

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

НА ТЕМУ

«КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ»

Виконав: студент 4 курсу,
групи ПТБД-41
Спеціальності
076 Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність
Дирбавка Олег Ігорович

Керівник
Проф. Левандівський О.Т.

Рецензент
д.е.н., проф.
завідувач кафедри
економічної кібернетики
Дмитришин Л.І.

Івано-Франківськ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Економічна сутність понять конкуренції та конкурентоспроможності.....	5
1.2. Сутність та класифікація маркетингових конкурентних стратегій	10
1.3. Основні чинники впливу на формування та вибір конкурентної стратегії підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «БАРВА-АГРО»	21
2.1. Аналіз підприємства та його конкурентних позицій у галузі.....	21
2.2. Оцінка фінансово-операційної діяльності підприємств у галузі....	23
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ ТОВ «БАРВА-АГРО».....	31
3.1. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії.....	31
3.2. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії формальними та матричними методами	39
3.3. Шляхи підвищення конкурентних переваг та стратегії їх забезпечення на підприємстві	44
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	48
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасної економіки, яка характеризується швидкими змінами, глобалізацією та високим рівнем конкуренції, питання формування і забезпечення конкурентних переваг підприємства набуває особливої важливості. Конкурентоспроможність підприємства визначає його здатність не лише виживати, але й процвітати на ринку, забезпечуючи сталий розвиток та фінансову стабільність.

Зростаюча інтеграція світових економік та поява нових гравців на ринку призводить до зростання конкурентного тиску. Підприємства повинні розробляти інноваційні стратегії для збереження та підвищення своїх ринкових позицій.

Сектор сільського господарства є ключовим українським сектором економіки, забезпечуючи не лише продукти харчування для населення, але й становлячи значну частину експортних операцій. Дані від Держкомстату свідчать, що сільське господарство відіграє вагомую роль у формуванні ВВП країни. Експорт зернових культур, таких як пшениця, ячмінь та кукурудза, становить значну частину експортних операцій, з ключовими напрямками експорту до Китаю, Аргентини, Бразилії, Туреччини та країн Європейського Союзу. Зернові та олійні культури відіграють важливу роль у харчовій промисловості. У зв'язку зі зростанням конкуренції між підприємствами за обмежені ресурси та ринки збуту, важливо вибрати ефективні види продукції та розробити маркетингові стратегії для забезпечення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

Метою даної дипломної роботи є дослідження конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення на прикладі ТОВ «Барва-Агро».

Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі передбачається вирішити наступні **завдання**:

- Розкрити економічну сутність понять конкуренції та конкурентоспроможності підприємства.
- Провести класифікацію маркетингових конкурентних стратегій та визначити їх основні характеристики.
- Визначити основні чинники, що впливають на формування та вибір конкурентної стратегії підприємства.
- Здійснити аналіз конкурентних позицій підприємств у галузі, зокрема ТОВ «Барва-Агро».
- Оцінити фінансово-операційну діяльність підприємств у галузі.
- Розробити шляхи підвищення конкурентних переваг та стратегій їх забезпечення для підприємства.

Об'єктом дослідження є конкурентна стратегія підприємства, зокрема ТОВ «Барва-Агро».

Предметом дослідження є процеси формування та реалізації конкурентних стратегій підприємства, а також методи оцінки та підвищення конкурентних переваг підприємства в умовах ринкової економіки.

Практичне значення одержаних результатів. Оброблений та впорядкований матеріал можна використовувати при опрацюванні даної теми, а також застосовувати під час підготовки і проведення практичних занять тощо.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність понять конкуренції та конкурентоспроможності

Поняття конкуренції та конкурентоспроможності мають глибокі корені, сягаючи XVIII століття, коли розглядалася природа ринкової економіки. Адам Сміт у своїй праці "Дослідження про природу і причини багатства народів" вперше висловив концепцію конкуренції, розглядаючи два її варіанти: вільну конкуренцію і конкуренцію, що виникає внаслідок нестачі попиту або пропозиції.

Сучасне розуміння конкуренції визначає її як боротьбу між виробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів і послуг, де ціль - привласнення максимального прибутку. Конкуренція виступає як регулятор виробництва, спонукаючи виробників до впровадження новацій, підвищення продуктивності праці та технологічного розвитку.

Сьогодні конкуренція є важливим аспектом економічних відносин, визначаючимся як специфічні взаємовідносини між суб'єктами господарювання, що виникають у зв'язку з виробництвом і обміном матеріальних благ у рамках ринкового конкурентного середовища або в умовах зацікавленості суб'єктів певними економічними ресурсами [11].

Конкуренція, як економічний феномен, полягає в боротьбі між виробниками за найбільш вигідні умови виробництва та збуту товарів і послуг, зокрема, для отримання максимального прибутку. Ця боротьба виступає як каталізатор розвитку ринкової економіки, стимулюючи інновації, покращення якості продукції, зниження цін та ефективне використання обмежених ресурсів. У сільському господарстві особливе значення мають географічні та природно-кліматичні умови, які прямо впливають на виробництво та пропозицію сільськогосподарської продукції.

В цьому контексті, конкуренція в аграрному секторі визначається як процес управління конкурентними перевагами для досягнення стратегічних цілей та задоволення потреб суб'єктів господарювання, відповідно до законодавства та ринкових умов [11].

Поняття "конкурентоспроможність" розглядали численні вчені, кожен із яких пропонував власне тлумачення. Бугай В.З. та Сидоренко В.О. у своїй роботі "Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства" представляють визначення конкурентоспроможності підприємства, яке розбивається на три групи за класифікацією Плоцитіна Т. (рис.1.1).



Рис.1.1. Визначення конкурентоспроможності.

Таким чином, із вищезазначених напрямів можна зробити висновок, що розвиток охоплює всі можливі аспекти. Шульга М.О. надає визначення конкурентоспроможності як ключової категорії у сучасній економічній науці, яка визначає успішне функціонування суб'єктів у конкурентному середовищі та ефективність розвитку ринкового механізму. Вона розглядає конкурентоспроможність підприємства як його здатність до кращого

задоволення попиту на товари чи послуги в порівнянні з конкурентами шляхом надання продукції з унікальними характеристиками та дотриманням високих стандартів якості. Для підвищення конкурентоспроможності Шульга М.О. акцентує увагу на вирішенні наступних проблем(рис.1.2.):



Рис.1.2. Рекомендації для підвищення конкурентоспроможності.

Олійник О.С. описує конкурентоспроможність як здатність утримувати свої позиції на ринку протягом тривалого періоду завдяки ефективній стратегії та здатності забезпечувати достатній рівень прибутку для подальшого розвитку і вдосконалення виробництва. Крім того, це здатність виробничо-економічних систем змінювати свій шлях у процесі розвитку та збереження конкурентних переваг.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства Олійник О.С. вказує на використання різних принципів та методів, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Основними принципами оцінки він називає

комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність та оптимальність.

Бугас В.В. описує конкурентоспроможність як здатність об'єкта витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами у конкурентному середовищі. Визначення конкурентоспроможності підприємства включає великий комплекс економічних показників, які визначають його позицію на ринку. Цей комплекс може охоплювати як характеристики товару, так і фактори, що впливають на умови виробництва та збуту. Таким чином, конкурентоспроможність продукції та підприємства-виробника взаємопов'язані, де успішність компанії у конкурентній боротьбі залежить від конкурентоспроможності її товарів та ефективних економічних стратегій [46].

Посилення конкуренції на ринку підвищує значення якості, яку надає продукція фірми, що виготовляє та продає її. Конкурентоспроможність підприємства залежить від загальноекономічного стану країни, що визначається динамікою економіки, гнучкістю фінансової системи, наявністю трудових ресурсів та іншими факторами. Також великий вплив на конкурентоспроможність має науково-технічний прогрес та рівень вдосконалення технологій виробництва, використання новітніх розробок та впровадження сучасних засобів автоматизації. Поняття "конкурентна перевага" та "конкурентоспроможність" розглядаються залежно від об'єкта, до якого вони застосовуються. При аналізі цих понять враховується ієрархічна структура, що включає оцінку якості товару, конкурентоспроможність підприємства, галузі та економіки з точки зору переваги над аналогічними конкуруючими об'єктами. Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства визначається його здатністю конкурувати з іншими суб'єктами господарювання. Сутність конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств виявляється у виконанні ними

різноманітних функцій, які можуть бути стратегічного, ринкового, ресурсоутворюючого, соціального, інноваційного та сегментного характеру.

«Методичний підхід до формування та визначення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств передбачає поетапне проведення наступних дій: аналіз основних економічних показників та конкурентних сил в галузі; виявлення чинників, що впливають на зміни в структурі галузі; ідентифікація найбільш та найменш конкурентоздатних підприємств; прогнозування можливих стратегічних кроків конкурентів; обґрунтування ключових факторів успіху підприємства; прийняття стратегічних рішень щодо привабливості підприємства в галузі» [32]. Критерії формування та визначення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств ґрунтуються на аналізі як часткових показників конкурентних переваг (таких як якість продукції, асортимент, обслуговування, доступність), так і на результаті експертних оцінок. Для оцінки оптимального рівня конкурентоспроможності застосовується індекс Харфіндела-Хіршмана, що дозволяє врахувати різні аспекти ефективності, такі як сегментація ринку, процес реалізації продукції, рівень прибутковості, собівартість та заробітна плата працівників.

Загальний методичний підхід до визначення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств передбачає крок за кроком вибір та обчислення основних економічних показників та аналіз конкурентних сил у галузі. Далі він враховує ідентифікацію чинників, що стимулюють зміни в структурі галузі, та визначення підприємств з найсильнішими та найслабкішими конкурентними позиціями. Після цього виконується прогнозування можливих дій стратегічних конкурентів та обґрунтування ключових факторів успіху підприємства. Завершальним етапом є прийняття стратегічних рішень щодо

привабливості підприємства в галузі. Критерії формування та визначення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств базуються на аналізі як часткових показників конкурентних переваг, так і на експертних оцінках. Для цього застосовуються індекс Харфіндела-Хіршмана та часткові критерії ефективності, такі як сегментація ринку та прибутковість.

З висновків, зазначених вище, можна зробити такий висновок: термін "конкурентоспроможність" має широкий спектр тлумачень, і кожен науковець розглядає його у свій спосіб. Проте, в цілому можна виділити два основних принципи: конкурентоспроможність - це взаємодія як зовнішніх, так і внутрішніх аспектів виробничої діяльності підприємства; конкурентоспроможність - це здатність підприємства займати своє місце на ринку.

1.2. Сутність та класифікація маркетингових конкурентних стратегій

У своїх дослідженнях проблеми впровадження маркетингових стратегій розглядають такі вчені, як Г. Багієв, С. Гаркавенко, М. Дмитрук, О. Жданова, Є. Івченко, Ф. Котлер, С. Полонець, І. Решетникова, У. Сухорська, В. Тарасевич, Д. Форд, Н. Чухрай, З. Шершеньова та інші. Вони розглядають сутність маркетингових стратегій та їхнє використання у стратегічному управлінні підприємствами, досліджують проблеми застосування стратегічних підходів у сфері інформаційних технологій, описують особливості розроблення та реалізації маркетингових стратегій на високотехнологічних ринках і аспекти інтеграції технологічної та маркетингової стратегії на підприємствах у сучасних умовах.

Означення "маркетингової стратегії" залежить від напрямів діяльності підприємства. Згідно з Г. Багієвим та Є. Уткіним, це програма (план) дій, згідно з С. Гаркавенком та Г. Багієвим, це засіб досягнення маркетингових цілей, згідно з Г. Асселем, це засіб (метод) впливу на

споживача, а згідно з М. Мак-Дональдом та Ж. Ламбен, це довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу.

Отже, концепція маркетингової стратегії представляє собою вельми многогранний підхід, що залежить від напрямків впровадження маркетингу на підприємстві. За визначенням авторів, маркетингова стратегія означає вибір відповідних товарів, послуг і ринків, на яких вони будуть представлені. Вона передбачає обґрунтування вибору та формування цільового ринку, асортименту, цінової політики, системи збуту та організації реклами. Процес розробки маркетингової стратегії підприємства полягає у створенні і практичній реалізації загальної програми дій, спрямованої на ефективне розподілення ресурсів для досягнення цільового ринку. Основна мета полягає в ефективному розміщенні ресурсів для досягнення цільового ринку, а предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти або стратегічні напрями має освоїти підприємство та як це можна зробити(рис.1.3.).



Рис.1.3. Основні завдання у розробці маркетингової стратегії.

Управління конкурентоспроможністю підприємства відображає один з аспектів його менеджменту, спрямованого на створення, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства у умовах економічної конкуренції. Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на

основних принципах науки управління, які включають мету, об'єкт і суб'єкт, методологію та принципи, а також процес і функції управління(рис.1.4.).



Рис.1.4. Складові процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Усі вказані види стратегій взаємопов'язані, і успішне функціонування підприємств на ринку вимагає розробки та реалізації стратегій на кожному рівні управління. Зі зростанням конкуренції практичний інтерес до конкурентних стратегій посилюється, тому розробка та впровадження конкурентних стратегій стають надзвичайно актуальними.

Б. Карлоф визначає елементи стратегії як фактори, які допомагають фірмі чи її стратегічному підрозділу ефективно розподіляти ресурси для досягнення поставлених цілей. Серед цих елементів він виділяє дев'ять ключових факторів, що впливають на управління ресурсами: корпоративну місію, конкурентні переваги, організацію бізнесу, продукцію, ринки збуту, ресурси, структурні зміни та програму розвитку [24]. Згадані фактори визначають можливість підприємства освоювати нові ринки та розширювати свою діяльність, враховуючи попит і пропозицію на існуючі товари, а також зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на фірму, і можливості привертання нових споживачів.

Кожна стратегія підприємства формується з урахуванням конкретних цілей, і різноманітність цих цілей визначає широкий спектр стратегій. Хоча класифікації стратегій часто базуються на діяльності підприємств в окремих сферах економічних відносин, це пов'язано не лише з цілями підприємств, але й з унікальністю їхніх ресурсів та управлінських рішень. Таким чином, потрібна класифікація стратегій, яка враховувала б належність стратегії підприємства до певного класу з урахуванням його основних параметрів, таких як цілі, вплив зовнішнього середовища та внутрішні ресурси.

Класифікація означає систематичне розподілення об'єктів за різними ознаками. Отже, маркетингові стратегії слід аналізувати з огляду на такі аспекти:

- Часовий горизонт їхньої реалізації;
- Позичіонування фірми на ринку;
- Стан ринкового попиту;
- Економічна ситуація фірми та її стратегічні цілі;
- Відношення між ринковою часткою фірми та темпами росту ринку збуту (відповідно до матриці Бостонської консалтингової групи);
- Метод вибору цільового ринку.

Залежно від часового аспекту реалізації, стратегії можуть бути короткостроковими (розробляються на період до одного року), середньостроковими (від одного до трьох років, засновані на короткострокових стратегіях та перспективах розвитку ринку) і довгостроковими (більше трьох років, орієнтовані на довгострокову ефективність).

1.3. Основні чинники впливу на формування та вибір конкурентної стратегії підприємства

Конкурентні стратегії включають у себе різноманітні підходи та напрями, які розробляються керівництвом для досягнення відмінних показників у конкретній сфері діяльності. Вони визначають способи конкурентної боротьби фірми на цільових ринках та діють як:

- Своєчасна реакція на зміни в галузі, економіці загалом, політиці та інших сферах;
- Розробка конкурентоздатних стратегій і заходів, що можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами;
- Об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів;
- Вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у даному контексті [19].

Враховуючи ці принципи, підприємство може забезпечити узгодженість конкурентної стратегії з загальною політикою, використовувати всі наявні ресурси та можливості, а також адаптувати поставлені конкурентні цілі.

На вибір стратегії можуть впливати різноманітні фактори. Кожен з них можна детально описати, і для збагачення аналізу можна враховувати інші показники. У галузі зазвичай діють фірми з кількома різними, але внутрішньо узгодженими комбінаціями показників.

Основними конкурентними підходами при розробці бізнес-стратегії є:

- Прагнення стати виробником з низькими витратами;
- Досягнення диференціації за допомогою якості, показників роботи, обслуговування, стилю, технологічних переваг та високої цінності;

- Концентрація на невеликій ніші на ринку через якісне виконання робіт порівняно з конкурентами та задоволення специфічних потреб покупців.

Давайте розглянемо деякі основні моделі більш детально, а саме: модель Портера, модель БКГ, метод комплексного стратегічного аналізу SWOT та метод комплексного стратегічного аналізу SPACE.

Модель 5 сил Портера є корисним інструментом стратегічного планування як для бізнес-планування, так і для ринкового планування. Особливо важливо розглядати її при оцінці рівня конкурентоспроможності бізнесу в певній галузі. Аналіз п'яти сил Портера дозволяє оцінити рівень рентабельності, можливостей та ризику на основі п'яти ключових факторів у галузі [1]. Ці фактори включають загрозу нових учасників на ринку, загрозу заміщення продуктів, потужність покупців, потужність постачальників та загрозу з'явлення замінних товарів або послуг(рис.1.5.).

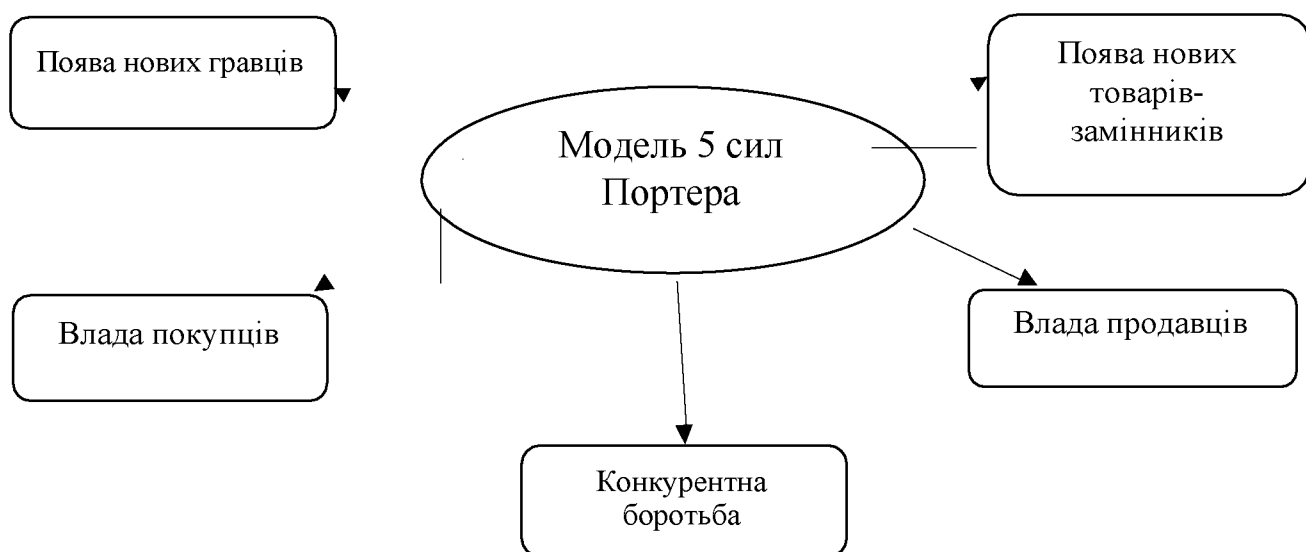


Рис.1.5. Модель 5 сил Портера.

«Перша сила - потенційна поява нових учасників на ринку. Можливість нових гравців у галузі визначається рівнем вхідних бар'єрів. Зазвичай існують сім основних джерел бар'єрів для входу в галузь: економія масштабу; диференціація продукту; капіталовкладення; витрати на

переключення; доступ до оптових та роздрібних каналів збуту; вартісні перешкоди, що не пов'язані з масштабом; державна політика» [32].

«Друга сила - загроза з'явлення замінних товарів. Ця сила вивчається через можливість клієнтів переходити від продукту одного бізнесу до продукту конкурента. Підприємство має відповісти на три питання: скільки існує замінників вашого товару; наскільки легко вашому клієнту перейти на інший товар; чи готовий покупець сплатити за таке переключення (чи це для нього має значення)» [32].

«Третя сила - вплив покупців. Ринковий вплив покупців проявляється у здатності впливати на компанію, а також у реакції покупців на зміни цін. Наприклад, якщо у галузі продається продукція за умовами біржових або договірних цін, то ціна однакова для всіх учасників галузі» [32].

«Четверта сила - вплив постачальників. Ця сила відображає, наскільки постачальники контролюють ринки і як вони можуть впливати на ціни та якість продукції або послуг. Чим більше на ринку постачальників і чим менший їхній потенційний вплив, тим легше вибрати постачальника, отримати знижку або пільгову ціну та утримати витрати компанії на певному рівні» [32].

«П'ята сила - рівень конкуренції. Ця сила вивчає інтенсивність конкурентної боротьби на поточному ринку. Щоб проаналізувати дану галузь, важливо знати відповіді на такі запитання: який рівень конкуренції в вашому секторі ринку; хто є основними конкурентами; приблизно скільки у вас конкурентів; яка ваша конкурентна стратегія?» [32].

«Матриця БКГ. Ця матриця, розроблена The Boston Consulting Group, призначена для допомоги бізнесу в довгостроковому стратегічному плануванні: вона допомагає проаналізувати актуальність продуктів компанії для ринку та можливості зростання; визначити, в які з них краще

інвестувати; чи варто припинити виробництво певної продукції та розробити нову» [32].

Матриця складається з двох осей та чотирьох сегментів. Цей метод застосовується переважно великими компаніями, оскільки він передбачає наявність різноманітних товарів чи послуг. Для визначення сегмента, до якого належать ваші продукти, потрібно провести аналіз зростання їх популярності (по вертикальній вісі) та частки ринку (по горизонтальній вісі). Терміни "зірки", "дійні корови", "знаки питання" та "собаки" можуть здатися дивними, проте вони широко використовуються в бізнесі вже довгий час.

"Зірки" - це продукти на швидкорозвиваючих ринках, на яких ваша компанія має значну частку. Вони приносять найбільший прибуток та рентабельність інвестицій, але одночасно вимагають істотних вкладень. Такі продукти потребують уваги, щоб не лише зберегти свою частку ринку, а й збільшити її.

Метод комплексного стратегічного аналізу SWOT є інструментом стратегічного аналізу, який спрямований на виявлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства і галузі можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями. Його результати можна використовувати для розробки і вибору стратегій.

Сама назва методу походить від перших літер англійських слів: S (strength) - сильні сторони, W (weakness) - слабкі сторони, O (opportunities) - можливості, T (threats) - загрози.

Сильні та слабкі сторони визначаються внутрішніми аспектами підприємства, в той час як можливості та загрози відображають зовнішнє середовище. Сильні сторони охоплюють види діяльності підприємства, що успішно здійснюються, та активи, які ефективно використовуються. Наприклад, це можуть бути нові, високопродуктивні основні засоби, передова технологія, кваліфікований персонал, налагоджені зв'язки, висока

якість менеджменту тощо. Слабкі сторони підприємства визначаються як аспекти діяльності, де воно не досягає успіху або ресурси, які використовуються неефективно. Прикладами можуть бути застаріле обладнання, витратні технології, висока текучість кадрів, неякісне прийняття управлінських рішень, невдалий вибір місця розташування підприємства тощо.

Можливості - це позитивні явища та тенденції зовнішнього середовища, які сприяють досягненню цілей підприємства, такі як збільшення прибутку чи обсягів реалізації. Це можуть бути позитивні зміни у попиті, дії конкурентів, поліпшення на ринку ресурсів, зміни у податковому законодавстві, державна підтримка, поява великих замовників тощо.

У порівнянні з ними, загрози - це негативні зміни та тенденції зовнішнього середовища, які заважають досягненню цілей підприємства. Це може включати інфляцію, зростання конкуренції, зменшення ринку, економічні труднощі, проблеми укладення угод з постачальниками та клієнтами, зміни в смаках споживачів, негативні демографічні тенденції, екологічні проблеми, соціально-політичну нестабільність.

Ці можливості та загрози не є сталі. Більше того, вони можуть перетворюватися на своє протилежне. Розглянемо переваги і недоліки використання SWOT-аналізу, які наведені у табл.1.4.

Переваги і недоліки SWOT-аналізу

Переваги	Недоліки
Систематизація знань про зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на процес формування стратегії	Суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
Визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів	Існує ризик як недооцінки, так і переоцінки деяких факторів, що, своєю чергою, приводить до труднощів у реалізації стратегії
Періодична діагностика ринку та ресурсів підприємств галузі	Проблеми з первинною інформацією підприємства
Швидкий та дієвий метод оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, який дає змогу оцінити поточний стан і вчасно зорієнтуватися у ринковій ситуації	Акцентування уваги на загальних оцінках і недостатня увага до розгляду окремих параметрів, що необхідно для детального аналізу компанії, середовища і стратегічного планування

Метод комплексного стратегічного аналізу SPACE надає можливість оцінити стратегічне положення підприємства та визначити наступні кроки його розвитку, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. Основою методу є матриця стратегічного положення та оцінка дій SPACE. Оцінка проводиться за чотирма групами критеріїв стратегічного положення підприємства: фінансовою силою, привабливістю сектора економіки, конкурентоспроможністю підприємства та його положенням на ринку, а також стабільністю галузі [22].

Кожен з факторів оцінюється за допомогою експертної оцінки на шкалі від 0 до 6. Цей метод спрямований на діагностику ситуації та вибір стратегії для середніх та малих компаній. В залежності від того, наскільки далеко від центру координат знаходиться розраховане значення, визначається відповідний вектор. Найбільш доцільними групами стратегій є агресивна, конкурентна, консервативна та захисна, які передбачають різні механізми реалізації.

Було розглянуто поняття конкурентних переваг та описано 13 основних принципів, які використовуються для формування конкурентної стратегії. Визначено впливові фактори, що враховуються при виборі стратегії. Докладно розглянуті 4 групи методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства: модель Портера, модель БКГ, метод комплексного стратегічного аналізу SWOT та метод комплексного стратегічного аналізу SPACE.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «БАРВА-АГРО»

2.1. Аналіз підприємства та його конкурентних позицій у галузі

Більшість продукції сільськогосподарських виробників є сировиною зі стандартними характеристиками, яка продається за цінами, встановленими покупцями, такими як переробні та заготівельні підприємства. У процесі її реалізації майже не використовуються такі фактори, як бренд товару та ексклюзивна цінність. Тому в цій галузі особливо важлива конкурентна перевага, яка досягається завдяки нижчим витратам - нижчій собівартості виробництва одиниці продукції та оптимальним накладним витратам. На ринках, де ціни диктуються покупцями, зниження витрат дозволяє отримати більший прибуток і реінвестувати його в розвиток підприємства-виробника.

Унікальна цінність рідко зустрічається в асортименті сільськогосподарської продукції, і коло виробників, які можуть орієнтуватися на неї як на конкурентну перевагу, вкрай обмежене. Водночас диференціація товарів у галузі можлива за рахунок варіації якості продукції. Привабливіший продукт як вид конкурентної переваги відображається у вищій якості продукції, а індикатором цієї переваги є вища ціна реалізації.

Подібно до інших підприємств галузі, ТОВ «Барва-Агро» зосереджується на зниженні виробничих витрат для підвищення своєї конкурентоспроможності. Завдяки оптимізації виробничих процесів та ефективному управлінню ресурсами, підприємство досягає нижчої собівартості продукції, що дозволяє йому конкурувати на ринках, де ціни диктуються покупцями. Це, в свою чергу, сприяє збільшенню прибутку та можливості реінвестування у розвиток компанії.

Крім того, ТОВ «Барва-Агро» прагне забезпечити високу якість своєї продукції, що дозволяє встановлювати вищі реалізаційні ціни та

отримувати додаткові конкурентні переваги. Диференціація продукції за якістю є одним із ключових факторів успіху підприємства на ринку сільськогосподарської продукції(таб.2.1.).

Таблиця 2.1

Аналіз конкурентних позицій ТОВ «Барва-Агро»

Показники	Вага	Рейтинг	Цінність
Широкий асортимент продукції	0,05	6	0,3
Розгалужена мережа збуту	0,1	8	0,8
Висока якість продукції	0,1	9	0,9
Система контролю якості	0,1	9	0,9
Маркетингові дослідження ринку	0,05	9	0,45
Наявність реклами	0,05	6	0,3
Власна доставка	0,05	7	0,35
Наявність власного земельного банку	0,1	10	1
Великі складські приміщення	0,05	9	0,45
Зовнішньоекономічна діяльність	0,15	9	1,35
Агротехнологічна підтримка	0,1	10	1
Агрохімічний супровід	0,1	8	0,8
Разом	1,00	100	8,6

Аналізуючи середній коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства, який дорівнює 8,6, можна зробити висновок, що ТОВ «Барва-Агро» володіє значними конкурентними перевагами, що мають ключове значення у цій галузі. Згідно з даними таблиці, найбільший вплив на рівень конкурентоспроможності мають високий рівень якості продукції, розгалужена мережа збуту, зовнішньоекономічна діяльність та наявність значного земельного банку, що робить підприємство лідером галузі. ТОВ «Барва-Агро» є одним із найбільших виробників та експортерів аграрної продукції в Україні, і це стало основою для створення проекту агротехнологічної підтримки, який дозволяє здійснювати аудит технологічних карт і систем обробітку ґрунту, підбір та аналіз сортів відповідно до кліматичних умов, моніторинг посівів, а також брати участь у бізнес-плануванні наступних сезонів.

Система контролю якості на ТОВ «Барва-Агро» є однією з найбільш розвинених, що забезпечує високий рівень продукції. Це стало можливим завдяки впровадженню проєкту агротехнологічної підтримки, який дозволяє проводити детальний аудит технологічних карт та систем обробітку ґрунту, здійснювати підбір та аналіз сортів відповідно до кліматичних умов, моніторити посіви і брати участь у бізнес-плануванні наступних сезонів.

ТОВ «Барва-Агро» також демонструє значні досягнення у просуванні своєї продукції та проведенні маркетингових заходів. Підприємство активно використовує як зовнішню рекламу, так і демонстрацію своєї продукції на території підприємства, що свідчить про налагоджену маркетингову стратегію.

Станом на початок 2022 року, ТОВ «Барва-Агро» володіє значним земельним банком, що дозволяє йому утримувати провідні позиції на ринку. Підприємство активно займається зовнішньоекономічною діяльністю, співпрацюючи з багатьма країнами світу. Це дозволяє ТОВ «Барва-Агро» бути конкурентоспроможним на світовому ринку, забезпечуючи високу якість продукції та ефективну логістику.

Отже, основними конкурентними позиціями ТОВ «Барва-Агро» є розгалужена мережа збуту, висока якість продукції, розвинена система контролю якості та активна зовнішньоекономічна діяльність. Аналіз показав, що підприємство володіє значними конкурентними перевагами, що дозволяє йому утримувати провідні позиції на ринку.

2.2. Оцінка фінансово-операційної діяльності підприємств у галузі

Операційна діяльність підприємства є процесом, завдяки якому компанія виробляє та реалізує свою продукцію, отримуючи таким чином дохід. Це є основною метою створення будь-якого підприємства. У

контексті сільськогосподарської діяльності ключовими показниками операційної діяльності виступають обсяг виробництва та врожайність продукції. Проаналізуємо результати операційної діяльності ТОВ "Барва-Агро"(таб.2.2.).

Таблиця 2.2.

Основні показники операційної діяльності ТОВ "Барва-Агро"

	2021	2022	2023
Переробка олійних культур, млн. т	3,2	3,4	3,2
Інфраструктура та торгівля:			
1. Експорт зерна закордон, млн. т	6,1	7,9	8,0
2. Пропускна спроможність експортного терміналу, млн. т	4,6	6,7	8,2
3. Обсяги збору внутрішніх силосів, млн. т	4,3	4,2	3,8
Землеробство:			
1. Зібрані площі, тис. Га	3,3	3,1	2,9
2. Урожайність, млн. т	529	513	501

Відповідно до таблиці 2.2, обсяг переробки олійних культур у фінансовому році 2023 зменшився на 7%. Це пов'язано з нижчою врожайністю соняшнику порівняно з попереднім періодом, що призвело до використання 87% технологічних потужностей (включаючи толінг). Експорт зерна зріс на 31% порівняно з 2021 роком. Через неврожайність такі показники землеробства, як зібрані площі та врожайність, знизилися на 6,9% та 2,4% відповідно до попереднього періоду.

Операційна діяльність ТОВ "Барва-Агро" включає експортні операції з продажу таких культур, як пшениця, ячмінь, ріпак, соя, соняшник, кукурудза та сорго(рис.2.1).

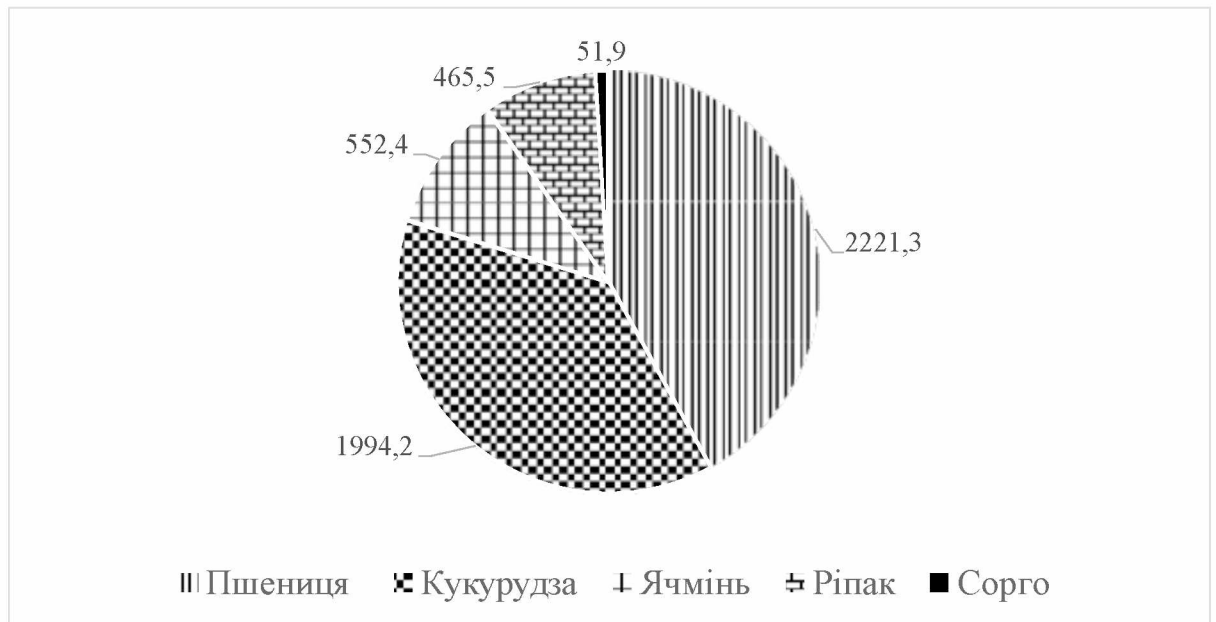


Рис. 2.1. Експортні операції зерновими культурами ТОВ "Барва-Агро" у 2021 році, тис. т.

Порівняно з 2021 роком, спостерігається значне зниження обсягів продажу продукції. Обсяг пшениці зменшився на 373,7 тис. т або на 16,82%, кукурудзи – на 382,1 тис. т або на 18,16%, ріпаку – на 121 тис. т або на 25,99%, сорго – на 18,3 тис. т або на 35,26%. Зростання спостерігається лише в продажі ячменю, обсяг якого зріс на 60,4 тис. т або на 10,93%.

Розглядаючи структуру експорту ТОВ "Барва-Агро" за країнами, можна відзначити, що частка Китаю зросла порівняно з 2021 роком з 18,5% до 26,1%. Китайський ринок є преміальним для таких культур, як кукурудза та ячмінь, і ТОВ "Барва-Агро" може забезпечити їх експорт завдяки своїм технологічним потужностям, знанням у сфері хеджування ризиків та сертифікації. Ще одним напрямом операційної діяльності ТОВ "Барва-Агро" є транспортні послуги: вантажні перевезення, річкові транспортування та перевантаження вантажів(рис.2.2.).

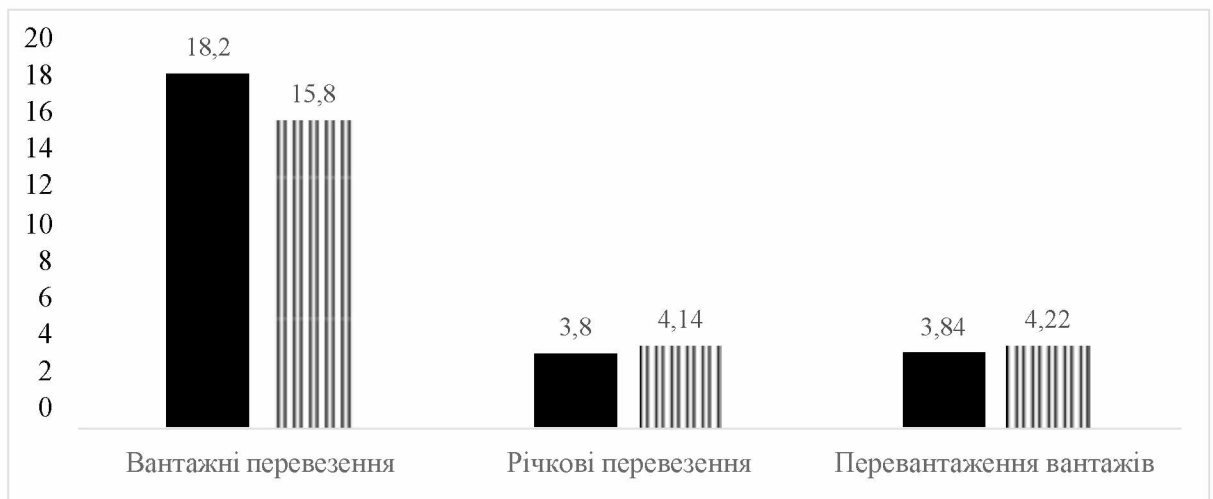


Рис. 2.2. Вантажні, річкові перевезення та перевантаження вантажів ТОВ "Барва-Агро", млн. т.

Як видно з рис. 2.2, обсяг вантажних перевезень зменшився на 13,2% через зниження обсягів транспортування зернових, викликане падінням виробництва внаслідок складних кліматичних умов у 2022 році. Проте, обсяг річкових перевезень ТОВ "Барва-Агро" зріс на 8,8%, що є рекордним показником. Завдяки зростанню обсягів річкових перевезень, обсяги перевантаження вантажів також збільшилися на 9,9%. Після введення в експлуатацію самохідного плавкрана "Барва-МАКС", компанія змогла повністю задовольнити свої потреби у перевантажувальних потужностях на флоті, що дозволило уникнути залучення сторонніх організацій.

Агрохолдинг "Кернел" досяг видатних фінансових результатів у 2022 році, хоча певні фактори ускладнюють порівняння з фінансовими показниками попереднього періоду. У 2022 році "Барва-Агро" також показала значні фінансові результати, враховуючи певні специфічні обставини(таб.2.3.).

Таблиця 2.3

Ключові фінансові показники ТОВ "Барва-Агро", млн. дол.

Показник	2021	2022	Відносне відхилення,%
Дохід	3,960	4,107	4
Чистий прибуток	9	(21)	-
Собівартість	(3636)	(3624)	0
Валовий прибуток	334	462	38
Інші операційні доходи	42	7	(83)
адміністративні витрати	(107)	(132)	24
Операційний прибуток	269	337	25
Фінансові витрати, нетто	(82)	(147)	79
Прибуток (збиток), чистий	13	(1)	-
Інші витрати, нетто	(8)	(51)	6x
Частка прибутку/(збитків) СП	(1)	6	-
Прибуток / (збиток) до податку на прибуток	190	145	(24)
податок на прибуток (пільги)/витрати	(12)	(22)	85
Прибуток за період	179	123	(31)
на акціонерів Kernel Holding S.A.	189	118	(38)
Неконтрольна частка акцій	(11)	5	-
EBITDA	346	443	28

Як видно, дохід компанії зріс на 4%. Водночас структура продажів зазнала змін: дохід від реалізації олійних культур перевищив дохід від продажу іншої сільськогосподарської продукції. Це відбулося завдяки зміні структури дочірньої компанії "Avere". У 2022 році компанія зазнала збитків у розмірі 21 млн дол. від чистої зміни справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції, порівняно з прибутком у 9 млн дол. у попередньому році. Цей показник включав прибуток від переоцінки посівів на полях до справедливої вартості за вирахуванням витрат на продаж станом на 30 червня 2022 року та витрати відповідного прибутку за рік до того, а також прибуток від зміни справедливої вартості худоби.

Собівартість залишилася майже незмінною на рівні 3624 млн дол. Було збільшено витрати на доставку та обробку через перехід компанії на умови продажу CIF, а також зросли витрати на заробітну плату. Проте, значно знизилися витрати на товари для перепродажу та використану сировину. Як результат, валовий прибуток за період зріс на 38% у порівнянні з попереднім роком і склав 462 млн дол., з яких 34 млн дол. були позитивним ефектом від впровадження МСФЗ 16. Витрати на податок на прибуток підприємств у 2022 фінансовому році становили 22 мільйони доларів США, що на 10 мільйонів доларів США більше, ніж у 2021 році. Внаслідок цього чистий прибуток за звітний період склав 123 мільйони доларів США, що на 56 мільйонів доларів США менше, ніж у попередньому році.

На операційному рівні показник EBITDA зріс на 28% з 346 мільйонів доларів до 443 мільйонів доларів у 2022 фінансовому році, включаючи 51 мільйон доларів, отриманих завдяки позитивному впливу МСФЗ 16. Хоча результати сільськогосподарського сегменту виявилися гіршими, ніж у попередньому звітному періоді, в інших сегментах ситуація була значно кращою.

У сегменті інфраструктури та торгівлі дочірня компанія "Avere" у 2021 році зазнала збитків, які в 2022 фінансовому році були перетворені на прибуток. Ланцюг створення вартості експорту зерна додав 28 мільйонів доларів США до EBITDA завдяки рекордним обсягам і запуску перевантажувальних операцій на новому експортному терміналі. Сезон також виявився надзвичайно вдалим для сегменту переробки олійних культур, де рентабельність зросла до 100 доларів США EBITDA на тонну проданої олії завдяки високому врожаю насіння соняшнику.

Проаналізуємо фінансовий стан ТОВ "Барва-Агро" за цими даними(таб.2.4.).

Таблиця 2.4

Ключові фінансові показники

Показник	2021	2022	Відносне відхилення,%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27 666 784	25 840 227	-6,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(25 731 565)	(24 773 538)	-
Валовий прибуток	1 935 219	1 066 689	-44,88
Інші операційні доходи	72 479	175 668	42,37
Адміністративні витрати	(145 755)	(157 455)	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	779 043	456 431	-41,41
Інші фінансові доходи	1746	793	-54,58
Інші доходи	1 372 782	23 797	-98,27
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	1 597 011	-	-
Збиток	-	(1 876 500)	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(238 799)	100 122	-
Чистий фінансовий результат прибуток	-	1 358 212	-
Збиток	(1 776 378)	-	-
Матеріальні затрати	1 686 242	853 677	-49,37

У 2022 році одна з дочірніх компаній ТОВ "Барва-Агро" отримала статус органічного виробника. Процес переходу на органічне землеробство тривав три роки і привів до першого врожаю 3,5 тис. тонн озимої пшениці, сої, гречки та інших органічних культур. У 2022 році компанія збільшила свої виробничі потужності у сегменті цукрового виробництва. Компанія продовжила оптимізацію активів, зменшивши кількість працюючих цукрових заводів з шести до п'яти в сезоні переробки цукрових буряків 2022 року. Випуск цукру класу "А" зріс з 96% у 2021 році до 99% від загального обсягу у 2022 році. Частка цукру з каламутністю до 20 одиниць збільшилась

з 22% до 31% відповідно. ТОВ "Барва-Агро" зберегла свою оперативну спрямованість на зниження втрат та збереження якості цукрових буряків під час транспортування. Згідно з даними Національної асоціації виробників цукру, в Україні було вироблено 1,15 млн тонн цукру (що на 22% менше, ніж минулого року), при цьому у виробничому сезоні 2022 року працювали 33 цукрові заводи.

Доходи у сегменті переробки скоротилися на 9,14% порівняно з 2021 роком. У 2022 році ТОВ "Барва-Агро" переробило 208 тис. тонн соєвих бобів, що на 10% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Частка експорту зменшилася з 89% до 76% у 2022 році через більш привабливі місцеві ціни порівняно з міжнародними.

Доходи у сегменті скотарства знизилися на 4,15% на тлі зменшення обсягів продажу молока, але компанія працює над підвищенням продуктивності завдяки технологічному вдосконаленню кормів. Валовий прибуток зріс на 33% порівняно з 2021 роком до 122 млн євро, оскільки зниження собівартості продажів на 13% до 348 млн євро компенсувало падіння виручки. Відповідно, показник EBITDA зріс на 46% до 113 млн євро. Таким чином, було проаналізовано основні показники операційної діяльності ТОВ "Барва-Агро", визначено обсяги реалізації основних культур, ціни реалізації та ключові фінансові показники підприємства.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ ТОВ «БАРВА-АГРО»

3.1. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії

Основними методами, що характеризують рівень менеджменту великих підприємств, є SWOT-аналіз та метод картування стратегічних груп. SWOT-аналіз — це метод, який дозволяє швидко оцінити стратегічне становище підприємства. Він базується на основному принципі: стратегія повинна забезпечувати відповідність внутрішніх можливостей підприємства (його сильних і слабких сторін) зовнішнім умовам (можливостям і загрозам), в яких воно функціонує. Проаналізуємо становище ТОВ "Барва-Агро" завдяки SWOT-аналізу.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ "Барва-Агро"

Сильні сторони	Слабкі сторони
Великі виробничі можливості Бізнес-модель, завдяки якій компанія функціонує за рахунок власних потужностей Великий технологічний досвід Безвідходне виробництво Інноваційність Висока репутація у споживачів Стабільний попит на продукцію на міжнародному ринку Визнаний лідер ринку Цінова політика на зовнішньому ринку Кваліфікований персонал	Застарілі основні фонди Залежність від погодних умов Залежність від змін світових Висока плинність кадрів Неширокий асортимент
Можливості	Загрози
Можливість розширити асортимент продукції для задоволення запитів споживачів в більш широкому діапазоні Здатність переносити досвід і технологічне ноу-хау на нову продукцію або бізнеси	Зміна законодавства у країнах збуту Поява нового конкурента з низькимивитратами Зростання продаж товарів-замінників Підвищення конкуренції на світовому ринку Інфляція

Земельний банк компанії "Барва-Агро" обробляє 500 тис. га чорнозему. Основні культури включають соняшник, сою, кукурудзу та пшеницю. Завдяки фахівцям у галузі інновацій було створено комплексну систему управління агровиробництвом. Ця система спрямована на вдосконалення операцій шляхом використання достовірних історичних та операційних даних для алгоритмів та бізнес-правил, що дозволяє аналізувати максимальну кількість факторів, які впливають на врожайність та прибуток компанії під час планування та реалізації виробничої програми, а також надавати рекомендації для прийняття раціональних рішень.

Компанія має розгалужену мережу збуту в такі країни як Єгипет, Туреччина, Індія та країни ЄС. Експорт зерна збільшився на 31% порівняно з 2021 роком, а експорт олії складає 8% світового обсягу та 30% на українському ринку. Компанія співпрацює більш ніж з 5000 сільськогосподарськими виробниками, що робить її найбільшою мережею закупівель сільськогосподарських культур у регіоні. ТОВ "Барва-Агро" має розгалужену систему елеваторів, що забезпечує своєчасну доставку продукції та надає можливість іншим сільгоспвиробникам орендувати ці елеватори. Заводи компанії оснащені технологічними можливостями, які дозволяють одночасно переробляти декілька видів олійних культур.

У контексті багатьох українських аграрних компаній, "Барва-Агро" виділяється як потужний гравець з численними перевагами і можливостями. Проте, серед цих позитивних аспектів, існує значна проблема: основним викликом для аграрних підприємств такого масштабу є знос сільськогосподарської техніки. Фірмі "Барва-Агро" потрібні значні фінансові та часові ресурси для оновлення та підтримки техніки в необхідному стані. Зовнішні фактори, такі як погода та світові ціни, є ще однією невипередженою перешкодою.

Після проведеного аналізу світового ринку олійних та зернових культур, виявлено, що попит на оливкову та нерафіновану олію зростає внаслідок тенденцій здорового харчування. Це відкриває перед "Барва-Агро" широкі можливості, оскільки ринки збуту розширюються не лише на західні країни, але й на такі країни, як Індія, Туреччина, Єгипет, Кенія, Індонезія та Філіппіни. Підвищений попит на нерафіновану та оливкову олію, хоча й є можливістю для розвитку компанії, може також призвести до зниження попиту на соняшникову олію, що є однією з основних продукцій "Барва-Агро".

Стратегія «Махі-Махі» має можливість максимально використовувати свої сильні сторони для реалізації представлених можливостей(таб.3.2.).

Таблиця 3.2

Стратегія «Махі-Махі»

	Великі виробничі можливості	Сильнабізнес-модель	Інноваційність	Висока репутація у споживачів	Визнаний лідер на національному та міжнародному ринках
Розширення асортименту продукції	1	1	0	1	1
Здатність переносити досвід і технологічне ноу-хау	1	0	1	0	0
Подолання торговельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках	0	1	0	1	1
Здатність до швидкого розширення виробництва при зростанні попиту на ринках	1	1	1	1	1

Завдяки своїм масштабним виробничим можливостям та унікальній бізнес-моделі, що ґрунтується на використанні власних ресурсів, агрохолдинг "Барва-Агро" може розширити свій асортимент продукції, розробити технологічні нововведення та подолати торговельні бар'єри, що

дозволить максимально використати свої сильні сторони для мінімізації можливих загроз(таб.3.3.).

Таблиця 3.3

Стратегія «Maxi-Mini»

	Великі виробничі можливості	Сильна бізнес-модель	Інноваційність	Висока репутація у споживачів	Визнаний лідер на національному та міжнародному ринках
Зміна законодавства у країнах збуту	0	1	0	1	1
Зростання продаж товарів-замінників	1	1	1	1	0
Підвищення конкуренції на світовому ринку	1	1	1	0	1
Інфляція	0	1	0	0	0
Зміна потреб або смаків споживачів	1	1	1	1	1

Агрохолдинг "Барва-Агро" повинен впроваджувати стратегії, спрямовані на зниження зростання продажу замінників товарів і підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку через випуск нових продуктів та заміну застарілого обладнання новим. Метод картування стратегічних груп - це інструмент аналізу структури галузі, який використовується для:

- визначення підприємств з найбільшими конкурентними перевагами і їх потенціалу для посилення позицій на ринку;
- встановлення найбільш успішного підприємства у галузі та розгляду причин такого успіху;
- визначення найближчих конкурентів та оцінки впливу галузевих сил і тиску на стратегічні групи;
- оцінки впливу конкурентного тиску та рушійних сил на стратегічні групи;

- визначення підприємств з великою конкурентною перевагою та їхніх можливостей для збільшення ринкових часток.

Стратегічна група - це набір компаній, які мають подібні стратегічні характеристики і використовують схожі стратегії. Конкуренція між цими підприємствами вважається сильнішою, ніж між групами, тому що вони безпосередні конкуренти, що призводить до збільшення загрози для прибутковості кожної фірми(рис.3.1.).

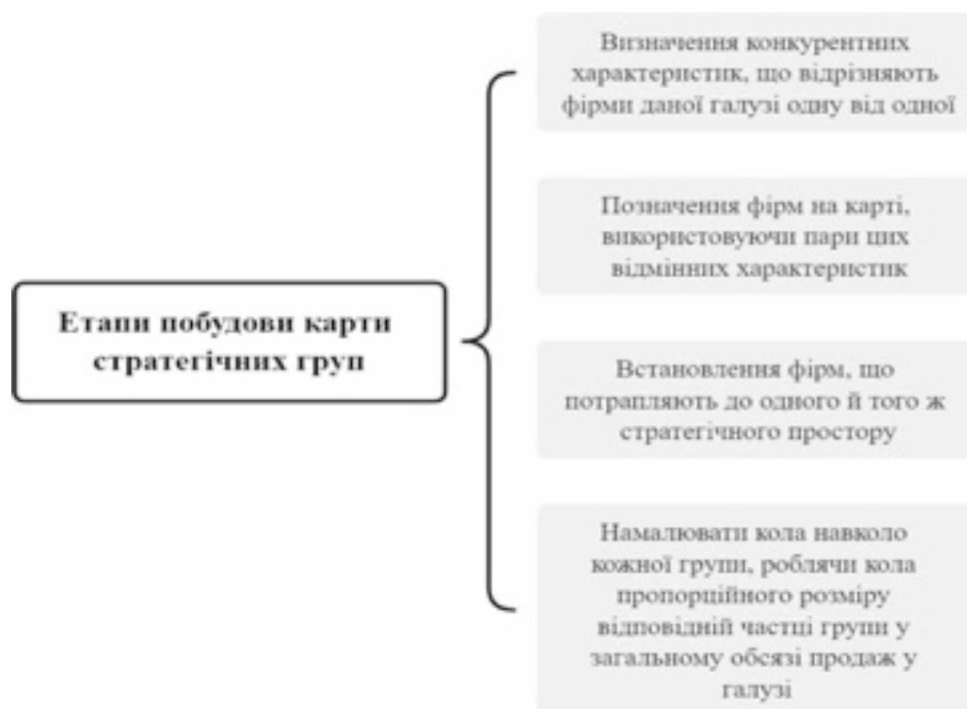


Рис.3.1. Алгоритм побудови карти стратегічних груп

Аналіз PESTEL - це один з ключових методів аналізу макросередовищних факторів, що впливають на підприємство. Акронім "PESTEL" розшифровується наступним чином(таб.3.4.)

Таблиця 3.4.

Розшифровка аналізу PESTEL.

Політичні фактори	законодавство з охорони навколишнього середовища; імовірність розвитку військових дій в країні: майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі.
Економічні фактори	рівень інфляції і процентні ставки; рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища; темпи зростання економіки; рівень цін на сільськогосподарську продукцію.
Соціокультурні фактори	темпи росту населення; вимоги до якості продукції; ставлення до роботи та кар'єри.
Технологічні фактори	доступ до новітніх технологій; ступінь використання та впровадження технологій; рівень інновацій та високоякісного обладнання; рівень технологічного розвитку галузі.
Екологічні фактори	зростаючий дефіцит сировини, цільових показників забруднення, встановлених урядами; зміна погодних та кліматичних умов.
Юридичні фактори	будь-які зміни в законодавстві і про те, який вплив це може надати на ділові операції. Фактори включають трудове законодавство, споживче право, здоров'я і безпеку, міжнародне, а також торговельне регулювання і обмеження.

Оцінка ймовірності змін проводиться на основі п'ятибальної шкали, де 1 - мінімальна ймовірність, а 5 - максимальна. Цей аналіз рекомендується проводити разом з експертами, що мають досвід у галузі, для отримання найбільш об'єктивних результатів (таб.3.5., 3.6.).

Таблиця 3.5

Оцінки ймовірності коливань PESTEL - факторів

Фактори	Оцінка	Експертна оцінка			Середня
		1	2	3	
Політичні фактори		1	2	3	
Законодавство з охорони вишнього середовища	2	4	5	3	4
Ймовірність розвитку зовнішніх дій в країні: майбутнє і сьогодення	1	4	3	3	3,33
Законодавство, що регулює працю на ринку праці	3	4	4	5	4,33
Економічні фактори					
Рівень інфляції і процентні ставки	2	4	4	4	4
Рівень розвитку інфраструктури та бізнес-середовища	2	3	2	3	2,67
Темпи зростання економіки	1	3	3	3	3
Рівень цін на промислову продукцію	3	5	5	5	5
Соціокультурні фактори					
Темпи росту населення	2	4	3	3	3,33
Вимоги до якості продукції	2	4	5	4	4,33
Технологічні фактори					
Ступінь використання та розвитку технологій	2	4	4	3	3,67
Рівень інновацій та якісного обладнання	2	4	4	4	4
Рівень технологічного розвитку галузі	1	3	4	3	3,33
Екологічні фактори					
Зростаючий дефіцит сировини, недостаток цільових показників розвитку, встановлених урядами	3	5	4	3	4
Зміна погодних та кліматичних умов	3	5	5	5	5
Юридичні фактори					
Будь-які зміни в законодавстві	3	5	5	5	5
Разом					58,99

Таблиця 3.6

Зведена таблиця PESTEL – аналізу

Фактори	Оцінка з поправкою на вагу
Політичні фактори	
Законодавство, що регулює правила роботи вгалузі	0,41
Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,25
Ймовірність розвитку військових дій в країні: майбутнє і поточне	0,1
Економічні фактори	
Рівень цін на сільськогосподарську продукцію	0,47
Рівень інфляції і процентні ставки	0,25
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	0,17
Темпи зростання економіки	0,1
Соціокультурні фактори	
Вимоги до якості продукції	0,27
Темпи росту населення	0,21
Технологічні фактори	
Рівень інновацій та високоякісного обладнання	0,25
Ступінь використання та впровадження технологій	0,23
Рівень технологічного розвитку галузі	0,1
Екологічні фактори	
Зміна погодних та кліматичних умов	0,47
Зростаючий дефіцит сировини, цільових показників забруднення, встановлених урядами	0,38
Юридичні фактори	
Будь-які зміни в законодавстві	0,47

Було проведено аналіз позиції ТОВ "Барва-Агро" з використанням різноманітних методів, включаючи SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз. Далі цей аналіз був розширений за допомогою TOWS-матриці, що базується на чотирьох стратегіях. Метод картування стратегічних груп також був використаний і показав, що всі

компанії опинилися в одній групі. PESTEL - аналіз виявив зовнішні фактори, на які слід звернути увагу для нейтралізації їх впливу на діяльність ТОВ "Барва-Агро". Зокрема, це включає законодавство, що регулює правила в галузі, рівень цін на сільськогосподарську продукцію і зміни погодних умов.

3.2. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії формальними та матричними методами

З урахуванням того, що ТОВ "Барва-Агро" є агрохолдингом з високим рівнем постійних витрат і специфічними умовами сільського господарства, які пов'язані з обмеженим земельним ресурсом, загроза появи нових конкурентів є низькою. Ринок вже сформований, а бар'єри до входу в галузь високі. Історично сформовані господарства і нові підприємства, що освоюють землю, створюються переважно за рахунок поглинання і злиття. Отже, відразу стає очевидним, що поява нових гравців буде складною.

Таблиця 3.7

Рівень загрози виникнення нових конкурентів

Економія на масштабі і потреба в капіталі	Основним обмеженням є необхідність значних капітальних вкладень для виходу на ринок: покупка паївабо їх оренда, закупівля сільськогосподарської техніки, складів, майстерень і т.д. Також відзначимо що конкуренти, як і компанія, є вертикально інтегрованими холдингами, що є значним обмеженням для нових гравців. Все це призводить до того, що для нового гравця собівартість продукції буде значно вище, ніж для усталених компаній
---	---

Продовження табл.3.7

Диференціація продукту	Продукт класифікується по класам
Доступ до каналівзбуту	Даний бар'єр відсутній, так як товар є біржовим
Переваги в положенніна кривій придбання знань	Має багаторічний досвід роботи в сільському господарстві в своєму регіоні. Для нового конкурента вартість виробництва в перші роки буде значно вище через незнання специфіки виробництва в даному регіоні

У випадку ТОВ "Барва-Агро", ринкова влада постачальників проявляється в їхній здатності впливати на ціни та якість поставлених товарів і послуг. Зокрема, у сільськогосподарській галузі значну частку витрат становить насіннєвий матеріал, і коливання цін або зниження якості можуть вплинути на вартість продукції. Також важливою є постачання пального, де великі компанії створюють систему знижок для клієнтів, але якість пального не завжди відповідає заявленому. У сільському господарстві кадрове питання також важливе, оскільки не завжди існуючі системи мотивації задовольняють працівників.

Щодо влади покупців, вона проявляється в їхній здатності впливати на компанію та їхню чутливість до зміни цін. У сільському господарстві товар реалізується за біржовими або договірними цінами, тому цінова політика однакова для всіх.Щодо появи нових товарів-замінників, для ТОВ "Барва-Агро" загроза є незначною, оскільки у разі появи нового сорту продукції, підприємство може закупити необхідний насіннєвий матеріал на вільному ринку.

У сільському господарстві конкурентна боротьба досить значна, зокрема серед латифундистів, куди входить і ТОВ "Барва-Агро". Багато компаній поглинають інші, особливо ті, що мають малі або середні розміри. Отже, галузь сільського господарства є привабливою для ТОВ "Барва-Агро"

через високі бар'єри входу, слабку позицію постачальників та покупців, а також незначну загрозу від появи нових товарів-замінників.

Щодо моделі І. Ансоффа, можливі стратегії розвитку фірми потрібно розглядати з огляду на ринок, на якому компанія працює, та наявність або відсутність нових товарів у її асортименті(таб.3.8.).

Таблиця 3.8

Стратегія проникнення

Стратегія проникнення	Чи є можливості та перспективи зростання на поточному ринку компанії?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
Описати поточний ринок та поточний товар	Поточний ринок: оптова торгівля сільськогосподарськими культурами Поточний товар: кукурудза, соя, пшениця, соняшник та соняшникова олія		
Темпи зростання ринку	Високий	У повільнений, але зростаючий	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Рівень споживання товару	Вище, ніж у середньому за ринком	На рівні середньоринкових показників	Нижче, ніж у середньому по ринку
Частота використання товару	Максимальна	Помірна	Низька
Рівень дистрибуції товару	Вище, ніж у середньому за ринком	На рівні середньоринкових показників	Нижче, ніж у середньому по ринку
Рівень знань товару компанії	Вище, ніж у середньому за ринком	На рівні середньоринкових показників	Нижче, ніж у середньому по ринку
Унікальність товару порівняно з конкурентним	Так		Ні

Стратегія диверсифікації для ТОВ "Барва-Агро" передбачає розширення бізнесу за рахунок створення нових напрямів на нових ринках. Щоб визначити, чи є потреба у диверсифікації портфеля компанії, потрібно оцінити декілька факторів. Зокрема, це включає темпи зростання поточних ринків компанії, рівень конкуренції на цих ринках, наявні інвестиційні можливості, рівень компетенції компанії та конкурентоспроможність поточних товарів.

Таблиця 3.9

Стратегія диверсифікації

Стратегія розвитку товару	Чи є потреба компанії в диверсифікації портфеля?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
Описати новий ринок тановий говар	Новий ринок: оптова торгівля сільськогосподарськими культурами в країнах близького та дальнього Сходу Новий товар: субпродукти цукру та цукрові буряки		
Темпи зростання поточних ринків компанії	Стагнація чи зниження обсягу ринку	Уповільнений але зростаючий	Високий
Конкуренція на поточних ринках	Низький рівень	Тенденції до жорсткості	Високий рівень
Компанія має додаткові ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти її) для ведення бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Можливості зростання на поточних ринках та за допомогою поточних товарів	Так		Ні

Один з основних матричних методів аналізу - це метод "Мак-Кінзі". Його вперше запропонувала компанія "General Electric" у співпраці з консалтинговою фірмою "McKinsey & Co". Цей метод використовується

для стратегічного планування асортименту продукції компанії. Однією з ключових особливостей цієї моделі є використання вагових коефіцієнтів та урахування трендів у галузі.

На практиці матриця "General Electric (GE) / McKinsey" допомагає відповісти на такі питання:

- «Який напрямок розвитку має пріоритет для ТОВ "Барва-Агро"?»
- «Які напрямки можуть призвести до збитків у майбутньому?»
- «Які продукти є ключовими для розвитку компанії?»
- «Як розподілити ресурси між різними напрямками найефективніше?»
- «В яких напрямках краще скоротити витрати через їхню непривабливість?»

Проведемо поетапний аналіз асортименту продукції ТОВ "Барва-Агро" за цією матрицею(таб.3.10).

Таблиця 3.10

Критерії конкурентоспроможності продукції

Критерій	Вага критерію
Товар компанії має унікальну перевагу (унікальні властивості, унікальні технології, унікальну бізнес-модель)	25%
Товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від використання товаром	20%
Товар відповідає всім технічним характеристикам	20%
Сила бренду, під яким реалізується товар порівнянна або вища, ніж у конкурентів (бренд має добрий імідж, високий рівень знання, лояльність аудиторії)	10%
Компанія має достатні ресурси для функціонування на новому ринку (фінансові, трудові, тимчасові, кваліфікація)	10%
Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватися до ринкових змін	10%

Отже, аналіз вибору конкурентної стратегії був проведений за допомогою формальних та матричних методів. Серед формальних були використані модель М. Портера та модель продукт-ринок (І.Ансоффа). Згідно з моделлю М. Портера виявлено, що галузь виробництва сільськогосподарської продукції є привабливою для інвестування ТОВ "Барва-Агро". За матрицею І.Ансоффа ключовими джерелами зростання агрохолдингу "Кернел" можуть стати проведення рекламної кампанії для збільшення прибутку, освоєння ринків на Сході та розширення асортименту компанії. Серед матричних методів використовувалась матриця "Мак-Кінзі", яка показала, що для ТОВ "Барва-Агро" вигідно займатись виробництвом цукру, цукрового буряку та субпродуктів цукру за умови здійснення помірних інвестицій для поступового зміцнення позицій на ринку.

3.3. Шляхи підвищення конкурентних переваг та стратегії їх забезпечення на підприємстві

Для точного визначення шляхів підвищення конкурентних переваг необхідно проаналізувати зовнішні та внутрішні ризики компанії. Цей аналіз створює передумови для саморозвитку та самовдосконалення задля показників фінансово-економічної діяльності. Ризики можна класифікувати на стратегічні та операційні.

Стратегічні ризики, що стосуються ТОВ "Барва-Агро", включають рівень низької врожайності, низькі ціни на сільськогосподарську продукцію, ризики, пов'язані з COVID-19 та нестачу надходжень від поновлюваних джерел енергії. Рівень низької врожайності може мати наступні наслідки: скорочення показника ЕВІТДА у зв'язку із зниженням врожайності при незмінних витратах, дефіцит олійних культур, що може

призвести до нерационального використання олійних заводів, а також низька рентабельність експорту зерна через обмеженість інфраструктурних потужностей або низьку прибутковість. Можливі шляхи мінімізації цього ризику включають диверсифікацію земельного банку, страхування продукції, фінансування сторонніх фермерів та підвищення контролю за логістикою.

Щодо ризику низьких цін на сировинні товари м'якого походження, це може призвести до зниження прибутковості сегменту "Агропромисловість". Низькі ціни на соняшник та насіння соняшнику можуть вплинути на прибуток фермерів і викликати зниження прибутковості у сегменті переробки олійних культур. Шляхи мінімізації цього ризику можуть включати диверсифікацію сільгосппродукції та вдосконалення маркетингових стратегій.

З метою мінімізації ризиків, пов'язаних з низькими цінами на сировинні товари та епідемією COVID-19, ТОВ "Барва-Агро" може вжити наступні заходи. Щодо ризику низьких цін на сільгосппродукцію, компанія може застосовувати методи хеджування цін, такі як ф'ючерси, опціони та форвардні контракти. Крім того, детальний аналіз світового ринку сільськогосподарської продукції, проведений дочірньою компанією Avere, дозволяє вчасно приймати рішення щодо хеджування. Додатково, проведення закупівельних операцій на початку сезону може допомогти зберегти прибутковість у разі зниження цін.

Щодо ризиків, пов'язаних з COVID-19, компанія може вжити наступні заходи. Зокрема, розробка альтернативних логістичних маршрутів та забезпечення працівників необхідними засобами індивідуального захисту можуть допомогти уникнути втрат через логістичні проблеми та зараження. Крім того, запровадження режиму віддаленої роботи для адміністративного персоналу та заходи по підвищенню ефективності можуть забезпечити стійкість бізнесу в умовах епідемії.

Нарешті, щодо ризику нестачі надходжень від поновлюваних джерел енергії, ТОВ "Барва-Агро" може вжити такі заходи. Зокрема, розгляд можливості страхування від зміни тарифів та створення додаткового каналу збуту для лушпиння соняшнику можуть допомогти зберегти стійкість у разі збільшення ризиків у цьому напрямку.

Система контролю торгової позиції ТОВ "Барва-Агро" спрямована на забезпечення ефективного управління ризиками та збереження стійкості фінансових показників. Ця система включає в себе ряд заходів, зокрема:

Встановлення максимальних лімітів позиції з щоденним контролем, які регулюються для різних видів продукції та мають окремі обмеження для власного та придбаного насіння. Для перевищення цих лімітів необхідні спеціальні дозволи.

Контроль за позиціями через обмеження Value at Risk (VaR) та лімітів просадки зі щоденним моніторингом. Постійний моніторинг впливу зміни ринкових цін на існуючу торгову позицію. Щодо запобігання шахрайській діяльності, що може призвести до збитків, ТОВ "Барва-Агро" може вжити наступні заходи(рис.3.2.):

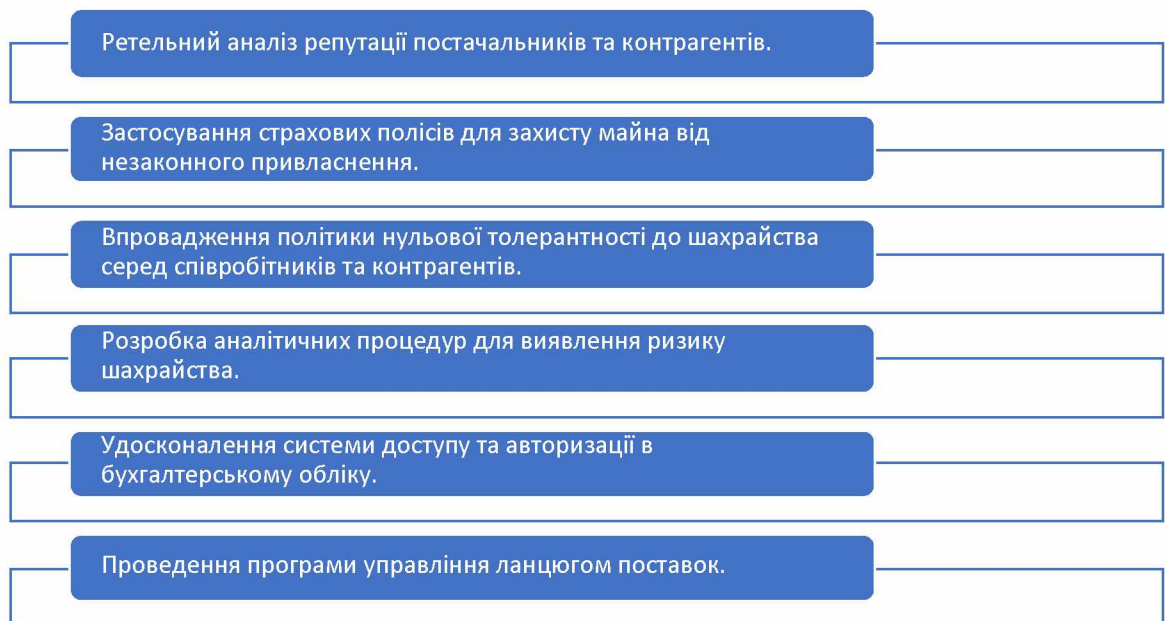


Рис.3.2. Заходи для уникнення збитків.

Систематичне управління та документування проектів, що виявлені статутом інвестиційного проекту, включаючи цілі, бюджет, етапи виконання, графіки, терміни, команду проекту, оцінку ризиків та техніко-економічне обґрунтування. Контроль якості проектної документації забезпечується незалежною експертною компанією.

У загальних висновках можна відзначити, що ТОВ "Барва-Агро" виявляє високий рівень управління ризиками в різних аспектах своєї діяльності. Зокрема, компанія впроваджує систему контролю торгової позиції, що дозволяє забезпечити ефективне управління фінансовими ризиками. Крім того, вона приділяє значну увагу мінімізації ризиків, пов'язаних з шахрайством та порушенням цілісності земельних ділянок.

У сфері ІТ та інформаційної безпеки ТОВ "Барва-Агро" впроваджує передові практики забезпечення безпеки даних та зменшення ризиків кібератак. Крім того, компанія дбає про мінімізацію кадрового ризику шляхом розвитку персоналу та створення сприятливих умов праці. У цілому, високий рівень професіоналізму та управління ризиками дозволяє ТОВ "Барва-Агро" успішно функціонувати в умовах непевності та забезпечувати стабільність та ефективність своєї діяльності.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

Охорона праці - це «система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності».

«Закон про охорону праці» умовно можна поділити на три пункти(рис.3.3):

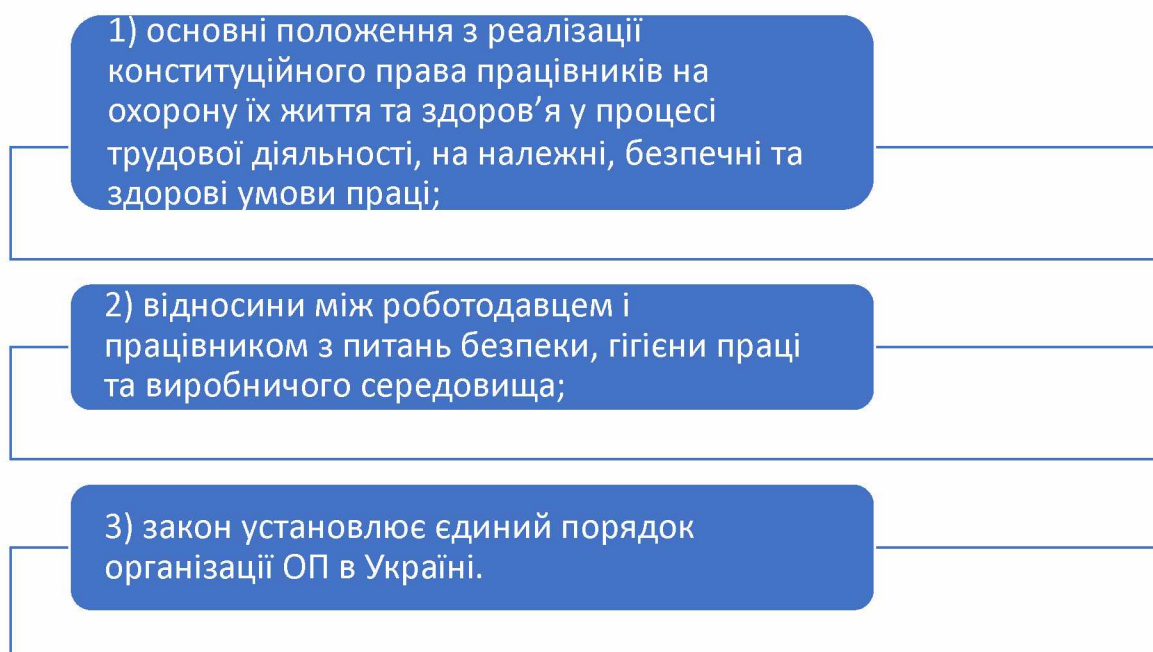


Рис.3.3. Напрями охорони праці.

Згідно з вимогами статті 15 Закону «Про охорону праці», обов'язкове створення служби охорони праці передбачається лише на підприємствах, де працює 50 або більше осіб. У цьому випадку необхідно розробити Положення про службу охорони праці, яке визначатиме її структуру, чисельність, завдання, функції та права працівників. Щодо підприємств з меншою кількістю працівників, тобто менше 50 чоловік, функції служби можуть виконуватися в порядку сумісництва особами, які мають відповідну підготовку. На підприємствах з меншою кількістю працівників, ніж 20,

можлива залучення сторонніх фахівців на договірних засадах, які мають відповідний виробничий досвід і проходили навчання з охорони праці.

Згідно зі статтею 13 Закону "Про охорону праці", роботодавець має обов'язок затвердити документи, які встановлюють правила поведінки та виконання робіт для працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках та робочих місцях. Ці документи повинні бути розроблені згідно з законодавством з охорони праці, типовими інструкціями та технологічною документацією підприємства, з урахуванням його виду діяльності та умов праці.

Також, перед початком роботи нового працівника, згідно зі статтею 29 Кодексу законів про працю, роботодавець повинен проінформувати його під розписку про умови праці та можливі ризики для здоров'я. Всі працівники повинні пройти вступний інструктаж, перевірку знань, першинний інструктаж на місці роботи та навчання в безпечних методах праці перед початком самостійної роботи. Інструктажі повинні проводити відповідні спеціалісти та керівники, інформація про які фіксується в журналах з охорони праці.

Згідно зі статтею 18 Закону "Про охорону праці", працівники, які працюють у небезпечних умовах або потребують спеціальної кваліфікації, повинні щороку проходити навчання та перевірку знань з охорони праці. Це навчання може проводитися на самому підприємстві або іншими спеціалізованими установами. Керівники підприємств з чисельністю працівників понад 1000 осіб, а також спеціалісти служби з охорони праці повинні проходити навчання кожні три роки у визначених центрах. Для менших підприємств це навчання може проводитися в інших навчальних закладах. Важливо, щоб на підприємстві були затверджені положення про навчання та графіки проведення цих заходів, про які повинні бути інформовані всі працівники.

Відповідно до статті 169 Кодексу законів про працю, роботодавець має обов'язок організувати медичні огляди для працівників, які займаються важкими або небезпечними видами робіт або потребують спеціальної підготовки. Ці огляди проводяться як перед прийняттям на роботу, так і протягом трудової діяльності. Також передбачено, що працівники віком до 21 року повинні проходити річний медичний огляд.

Положення щодо переліку професій та умов проведення медичних оглядів затверджені відповідними рішеннями уряду. Терміни і місце проведення цих оглядів визначається відповідно до встановлених правил. Результати огляду фіксуються в медичних картках працівників, які зберігаються у роботодавця.

Крім того, на робочих місцях з шкідливими умовами праці, працівникам повинні безкоштовно видаватися не лише засоби індивідуального захисту, але й матеріали для особистої гігієни. Видавання цих засобів повинно відповідати встановленим нормам, а в разі придбання працівниками таких засобів самостійно, роботодавець має компенсувати їх вартість.

Охорона праці в сільському господарстві, зокрема в аграрному секторі, має величезне значення з погляду забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Тов барва агро важливо враховувати цей аспект, оскільки діяльність пов'язана з різноманітними ризиками, що включають в себе використання важкого обладнання, контакт зі шкідливими хімічними речовинами, роботу на відкритих площах під час різних погодних умов тощо. Одним із ключових аспектів охорони праці в агросекторі є надання працівникам необхідного засобів індивідуального захисту (ЗІЗ). Враховуючи особливості роботи, до них можуть входити захисний одяг, рукавички, маски, окуляри тощо. Забезпечення належної інструкції з використання цих засобів та навчання їх користуванню є також надзвичайно важливим.

Також важливою є система профілактичних заходів, спрямованих на уникнення травматизму та професійних захворювань. Це включає в себе правильне використання техніки та обладнання, регулярні медичні огляди, а також відповідну підготовку працівників до роботи в умовах аграрного сектора. Крім того, важливим аспектом є освіта та підвищення обізнаності працівників щодо правил безпеки та профілактичних заходів. Регулярні навчальні заходи та тренінги є важливою складовою культури безпеки на робочому місці.

Загалом, охорона праці в аграрному секторі відіграє критичну роль у забезпеченні безпеки та здоров'я працівників, а також у підвищенні продуктивності та зниженні ризиків виробництва.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження конкурентних переваг підприємства ТОВ "Барва-Агро" та обґрунтування стратегії їх забезпечення було виявлено ряд ключових висновків.

Ефективна конкурентна стратегія є критично важливою для успішного функціонування підприємства в умовах зростаючої конкуренції на ринку сільського господарства. Враховуючи глобальні тенденції та швидкі зміни у секторі, компанії повинні активно розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Аналіз конкурентних позицій та фінансово-операційної діяльності ТОВ "Барва-Агро" дозволив визначити його сильні та слабкі сторони на ринку. Це надає можливість компанії удосконалювати свою стратегію, виходячи з наявних можливостей та загроз.

Розробка конкурентної стратегії для ТОВ "Барва-Агро" базується на врахуванні основних чинників впливу на галузь та внутрішніх можливостей компанії. Ця стратегія має бути спрямована на максимізацію конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Отже, результати дослідження свідчать про необхідність постійного аналізу та вдосконалення конкурентної стратегії компанії з урахуванням динаміки ринкових умов та внутрішніх факторів. Реалізація ефективної конкурентної стратегії допоможе ТОВ "Барва-Агро" зберегти свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48375>
2. AppHarvest, Inc. оголошує фінансові результати за 2022 рік. URL: <https://investors.appharvest.com/news-releases/news-release-details/appharvest-inc-announces-full-year-2022-financial-results>.
3. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010.Economics.58123.doc.htm
4. Агротехнологічна підтримка. Секрети ефективного агровиробництва від експертів Kernel. URL: <https://openagribusiness.kernel.ua/our-service/agrotechnology>.
5. Багорка М. О. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ФАКТОРІВ МАКРО- І МІКРОСЕРЕДОВИЩА АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА НА ШЛЯХУ ДО ЕКОЛОГІЗАЦІЇ . М.О. Багорка . Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. - №12. - С.14-19.
6. Бліщук К.М. Сучасні маркетингові стратегії . К.М. Бліщук . Ефективність державного управління. – 2016. – № 49. - С. 301-308.
7. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства . В.З. Бугай, В.О Сидоренко . Modern Economics – 2021 . – № 14 – С. 33-38.
8. Бугас В. В. Управління конкурентними перевагами підприємства . В.В. Бугас . Modern Economics. – 2018. – № 11. – С. 34-37.
9. Вініченко І.І. ГЕНЕЗИС ІСТОРИЧНИХ ФОРМ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНЦІЇ . І.І. Вініченко . Економічна наука – 2014– № 5. – С. 10-13.

10. Волошанюк Н.В. АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ, СУБ'ЄКТИ, ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ . Н.В. Волошанюк, А.К. Сьомка . Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. - № 13. – С. 45-49.

11. Денисенко М.П. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ . М.П. Денисенко, Д.В Новіков . Агросвіт. – 2021 . - №12. – С. 15-21.

12. Державна служба статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua/imf.arhiv.nr.nr_pdpb2017_2022_u.htm

13. Дудник О.В. ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНЦІЯ» ТА «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ» . О.В. Дудник . ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ – 2018. – №29 – С.112- 116.

14. Євтушенко Н. С., Твердохлебова Н. Є. (2020). Щодо важливості питань з охорони праці на підприємстві (Doctoral dissertation, ФОП Панов АМ).

15. Журпківська К.А. Магістерська дисертація на тему «Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграції».- 2021 . – С.81-90. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30475/1.Zhurakivska_magistr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30475/1/Zhurakivska_magistr.pdf)

16. Злидник М.І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ПІДХОДИ ДО ЇЇ ТРАКТУВАННЯ . М.І. Злидник . Економіка та управління національним господарством – 2021 – № 36. – С. 43-49.

17. Келічавий А. В. ЕВОЛЮЦІЯ КОНКУРЕНЦІЇ: ВІД ЗАРОДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ ДО СУЧАСНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ . А.В. Келічавий . СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПЕРІОДУ УКРАЇНИ – 2015– № 5. – С. 58-63.

18. Кернел. URL: <https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp>

19. Кириченко О.М. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА . О.М. Кириченко, А.В. Мігдальський . Ефективна економіка. – 2017. - №2.

20. КОНКУРЕНЦІЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html>

21. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства . І. Ф. Кошелупов . Вісник соціально-економічних досліджень. 2009. – №. 36. - С. 90- 96.

22. Курепін В. М. (2021). Особливості системи управління охороною праці в аграрних підприємствах: економічні аспекти розвитку.

23. Кушнірук В.С. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ . В.С. Кушнірук, С.В. Сирцева . Modern Economics. – 2018. - №7. – С.99-106.

24. Матриця VCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48631>

25. Мельник Д.Л. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА . Д.Л.Мельник . Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки – 2009 – № 3. – С. 213-219.

26. Михайленко О.В. Управління витратами і цінова політика підприємства . О. В. Михайленко, С. Ю. Скоморохова, Т. Г. Лесик . Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2017. - №. 27(3). - С. 116-120.

27. Муха Р.А. СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ . Р.А. Муха . Ефективна економіка. – 2021 . - №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021_34.pdf

28. Огляд ринку зернових культур 2023 року: експорт, виробництво, тенденції. URL: <https://latifundist.com/analytics/23-obzor-rynka-zernovyh-kultur-2023-eksport-proizvodstvo-tendentsii>

29. Олійник О. С. Тенденції конкурентоспроможності підприємства . О. С. Олійник . Modern Economics – 2018. – № 11. – С. 135-139.

30. Пантелєєва В.Д. Ефективність управління персоналом в організації . В.Д.Пантелєєва . Матеріали 23-ї Всеукраїнської науково-методичної конференції «Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (м. Миколаїв 11.2022 р.). – Миколаїв «ЧНУ ім. Петра Могили».

31. Пантелєєва В.Д. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ . В.Д. Пантелєєва . Соціально-економічний розвиток регіонів: стратегії, моделі, інновації. Опале. 2023 . С.71-79.

32. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалюка. - К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. - 350 с.

33. Пілявоз Т.М. Сучасний стан та тенденції розвитку аграрного сектору України . Т.М. Пілявоз, Л.Д. Глущенко . Modern Economics. – 2022 . -№24. – С.143-150.

34. Подольна В.В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств . В. В. Подольна, І. В. Семенюк . Економічний простір. - 2013. - № 72. - С. 230-239.

35. Русавська В. І. Адаптація національного трудового законодавства до законодавства Європейського Союзу . Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції м. Миколаїв, 23-24 червня

2021 р. Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 36-39. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789.9821>.

36. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2018 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u.2021.zb.09.Zb_sg_2018%20.pdf

37. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ. URL: https://elearning.sumdu.edu.ua/free_content/lectured:960b8322df1d49fbd5f8190cc7832c7e608a93af.20171019115204.487522.index.html

38. Теорії досконалої й недосконалої конкуренції. Б. Чемберлін, Дж. Робінсон. URL: [https://pidru4niki.com/1419110553968.politekonomiya/teoriyi_doskonaloy_i_ne_doskonaloyi_konkurenciyi_chemberlin_robinson](https://pidru4niki.com/1419110553968/politekonomiya/teoriyi_doskonaloy_i_ne_doskonaloyi_konkurenciyi_chemberlin_robinson)

39. Топ-10 найбільших агрохолдингів України в одній інфографіці. URL:

40. Федосєєва Г.С. КОНКУРЕНТНИЙ РОЗВИТОК ВИРОБНИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ: СУЧАСНІ НАУКОВІ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ . Г.С. Федосєєва . ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ. – 2016. – № 10. - С. 150-153.

41. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів . І.В. Шаповалова . ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. – 2017. - №10. – С. 427-432.

42. Шіковець К.О. МОДЕЛЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ . К.О. Шіковець, Г.М. Квіта, Є.О. Гурцак . ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ. – 2017. - №13. - С.108-111.

43. Шіковець К.О. МОДЕЛЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ . К.О.

Шіковець, Г.М. Квіта, Є.О. Гурцак . □ Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. – 2017. - №13. С.108-111.

44. Шульга Л.В. СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ . Л.В. Шульга . Ефективна економіка – 2022 – № 9.

45. Шульга М. О. Оцінка перспективи розвитку підприємства на основі рівня конкурентоспроможності . М.О. Шульга . Modern Economics – 2022 . – №22. – С. 125–130.

46. Яців І.Б. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ . І.Б. Яців, С.Ф. Яців . Економічний аналіз. – 2018. - №28. С. 278-285.

ДОДАТКИ

Ю900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)2021Р. Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	6 111.00	11 951.00
первісна вартість	1011	25 554.00	34 211.00
знос	1012	19 443.00	22 260.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	1 849.00	1 780.00
первісна вартість	1021	2 858.00	2 924.00
накопичена амортизація	1022	1 009.00	1 144.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	7 960.00	13 731.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	9 537.00	17 499.00
Виробничі запаси	1101	2 696.00	2 864.00
Незавершене виробництво	1102	3 079.00	3 720.00
Готова продукція	1103	3 762.00	10 915.00
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	2 312.00	2 786.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	543.00	784.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	81.00	461.00
з бюджетом	1135	0.00	1 132.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	156.00	265.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	287.00	605.00
Готівка	1166	0.00	1.00
Рахунки в банках	1167	287.00	604.00
Витрати майбутніх періодів	1170	803.00	1 125.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	29.00	
Усього за розділом II	1195	13 748.00	24 657.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	21 708.00	38 388.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7.00	7.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 722.00	1 722.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 441.00	18 980.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	10 170.00	20 709.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання	1505	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	680.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	5 131.00	5 022.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	5 811.00	5 022.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	403.00	7 092.00
розрахунками з бюджетом	1620	423.00	267.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	219.00	309.00
розрахунками з оплати праці	1630	258.00	251.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 424.00	4 738.00
Усього за розділом III	1695	5 727.00	12 657.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	21 708.00	38 388.00

JO900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 203.00	29 327.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	22 392.00	25 961.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	
Валовий: прибуток	2090	13 811.00	3 366.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	
Інші операційні доходи	2120	1 666.00	897.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	
Адміністративні витрати	2130	1 265.00	1 372.00
Витрати на збут	2150	174.00	323.00
Інші операційні витрати	2180	1 415.00	470.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12 623.00	2 098.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	
Інші фінансові доходи	2220	3.00	0.00
Інші доходи	2240	441.00	238.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	
Фінансові витрати	2250	158.00	408.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	
Інші витрати	2270	365.00	266.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12 544.00	1 662.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	12 544.00	1 662.00

Ю900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)2022 Р.

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
Основні засоби	1010	11 951.00	13 282.00
первісна вартість	1011	34 211.00	38 605.00
знос	1012	22 260.00	25 323.00
Довгострокові біологічні активи	1020	1 781.00	2 442.00
первісна вартість	1021	2 924.00	3 651.00
накопичена амортизація	1022	1 144.00	1 209.00
Усього за розділом I	1095	13 732.00	15 724.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17 498.00	16 001.00
Виробничі запаси	1101	2 863.00	3 409.00
Незавершене виробництво	1102	3 720.00	3 380.00
Готова продукція	1103	10 915.00	9 212.00
Поточні біологічні активи	1110	2 786.00	3 128.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	784.00	796.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	461.00	99.00
з бюджетом	1135	1 132.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	265.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	605.00	84.00
Готівка	1166	1.00	1.00
Рахунки в банках	1167	603.00	83.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 125.00	1 079.00
Усього за розділом II	1195	24 656.00	21 187.00
Баланс	1300	38 388.00	36 911.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7.00	7.00
Резервний капітал	1415	1 722.00	1 722.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 980.00	23 977.00
Усього за розділом I	1495	20 709.00	25 706.00
Цільове фінансування	1525	5 022.00	5 022.00
Усього за розділом II	1595	5 022.00	5 022.00
товари, роботи, послуги	1615	7 092.00	154.00
розрахунками з бюджетом	1620	267.00	308.00
розрахунками зі страхування	1625	309.00	90.00
розрахунками з оплати праці	1630	251.00	317.00
Інші поточні зобов'язання	1690	4 738.00	5 314.00
Усього за розділом III	1695	12 657.00	6 183.00
Баланс	1900	38 388.00	36 911.00