

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ШУМИЛО АНАСТАСІЯ ОЛЕГІВНА

Допускається до захисту:

Завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки
д.е.н., професор О.А. Дороніна
«___» _____ 20__ р.

ОЦІНКА КОНКУРЕТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Керівник:

Орехов М.О., старший викладач кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
доктор філософії

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали за шкалою ЄКТС/за нац.шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Тема: «Оцінка конкурентоспроможності підприємства»

Кваліфікаційна робота: 41 с., 9 рисунків, 12 таблиць, список використаних джерел 40 найменувань, три розділи. 8 підрозділів.

У роботі розглянуто теоретико-методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства та проведено практичний аналіз на прикладі ТДВ «Племзавод Михайлівка».

Основна увага приділена дослідженню фінансово-економічних показників, які визначають рівень конкурентоспроможності, зокрема показників ліквідності та ефективності використання ресурсів. На основі отриманих даних визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також розроблено пропозиції щодо підвищення його конкурентних переваг у галузі. Результати дослідження можуть бути використані для стратегічного планування та покращення ринкових позицій підприємства.

Ключові конкурентоспроможність підприємства, ліквідність, оцінка конкурентоспроможності, фінансовий аналіз, стратегія розвитку.

ABSTRACT

Topic: «Evaluation of the competitiveness of the enterprise»

Qualification work: 41 p., 9 figures, 12 tables, list of sources used 40 items, three sections. 8 subsections.

The work considers theoretical and methodological approaches to assessing the competitiveness of the enterprise and conducts a practical analysis using the example of the TDV «Plemzavod Mykhailivka».

The main attention is paid to the study of financial and economic indicators that determine the level of competitiveness, in particular indicators of liquidity and efficiency of resource use. Based on the data obtained, the strengths and weaknesses of the enterprise are identified, and proposals are developed to increase its competitive advantages in the industry. The results of the study can be used for strategic planning and improving the market position of the enterprise. Key competitiveness of the enterprise, liquidity, assessment of competitiveness, financial analysis, development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНКИ	5
1.1 Сутність та види конкурентоспроможності підприємства	5
1.2 Ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	9
1.3 Основні методи оцінки рівня конкурентоспроможності	12
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «ПЛЕМЗАВОД «МИХАЙЛІВКА»	17
2.1 Загальна характеристика діяльності ТДВ «Племзавод «Михайлівка»	17
2.2 Аналіз конкурентного середовища ТДВ «Племзавод «Михайлівка»	21
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТДВ «Племзавод «Михайлівка»	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «ПЛЕМЗАВОД «МИХАЙЛІВКА»	32
3.1 Напрямки підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Племзавод «Михайлівка»	32
3.2 Розробка моделі управління конкурентоспроможності ТДВ «Племзавод «Михайлівка»	35
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	42
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в сучасне конкурентне середовище вимагає від підприємств здатності не лише утримувати стійкі позиції, але й постійно адаптуватись до змін зовнішнього середовища, удосконалювати управлінські та виробничі процеси, впроваджувати інновації. Конкурентоспроможність підприємства – це комплексний показник його життєздатності, який охоплює організаційні, фінансові, технологічні та маркетингові аспекти. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як спроможність підприємства краще забезпечувати позицію продукції в порівнянні з конкурентами, за рахунок надання товарам чи послугам диференційованих властивостей за умов дотримання стандартів якості

Теоретичні та методичні основи визначення сутності, принципів, ознак та характеристики конкурентоспроможності підприємств стали предметом для багатьох авторів, зокрема: Балабанова Л.В., Герасимчук А.М., Новікова О.В., Льовишина Л.Д., Ткаченко О.П., Холод В.В., Яркіна Н.М., Яцун Л.М. та інші.

Метою дослідження є розгляд теоретичних аспектів та розробка шляхів удосконалення конкурентоспроможності ТДВ «Племзавод Михайлівка».

Для досягнення поставленої мети обов'язковим є вирішення наступних завдань:

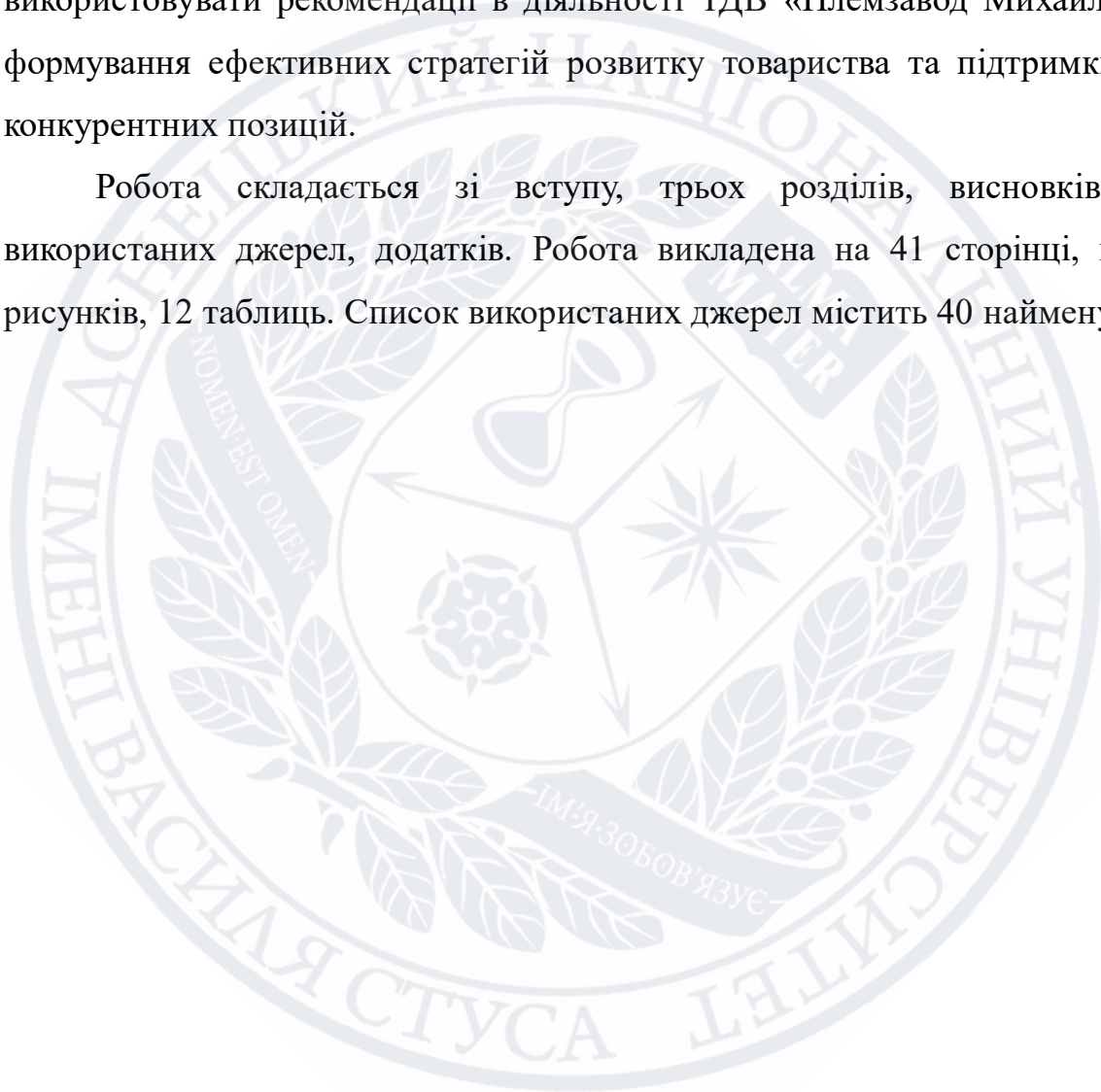
- визначити сутність та види конкурентоспроможності підприємства⁴
- ознайомитись з ключовими факторами, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- вивчити основні методи оцінки рівня конкурентоспроможності;
- охарактеризувати загальну діяльність підприємства;
- проаналізувати конкурентне середовище підприємства;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розробити модель управління конкурентоспроможністю підприємства;

Об'єктом дослідження є процес оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних підходів до оцінки конкурентоспроможності ТДВ «Племзавод Михайлівка» з метою забезпечення його сталого розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що дозволить використовувати рекомендації в діяльності ТДВ «Племзавод Михайлівка» для формування ефективних стратегій розвитку товариства та підтримки стійких конкурентних позицій.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 41 сторінці, містить 8 рисунків, 12 таблиць. Список використаних джерел містить 40 найменувань.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНКИ

1.1 Сутність та види конкурентоспроможності підприємства

В нестабільних ринкових умовах підвищення конкурентоспроможності підприємств являється одним із актуальних проблем їх власників, оскільки конкурентна боротьба в кризових умовах швидко набирає обертів. Якщо на підприємстві відсутній постійний моніторинг та аналіз рівня конкурентоспроможного потенціалу, визначення факторів, які не дозволяють компанії підвищити конкурентоспроможність, то менеджери вимушені зменшити можливість підприємства брати участь на ринку у конкурентній боротьбі [3].

Досліджуючи праці зарубіжних та вітчизняних авторів було визначено, що визначення економічної сутності категорії «конкурентоспроможність» науковці бачать по різному, тому єдиної визначеної характеристики немає (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення сутності поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
Л.В. Балабанова [3]	Конкурентоспроможність – це сукупність способів та важелів впливу на сфери створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, відповідність та цілі підприємств, які реалізуються завдяки сукупності управлінських засобів.
Н.М. Богацька [7]	Конкурентоспроможність – спрямована сформувати, розвивати та реалізувати конкурентні переваги за допомогою управлінських засобів.
В.Р. Зайнсуковська [33]	Конкурентоспроможність – це потенційна і реальна можливість підприємства проектувати, виготовляти та збувати товари за існуючих умов проектування.
Н.М. Яркіна [38]	Конкурентоспроможністю називають здатність товару забезпечувати більший ступінь задоволення потреб та запитів клієнтів ніж інші товари.
Ткаченко О.П. та ін. [40]	Конкурентоспроможність – це винятково ринкова категорія, яка визначає зовнішню ефективність функціонування підприємства.

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 7; 33; 38; 40]

Узагальнюючи погляди вчених стосовно визначення економічної сутності поняття «конкурентоспроможність можна сказати, що її проблематика виходить із його особливостей, які були виділені різними авторами в сучасній літературі.

На рис. 1.1 наведена класифікація видів конкурентоспроможності підприємства залежно від визначених ознак.

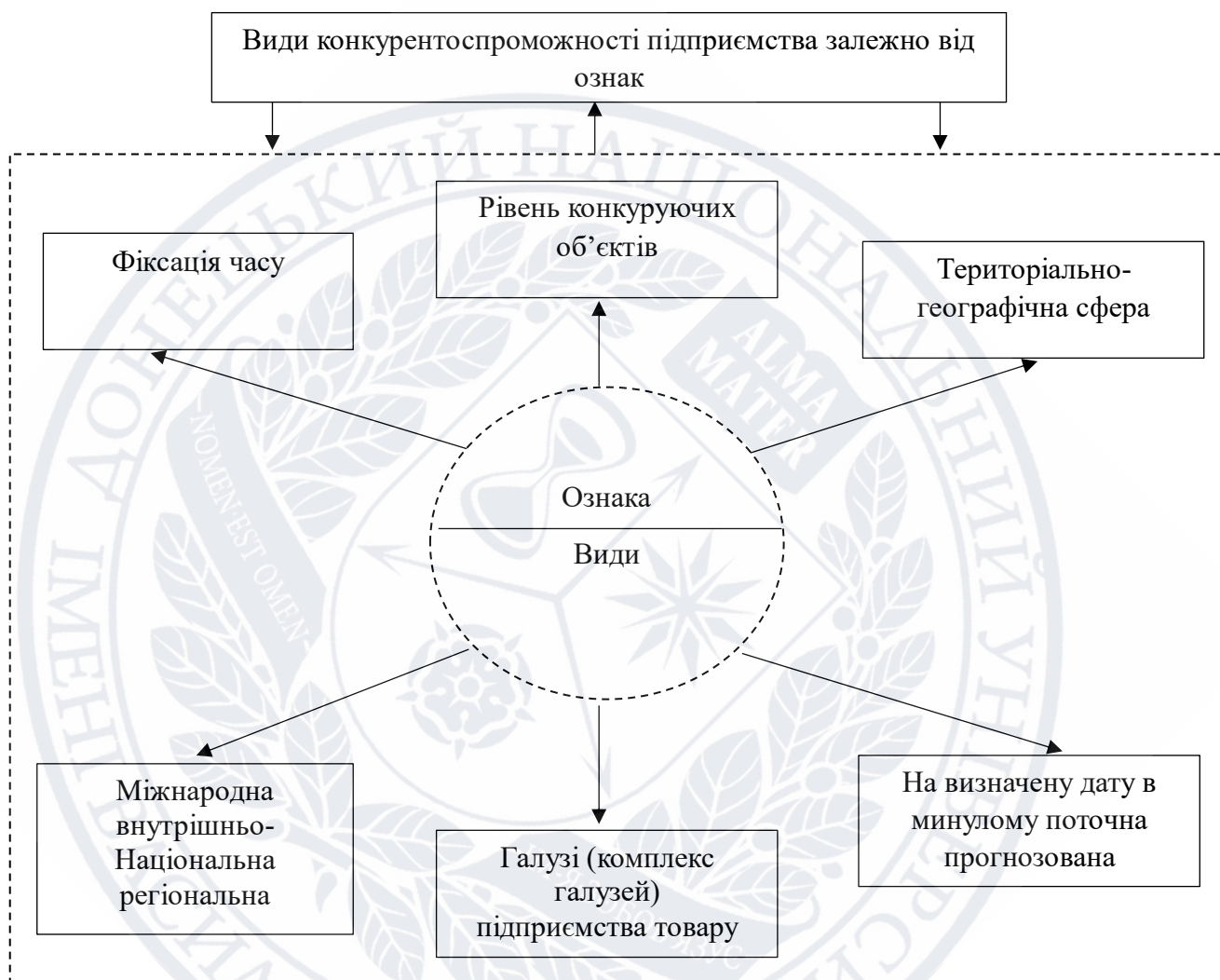


Рисунок 1.1 – Класифікація видів конкурентоспроможності підприємства [4].

В сучасних умовах виділяють декілька основних рівнів конкурентоспроможності підприємства:

- засилля, які спрямовані тільки на випуск продукції, при цьому потреби споживачів до уваги не беруться;
- прагнення відповідати стандартам продукції підприємства, які були встановлені конкурентами;

– ігнорувати стандарти конкурентів та поступово отримати переваги в галузі;

– у конкурентній боротьбі успіх забезпечує управління, а не виробництво; при цьому на діючому ринку підприємство повністю стає «законодавцем моди» [7].

В теоретичному аналізі економічної конкуренції важливого значення набуває визначення та розуміння головних понять і термінів, до яких відносять суб'єкт, об'єкт та предмет конкуренції (рис. 1.2).

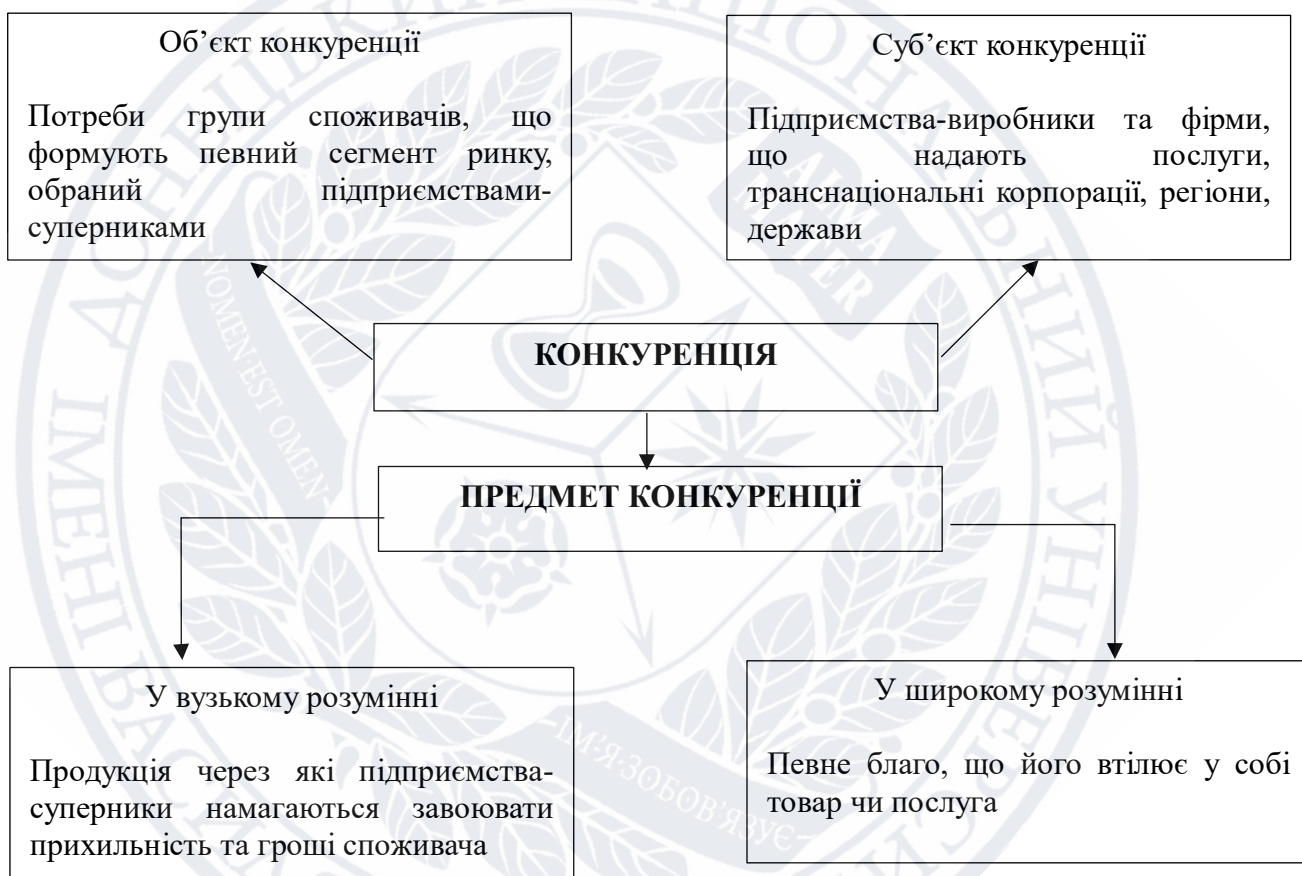


Рисунок 1.2 – Конкуренція як економічна категорія [3]

Конкурентоспроможність підприємства характеризується наступними властивостями:

1. Порівнюваність характеризується тим, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними компаніями-конкурентами, які виготовляють таку ж продукцію, надають аналогічні послуги і функціонують на одному ринку.

2. Просторовість. Вона вказує на те, що конкурентоспроможність організації визначається в рамках конкретного ринку, так як в різних умовах компанія може мати на одному ринку стійкі конкурентні позиції, а на іншому ні.

3. Динамічність обумовлюють тим, що конкурентоспроможність обмежена в часі, так як компанія може тримати стійкі конкурентні позиції в одному періоді, а в іншому їх позбутись. Тому варто постійно досліджувати конкурентоспроможність : її рівень, моніторити показники, досліджувати джерела її формування [3].

4. Предметність. Вона передбачає виділення певних параметрів, які будуть формувати конкурентоспроможність підприємства, наприклад: висока якість товарів, використання інноваційних технологій, застосування комплексу маркетингу, забезпеченість фінансовими і трудовими ресурсами, тощо.

5. Атрибутивність вказує на окреслення особливих характеристик, які формують конкурентну перевагу компанії. Це може бути додатковий сервіс, унікальність товарів, оригінальна технологія виробництва [12].

6. Системність. Характеризується сукупністю наукових методів і практичних прийомів, які допомагають розв'язати складні економічні проблеми.

7. Об'єктивність. Вона свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності компанії має ґрунтуватись на перевірній і достовірній інформації, яка реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки мають базуватись на основі точних аналітичних розрахунків.

Конкурентоспроможність підприємства – це багатогранна та комплексна категорія, яка відображає сукупність порівняльних переваг в різних сферах діяльності, поєднання яких формує для компанії стійкіші позиції на діючому ринку в певний період часу в порівнянні з визначеними конкурентами. Формується конкурентоспроможність підприємства за допомогою ефективного використання маркетингового, виробничого, інноваційного, фінансового, кадрового та наукового-технічного потенціалу, а також за допомогою гнучкому пристосуванню до змін середовища функціонування [19].

Конкурентоспроможність підприємства залежить від регіону функціонування, конкурентоспроможності галузі, які формують конкурентне середовище, яке загалом визначає взаємодію, умови і характер суперництва між організаціями.

Отже, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства обумовлена здатністю фірми ефективно конкурувати на ринку, пропонуючи свою продукцію вищої якості, за прийнятною ціною та з вигіднішими умовами для споживачів в порівнянні з конкурентами. Саме вона визначається якістю товарів, інноваційністю та здатністю адаптації до сучасних умов господарювання.

1.2 Ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність вважають комплексною категорією, яка формується під впливом певних факторів, вплив яких підвищує або зменшує її загальний рівень, виявляє сильні та слабкі сторони як самого підприємства, так і його конкурентів. При цьому, кожний фактор може мати на конкурентоспроможність підприємства як позитивний, так і негативний вплив, який може проявлятися мінливо і з різним ступенем впливу в різні моменти часу. Тому, щоб отримати повну картину складових конкурентоспроможності підприємства варто чітко класифікувати та визначати усі фактори, які мають вплив на досліджувану категорію [24].

Фактором називають рушійну силу, причиною якогось процесу або явища або ж істотною обставиною в якомусь процесі чи явищі. Можна сказати, що фактор – це причина, яка впливає на певні наслідки. Тому, можна стверджувати, що факторами, що впливають на конкурентоспроможність підприємства є обставини або причини, які частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності [27].

В залежності від наукових поглядів вітчизняні та зарубіжні автори обґрунтовують різний набір факторів, які впливають на конкурентоспроможність

підприємства. Андрієнко М.М. поділяє всю сукупність факторів на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий поділ факторів як в зарубіжній, так і вітчизняній літературі є загальноприйнятим. Балабанова Л.В. поділяє фактори. Які впливають на конкурентоспроможність підприємства на фактори мікрорівня, макрорівня і мегарівня. В той час як Балдинюк В. поділяє їх на комерційні, техніко-економічні та нормативно-правові. Аналізуючи науковців, які розглядати дану тематику можна стверджувати, що немає єдиної думки з приводу того, які саме фактори є оптимальними для оцінювання конкурентоспроможності підприємства [11].

Найбільшої уваги, з погляду системного підходу, заслуговують фактори за джерелами їх погодження, тобто їх поділ на зовнішні та внутрішні, які діють у взаємозалежності і взаємозв'язку (табл. 1.2 та 1.3).

Таблиця 1.2 – Внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Тип факторів	Група	Підкатегорія	Характер впливу
Внутрішні	Організаційні	Структура управління	Визначає швидкість прийняття рішення та ефективність комунікацій
		Внутрішні регламенти	Формують внутрішній порядок та стандарти дій
	Ресурсні	Людський ресурс	Визначає ефективність виконання поставлених задач
		Матеріальний ресурс	Впливає на якість процесів та продуктивність
		Фінансовий ресурс	Визначає можливість інвестицій та реалізації планів
	Технологічні	Виробничі технології	Впливає на ефективність, гнучкість та витрати
		Інформаційні технології	Забезпечує керованість та прийняття рішень
	Культурні	Організаційна культура	Формує мотивацію, ступінь довіри та рівень конфліктності
		Мотиваційні механізми	Впливає на плинність кадрів та продуктивність

Джерело: розроблено автором

Якщо внутрішні фактор впливають безпосередньо на конкурентоспроможність підприємства, то зовнішні фактори помітні не відразу. Зовнішніми факторами називають сукупність активних суб'єктів господарювання, що діють в оточенні підприємства. Варто зазначити, що інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності компанії і зумовлюється станом зовнішнього середовища [33].

Таблиця 1.3 – Зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Тип факторів	Група	Підкатегорія	Характер впливу
Зовнішні	Політичні	Державна стабільність	Визначає ризики та інвестиційну привабливість
		Державне регулювання	Підтримує або обмежує діяльність
	Економічні	Макроекономічні умови	Створюють загальний фон функціонування
		Кредитні ставки та курс валют	Впливають на експорт, імпорт та собівартість
	Соціальні	Цінність та очікування клієнтів	Спрямовує розвиток товару та маркетингові підходи
		Демографія	Визначає кадровий потенціал та збутові ринки
	Технологічні	Рівень інновацій	Стимулює модернізацію
		Доступність технологій	Створює загрозу або забезпечує конкурентну перевагу
	Екологічні	Стан навколишнього середовища	Створює екологічні зобов'язання
		Регулювання екології	Визначає для виробництва обмеження
	Правові	Законодавство	Формує відповідальність
		Міжнародні норми	Має вплив на зовнішньоекономічну діяльність
	Ринкові	Конкуренція	Вимагає гнучкості та стратегічної адаптації
		Попит і потреби клієнтів	Визначає продуктову політику та обсяг продажу

Джерело: розроблено автором

Аналізування факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розроблення плану дій на випадок, якщо будуть якісь непередбачувані

обставини, розроблення заходів, які дозволять загрози переробити на можливості для підприємства.

Зазвичай, на конкурентоспроможність підприємства фактори впливають по різному, як позитивно, так і негативно. Однак, варто пам'ятати, що наявність самих факторів не забезпечує компанії стійкі конкурентні позиції на ринку. Отримання конкурентних переваг, які ґрунтуються на факторах, залежать від галузі, в якій вони застосовуються та ефективності їх використанні [14].

Отже, розглянувши фактор, які впливають на конкурентоспроможність підприємства можна стверджувати, що незважаючи на важливість кожного фактору окремо, важливим аспектом є розгляд їх в комплексі, що різнобічно впливає на забезпечення конкурентоспроможності.

1.3 Основні методи оцінки рівня конкурентоспроможності

Оцінкою конкурентоспроможності підприємства називають складне і багатогранне завдання, яке зводиться до оцінки та інтеграції системи показників, що характеризують різні сторони діяльності компанії і формують конкурентоспроможність. Оцінка конкурентоспроможності допомагає підприємству:

- сформулювати управлінські задачі;
- адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, які допоможуть забезпечити стійкі конкурентні позиції;
- розробити заходи, які будуть спрямовані на розвиток та підтримку стійких конкурентних позицій;
- прийняти управлінські рішення [40].

На сьогоднішній день, підприємства, оцінюючи свою конкурентоспроможність використовують цілий ряд методів, які класифікують за різними ознаками, наприклад: за способом оцінювання, в залежності від об'єкта оцінки, від мети тощо. В таблиці 1.4 представлена детальна класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.4 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства [12]

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінювання	Якісний
	Кількісний
За формою представлення результату	Матричний
	Графічний
	Індексний
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальний
	Комплексний
За можливості прийняття стратегічних рішень	Поточний
	Стратегічний
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальний
	Експертний
В залежності від конкретної цілі оцінювання	Позиціонування в групі
	Визначення динаміка позицій в групі
	Визначення конкурентних переваг
В залежності від об'єкта оцінювання	Метод оцінювання конкурентоспроможності персоналу
	Метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства
	Метод оцінювання конкурентоспроможності товару

Якісні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства зазвичай мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива дискретність та трудомісткість реалізації оцінки. Не дивлячись на це, вони не дозволяють використовувати оцінку в процесі аналізування та визначення основних напрямків посилення на ринку стійких конкурентних позицій. Кількісні методи характеризуються реальною змогою оцінити шанси підприємства в конкурентній боротьбі [21].

Спеціальні методи оцінювання допомагають оцінити конкурентоспроможність фірми на основі виробничих, маркетингових, інноваційних та фінансових аспектів. Комплексні методи базуються на комплексному підході щодо оцінювання конкурентоспроможності організації.

Доволі часто підприємства використовують у своїй діяльності графічний метод, який ґрунтується на побудові «радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «багатокутника конкурентоспроможності».

Багатокутник конкурентоспроможності запропонований американськими вченими і допомагає виявити критерії конкурентоспроможності товару або організації в цілому. Такий метод не містить в собі однозначних і простих критеріїв оцінювання конкурентоспроможності, а фундаментом його є застосування непрямих узагальнених показників. Загалом, перевагою застосування цього методу є наочність та простота [12].

Індексні методи є більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємства і їх реалізація здійснюється в декілька етапів. При цьому за базу для порівняння можуть братись ретроспективні показники підприємства, галузеві або показники лідируючого підприємства на ринку.

Метод оцінки конкурентоспроможності характеризується найважливішими складовими, які комплексно оцінюють характеристику продукції та може слугувати як основа для виходу компанії з даним товаром на нові ринки. Правильна оцінка цього показника допоможе підприємству знизити ризики, які виникають при діяльності підприємства в новому ринковому середовищі [5].

На основі аналізу літературних джерел Коловінської М.І. та Корягіна С.В. було виокремлено певні групи методів на п'ять основних груп: методи оцінки конкурентоспроможності засновані на теорії ефективної конкуренції, матричні методи, за ринковою часткою, засновані на теорії якості товару, інтегральні методи [25].

Автори відзначають найбільші групи методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства:

- інтегральний метод;
- метод, в основі яких лежить теорія якості продукції;
- метод, заснований на теорії конкурентних переваг;
- метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [39].

Аналізуючи літературні джерела, на основі вивчення існуючих наукових підходів до групування методів оцінки конкурентоспроможності підприємства їх було систематизовано (рис. 1.3).

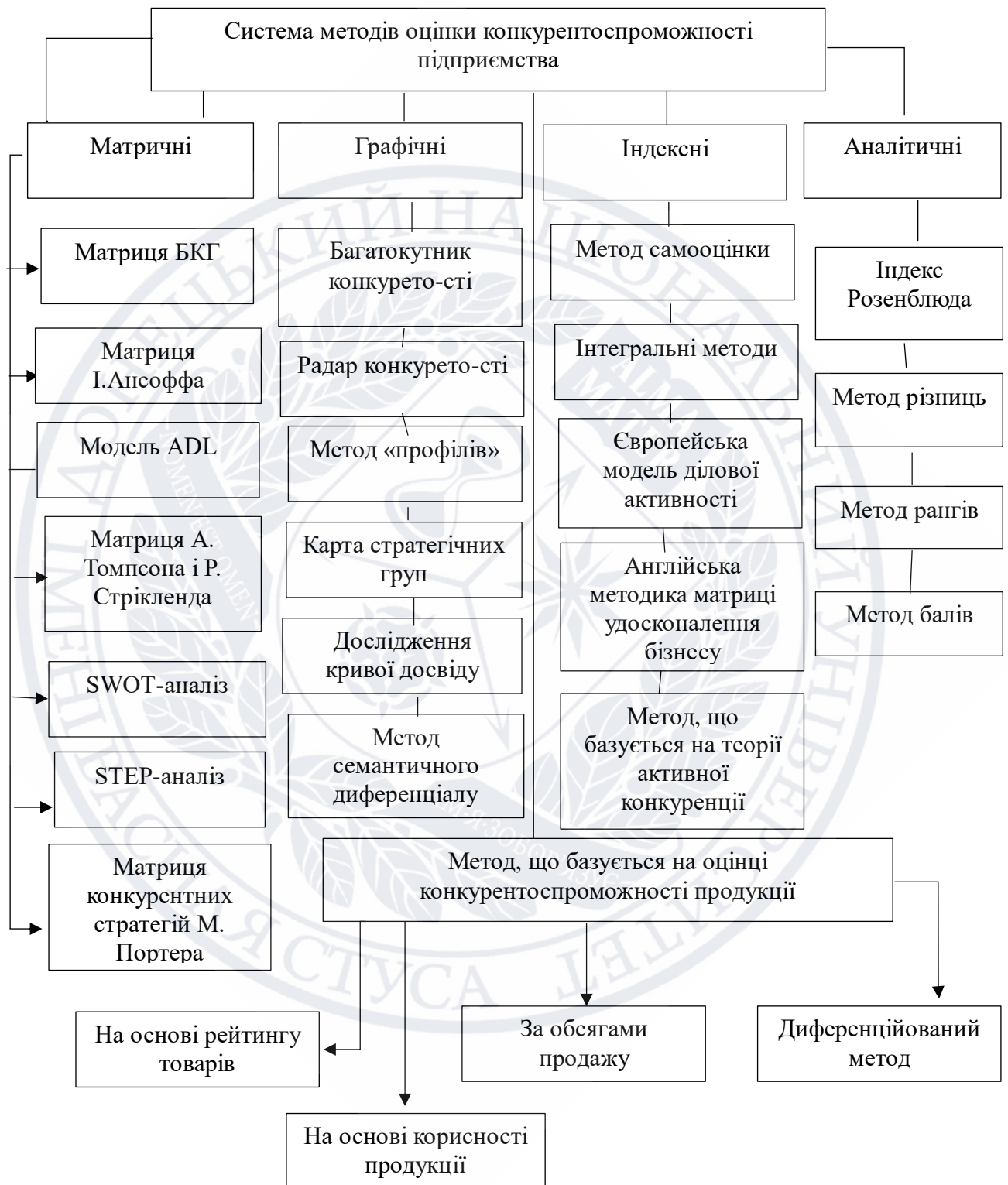


Рисунок 1.3 – Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором

Аналітичні методи оцінювання конкурентоспроможності ґрунтуються на здійсненні аналітично-розрахункових операціях із вхідними даними. Однак, в залежності від певного методу аналізу, використання методів може передбачати не тільки прості арифметичні розрахунки, але й складні операції [27].

Отже, підводячи підсумок до першого розділу варто зазначити, що конкурентоспроможністю підприємства називають багатогранну та комплексну категорію, яка відображає сукупність порівняльних переваг в різних сферах діяльності, поєднання яких формує для компанії стійкіші позиції на діючому ринку в певний період часу в порівнянні з визначеними конкурентами. Конкурентоспроможність підприємства потрібно розглядати з урахуванням факторів конкурентоспроможності товару, потенціалу компанії, регіонів та країни в цілому. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів дозволяє завчасно виявити сильні та слабкі сторони, які має підприємство і вчасно прийняти відповідні заходи для підвищення конкурентоспроможності.

На сьогоднішній день як вітчизняна, так і закордонна практика економічного управління виробила цілу низку методів оцінки конкурентоспроможності, кожен з яких має свої переваги і недоліки. Для оцінки конкурентоспроможності підприємство варто використовувати методи в комплексі, оскільки вони будуть більше орієнтуватись на аналізування всього спектру найважливіших параметрів функціонування компанії.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «ПЛЕМЗАВОД «МИХАЙЛІВКА»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТДВ «Племзавод «Михайлівка»

ТДВ «Племзавод Михайлівка» засноване в 1998 році і займається вирощуванням зернових, бобових та олійних культур. Товариство розташоване в Сумському районі Сумської області Лебединської міської територіальної громади по вул. Трихлібна 26. До племзаводу належать три населені пункти: с. Байрак, с. Михайлівка та с. Першотравневе.

Мета діяльності Товариства – задоволення потреб споживачів у продукції та послугах товариства, отримання прибутку і на цій основі реалізація соціально-економічних та матеріальних інтересів учасників Товариства.

Основним видом діяльності ТДВ «Племзавод Михайлівка» є:

- вирощування зернових культур (окрім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

Іншими видами діяльності Товариства є:

- вирощування винограду;
- вирощування зерняткових і кісточкових фруктів;
- розведення великої рогатої худоби молочних порід;
- розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів;
- розведення коней та інших тварин родини конячих;
- розведення свиней;
- допоміжна діяльність у рослинництві;
- прісноводне рибальство;
- виробництво м'яса;
- виробництво м'ясних продуктів;

- виробництво олії та тваринних жирів;
- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів;
- виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;
- виробництво готових текстильних виробів, крім одягу;
- виробництво робочого одягу.

ТОВ «Племзавод Михайлівка» стрімко розвиває свою зовнішньоекономічну діяльність, розширюючи асортимент та нарощуючи обсяги агропродовольчих товарів. На світовому ринку товариство утримує впевнено вагомий експортний сегмент, забезпечуючи потреби споживачів основними видами продукції з відповідними стандартами якості.

Організаційна структура управління ТДВ «Племзавод Михайлівка» призначена для розподілу повноважень прийняття рішень між різними ієрархічними рівнями, а також для координації зусиль підрозділів і персоналу (рис. 2.1).

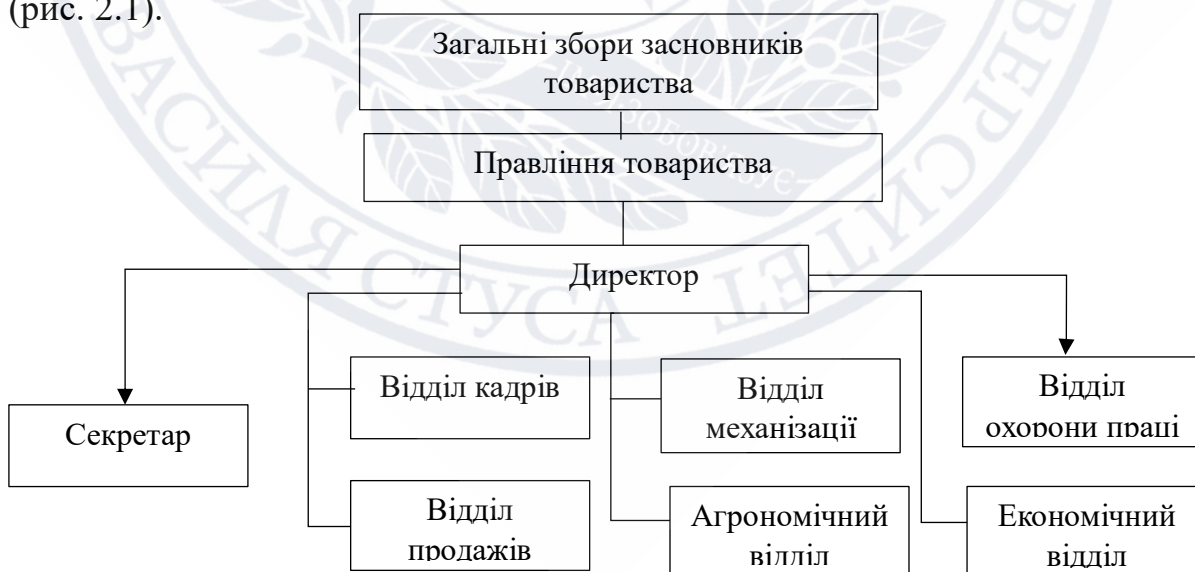


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТДВ «Племзавод Михайлівка»

Джерело: розроблено автором

ТДВ «Племзавод Михайліка» використовує лінійно-функціональну структуру управління, яка допомагає керівництву швидко приймати рішення, а функціональні підрозділи в свою чергу допомагають готувати різні плани і заходи щодо прийняття управлінських рішень. Така структура допомагає керівнику взяти на себе всю повноту влади і очолювати визначений колектив.

Очолює товариство найвищий орган управління – загальну збори засновників товариства, які приймають стратегічні рішення. Правління товариства реалізовує рішення загальних зборів. Директор управління діяльністю ТДВ «Племзавод Михайлівка» управляє діяльністю підприємства і підпорядковується правлінню, а секретар підтримує адміністративну діяльність директора.

За найм працівників відповідає відділ кадрів, а також за їх навчання і кадрове діловодство. Відділ механізації забезпечує технічне обслуговування і використання техніки. Відділ охорони праці займається безпекою персоналу та слідкує, щоб вони притримувались стандартів охорони праці. Відділ продажів відповідає за реалізацію товарів і послуг, які надає товариство. Економічний відділ займається фінансами, економічним аналізом та плануванням бюджету, а агрономічний відділ контролює і виконує аграрні процеси.

Для кожного підприємства прибуток – це показник результатів ефективності діяльності, тому варто проаналізувати світ про фінансові результати (табл .2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТДВ «Племзавод Михайлівка» за 2022-2024 р.р.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2024 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	128086	155457	191026	62940	35569	49,14	22,88
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	103405	118185	142112	38707	23927	37,43	20,25
Валовий прибуток	24681	37722	48112	23431	10390	94,94	27,54

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші операційні доходи	4335	2830	453	-3159	-2377	-89,55	-83,99
Інші операційні витрати	6272	20477	3113	3421	-17364	50,37	-84,8
Адміністративні витрати	6622	8159	10043	3421	1884	51,66	23,09
Витрати на збут	11924	20477	29281	17357	8804	145,5	42,99
Чистий фінансовий результат: прибуток	4198	4261	4225	27	-36	0,64	-0,84

Джерело: розроблено автором на основі Додатку А

З таблиці 2.1 видно, що у ТДВ «Племзавод Михайлівка» чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році зріс в половину, порівнюючи з 2023 роком, тому валовий прибуток також зріс, що свідчить про покращення рентабельності основної діяльності товариства. Одна інші операційні доходи значно зменшились, можливо, це пов'язано із скороченням додаткових джерел доходу. Адміністративні витрати і витрати на збут мають тенденцію до зростання, що свідчить про розширення адміністративних функцій.

На рисунку 2.2 зображено динаміку темпів росту чистого прибутку ТДВ «Племзавод Михайлівка».

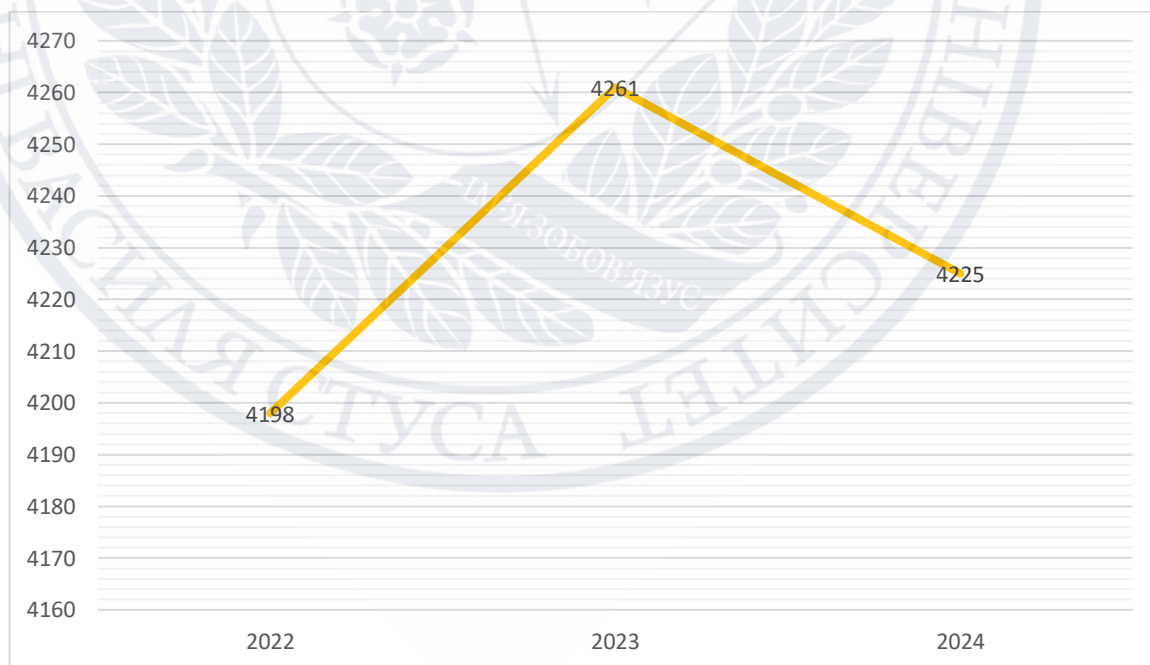


Рисунок 2.2 – Динаміка темпів росту чистого прибутку ТДВ «Племзавод Михайлівка» за 2022-2024 р.р.

Попри суттєве зростання доходу і валового прибутку, чистий дохід залишився майже на одному рівні, що свідчить про збільшення витрат та неефективність управління фінансовими ресурсами.

На основі даних балансу ТДВ «Племзавод Михайлівка» за 2022-2024 р.р. було проаналізовано структури та динаміки активів і пасивів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз структури та динаміки активів і пасивів ТДВ «Племзавод Михайлівка» за 2022-2024 р.р.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Активи							
Необоротні активи	44530	41830	59500	-2700	17670	-6,06	42,24
Оборотні активи	107946	125021	127669	17075	2648	15,82	2,12
Баланс	152476	166851	187169	14375	20318	9,43	12,18
Пасиви							
Власник капітал	120094	124355	128580	4261	4225	3,55	3,40
Поточні зобов'язання і забезпечення	3206	16032	30793	12826	14761	400,06	92,07
Баланс	152476	166851	187169	14375	14761	9,43	12,18

Джерело: розроблено автором на основі Додатку А

З таблиці 2.2 видно, що протягом останніх трьох років спостерігається стабільне зростання балансу ТДВ «Племзавод Михайлівка». В 2023 році в порівнянні з 2022 роком загальна сума активів зросла на 9,43%, а в 2024 році, на 12,8%. Найбільший приріст у структурі активів у 2023 році був в оборотних активах, а це свідчить про нарощення поточних ресурсів товариства. У 2024 році відбулось значне збільшення необоротних активів, що свідчить про інвестиції в довгостроковій перспективі.

Структура пасивів характеризується поступовим зростанням, що вказує на фінансову стабільність ТДВ «Племзавод Михайлівка». Однак поточні зобов'язання також зросли, що вказує на активне залучення короткострокових кредитів. Загалом можна сказати, що ТДВ «Племзавод Михайлівка» нарощує свої активи, підтримуючи баланс між позиковим і власним капіталом, однак різке

зростання поточних зобов'язань потребує додаткового контролю з боку товариства задля підтримки фінансової стійкості.

Отже, можна зробити висновок, що ТДВ «Племзавод Михайлівка» перебуває у фазі активного розвитку, однак для підвищення своєї рентабельності та покращення фінансового стану варто приділити увагу оптимізації витрат та підвищенню ефективності використання наявних ресурсів.

2.2 Аналіз конкурентного середовища ТДВ «Племзавод «Михайлівка»

ТДВ «Племзавод Михайлівка» – це багатoproфільне агропромислове підприємство, основною діяльністю якого є вирощення зернових, бобових та олійних культур. Також товариство активно займається тваринництвом, розводить рогату худобу та свиней, а також виробляє м'ясну продукцію та корми для тварин.

Сучасні агропромислові підприємства у свою діяльність впроваджують декілька видів надання продукції та послуг, тим самим виходячи на ринки не лише державні, але й закордонні, що значно збільшує конкуренцію. Щоб краще зрозуміти стан галузі за останній рік розглянемо табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Діагностика агропромислової галузі

Розмір світового ринку	Сільське господарство є одним із найбільших галузей у глобальній економіці
Темп зростання ринку	Хоч ринок і повільно зростає, але стабільно, в залежності від попиту на харчові продукти
Ступінь життєвого циклу	Галузь має сформовану структуру, але зберігає потенціал інновацій
Кількість компаній у галузі	Так як дана галузь є найбільшою, відповідно конкуренція велика як серед малих, так і серед великих підприємств
Легкість входу та виходу	Вхід потребує значних капіталовкладень, землі, техніки і сертифікації
Характер виробництва	Виробництво дуже прив'язане до сезонності
Технології та інновації	Дана галузь поступово впроваджує інновації, однак процес є нерівномірним
Рівень ціни	Ціни мають високу волатильність, змінюють під впливом врожаїв, глобального ринку і клімату
Прибутковість галузі	Прибутковість є середньою і залежить від ефективності господарювання

Джерело: розроблено автором

Можна стверджувати, що в Україні агропромислова галузь, а саме вирощування зернових і бобових культур, залишається одним із основних напрямків національної економіки з великим зовнішнім та внутрішнім збутовим ринком. Характеризується галузь високою конкуренцією та важким входом, оскільки потребує значних капіталовкладень. Але не дивлячись на це, на умов ефективного управління вона здатна генерувати стабільний прибуток.

ТДВ «Племзавод Михайлівка» має значну перевагу над своїми конкурентами, оскільки має наявність замкнутого циклу виробництва, до якого входить вирощування зернових культур, виробництво комбікормів, розведення худоби та переробку продукції. Тому це дає можливість товариству знижувати витрати і контролювати якість на всіх етапах виробництва.

Проаналізуємо, основні фактори успіху ТДВ «Племзавод Михайлівка» та його основних конкурентів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз ключових факторів успіху конкуруючих підприємств

Основні фактори успіху	Оцінка фактору	ТДВ «Племзавод Михайлівка»		ТОВ «Колос»		ФГ «Дана»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Якість продукції	1,0	4	5	3	3,5	5	5
Обсяги продажу	0,8	3	3,1	3	2	3	4
Частка ринку	0,5	4	2,5	4	3	3	3
Ціна продукції	0,6	4	1,9	5	5	2	1
Сучасне технічне устаткування	0,2	4	2	3,5	4	2	1
Всього	1		15,5		17,5		14

Джерело: розроблено автором на основі Додатку А

З таблиці можна побачити, що ТОВ «Колос» лідирує і має найвищу сумарну оцінку, що свідчить про його сильні конкурентні позиції на ринку. ТДВ «Племзавод Михайлівка» відзначається стабільно високою якістю продукції та добрими показниками обсягів продажу, але поступається в інших факторах своїм

конкурентам. Найнижчу оцінку набрала ФГ «Дана», оскільки в неї найменш виражений розвиток в основних факторах конкурентоспроможності.

На рисунку 2.3 представлена радіальна діаграма конкурентоспроможності вище представлених підприємств за значеннями конкурентоспроможності.

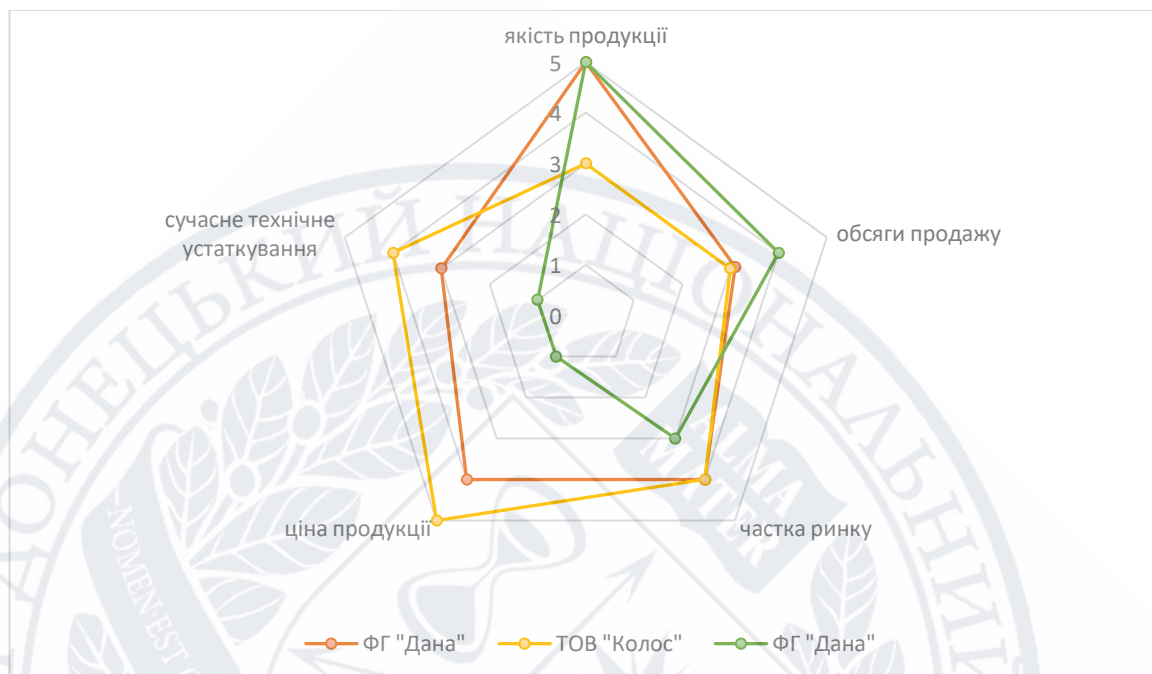


Рисунок 2.3 – Багатокутник конкурентоспроможності ТДВ «Племзавод Михайлівка»

Джерело: розроблено автором на основі Додатку А

Загалом, можна відзначити, що кожне підприємство не далеко відкривається одне від одного, тому що кожне з розглянутих підприємств прагне підвищувати обсяги продажів та охопити найбільшу частку ринку.

Оскільки на агропромисловість впливає багато факторів, які перешкоджають діяльності ТДВ «Племзавод Михайлівка», проведемо PETS-аналіз, який дозволить визначити зовнішні макросередовищні чинники (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – PETS-аналіз ТДВ «Племзавод Михайлівка»

Політичні фактори	Економічні фактори
Державна підтримка сільського господарства через пільги та дотації Вплив змін аграрної політики, регулярного середовища і податкових ставок Нестабільна політична ситуація на території України	Інфляція Коливання валютного курсу
Соціальні фактори	Технологічні
Підвищений інтерес споживачів придбати якісну та екологічну продукцію Популяризація аграрної професії Відтік молоді з сільської території	Необхідність впровадження сучасного технічного устаткування Розвиток технологій у тваринництві Висока конкуренція в інноваційній діяльності

Джерело: розроблено автором

Провівши PETS-аналіз можемо зробити висновок, що зовнішнє середовище, в якому функціонує ТДВ «Племзавод Михайлівка» формує не лише сприятливі умови для його розвитку, але й створює потенційні ризики, які потребують постійного моніторингу. Найбільш негативно на діяльність товариства впливають політичні ситуації та економічні чинники, які можуть стримувати розвиток ТДВ «Племзавод Михайлівка». Тому підприємству варто бути адаптивним до змін у зовнішньому середовищі, удосконалювати менеджмент та впроваджувати інновації у свою діяльність для мінімізації впливу негативних чинників, а також використання наявних можливостей.

Якщо порівнювати ТДВ «Племзавод Михайлівка» з основними конкурентами, то підприємство має сильніші позиції на ринку, оскільки має вихід як на внутрішній, так і на зовнішній ринки. Після проведеного аналізу доцільно детальніше розглянути фактори, які впливають на конкурентоспроможність ТДВ «Племзавод Михайлівка» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність ТДВ «Племзавод Михайлівка»

Фактори	Характеристика
1	2
Якість продукції	Високий рівень якості продукції сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на світовому рівні

Продовження таблиці 2.6

1	2
Технологічне оснащення	Використання сучасного обладнання підвищить ефективність виробництва та якість продукції
Кваліфікація працівників	Залучення кваліфікованих і молодих кадрів – це основа в діяльності сучасного підприємства
Інноваційність	Товариство має середній рівень інновацій, що супроводжується зростанням за умови інвестицій у дослідження
Репутація на ринку	Підприємство має стабільно-позитивне сприйняття бренду серед клієнтів і партнерів
Доступ до ринку збуту	Підприємство має добре налагоджену реалізацію на внутрішньому ринку, однак на зовнішньому ринку має деякі труднощі
Цінова політика	Товариство має помірну цінову політику, яка потребує корекції аби підвищити маржинальність

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТДВ «Племзавод Михайлівка» має багато сильних сторін, які підтримують його положення на ринку. Однак є і негативні фактори, які впливають на діяльність підприємства, серед них:

- потреба в молодих працівниках;
- середнє використання інновацій;
- труднощі на зовнішніх ринках.

Отже, ТДВ «Племзавод Михайлівка» має сильні конкурентні позиції, зокрема в технологічній базі та якості продукції, однак підприємство поступається за ціною політикою, обсягами продажів, а це свідчить про наявність резервів для розширення збуту та підвищення цінової конкурентоспроможності.

2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТДВ «Племзавод «Михайлівка»

Оскільки конкурентоспроможність має вирішальне значення для стабільного функціонування підприємства, вкрай необхідним є ефективне функціонування її рівнем. Для того, щоб процес управління давав свої плоди,

важливо забезпечити можливість її кількісного вимірювання як на рівні товарів та послуг, так і на рівні самого товариства, при цьому беручи до уваги усі чинники, які на ню впливають. Без чіткої оцінки, заходи, які спрямовані на підвищення та підтримку конкурентних позицій підприємства, будуть необґрунтованими і матимуть стихійний характер.

Доцільно оцінити рівень конкурентоспроможності ТДВ «Племзавод Михайлівка» за методом, який ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Виходячи з теорії, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де чітко організована робота всіх структурних служб та підрозділів. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ресурсів підприємства, яка буде розраховуватись за трьома критеріями:

- фінансовий стан підприємства;
- ефективність збуту продукції;
- конкурентоспроможність продукції.

Для початку розрахуємо одиночні показники конкурентоспроможності ТДВ «Племзавод Михайлівка», де проведемо фінансово-економічний аналіз товариства. Розрахуємо коефіцієнт покриття, який покаже, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань. Він характеризує те, чи достатньо ТДВ «Племзавод Михайлівка» має оборотних коштів для погашення своїх боргів.

$$K_{\text{покp}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

Розрахуємо коефіцієнт для ТДВ «Племзавод Михайлівка» за досліджуваний період.

$$2022: K_{\text{покp}} = \frac{107946}{3206} = 33,6 \quad (2.2)$$

$$2023: K_{\text{покp}} = \frac{125021}{16032} = 7,79 \quad (2.3)$$

$$2024: K_{\text{покp}} = \frac{127669}{30793} = 4,1 \quad (2.4)$$

Наступним розрахуємо коефіцієнт швидкої ліквідності, який показує яку частину короткострокових зобов'язань може погасити ТДВ «Племзаход Михайлівка».

$$K_{\text{шл}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.5)$$

Розрахуємо коефіцієнт для досліджуваного підприємства за 2022-2024 р.р.

$$2022: K_{\text{шл}} = \frac{107946 - 86054}{3206} = 6,8 \quad (2.6)$$

$$2023: K_{\text{покр}} = \frac{125021 - 100986}{16032} = 1,4 \quad (2.7)$$

$$2024: K_{\text{покр}} = \frac{127669 - 99277}{30793} = 0,9 \quad (2.8)$$

Наступним розрахуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності, який характеризує готовність ТДВ «Племзаход Михайлівка» ліквідувати короткострокову заборгованість.

$$K_{\text{шл}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.9)$$

Розрахуємо даний коефіцієнт для досліджуваного підприємства.

$$2022: K_{\text{шл}} = \frac{1624}{3206} = 0,5 \quad (2.10)$$

$$2023: K_{\text{шл}} = \frac{4952}{16032} = 0,3 \quad (2.11)$$

$$2024: K_{\text{шл}} = \frac{313}{30793} = 0,01 \quad (2.12)$$

Показники коефіцієнта швидкої ліквідності ТДВ «Племзаход Михайлівка» за 2022-2024 роки свідчать про поступове погіршення здатності товариства покривати свої поточні зобов'язання найбільш ліквідними активами.

Далі розрахуємо коефіцієнт автономії, який покаже чи є ТДВ «Племзавод Михайлівка» має залежність від зовнішніх джерел фінансування за формулою:

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Майно товариства}} \quad (2.13)$$

Результат розрахунків представлено нижче:

$$2022: K_{\text{авт}} = \frac{120094}{152476} = 0,78 \quad (2.10)$$

$$2023: K_{\text{авт}} = \frac{124355}{166851} = 0,74 \quad (2.11)$$

$$2024: K_{\text{авт}} = \frac{128580}{187169} = 0,68 \quad (2.12)$$

Коефіцієнт обертання оборотних коштів характеризується тим, що дозволяє виміряти ефективність використання оборотних активів ТДВ «Племзавод Михайлівка», і розраховується за формулою:

$$K_{\text{об}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Оборотні активи}} \quad (2.13)$$

Розрахунок наведений нижче:

$$2022: K_{\text{об}} = \frac{128086}{107946} = 1,1 \quad (2.14)$$

$$2023: K_{\text{об}} = \frac{155457}{125021} = 1,2 \quad (2.15)$$

$$2024: K_{\text{об}} = \frac{191026}{127026} = 1,5 \quad (2.16)$$

Якщо собівартість продукції представити як суму добутків собівартості одиниць виготовленого товару за кожним видом на обсяг виробництва, а вартість товару охарактеризувати як добуток обсягу виробництва за кожним видом на відповідні ціни, то формула для розрахунку буде виглядати наступним чином:

$$PB = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Чистий дохід}} \quad (2.17)$$

$$2022: P_B = \frac{103405}{4198} = 24,6 \quad (2.18)$$

$$2023: P_B = \frac{118185}{4261} = 27,7 \quad (2.19)$$

$$2024: P_B = \frac{142112}{4225} = 33,6 \quad (2.20)$$

Наступним кроком буде розрахунок коефіцієнта фондівдачі, яка виражає ефективність використання основних засобів ТДВ «Племзавод Михайлівка» та розраховується як співвідношення чистого доходу від реалізації продукції до середньої вартості основних засобів.

$$2022: \Phi_{\text{від}} = \frac{128086}{38049} = 3,3 \quad (2.21)$$

$$2023: \Phi_{\text{від}} = \frac{155457}{33831} = 4,5 \quad (2.22)$$

$$2024: \Phi_{\text{від}} = \frac{191026}{48665} = 3,9 \quad (2.23)$$

Показник фондівдачі має коливання, що свідчить про нерівномірне завантаження виробничих потужностей ТДВ «Племзавод Михайлівка».

Останнім етапом буде визначення коефіцієнту затовареності готової продукції, який визначається співвідношенням нереалізованої готової продукції до чистого доходу від реалізації.

Розрахунок наведений нижче:

$$2022: K_{\text{зат}} = \frac{49256}{128086} = 0,38 \quad (2.24)$$

$$2023: K_{\text{зат}} = \frac{61547}{155457} = 0,39 \quad (2.25)$$

$$2024: K_{\text{зат}} = \frac{37854}{191026} = 0,1 \quad (2.26)$$

В загальній таблиці представлені всі показники конкурентоспроможності ТДВ «Племзавод Михайлівка» за 2022-2024 р.р.

Таблиця 2.7 – Оцінка рівня конкурентоспроможності ТДВ «Племзавод Михайлівка» за 2022-2024 р.р.

Показники конкурентоспроможності	Значення розрахункових показників		
	2022	2023	2024
Коефіцієнт покриття	33,6	7,79	4,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	6,8	1,4	0,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,5	0,3	0,01
Коефіцієнт автономії	0,78	0,74	0,68
Коефіцієнт оборотання оборотних коштів	1,1	1,2	1,5
Коефіцієнт витратомісткості	24,6	27,7	33,6
Фондовіддача	3,3	4,5	3,9
Коефіцієнт затовареності	0,38	0,39	0,1

Джерело: розроблено автором

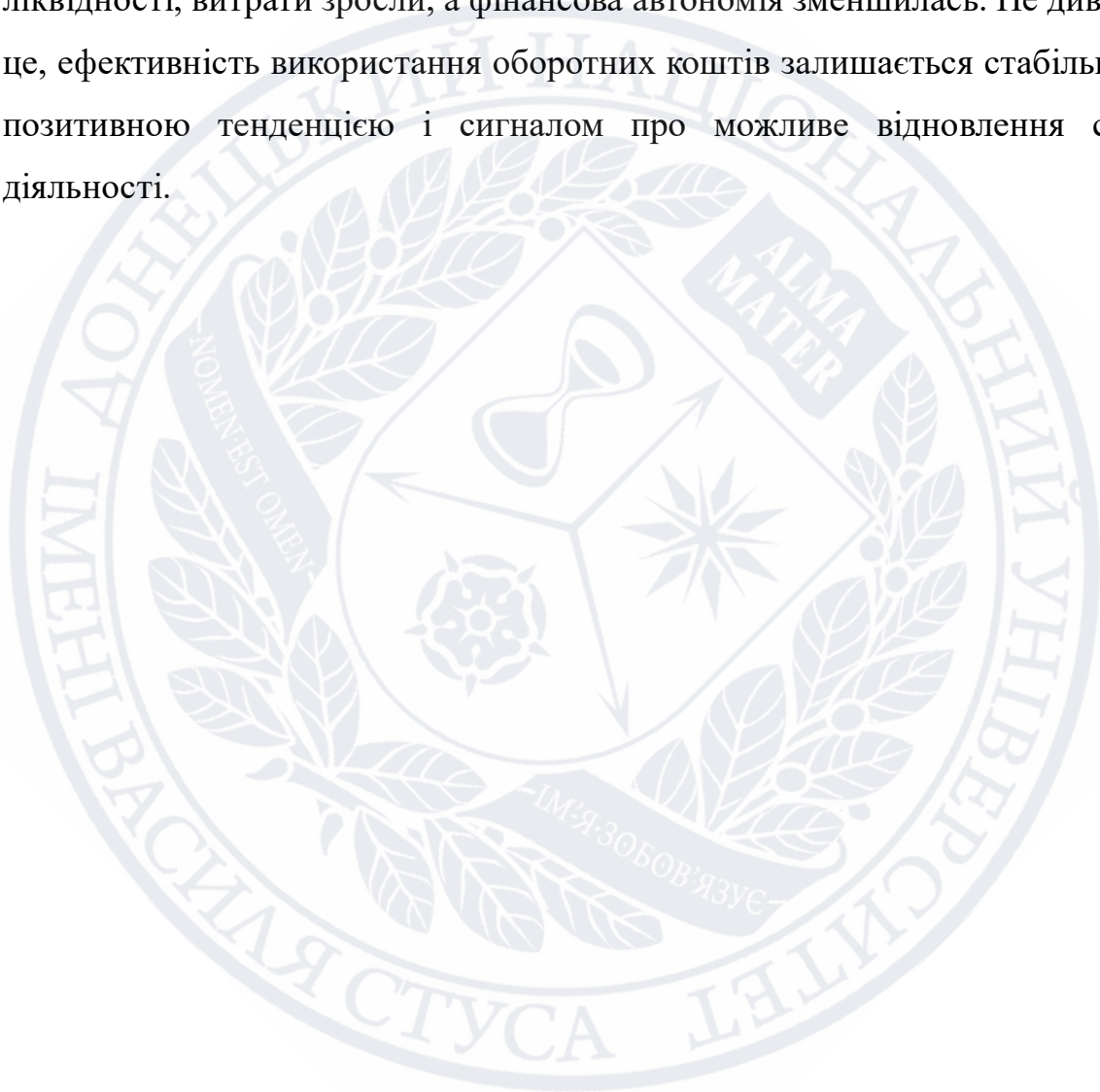
Отже, аналіз показників конкурентоспроможності ТДВ «Племзавод Михайлівка» за досліджуваний період показав поступове зниження ефективності підприємства за деякими основними критеріями та його фінансової стійкості, не дивлячись на деякі позитивні тенденції. Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився, що вказує на зниження рівня фінансової стійкості та оперативної платоспроможності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також зменшився, а це вказує на майже повну відсутність грошових коштів.

Коефіцієнт покриття вказує на погіршення ліквідності, що вказує на зменшення здатності ТДВ «Племзавод Михайлівка» покривати свої короткострокові зобов'язання поточними активами. Подібна динаміка спостерігається і в коефіцієнтах абсолютної ліквідності, що вказує на істотні ризики втрати платоспроможності.

Коефіцієнт автономії має тенденцію до спадання, що означає погіршення фінансової незалежності ТДВ «Племзавод Михайлівка» та підвищення його залежності від зовнішніх джерел фінансування. Разом з тим, коефіцієнт оборотання оборотних коштів демонструє позитивну динаміку, що свідчить про ефективне використання оборотного капіталу. Однак зростання коефіцієнта витратомісткості вказує на збільшення частки витрат у структурі доходів, а це має негативний вплив на рентабельність.

Показник фондівдачі зріс у 2023 році, однак в 2024 році пішов на спад, що вказує про коливання ефективності використання основних засобів. Коефіцієнт затовареності значно зменшився. Це характеризується тим, що ТДВ «Племзавод Михайлівка» має зменшення обсягів непроданої продукції.

Загалом можна сказати, що досліджуване підприємство має тенденцію до зниження своєї конкурентоспроможності, оскільки видно погіршення ліквідності, витрати зросли, а фінансова автономія зменшилась. Не дивлячись на це, ефективність використання оборотних коштів залишається стабільною, що є позитивною тенденцією і сигналом про можливе відновлення стабільної діяльності.



РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «ПЛЕМЗАВОД «МИХАЙЛІВКА»

3.1 Напрямки підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Племзавод «Михайлівка»

Підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Племзавод Михайлівка» – це стратегічне завдання, яке вимагає комплексної роботи щодо оптимізації фінансових, виробничих, управлінських і технологічних процесів. Сучасні умови аграрної промисловості, де конкуренція з кожним роком посилюється, трактують підприємству впроваджувати у свою діяльність інновації та адаптуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Першою рекомендацією буде модернізація виробничих потужностей, яка є основною для підвищення ефективності діяльності ТДВ «Племзавод Михайлівка» в жорстких конкурентних умовах. В першу чергу вар то замінити застарілу техніку на сучасне високопродуктивне обладнання. ТДВ «Племзавод Михайлівка» має нові трактори для обробки земель, однак варто також оновити доїльні установки, кормороздачі та інше спеціалізоване обладнання для догляду за тваринами.

По-перше, нове обладнання дозволить ТДВ «Племзавод Михайлівка» підвищити продуктивність праці, оскільки сучасні технології забезпечать товариству механізацію і автоматизацію трудомістких процесів, що зменшить потреб в ручній праці, до того ж скоротиться час на виконання задач, а це дуже актуально для тваринницьких комплексів, де швидкість і точність мають дуже велике значення.

По-друге, оновлення техніки дозволить зменшити витрат на обслуговування і ремонт устаткування ТДВ «Племзавод Михайлівка». Старе обладнання у товариства часто виходить з ладу, і це потребує додаткових витрат на ремонт, в той час як нове є більш енергоефективним та економнішим у використанні, а також мають більший строк експлуатації.

По-третє, нове устаткування забезпечать ТДВ «Племзавод Михайлівка» точнішу дозовану годівлю племінної худоби, автоматичне зважування та контроль за мікрокліматом у приміщенні, що в подальшому призведе до покращення якості продукції, яка буде відповідати сучасним стандартам.

Також нове обладнання підвищить імідж ТДВ «Племзавод Михайлівка», перевагами якого є:

- розширення ринків збуту;
- залучення інвестицій і кредитних ресурсів;
- формування лояльності серед персоналу;
- стійкі конкурентні позиції.

Наступна рекомендація полягає у впровадженні автоматизованих систем управління виробничими потужностями ТДВ «Племзавод Михайлівка». Автоматизовані системи допоможуть товариству якісно контролювати всі виробничі процеси, такі як управління ресурсами, моніторинг стану техніки, годівля худоби тощо. Отримання точної інформації дозволить керівництву ТДВ «Племзавод Михайлівка» швидше реагувати на проблеми та уникати неприємних ситуацій у процесі роботи.

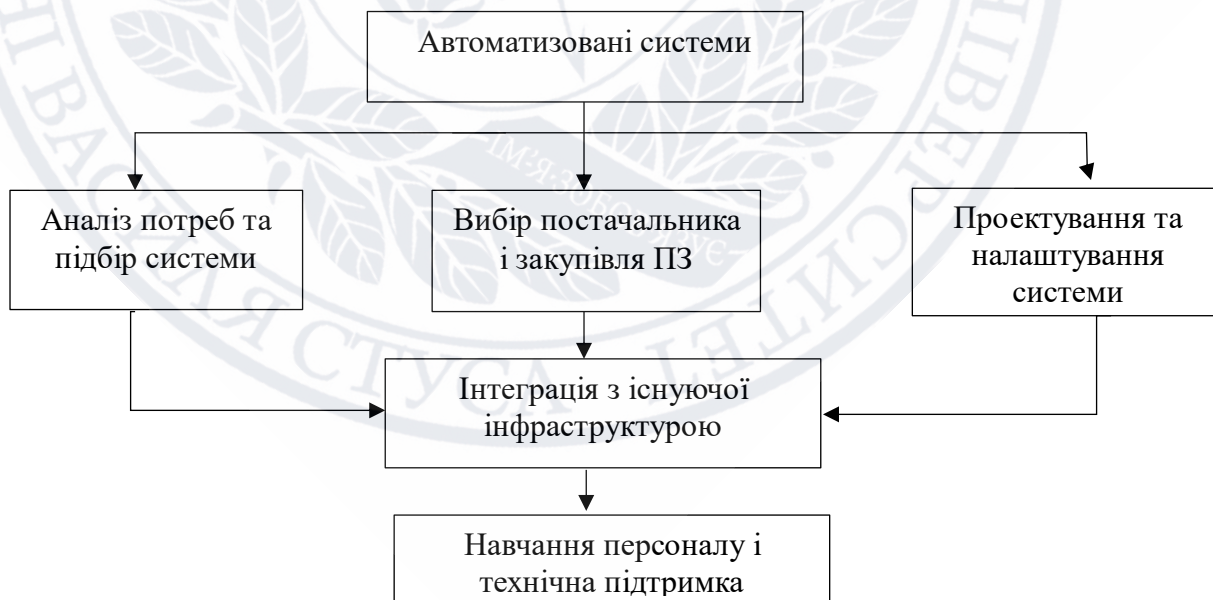


Рисунок 3.1 – Запропонована модель впровадження автоматизованих систем в діяльність ТДВ «Племзавод Михайлівка»

Джерело: розроблено автором

В автоматизації важливим фактором є зниження залежності людського фактору, який зазвичай і стає причиною помилок через неуважність. Сучасні цифрові технології дозволять ТДВ «Племзавод Михайлівка» виконувати складніші операції більш точно, що покращить якість продукції та приведе в норму виробничі показники.

Варто окремо виділити те, що автоматизація дозволить ТДВ «Племзавод Михайлівка» формувати аналітику для прийняття стратегічних рішень. Тому, замість інтуїтивного управління, досліджуване підприємство зможе опиратись на достовірні показники, що значно підвищить ефективність діяльності ТДВ «Племзавод Михайлівка».

Наступна рекомендація полягає у підвищенні кваліфікації персоналу. Технологічний процес в ТДВ «Племзавод Михайлівка» потребує від персоналу нових навичок та вмінь, до яких можна віднести:

- тренінги;
- семінари;
- навчання;
- конференції.

ТДВ «Племзавод Михайлівка» варто приділити увагу розвитку компетенцій у галузі поводження із сучасною технікою та програмним забезпеченням для моніторингу та обліку, а також у сфері біобезпеки.

Рекомендується також сформувати ефективні мотиваційні програми, які підвищать в загальному залученість персоналу до досягнення загальних цілей досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.1 – Запропоновані мотиваційні програми для ТДВ «Племзавод Михайлівка»

Програма	Характеристика
1	2
Премії	Підприємство може виплачувати додаткові кошти своїм підлеглим за перевиконання планових показників
Оплата навчання та підвищення кваліфікації	Фінансування різних навчальних тренінгів, курсів буде стимулювати персонал професійно зростати.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Соціальні пакети	Товариство може впровадити соціальний пакет, до якого буде входити безкоштовне харчування, медичне страхування та компенсація витрат на транспорт.
Визнання досягнень	ТДВ «Племзавод Михайлівка» має впровадити систему нагород, подяк та оголошень в корпоративних новинах
Гнучких графік роботи	Рекомендується впровадити гнучких графік роботи, де це є можливим
Корпоративна культура	Розвиток командного духу – запорука ефективності діяльності підприємства, її можна впровадити через внутрішні заходи, соціальні ініціативи, івенти тощо.

Джерело: розроблено автором

Окремої уваги заслуговує корпоративна культура, оскільки дуже важливим є той фактор, де працівник розуміє свою роль у досягненні спільного результату. Наявність сильної корпоративної культури допоможе товариству сформувати ефективно-стабільний колектив, який буде поділяти стратегічні цілі ТДВ «Племзавод Михайлівка» та буде готовий до змін, розвитку і зростання.

Отже, основними напрямки для підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Племзавод Михайлівка» виступають впровадження автоматизованих систем управління, модернізація виробничих потужностей та формування стійкої корпоративної культури. Це дасть можливість досліджуваному підприємству зміцнити свій імідж на внутрішньому та зовнішньому ринках.

3.2 Розробка моделі управління конкурентоспроможності ТДВ «Племзавод «Михайлівка»

Структурні трансформації в аграрному бізнесу обумовлюють необхідність враховувати особливості сучасного етапу розвитку, який пов'язаний із виживанням сільськогосподарських підприємств в жорстких конкурентних умовах. З огляду на це, ТДВ «Племзавод Михайлівка» може адаптувати свою діяльність до ринкових потреб, при цьому орієнтуючись на ефективну взаємодію із покупцями, постачальниками, споживачами, торговими мережами і тд.

Основа конкурентоспроможності підприємства – це ефективне поєднання вартісних та якісних факторів. До вартісних можна віднести собівартість продукції, структуру витрат, гнучкість у ціноутворенні та обсяг інвестицій. До якісних відносять племінне поголів'я, кваліфікація робітників, сучасність агротехнологій, інноваційність підходів до менеджменту та технологічні інтеграції.

В таких умовах ТДВ «Племзавод Михайлівка» варто сформулювати комплексний підхід для підтримки конкурентних позицій на ринку. До нього має входити розроблення ефективного організаційно-економічної моделі управління, використання сучасних принципів менеджменту та удосконалення системи базових відносин ТДВ «Племзавод Михайлівка» із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Під останнім розуміється елементи взаємодії із робітниками, партнерами по інноваційних проєктах, місцевими органами та дистриб'юторами. Аналізування такої системи відносин дозволить досліджуваному підприємству визначити оперативні і стратегічні цілі, встановити критерії ефективності змін, а також уточнити логіку його розвитку.

В агросекторі принципи управління конкурентоспроможністю мають враховувати соціально-економічні особливості сільського господарства, оскільки це передбачає наступні основні положення:

- прозорість та законність обумовлює необхідність забезпечити чесну конкуренцію та легітимність в господарських відносинах;
- проактивна адаптація до змін характеризується здатністю ТДВ «Племзавод Михайлівка» вчасно реалізувати на економічні, технологічні та кліматичні виклики ринку;
- застосування системного підходу характеризується інтеграцією усіх підрозділів в одному системі задля підвищення ефективності управління.

Управління конкурентоспроможністю ТДВ «Племзавод Михайлівка» – є задачею, яке не досягається випадковим чином, оскільки потрібна обґрунтована система, яка забезпечить досліджуваному підприємству конкурентоспроможність.

Головним аспектом в управлінні конкурентоспроможності підприємства має бути стратегічний підхід, який буде реалізовуватись через модель управління. Організаційно-економічна модель характеризується системою досягнення цілей управління конкурентоспроможністю, які будуть забезпечити удосконалення подібної моделі через адаптацію до умов сільськогосподарської екосистеми через інструменти досягнення бажаного результату ТДВ «Племзавод Михайлівка».

Модель управління конкурентоспроможністю підприємства можна оцінити як сукупність методів, інструментів, засобів і ресурсів, що застосовуються керівництвом для досягнення цілей його розвитку. До моделі управління ТДВ «Племзавод Михайлівка» мають входити такі структурні елементи, як:

- ціль управління;
- фактори впливу;
- організаційна структура;
- ресурси управління;
- методи впливу.

Цілями управління в запропонованій моделі виступає забезпечення стратегічної, тактичної, оперативної конкурентоспроможності, а також постійне підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Племзавод Михайлівка» на ринку агропромислової продукції.

Формування моделі управління конкурентоспроможністю ТДВ «Племзавод Михайлівка» має опиратись на сукупність принципів системності, цільової орієнтації, специфіки сільськогосподарського виробництва, застосування інновацій, інформаційної відкритості та комплексній оцінці впливових чинників. В управлінні конкурентоспроможністю ТДВ «Племзавод Михайлівка» особливе значення надається принципам інноваційності, корпоративній культурі та креативності.

В основі системи управління конкурентоспроможності через організаційно-економічний механізм вкладено управління факторами конкурентоспроможності. Впливаючи на основні фактори конкурентоспроможності досліджуване підприємство зможе цілеспрямовано

керувати рівнем своєї ринкової стійкості, посилюючи конкурентні позиції на ринку. Фактором конкурентоспроможності виступає безпосередня причина, наявність якої є необхідною аби змінити критерії конкурентоспроможності. Запропонована модель управління конкурентоспроможністю ТДВ «Племзавод Михайлівка» представлено на рис. 3.2.

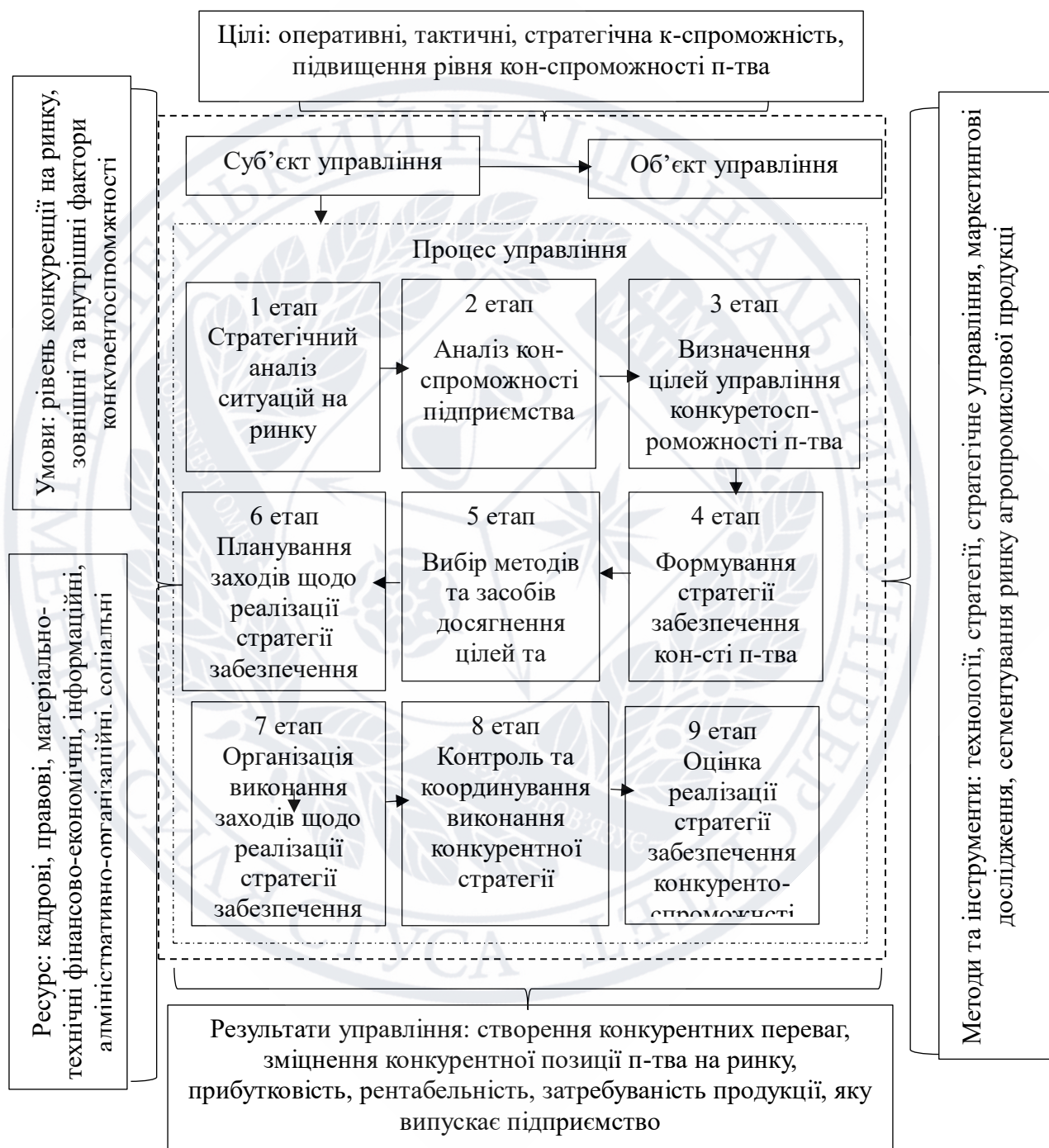


Рисунок 3.2 – Запропонована модель управління конкурентоспроможністю ТДВ «Племзавод Михайлівка»

Джерело: розроблено автором

З точки зору системного підходу найважливішим є можливість поділу факторів в залежності від джерел походження на зовнішні та внутрішні. Внутрішні фактори забезпечують власну конкурентоспроможність і визначають ефективність процесу реагування на загрози, виклики та можливості зовнішнього середовища. Зовнішні чинники для ТДВ «Племзавод Михайлівка» будуть відбивати умови, до яких досліджуване підприємство має адаптуватись. Однак їх варто диференціювати в залежності від характеру та впливу на мікро-, мезо-, макро-, та мега- рівнів.

Більше уваги потрібно приділити внутрішнім та зовнішнім факторам мікрорівня, оскільки на них керівництво ТДВ «Племзавод Михайлівка» безпосередньо може впливати. До того, щоб реалізувати поставлені цілі для підвищення рівня конкурентоспроможності потрібні ресурси. Комплексне поєднання фінансово-економічних, організаційних, технологічних та інших ресурсів становить потенціал досліджуваного підприємства.

Отже, підсумовуючи третій розділ кваліфікаційної роботи варто зазначити те, що підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Племзавод Михайлівка» вимагає стратегічно-системного підходу, який ґрунтується на модернізації виробничих потужностей, впровадженні сучасних технологій, розвитку людського капіталу. В жорстких конкурентних умовах формування сильної корпоративної культури, впровадження автоматизованих систем та ефективне управління внутрішніми ресурсами є запорукою успіху для досліджуваного підприємства.

Запропонована модель управління конкурентоспроможністю ТДВ «Племзавод Михайлівка» дозволить вчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища та ефективно використовувати наявні ресурси. Загалом, дані рекомендації допоможуть підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, ефективність та стабільність на агропромисловому ринку.

ВИСНОВКИ

1. Конкурентоспроможність підприємства – це багатогранна та комплексна категорія, яка відображає сукупність порівняльних переваг в різних сферах діяльності, поєднання яких формує для компанії стійкіші позиції на діючому ринку в певний період часу в порівнянні з визначеними конкурентами. Формується конкурентоспроможність підприємства за допомогою ефективного використання маркетингового, виробничого, інноваційного, фінансового, кадрового та наукового-технічного потенціалу, а також за допомогою гнучкому пристосуванню до змін середовища функціонування.

2. Конкурентоспроможність вважають комплексною категорією, яка формується під впливом певних факторів, вплив яких підвищує або зменшує її загальний рівень, виявляє сильні та слабкі сторони як самого підприємства, так і його конкурентів. При цьому, кожний фактор може мати на конкурентоспроможність підприємства як позитивний, так і негативний вплив, який може проявлятися мінливо і з різним ступенем впливу в різні моменти часу.

3. На сьогоднішній день як вітчизняна, так і закордонна практика економічного управління виробила цілу низку методів оцінки конкурентоспроможності, кожен з яких має свої переваги і недоліки. Для оцінки конкурентоспроможності підприємство варто використовувати методи в комплексі, оскільки вони будуть більше орієнтуватись на аналізування всього спектру найважливіших параметрів функціонування компанії.

4. ТДВ «Племзавод Михайлівка» засноване в 1998 році і займається вирощуванням зернових, бобових та олійних культур. Чистий дохід від реалізації продукції товариства у 2024 році зріс в половину, порівнюючи з 2023 роком, тому валовий прибуток також зріс, що свідчить про покращення рентабельності основної діяльності товариства.

5. ТДВ «Племзавод Михайлівка» має сильні конкурентні позиції, зокрема в технологічній базі та якості продукції, однак підприємство поступається за

цінковою політикою, обсягами продажів, а це свідчить про наявність резервів для розширення збуту та підвищення цінової конкурентоспроможності.

6. ТДВ «Племзавод Михайлівка» має тенденцію до зниження своєї конкурентоспроможності, оскільки видно погіршення ліквідності, витрати зросли, а фінансова автономія зменшилась. Не дивлячись на це, ефективність використання оборотних коштів залишається стабільною, що є позитивною тенденцією і сигналом про можливе відновлення стабільної діяльності.

7. Для ТДВ «Племзавод Михайлівка» було запропоновано рекомендації, які дозволять підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринках. Дії для покращення діяльності ТДВ «Племзавод Михайлівка» вимагають стратегічно-системного підходу, який ґрунтується на модернізації виробничих потужностей, впровадженні сучасних технологій, розвитку людського капіталу. В жорстких конкурентних умовах формування сильної корпоративної культури, впровадження автоматизованих систем та ефективного управління внутрішніми ресурсами є запорукою успіху для досліджуваного підприємства.

8. Була також запропонована модель управління конкурентоспроможністю ТДВ «Племзавод Михайлівка», яка дозволить вчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища та ефективно використовувати наявні ресурси. Загалом, дані рекомендації допоможуть підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, ефективність та стабільність на агропромисловому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Андрієнко М. М., Харчук І. Л. Організаційно-економічні принципи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. № Вип. 62. С. 39–43.
2. Базилевич В. Д., Приказюк Н. В., Лобова О. М. Цифровізація у забезпеченні конкурентних переваг страхових компаній. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 15–20.
3. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Логістика : підручник. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2020. 368 с.
4. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 632 с.
5. Богацька Н. Вплив ринку праці на конкурентоспроможність соціального підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43.
6. Богацька Н. Конкурентоспроможність підприємства як основний ресурсний чинник в сучасних умовах бізнесу. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., 14-16 вересня, 2021 р. / гол. ред. Н. Л. Замкова. Вінниця, 2021. № Ч. 1. С. 11–18.
7. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4.
8. Бойко В., Бойко Л. Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність аграрних підприємств». *Фінансовий простір*. 2021. № 3(35). С. 22–31.
9. Бойко О. М. Кластеризація як передумова підвищення конкурентоспроможності підприємств виробничої сфери України в умовах глобальних викликів. *Фінанси України*. 2021. № 10. С. 28–34.
10. Боковець В. В., Крутінь Я. В., Шахнюк А. І. Сучасні підходи до оптимізації конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. № Вип. 40. С. 129–132. Боліла С. Органічна спрямованість аграрного

бізнесу як фактор конкурентних переваг виробника. *Маркетинг в Україні*. 2021. № 3. С. 30–32.

11. Бондаренко С. М., Бодько Є. С., Кравченко С. С. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. № Вип. 51. С. 94–97.

12. Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Ярмолук О. Я. Концептуальні підходи до стійкого розвитку промислових підприємств на засадах холістичного маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 2022. № Вип. 66. С. 99–104.

13. Бояринова К. О., Ніканорова А. Ю. Інноваційна конкурентоспроможність підприємств: чинники активізації та підходи до забезпечення. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 6. С. 7–13.

14. Воронько-Невіднича Т. В., Афанасьєва А. В., Сіренко О. Л. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22.

15. Воронько-Невіднича Т. В., Василенко М. В., Лещин Д. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2022. № Вип. 21. С. 251–254.

16. Гаврилець О. В., Чучка І. М., Гайдош М. Управління конкурентоспроможністю підприємств готельної індустрії на основі цифрових технологій і маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4, № 2. С. 6–16.

17. Гайдай Г. Особливості оцінювання інвестиційної стратегії автотранспортних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31.

18. Гангал Л. С., Церковнюк Я. С., Мандрик О. І., Главацький А. В. Облік, аналіз і звітність у забезпеченні управління виробничими запасами в контексті підвищення конкурентоспроможності та вартості вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 10.

19. Голишева Є. Інструменти інноваційного маркетингу для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32.

20. Голишева Є. О. Організаційно-економічний механізм упровадження інноваційного маркетингу в систему управління аграрного підприємства для підвищення конкурентоспроможності. *Інфраструктура ринку*. 2021. № Вип. 62. С. 61–67.

21. Голіонко Н. Г., Островська А. М. Віртуальні технології як передумова розвитку конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1.

22. Дибач І., Калашнікова І., Самойлова С. Диджиталізація як детермінанта конкурентоспроможності підприємств морського сервісу. *Економіст*. 2021. № 12. С. 49–50

23. Дмуховські Р. Визначальні фактори розвитку бізнес-кластерів. *Журнал європейської економіки*. 2020. № 1. С. 102–122.

24. Дунська А. Р., Курта Т. В. Вплив ефективності міжнародної логістики на рівень конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12.

25. Єфременкова Н. Дизайн-менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 3. С. 142–148.

26. Железняк К. Л., Отрок М. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.

27. Житар М. О., Ярошук Т. Ю. Напрями забезпечення сталого розвитку підприємств за рахунок підвищення ефективності використання кредитних ресурсів. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 312–319.

28. Завербний А. С., Чукаєва І. Д. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 2.

29. Завербний А. С., Шпак Ю. Н., Побурко О. Я. Проблеми та перспективи застосування репутаційного менеджменту українськими підприємствами за умов зовнішньоекономічної діяльності. *Інфраструктура ринку*. 2020. № Вип. 41. С. 80–86.

30. Завербний А., Макарова Ю. Проблеми і потенційні можливості реалізування інноваційних стратегій для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34.

31. Завербний А., Ніценко Д. Проблеми та перспективи застосування бенчмаркінгу підприємствами як елемент конкурентного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45.

32. Завербний А., Ніценко Д. Цінові стратегії підприємства: сутність, види, проблеми формування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.

33. Зайнчуковська В. Р. Конкурентоздатність компанії на ринку праці. *Ефективна економіка*. 2021. № 5.

34. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45.

25. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23–27.

36. Зубко Т. Конкурентні переваги підприємств у зовнішній торгівлі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 6. С. 49–65.

37. Халімон Т. М., Нечитайло Б. С. Формування конкурентної поведінки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 50–53.

38. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Ліра-К, 2020. 596 с.

39. Яців І. Застосування конкурентних стратегій в управлінні фінансовим станом сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2021. Т.14, № 3-4. С. 84–92.

40. Яцун Л. М., Новікова О. В., Льовшина Л. Д., Ткаченко О. П., Ткачова С. С. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. Харків : Світ Книг, 2021. 486 с.



ДОДАТКИ

