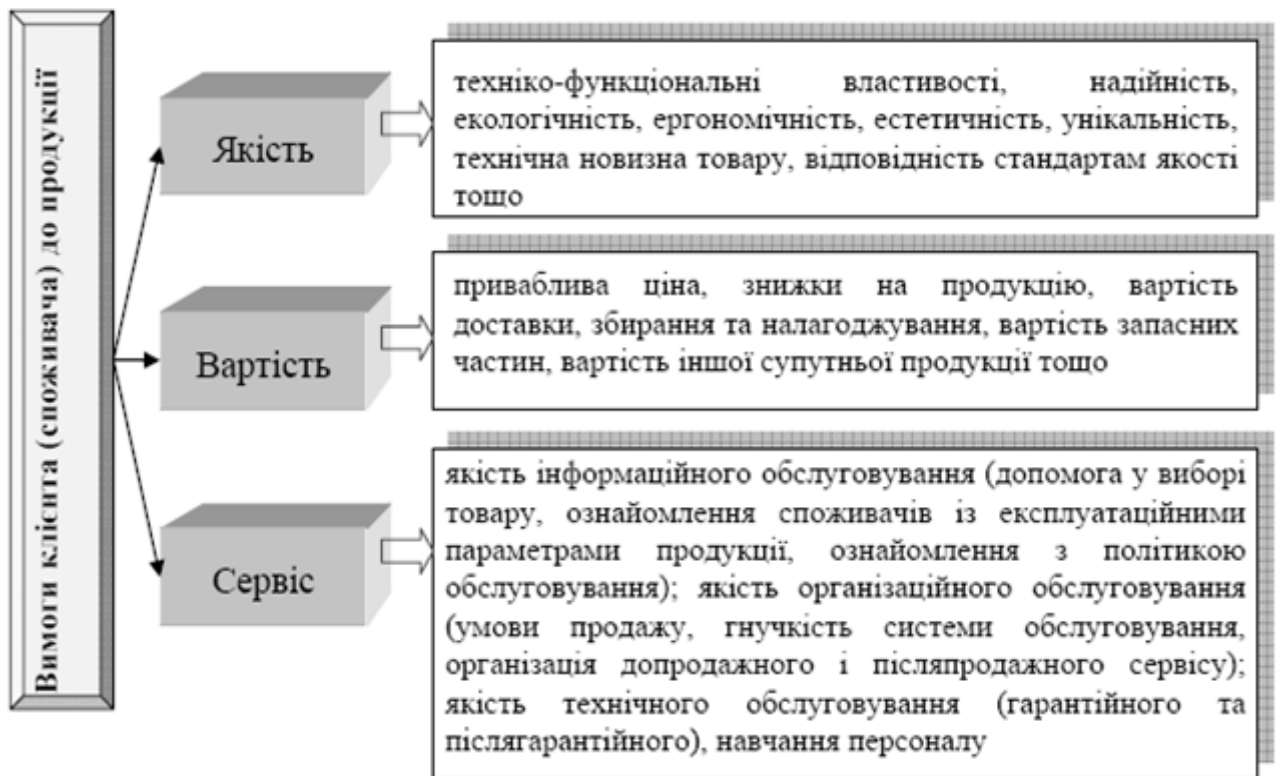


Рисунок 3.7 - Напрями задоволення потреб споживачів сільськогосподарської техніки

Джерело: розроблено автором

Споживач надає перевагу певному виробнику саме через ефективність отримання і використання конкурентних переваг. При отриманні конкурентних переваг виникає потреба в розробці новітніх технологій, у підвищенні якості продукції та зовнішнього вигляду тощо. Демонстрація конкурентних переваг постійно відбувається в рекламі. До перемоги у конкурентній боротьбі може привести успішне використання конкурентних переваг, а також поставити питання монополізації на ринках товарів і послуг.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» має вжити організаційних заходів щодо таких напрямів: розроблення конкурентоспроможної продукції; впровадження прогресивних технологій; вдосконалення організації виробництва; автоматизація виробничих процесів; реструктуризація виробництва, що діє, і створення нових підрозділів молокозаводу; зниження витрат виробничих ресурсів; вдосконалення управління підприємством; підвищення професіоналізму персоналу; зростання виробничої

потужності підприємства; створення систем якості відповідно до міжнародних стандартів та ін. Приблизний розрахунок запланованих заходів відображено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Заходи впровадження методів вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції

Запропонований захід	Витрати	Період запровадження	Опис заходу
Скорочення строків поставки товарів	490 тис. грн. + 60 тис. грн.	Січень 2024 р.	Придбання машин для перевезення товарів. Найм нових водіїв.
Відмінний сервіс	0	Січень 2023 р.	Розвиток корпоративної культури. Забезпечення зворотного зв'язку. Відстеження відгуків клієнтів. Заохочення постійних клієнтів. Покращення соціально-психологічного клімату.
Підвищення рівня кваліфікації персоналу	20 тис. грн.	I квартал 2021 р.	Ротація. Інструктаж. Тьюторство (вид наставництва). Коучинг. Навчання у школах і центрах, академіях.
Впровадження ефективної рекламної політики	10 тис. грн. + 6 тис. грн. + 60 тис. грн. +10 тис. грн.	I-III квартал 2021 р.	Реклама на радіо. Реклама в ЗМІ. Реклама на ТВ. Розробка акцій та знижок. Реклама в соціальних мережах.
Разом:	656 тис. грн.		

Джерело: розраховано автором

Загальні витрати ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» на впровадження методів підвищення управління конкурентоспроможністю продукції в перший рік складуть 656 тис. грн. в наступні роки планується індексувати їх по 12% на рік. Реалізація запропонованих заходів надасть можливість збільшити обсяги виручки на 12% в перший рік, але потім ефект буде зменшуватися.

Але особливу увагу слід приділити розробці рекламної політики та системі знижок і акцій. Зокрема, ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» поступається за наступними критеріями:

- проведення акцій та надання знижок;
- недостатня рекламна активність в порівнянні з конкурентами.

ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» може використовувати інструменти просування, як для залучення реальних клієнтів, так і для потенційних (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Інструменти просування продукції ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС»

Реклама	Стимулювання збуту	Зв'язки з громадськістю
Оголошення в пресі, на радіо і соц. мережах	Повідомлення про акції та знижки	Збірки для преси
Відеофільми	Розважальні заходи	Щорічні звіти
Брошури	Змагання та ігри	Благодійні пожертви
Довідники	Знижки	Публікації
Інтернет	Знижки при зустрічному продажу	Лобіювання

Джерело: побудовано автором

Таким чином, товаро орієнтованість в управлінні конкурентоспроможністю підприємства передбачає формування конкурентоспроможності підприємства за рахунок випуску і реалізації продукції, яка за своїми ціновими та неціновими факторами є більш привабливою, ніж продукція підприємств-конкурентів. Завдяки товароорієнтованості досягається поточна конкурентоспроможність підприємства.

Однак, виходячи з досвіду зарубіжних і вітчизняних підприємств, можна констатувати, що управління конкурентоспроможністю не обмежується лише врахуванням його характеристик продукції. Одним з основних засобів досягнення довгострокового успіху і підвищення конкурентоспроможності є управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM- consumer relationship management), яке має реалізуватися на основі клієнтоорієнтованості управління конкурентоспроможністю підприємства.

Клієнтоорієнтованість передбачає управління конкурентоспроможністю підприємства, орієнтуючись на потреби споживача продукції та забезпечує перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередженні конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення потреб, що існують на споживчому цільовому ринку.

Так, наприклад, Руднев Р.В. визначає клієнтоорієнтованість компанії як інструмент управління взаєминами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді і базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти та рівність позицій [6]. Смерічевський С., Татарінов А. зазначають, що клієнтоорієнтованість відкриває для компаній нові можливості, пов'язані зі збільшенням її відповідності потребам клієнтів, збільшенням ступеня їх задоволеності та, в остаточному підсумку, збільшенням прибутковості діяльності компаній [7].

Клієнтоорієнтованість в управлінні конкурентоспроможністю підприємства можна характеризувати такими проявами:

1. Спрямування розвитку конкурентного потенціалу підприємства на максимізацію тих складників, які в майбутньому призведуть до підвищення задоволеності споживачів продукцією підприємства, збільшення лояльності до нього, і, як наслідок, до отримання довгострокових конкурентних переваг.

2. Орієнтація на збільшення частки ринку та залучення нових і утримання існуючих клієнтів на споживчому цільовому ринку.

3. Максимізація потенційних можливостей по якості товару, його вартості, доставці, що забезпечується показниками гнучкості виробництва, інноваційності (особливо у рамках виведення нових продуктів на ринок) та відтворюваності.

4. Співпраця, заснована на відносинах, а не на продукті. Основою для збереження і розвитку співробітництва між підприємством та його клієнтами є сервісне обслуговування. Споживачі сприймають підприємство як носія певної ідеї (бренду), що має для них особливу цінність.

5. Індивідуальна взаємодія підприємства з клієнтами та управління відносинами з клієнтами на основі інтерактивної технології з метою збільшення клієнтської бази підприємства. Конкретні рекомендації не можуть бути для всіх підприємств стандартними, у кожному конкретному випадку на підприємстві повинна розроблятися система управління конкурентоспроможністю, що оптимально працюватиме з урахуванням усіх специфічних характеристик і особливостей даного підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено рішення низки теоретичних і практичних шляхів щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, що дає нам змогу зробити певні висновки.

1. Сучасні умови спонукають підприємців постійно контролювати рівень конкурентоспроможність підприємства. Здатність та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища залежать від рівня його конкурентоспроможності. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства є гарантією отримання високого прибутку.

2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можна систематизувати на групи за об'єктами конкуренції та сформувати дерево факторів. Серед факторів впливу макrorівня це такі фактори, як якість освіти в країні, стан розвитку інфраструктури, рівень доходів, обсяг державних коштів виділених на дослідження, рівень корупції. Мезорівень включає природно-ресурсний потенціал галузі, економічний потенціал та економічна політика галузі, демографічний потенціал внутрішнього споживчого ринку. Мікрорівень — це розвиток виробничих фондів і технологій, організаційно-управлінські ресурси, маркетингова політика і фактори попиту.

3. Країна має значний ресурсний потенціал, що сприяє отриманню високих економічних результатів в аграрній сфері, забезпечує населення високоякісною продукцією та продовольчу безпеку країни в цілому. Дійсно, ресурси підприємства, багато в чому визначають його потенціал, вирішальним чином позначаються на ефективності виробничої діяльності господарюючого суб'єкта та успішності його взаємодії з навколишнім середовищем. Стратегічне значення ресурсів полягає саме в тому, що їх необхідна кількість дозволяє розробити оптимальну для підприємства програму розвитку і здійснювати необхідний вплив на зовнішнє середовище. Оскільки пріоритетність аграрної галузі не викликає сумнівів, то необхідно визначити основні загрози для її підприємств, а

саме, зростання конкурентного тиску, уповільнення росту ринку, зниження платоспроможності населення, відсутність мотивації до праці, повільний розвиток ринкової інфраструктури, поглиблення демографічної кризи, сезонність виробництва тощо.

4. Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» є досить великим посередником в сфері оптової торгівлі. Воно спеціалізується на виробництві широкого спектру продукції, але за класифікацією видів економічної діяльності основним є 46.90 – неспеціалізована оптова торгівля.

5. ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» - є офіційним дилером світового виробника сільськогосподарської техніки компанії JOHN DEERE на території Сумської, Чернігівської та Київської областей. У своїй роботі компанія ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» орієнтується на задоволення потреб клієнтів у виборі сільськогосподарської техніки, її комплектації, оперативному виробленню логістичних рішень по доставці техніки кожному конкретному клієнтові в узгоджені терміни.

6. Досліджуване підприємство займає гідну позицію на ринку та є досить конкурентоспроможним серед підприємств своєї мережі. Серед конкурентних переваг компанії – висока якість техніки та технологій John Deere, авторитет компанії, розвинута мережа філій, кваліфікація сервісного персоналу та освітня підтримка клієнтів. Рівень цінової конкуренції можна охарактеризувати як дуже високий. Тому, для утримання своїх позицій та клієнтів необхідно застосувати стратегії зменшення витрат та виявлення нових потреб клієнтів.

7. Завдання комплексної економічної оцінки зводяться до визначення інтегрального параметра на основі агрегування різних способів кількісного й якісного аналізу, наприклад, коли виникає завдання підведення підсумків роботи об'єкта господарювання за рік, аналізу виконання плану санації підприємства, загальної оцінки виконання бізнес-плану тощо. На основі наведених досліджень можна зробити висновок, що лідером є ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС», на другому місці TITAN MACHINERY, це один з головних конкурентів підприємства та у

деяких моментах він виграє. Досліджуване підприємство має як слабкі так і сильні місця та змоги вийти на нові ринки та способи закріпитися там.

8. Була проведена оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства різними методами, на основі яких було визначено, що ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» демонструє позитивну тенденцію результатів своєї діяльності, є лідером своєї галузі, однак існує низка проблем, які можуть заважати підприємству будувати комплекс стійких конкурентних переваг та вести ефективну діяльність.

9. Для досягнення своїх стратегічних цілей ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» узгоджено працює у всіх сферах своєї діяльності – маркетинг, фінансова політика, бухгалтерський облік, закупівля, виробництво, продаж, підбір персоналу та працевлаштування.

10. Основним напрямком формування і вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства повинен стати акцент на стратегічних пріоритетах системи менеджменту, оскільки саме тут забезпечується розробка і реалізація перспективних конкурентних переваг.

11. Запропонуємо застосувати на ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» комплексну стратегію розвитку підприємства, що буде включати одну або декілька узгоджених між собою стратегій. У будь-якому разі, в ролі основних елементів комплексної стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства виступають наступні її складові, так звані компоненти або параметри, які відображають моменти поведінки підприємства як результат прийняття відповідних стратегічних рішень. Всі компоненти стратегії є взаємопов'язаними.

12. З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» має вжити організаційних заходів щодо таких напрямів: розроблення конкурентоспроможної продукції; впровадження прогресивних технологій; вдосконалення організації виробництва; автоматизація виробничих процесів; реструктуризація виробництва, що діє, і створення нових підрозділів молокозаводу; зниження витрат виробничих ресурсів; вдосконалення управління

підприємством; підвищення професіоналізму персоналу; зростання виробничої потужності підприємства; створення систем якості відповідно до міжнародних стандартів та ін. Загальні витрати ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС» на впровадження методів підвищення управління конкурентоспроможністю продукції в перший рік складуть 656 тис. грн. в наступні роки планується індексувати їх по 12% на рік. Реалізація запропонованих заходів надасть можливість збільшити обсяги виручки на 12% в перший рік, але потім ефект буде зменшуватися.

13. Виходячи з досвіду зарубіжних і вітчизняних підприємств, можна констатувати, що управління конкурентоспроможністю не обмежується лише врахуванням його характеристик продукції. Одним з основних засобів досягнення довгострокового успіху і підвищення конкурентоспроможності є управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM- consumer relationship management), яке має реалізуватися на основі клієнтоорієнтованості управління конкурентоспроможністю підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
2. Артеменко Л. Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 7(1). С. 57- 61.
3. Бондаренко В.М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2016. № 41(2). С. 31–37.
4. Васютіна, І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*, (5), 2018. С. 114-118.
5. 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.
6. Гринько Т.В. Обґрунтування стратегії зниження витрат підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №2, С. 102–104.
7. Дашутіна Л.О., Мусієнко Д.О. Підвищення конкурентоспроможності як запорука ефективної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку та маркетингу*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 26 жовтня 2023 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2023. С. 14-16.
8. 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: 08.09.2023).
9. Дубовик С. Г., Мусієнко Д. О. Управління конкурентоспроможністю в системі менеджменту організацій. *Актуальні питання економіки, фінансів,*

обліку та права: теорія та практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 8 лютого 2023 р.): у 2 ч. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 21-22.

10. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.

11. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С. 58-64.

12. Жовновач Р.І. Методичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингу. *Ефективна економіка*. № 3. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4809>. (дата звернення: 18.11.2023).

13. Зянько В. В., Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8.

14. Котова С.В. Механізм реалізації системи управління конкурентоспроможністю підприємства та продукції, що виробляється. *Алея науки*. 2017. № 5. С. 146-149.

15. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

16. Лозовський, О. Управління конкурентоспроможністю як складова менеджменту підприємства. *Економічний простір*, (130). 2018. С. 149-157.

17. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

18. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

19. Николіук О.М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. *Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису*. Ж., 2017. 506 с.
20. Стахов М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16.
21. Ткачук О.М. Харкова Ю.П. Конкурентні переваги підприємства. *Перспективні напрямки наукової думки*. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Обухів. 2018. № 3. С. 66–70.
22. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. 177 с.
23. Шалдюшов, С.Н. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги організації. Конкурентоспроможність в глобальному світі: економіка, наука, технології. URL: http://www.cprsob.ru/_ld/0/29_3Hc.doc (дата звернення: 20.09.2023).
24. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 427–432.
25. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків. 2022. 312 с.
26. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 117–120.
27. Grynko, T., Hviniaashvili, T. Strategic inventory management of a trading enterprise. *Економічний простір*, 2022. № 181. С. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-15>. (дата звернення: 15.10.2023).
28. Tomashuk I. (2020) State regulation as a tool for increasing the competitiveness of rural areas of Ukraine. *Slovak international scientific journal*. № 39. Vol. 2. P. 23–42.

29. Агрохолдинги України. URL: <https://tripoli.land/agrokholdingi-ukrainy>. (дата звернення: 10.09.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

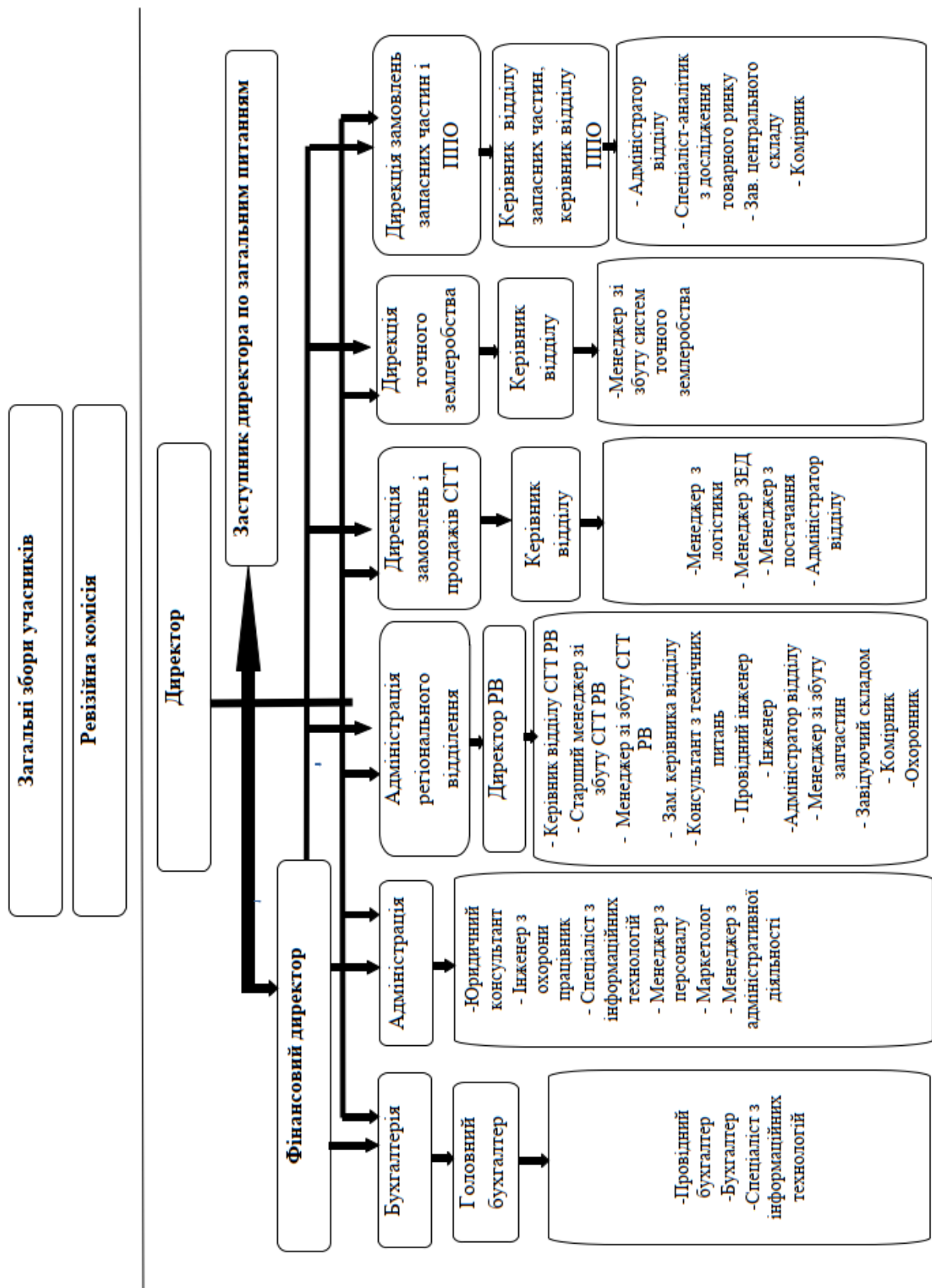


Рис. 2.2 – Структура управління ТОВ «ЮШТЕР 9 АГРОСЕРВІС»
Джерело: побудовано автором за даними підприємства