

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 20__ року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Аналіз конкурентоспроможності організації

Виконав(-ла): студент (-ка) 4 курсу, групи МЕН-18

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Письменна Я.С.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доцент, Ляшок Н.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент завідувач кафедри ЕОО, д.е.н., професор Подлужна Н.О.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтролер доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., Василичина Л.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань.*

Студент

(підпис)

Луцьк – 2022 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічна безпека

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ /Попова О.Ю./

“ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Письменна Яна Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Аналіз конкурентоспроможності організації

керівник роботи Ляшок Наталія Юріївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри «Управління і фінансово-економічна безпека»

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

затверджені наказом по університету від „__” _____ 20__р. № _____

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи наукова та навчально-методична література, законодавчі та нормативні акти України, інформація Державного комітету статистики України, річні звіти досліджуваного підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності організацій 2. Оцінка конкурентного середовища 3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «А.Т.К.» 4. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності організації

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень) Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками (рис.1.1); Функції конкуренції (рис.1.2); Алгоритм проведення оцінки конкурентоспроможності товару (рис.1.3); Крива Життєвого циклу товару (рис.1.4); Матриця БКГ (рис.1.5); Матриця SPACE для підприємства (рис.1.6); Оргструктура ТОВ «А.Т.К.» (рис.2.1); Ступінь впливу зовнішніх факторів на «А.Т.К.» порівняно з нормативним значенням (рис.2.2.); Система координат SPACE(рис.3.1).

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	24.05.2022	25.05.2022
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи аналізу конкурентоспроможності	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	20.04.2022	30.04.2022
Розділ 2. Характеристика підприємства та дослідження стану його конкурентоспроможності	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	01.05.2022	15.05.2022
Розділ 3. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	16.05.2022	20.05.2022
Висновки	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	21.05.2022	23.05.2022
Нормоконтроль	Василишина Л.М., доцент кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Розділ 1. Теоретико-методологічні основи аналізу конкурентоспроможності	21.04.2022- 30.04.2022	
2.	Розділ 2. Характеристика підприємства та дослідження стану його конкурентоспроможності	01.05.2022- 07.05.2022	
3.	Розділ 3. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності	08.05.2022- 09.05.2022	
4.	Висновки за роботою, вступ	11.05.2022- 14.05.2022	
5.	Оформлення дипломної роботи	15.05.2022- 19.05.2022	

Студент

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Письменна Я.С.

(прізвище та ініціали)

Ляшок Н.Ю.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Письменна Я.С. Аналіз конкурентоспроможності організації / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент. – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2022.

В роботі досліджено сутність конкуренції та конкурентоспроможності організації, надано характеристики методів оцінки конкурентоспроможності фірми. Надано аналіз оцінки фінансово-економічного стану, ефективності діяльності та конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Запропоновано напрями вдосконалення відповідної оцінки.

Ключові слова: конкуренція, конкурентна боротьба, конкурентоспроможність, методи, сільськогосподарські підприємства, ефективність, управління

Список публікацій здобувача:

1. Пархоменко М. М., Письменна Я. С. Сучасний стан децентралізації влади в Україні / М. М. Пархоменко, Я. С. Письменна // Приватне та публічне право 4, 2019.

2. Письменна Я. С. Розвиток сіл є перспективою економічного зростання України / Я. С. Письменна // Дослідження інновацій та перспектив розвитку науки і техніки у XXI столітті, частина 3, 2021.

ANNOTATION

Pysmenna Y.S. An analysis of competitiveness of organization / Graduation qualification work for the degree "Bachelor" in the specialty 073 Management. – DVNZ DonNTU, Lutsk, 2022.

Essence of competition and competitiveness of organization is in-process investigation, descriptions of methods of estimation of competitiveness of firm are given. The analysis of estimation of the financial-economic state, efficiency of activity and competitiveness of agricultural enterprise is given. The directions of perfection of corresponding estimation are offered.

Keywords: competition, competitive activity, competitiveness, methods, agricultural enterprises, efficiency, management

List of publisher publications:

1. Parkhomenko M. M., Pysmenna Ya. S. The modern state of decentralization of power in Ukraine / M. M. Parkhomenko, Ya. S. Pysmenna // Private and public right 4, 2019.

2. Pysmenna Ya. S. Development of villages is the prospect of the economy growing of Ukraine / Ya. S. Pysmenna // Research of innovations and prospects of development of science in XXI century, part 3, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	9
1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності	9
1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	17
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	28
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Аграрна технологічна компанія».....	28
2.2 Аналіз конкурентного середовища.....	38
2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства	47
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	60
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
Додаток А. Заява.....	73
Додаток Б. Перелік зауважень щодо оформлення роботи.....	74
Додаток В. Обліково-фінансова звітність товариства з обмеженою відповідальністю «Аграрна технологічна компанія».....	75
Додаток Г. Перелік публікацій	79

ВСТУП

У сучасному темпі розвитку людства стрімко прогресують всі сфери життя, зокрема, економіка, яка стає все більш складною системою. Одним з основних завдань підприємства є забезпечення високої якості продукції власного виробництва. Реалізація цього завдання включає в себе чимало заходів задля отримання вагомих конкурентних переваг на ринку.

Конкуренція є основним економічним поняттям, що регулює ринкові відносини та вказує на співіснування і боротьбу виробників за найкращі позиції на ринку, які являють собою конкурентоспроможність організацій у бізнес-середовищі.

Конкурентоспроможність є однією із головних категорій сучасної економічної науки, адже вона регулює не тільки діяльність окремо взятого підприємства, а є механізмом всього ринку. Її слід розглядати як здатність диференціювати властивості товарів чи послуг з метою отримання кращих позицій серед конкурентів.

Важливим аспектом для бізнесу є конкурентні переваги, які є сильними сторонами організації і допомагають вирішити такі завдання: зміцнення позицій підприємства на ринку, створення перспективи стабільного зростання, створення труднощів для конкурентів, які виходять на ринок. Проте найважливішою цінністю конкурентних переваг є їх можливість приносити прибуток компанії.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що глобалізаційні процеси постійно посилюються, внаслідок чого виникає ускладнення бізнес середовища діяльності підприємства, передусім загострення конкуренції на ринку та поява нових загроз. З цього випливає необхідність пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Теоретичні та методичні основи визначення сутності, характерних принципів та ознак конкурентоспроможності підприємств стали предметом дослідження багатьох науковців, таких, як: А. Р. Тюрго, А. Сміт, Й. Шумпетер, М. Портер, І. Ансофф, М. Корінько, Р. Грецький, Д. Миленський, Є. Богуславський, Ю. Шибалкіна, М. Книш,

В. Стівенсон, Б. Райзберг, І. Піддубний, А. Піддубна та інші. Навіть враховуючи фундаментальний внесок вище перелічених вчених, існують окремі вагомні аспекти принципів та ознак конкурентоспроможності підприємств, котрі потребують подальших досліджень задля поглибленого вивчення та аналізу їх сутності.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу конкурентоздатності, наукових джерел та практики діяльності підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- розглянути сутність конкуренції та конкурентоспроможності;
- розкрити методи та критерії оцінки конкурентоспроможності;
- проаналізувати конкурентне середовище діяльності досліджуваного підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність продукції ТОВ «А.Т.К.»;
- ідентифікувати проблеми конкурентоспроможності продукції;
- обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності продукції;

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність продукції та безпосередньо товариства з обмеженою відповідальністю «Аграрна технологічна компанія»

Предметом дослідження є аналіз конкурентоспроможності та методи підвищення рівня якості складових конкурентоздатності сільськогосподарського підприємства та його продукції в умовах розширення ринків збуту.

Базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Аграрна технологічна компанія».

У процесі аналізу конкурентоспроможності підприємства використовувались аналітичні та графічні методи оцінки. Для оцінки конкурентної стратегії були застосовані методи економічного та статистичного аналізу. Для отримання аналітичної інформації опрацьовувалися дані фінансової та статистичної звітності, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства.

Запропоновані у роботі рекомендації, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, можуть бути використані на практиці вітчизняними аграрними підприємствами. Результати дослідження дозволять підприємствам ефективно конкурувати на ринку, незважаючи на особливості зовнішнього середовища, та через поліпшення стратегічного планування збільшити рівень прибутковості.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності

Основою для побудови ринкової економіки виступає економічна конкуренція, яка забезпечує рівні та прозорі умови для діяльності всіх суб'єктів господарювання.

Слово «конкуренція» походить від латинського «concurrential», що означає «зіткнення», «змагання». Конкуренція є ключовим поняттям, яке виражає саму суть ринкових відносин.

Фізіократ Анн Робер Жак Тюрго, який вперше досліджував конкуренцію, описував систему зародження нових економічних відносин, вказував на корисний вплив конкуренції як на покупців так і на товаровиробників.[1]

У своїх працях поняття «конкуренція» А. Сміт розглядає як силу, що завдяки механізму взаємодії попиту та пропозиції повертає ринок у певну рівновагу, та сприяє формуванню природної ціни, тобто ціни вільної конкуренції. Він вперше довів, що вирівнюючи норму прибутку, конкуренція призводить до оптимального розподілу праці та капіталу. Адже вона є «невидимою рукою», яка координує дії учасників ринку, узгоджує приватні інтереси та економічну ефективність, завдяки чому втілює в собі механізм функціонування ринку.[2]

Суперництво старого з новим є рушійною силою ринку, так визначав поняття «конкуренція» Йозеф Шумпетер. Він стверджував, що конкуренція є джерелом інновацій, впровадження нових технологічних рішень, адже вважав, що істинна конкуренція – це конкуренція, народжена новим товаром, новою технологією, новим типом організації, новим джерелом постачання. Вона визначає кінцеву вартість товару [3].

У своїй роботі М. Портер пише про конкуренцію як динамічний процес, який розвивається; ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові

товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти [4, с. 88].

Конкуренція розглядається як економічний закон розвинутого виробництва товарів та послуг. Ця категорія являє собою зовнішню силу «примусу» до підвищення продуктивності праці на підприємствах, збільшення обсягів виробництва, прискорення науково-технічного прогресу, впровадження нових форм організації виробництва, видів та систем заробітної плати тощо. Таким чином, конкуренція є вагомою рушійною силою для розвитку економічної системи, а також складовою частиною її господарського механізму [5].

Поряд з визначенням «конкуренція» доцільно розглядати поняття «конкурентоспроможність». Адже відповідно друге не може існувати без першого і виявляється лише у відповідних умовах. Конкурентоспроможність підприємства у країнах з ринковою економікою розглядається як наслідок взаємодії факторів, що виник в результаті об'єктивного розвитку продуктивних сил, які знаходять своє відображення у політиці компаній щодо покращення товарів та підвищення їх якості, боротьбі за частку ринку та отримання прибутку. Дане поняття є багатофакторним, адже має досить широке застосування в економічному аналізі як у теорії, так і на практиці. [6]

Здатність організації на ринку проводити свою діяльність в умовах постійного змагання за першість на ринку полягає в основі поняття конкурентоспроможності, тобто створювати і реалізовувати товари та послуги, характеристики яких є більш привабливими, ніж у схожій продукції фірм-конкурентів.

Перевага підприємства над учасниками економічних відносин певної галузі у рамках національної економіки чи за її межами розглядається як конкурентоспроможність даної організації.

В літературних джерелах з економічної теорії зустрічаються різні трактування терміну «конкурентоспроможність» багатьма науковцями. Основні з них представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення категорії «конкурентоспроможності» науковцями

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність»
І. Ансофф	Результат конкурентної боротьби та одночасно основа розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому
М. Корінько	Визначає як здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами
Р. Грецький	Комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною, ніж у її конкурентів і не може бути легко повтореною ними у конкурентному середовищі
Д. Миленький	Представляє собою здатність краще за інших задовольняти існуючі потреби або ті, що тільки формуються на території регіону
Є. Богуславський, Ю. Шибалкіна	Розглядається як роль регіону та його місце в економічному просторі країни, здатність забезпечувати високий рівень життя населення і можливість реалізувати потенціал, яким володіє регіон
М. Портер	Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні із присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин. Оцінка цієї властивості дозволяє виділяти високу, середню низьку конкурентоспроможність
М. Книш	Ступінь привабливості даного продукту для споживача, що здійснює покупку
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»
Б. Райзберг	Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів
І. Піддубний, А. Піддубна	Конкурентоспроможність – це потенційна чи реалізована здатність суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів

Джерело [6].

Поняття конкурентоспроможності в багатьох джерелах розглядається як ринкова категорія, що має динамічний характер та може змінюватися в залежності від дій конкурентів, рекламних заходів, рівня кон'юктури ринку, зміни цін, якості продукції, іміджу фірми тощо. Зважаючи на ці аспекти існують основні умови, що забезпечують конкурентоспроможність:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок;
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.[7]

Науковці-економісти виділяють основні характерні ознаки, що стосуються даної категорії. Вони представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками
Джерело [6]

Отже, конкурентоспроможність характеризують за територіальною сферою, зокрема, визначають компанії, що проводять міжнародну діяльність, діють в межах держави чи її окремо взятого регіону. Здійснюється порівняльний аналіз за рівнем, тобто окрема галузь, в якій діє підприємство, аналогічні компанії чи послуги/товари. Важливо враховувати часовий фактор, тобто конкретна дата аналізу, поточний час або прогнозування. Таким чином, визначивши аспекти, що представлені вище можна зробити порівняльний аналіз фірми, товару чи послуги, що діє на певній території, в певній галузі у визначений проміжок часу.

Підприємницька діяльність існує лише в конкурентному середовищі, в якому визначається конкурентоспроможність за певними об'єктами, а саме:

- конкурентоспроможність країни – сукупність взаємопов'язаних елементів національної економіки, що дають можливість конкурувати з іншими країнами, а також враховується соціальна значущість товару для держави;
- конкурентоспроможність товару – це головним чином врахування якомога більшої кількості вимог і можливостей певних груп споживачів;
- конкурентоспроможності продукції – конкурентні переваги її окремих характеристик;
- конкурентоспроможність організації можна детермінувати як перевагу продукції виробника над аналогічними товарами в конкретний період часу.[6]

До категорії конкурентоспроможності відносяться такі суб'єкти:

- споживачі оцінюють конкурентоспроможність об'єктів, виходячи із задоволення власних потреб;
- виробники оцінює товар, як суму прибутку від реалізації;
- інвестори оцінює ефективність власних вкладень;
- держава оцінює конкурентоспроможність товару з точки зору затребуваності його та соціальної значущості.[6]

Поняття конкурентоспроможності найчастіше використовується для визначення ряду особливостей певної організації, її здатності створювати та реалізовувати власні вироби та послуги, які є більш привабливими за якістю та вартістю для споживачів, якщо порівняти, з іншими аналогічними фірмами в певній галузі на ринку. Таким чином визначаються сильні та слабкі сторони в підприємницькій діяльності, а отже її переваги і недоліки.

До властивостей категорії «конкурентоспроможність підприємства» відносяться наступні:

- порівняння з фірмами-конкурентами;
- просторовість, тобто конкурентоспроможність організації в межах одного конкретного ринку;
- обмеженість у часі, тобто організація може бути конкурентоспроможною в певний проміжок часу, а в інший позбутися цих позицій;
- виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу;
- сукупність наукових методів для розв'язання економічних проблем;
- використання лише достовірної, перевіреної інформації, що відображає об'єктивну реальність та обґрунтовані аналітичними розрахунками висновки.[8]

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається можливістю адекватної та своєчасної реакції підприємства на дії конкурентів. Вона має сприяти збереженню конкурентного статусу підприємства та по можливості його зростанню. Фактор конкуренції стимулює виробників постійно покращувати властивості своїх товарів, адже організації на ринку завжди знаходяться під загрозою витіснення конкурентами.

Конкуренція сільськогосподарських організацій проявляється в такі функціях: рівновага, спілкування, оптимізація, стимулювання, формування ринкової ціни

(рис.1.2). Вони впливають на ефективність діяльності компаній, обсяги реалізації товарів, збільшення асортименту і тому подібне.

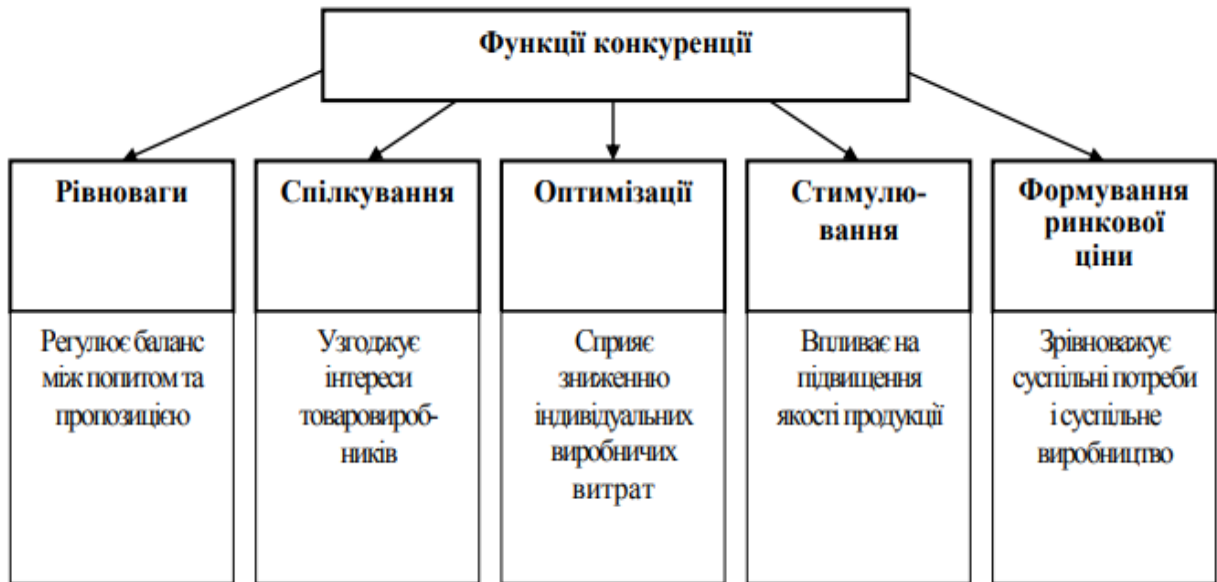


Рисунок 1.2 – Функції конкуренції

Сільськогосподарські підприємства впливають на навколишнє середовище, що зумовлює певні особливості конкурентних відносин. В аграрному секторі основними засобами виробництва є земельні ділянки, проте їх характеристики постійно погіршуються, також існує ціновий диспаритет на сільськогосподарську та промислову продукцію тощо. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства може бути реалізований лише у відповідному середовищі, яке передбачає вільне входження на ринок і вихід господарюючих суб'єктів, свободу підприємництва та ціноутворення, доступу до ресурсів тощо.

Вчені-економісти умовно поділяють поняття «конкурентоспроможність підприємства» на основні чотири рівні.[9]

Перший рівень. Керівництво організації не пов'язує управління з виробництвом, вважаючи менеджмент внутрішнім нейтральним аспектом.

Акцентується увага лише на випуску продукції, не сумніваючись в її якості, не хвилюючись про зміну конкурентного середовища, не намагаючись здивувати конкурентів та споживачі. Такий підхід до управління має місце лише тоді, коли організація знайшла свою ринкову нішу, проте все одно доведеться в майбутньому шукати шляхи створення конкурентних переваг, бо «зіткнення» з конкурентами гарантована.[9]

Другий рівень характеризує зміну бачення керівництва стосовно управління організацією. Підприємство на цьому рівні хоче повністю відповідати нормам та стандартам, які встановлені їх основними конкурентами. Проте використання чужих методів ведення бізнесу не дає очікуваних результатів, тому що для кожної фірми існує індивідуальний підхід до вирішення всіх проблем і, як наслідок, організації відмовляються від чужих методів.[9]

Третій рівень конкурентоспроможності характеризує керівників підприємств, як осіб, що добре знають за рахунок чого можна досягти успіху. Вони у конкурентній боротьбі на багато кроків випереджають своїх конкурентів завдяки тому, що акцентують увагу на якості продукції та управлінні, а не лише на виробничому потенціалі. [9]

Четвертий рівень конкурентоспроможності являє собою компанії світового рівня, які беруть участь у конкурентній боротьбі з будь-ким в будь-якому аспекті управління чи виробництва.[9]

Два останні рівні конкурентоспроможності є вищими і вказують на те, що організації, які до них відносяться є «стратегічно важливими підприємствами», або «стратегічними підприємствами». [9]

Таким чином, конкурентоспроможність є важливим аспектом ефективної діяльності організацій, тому чимало науковців займається питаннями поділу підприємств на рівні за конкурентоздатністю та розробкою методів і моделей покращення конкурентних переваг задля завоювання кращих позицій на ринку.

1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Функціонування та ефективна діяльність підприємств залежить від оцінки конкурентоспроможності. Виявлення сильних і слабких сторін дає можливість максимально удосконалювати всі процеси, «викорінювати» все, що негативно впливає та розкривати прихований потенціал.

Поняття «конкурентоспроможність» досить поширене і включає в себе значну кількість об'єктів дослідження на ринку, а саме: країна, регіон, галузь, підприємство, товар, міжгалузеві об'єднання, приватний підприємець, промислові та фінансові групи; також суб'єкти конкурентоспроможності: споживач, виробник, інвестор, держава.[7]

Виявлення та оцінка факторів, які впливають на ставлення споживачів до певних товарів та безпосередньо підприємства і які дають можливість конкурувати на ринку з іншими підприємствами та перемагати в цій конкуренції є основною метою оцінки конкурентоспроможності.

Конкурентний аналіз спрямований на визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз організації, а також пошук стратегічних невизначеностей, які можуть створювати конкуренти на ринку. Спершу відбувається аналіз основних і можливих конкурентів, а потім ретельно вивчаються аспекти їхньої діяльності такі як місія, цілі, стратегії, сильні сторони і «вузькі» місця.

Для того, щоб визначити конкурентоспроможність підприємства необхідно проаналізувати низку показників, а саме: економічний потенціал (активи, основний капітал, обсяг продажів, прибуток, рентабельність і т. п.); збутовий потенціал (величина асортименту продукції, наявність товарних запасів, рівень автоматизації і технології процесу збуту і т. д.); фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу тощо); репутація підприємства і дотримання договірних зобов'язань; організаційна структура; менеджмент організації; склад і професійний рівень її керівних працівників; ринкова стратегія тощо. [10]

В економіці існує алгоритм проведення оцінки конкурентоспроможності товару, який схематично зображено на рисунку 1.3. [6]



Рисунок 1.3 – Алгоритм проведення оцінки конкурентоспроможності товару

Провівши оцінку конкурентоздатності товару можна зробити висновки про доцільність реалізації чи вдосконалення безпосередньо товару або технології. Для оцінки конкурентоспроможності використовують загальноприйняті та поширені методи, які в свою чергу поділяються на формальні та матричні моделі дослідження окремого виду діяльності організації.

Формальні моделі:

- модель «5 конкурентних сил»;
- модель «продукт-ринок»;

- модель накопиченого досвіду;
- модель життєвого циклу товару [11]

Модель М.Портера зустрічається в наукових джерелах як «Модель п'яти конкурентних сил». Дана методика полягає у проведенні аналізу 5 факторів, а саме: загрози появи товарів-замінників, загрози появи нових гравців, ринкової влади постачальників, ринкової влади споживачів, рівня конкурентної боротьби. Модель доцільно і необхідно використовувати, адже вона дозволяє визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію. Недоліками моделі є те, що концентрується увага на одному виді стратегії та шлях досягнення переваги над конкурентами відомий лише за наявності особливої позиції на ринку. [11]

Модель «продукт-ринок» запропонована Ігорем Ансоффом. Вона полягає у виборі типу стратегії і враховує тип продукту і ринку, які можуть бути новими або старими. Їхня взаємодія і вибір стратегії, яка визначається поєднанням «продукт-ринок», характеризується матрицею «продукт-ринок» (рис. 1.3). [12]

Старий ринок	Збереження існуючого положення; вихід	Розвиток продукту
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація
	Старий продукт	Новий продукт

Рисунок 1.4 – Матриця І. Ансоффа

Модель дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер його дій на ринку. Негативним фактором є те, що для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою, також можуть виникати проблеми зі збиранням даних.[11]

Модель накопиченого досвіду спрямована на формування стратегії задля мінімізації витрат. Вона полягає в тому, що більша частка підприємства в певному секторі економіки обумовлює більший сумарний накопичений обсяг виробництва, а

отже і нижчі питомі витрати на одиницю продукції. Тобто досягнення нижчих витрат, ніж у конкурентів організації, залежить від її власного становища у відповідному секторі економіки і на ринку. Така модель є практичною, але може використовуватись лише в тих секторах економіки, де затрати відіграють головну роль. До переваг її використання можна віднести те, що вона дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії. Негативними аспектом даної моделі є те, що для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту. [12]

Модель життєвого циклу товару (ЖЦТ) дає можливість сформувати на підприємстві стратегію в сфері «продукт-ринок». На основі даної моделі відбувається планування виробництва сукупності продуктів, котрі знаходяться на різних стадіях життєвого циклу товару і формуються стратегії для різних продуктів на окремих стадіях. До стадій ЖЦТ належать: дослідження (виникнення), введення на ринок, зростання, насичення, падіння. 5 стадій життєвого циклу товару відкладаються на осі абсцис (час), а вісь ординат відображає обсяг реалізації (прибутку), що зображено на рисунку 1.5. [11]

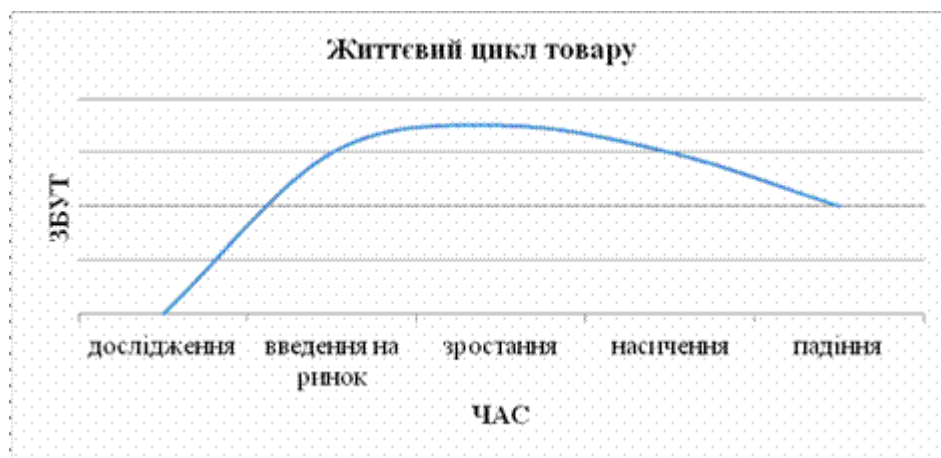


Рисунок 1.5 – Крива Життєвого циклу товару

Тривалість стадій життєвого циклу окремого товару та характер кривої залежать від сукупності певних аспектів, тому ЖЦТ визначають для кожного продукту окремо. Знання стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства. Метод дуже зручний для формування прогнозів еволюції первинного попиту на продукцію. Ця модель дозволяє підприємству в майбутньому зберегти та закріпити свої конкурентні переваги. До недоліків моделі слід віднести той аспект, що формування прогнозів еволюції первинного попиту відбувається лише в конкретній стратегічній зоні господарювання, а також ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку, коли модель є нетрадиційною, тобто відсутні окремі стадії.[13]

Наступні методи відносяться до матричних:

- модель БКГ;
- метод «Мак-Кінсі»;
- модель Shell;
- модель Хофера/Шенделя;
- метод ADL;
- метод PIMS;
- SWOT-аналіз;
- SPACE-аналіз;
- метод LOTS;
- метод експертних оцінок.[11]

Модель Бостинської консалтингової групи (БКГ) розглядається як інструмент створення стратегій, який має такі переваги: можливість деталізації стратегічних проблем підприємства; є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності і різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності. До недоліків відносяться: оцінка стратегічних позицій бізнесу, стратегічних економічних елементів здійснюється лише за двома характеристиками; темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку; важко визначити важливість факторів.

Матриця БКГ є методом створення стратегічних альтернатив і зображена на рисунку 1.6.[14]

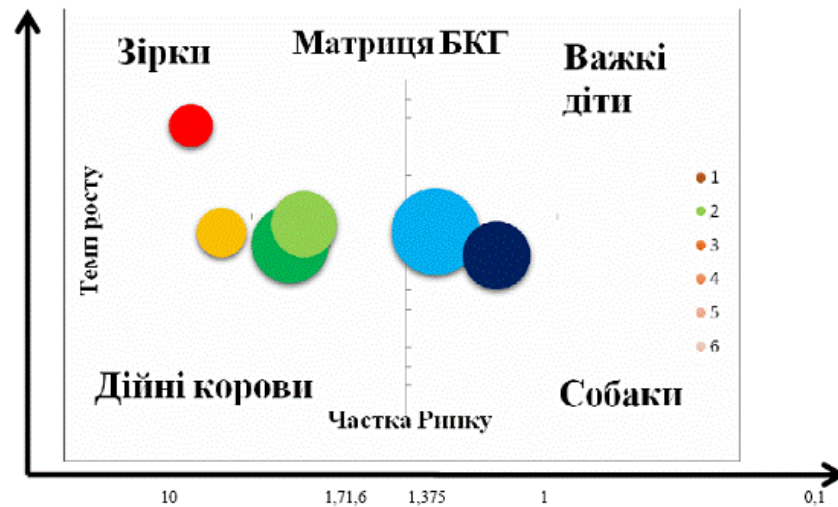


Рисунок 1.6 – Матриця БКГ

Метод «Мак-Кінсі» також називають «екраном бізнесу». Для створення матриці формуються показники за факторами привабливості ринку і конкурентоспроможності, тобто для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначають коефіцієнти вагомості, ранг.[13]

Модель компанії SHELL (модель Shell/DPM). В основі методу лежить удосконалена матриця DPM (Direct Policy Matrix), яка є різновидом матриці МакКінсі. Дана матриця може застосовуватись на будь-якій фазі життєвого циклу товару. Її параметрами є галузева привабливість (загальний критерій оцінки стану і перспектив галузі і конкурентоспроможність підприємства. На вертикальній осі, ординат, так само, як і на осі абсцис, від точки перетину цих ліній позначаються відповідно низька, середня і висока привабливість ринку та конкурентоздатність. В отриманих квадратах матриці вказуються альтернативні стратегії. [11]

Модель Хофера/Шенделя описує цикл розвитку ринку товару та на основі аналізу еволюції ринку отримують певні стратегічні висновки. Автори моделі запропонували позиціонування існуючих видів бізнесу на матриці еволюції ринку

товарів. Виділяється три рівні формулювання стратегії: корпоративний, бізнес-рівень, функціональний рівень. Одним із основних припущень в моделі є те, що грошовий баланс не повинен дорівнювати нулю.[14] Особлива увага приділена визначенню ідеального набору видів бізнесу і шляхів його формування. Існує два оптимальних напрямки діяльності підприємства: придбання нового (та/або підсилення існуючого) або продаж (та/або ослаблення існуючого) виду бізнесу. Положення кожного виду бізнесу залежить від ступеня розвитку його ринку і його ефективності відносно конкурентів, що і визначає вибір різних стратегій.[13]

Метод ADL має в основі матрицю, що побудована за двома багатофакторними параметрами: конкурентною позицією підприємства на ринку та ступенем зрілості ринку. Конкурентні позиції підприємства в методології ADL наступні: гранична, слабка, середня, сильна, домінуюча. Розміщення продуктів у матриці дає можливість зробити аналіз і визначити стратегічні альтернативи розвитку бізнесу, а за отриманими даними обираються такі три стратегії: стратегія розвитку, стратегія селекції, стратегія відмови.[12]

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) має теоретичне судження, підтверджене емпіричними дослідженнями, що дає можливість уникнути розбіжностей між теоретичним і фактичним станом та дозволяє виміряти відносну якість продукту. Застосування даного методу обмежене, адже не використовується у високотехнологічних галузях. Об'єктом дослідження є організації, що завоювали певні позиції на ринку. [12]

За допомогою методу SWOT-аналізу визначають сильні та слабкі сторони, можливості і загрози організації, які формують матрицю, де визначаються парні комбінації, проаналізувавши які, обираються альтернативні стратегії розвитку підприємства.[11]

Метод SPACE-аналізу (strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) розглядається як комплексний метод аналізу позицій на ринку та вибору оптимальної стратегії розвитку для організацій. За цим методом

здійснюється класифікація та аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства задля вибору альтернативного варіанта стратегії розвитку.[12]

Оцінюються від 0 до 6 балів критерії стратегічного положення підприємства, а саме: фінансова сили підприємства, привабливість сектору економіки, конкурентоспроможність підприємства і його положення на ринку, стабільність галузі. Матриця зображена на рисунку 1.7. [11]

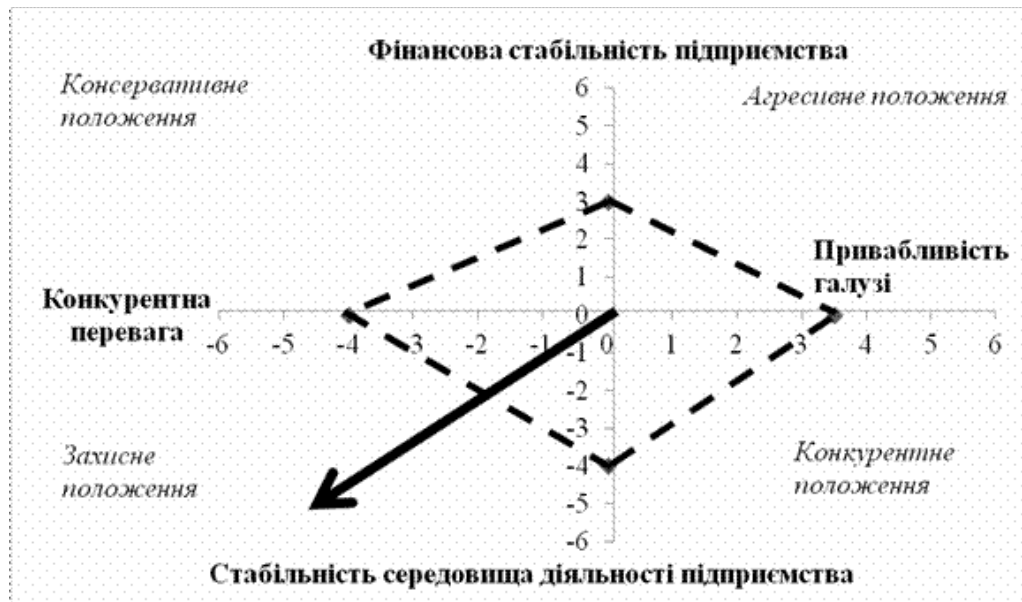


Рисунок 1.7 – Матриця SPACE для підприємства

Метод LOTS застосовується для оцінки ринкового потенціалу продукції. Метод сприяє здійсненню пристосування власних дій до вимог споживачів. За допомогою цього методу використовуються різні моделі ділової стратегії та способи вирішення завдань задля досягнення кінцевої мети, а саме: створювати компанією такі позиції, що дозволять правильно будувати взаємовідносини із зовнішнім середовищем.[14]

Метод експертних оцінок під час збору інформації поділяється на методи: ранжування, парне порівняння, безпосереднє оцінювання, послідовне порівняння. Вибір методу отримання інформації залежить від мети оцінювання, кількості вимог, які оцінюються, та часових і економічних обмежень. Оцінювання якісних показників

експертами здійснюється бальним способом за шкалою від 0 до 10 балів, що дозволяє вирішити поставлену задачу і є найменш трудомістким серед перелічених методів. Отримані результати є випадковими величинами, до яких застосовуються методи математичної статистики, щоб визначити значущість оцінок. [15]

Окрім того існує класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства (табл.1.2) [13]

Таблиця 1.2. – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

З таблиці можна зробити висновки, що в економічній теорії існує чимало методів оцінки конкурентоспроможності різного спрямування, які слід використовувати на практиці в тих чи інших умовах та формах господарювання задля організації ефективної діяльності підприємства.

Таким чином, систематизувавши методи, які наведені вище можна дійти наступних висновків:

- доцільним є розмежування сфер використання різних методів;
- методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства, тобто дозволяють оцінити конкурентну перевагу через ефективність менеджменту;
- не достатньо використовувати матричний аналіз для визначення стратегічного стану і формулювання оцінки альтернативних варіантів стратегії, тому виникає потреба проведення стратегічного аналізу за допомогою методів, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства;
- усі методи мають певні недоліки та переваги, що стосується застосування їх на практиці відносно вітчизняних підприємств;
- досить напружена та творча робота команди висококваліфікованих професіоналів дозволяє досягти позитивного ефекту від застосування того чи іншого методу.

У сучасних умовах виникають питання щодо методів оптимізації витрат, що мають практичне застосування на вітчизняних організаціях. Кожен із них має як переваги, так і недоліки. Окрім вище розглянутих методів, широко використовуються критерії оцінки конкурентоспроможності за певними формулами.

Таким чином, конкурентоспроможність залежить від конкуренції, яка є домінуючим фактором на ринку, та регулюється за допомогою різних методів, які дозволяють виявити переваги, щоб в подальшому їх покращити та недоліки, щоб знизити їх рівень впливу чи взагалі перетворити на позитивні аспекти.

Висновки до розділу 1

Ринкова економіка діє лише в умовах конкуренції, яка є рушійною силою ринку. Головною характеристикою підприємства є його конкурентоспроможність, адже підприємницька діяльність можлива лише у конкурентному середовищі. Конкурентоздатність впливає на життєдіяльність організації на ринку, її гнучкість, розвиток тощо. Конкуренція змушує компанії моніторити ринок, тобто визначати рівень попиту і пропозиції, вартість матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, аналізувати конкурентів та підвищувати власну конкурентоспроможність.

Автори наукових публікацій виділяють чотири типи суб'єктів, які оцінюють конкурентоспроможність тих чи інших об'єктів: споживачі, виробники, інвестори, держава.

У ході дослідження визначено поняття конкуренції, основні ознаки конкурентоспроможності, методи та критерії її оцінки, які слід використовувати з метою проведення якісного аналізу.

Саме методи оптимізації витрат повинні бути гнучкими та простими у використанні, адже вони підвищують конкурентоспроможність організацій. Задля оптимізації витрат слід реалізувати наступні заходи: удосконалення системи управління витратами; оптимізація витрат на оплату праці; удосконалення процесу закупівлі; придбання нового або модернізації старого обладнання; вивчення причин браку і т.д.

Отже, таким чином, одним із основних засобів отримання більшого обсягу прибутку і досягнення конкурентної переваги є саме оптимізація витрат.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Аграрна технологічна компанія»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграрна технологічна компанія» створено відповідно до чинного законодавства і є вертикально інтегрованою аграрною організацією з виробництва насіння, вирощування зернових, олійних культур і овочів.

Особливістю компанії є поєднання досвіду західних професіоналів зі знаннями специфіки українського сільського господарства. Фірма спільно з партнерами здійснює імпорт і дистрибуцію засобів захисту рослин; надання послуг з аналізу ґрунту; імпорт і продаж сільськогосподарської техніки; оптову торгівлю зерном та овочами.[16]

Основною метою об'єкта дослідження є отримання прибутку через задоволення потреб споживачів, знаходити нові технології та найкращі адаптувати до українських вимог для покращення якості продукції та ґрунтів і збільшення врожайності культур, що вирощуються.[16]

Покращити імідж українського сільськогосподарського виробника, і таким чином збільшити цінність продукції є місією даної організації.[16]

До пріоритетів компанії належать: підвищення стійкості бізнесу, як власного так і партнерів; просування сільськогосподарського виробництва України та завоювання певних позицій на зовнішніх ринках; збереження навколишнього середовища.[16]

Стратегія компанії така: розвиток бізнесу проводити від виробництва насіння та поставок товарно-матеріальних цінностей до безпосередньо сільгоспвиробництва, розбудови сільськогосподарської інфраструктури та логістики. Для підвищення ефективності об'єкт дослідження налагоджує партнерські відносини із виробниками

сільськогосподарської продукції, міжнародними трейдерами і переробниками сировини. [16]

Детальна інформація про компанію відображена в таблиці 2.1. [16], [17], [18]

Таблиця 2.1 – Інформація про досліджувану організацію

Повна та скорочена назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграрна технологічна компанія», ТОВ «А.Т.К.»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна
Адреса	Україна, 07263, Київська обл., Іванківський р-н, село Феневичі, вул. Соборна, 9
Код ЄДРПОУ	42659911
Статутний капітал	32 000 грн.
Дата заснування	30.11.2018
Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Інші види діяльності	01.29 Вирощування інших багаторічних культур 02.20 Лісозаготівля 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами, торговими палатками чи ринками
Орендована земля	49 ділянок

ТОВ «А.Т.К.» працює у чотирьох напрямках:

- насінництво (насіннєвий завод);
- овочівництво (комплекс зі зберігання овочів);
- рослинництво (виробник кукурудзи, сої, пшениці, ріпаку та ячменю);
- зберігання зерна (сучасний елеватор). [19]

В рослинництві особливе місце займають пшениця, жито, кукурудза, ріпак, квасоля та соя.

Компанія надає ряд таких послуг: вирощування кукурудзи та соняшника; перевезення зернових (автомобільний транспорт); передпродажна підготовка зернових; оренда складських приміщень, спецтехніки та суборенда земельних ділянок.[19]

Цінностями організації є такі елементи: кадри, якість вирощеної продукції та наданих послуг, відкритість, сталий розвиток.

Компанія на кінець 2020 року налічувала 755 співробітників та 3 відокремлених підрозділи. Органами управління є загальні збори учасників та директор. Ієрархію управління фірми зображено на рис.2.1. [19]



Рисунок 2.1 – Оргструктура ТОВ «А.Т.К.»

Організація співпрацює з вітчизняними та іноземними компаніями, а саме: «Green Express», «Zlote Ziarno», «Агротест», «Monsanto», «ЕРАТН», «Pioneer», «Europe Agroleader».[19]

Майно, яким володіє підприємство, складається з основних та оборотних коштів, земельних ділянок та інших цінностей, які відображені в балансі ТОВ «А.Т.К.».

Переходячи до аналізу самого підприємства варто розглянути забезпеченість підприємства основними фондами (табл.2.2), адже вони становлять матеріально-технічну базу виробництва і є основою розвитку. [19],[20]

Таблиця 2.2 – Забезпеченість підприємства основними фондами ТОВ «А.Т.К.»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 р. у % до 2018 р.	2020 р. у % до 2019 р.	2020 р. у % до 2018 р.
Загальна земельна площа, тис. га	31,6	31,6	30,8	100	97,5	97,47
Чисельність працівників, осіб	615	634	755	103	119,08	122,7
Середня вартість основних засобів, тис. грн	31,67	504,09	53,97	1591,7	10,7	170,4
Фондозабезпеченість на 100 га с/г угідь, тис. грн.	100,2	1595,2	175,2	1592,02	10,98	174,8
Фондоозброєність тис. грн.	0,05	0,8	0,71	1600	88,75	138,8

Згідно з таблицею можна зробити висновки, що незважаючи на зменшення площі землі сільськогосподарського призначення показник кількості працівників має позитивну тенденцію. Фондоозброєність праці розглядається як вартість основних засобів на одного середньорічного працівника. Співвідношення 2018 та 2019 років

(+1500 %) вказує на зростання вартості основних фондів, розширення штатного розпису та зростання продуктивності праці, проте вже 2020 року показник дещо знижується, адже стрімко падає середня вартість основних засобів (на 450,12 тис. грн.). Фондозабезпеченість, у свою чергу, в 2020 році у порівнянні до 2016 року зросла на 74,8 % (+75 тис. грн.). Це свідчить, що технічна оснащеність ТОВ «А.Т.К.» зросла, що прямо впливає на зростання обсягів виробництва, проте найбільшого значення показник сягнув у 2019 році, що у співвідношенні до 2018 дорівнює 1592,02% (+1495 тис. грн.). Отже, вище розглянуті показники вказують, що 2019 рік є роком розвитку компанії, адже 2020 року майже всі показники зменшились порівняно з попереднім роком.

Ефективне використання основних та оборотних фондів, яке доцільно розглянути після наведених показників, представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Ефективність використання основних та оборотних фондів

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2018 р.
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	31,67	504,09	53,97	170,41
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	641,9	316,2	137,7	21,45
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1 237,8	982,6	1 653	133,54
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1 182,50	704	1 214	102,66
Фондовіддача, тис. грн.	37,34	1,40	22,49	60,24
Фондомісткість, тис. грн.	0,03	0,72	0,04	165,99
Норма прибутку, %	183,77	119,79	862,42	469,30

На основі даних в таблиці 2.1.3. середньорічна вартість основних фондів зросла на 70,41% (+ 22,3 тис. грн), що стало можливим завдяки придбанням нової техніки, проте вартість оборотних фондів зменшилась на 78,55 %. Також спостерігається зростання виручки на 33,54 % (+ 415,2 тис. грн), проте відбувається зменшення фондоддачі на 39,76 % (-14,85 тис. грн), що свідчить про неефективне використання основних фондів підприємства. В розрізі 2018-2020 рр. норма прибутку, що є відношенням прибутку до суми вартості основних та оборотних фондів, суттєво зросла на 369,3%.

Щоб проаналізувати результати діяльності ТОВ «А.Т.К.» більш повно варто перейти до аналізу його товарної структури (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка структури і складу товарної продукції ТОВ «А.Т.К.»

Вид продукції	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2019р. у % до 2018р.	2020 р. у % до 2018 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Пшениця	-	-	-	-	17,3	2,36	-	-
Ячмінь	20,68	1,84	6,3	0,65	-	-	30,5	-
Жито	-	-	-	-	8,4	1,14	-	-
Кукурудза	880,2	78,11	443,6	45,96	547,3	74,56	50,4	62,18
Ріпак	30,14	2,67	24,9	2,58	16,9	2,30	82,6	56,07
Соя	153,6	13,63	445,8	46,19	120,5	16,42	290,23	78,45
Картопля	5,3	0,47	3,7	0,38	-	-	69,8	-
Інше	37	3,28	40,9	4,24	23,6	3,22	110,5	63,78
Всього	1126,92	100	965	100	734	100	634,03	260,48

З таблиці можна зробити висновки, що організація з 2019 року реорганізовує свою діяльність, тобто від одних культур відмовляється і замінює їх іншими. На це може впливати ряд факторів починаючи від неврожаю та закінчуючи низьким попитом продукції. Адже, ячмінь з за перші два роки показав суттєві негативні відхилення, тому що збут знизився на «рекордні» 69,5%, що змусило підприємство відмовитись від даної культури.

У співвідношенні 2020 року до 2018 року, то спостерігається негативна тенденція отримання виручки від реалізації продукції. Це пов'язано із введенням нових сільськогосподарських культур та виключення попередніх через їх негативну динаміку збуту.

Найкращі показники має соя, адже у 2019 році порівняно з попереднім, прибуток від її реалізації зріс на 190,23% (+292,2 тис.грн.), але у співвідношенні 2020 року до 2018 року показник знизився на 21,55% (-33,1 тис.грн.), проте це найменше негативне відхилення серед усіх видів продукції.

Отже, головними культурами протягом аналізованих років були кукурудза, соя та ріпак.

Наступним етапом дослідження підприємства є аналіз основних економічних показників, зокрема рентабельність та прибуток. (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Основні економічні показники ТОВ «А.Т.К.»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2018 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1 237, 8	982,6	1 653	133,54
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1 182,5	704	1 214	102,66
Валовий прибуток, тис. грн.	55,3	286,78	763,18	1 380,07
Чистий прибуток, тис. грн.	331,7	-6,68	409	123,3
Рівень рентабельності, %	26,8	-	24,7	-2,1

За досліджуваний період рентабельність підприємства впала на 2,1%, що зумовлено збитками 2019 року. Всі інші показники мають позитивну динаміку змін у співвідношенні 2020 до 2018 року. Реорганізація виробництва вплинула позитивно, адже після збиткового року, наступний рік мав позитивні показники.

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства необхідно здійснити аналіз структури витрат ТОВ «А.Т.К.» за період 2018-2020 років, використовуючи звітність організації (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз структури витрат ТОВ «А.Т.К.»

Тип витрат	2018 р. тис. грн.	Питома вага, %	2019 р. тис. грн.	Питома вага, %	2020 р. тис. грн.	Питома вага, %	2019/2018		2020/2019	
							Δ, тис. грн.	Т`, %	Δ, тис. грн.	Т`, %
Адміністративні витрати	42061	18,5	54701	13,4	58856	13,2	12640	30,1	4155	7,6
Витрати на збут	104599	45,9	129690	31,7	204100	45,9	25091	24	74410	57,4
Інші операційні витрати	40281	17,7	23978	5,9	13092	2,9	-16303	-40,5	-10886	-45,4
Фінансові витрати	40747	17,9	177497	43,4	164099	36,9	136750	335,6	-13398	-7,5
Інші витрати	-	-	23597	5,6	4697	1,1	-	-	-18900	-80,1
РАЗОМ	227688	100	409463	100	444844	100	158178	79,8	35 381	8,6

Отже, адміністративні витрати підприємства поступово зростають. У 2019 та 2020 роках їх розмір виріс на 12 640 тис. грн. (30,1%) та 4 155 тис. грн. (7,6 %) відповідно, проте у структурі витрат підприємства їх частка знизилась із 18,5% до 13,2%. Витрати на збут збільшились на 25 091 тис. грн. (24 %) у 2019 році, а у 2020-му – на 74 410 тис. грн. (57,4%), але структурі витрат частка не змінилась, якщо порівнювати 2018 та 2020 роки, а в 2019 році навіть знизилась до 31,7%. Показник

інших операційних витрат зменшився у 2019-20 роках на 40,5% і 45,4% відповідно, також постійно зменшується їх частка у структурі витрат із 17,7 % 2018 року до 2,9 2020 року, що є позитивним фактором. Обсяг фінансових витрат ТОВ «А.Т.К.» мав надзвичайно стрімке зростання за 2019 рік. У порівнянні із 2018-м роком цей показник збільшився на 136 750 тис.грн. (на 335,6 %) та після реорганізації більшості процесів показник вдалось знизити на 7,5%, проте в загальній структурі витрат це зменшення було незначним. Інші витрати – єдина складова витратної системи підприємства «А.Т.К.», котра з'явилася 2019 року і 2020 стрімко знизилась. Це є позитивною ознакою діяльності підприємств

Для проведення якісного аналізу необхідно визначити ряд таких коефіцієнтів, розрахунки яких занесено до таблиці 2.7. [20],[21]

Таблиця 2.7 – Коефіцієнти, що характеризують підприємство

Критерій	Формула	Розраховані значення		
		2018 р.	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	$Ka. = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Вартість активів}}$	0,39	0,53	0,62
Коефіцієнт покриття	$Kп = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,68	0,86	1,22
Коефіцієнт оборотності капіталу	$Ko. к. = \frac{\text{Чистий прибуток від реалізації}}{\text{Валюта балансу}}$	0,09	0,02	0,12
Коефіцієнт рентабельності операційних продажів	$Kроп = \frac{\text{Грошовий потік}}{\text{Чистий прибуток від реалізації} + \text{Інші доходи}}$	0,79	8,51	0,65
Коефіцієнт рентабельності активів	$Кра = \frac{\text{Грошовий потік}}{\text{Валюта балансу}}$	0,07	0,21	0,08

Для більшості критеріїв, незважаючи на низькі показники 2018 року спостерігається позитивна тенденція. Коефіцієнт автономії відповідає нормативному значенню ($>0,5$) за винятком 2018 року, це означає, що фірма незалежна від позикових джерел. Коефіцієнт покриття мав нормативне значення (>1) у 2020 році, отже у компанії достатньо ресурсів для погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт оборотності капіталу та коефіцієнти рентабельності мають «плаваючі» показники, тому не можна сказати, що організація розвивається в цих аспектах.

Важливим елементом аналізу є показники економічної ефективності, які можна подати в такій послідовності: виробництво валової продукції (Вп) в розрахунку на один гектар сільськогосподарських угідь (S), на середньорічного працівника (ЧП), на 100 грн виробничих витрат (ВВ):

$$Еф = \frac{Вп}{S, ЧП, ВВ}$$

Розраховані дані подано в таблиці 2.8. [20],[22]

Таблиця 2.8 – Показники економічної ефективності сільського підприємства

Показники економічної ефективності	Роки		
	2018	2019	2020
на 1 га с/г угідь	8,38	6,00	7,38
на середньорічного працівника	0,39	0,28	0,30
на 100 грн виробничих витрат	0,16	0,09	0,11

Показники ефективності вказують на те, що виробництво валової продукції на 1 га с/г угідь та на середньорічного працівника на 2018 рік є найкращими, а на 2019 рік є найнижчими, що стосується ефективності виробництва продукції на 100 грн виробничих витрат, то найбільш негативним є показник 2019 року, що пов'язано зі збитками.

2.2 Аналіз конкурентного середовища та виявлення конкурентних переваг

Конкуренція є рушійною силою ринкової економіки, що формує конкурентне середовище, яке розглядається як складна економічна категорія, яка характеризує конкурентну боротьбу окремих суб'єктів господарювання, держави, факторів зовнішнього і внутрішнього видів впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та вагомість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.[20]

У кожній галузі формується своє конкурентне середовище. Сільськогосподарські підприємства діють в середовищі, яке складається з таких елементів, як:

- 1) основні засоби і виробничі ресурси;
- 2) готова продукція і послуги;
- 3) праця;
- 4) інформаційні послуги;
- 5) фінансово-кредитні ресурси.[23]

У конкурентному середовищі на ринку основних засобів і виробничих ресурсів здійснюється конкурентна боротьба за найкращі умови отримання ресурсів виробництва, до яких належать: сільськогосподарські угіддя, паливно-мастильні матеріали, добрива, посівне насіння, техніка, обладнання для зберігання і переробки сільськогосподарської продукції тощо.[23]

В аграрному секторі сільськогосподарські фірми конкурують між собою за вибір каналів збуту, постачальників, кращі умови продажу у конкурентному середовищі на ринку готової продукції і послуг. Така конкурентна боротьба дає можливість виходити на нові ринки збуту та орієнтуватись на нові сегменти з новою продукцією. [23]

У конкурентному середовищі на ринку праці підприємства «змагаються» за кваліфікованих спеціалістів, залучаючи яких гарантують високу оплату їх роботи та створення сприятливих умов праці.[23]

Конкурентне середовище на ринку інформаційних послуг характеризується конкурентною боротьбою організацій за вчасне отримання оперативної інформації про цінову ситуацію, інновації в аграрній сфері, зміни в аграрному законодавстві тощо.[23]

Сільськогосподарські виробники у конкурентному середовищі на ринку фінансово-кредитних ресурсів конкурують за отримання кредитів: короткострокових і довгострокових.[23]

Дані елементи, представлені вище передбачають економічну свободу сільськогосподарських підприємств у виборі: виду діяльності та визначення стратегії підприємства; постачальників матеріально-технічних ресурсів; каналів збуту виробленої продукції; проведення гнучкої цінової політики.

Ефективне конкурентне середовище формується залежно від конкуруючих підприємств, які мають вільний вибір організаційно-правових форм господарювання. Для того, щоб середовище сприяло підвищенню конкурентоспроможності організацій діє рівноправність всіх суб'єктів сільськогосподарського ринку. Проте підприємства галузі задля максимізації прибутку часто об'єднуються та порушують правила чесної конкурентної боротьби, тому необхідно залучати на ринок державне регулювання, щоб усунути відхилення від принципів справедливої конкуренції, але в той момент, коли виникає серйозна загроза монопольних структур, що порушують всі принципи.[24]

Вільний вхід на аграрний ринок нових суб'єктів є одним із основних аспектів зниження рівня монополізації. Це сприяє підвищенню ефективності конкурентного середовища.

До позитивних аспектів, що сприяють підвищенню загальної кількості суб'єктів на сільськогосподарському ринку належать:

- поява та ефективна підприємницька діяльність виробників взаємозамінної продукції;
- сприяння створенню та ефективній діяльності підприємств різноманітних організаційно-правових форм, що функціонують на ринках ресурсів та сільськогосподарської продукції;
- створення конкуруючих сільськогосподарських фірм за рахунок реорганізації процесів виробництва, залучення інновацій, будівництва нових приміщень тощо;
- усунення перешкод для появи на сільськогосподарському ринку нових суб'єктів господарювання;
- імпорт взаємозамінної продукції із сусідніх регіонів та інших країн світу.[24]

Оцінка та аналіз конкурентного середовища на сільськогосподарському ринку потребують особливої уваги, оскільки корисна інформація сприятиме не лише діяльності на даний момент, а й прогнозу ринкових позицій.

Конкуренція регулюється законодавчими актами, найбільш важливими з яких є: Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 року №236-96-ВР, Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року №2210-III. Захист конкурентного середовища здійснюється відповідно до норм, що встановлені Конституцією України, Законом України «Про Антимонопольний комітет» від 26 листопада 1993 року №3659-XII, Кримінальним та Кримінально-процесуальним кодексами України й іншими законодавчими актами.[Ukraine]

Аналіз конкурентного середовища слід почати з аналізу галузі. Україна є аграрно-індустріальною державою, тому сільське господарство займає провідне місце. Землі сільськогосподарського призначення від площі всієї країни (60,4 млн га) займають 68,38% (41,3 млн га), з яких майже 80% рілля (33млн га), де вирощується чимало зернових, олійних, бобових культур тощо. Найбільш поширеними культурами є пшениця, кукурудза, соняшник, соя та ячмінь. Акцентується увага на рослинництво,

обсяги якого з кожним роком зростає, а обсяги тваринництва зменшуються. Україна в трійці лідерів виробників ячменю.

За даними Державної Служби Статистики України складено таблицю 2.9 для характеристики сільськогосподарської галузі.[28]

Таблиця 2.9 – Поширена продукція на сільськогосподарському ринку України

Назва с/г культури	Площа, яку займає, тис.га	Питома вага, %	Отриманий врожай, тис.тонн	Питома вага, %	Середня ціна на ринку, грн/т
Пшениця	6 652	28,77	29934000	20,23	6 400
Соняшник	5 850	25,30	12285000	8,30	12 940
Ріпак	1 300	5,62	2600000	1,76	14 150
Ячмінь	2 600	11,24	15600000	10,54	6 810
Кукурудза	5 001	21,63	32006400	21,63	7 370
Жито	117,3	0,51	1173000	0,79	6 300
Соя	182,9	0,79	49017	0,03	11 500
Картопля	1 354	5,86	54160000	36,60	4 000
Горох	67,8	0,29	155940	0,11	8 950
ВСЬОГО	23 125	100	147963357	100	-

За таблицею можна зробити висновки, що серед аналізованих культур найбільшу площу посівів займає пшениця (28,77%), після неї – соняшник (25,3%), а вже потім кукурудза (21,63%), проте що стосується пропозиції на ринку, то зображено зовсім інакшу ситуацію, адже найбільшу частку займає картопля (36,6%), потім кукурудза (21,63%) і на третьому місці пшениця (20,23%). Ціна на ринку представлена залежно від потреб та складності вирощування культури, адже вищі ціни на соняшник, ріпак та сою пов'язані саме із труднощами, які виникають в процесі вирощення цих культур, адже останніми роками соняшник має невисоку врожайність саме через паразитичні ураження рослини, а ріпак та соя потребують великої уваги та вчасного проведення заходів по догляду за рослинами.

Конкурентне середовище можна оцінити за допомогою аналізу зовнішнього середовища конкурентоспроможності підприємства. Під зовнішнім середовищем (макросередовищем) розуміється сукупність зовнішніх суб'єктів та чинників, що активно впливають на положення і перспективи розвитку фірми та на ефективність діяльності її суб'єктів менеджменту. На макросередовище організації мають безпосередній вплив такі фактори:

- політичні (вони тісно перетинаються з діяльністю підприємства, та за результатами аналізу визначаються ознаки впливу на організацію);
- економічні (їх вивчають для визначення інвестиційних перспектив, купівельної спроможності та розподілу економічних ресурсів);
- соціальні (вивчається динаміка споживчих переваг, поділ населення на соціальні групи);
- технологічні (автоматизація багатьох процесів, науково-технічний прогрес).[29]

Для визначення впливу перелічених чинників, слід здійснити PEST-аналіз (P – political, E – economic, S – social, T – technological) – це маркетинговий інструмент, який є стратегічним аналізом елементів зовнішнього середовища, що впливають на підприємство.

Головними завданнями аналізу є:

- встановлення меж, в яких діятиме компанія;
- визначення можливих сприятливих ситуацій та загроз;
- визначити наміри, сильні та слабкі сторони конкурентів;
- визначити привабливість стратегічних зон господарювання.

За кожним фактором PEST-аналізу визначено основні елементи макросередовища, що впливають на організацію. Цей вплив має різну силу відповідно до зазначеного вагового коефіцієнта. Експертним методом визначено оцінки кожного чинника за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 бал – відсутність впливу 2 бали – вплив практично відсутній або практично не заважає, 3 бали – незначний вплив, 4 бали –

суттєвий вплив, 5 балів – сильний вплив, тобто реалізації стратегії заважають зовнішні фактори та існує небезпека щодо подальшої діяльності підприємства. Оцінка факторів зовнішнього середовища, що впливають на ТОВ «А.Т.К.» наведена в таблиці 2.10. [29],[19]

Таблиця 2.10 – Оцінка ступеня впливу зовнішніх факторів на ТОВ «А.Т.К.»

Фактори	Ваговий коефіцієнт	Експертна оцінка ступеня впливу				Середня оцінка	Зважена середня
		1	2	3	4		
1. Політичний (Р):	0,25						1,095
можливість теракту	0,08	5	4	5	5	4,75	0,38
державне регулювання в галузі	0,07	4	4	5	5	4,5	0,315
громадський контроль за діяльністю	0,05	4	4	3	3	3,5	0,175
рівень правової грамотності	0,05	5	4	4	5	4,5	0,225
2. Економічний (Е):	0,3						1,3525
економічна ситуація в країні	0,1	5	5	4	5	4,75	0,475
податкова політика	0,09	4	4	4	5	4,25	0,3825
динаміка курсу валют	0,09	4	4	5	5	4,5	0,405
ринок і торговельні цикли	0,02	5	4	4	5	4,5	0,09
3. Соціальний (S):	0,2						0,745
ставлення до екологічно чистих продуктів	0,09	5	4	4	4	4,25	0,3825
вплив ЗМІ	0,03	4	4	4	2	3,5	0,105
релігійні чинники	0,03	2	1	2	1	1,5	0,045
темпи зростання населення	0,05	5	4	4	4	4,25	0,2125
4. Техніко-технологічний (Т):	0,25						1,1125
розвиток технологій	0,08	4	4	4	5	4,25	0,34
використання сучасної техніки	0,1	4	5	5	5	4,75	0,475
нові продукти	0,03	5	4	4	4	4,25	0,1275
рівень інновацій в галузі	0,04	4	4	4	5	4,25	0,17
ВСЬОГО	1					66,25	4,305

З таблиці можна зробити висновки, що майже всі фактори чинять серйозний вплив на сільськогосподарське підприємство, проте для наочності представлена діаграма на рисунку 2.2.

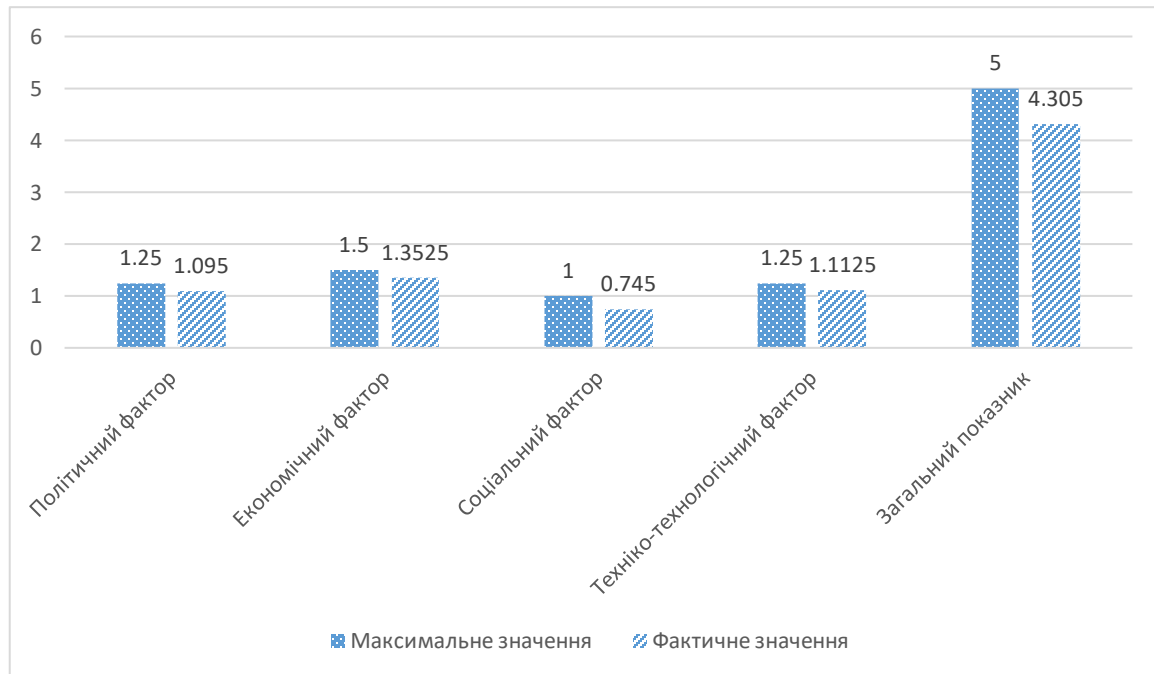


Рисунок 2.2 – Ступінь впливу зовнішніх факторів на «А.Т.К.» порівняно з нормативним значенням

Оцінюючи дані таблиці 2.10 та рисунка 2.2 можна стверджувати, що вплив зовнішніх факторів на компанію досить великий. Якщо загальний вплив, що дорівнює 5 балам, визначати за 100%, то зовнішні фактори на 86,1% ($4,305/5$) визначають складнощі у розвитку організації та вимагають розробки заходів, які дозволять зменшити вплив зовнішніх факторів для реалізації стратегії.

Аналіз конкурентного середовища полягає в переваг та недоліків конкурентів. Отже, щоб оцінити зовнішнє середовище слід розглянути рейтинг кількох підприємств, за основними аспектами, а саме: обсягом виробництва, площею діяльності (розмір сільськогосподарських угідь).

За площею земельних ділянок сільськогосподарського призначення, що обробляються станом на 2020 рік, складено рейтинг, кількох організацій, що можуть

бути безпосередніми конкурентами ТОВ «А.Т.К.», з ним включно, що вказано в таблиці 2.11. [17], [19], [30]

Таблиця 2.11 – Рейтинг сільськогосподарських організацій за земельним банком

№	Назва організації	Земельний банк, га
1	ТОВ «МХП-Урожайна країна»	31 722
2	ТОВ «Наташа-Агро»	31 415
3	ТОВ «Земля і воля»	31 123
4	ТОВ «А.Т.К.»	30 800
5	ТОВ «Агрофірма «Добробут»	30 780
6	ТОВ «Зелена долина»	22 801
7	ТОВ Аграрне підприємство «Придніпровське»	21 574
8	ТОВ «Відродження»	9 496
9	ТОВ «Дніпроагроальянс»	8 000
10	ТОВ «Агрофірма «Прогрес»	5 125

Згідно з таблицею 2.11 можна зробити висновки, що серед розглянутих організацій, досліджувана компанія займає 4-те місце, тобто серед конкурентів тримає гарні позиції за обсягом земельного банку.

Слід розглянути дані компанії, як основних конкурентів між собою, за обсягами вирощеної продукції. Усі перелічені організації мають рівні умови за формою господарювання, адже всі зареєстровані як товариства з обмеженою відповідальністю, а також мають спільну основну діяльність, а саме КВЕД 01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Таким чином, в таблиці 2.12 представлено рейтинг цих компаній за обсягами вирощеної продукції станом на 2020 рік. [18], [19]

Таблиця 2.12 - Рейтинг сільськогосподарських організацій за продукцією

№	Назва організації	Обсяг вирощеної продукції, тис.тонн
1	ТОВ «Наташа-Агро»	180
2	ТОВ «А.Т.К.»	172,5
3	ТОВ «МХП-Урожайна країна»	159,8
4	ТОВ «Агрофірма «Добробут»	138,2
5	ТОВ «Земля і воля»	118
6	ТОВ Аграрне підприємство «Придніпровське»	94,5
7	ТОВ «Зелена долина»	69,9
8	ТОВ «Відродження»	30,4
9	ТОВ «Дніпроагроальянс»	28,8
10	ТОВ «Прогрес»	12,8

Відповідно до таблиці 2.12 ТОВ «Аграрна технологічна компанія» за обсягом вирощеної продукції в даному рейтингу займає 2-ге місце, що вказує на раціональне використання ресурсів та врожайність вирощуваних культур 2020 року. Таким чином, можна зробити висновки, що досліджувана компанія займає гарні позиції серед представлених компаній-конкурентів.

Саме раціональне використання ресурсів можна вважати конкурентною перевагою досліджуваної компанії, яка 2019 року здійснила реорганізацію виробництва. Організація акцентує увагу у 2020 році на вирощенні культур, які мають високу врожайність (врожайність кукурудзи у 2020 році 6,3 т/га), високу ціну (кукурудза – 8900 грн/т, ріпак – 14150 грн/т, соя – 16580 грн/га) та попит на ринку сільськогосподарської продукції.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «А.Т.К.»

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою швидкістю змін, нестабільністю та невизначеністю. Кожне підприємство для забезпечення безперервного процесу розвитку прагне до раціонального використання ресурсів, підвищення прибутковості виробництва, покращення якості продукції та задоволення соціальних потреб своїх працівників і населення території, на якій воно веде господарську діяльність.

Будь-яке підприємство веде свою бізнес-діяльність у фінансовому середовищі, тому обов'язковими умовами є фінансова стабільність організації та стійкість, що забезпечується ефективним розвитком економіки.

У наукових джерелах «оцінка конкурентоспроможності підприємства» трактується як визначення комплексу показників його виробничо-господарської діяльності, що визначають успіх підприємства на ринку, по відношенню до системи показників конкурентів.[31]

У зовнішньому середовищі головним чинником конкурентоспроможності є конкуренти, яких слід раціонально оцінювати, тому що недооцінка і переоцінка призводять до негативних наслідків, серед яких значні втрати і навіть криза організації.

З метою адекватної оцінки конкурентоспроможності, конкурентів та власного становища на ринку необхідно здійснити аналіз рівня конкурентних сил ТОВ «Аграрна технологічна компанія» на основі моделі «п'яти сил» М. Портера (табл.2.13).

Ефективно аналізувати за методом експертних оцінок, які для кожного фактору взято за бальною шкалою 1-3, де:

- 1 бал – слабкий вплив,
- 2 бали – помірний вплив,
- 3 бали – сильний вплив.

Таблиця 2.13 – Експертна оцінка конкурентного середовища ТОВ «А.Т.К.»

Конку- рентні Сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	Рівень вхідного бар'єру.	- значна економія на масштабах збуту	+		
		- необхідність залучення постійних покупців			+
		- низький ступінь диференціації продукції		+	
	Реакція наявних конкурентів.	- слабе використання методів ведення конкурентної боротьби	+		
		- відсутність активної маркетингової політики	+		
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)			1,6		
2. Поява продуктів та послуг замінників	Вплив продуктів та послуг- замінників	- перевагу отримує продукт із нижчою ціною		+	
		- дешеві і менш якісні товари конкурентів			+
		- відсутність розбіжностей в асортименті нових конкурентів	+		
	Протизаконна імітація наявних продуктів та послуг.	- поява великої кількості продуктів та послуг- замінників, отриманих в результаті дублювання відомих товарів, марок, товарних знаків фірмами Туреччини, Китаю тощо			+
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)			2,25		
3. Конкурентна сила покупців	Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	- великі можливості покупців у виборі товарів- аналогів		+	
		- високий ступінь організації споживачів		+	
		- високий ступінь стандартизації продукції	+		
	Торгівельна сила споживачів	- висока цінова еластичність продукції			+
		- інформованість покупців про товари		+	
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)			2		
4. Конкурент- на сила пос- тачальників	Вплив постачальників	- скорочення тривалості господарських зв'язків	+		
		- перехід до інших постачальників		+	
	Обмеження ресурсного потенціалу	- відсутність оборотних коштів	+		
		- нестача складських приміщень	+		
		- висока вартість ресурсів		+	
Середнє значення сили впливу постачальників			1,4		
5. Наявні конкуренти	Ступінь інтенсивності конкуренції	- загальна інтенсивність конкуренції		+	
		- сильними конкурентами є невеликі ринки	+		
		- велика кількість малих бізнес-конкурентів		+	
	Позиції досліджуваних підприємств	- вдала локація фірми			+
		- досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг	+		
Середнє значення сили впливу конкуренції між наявними фірмами (Ік)			1,8		

Визначивши ваговий коефіцієнт кожного фактору і рейтинг кожного конкурента методом експертних оцінок, можна сформувати матрицю конкурентного профілю продукції ТОВ «А.Т.К.» на ринку сільськогосподарської продукції. (табл.2.14).

Таблиця 2.14 – Матриця конкурентного профілю продукції ТОВ «А.Т.К.»

Фактор	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «А.Т.К.»		ТОВ «Наташа-Агро»		ТОВ «МХП-Урожайна країна»		ТОВ «Агрофірма «Добробут»	
		Рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	Оцінка	рейтинг	оцінка
Якість продукції	0,3	5	1,5	5	1,5	5	1,5	4	1,2
Вартість продукції	0,3	5	1,5	4	1,2	3	0,9	4	1,2
Доля ринку	0,25	4	1	3	0,75	3	0,75	2	0,5
Рівень розробленості асортименту	0,15	3	0,45	2	0,3	4	0,6	3	0,45
Загальна оцінка	1	17	4,45	14	3,75	15	3,75	13	3,35

Матеріали даної таблиці демонструють, що досліджуване підприємство має добру конкурентну позицію серед аналогічних організацій. Високий рівень конкурентоздатності зумовлено високою якістю продукції при помірних цінах на неї.

Конкурентна сила організації є важливим фактором ефективної діяльності та конкурентоздатності. Для визначення конкурентної сили необхідно проаналізувати показники виробничого, маркетингового, фінансового та кадрового потенціалів (табл.2.15) і відповідно до методу балів виділити найкращі значення за кожним

показником та присвоїти їм максимальне значення – 10 балів, тобто знайти ступінь впливу складових потенціалу на його загальний рівень.(табл. 2.16)

Таблиця 2.15 – Результати розрахованих оцінних потенціалів компаній

Складова потенціалу та показників конкурентоспроможності	Вагомість	Значення показників		
		ТОВ «А.Т.К.»	ТОВ «Наташа-Агро»	ТОВ «МХП-Урожайна країна»
1.Виробничий потенціал	0,3			
1.1.Собівартість реалізації продукції	0,15	1 961,5 тис. грн	2 004,3 тис. грн	1 998,95 тис. грн
1.2.Рентабельність реалізації	0,15	21,53%	20,23%	14,8%
2.Маркетинговий потенціал	0,2			
2.1.Витрати на збут	0,1	204,1 тис. грн	193,48 тис. грн	254,1 тис. грн
2.2.Оборотність запасів	0,1	2 об/рік	2 об/рік	4 об/рік
3.Фінансовий потенціал	0,3			
3.1.Рентабельність власного капіталу	0,15	20,88%	7%	1,11%
3.2.Коефіцієнт автономії	0,15	0,62	0,61	0,48
4.Кадровий потенціал	0,2			
4.1. Продуктивність праці виробничих працівників	0,1	81,5	85,3	93,5
4.2. Продуктивність праці адміністративно-управлінського персоналу	0,1	79,4	22,45	83,89

Таблиця 2.16 – Ступінь впливу складових потенціалу на його загальний рівень

№ оцінки	K(max) і K(min)	Bij	Бали за оцінними показниками			Вагомість	Зважені бали		
			ТОВ «А.Т.К.»	ТОВ «Наташа-Агро»	ТОВ «МХП-Урожайна країна»		ТОВ «А.Т.К.»	ТОВ «Наташа-Агро»	ТОВ «МХП-Урожайна країна»
1.1	1961,5	10	10	9,79	9,81	0,15	1,5	1,47	1,47
1.2	21,53	10	10	9,4	6,87	0,15	1,5	1,41	1,03
2.1	193,48	10	9,48	10	7,61	0,1	0,95	1	0,76
2.2	4	10	5	5	10	0,1	0,5	0,5	1
3.1	20,88	10	10	3,35	0,53	0,15	1,5	0,5	0,8
3.2	0,62	10	10	9,84	7,74	0,15	1,5	1,48	1,16
4.1	93,5	10	8,72	9,12	10	0,1	0,87	0,91	1
4.2	83,89	10	9,46	2,68	10	0,1	0,95	0,27	1
Комплексний показник потенціалу підприємства							9,27	7,54	8,22

Комплексний показник ТОВ «А.Т.К.» має найвище значення 9,27 бали з 10 можливих. Також слід зробити оцінку сильних і слабких позицій потенціалу фірми. (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Оцінка сильних і слабких позицій потенціалу ТОВ «А.Т.К.»

Чинник	Оцінка			КСоц.-maxКС
	КС(Наташа-Агро)	КС(Урожайна країна)	КСоц.(АТК)	
1.1	1,47	1,47	1,5	+ 0,03
1.2	1,41	1,03	1,5	+ 0,09
2.1	1	0,76	0,95	- 0,05
2.2	0,5	1	0,5	- 0,5
3.1	0,5	0,8	1,5	+ 1
3.2	1,48	0,16	1,5	+ 0,02
4.1	0,91	1	0,87	- 0,03
4.2	0,27	1	0,95	- 0,05
Конкурентна сила	7,54	8,22	9,27	0,51

Таким чином, конкурентна сила товариства з обмеженою відповідальністю «Аграрна технологічна компанія» має позитивне значення, а отже перевагу серед двох основних конкурентів, зокрема за виробничим та фінансовим потенціалом.

Ринок сільськогосподарської продукції, як показує проведене дослідження, має основні фактори конкурентоспроможності підприємств-виробників

1) Внутрішні фактори:

- ресурси підприємства (вид ресурсу, ціна та віддаленість постачальників ресурсу; наявність обмеженості якісного посівного матеріалу, кормів)
- основні показники діяльності підприємства (балансовий прибуток; валова продукція в натуральних і вартісних показниках; величина чистого капіталу; коефіцієнти ліквідності);
- виробничий потенціал підприємства (забезпеченість основними засобами та їх стан; наявність переробного виробництва на підприємстві; рівень корисного використання основних засобів; структура і вартість основних та оборотних засобів; рівень оновлення ресурсів підприємства;
- кадровий потенціал підприємства (вік, освіта, стаж працівників; чисельність персоналу);
- маркетинговий потенціал підприємства (посада маркетолога; інформаційне та методичне забезпечення маркетингових досліджень; збутові можливості розширення географічних меж ринку; наявність маркетингових комунікацій; якість продукції);
- інвестиційний потенціал підприємства (залучення зовнішніх інвестицій; оптимізація внутрішніх джерел фінансування);
- інноваційний потенціал (чисельність персоналу з науковими ступенями на підприємстві; розробки та технологічні інновації);
- територіально-географічне положення підприємства (доступ до транспортних мереж).

2) Зовнішні фактори:

- правове регулювання економіки країни (правова система державного управління у сфері виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції; ліцензування; сертифікація; підтримка державою вітчизняних підприємств сільськогосподарської галузі);

- інфраструктура ринку сільськогосподарської продукції (виробництво послуг зв'язку і транспорту; кількість кредитних і страхових установ; наявність великої кількості дистриб'юторів; наявність сервісу по обслуговуванню основних засобів);

- умови попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках (рівень конкуренції в галузі; тип і ємність окремих ринків збуту; бар'єри на внутрішніх і зовнішніх ринках; середньодушкове споживання сільськогосподарської продукції; частка сільськогосподарської продукції в структурі споживчих витрат населення на придбання продуктів харчування; наявність і функціонування роздрібної торгівлі)

- трудові ресурси (середньооблікова кількість працівників сільськогосподарської галузі; питома вага працівників галузі в загальній кількості зайнятих у промисловості країни; кількість фахівців-випускників вищих та середніх навчальних закладів відповідного профілю)

На конкурентоспроможність ТОВ «А.Т.К.» формується рівень впливу вище вказаних факторів під дією методологічних засад аналізу звітної інформації.

За результатами першого етапу дослідження прийнято гіпотезу, згідно з якою фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції підприємств, описуються і вимірюються сукупністю кількісних та якісних показників.

Другий етап дослідження характеризується аналізом факторів конкурентоспроможності шляхом їх ранжирування із застосуванням методу експертних оцінок, тобто кожному показнику присвоюється певний бал від 0,1 до 1. Кожен фактор, оцінюваний в 1 бал має найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємства, а в 0,1 бал – найменший» [32]. Результати оцінки факторів конкурентоспроможності ТОВ «А.Т.К.» наведено в табл. 2.18. [31]

Таблиця 2.18 – Вагомість факторів впливу на конкурентоспроможність

Фактори конкурентоспроможності	Експерти								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Внутрішні									
Ресурсний потенціал	0,14	0,22	0,07	0,14	0,2	0,22	0,19	0,16	0,17
Виробничий потенціал	0,18	0,13	0,25	0,14	0,12	0,12	0,11	0,14	0,15
Інвестиційний потенціал	0,18	0,13	0,1	0,11	0,17	0,17	0,15	0,12	0,13
Фінансово-економічний стан	0,18	0,09	0,2	0,13	0,15	0,17	0,19	0,1	0,15
Науково-інноваційний потенціал	0,09	0,13	0,05	0,15	0,04	0,07	0,1	0,14	0,1
Кадровий потенціал	0,09	0,09	0,18	0,13	0,17	0,1	0,17	0,15	0,13
Маркетинговий потенціал	0,09	0,17	0,12	0,11	0,13	0,07	0,13	0,15	0,13
Територіально-географічний потенціал	0,05	0,04	0,03	0,09	0,02	0,02	0,02	0,04	0,04
ВСЬОГО	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Зовнішні									
Правове регулювання функціонування економіки країни	0,22	0,27	0,15	0,19	0,24	0,22	0,29	0,22	0,23
Інфраструктура ринку сільськогосподарської продукції	0,33	0,33	0,32	0,23	0,2	0,31	0,18	0,33	0,27
Умови попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках	0,35	0,2	0,42	0,43	0,38	0,34	0,31	0,33	0,36
Трудові ресурси підприємства	0,1	0,2	0,11	0,15	0,18	0,13	0,22	0,12	0,15
ВСЬОГО	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Отже, виробничо-ресурсний потенціал та умови попиту на ринку є найбільш впливовими факторами, а науково-інноваційний та територіально-географічний потенціал значного впливу на конкурентоспроможність ТОВ «А.Т.К.» не мають.

Конкурентоспроможність підприємств залежить від організації роботи всіх її підрозділів, оцінка ефективності яких дозволить зробити більш якісний аналіз.

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства розраховується за формулою:

$$K_{\text{КП}} = 0,15E_{\text{В}} + 0,29\Phi_{\text{П}} + 0,23E_{\text{З}} + 0,33K_{\text{Т}} \quad (2.1)$$

де $E_{\text{В}}$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{\text{П}}$ – значення критерію фінансового стан підприємства;

$E_{\text{З}}$ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

$K_{\text{Т}}$ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Критерій ефективності виробничої діяльності розраховується за формулою:

$$E_{\text{В}} = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4P_{\text{П}} + 0,1\Pi \quad (2.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівіддачі;

$P_{\text{П}}$ – відносний показник рентабельності продукції;

Π – відносний показник продуктивності праці.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства розраховується за формулою:

$$\Phi_{\text{П}} = 0,29K_{\text{А}} + 0,2K_{\text{П}} + 0,36K_{\text{Л}} + 0,15K_{\text{О}} \quad (2.3)$$

де $K_{\text{А}}$ – відносний показник автономії підприємства;

$K_{\text{П}}$ – відносний показник платоспроможності підприємства;

$K_{\text{Л}}$ – відносний показник ліквідності підприємства;

$K_{\text{О}}$ – відносний показник оборотності оборотних коштів.

$$E_{\text{З}} = 0,37P_{\text{П}} + 0,29K_{\text{ЗАТ}} + 0,21K_{\text{ЗВП}} + 0,14K_{\text{Р}} \quad (2.4)$$

де $E_{\text{З}}$ – критерій ефективності організації збуту і просування товару;

$P_{\text{П}}$ – відносний показник рентабельності продажів;

$K_{\text{ЗАТ}}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{\text{ЗВП}}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

$K_{\text{Р}}$ – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.

Критерій конкурентоспроможності товару в літературних джерелах визначається як співвідношення якості товару до його споживчої ціни.[33]

Для розрахунку критеріїв конкурентоспроможності додатково необхідно визначити показники, які є складниками даних критеріїв (табл.2.19).

Таблиця 2.19 – Показники, що впливають на конкурентоспроможність

Показник	Формула	Абсолютне значення		
		2018	2019	2020
1.Рівень витрат	$PB = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Чистий дохід}}$	0,96	0,72	0,81
2.Фондовіддача	$\Phi = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$	1,69	1,12	2,6
3.Продуктивність праці	$ПП = \frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{Середньооблікова чисельність робітників}}$	22,8	23,1	85
4.Рентабельність товару	$PT = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}}$	28	-0,83	20,9
5.Рентабельність продажу	$RP = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Чиста виручка}}$	4,46	25,8	31,4
6.Коефіцієнт автономії	$KA = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Вартість активів}}$	0,39	0,53	0,62
7.Коефіцієнт покриття	$KP = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,68	0,86	1,22
8.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$KL = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,002	0,012	0,15
9.Коефіцієнт оборотності	$KO = \frac{\text{Чистий прибуток від реалізації}}{\text{Оборотні активи}}$	0,09	0,02	0,12
10.Коефіцієнт затовареності	$KZ = \frac{\text{Нереалізована продукція}}{\text{Чистий дохід від реалізації}}$	0,02	0,01	0,021
11.Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	$KB = \frac{\text{Потрібний фонд}}{\text{Пропускна спроможність}}$	0,01	0,01	0,02
12.Коефіцієнт ефективності реклами	$KP = \frac{\text{Витрати на збут}}{\text{Прибуток від операційної діяльності}}$	2,27	-7,8	-7,6

У таблиці 2.19 визначено основні показники, що впливають на конкурентоспроможність досліджуваної компанії. За методом експертних оцінок визначено бали для кожного аспекту за шкалою від 5 до 15 балів, які розподілені наступним чином:

- 15 балів показник $> 50\%$ або більше; 9 балів $<$ від 10% до 20% ;
- 14 балів $>$ від 40% до 50% ; 8 балів $<$ від 20% до 30% ;
- 13 балів $>$ Від 30% до 40% ; 7 балів $<$ від 30% до 40% ;
- 12 балів $>$ від 20% до 30% ; 6 балів $<$ від 40% до 50% ;
- 11 балів $>$ від 10% до 20% ; 5 балів $<$ 50% або більше.
- 10 балів якщо показник на рівні базового;

Визначивши бали для кожного критерію складено таблицю 2.20.

Таблиця 2.20 – Показники конкурентоспроможності за бальною шкалою

Номер критерію (показник)	Значення в балах	
	2019/2018	2020/2019
1.	10	10
2.	15	10
3.	12	11
4.	10	10
5.	15	15
6.	12	15
7.	10	15
8.	5	5
9.	6	6
10.	9	9
11.	10	15
12.	9	9
Якість товару	15	15
Ціна товару	10	15

За інформацією таблиці 2.20 можна здійснити розрахунки за 2019 та 2020 роки основних критеріїв конкурентоспроможності, а саме:

1) ефект діяльності:

$$2019 \text{ р.: } E_B = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 15 + 0,4 \times 10 + 0,1 \times 12 = 11,15;$$

$$2020 \text{ р.: } E_B = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 10 + 0,4 \times 10 + 0,1 \times 11 = 10,1;$$

2) фінансовий стан організації:

$$2019 \text{ р.: } \Phi_{\Pi} = 0,29 \times 12 + 0,2 \times 10 + 0,36 \times 5 + 0,15 \times 6 = 8,18;$$

$$2020 \text{ р.: } \Phi_{\Pi} = 0,29 \times 15 + 0,2 \times 15 + 0,36 \times 5 + 0,15 \times 6 = 10,05;$$

3) ефект збуту:

$$2019 \text{ р.: } E_3 = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 9 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 9 = 11,52;$$

$$2020 \text{ р.: } E_3 = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 9 + 0,21 \times 15 + 0,14 \times 9 = 12,57;$$

4) конкурентоспроможність товару:

$$2019 \text{ р.: } K_T = 0,5 \times 15 + 0,5 \times 10 = 12,5;$$

$$2020 \text{ р.: } K_T = 0,5 \times 15 + 0,5 \times 15 = 15.$$

Отже, визначивши складові формули проведено розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства

$$2019 \text{ р.: } K_{\text{КП}} = 0,15 \times 11,15 + 0,29 \times 8,18 + 0,23 \times 11,52 + 0,33 \times 12,5 = 10,82;$$

$$2020 \text{ р.: } K_{\text{КП}} = 0,15 \times 10,1 + 0,29 \times 10,05 + 0,23 \times 12,57 + 0,33 \times 15 = 12,27 ;$$

Наведена вище оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найважливіші чинники підприємницької діяльності організації, дозволяє швидко і об'єктивно отримати дані про становище організації на галузевому ринку.

За отриманими даними проведених розрахунків, можна зробити висновки, що ТОВ «А.Т.К.» має достатньо високий коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства. Незважаючи на незначний регрес, котрий відбувся в минулому році у порівнянні із позаминулим, підприємство впевнено продовжує займати одну із лідируючих позицій у своєму сегменті ринку.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграрна технологічна компанія» є вертикально інтегрованою фірмою, яка займається вирощуванням зернових (крім рису), бобових та насіння олійних культур. Організація використовує досвід західних колег і пристосовує нові технології до специфіки українського сільського господарства.

Управління підприємство здійснюється за вертикальною структурою. У компанії функціонує 3 підрозділи, кожен з яких виконує доручені йому за спеціалізацією обов'язки та несе відповідальність за результати своєї роботи.

Проаналізувавши діяльність фірми можна зробити висновки, що 2019 року був чистий збиток у розмірі 6,68 тис. грн, у зв'язку із низькою врожайністю деяких культур того року, а також зменшенням земельного банку. Не менш суттєвим є вплив зростання витрат, зокрема: адміністративних, операційних та збутових. Попри це, чистий прибуток компанії 2020 року становив 409 тис. грн, на 123,3 тис. грн більше, ніж 2018 року, що пов'язано з реорганізацією виробництва, адже фірма відмовилась від вирощування ячменю і картоплі, замінивши їх пшеницею та житом, а також зменшенням фінансових витрат на 7,5%. Проте рентабельність підприємства 2020 року становила 24,7%, що менше на 2,1%, ніж 2018 року.

Законодавством України регулюється конкурентне середовище, де сільськогосподарські підприємства ведуть конкурентну боротьбу за основні засоби, ресурси, працівників, інформаційні послуги, фінансово-кредитні ресурси та ринки збуту. Вплив макросередовища на ТОВ «А.Т.К.» визначено за допомогою PEST-аналізу, який вказує на те, що зовнішні фактори на 86,1% визначають складнощі у розвитку організації. Конкурентна сила має позитивне значення, а модель М. Портера вказує на добру конкурентну позицію, що зумовлено високою якістю та помірною ціною, а також визначено, що виробничо-ресурсний потенціал та умови попиту є найбільш впливовими факторами конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Сільськогосподарське підприємство працює в умовах невизначеності та постійних змін, на які необхідно вміти швидко реагувати, а для цього необхідно вдосконалюватися та бути конкурентоспроможним.

Аграрне підприємство конкурентоспроможне тоді, коли адаптується до мінливих умов господарювання, ефективно здійснювати свою діяльність в умовах ризику та невизначеності, раціонально використовувати природні ресурси та виробляти якісну сільськогосподарську продукцію, яка дає максимальну користь споживачам.

Для визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності досліджуваної компанії необхідно провести SWOT-аналіз, тому слід згрупувати сильні та слабкі сторони (табл.3.1) і можливості та загрози (табл.3.2).

Таблиця 3.1 – Сильні та слабкі сторони ТОВ «А.Т.К.»

Параметри	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організація	1.Залучення кваліфікованих кадрів	1.Зменшення земельного банку
Виробництво	2.Висока якість продукції 3.Співпраця з іноземними компаніями	2.Залежність від погодних умов 3.Затратність виробництва
Фінанси	4.Зменшення витрат	4.Часткова залежність від постачальників 5.Збитки 2019 року
Інновації	5.Нові технології вирощення с/г культур 6.Сучасна техніка та обладнання	—
Маркетинг	7.Ефективні канали збуту	6.Велика кількість продуктів-аналогів

Згідно з даними таблиці кількість сильних та слабких сторін компанії знаходяться практично на одному рівні.

Таблиця 3.2 – Можливості та загрози ТОВ «А.Т.К.»

Параметри	Можливості	Загрози
Конкуренція	1.Вихід на нові ринки 2.Можливості нарощування обсягів експорту продукції	1.Конкуренція з боку існуючих фірм
Збут	3.Розширення асортименту	—
Попит	4.Стабільний попит на зернові	2.Підвищені вимоги споживачів
Природні та екологічні фактори	5.Збільшення попиту при меншому використанні хімічних добрив	3.Несприятливі погодні умови. 4.Поява шкідників на с/г культурах
Економічні фактори	6.Отримання додаткового прибутку за рахунок зменшення митних тарифів на експорт	5.Інфляція 6.Здорожчання паливно-мастильних матеріалів.
Політико-законодавчі фактори	—	7.Несприятлива політика уряду
Науково-технічні фактори	7.Використання наукових розробок у практичній діяльності	—

За даними таблиці можливості та загрози є однакової кількості. Тому на перший погляд неможливо раціонально оцінити ситуацію та зробити правильні висновки. Отже, необхідно здійснити попарну бальну оцінку факторів за шкалою від 5 до -5 балів при цьому слабкі сторони та ринкові загрози оцінюються від 0 до -5, а сильні сторони та ринкові можливості від 0 до +5 балів.(табл. 3.3)

Знаком «+» оцінюється впевненість у тому, що підприємство може проявити сильні сторони чи нівелювати слабкі, щоб використати наявні можливості чи протидіяти ринковим загрозам. Під знаком «-» розуміється, що підприємство не зможе використати свої сильні сторони, а слабкі нівелювати, щоб використати наявні можливості чи протидіяти загрозам.

Таблиця 3.3 – Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище		Внутрішнє середовище													Сума
		Сильні сторони							Слабкі сторони						
		S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄	W ₅	W ₆	
Можливості	O ₁	5	5	5	4	5	5	5	2	-2	1	-1	-4	-5	25
	O ₂	4	5	5	5	5	5	5	-3	-4	-1	-1	-4	-2	19
	O ₃	4	4	5	5	5	5	5	-3	-4	-3	-2	-5	-3	13
	O ₄	3	4	4	5	5	5	5	1	2	-1	-2	-4	-3	24
	O ₅	3	5	5	4	5	5	5	2	2	-1	-3	-4	-3	25
	O ₆	2	4	4	4	3	3	3	-2	2	-1	-1	-4	-4	13
	O ₇	1	3	4	3	4	3	2	2	2	-1	-1	-3	-3	16
Загрози	T ₁	2	5	4	4	4	4	4	-3	-3	-2	-2	-1	-4	15
	T ₂	2	4	3	3	3	3	2	-1	-2	-3	-2	-2	-3	7
	T ₃	1	1	1	2	3	2	-1	-5	-5	-5	-1	-3	-2	-12
	T ₄	2	1	3	3	4	1	2	-4	-5	-5	-1	-3	-2	-4
	T ₅	1	3	4	5	3	2	4	-4	-3	-4	-2	-2	-1	6
	T ₆	3	5	4	1	4	1	3	-4	-2	-4	-1	-2	-1	7
	T ₇	3	4	4	4	3	2	3	-3	-2	-3	-1	-1	-1	12
Сума		36	53	55	52	56	46	47	-25	-24	-33	-21	-42	-37	

Відповідно до матриці можна зробити висновки, що сильними сторонами є співпраця з іноземними компаніями та застосування нових технологій на практиці. Слабкими сторонами є збитки 2019 року та велика кількість продуктів-аналогів. Що стосується загроз, то серед них найбільший вплив мають несприятливі умови

вирощування продукції. До ринкових можливостей, які чинять найбільший вплив слід віднести вихід на нові ринки, стабільний попит на продукцію і збільшення попиту на екологічно чисту продукцію. Якщо ці можливості мають найбільшу вагу, то їх потрібно розвивати і робити сильними сторонами компанії.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку [34].

Конкурентні переваги – не єдиний метод покращення становища на ринку та завоювання певних позицій. У своїх працях Й. Шумпетер зробив висновки про те, що підвищення конкурентоздатності будь-якої організації залежить від впровадження таких важливих і необхідних інновацій:

- 1) інновації, наслідком яких є виробництво нового продукту;
- 2) новий підхід до комерційного використання продукції, без суттєвої зміни технології її виробництва;
- 3) вихід на нові ринки збуту галуззю, незалежно від того, чи існував цей ринок раніше чи ні;
- 4) використання нових джерел сировини;
- 5) зміна організаційних та інституційних форм.[35]

Досліджувана компанія, як видно з аналізу, уже здійснила реорганізацію виробництва ще 2019 року, тобто відмовилась від картоплі та ячменю, низький врожай яких призвів до збиткової ситуації, та ввела у свій асортимент нові культури.

У сучасному суспільстві набирає обертів тенденція здорового харчування, зокрема постійно зростає попит на екологічно чисту продукцію. Тому даній компанії слід розвиватися в цьому напрямку, адже це дасть стабільний попит, отже і стабільний прибуток, гарний імідж, можливості завоювання високих позицій на ринку і вихід на нові ринки.

Ринок екологічно чистої продукції найбільш динамічний на теперішній час. Починаючи з 2010 року він демонструє щорічний приріст до 4%, який спостерігався навіть у період економічних спадів, і має найбільший потенціал зростання, що вказує на перспективу переходу на даний ринок. [36]

Екологічно чиста продукція розглядається в більшості джерел як продукція сільськогосподарської галузі або харчової промисловості, що виготовлена до зазначених стандартів. Тобто необхідно відмовитися від використання синтетичних і перейти на органічні добрива, також потрібно значно зменшити рівень обробки вирощуваних сільськогосподарських культур гербіцидами та пестицидами або і взагалі відмовитись від других, які залишаються в продукції і негативно впливають на здоров'я людей, які вживають їжу насичену даними хімікатами. Тому краще використовувати ультразвук, шум, світло тощо для боротьби зі шкідниками.

Для досліджуваної компанії з одного боку така модернізація принесе економію ресурсу, оптимізацію витрат, а також вихід на нові ринки, але з іншого боку таке впровадження може знизити рівень врожайності культур. Проте вирощена екологічно чиста продукція коштує набагато дорожче і користується високим попитом, тому необхідно переходити на виробництво екологічно чистої продукції поступово та застосовувати на практиці нові технології, що сприятимуть такій діяльності.

Проаналізувавши основні заходи щодо збільшення конкурентоспроможності багатьох сільськогосподарських підприємств можна зробити висновки, що найбільш поширеним аспектом є збільшення орендної плати пайовикам. Таким чином, як показує практика, можна залучити нових осіб, що будуть згодні надати власні земельні ділянки в оренду і, як наслідок, збільшиться земельний банк досліджуваної компанії.

Щоб остаточно обрати стратегію необхідно здійснити SPACE-аналіз (strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій). Він розглядається як комплексний метод характеристики позицій підприємства на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку. Згідно з методикою аналізу

кожен критерій складається з кількох факторів. Здійснюється оцінка кожного фактору за шкалою від 1 до 10 балів за силою впливу та визначається ваговий коефіцієнт. (табл.3.4)

Таблиця 3.4 – Оцінка основних критеріїв SPACE-аналізу

Критерій	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Фінансова сила			
1.Рівень фінансової стійкості	2	0,4	0,8
2.Динаміка прибутку	2	0,3	0,6
3.Стабільність прибутковості	2	0,3	0,6
Загальна оцінка критерію	6	1	2
Конкурентоспроможність підприємства			
1.Частка підприємства на ринку	5	0,2	1
2.Конкурентоспроможність продукції	5	0,3	1,5
3.Рентабельність реалізованої продукції	4	0,5	2
Загальна оцінка критерію	14	1	4,5
Привабливість галузі			
1.Рівень прибутковості галузі	6	0,4	2,4
2.Стадія життєвого циклу	4	0,3	1,2
3.Залежність розвитку від конкурентів	4	0,3	1,2
Загальна оцінка критерію	14	1	4,8
Стабільність галузі			
1.Стабільний прибуток	4	0,5	2
2.Рівень розвитку інноваційної діяльності	3	0,3	0,9
3.Маркетинг	4	0,2	0,8
Загальна оцінка критерію	11	1	3,7

Розрахувавши зважену оцінку визначаються координати напрямку вектора. У координатній системі необхідно провести вектор початок якого є в точці (0;0), а кінець в точці A(x;y). Таким чином, за напрямком вектора можна виявити рекомендовану стратегію розвитку (рис.3.1)

Розрахунок координат точки A:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП}, x = 4,8 - 4,5 = 0,3;$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ}, y = 2 - 3,7 = -1,7$$

$$A(0,3; -1,7)$$

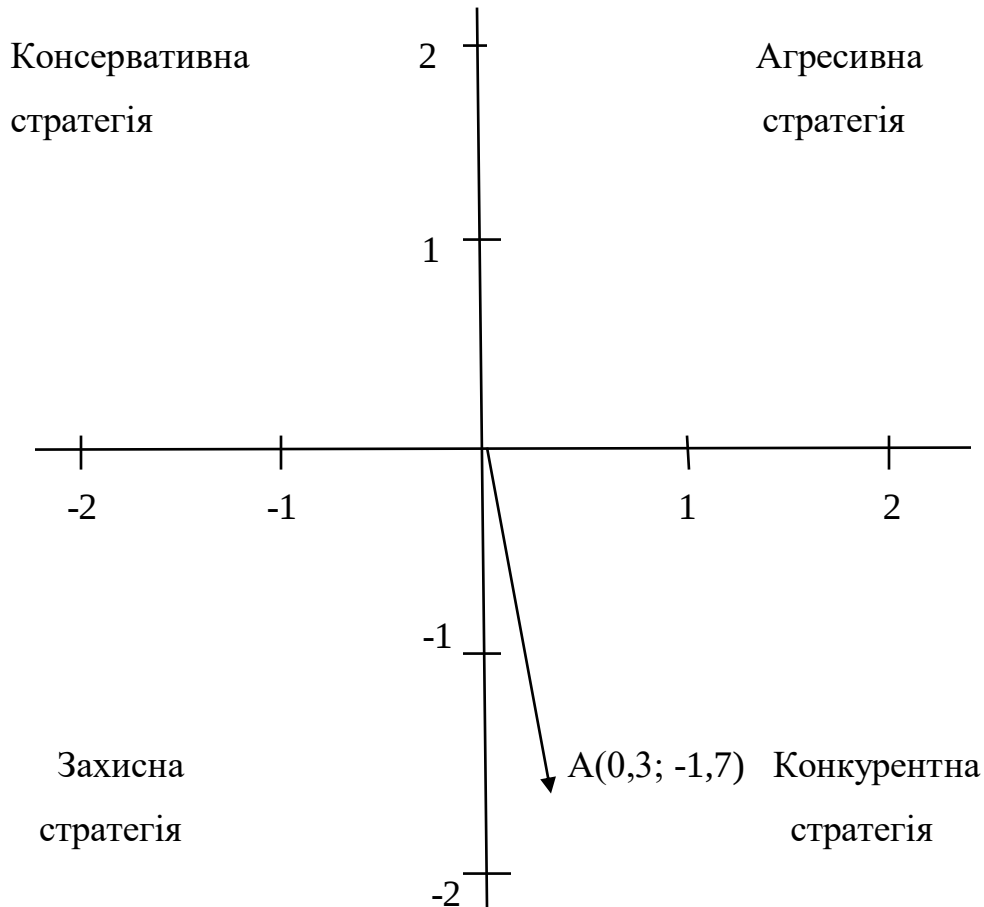


Рисунок 3.1 – Система координат SPACE

Отже, рекомендована стратегія знаходиться в правому нижньому кватраті, що відповідає конкурентній стратегії, а саме необхідно вивчити досвід конкурентів та визначити всі позитивні аспекти і запроваджувати їх в компанії для розвитку і досягнення високих перспектив.

Також для компанії важливо провести оптимізацію витрат. Необхідно оптимізувати витрати на збут, адміністративні витрати та операційні витрати, які на даному етапі мають тенденцію до зростання.

Висновки до розділу 3

Конкурентоспроможність характеризує окрему організацію, яка повинна здійснити ряд зважених заходів задля покращення власного становища на ринку та завоювання нових позицій.

В ході дослідження проведено SWOT-аналіз та SPACE-аналіз, за допомогою яких визначено основні напрямки розвитку, а саме: вихід на нові ринки, стабільний попит та перехід на екологічно чисту продукцію. Останній поєднує в собі 2 попередні. Екологічно чиста продукція користується великим попитом, та має високу ціну, що дозволяє організації поступовий перехід на ринок такого спрямування. Задля підвищення конкурентоспроможності досліджуваної компанії необхідно орієнтуватися на конкурентну стратегію розвитку та аналізувати досвід конкурентів і кращі досягнення запроваджувати на власному підприємстві.

Також потрібно оптимізувати всі витрати, зокрема операційні, адміністративні та витрати на збут, адже вони мають тенденцію до зростання за аналізований період.

ВИСНОВКИ

У сучасному суспільстві все має високий темп. Дуже швидко розвивається наука, технології і все це спричиняє конкуренція, адже людям притаманна риса намагатися бути кращими в чомусь, ніж всі навколо. Це стосується і економіки зокрема. Конкуренція розглядається як економічна категорія, яка є рушійною силою ринку, стимулює його розвиток і сама розвивається за законами попиту і пропозиції.

Поняття «конкурентоспроможності» більш нове і характеризує здатність підприємств користуватися власними конкурентними перевагами з метою досягнення більш високих позицій на ринку.

Багато вчених створили чимало методик вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності, зокрема проведення аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення та розрахунок критеріїв конкурентоспроможності. Застосування таких моделей дозволяє досягти бажаних результатів, серед яких методи оптимізації витрат, які повинні бути гнучкими та простими у використанні, адже вони підвищують конкурентоспроможність організацій. Задля оптимізації витрат слід реалізувати наступні заходи: удосконалення системи управління витратами; оптимізація витрат на оплату праці; удосконалення процесу закупівлі; придбання нового або модернізації старого обладнання і т.д.

На конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств суттєво впливає державна підтримка, що доповнює ринковий механізм і запобігає негативним наслідкам, які пов'язані з його недосконалістю.

Досліджуване сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Аграрна технологічна компанія» є вертикально інтегрованою фірмою і вирощує зернові, бобові та олійні культури. У ході дослідження визначено, що 2019 року був чистий збиток у розмірі 6,68 тис. грн, у зв'язку із низькою врожайністю деяких культур того року, а також зменшенням земельного банку. Не менш суттєвим є вплив зростання витрат, зокрема: адміністративних, операційних та збутових. Попри це,

чистий прибуток компанії 2020 року становив 409 тис. грн, на 123,3 тис. грн більше, ніж 2018 року, що пов'язано з реорганізацією виробництва, адже фірма відмовилась від вирощування ячменю і картоплі, замінивши їх пшеницею та житом, а також зменшенням фінансових витрат на 7,5%. Проте рентабельність підприємства 2020 року становила 24,7%, що менше на 2,1%, ніж 2018 року.

Вплив макросередовища на ТОВ «А.Т.К.» визначено за допомогою PEST-аналізу, який вказує на те, що зовнішні фактори на 86,1% визначають складнощі у розвитку організації. Конкурентна сила має позитивне значення, а модель М. Портера вказує на добру конкурентну позицію, що зумовлено високою якістю та помірною ціною, а також визначено, що виробничо-ресурсний потенціал та умови попиту є найбільш впливовими факторами конкурентоспроможності.

Високий рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств забезпечується ефективним використанням наявного ресурсного потенціалу та налагодженою системою збуту.

Здійснивши аналіз конкурентоспроможності організації, надано рекомендації щодо покращення становища компанії. Визначивши основні напрямки розвитку, а саме: вихід на нові ринки, стабільний попит та перехід на екологічно чисту продукцію, було зроблено висновки про необхідність зробити їх сильними сторонами.

Екологічно чиста продукція користується великим попитом, та має високу ціну, що дозволяє організації поступовий перехід на ринок такого спрямування, який постійно зростає і розвивається. Задля підвищення конкурентоспроможності досліджуваної компанії необхідно орієнтуватися на конкурентну стратегію розвитку та аналізувати досвід конкурентів і кращі досягнення запроваджувати на власному підприємстві. Також позитивно вплине на конкурентоспроможність оптимізація витрат, зокрема операційних, адміністративних та витрат на збут, адже вони мають тенденцію до зростання за аналізований період.

Таким чином, рекомендовані заходи можуть надати ще більше конкурентних переваг та покращити не тільки становище на ринку, а й імідж компанії, що є важливо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Келічавий А. В. Еволюція конкуренції: від зародження поняття до сучасних особливостей : URL: <http://ird.gov.ua> (дата звернення 15.04.2022)
2. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів – М.: 1997.
5. Маркс К., Енгельс Ф. – 2 вид. – Т. 23.
3. Греджева Т.В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти : Облік і фінанси АПК:освітній портал : URL: <http://magazine.faaf.org.ua>
4. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 2009. – 390 с.
5. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності : Закон України від 11.01.2001 р. № 2132-ХІІ. Дата оновлення 27.02.2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
6. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність та фактори, що на неї впливають. Електронний журнал. Ефективна економіка. Дніпропетровськ, 2014. №5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
7. Колесник Т.М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. Бізнес Інформ. 2019. №12. С. 408–414. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-408-414>
8. Баранюк Х.О. Конкурентоспроможність: сутність та об'єкти дослідження. Економіка харчової промисловості Т. 8. 2016. №4. – С. 34 – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2016_8_4_6
9. Конкурентоспроможність підприємства. Стратегія підприємства. Студентська бібліотека URL: <https://buklib.net>
10. Баришполь Н.С., Бондаренко С.М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Електронний журнал. Ефективна економіка. Дніпро, 2017. №5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

11. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Електронний Журнал. Ефективна економіка. Дніпро, 2017. №2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
12. Моделі стратегії. Стратегічний менеджмент URL: <https://stud.com.ua>
13. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2017. № 1. – С. 111–118. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_1_15
14. Котенко С. І., Швіндіна Г.О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. Проблеми економіки. 2018. №3. – С. 104-112. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_3_15
15. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків, 2021. 130-134 с.
16. Головна. ATK. – URL: <http://atk.com.ua>
17. ТОВ ATK. YouControl. – URL: <https://youcontrol.com.ua>
18. ТОВ ATK. Опендатабот. – URL: <https://opendatabot.ua>
19. Річна звітність. ТОВ ATK. – URL: <http://atk.com.ua>
20. Фінансова звітність. ТОВ ATK. – URL: <http://atk.com.ua>
21. Лазоренко В.В. Оцінка фінансової стійкості підприємства сфери послуг методом оцінки коефіцієнтів. Причорноморські економічні студії. - 2018. №2. - С. 128-132. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_29%282%29_28
22. Критерії та показники економічної ефективності аграрної економіки. Аграрна економіка і ринок. Студентська бібліотека. – URL: <https://buklib.net>
23. Сітковська А.О. Оцінка стану конкурентного середовища аграрної сфери економіки України. Економічна наука. 2016. №8. – URL: <http://www.investplan.com.ua>
24. Райтер Н. Оцінка конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств як інструмент ефективного стратегічного управління. Аграрна економіка. 2016. №1. – URL: <https://journals.indexcopernicus.com>

25. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР. Дата оновлення 16.10.2020. URL:<https://zakon.rada.gov.ua>
26. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. Дата оновлення 07.05.2022. URL:<https://zakon.rada.gov.ua>
27. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993 р. № 3659-XII. Дата оновлення 07.05.2022. URL:<https://zakon.rada.gov.ua>
28. Рослинництво. Державний комітет статистики України. URL:
<http://www.ukrstat.gov.ua>
29. Аналіз зовнішнього середовища. Культура і креативність. – URL:
<https://www.culturepartnership.eu>
30. Фермери : довідник. Тріполі. – URL: <https://tripoli.land>
31. Аналіз конкурентних позицій підприємства. Аналіз господарської діяльності. – URL: <https://pidru4niki.com>
32. Оцінка конкурентоспроможності. Аналіз господарської діяльності. – URL:
<https://pidru4niki.com>
33. Показники конкурентоспроможності: техніка розрахунку та характеристика. Аналіз господарської діяльності. – URL: <https://pidru4niki.com>
34. Портер М. Міжнародна конкуренція; пер. с англ. [Текст]; під ред. В.Д. Щетинина. – М.: Міжнародні відносини, 1993. – 896 с.
35. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. – К.: Основи, 1995. – С. 258.
36. Ринки екопродукції. Науковий журнал. – URL: www.ecolable.org.ua

ДОДАТОК А

Декану факультету економіки та менеджменту

Олейнікову О.А.

Студента групи МЕН-18

Письменної Я.С.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи

Аналіз конкурентоспроможності організації

і призначити науковим керівником Ляшок Наталію Юріївну

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

(П.І.Б.)

Висновок кафедри

Завідувач кафедри _____
(підпис, дата)проф. Попова О.Ю.
(П.І.Б.)

Додаток Б**Перелік зауважень щодо оформлення роботи**

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____

Додаток В

Обліково-фінансова звітність товариства з обмеженою відповідальністю

«Аграрна технологічна компанія»

БАЛАНСна 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	30 210	57 571
первісна вартість	1001	33 067	60 920
накопичена амортизація	1002	(2 857)	(3 349)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	546 850	515 177
первісна вартість	1011	625 607	656 347
знос	1012	(78 757)	(141 170)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1 498 544	1 516 296
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 075 604	2 089 044
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	480 646	984 820
Виробничі запаси	1101	38 419	109 311
Незавершене виробництво	1102	43 273	89 998
Готова продукція	1103	398 954	752 539
Товари	1104	-	32 972
Поточні біологічні активи	1110	163 939	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	169 286	175 531
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 450	279 347
з бюджетом	1135	25 974	32 686
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	88 647	106 746
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	1 022	858
Витрати майбутніх періодів	1170	425	292
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	938 389	1 580 280
Баланс	1300	3 013 993	3 669 324

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	21	21
Капітал у дооцінках	1405	453 010	453 010
Додатковий капітал	1410	193 551	93 527
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 589 463	1 076 039
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Неконтрольована частка	1490	(177 755)	(184 238)
Усього за розділом I	1495	2 058 290	1 438 359
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	353	168
Інші довгострокові зобов'язання	1515	10 393	6 928
Усього за розділом II	1595	10 746	7 096
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	416 471	1 114 151
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	143 090	532 443
розрахунками з бюджетом	1620	3 074	3 157
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1 130	1 610
розрахунками з оплати праці	1630	4 664	6 015
одержаними авансами	1635	138 332	56 883
розрахунками з учасниками	1640	70 385	41 121
Поточні забезпечення	1660	3 871	3 556
Інші поточні зобов'язання	1690	163 940	464 933
Усього за розділом IV	1695	944 957	2 223 869
Баланс	1900	3 013 993	3 669 324

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

	Примітка	Станом на 31 Грудня 2020	Станом на 31 Грудня 2019
АКТИВ			
Необоротні активи			
Основні засоби	13	933 301	1 002 367
Нематеріальні активи	14	947	4 151
Право оренди	15	633 122	737 364
Інвестиційні сертифікати у закритому недиверсифікованому пайовому венчурному фонді	16	1 574 131	1 544 311
Інші необоротні активи		15	15
		3 141 516	3 288 208
Оборотні активи			
Запаси	18	1 358 071	954 625
Торгова та інша дебіторська заборгованість	19	518 703	237 122
Передоплати		81 021	148 978
Грошові кошти та їх еквіваленти	20	32 570	2 016
		1 990 365	1 342 741
Всього активів		5 131 881	4 630 949
КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал		21	21
Додатковий внесений капітал		21 714	21 714
Резерв переоцінки активів		421 014	424 368
Нерозподілений прибуток		1 197 464	901 607
Власний капітал, який належить власникам материнської компанії		1 640 213	1 347 710
Неконтрольована частка		(154 731)	(152 316)
Всього власний капітал		1 485 482	1 195 394

	Примітка	Станом на 31 Грудня 2020	Станом на 31 Грудня 2019
Довгострокові зобов'язання			
Процентні кредити та зобов'язання	23	261 260	-
Зобов'язання за договорами оренди	15	518 904	605 535
		780 164	605 535
Короткострокові зобов'язання			
Торгова та інша кредиторська заборгованість	22	1 335 459	1 261 239
Аванси отримані		103 489	74 109
Процентні кредити та зобов'язання	23	1 272 468	1 328 967
Поточна частина зобов'язань за договорами оренди	15	154 819	158 323
Дивіденди		-	7 382
		2 866 235	2 830 020
Всього зобов'язань		3 646 399	3 435 555
Всього капіталу та зобов'язань		5 131 881	4 630 949

Директор

Бухгалтер



Андрієвський С. К.

Сова І.Є.

Додаток Г

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ БАКАЛАВРА

Письменна Яна Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

№ п/п	Назва	Видавництво, журнал (назва, номер, рік) чи номер авторського свідоцтва	Кількість друко- ваних аркушів	Прізвища співавторів
1	2	3	4	5
1.	Сучасний стан децентралізації влади в Україні	Приватне та публічне право №4, 2019 рік	6	Пархоменко
2.	Розвиток сіл є перспективою економічного зростання України	Видавничий дім «Гельветика», Дослідження інновацій та перспективи розвитку науки і техніки у XXI столітті, частина III, 2021 рік	4	—

Автор

(підпис)

Письменна Я.С.

(прізвище, ініціали)

Керівник

(підпис)

Ляшок Н.Ю.

(прізвище, ініціали)