#  МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

#  Західноукраїнський національний університет

#  Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

#  Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

#

# ЛУГОВСЬКИЙ Владислав Анатолійович

#  Формування конкурентної політики підприємства. / Formation of the company competitive policy

# "Спеціальність: 073 - менеджмент

# освітньо-професійна програма - менеджмент"

# Кваліфікаційна робота

# Виконав студент групи МЕНз-41

# В. А. Луговський

# Науковий керівник:

# к.е.н., доцент, В. С. Здреник

# ТЕРНОПІЛЬ - 2024

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА | 5 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СП «НІБУЛОН» | 17 |
| 2.1 Фактори, що впливають на формування конкурентної політики ТОВ СП «Нібулон» | 17 |
| 2.2 Оцінка конкурентної політики «Нібулон» на сільськогосподарському ринку | 24 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СП «НІБУЛОН» | 34 |
| ВИСНОВКИ | 44 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 47 |

# Вступ

**Актуальність теми.** Одним із ключових компонентів стратегії розвитку аграрних підприємств у ринковій економіці є конкурентна полiтика. Зростаюча конкуренція, зміни клімату, коливання цін на сировину та продукцію, технологічні інновації та зміни в уподобаннях споживачів є кількома викликами, з якими стикаються аграрні підприємства в умовах сучасної глобалізації та інтеграції світових ринків.

Необхідність створення конкурентної політики для аграрних підприємств полягає в тому, що це необхідно для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства в конкурентному середовищі. Це стосується розробки та впровадження стратегії, яка дозволяє компанії зберігати та збільшувати свою частку ринку, підвищувати ефективність виробництва, знижувати витрати та виробляти продукти вищої якості.

Значення дослідження полягає в тому, що правильно сформована конкурентна політика сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку, дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стійке економічне зростання. Особливо важливо це для аграрних підприємств, оскільки їх діяльність значною мірою залежить від природних умов, що підвищує ризики та вимагає більш гнучкого підходу до управління.

Таким чином, формування конкурентної політики аграрного підприємства є важливим інструментом забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах ринкової економіки.

**Мета дослідження:** Пояснення та використання теорій і методів, які допоможуть стати більш конкурентним та покращити свій бізнес, з порадами щодо того, як це зробити.

**Завдання:**

- узагальнити поняття та сутність конкурентної політики;

- визначити формування кокурентної політики;

- проаналізувати фактори на формування конкурентної політики «Нібулон»;

- розглянути оцінку конкурентної політики «Нібулон» на сільсько-госпродарському ринку

- аргументувати шляхи вдосконалення конкурентної політики підприємства.

**Об’єкт дослідження** є процес формування конкурентної політики сільськогосподарського підприємства.

**Предмет дослідження.** Теоретико-методологічні основи та практичні поради щодо створення та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Методи дослідження.** Формування конкурентної політики аграрного підприємства є важливим інструментом забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах ринкової економіки.

Для досягнення мети та виконання завдань дослідження щодо формування конкурентної політики аграрного підприємства використовуються різні наукові методи. Це дозволяє отримати повне розуміння предмета дослідження.

**Практична значимість.** Дослідження на тему «Формування конкурентної політики аграрного підприємства» є практично важливим через те, що його висновки можуть бути безпосередньо застосовані до практики управління аграрними підприємствами, щоб зробити їх більш конкурентоспроможними та гарантувати стійкий розвиток. Це включає основні елементи практичної значимості.

Результати дослідження доповідались на кафедральній конференції.

# РОЗДІЛ 1

# ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентна політика є головним елементом стратегічного управління підприємством, особливо в ринковій економіці, де умови ведення бізнесу постійно змінюються. Вона визначає набір заходів і стратегій, спрямованих на досягнення та підтримку конкурентної переваги компанії, що дозволяє компанії ефективно працювати та розвиватися в довгостроковій перспективі.

Конкурентна політика є важливою складовою економічної політики підприємства і виступає цілим комплексом цілеспрямованих і узгоджених заходів, які обумовлені станом поточного конкурентного потенціалу підприємства і наявними конкурентними перевагами та спрямовані на досягнення конкурентного розвитку в перспективі [1].

Ринкова економіка в сучасних умовах дуже динамічна і непередбачувана. Підприємства змушені швидко реагувати на зміни законодавства, економічні умови, технологічні інновації та поведінку споживачів. Конкурентна політика-це інструмент, що дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними, адаптуючи свою діяльність до нових умов. Це включає в себе не тільки тактичні дії для досягнення короткострокових результатів, але і стратегічне планування, орієнтоване на довгострокову перспективу.

Конкурентна політика підприємства передбачає ретельний аналіз ринкового середовища. Це включає вивчення макроекономічних умов, таких як загальна економічна ситуація в країні, рівень інфляції, валютні курси, а також галузеві тенденції, які можуть вплинути на результати діяльності компанії. Аналіз ринкового середовища дозволяє виявити основні фактори, що впливають на попит і пропозицію на ринку, оцінити можливості та загрози для підприємства.

Важливим компонентом конкурентної політики є визначення основних конкурентів [2, 31c.]. Компанія повинна мати чітке уявлення про те, з ким конкурують, які переваги та недоліки вони мають, а також яка їхня стратегія та тактика. Це дозволяє розробляти власні стратегії, спрямовані на випередження конкурентів, використовуючи слабкі сторони і переважаючи їхні сильні сторони. Наприклад, якщо конкурент займає сильну позицію в одному сегменті ринку, підприємство може зосередитися на іншому сегменті або запропонувати додаткові послуги, які відрізняють його від конкурентів.

Одним із головних факторів успіху підприємства на ринку є ефективно обрана конкурентна стратегія. Розробка власної стратегії є центральним елементом конкурентної політики. Це процес, у якому підприємство визначає, як конкурувати на ринку та які ресурси та можливості використовувати для досягнення своїх цілей. Унікальні стратегії включають різні види діяльності, такі як інноваційний розвиток, стратегії ціноутворення, маркетингові кампанії та покращення обслуговування клієнтів. Одним із таких стратегічних рішень може бути вибір зосередитися на розробці нових продуктів, які відповідають конкретним потребам своїх клієнтів, або впровадженні нових технологій, що знижують виробничі витрати. Основні підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія організації» узагальнені в табл. 1.1.

Вірно визначена стратегія має прямий вплив на те, які результати буде показувати підприємство, що в свою чергу вже впливає на його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність – це здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку, випереджаючи конкурентів завдяки кращій якості продукції, нижчим цінам, передовій технології, високому обслуговуванню клієнтів та іншим факторам. Вона визначається як внутрішніми ресурсами, можливостями компанії і зовнішніми факторами [10].

Конкурентні переваги – це унікальна характеристика або ресурс підприємства, що дозволяє йому займати провідні позиції на ринку та отримувати більший прибуток порівняно з конкурентами. Конкурентні переваги включають інноваційні продукти, ефективні виробничі процеси, високу якість обслуговування клієнтів, сильний бренд та ексклюзивний доступ до сировини та передових технологій. Щоб компанія довгостроково зберігала лідируючу позицію на ринку, важливо, щоб її конкурентна перевага була стабільною і її конкурентам було важко імітувати в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.1

**Визначення терміна «конкурентна стратегія організації»**

**вітчизняними та зарубіжними науковцями\***

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Сутність поняття «конкурентна стратегія організації» |
| Ю. Іванов | Конкурентна стратегія – це ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [3].  |
| М. Портер | Конкурентна стратегія - спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі |
| А. Томпсон,А. Стрікленд | Конкурентна стратегія - це розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі [5] |
| М. Саєнко | Конкурентна стратегія - спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти [4] |

\*Джерело: складено автором на основі[6]

Конкуренція є найважливішою рушійною силою ринкової економіки, що сприяє ефективному розподілу ресурсів і стимулює інновації. Конкуренція виникає із змагання суб'єктів ринку за отримання найкращих умов для реалізації своїх інтересів. Така конкуренція сприяє підвищенню якості продукції, зниженню цін і підвищенню загальної ефективності виробництва [11, 99c].

Розрізняють декілька основних критеріїв класифікації конкурентів. Наприклад, Філіп Котлер виділив чотири типи конкурентів залежно від потреб, які вони хочуть задовольнити. До них належать конкуренти за перевагами, конкуренти за продуктовою лінією, конкуренти за типом продукції та конкуренти за маркою.

Аналізуючи конкурентів підприємства на ранніх етапах, важливо визначити, які поточні потреби потенційних споживачів мають найвищий пріоритет для задоволення.

Крім вже згаданої класифікації, Філіп Котлер також вводить додатковий поділ конкурентних стратегій на активні (агресивні), селективні, стохастичні та пасивні типи.

Активні конкуренти реагують агресивно та швидко на ринкові події, незалежно від напрямку розвитку конкуренції.

Селективні конкуренти зосереджуються лише на вибіркових показниках і не підвищують ефективність своєї рекламної діяльності.

Стохастичні конкуренти діють непередбачувано: іноді ігнорують напади конкурентів, а іноді активно протидіють.

Пасивні конкуренти майже не реагують на дії конкурентів. Успішна реалізація конкурентних переваг підприємства залежить не лише від прямої конкуренції, але й від впливу потенційних конкурентів, товарів-замінників, клієнтів і постачальників.

За Майклом Портером, конкурентний стан на ринку визначається п'ятьма основними силами:

* загроза входження нових конкурентів на ринок;
* конкурентний тиск зі сторони постачальників;
* конкуренція від товарів, що можуть їх замінити;
* вплив вимог споживачів;
* взаємна конкуренція між існуючими компаніями на ринку.

Ключові елементи конкурентного середовища включають такі фактори: бар’єри для входу; рівень конкурентного тиску на ринку; вплив, який мають покупці та постачальники, а також наявність товарів-замінників.

Подібна конкуренція на ринку сприяє створенню конкурентного середовище, тобто певних умов і факторів, що спонукають підприємство до розвитку. Подібне середовище визначає як і ризики так і можливості для підприємства і спонукає до адаптації під сучасні реалії ринку.

Залежно від контексту конкурентна політика як наукове поняття можна набувати різних тлумачення.

Таблиця 1.2

**Наукові погляди на визначення «конкурентна політика підприємства»\***

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Визначення** |
|

|  |
| --- |
| Адам Сміт |
|  |

 | Конкурентна політика як механізм, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів і сприяє зростанню добробуту суспільства. [13] |
|

|  |
| --- |
| Едвард Чемберлін |
|  |

 |

|  |
| --- |
| Стратегії підприємств у ринкових умовах диференційованої конкуренції, де фірми конкурують, використовуючи унікальні характеристики продуктів і послуг. [14] |
|  |

 |
|

|  |
| --- |
| Джоан Робінсон |
|  |

 |

|  |
| --- |
| Підтримка конкурентоспроможності через запобігання монополізації та забезпечення справедливої конкуренції на ринку для захисту споживачів [14] |
|  |

 |
|

|  |
| --- |
| Людвіг фон Мізес, Фрідріх Хайєк |
|  |

 | Конкуренція як процес відкриття нових знань і можливостей, де підприємці грають ключову роль у ринковій економіці через інновації і відкриття нових ринків [14]. |
|

|  |
| --- |
| Джозеф Шумпетер |
|  |

 | Творче руйнування та інноваційний розвиток як основа конкуренції, де нові технології і бізнес-моделі постійно замінюють старі, стимулюючи економічний розвиток [15]. |
|

|  |
| --- |
| Джон Неш |
|  |

 |

|  |
| --- |
| Стратегічна взаємодія між економічними агентами, де кожна фірма враховує дії своїх конкурентів у прийнятті власних рішень для максимізації прибутку [15]. |
|  |

 |
|

|  |
| --- |
| Жан Тіроль |
|  |

 | Аналіз ринкової влади і регулювання для підтримки конкуренції, де важливо враховувати асиметрію інформації і поведінкові відхилення [15]. |

*\*Джерело: складено автором на основі [14-15]*

Конкурентну політику в загальному розуміють як комплекс державних заходів, спрямованих на забезпечення чесної конкуренції на ринку, запобігання монополізму та створення сприятливих умов для підприємницької діяльності.

Водночас конкурентна політика як частина управління бізнесом включає внутрішні стратегії та тактики, які допомагають компаніям зміцнити свої позиції на ринку та максимізувати свої конкурентні переваги та довгостроковий розвиток. Таким чином, конкурентна політика є поєднанням державних регуляторних механізмів і практики корпоративного управління, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування ринків та підприємств.

Конкуренція є складною і багатогранною категорією ринкової економіки. Пізнати її без глибокого аналізу структури, тобто видів, з яких вона складається і які взаємодіють між собою, дуже важко. Для цього слід розподілити конкуренцію на види за певними критеріями (рис1.1)

Види конкуренції

За методами конкурентної боротьби

За кількістю суб'єктів ринку та ступенем їх конкурентної сили

- досконала (чиста);

- недосконала (монополія, монополістична конкуренція, олігополія)

За галузево-територіальною ознакою

- внутрішньогалузева;

- міжгалузева;

- міжнародна

- цінова;

- нецінова;

- чесна;

- нечесна

Критерії класифікації

Види конкуренції

За методами конкурентної боротьби

ї класифікації

**Рис. 1.1 Зображення класифікації та видів конкуренції\***

*\*Джерело: складено автором на основі* [10]

Чітке розуміння видів конкуренції забезпечує підприємству коректний вибір переваг, що дозволить більш ефективно вплинути на їх стратегічне планування і досягнути своїх цілей.

Однією з головних питань для розвитку підприємства є формування конкурентної політики. Правильно сформована конкурентна політика надає змогу підприємству не лише отримувати достатні прибутки, але й підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Формування конкурентної політики відбувається з урахуванням потенціалу підприємства і повинна включати в себе збутову та асортиментну політику [7, 57с].

Першочерговим етапом формування конкурентної політики підприємства є аналіз ринку та конкурентів. Виконується базвовий збір та аналіз інформації про ситуацію на ринку, потенційних конкурентів, а також чи є продукція підприємства актуальна для споживачів. При такому аналізі стає зрозуміло ключові рикові тренди та потенційні загрози для підприємства.

Наступним процесом є визначення стратегічних цілей підприємства. Маючи готовий аналіз ринку, підприємство може поставити реальні цілі, що повинні бути реалістичними. Також важливим аспектом вибору цілей є врахування нестабільність ринку, оскільки актуальність продукції, що виробляється підприємством, може зростати, так і спадати.

Для оптимального формування конкурентної політики необхідне розуміння підходів, що орієнтовані безпосередньо на кожну галузь господарства.

Вибір підходу формування конкурентної політики повинен враховувати специфіку підприємства, модель його функціонування (якщо підприємство має на меті перехід до нової моделі функціонування, вона враховується також).

Виконавши базовий збір інформації, аналіз і вибір цілей, можна зосередитися на формуванні конкурентної політики підприємства. Проаналізувавши сутність та цілі підходів, можна вибрати який з них підходить для формування конкурентної політики і виконати методологічний аналіз для створення стратегій, що відповідають підходу (рис 1.2).

Наступним кроком після визначення цілей та вибору підходу до формування конкурентних стратегій, є сама розробка стратегій. Це є ключовим моментом формування конкурентної політики, адже саме вони повинні сприяти досягненню поставлених підприємством цілей.

Підходи до формування конкурентних стратегій

**Ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View)**:

**Підхід зосередження на ринку (Market-Based View)**

**Сутність: Концентрація на унікальних внутрішніх ресурсах і компетенціях підприємства, що можуть стати основою конкурентних переваг.**

**Сутність**: Політика ґрунтується на аналізі зовнішнього ринкового середовища, включаючи конкуренцію, попит, потреби споживачів та ринкові тренди.

**Методи**: Аналіз VRIO (цінність, рідкість, незамінність, організаційна підтримка).



 **Методи**: Портерові п'ять конкурентних сил, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз.

 **Ціль**: Розробка стратегій, що базуються на сильних сторонах підприємства.



**Ціль**: Адаптація стратегій для використання зовнішніх можливостей та мінімізація загроз.

**Підхід конкурентного позиціонування**

**Інноваційний підхід**

**Сутність**: Визначення і зайняття оптимальної ринкової ніші, що відповідає здібностям компанії і максимізує її конкурентні переваги.

**Сутність**: Зосередження на розвитку нових продуктів, процесів або бізнес-моделей, що дозволяють випереджати конкурентів.

**Методи**: Розвиток R&D, стимулювання інноваційної культури, використання технологічних інновацій.

**Методи**: Сегментація ринку, цільовий маркетинг, стратегії диференціації або лідерства у витратах.

 **Ціль**: Ефективне позиціонування на ринку для приваблення та утримання клієнтів.

 

**Ціль**: Створення нових ринків або зміцнення позицій на існуючих через інновації.



**Рис. 1.2. Підходи до формування конкурентних стратегій\***

*\*Джерело: складено автором на основі* [12]

Стратегії повинні відповідати певному списку напрямків, спрямованні на зміцненню позицій підприємства на ринку. До таких напрямків належать:

- розробка нових продуктів або послуг, що надаються підприємством

 - вдосконалення існуючих послуг і товарів

 - розробка унікальних пропозицій

 - оптимізація витрат на виробництво (без втрати якості продукції та послуг)

 - покращення лояльності підприємства, що стимулює формуванню стійких зв’язків з клієнтом.

У теорії управління ключове значення має освоєння основної бізнес-стратегії. Ця стратегія представляє собою комплексну систему з кількох рівнів, де стратегії нижнього рівня служать підтримкою та продовженням стратегій вищого рівня, сприяючи тим самим досягненню спільних цілей організації. Різні базові стратегії компанії систематизовані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.3

**Класифікація базових стратегій підприємств**

|  |  |
| --- | --- |
| Тип стратегій | Основні напрями |
| Корпоративна (портфельна) стратегія | - встановлення інвестиційних пріоритетів іспрямування корпоративних ресурсів унайпривабливіші сфери діяльності;- посилення конкурентних позицій у кожномувиді бізнесу;- створення та управління господарськимпортфелем структурних підрозділів (зміцнення діловихпозицій). |
| Ділова стратегія | - розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; - об’єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів. |
| Функціональна стратегія | - дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу. |
| Операційна стратегія | - вирішення проблем, пов’язаних із досягненням цілей підрозділу; - способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама) |

\*Джерело: складено автором на основі[12].

Часто після визначення конкретних стратегій, на підприємстві відбувається кадрові і структурні зміни. Оскільки процес впровадження вимагає координації між різними підрозділами підприємства.

Здебільшого, підприємствам необхідно впроваджувати проведення тренінгів, семінарів, курсів, спрямованих на оновлення знань та навичок співробітників відповідно до нових вимог, що були визначенні в стратегіях. Залучення нового персоналу, створення нових посад і ліквідація старих, також є базовим процесом кадрових змін підприємства.

Сам процес розробки і реалізації стратегій в діяльності підприємства являє собою безперервний цикл, що вимагає систематичного моніторингу та адаптації до постійно змінних ринкових умов. Цей постійний процес сприяє стратегічній гнучкості компаній, яка має вирішальне значення для збереження конкурентоспроможності, а також для реагування на зовнішні зміни.

За допомогою повторних оцінок та перевірок впливу стратегій є фундаментальним елементом управління стратегією. Процес моніторингу ключових показників ефективності є постійним. Це дозволяє аналізувати результати впровадження стратегій та виявляти аспекти, що потребують корекції чи вдосконалення.

Враховуючи постійні зміни, що відбуваються в конкурентному середовища, конкурентна політика підприємства має бути гнучкою та включати механізми своєчасного коригування. У ситуаціях ринкових коливань стратегічна адаптивність гарантує, що компанія може ефективно реагувати на зміни, зберігаючи конкурентну перевагу.

Регулярний перегляд стратегічних планів важливий для виявлення необхідності змін і швидкого внесення необхідних коректив у стратегію підприємства. Це не тільки допомагає підтримувати актуальність стратегічного напрямку, але й забезпечує постійне підвищення конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі.

Загалом, ефективність стратегічного управління визначається здатністю компаній швидко адаптуватися до змін, зберігаючи конкурентні переваги. Це вимагає від керівництва не тільки стратегічного бачення, а й оперативної гнучкості в реалізації та координації стратегічних рішень.

Проаналізувавши роль конкурентної політики у стратегічному управлінні підприєммтвом, я дійшов до висновків, що конкурентна політика відіграє важливу для забезпечення постійного розвитку та успіху конкуренції на рикнку. Конкурентна політика передбачає визначення основних конкурентів і розробку стратегій для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Вона включає аналіз конкуренції, моніторинг ринку та адаптацію до нових умов, необхідних для ефективного управління підприємством.

Розуміння і аналіз конкурентного середовища дозволяє компаніям ефективно реагувати на виклики ринку і використовувати потенційні можливості для розширення своїх позицій. Зокрема, це стосується таких аспектів, як інновації, розробка нових продуктів і послуг, оптимізація бізнес-процесів і підвищення якості обслуговування клієнтів. Особливу увагу в дослідженні було приділено науковим поглядам на конкурентну політику, в яких підкреслювалася важливість стратегічних підходів в управлінні конкурентоспроможністю компаній. Вчені вважають, що для досягнення стійкої конкурентної переваги необхідний системний підхід до аналізу ринків і конкурентів і необхідність використання сучасних інструментів стратегічного планування.

Проаналізувавши фактори, які впливають на формування конкурентної політики, я виявив, що детальний аналіз ринку та конкурентів є невід’ємною складовою стратегічного планування.

Постановка стратегічних цілей вимагає від компаній глибокого розуміння зовнішніх тенденцій і внутрішніх можливостей.

Цей процес допомагає вибрати найефективніший підхід до розробки політики, яка підтримує довгострокову конкурентоспроможність компанії.

 Крім того, процес моніторингу реалізації стратегії має вирішальне значення для забезпечення відповідності стратегії та адаптації до змін ринку, що дозволяє компаніям залишатися гнучкими у своїх стратегічних ініціативах і реагувати на нові виклики.

 Такий підхід допомагає компаніям не тільки зберігати свої позиції на ринку, а й активно розширювати їх з урахуванням змінних умов ринку та інтересів споживачів.

 Таким чином, розробка конкурентної політики є багатогранним процесом, який включає аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей, а також постійний моніторинг і коригування стратегій для досягнення найкращих результатів.

# РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА«НІБУЛОН»

**ПІДПРИЄМСТВА«НІБУЛОН»**

## **2.1 Фактори, що впливають на формування конкурентної політики ТОВ СП «Нібулон»**

Для того, щоб зрозуміти які фактори впливають на формування конкурентної політики ТОВ СП «Нібулон», потрібно визначити в якому економічному і конкурентному середовищі воно знаходиться і врахувати наступні елементи:

* ситуація в галузі та ринку
* вивчення на зовнішнього і внутрішнього середовища
* технологічні інновації
* аналіз конкурентів

ТОВ СП «Нібулон» відноситься до одного з найважливіших секторів економіки, а саме до агропромислового комплексу. Агропромисловий комплекс (АПК) України займається тваринництвом, рослинництвом, переробкою сільськогосподарської продукції і відноситься до органічної частини економіки країни. Вона складаються з багатьох різних галузей, які тісно взаємопов'язані. Завданнями цієї галузі є забезпечення продовольчої безпеки країни, розробка оптимальних норм харчування громадян України та створення можливостей для експорту товарів і сировини .

Територіально сфера діяльності АПК охоплює три чверті України, при цьому формує 55% фонду споживання і створює до 20 % ВВП [16].

АКП складається з 3 основних сфер:

* перша сфера надає агропромисловому комплексу засоби виробництва та виробничо-технічне обслуговування. В цю сферу входять такі галузі, як трактори та сільськогосподарські машини, харчові машини, мінеральні добрив, хімічні засоби захисту рослин, мікробіологічна промисловість, ремонт агротехніки та капітальне будівництво в сільському господарстві. Ці галузі забезпечують ритмічність і масовість виробництва кінцевих виробів і аграрної продукції.

- друга сфера включає підприємства та організації, які безпосередньо виробляють сільськогосподарську продукцію, що складає близько 50 % кінцевої продукції. Це включає виробництво рослинництва та тваринництва, продукція яких потім направляється на споживання та подальшу переробку. Продукція сільськогосподарського виробництва також служить проміжним товаром для агропромислового комплексу.

- третя сфера містить галузі, які відповідають за збирання, переробку та доставку сільського господарства споживачам. Тут розташовані харчосмакові, м’ясні, молочні, рибні, мукомольно-круп’яні та комбікормові галузі. Цей сектор також частково включає легку промисловість, яка переробляє сільськогосподарські продукти, а також галузі торгівлі харчовими продуктами та громадським харчуванням.

ТОВ СП «Нібулон» відноситься до центральної ланки в агропромисловому комплексі. Ця галузь забезпечує зайнятість 4 млн. чол. сільського населення, сприяє створенню робочих місць у пов'язаних з нею сферах виробництва, розвитку сільських територій, захищає суспільство від негативних наслідків надмірної урбанізації. За останні 15 років підприємство має значний розвиток в третій сфері, зокрема активна в будівництві елеваторів, залізниць і портів, які відіграють важливу роль у логістичному ланцюжку агросектору. Ця діяльність не лише сприяє ефективному розподілу та експорту сільськогосподарської продукції та забезпеченню зайнятості сільських жителів, а й впливає на розвиток суміжних галузей [16-19].

Якщо розглядати теперішній стан сільського господарства можна помітити негативну тенденцію. Проаналізувавши дану галузь за період 2016-2023, можна помітити деградація на сільськогосподарському ринку. Це спричинено демографічними проблемами сел. На початок 2022 р. в Україні проживало 12473,6 тис. осіб сільського населення, що складало 30,3% від загальної чисельності населення країни. Лише за 2021 р. сільське населення України зменшилося на 155,2 тис. осіб, що становило 1,2% його чисельності.

Таблиця 2.1

**Демографічні характеристики сільського населення України**

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Роки |
| 2016 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Чисельність сільського населення, тис. осіб (на початок року) | 13256 | 12763 | 12629 | 12474 | 11980 |
| Коефіцієнт народжуваності сільського населення (на 1000 осіб наявного населення), осіб | 11,3 | 8,5 | 7,7 | 7,1 | 5,3 |
| Коефіцієнт смертності сільського населення (на 1000 осіб наявного населення), осіб | 18,0 | 18,1 | 19,5 | 21,2 | 21,5 |
| Коефіцієнт природного скорочення сільського населення (на 1000 осіб наявного населення), осіб | 6,7 | 9,6 | 11,8 | 14,1 | 16,2 |
| Припадає новонароджених на 100 померлих сільських жителів | 63 | 46 | 40 | 33 | 25 |

 Джерело: сформовано на основі даних з [20]

Так, у 2021 р. кількість працівників, задіяних в сільськогосподарському виробництві, зменшилася на 38,3% в порівнянні з 2000 р. до рівня 2692,7 тис. осіб, а їх частка від загальної кількості працюючого населення у 2021 рр. скоротилася на 4,4 в. п. до 17,2% [21].

Причиною деградації, стала війна, але якщо проаналізувати період до 2021 року, то спостерігалась зростання рентабельності сільськогосподарських підприємств і порівнюючи з 2019 роком, було збільшенням прибутків в 2,3 рази. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники діяльності сільсьогосподарського виробництва в Україні**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 | 2021р/ 2017р. |
| Кількість підприємств, од. | 58,387 | 57,152 | 42,229 | 42,307 | 55,858 | 95,7 |
| Середня кількість працівників, тис. осіб | 985 | 902 | 802,4 | 688 | 357,85 | 45,9 |
| Валова продукція в порівняльних цінах 2018 р., млн. грн | 192,890 | 202,937 | 20,187 | 233,255 | 252,980 | 146.9 |
| Прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції та послуг, млн. грн | 6,754 | 7,271 | 14,178 | 22,683 | 15,806 | 230,6 |
| Рівень рентабельності, % | 15,1 | 8,5 | 21,2 | 20,7 | 12 | 79,5 |

 Джерело поюудовано на данрих [20]

Існує багато причин, що негативно впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. Однією з головних проблем, через яку за останні 20 років в Україні суттєво скоротилася кількість сільськогосподарської техніки, є нестача сировини. З них кількість тракторів зменшилася на 181 тис. одиниць, що відповідає щорічному зменшенню приблизно на 15,8 тис. одиниць. Оновлення устаткування не встигає компенсувати збитки, що призводить до зниження прибутків даної галузі та ще більше ускладнює економічну та фінансову ситуацію на сучасному етапі [21].

Також необхідно враховувати фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств. Економіка розрізняє різні категорії цих факторів залежно від того, якими вони є. Загалом конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні фактори.

Фактори зовнішнього середовища виражаються у сферах виробництва, обігу та споживання, тоді як внутрішні фактори впливають на ринок. Проте в контексті аграрної галузі кожне сільськогосподарське підприємство має свої особливості, такі як власний стратегічний потенціал, реалізація різноманітних стратегій та діяльність в умовах певної складності. При цьому фактори, однакові для різних компаній, можуть бути як контрольованими, так і неконтрольованими або факторами, до яких компанії адаптуються. Таким чином, у сільськогосподарському середовищі доцільніше розрізняти конкуруючі фактори на створені (контрольовані) фактори та розглянуті (неконтрольовані) фактори [22].

Під час такої економічної кризи успішні підприємства, особливо великого розміру, що працюють у різних сферах сільськогосподарської діяльності, почали приділяти більше уваги оптимізації процесів шляхом автоматизації. Зосередженість на впровадженні інноваційних технологій не тільки підвищує ефективність, але й допомагає нам залишатися конкурентоспроможними на складному ринку (рис 2.2.).

Ще одним важливим фактором, що впливає на конкуренту політику ТОВ СП «Нібулон» є конкурентне середовище, в якому воно перебуває. В контексті жорсткої конкуренції, в якому перебуває ТОВ СП «Нібулон», від підприємства вимагається є ретельний підхід до управління фінансами, вибору найбільш вигідних джерел фінансування та ефективного використання фінансових ресурсів. Це вимагає глибокого розуміння того, що таке фінансові ресурси, а також значення теоретичних і практичних аспектів фінансового менеджменту для систематичного управління цими ресурсами. Це необхідно, щоб конкурувати в такому середовищі. Більш детально розглянемо конкурентів в таблиці 2.3.

У конкурентному середовищі, такому як сучасний сільськогосподарський ринок, ефективне розроблення конкурентної політики компанії є важливим фактором успіху.

Щоб адаптуватися та успішно конкурувати, компаніям необхідно інтегрувати новітні технології, розширити портфоліо продуктів та оптимізувати виробничі ланцюги.

* Присутність та активність конкурентів;
* Доступність, різноманітність та організація трудових ресурсів;
* Діяльність у рамках чинної податкової системи;
* Політика у сфері фінансування та кредитування;
* Норми та стандарти, встановлені державою;
* Законодавчий захист прав споживачів.

Конкурентоспроможність підприємств

Фактори конкурентоспроможності підприємства

Фактори конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Зовнішні

Внутрішні

* Потенціал для інновацій;
* Виробничі та економічно-фінансові можливості;
* Потенціал маркетингових відділів та репутація компанії;
* Якість та цінова політика продукції;
* Рівень технічної підтримки та обслуговування;
* Здатність продукції та послуг конкурувати на ринку.

Некеровані

Керовані

* Кліматичні та природні умови, що впливають на швидке псування деяких видів продукції;
* Стан навколишнього середовища;
* Соціальні та економічні, а також демографічні умови;
* Інновації та прориви в технологіях;
* Тенденції у забезпеченні ресурсами;
* Умови ринку та його інфраструктура;
* Політичні умови.
* Використання природних ресурсів;
* Просторові умови, як-от площа сільськогосподарських угідь;
* Фінансові можливості підприємства;
* Кваліфікація та застосування персоналу підприємства;
* Рівень забезпечення матеріально-технічними та технологічними ресурсами;
* Ефективність підприємницької стратегії.

**Рис. 2.2 Система факторів конкурентоспроможності підприємств**

*Джерело: розроблено автором на основі [23]*

Таблиця 2.3

**Характеристика найбільших конкурентів ТОВ СП «Нібулон»**

|  |  |
| --- | --- |
| Назва підприємства |  Характеристика підприємства |
| Кернел | Агрохолдинг Кернел є найбільшою компанією галузі, в управлінні якої знаходиться понад 390 тис. га землі. До 2024 року компанія продовжить вирощувати такі основні культури, як пшениця, соняшник і кукурудза. До складу активів компанії входять сім заводів, здатних переробляти 3 млн тонн насіння соняшнику щороку. Крім того, Кернел розширив свою діяльність і почав виробництво ріпакової олії в 2018 році. Агрохолдинг також активно працює над експортом, і в 2018 році почав постачати кукурудзу до Китаю. |
| Сварог Вест Груп | Хоч «Сварог Вест Груп» не є найбільшою чи найприбутковішою в галузі, водночас підприємство є одним із найефективніших підприємств України за продуктивністю. Обробляється приблизно 80 000 га землі, половина з яких регулярно засівається соєю. «Сварог Вест Груп» також планує розширити свою діяльність у напрямку експорту органічної продукції та виділити для цього частину землі. Також популярні овочівництво, виробництво соків, молочне тваринництво. |
| Астарта | Агрохолдинг «Астарта» залишається однією з найбільш технологічно передових компаній у цій галузі. Згідно з останніми даними, завдяки високій ефективності роботи компанія досі зберігає лідерські позиції. «Астарта» займається вирощуванням зернових, олійних культур, цукрових буряків, а також тваринництвом, особливо виробництвом молока та м’яса. Компанія залишається найбільшим в Україні виробником цукру та переробником сої, і значна частина її продукції призначається на експорт, особливо цукру та сої. Астарта також використовує комплексний підхід до управління сільськогосподарськими активами, включаючи автоматизацію для оптимізації бізнес-процесів і підвищення якості продукції. |

*Джерело: розроблено автором на основі [24]*

За допомогою стратегічного плану, заснованого на ретельному аналізі ринкових тенденцій і внутрішніх можливостей, ми будемо не тільки підтримувати нашу позицію, але й активно розвивати наш бізнес, реагувати на мінливі вимоги та розробляти більш цінні та інноваційні продукти.

## **2.2 Оцінка конкурентної політики «Нібулон» на сільськогосподарському ринку**

Для оцінки конкурентної політики ТОВ СП «Нібулон», дослідимо його більш детально. Проаналізуємо, конкурентний потенціал і стан підприємства, дослідимо стратегії, яких дотримується підприємство, іновації, які впроваджуються і вдосконалюються.

У грудні 1991 року Україна спільно з Угорщиною та Великою Британією створили аграрне підприємство «Нібулон». Початковою метою ТОВ СП «Нібулон» було виробництво та продаж гібридних сортів насіння кукурудзи та соняшнику. Особливістю цього насіння є використання високоякісного продукту, розробленого іноземними селекціонерами, тому продукція компанії користувалася великою популярністю на ринку України. Такий підхід сприяв стрімкому зростанню довіри аграріїв та став основою для подальшого розвитку та експансії компанії в українській аграрній галузі.

На даний момент ТОВ СП «Нібулон» розвило власні портові потужності у тому числі перевантажувальні термінали, що дозволило підприємству виявити багато проблем транспортної інфраструктури України. До них належать, серед іншого, старіння залізничних вагонів-зерновозів і дефіцит у піковий період після збору врожаю.

 Реагуючи на сучасні потреби, ТОВ СП «Нібулон» вважає, що реальним варіантом вирішення цих транспортних проблем є відродження судноплавства на внутрішніх водних шляхах України. Це не тільки підвищує ефективність логістичного ланцюга при транспортуванні зерна, але й зменшує навантаження на залізничний та автомобільний транспорт.

За останні роки ТОВ СП «Нібулон» розвинув власну логістичну інфраструктуру, що включає мережу лінійних елеваторних комплексів, річкових перевантажувальних терміналів і об’єктів водного транспорту, включно з парком несамохідних барж, буксирів і плаваючих кранів. Компанія розвинула структуру в 43 підрозділи в 13 областях України [24 TODO]. Така стратегічна експансія дозволила компанії не тільки оптимізувати свої процеси, але й виступити одним із новаторів в агросекторі, увійшовши до п’ятірки лідерів одночасно за потужностями зберігання зернових, маючи найбільшу термінальну мережу в Україні.

ТОВ СП «Нібулон» стало першим підприємством, що так активно розвиває подібні водний вантажний флот, що дозволило у 2019 році збільшити обсяг відвантаженого зерна на 38% порівняно з 2018 роком.

Компанія отримала більшу гнучкість у використанні свого річкового вантажного флоту завдяки запуску перевантажувача «NIBULONMAX» з двома крановими установками. У ситуаціях, коли морські судна закордонного плавання недоступні, цей перевантажувач служить накопичувачем.

ТОВ СП «Нібулон» стабільно входить в список найбільших зернотрейдерів, що відправили зернові культури на експорт, використовуючи термінали.

Хоть і за підсумками 2022/2023 ТОВ СП «Нібулон» вперше за довгий період не увійшла в трійку найбільших експортерів зерна з України, ТОВ СП «Нібулон» зайняла 4 місце з часткою 5% у загальному експорті. Причиною стало географічне положення портів і елеваторів, а саме в Миколаївській області і ще поки їх працездатність не відновились на повні потужності [25]. Проте за 30 років свого існування, ТОВ СП «Нібулон» стоврив справді унікальну зернову інфраструктуру, що дозволило вже в квітні 2024 року досягти результату в 434 тисячі тонн перевантаженого збіжжя (кукурудзи та пшениці), що став найкращим із часів початку повномасштабного вторгнення і наблизився до рівня довоєнних показників.

За 9 місяців 2023/24 МР «НІБУЛОН» експортував 2,4 млн тонн агропродукції, незважаючи на блокування українських чорноморських портів на початку маркетингового року. Очікувані річні обсяги експорту в 2023/24 МР – 3,2-3,4 млн тонн. Поточна частка компанії через дунайські порти в 1 кварталі 2024 року була в діапазоні 20-30%.

Також зростанню обсягів закупівель та експорту продукції відбулось завдяки, збільшенню власного флоту підприємства.

На даний момент, ТОВ СП «Нібулон» працює за стратегією, концентрування уваги на експорт. Така стратегія дозволяє найти ринок, що має набагато меншу конкуренцію ніж в Україні і зайняти там лідируючу позицію.

Для аналізу економічної ефективності роботи сільськогосподарських підприємств використовується складна система показників, яка дозволяє оцінити різні аспекти діяльності. Ці показники включають виробництво чистої та валової продукції в порівнянні з витратами на виробництво, собівартістю, працевлаштуванням на один центнер продукції, прибутком на один гектар, на один центнер продукції та на одного працівника. Крім того, спостерігаються такі фактори, як урожайність, рівень рентабельності, норма прибутку, фондовіддача, матеріаловіддача та продуктивність праці.

Для створення системи показників для вимірювання економічної ефективності необхідно дотримуватися певних принципів. Ці принципи повинні забезпечити зв’язок між системою показників і критеріями, показати, наскільки ефективно використовується кожен ресурс, дозволити використовувати показники в управлінні та сприяти використанню стимулюючих функцій показників для підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Оскільки показники ефективності відіграють важливу роль у прийнятті рішень керівництвом, ці принципи важливі [27].

 До системи показників оцінки ефективності діяльності

сільськогосподарського підприємства відносяться:

1. Показник ефективності збутової політики – витрати на збут на

одиницю отриманої виручки від реалізації продукції, робіт і послуг:

Зе$=\frac{З}{В}$ (2.1)

де З – витрати на збут, грн;

 В – виручка від реалізації продукції, робіт і послуг, грн.

2. Показник ефективності товарної політики – обсяг товарообігу в

розрахунку на одиницю витрат на збут:

 Кт$=\frac{Т}{З}$ (2.2)

де Т – товарообіг, грн.;

 З – витрати на збут, грн.

 3. Показник ефективності цінової політики – коефіцієнт фінансового результату:

 Кфр$=\frac{ФР}{З}$ (2.3)

де ФР – фінансовий результат, грн.;

 Зк – витрати підприємства, грн.

 4. Показник ефективності комунікаційної політики – маркетингові витрати на одиницю отриманої виручки від реалізації продукції, робіт і послуг:

 Мв$=\frac{М}{В}$ (2.4)

 Мв = М В (2.4)

 де М – маркетингові витрати, грн.;

 В – виручка від реалізації продукції, робіт і послуг, грн.

У показниках 2.2 та 2.3. спостерігається позитивний тренд у зростанні результативності від впровадженої політики на кожну одиницю понесених витрат, тому ці показники ефективності мають бути максимізовані. Водночас, у критеріях 2.1 і 2.4., де витрати пропорційні до результатів, намагаються мінімізувати ці значення [27].

Зовнішньоторговельна діяльність ТОВ СП «Нібулон» піддається впливу короткострокових технічних факторів, таких як коливання цін та дії основних гравців на ринку сільськогосподарських продуктів, які відображені у звітах Комісії з торгівлі товарними ф’ючерсами (CFTC), а також специфічних особливостей у торгівлі ф'ючерсними контрактами.

Управління закупівлями у ТОВ СП «Нібулон» відіграє важливу роль в підтримці його конкурентоспроможності. Закупівельні процеси агропідприємства в значній мірі залежать від погодних умов, що може призвести до порушень у дотриманні термінів, вимог до якості, а також до коливань у ціновій політиці.

Використання SWOT-аналізу дозволило ідентифікувати основні фактори, які впливають на конкурентні переваги ТОВ СП «Нібулон».

Таблиця 2.3

|  |
| --- |
| Матриця SWOT-аналізу ТОВ СП «Нібулон» |
| Можливості | * Зростаюча довіра міжнародних фінансових інститутів та відкриті можливості для отримання інвестицій з Європи та України.
* Збільшення світового попиту на зернові культури.
* Розширення можливостей через річкові та міжнародні морські логістичні перевезення.
 |
| Сильні сторони | * Висококваліфікований персонал.
* Інтегрований цикл виробництва від поля до кінцевого споживача.
* Передове матеріально-технічне забезпечення.
* Максимальне завантаження виробничих потужностей.
* Стабільна кредитна історія та хороша репутація в фінансових колах.
* Розгалужена логістична мережа.
* Розвинена корпоративна культура.
* Високий рівень заробітної плати та своєчасне погашення зобов'язань, що сприяє інвестиціям у розвиток.
 |
| Слабкі сторони | * Висока централізація управління.
* Велика плинність кадрів.
* Продовжений час налагодження взаємодії з новими контрагентами.
* Підвищений контроль з боку державних регуляторів.
 |
| Загрози | * Ризик втрати кваліфікованих співробітників.
* Ризик припинення співпраці з ключовими контрагентами.
* Невикористання всіх виробничих потужностей.
* Несприятливі зміни в законодавстві.
* Нестабільність політичного клімату в країні.
 |

Джерело: власна розробка автора на основі даних підприємства

SWOT-аналіз «Нібулон» розглядав, у чому компанія хороша і де може покращитися, а також з якими можливостями та загрозами вона стикається. На основі цього аналізу було зроблено рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності компанії, зосередившись на таких факторах, як утримання співробітників, міжнародне розширення та інвестиції в проекти]37[.

Для сільськогосподарських компаній важливо зосередитися на таких активностях, як ціноутворення, технології та вихід на міжнародні ринки, щоб залишатися конкурентоспроможними. Також може допомогти запровадження державної підтримки, як-от податкових пільг і субсидій. Для «Нібулон» комплексна стратегія, що включає кадрову, організаційну та фінансову стабільність, є запорукою збільшення виробництва, експорту та загального успіху. Обчислення даних і використання статистичних методів можуть допомогти відстежувати прогрес і приймати обґрунтовані рішення.

Таблиця 2.4

**Результати експорту зернових культур «Нібулон»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва зернових | 2019/2020 МР | 2020/2021 МР | 2021/2022 МР | Відхилення 2021/2022 до2020/2021 МР% |
| Експорт млн.тонн | Ціна$/т | Експорт млн.тонн | Ціна$/т | Експорт млн.тонн | Ціна$/т |
| Пшениця | 1,84 | 265 | 2,13 | 266 | 2,02 | 263 | -5,2 |
| Кукурудза | 1,56 | 130 | 2,23 | 132 | 1,69 | 143 | -24,2 |
| Ячмінь | 0,41 | 150 | 0,54 | 151 | 0,68 | 155 | +25,9 |

Джерело: власна розробка автора на основі даних підприємства

З таблиці видно, що в 2021/2022 році обсяги експортованої пшениці зменшилися на 5,2%, кукурудзи – на 24,2%, а ячменю – зросли на 25,9% порівняно з попереднім роком. Незважаючи на це, компанії все ж вдалося експортувати з України 4,9 млн тонн зернових і олійних культур. Основними культурами, які експортувала компанія, були пшениця, кукурудза та ячмінь. У компанії все добре, тому що вони мають хорошу мережу для прийому, зберігання та доставки своєї продукції[24].

Вони також зосереджуються на покращенні своєї транспортної інфраструктури, особливо шляхом використання річок для транспортування своєї продукції, що є найдешевшим варіантом. Вони також дивляться на те, скільки коштує виробництво їхніх продуктів, щоб переконатися, що вони ефективні.

Таблиця 2.5

**Структура витрат підприємства на виробництво продукції сільського господарства у 2021 році**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Види витрат | Продукція сільського господарства | Продукція рослинництва |
| млн.грн | у % до підсумку | млн.грн | у % до підсумку |
| Витрати усього | 396388,9 | 100,0 | 308 234,7 | 100,0 |
| Прямі матеріальні витрати-усього,ут.ч.: | 228 980,5 | 57,8 | 162 394,0 | 52,7 |
| Насіння та посадковий матеріал | 30 955,0 | 7,8 | 30 955,0 | 10,0 |
| Корми | 50 684,4 | 12,8 | х | Х |
| Інша продукція сільськ.господарства | 7 034,5 | 1,8 | 3 233,1 | 1,0 |
| мін.добрива | 57 278,7 | 14,5 | 57 278,7 | 18,6 |
| Пальне і мастильні матеріали | 32 392,7 | 8,2 | 30 660,0 | 9,9 |
| електроенергія | 3 905,4 | 1,0 | 1 786,3 | 0,6 |
| паливой енергія | 2 366,1 | 0,6 | 1 281,6 | 0,4 |
| Запасні частини, матеріали для ремонту | 19 297,3 | 4,9 | 15 756,5 | 5,1 |
| Прямі витрати на оплату праці | 25 228,8 | 6,4 | 17 819,4 | 5,8 |
| Інші прямі витрати –усього,ут.ч.: | 83 493,3 | 21,0 | 75 709,4 | 24,5 |
| Відрахування на соціальні заходи | 5 538,3 | 1,4 | 3 931,6 | 1,3 |
| орендна платаза: |  |  |  |  |
| Земельні частки (паї) | 39 248,4 | 9,9 | 39 248,4 | 12,7 |
| Майнові паї | 468,4 | 0,1 | 464,1 | 0,2 |
| амортизація | 26 464,8 | 6,7 | 22 197,4 | 7,2 |
| Загальновиробничі витрати–усього,зних: | 58 686,3 | 14,8 | 52 311,9 | 17,0 |
| оплата послуг ст.орг. | 30 142,6 | 7,6 | 27 133,9 | 8,8 |

Джерело: власна розробка автора на основі даних підприємства

Ці дані показують, скільки грошей витрачається на різні товари у сільськогосподарському бізнесі. Більша частина грошей йде на закупівлю матеріалів, необхідних для ведення сільського господарства, потім йдуть оплата робітникам, інші витрати та загальні виробничі витрати. Рівень витрат показує, наскільки добре бізнес може конкурувати як на місцевому, так і на міжнародному ринках. Важливо оцінити, наскільки добре бізнес працює у фінансовому плані. Аналіз показав, що вирощування пшениці в Миколаївській області є рентабельнішим, ніж в середньому по Україні, а кукурудзи – менш прибутковим.

Таблиця 2.6

**Рівень рентабельності виробництва продукції сільського господарства на підприємствах за регіонами у 2021 році**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Культури зернові тазернобобові–усього | Пшениця | Кукурудза на зерно |
| Україна | 11,8 | 7,3 | 17,8 |
| Миколаївська | 15,8 | 18,8 | 11,1 |
| Одеська | 1,6 | 5,0 | 8,0 |
| Сумська | 19,0 | 10,3 | 22,3 |

\*Джерело: власна розробка автора на основі даних підприємств

З таблиці видно, що виробництво пшениці в Миколаївській області є більш рентабельним, ніж в Одеській та Сумській областях. Виробництво кукурудзи є більш рентабельним у Миколаївській та Сумській областях порівняно з Одеською. У 2020/21 маркетинговому році «Нібулон» експортувало 5,2 млн тонн зернових та олійних культур, що на 26,8% більше, ніж у попередньому році. Проаналізовано прибуток як ключовий фактор, що визначає успіх сільськогосподарського бізнесу. Порівняння доходу з витратами допомагає визначити фінансовий стан компанії та зацікавленість власників у створенні вартості на майбутнє.

Таблиця 2.8

**Фінансові показники «Нібулон» за 2020-2022 рр.\***

|  |  |
| --- | --- |
| Роки | Фінансовіпоказники |
| Дохід(млрд.грн) | Прибуток(млрд.грн) |
| 2020 | 15,0 | +0,5 |
| 2021 | 19,0 | -0,5 |
| 2022 | 25,0 | +0,9 |

\*Джерело: власна розробка автора на основі даних підприємства

У 2022 році «Нібулон» заробило більше, ніж у 2020 році, заробивши додатково 10 мільярдів гривень. Їхній прибуток також зріс на 0,4 млрд грн. Вони входять до 10 найбільших компаній, які експортують товари в країні. Оскільки все більше людей у всьому світі хочуть купувати сільськогосподарську продукцію, «Нібулон» більше торгує та використовує нові технології для продажу своєї продукції. Вони також використовують метод хеджування, щоб захистити себе від втрати грошей, якщо ціни на їхні продукти впадуть. Це допомагає їм підтримувати стабільність цін і отримувати гарантований прибуток. Експерти кажуть, що «Нібулон» працює непогано на тлі інших агрокомпаній.

У другій частині аналізували про те, обладнання, які ми використовуємо, щоб визначити, наскільки успішно компанія конкурує з іншими компаніями, базується на тому, наскільки добре вони вміють не відставати від своїх конкурентів. Цей список допомагає нам побачити, наскільки успішно компанія конкурує з іншими. Ми перевірили, наскільки добре працюють правила конкуренції для різних компаній. Ми виявили, що малі компанії не так добре дотримуються правил, як великі компанії. Дослідивши політику конкуренції для компаній, ми покращили наше розуміння того, як створити ефективні правила для бізнесу. Ми розробили план, який розглядає різні етапи життя компанії та містить чіткі ролі, методи та інструменти для управління конкуренцією. Наш план спрямований на організованість, ретельність і централізоване прийняття рішень. Він також розглядає всі аспекти бізнесу та враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, які можуть вплинути на його успіх. Цей план допоможе підприємствам залишатися конкурентоспроможними протягом тривалого часу.

 «НІБУЛОН» — це компанія, яка займається багатьма послугами із зерном і тваринами, наприклад, їх зберіганням і переміщенням. Вони також продають обладнання, підвозять людей і будують місця для зберігання та транспортування врожаю.

Однак є також деякі проблеми, з якими галузь має справу останнім часом. Наведено перелік проблем, які необхідно негайно усунути. Рішення передбачають оновлення старих технологій на фермах, забезпечення хорошої підготовки фермерів, отримання кредитів для розвитку ферм і дотримання правил догляду за землею.

**РОЗДІЛ 3**

**ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА** **ТОВ СП**  **«НІБУЛОН»**

Для успіху на ринку конкурентна політика є важливою, оскільки вона визначає стратегії адаптації підприємства до ринку та його здатність займати та утримувати лідерство. Формування конкурентною політикою підприємства є складним завданням через широкий спектр факторів, що впливають на нього, включаючи внутрішні характеристики підприємства та зовнішні умови ринку.

Виробництво та реалізація конкурентної політики вимагає від керівництва здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та змінювати стратегії, щоб гарантувати стабільний розвиток і зростання компанії.

Завдяки потенційно високому рівню розвитку промисловості, стабільному ринку збуту, швидкій окупності інвестицій і підтримці місцевої влади сфера аграрно-промислового комплексу стає все більш привабливою для іноземних інвесторів. Такі умови свідчать про те, що аграрна політика України повинна бути спрямована на створення та підтримку інвестиційно привабливого середовища.

Інвесторська активність продовжує відігравати важливу роль у національній економіці в аграрному секторі, незважаючи на поточні економічні труднощі. Наразі спостерігаються позитивні зміни в рентабельності рослинництва, що свідчить про те, що ефективність агропромислових підприємств зросла. Така динаміка дозволяє не тільки оцінити поточний стан галузі, але й визначити можливості для подальшого зростання конкурентоспроможності через удосконалення економічних механізмів і інтеграційні напрями розвитку, які сприятимуть забезпеченню високої конкурентоздатності в агросекторі.

Виробництво тa впровадження конкурентної політики в аграрному секторі вимагає комплексного підходу, який базується на глибокому розумінні ринкових обставин, характеристик галузі та потенційних можливостей для зростання. Стратегічне планування, забезпечення гнучкості управління, впровадження інновацій і синхронізація з внутрішніми та зовнішніми факторами, що впливають на діяльність підприємства, є важливими компонентами ефективної конкурентної політики підприємства.

Ефективна конкурентна політика залежить від чітко визначених управлінських принципів, які забезпечують стабільність і адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. Це означає створення плану, який дозволить компанії реагувати на зміни та передбачати майбутні тенденції. Зокрема, розуміння та використання централізації для прийняття стратегічних рішень і використання диференційованого підходу для керування різними аспектами виробництва та збуту є критично важливими.

Розвиток технологій і автоматизація процесів виробництва підвищують продуктивність і ефективність. Сучасні цифрові інструменти, такі як сенсорна технологія, системи дистанційного моніторингу та супутникове обладнання, значно покращують якість управління та ефективність використання ресурсів. Коли це відбувається, витрати знижуються, а прибутковість збільшується, що дозволяє отримати перевагу над конкурентами.

З іншого боку, досягнення високих результатів вимагає також зосередження на розвитку людського капіталу. Підвищення загальної продуктивності праці та підтримка культури інновацій залежать від мотивації персоналу та системи постійного навчання та професійного розвитку. Такі дії покращують оперативну діяльність і створюють міцну основу для довгострокового зростання та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Для аграрних підприємств інновації та використання передових технологій є перспективними напрямками розвитку конкурентної політики. Це має важливе значення в умовах ринкової конкуренції, де вдосконалення існуючих продуктів і постійне оновлення асортименту є необхідним для задоволення змінюваних потреб споживачів. Розробка та реалізація стратегії конкурентної політики включає аналіз і визначення конкурентних переваг. Ці переваги можуть покращити позиціонування компанії на ринку.

Інновації, починаючи з розробки нових продуктів, оптимізації виробничих процесів і впровадження сучасних маркетингових стратегій, повинні бути основою стратегії конкурентної політики. Це дозволяє підприємствам не просто реагувати на зміни в попиті, але й активно формувати ринкові тенденції, випереджаючи конкурентів і забезпечуючи довгостроковий розвиток і успіх у сільському господарстві. Такий підхід дає компанії стратегічну перевагу на ринку, зміцнюючи її репутацію лідера інновацій.



**Рис. 3.1. Конкурентні детермінанти підприємства ТОВ СП «Нібулон» у системі конкурентної політики\***

\*Джерело: власна розробка автором на основі [26]

Різні фактори, які роблять бізнес конкурентоспроможним, працюють разом в одній системі. Кожен фактор впливає на інші, і жоден не є важливішим за решту. Щоб переконатися, що бізнес є конкурентоспроможним, важливо слідувати покроковому процесу, починаючи з аналізу цих факторів і дивлячись на те, як бізнес працює порівняно з іншими. Це допомагає визначити сфери, де бізнес може покращитися.

Збільшення переваг аграрних підприємств значною мірою залежить від успішного організаційно-економічного керування та розробленої конкурентної політики. На практиці ці методи часто неефективні через недостатню кваліфікацію працівників (особливо в відділах технічного контролю) і брак інструктивних матеріалів, які пояснюють основні процедури. Підприємство ТОВ СП «Нібулон» активно впроваджує стратегії, щоб підвищити якість продукції, скоротити витрати на виробництво, покращити політику ціни та ефективніше формувати експортні партії зерна.

Підвищення конкурентоспроможності залежить від державного регулювання якості зерна та вимог до транспортування експортної продукції. Використання бюджету та енергозберігаючих технологій також підвищує ефективність бізнесу. Крім того, зернотрейдери підвищують свою конкурентоспроможність на зовнішніх ринках шляхом вивчення та використання міжнародного досвіду регулювання експортних цін.

Для подолання нетарифних бар’єрів і адаптації до нових умов після завершення перехідного періоду, коли більшість товарів мають нульовий митний тариф, українські виробники зерна повинні більш інтегруватися та ефективно використовувати внутрішні ресурси. Такий підхід не тільки забезпечить стабільність на внутрішньому ринку, але й створить нові можливості для експорту, що сприятиме розвитку національної економіки в глобальному контексті.

На мою думку, система управління якістю ТОВ СП «Нібулон» не використовує статистичні методи контролю якості. Завдяки використанню цих методів, які базуються на теоріях ймовірностей і математичній статистиці, можна виявити та виправити випадкові відхилення в якості продукції, які виникають з певних причин. Якщо вони добре використовуються, продукція буде стабільна за якістю, а проблеми, які могли виникнути під час виробничого процесу, будуть запобігти.

Напрями удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ СП «Нібулон»

Підвищення якості продукції, що експортується

Скорочення витрат підприємства

Удосконалення

цінової політики

підприємства

* Поліпшення формування експортних партій зерна
* Удосконалення державного регулювання якості зерна
* Підвищення вимог до якості транспортування експортної продукції
* Впровадження бюджетування
* Пошук та впровадження енергозберігаючих технологій
* Застосування технічного аналізу динаміки руху цін
* Вивчення та застосування світового досвіду державного регулювання експортних цін

**Рис. 3.2. Напрями удосконалення системи стратегічного управління**

**конкурентоспроможністю ТОВ СП «Нібулон»\***

*\*Джерело: власна розробка автором на основі [26]*

На підприємстві «Нібулон» немає статистичних методів контролю якості. Це можна пояснити кількома причинами. По-перше, співробітники відділу технічного контролю не мають достатньої кваліфікації. По-друге, важко ефективно використовувати ці методи, якщо немає відповідних навчальних посібників.

Компанія «Нібулон» докладає значних зусиль для підвищення якості своєї продукції. Це включає не тільки внутрішні кроки, такі як покращення процесів формування експортних партій зерна та підвищення вимог до транспортування продукції, але й посилення державних регулювань у цій галузі. Якість експортованого зерна повинна відповідати міжнародним стандартам, задовольняти потреби закордонних покупців і відповідати контрактним умовам.

Такий підхід не тільки дозволить підприємствам скоротити витрати за допомогою ефективніших процесів і використання енергозберігаючих технологій, але й значно покращить цінову політику.

ТОВ СП «Нібулон» повинен зосередитися на кількох важливих елементах, щоб покращити якість продукції та ефективно керувати стратегічним розвитком. Удосконалення державного регулювання, що охоплює якість товарів, так і процес транспортування, особливо для експортованих товарів, є основним напрямком. У міжнародній торгівлі особливо важливо, щоб фактична якість відповідала стандартам, оскільки відмова від прийняття зерна через невідповідність стандартам може негативно вплинути на репутацію та фінансові результати компанії.

Не менш важливим є зниження витрат завдяки впровадженню енергозберігаючих технологій і використанню сучасних бюджетних методів. Планування та контроль фінансових потоків є можливим завдяки ефективному бюджетуванню, що забезпечує краще управління ресурсами та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. У процесі сушіння зернових культур також можна значно скоротити витрати на енергію, що є критично важливим для підвищення загальної рентабельності та зниження собівартості продукції. Для цього необхідно постійно шукати та впроваджувати новітні технології.

Компанія також повинна зосередитися на впровадженні технічного аналізу ринку та вивченні міжнародного досвіду регулювання експортних цін. Це дозволить їм стати більш конкурентоспроможними та ефективніше реагувати на зміни на ринку. Для успішного просування на зовнішніх ринках, особливо в секторі експорту зернових, необхідно гарантувати, що продукція високої якості та відповідає міжнародним стандартам.

Напрямок змін визначається залежно від типу змін і їх масштабів. Визначення типу, розміру та характеру змін є важливим для досягнення конкретних цілей. Зміни можна класифікувати залежно від напрямку, у якому вони мають рухатися. Якщо компанія працює добре, але потребує вдосконалення в певних сферах, невеликих змін може бути достатньо. Якщо компанія не працює добре і потребує вдосконалення, можуть знадобитися більші зміни. Якщо компанія бореться і потребує значного вдосконалення, можуть знадобитися радикальні зміни. Ці зміни можуть стосуватися різних аспектів бізнесу, таких як продукти, ціни, інновації та організація. Важливо визначити конкретні дії, щоб успішно внести ці зміни.

Коли потрібні невеликі зміни в конкретній групі чи відділі, важливі такі кроки, як аналіз продуктів, удосконалення процесів і встановлення пріоритетів. Але для більших змін, які стосуються кількох відділів, необхідно зосередитися на покращенні вибору продуктів, поступовому впровадженні нових ідей і формуванні спеціальної команди, яка керуватиме змінами. Коли зміни запрацюють добре, компанія може використовувати різні інструменти, щоб випередити конкурентів. Вони можуть інвестувати в нові ідеї, використовувати інформацію для прийняття рішень і заохочувати людей пробувати нові послуги. Їм також потрібно думати про те, чого хочуть їхні клієнти та як зробити їх задоволеними. Для компанії важливо думати про те, що може статися в майбутньому, щоб бути готовою. Їм потрібно поставити цілі, придумати плани досягнення цих цілей і зрозуміти, що їм потрібно, щоб усе це відбулося. У компанії відбуваються великі зміни. Вони будують нові плани щодо того, які продукти продавати, швидко придумують нові ідеї та встановлюють нові способи управління продукціями. Компанії потрібно переглянути все, що вони роблять, щоб переконатися, що ці зміни працюють добре. Їм також потрібно стежити за тим, як йдуть справи порівняно з тим, на що вони сподівалися. Якщо зміни не працюють, можливо, потрібно буде повернутися та повторити спробу[38].

Таблиця 3.1

**Прогнозовані показники оцінювання ефективності конкурентної політики ТОВ СП «Нібулон» підприємств**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Підприємство | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Підприємство ТОВ СП «Нібулон» |
| Показник стану розвитку підприємства (СРП) | 3,903 | 4,063 | 4,239 | 3,651 |
| Показник конкурентоспроможності підприємства (КСп) | 0,410 | 0,378 | 0,391 | 0,514 |
| Показник ефективності конкурентної політики (ЕКП) | 1,27 | 1,24 | 1,29 | 1,37 |
| Підприємство Б |
| Показник стану розвитку підприємства (СРП) | 1,024 | 1,122 | 0,973 | 1,139 |
| Показник конкурентоспроможності підприємства (КСп) | 0,372 | 0,294 | 0,281 | 0,301 |
| Показник ефективності конкурентної політики (ЕКП) | 0,62 | 0,57 | 0,52 | 0,59 |
| Підприємство В |
| Показник стану розвитку підприємства (СРП) | 2,078 | 1,525 | 1,152 | 1,984 |
| Показник конкурентоспроможності підприємства (КСп) | 1,984 | 3,201 | 2,912 | 3,512 |
| Показник ефективності конкурентної політики (ЕКП) | 2,03 | 2,21 | 1,83 | 2,64 |
| Підприємство Г |
| Показник стану розвитку підприємства (СРП) | 1,496 | 2,051 | 1,740 | 1,948 |
| Показник конкурентоспроможності підприємства (КСп) | 0,391 | 0,526 | 1,050 | 0,638 |
| Показник ефективності конкурентної політики (ЕКП) | 0,77 | 1,04 | 1,35 | 1,12 |
| Підприємство Д |
| Показник стану розвитку підприємства (СРП) | 1,059 | 0,828 | 1,003 | 0,947 |
| Показник конкурентоспроможності підприємства (КСп) | 0,559 | 0,617 | 0,456 | 0,529 |
| Показник ефективності конкурентної політики (ЕКП) | 0,76 | 0,72 | 0,68 | 0,71 |

Джерело: власна розробка автора

Мета прогнозування — передбачити, що станеться в майбутньому, щоб ми могли бути готовими як до хороших, так і до поганих рис. Це допомагає бізнесу бути конкурентоспроможним і ефективним. Існують різні методи прогнозування, наприклад аналіз минулих тенденцій і використання формул для прогнозування. Один із методів, який називається експоненціальним броунівським згладжуванням, часто використовується для прогнозування ефективності конкурентної стратегії підприємства. Аналізуючи дані та використовуючи математичні формули, ми можемо прогнозувати, як бізнес працюватиме в майбутньому. Це допомагає нам приймати рішення та планувати наперед.

Ця програма допомагає нам передбачити майбутні результати на основі минулих даних. Ми вводимо ряд чисел, вибираємо тип згладжування, вирішуємо, скільки майбутніх періодів ми хочемо спрогнозувати, і встановлюємо константу згладжування. Потім програма надає нам прогнозовані значення, які показують, покращаться чи погіршаться певні аспекти продуктивності компанії. Це допомагає нам бачити тенденції, як-от показники Компанії ТОВ СП «Нібулон» зростають з часом, тоді як показники Компанії Б коливаються та повільно зменшуються [39]. ТОВ СП « Нібулон» підприємство B спостерігає повільне зниження рівня свого розвитку, а зростання конкурентоспроможності також уповільнилося. З іншого боку, компанія G поступово покращує свою конкурентоспроможність завдяки своїй політиці. Очікується, що компанія D побачить підвищення конкурентоспроможності, але зниження рівня розвитку.

Загалом ТОВ СП «Нібулон» компаніям потрібно буде зосередитися на інноваціях, щоб залишатися конкурентоспроможними в наступні кілька років.

У третьому розділі ми розглянули, як визначити, чи стратегія просування є гарною ідеєю для бізнесу, порівнюючи її вартість із тим, наскільки добре вона працює. Інформація в цьому розділі допомагає нам зрозуміти, що нам потрібно зробити, щоб зробити компанію кращою та конкурентною.

Результати дослідження допомогли нам знайти способи зробити компанії кращими в конкуренції одна з одною. Це було зроблено шляхом аналізу різних факторів і вибору найкращих стратегій, щоб вони були успішними. У цьому плані ми маємо спосіб побачити, наскільки добре працюють компанії в порівнянні одна з одною. У нас є список, на які варто звернути увагу, щоб переконатися, що вони конкурентоспроможні. У нас також є спосіб використовувати цифри, щоб визначити, наскільки ефективні ці ідеї.

Дотримуючись цих порад, компанії можуть знайти найкращий спосіб вдосконалення та підвищення конкурентоспроможності. Ми вивчали, як компанії можуть покращити свою конкурентну політику, дивлячись на теорію змін. Це допомогло нам знайти спосіб для компаній краще зрозуміти, що потрібно їхнім клієнтам, і бути більш інноваційними. Роблячи це, компанії можуть переконатися, що вони конкурентоспроможні та мають унікальні переваги.

Компанія внесла зміни в те, як вона працює, щоб бути більш ефективною в кокуреннтній політиці. Це означає, що вони вдосконалюють те, як вони використовують ресурси, переміщують товари, допомагають співробітникам і дбають про довкілля. Роблячи це, вони сподіваються бути навіть кращими, ніж інші компанії в усьому світі.

**ВИСНОВКИ**

Дослідження показало, що конкурентна політика бізнесу важлива для його успіху. У ньому беруть участь різні групи людей, такі як клієнти, виробники, інвестори та уряд. До факторів, що визначають конкурентна політика сільськогосподарських підприємств, належать продуктивність землі, чисельність працівників, обладнання та фінансова забезпеченість. Економічна ефективність полягає в отриманні найкращих результатів за обсяг вкладеної праці. Вона залежить від того, наскільки добре виробники взаємодіють з ринковими агентами, просувають свої товари споживачам, а також від розвитку ринкової інфраструктури.

Це стосується таких сфер, як банки, фондові біржі та системи зв’язку. Прийняття рішень про те, як вести бізнес, дуже важливо. Існують різні способи вирішити, як керувати бізнесом, наприклад, використовувати науку, дотримуватись закону, бути швидким і ефективним, мати навички та здатність адаптуватися. Деякі поширені способи прийняття рішень у бізнесі – це розгляд загальної картини та врахування конкретної ситуації. У сільському господарстві рішення можна приймати, аналізуючи інформацію, використовуючи статистичні дані, звертаючись за порадою до експертів і використовуючи математику, щоб знайти найкраще рішення. У дослідженні ми розглянули, наскільки конкурентоспроможними є різні фермерські господарства в Україні, коли йдеться про торгівлю, інвестиції та експорт сільськогосподарської продукції. Ми також вивчали, як керує своєю діяльністю компанія ТОВ СП «НІБУЛОН», і з’ясували, що вони вкладають значні кошти в розвиток річок, будівництво інфраструктури, створення терміналів для перевезення зерна та нафти.

Дослідження показало, що якщо компанія має хороший план конкуренції з іншими компаніями, вони зможуть залишатися успішними та працювати добре. Вивчення того, що компанії роблять вдома, допомогло нам зрозуміти найважливіші методи, які вони повинні робити, щоб конкурувати одна з одною. Це дозволило нам виміряти, наскільки добре вони працюють у порівнянні один з одним, і дати їм пропозиції щодо покращення своєї конкурентоспроможності.

 Вивчивши діяльність підприємств, специфіку їх роботи, надали пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН» та сільськогосподарських підприємств України, які забезпечують поєднання новітніх наукових підходів, сучасних техн досягнень, автоматизація виробництва, застосування цифрових технологій. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та збереження їх конкурентної політичної переваги багато в чому залежить від ефективність застосовуваного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання.

У дослідженні запропоновано критерії економічного обґрунтування. ефективності з точки зору підвищення конкурентоспроможності, по-перше, це послідовність, друга послідовність, усе наступне є безперервністю, прийнятність, перевага та рішення .

Дослідження показало, що важливий елемент продуктивності Ринок має обмінний механізм, здатний захистити сільськогосподарські підприємства ризиків. Визначено необхідність створення в Україні хлібної біржі Найважливіший елемент розвиненої інфраструктури аграрного ринку.

Пропонується розвиток додаткових форм ведення бізнесу, Зокрема, створення мереж агробізнесу на основі взаємодії між мережами Здатний підвищити конкурентну політику, забезпечуючи довгострокову перспективу Виробничий цикл і зростання ринку для розвитку національної економіки Умови глобалізації.

Удосконалено алгоритм обґрунтування економічної ефективності Це відображає стратегія конкурентоспроможності компанії Ефективність визначається шляхом порівняння витрат і результати залежать головним чином від характеру бізнесу, але операцій діяльності компанії супроводжується соціальним впливом, Наприклад, створення нових робочих місць і зняття соціальної напруги команда, підвищення іміджу компанії. Був розроблений план, щоб ТОВ СП «НІБУЛОН» працювало краще і було більш конкурентоспроможним. Цей план передбачає краще використання ресурсів, покращення переміщення товару, допомогу працівникам і турботу про довкілля. Мета – бути кращими за інші компанії світу.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко В. О., Накісько О. В., Руденко С. В. Підвищення економічної ефективності виробництва сільськогосподарської продукції на основі інформаційного забезпечення управління діяльністю агропідприємств. Бердянськ: 2018. 371c.
2. Багрова І. В., Нефедова О. Г. Складові та фактори конкурентоспроможності: Науковий журнал «Вісник економічної науки України». 2020. 16с.
3. Белінський П. І. Менеджмент виробництв та операцій. П.І. Белінський. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 624 с.
4. Бельтюков Є. А. Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності: стаття. Одеса: ОНПУ, 2014. 13с.
5. Бєлєнький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності: Вісник НАН України № 5: 2007. 9-18с.
6. Воржакова Ю. П. Формування конкурентної політики поліграфічних підприємств: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 243 с.
7. Гадзало Я.М. Вітчизняне сільське господарство в сучасних умовах: виклики та шляхи їх подолання: Доповідь на сесії Загальних зборів Національної академії аграрних наук України. Київ: НААНУ, 2023. 60с.
8. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2016. 383 с.
9. Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2019. 160 с.
10. Лузан Ю.Я. Сучасні проблеми та основні фактори розвитку аграрного сектора України: наук. жур. Економіка АПК №6. 2014. 5-9с.
11. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г Конкурентоспроможність підприємства: навч. пос. Львів: ЛТЕУ, 2016. 484c.
12. Лупенко Ю. О., Саблук П. Т., Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Результати і проблеми реформування сільського господарства України: наук. жур. Економіка АПК №7: 2014. 26-38с.
13. Матвєєв В.В. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства: стаття. Київ: НУХТ, 2014 63с
14. Мессель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Теоретико-методологічне і нормативно-правове забезпечення трансформації аграрного сектору економіки України до ринкових умов господарювання, науковий супровід та ефективність запровадження: Економіка АПК. 2015. 5-24с.
15. Нібулон демонструє рекордні показники з експорту за період війни. URL: [https://www.nibulon.com/nibulon-demonstruie-rekordni-pokaznyky-z- eksportu-za-period-vijny/](https://www.nibulon.com/nibulon-demonstruie-rekordni-pokaznyky-z-%20eksportu-za-period-vijny/)
16. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій .- К.:МАУП, 2020. 128 с.
17. Портер Е. М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів: монографія. 2020. 464с.
18. Рейтинг основних експортерів зерна з України за підсумками 2022/2023 МР. URL: https://dzi.gov.ua/press-centre/news/rejtyng-osnovnyh-eksporteriv-zerna-z-ukrayiny-za-pidsumkamy-2022-2023-mr/
19. Саблук П. Т. Основні напрями розроблення стратегії розвитку агропромислового комплексу в Україні: стаття з Економіка АПК, 2014. 3-15с.
20. Саблук П. Т., Месель-Веселяк В. Я. Стратегічні напрями розвитку агропромислового комплексу України: ін-т аграр. Економіки. Київ: УААН, 2012. 59с.
21. Савчук В. П. Фінансовий менеджмент підприємств: прикладні питання з аналізом ділових ситуацій. К.: Видавничий дім «Максимум», 2011. 600 с.
22. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2016. 390 с.
23. Сітковська А. О. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств: стаття Дніпро: ДДЕАУ 2016 102с.
24. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНУВД, 2021. 208с.
25. Черево Д.Г. Конкурентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану: науч. жур. Економіка АПК № 6: 2019. 114-121с.
26. Шпичак О. М. Економіко-організаційні проблеми якості сільськогосподарської продукції та продовольства: наук. жур. Економіка АПК № 11: 2020. 51-59с.