

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Економіко-гуманітарний інститут
Факультет економіки та управління**

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра маркетингу та логістики

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти (освітній ступінь))

на тему **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Виконала: студентка VI курсу, групи ФЕУ – 413
спеціальності (напряму підготовки)

075 «Маркетинг»

(код і назва напряму підготовки, спеціальності)

Коваленко А. Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник Павліщина Н. М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Гаркуша Г. І.

(прізвище та ініціали)

м.Запоріжжя
2018 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Запорізький національний технічний університет
 (повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет ЕГУ ФЕМ
 Кафедра Маркетинг та політики
 Ступінь вищої освіти (освітній ступінь) магістр
 Спеціальність 075 Маркетинг (Маркетинг)
 (код і назва)
 Напрямок підготовки _____
 (код і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
 пр.ф.з.с.ч. Мисран В.К.
 "18" грудня 2018 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ

Коваленко Анастасія Мріївна
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Формування конкурентної стратегії агропромислового підприємства

керівник проекту (роботи) Павлюшина Ніна Михайлівна
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від "10" жовтня 2018 року № _____

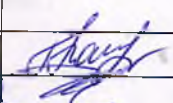
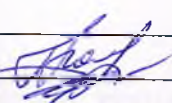
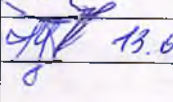
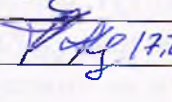
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 14.12.2018 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові статті та монографії з питань формування конкурентної стратегії, науково-методичні публікації та аналітичні статті, офіційні матеріали Верховного комітету статистики України.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1 Теоретико-методичні основи формування конкурентної стратегії підприємства. Розділ 2 Аналіз переваг формування та реалізації конкурентної стратегії агропромислового підприємства. Розділ 3 Розробка конкурентної стратегії ТОВ "Аристократ-Олівера".

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 10 рис., 18 табл.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
Розділ 1-3	доц. Павлішина Н. М.		
Розділ 4	Муралець С. М. ст. викл.		
	Морозюк Козлова Т. В. ст. викл.	13.06.18	17.12.18


7. Дата видачі завдання 13.06.18

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	
1	Вибір теми	04.06.18-11.06.18	
2	Затвердження тем дипломних робіт на кафедрі	12.06.18	
3	Організаційне зібрання щодо термінів подання дипломної роботи та методики її виконання	13.06.18	
4	Видача завдання до дипломної роботи	13.06.18	
5	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	14.06.18-27.06.18	
6	Розробка робочого плану дипломної роботи за узгодженням з науковим керівником	01.09.18-21.09.18	
7	Написання I розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	24.09.18-19.10.18	
8	Написання II розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	22.10.18-09.11.18	
9	Написання III розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	12.11.18-23.11.18	
10	Написання IV розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	26.11.18-03.12.18	
11	Попередній захист дипломної роботи	19.11.18	
12	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	17.12.18	
13	Захист дипломної роботи перед ЕК	19.12.18	

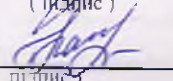
Студент

(підпис)

 Ковалчук А. М.
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

 Павлішина Н. М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська дипломна робота «Формування конкурентної стратегії агропромислового підприємства»: 90 с., 10 рис., 18 табл., 65 джерел.

Об'єкт дослідження – конкурентна стратегія агропромислового підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання формування конкурентної стратегії агропромислового підприємства.

Мета дипломної роботи – розробка рекомендацій з формування конкурентної стратегії ТОВ «Аристократ-Дніпро».

Методи дослідження: логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, графічний, стратегічного аналізу, системного підходу, експертних оцінок.

Результати та їх новизна. В роботі визначені сучасні основи формування конкурентної стратегії ТОВ «Аристократ-Дніпро», здійснено дослідження діючої практики використання маркетингових комунікацій на підприємстві ТОВ «Аристократ-Дніпро», запропоновані нові наукові рішення щодо поелементного складу конкурентної стратегії для компанії.

Основні положення роботи. В роботі розглянуто теоретико-методичні основи формування конкурентної стратегії підприємства, проведено аналіз передумов формування та реалізації конкурентної стратегії агропромислового підприємства, розроблено конкурентну стратегію ТОВ «Аристократ-Дніпро».

Ключові слова: КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ТОВ «АРИСТОКРАТ-ДНІПРО», PEST-АНАЛІЗ, SPACE-АНАЛІЗ, GAP-АНАЛІЗ.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Економічний зміст конкуренції та поняття конкурентоспроможності.....	8
1.2 Сутність та класифікація маркетингових конкурентних стратегій.....	16
1.3 Формування конкурентної стратегії підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	27
2.1 Дослідження аграрної галузі України.....	27
2.2 Аналіз рівня конкуренції на ринку зернових Дніпропетровської області.....	33
2.3 Характеристика маркетингової діяльності ТОВ «АРИСТОКРАТ- ДНІПРО».....	40
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АРИСТОКРАТ-ДНІПРО».....	46
3.1 Обґрунтування вибору конкурентної стратегії методом SPASE-аналізу.....	46
3.2 Оцінка ефективності запропонованої конкурентної стратегії ТОВ «Аристократ-Дніпро».....	56
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКИ В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	65
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин відбувається при поєднанні складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискоренні технологічних нововведень, внаслідок чого відзначається посилення конкуренції. Сучасні умови господарювання аграрних підприємств відрізняються загостренням конкурентної боротьби, а також зростанням невизначеності і високою динамікою трансформації зовнішнього середовища функціонування. Ефективним інструментом управління господарською діяльністю аграрних підприємств, що забезпечує реалізацію завдань та пріоритетів економічного розвитку в умовах змін макроекономічного характеру та ринкової кон'юнктури, виступає конкурентна стратегія. Прискорення темпів економічних змін та ускладнення характеру зв'язків між суб'єктами економічних відносин актуалізують подальший розвиток теорії та методології управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур на основі формування конкурентних стратегій.

Об'єкт дослідження – конкурентна стратегія агропромислового підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання формування конкурентної стратегії агропромислового підприємства.

Мета дипломної роботи – розробка рекомендацій з формування конкурентної стратегії ТОВ «Аристократ-Дніпро».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення наступних завдань:

- дослідження економічного змісту конкуренції та поняття конкурентоспроможності;
- вивчення сутності та класифікації маркетингових конкурентних стратегій;
- розгляд процесу формування конкурентної стратегії підприємства;
- проведення дослідження аграрної галузі України;

- здійснення аналізу рівня конкуренції на ринку зернових Дніпропетровської області;
- проведення характеристики маркетингової діяльності ТОВ «Аристократ-Дніпро»;
- обґрунтування вибору конкурентної стратегії методом SPACE-аналізу;
- проведення оцінки ефективності запропонованої конкурентної стратегії ТОВ «Аристократ-Дніпро»;
- вивчення охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

Методи дослідження: логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, графічний, стратегічного аналізу, системного підходу, експертних оцінок.

Новизна отриманих в роботі результатів полягає в узагальненні підходів до визначення сутності поняття «конкурентна стратегія» у табличній формі та пропозицію авторського визначення поняття «конкурентна стратегія» що більш глибоко розкриває її сутність.

Інформаційну базу дослідження склали наукові статті та монографії з питань формування конкурентної стратегії, науково-методичні публікації та аналітичні статті в періодичній пресі, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, інформація Інтернет-ресурсів про стан аграрного ринку України, дані внутрішньої звітності ТОВ «Аристократ-Дніпро», інформація особистих досліджень автора.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічний зміст конкуренції та поняття конкурентоспроможності

У сучасних умовах ринкової економіки основною метою для будь-якого підприємства є збереження або розширення займаних позицій на ринку, стабільне або зростаюче отримання прибутку. Для досягнення цієї мети необхідна орієнтація підприємства на максимізацію прибутку, що, в свою чергу, може бути досягнуто шляхом забезпечення високої конкурентоспроможності.

В системі конкурентних відносин можна визначити наступну ієрархію: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія. Зв'язок понять в системі конкурентних відносин наведено на рисунку 1.1.

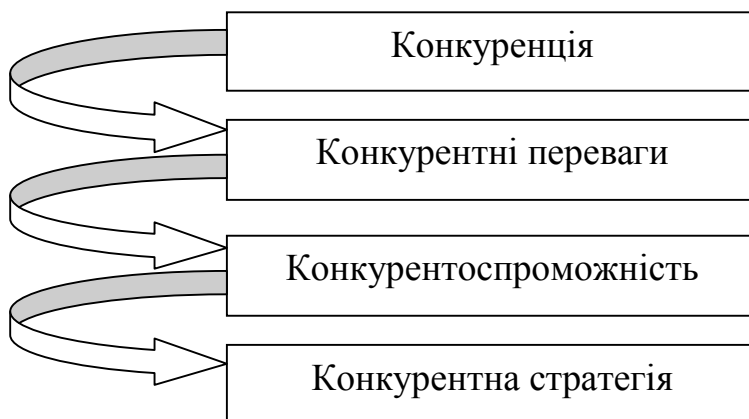


Рис. 1.1. Зв'язок понять в системі конкурентних відносин [розробка автора на основі [12]]

Поняття конкуренції є складним та багатограним атрибутом ринкової системи. Провідна роль конкуренції за умов ринкової економіки була доведена ще у XVII ст. А. Смітом. Він говорив, що конкуренція, урівноважуючи норми

прибутку, призводить до оптимального розміру праці і капіталу, регулюючи відповідність між власними та громадськими інтересами. Під конкуренцією А. Сміт розумів «невидиму руку» ринку, що координує діяльність усіх його учасників. Іншими словами, конкуренція – це тип ринкової поведінки щодо найвигідніших умов купівлі-продажу товарів та послуг при менших витратах [50].

До найбільш визначальних та сучасних теорій конкурентного розвитку слід віднести дослідження М. Портера, який в 80-ті рр. ХХ ст. обґрунтувавши власне бачення теоретичних основ конкурентних переваг та зробивши аналіз причин конкурентоспроможності окремих підприємств та національної економіки країни в цілому встановив залежність конкурентної переваги підприємства на внутрішньому та світовому ринках від чинників, що сформувалися всередині країни: наявності трудового потенціалу, сприятливих ресурсних умов та внутрішньої політики держави, а також обраної стратегії розвитку та практики управління підприємствами [45].

Інший відомий економіст Ф. Найт розглядав конкуренцію з точки зору протистояння та боротьби великої кількості господарюючих суб'єктів на ринку. На його думку, конкуренція надає кожному господарюючому підприємству можливість самостійно обирати суб'єктів ринкової взаємодії (контрагентів, конкурентів та споживачів) з точки зору максимальної ефективності використання ресурсів та отримання найкращих результатів [41].

Й. Шумпетер вважає, що конкуренція – це суперництво старого над новим: нові товари, нові технології, нові джерела забезпечення споживання, нові типи організації виробництва. Тобто, конкуренція, з одного боку, приносить переваги вартості витрат виробництва та якості, а з іншого - зменшує прибуток суб'єктів господарювання впливаючи на їх ринкову стійкість. Проте, можуть забезпечити високий рівень конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [65].

На відміну від Й. Шумпетера, Ф. Хайек розглядав конкуренцію по-іншому, називаючи її «процедурою відкриття», приділяючи особливу увагу інформаційному забезпеченню всього процесу [59].

На основі дослідження робіт інших економістів було виділено наступні підходи до визначення економічної категорії «конкуренція», які представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення конкуренції різними науковцями*

Автор	Визначення
А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль	Конкуренція – це суперництво між виробниками матеріальних благ на ринку, які функціонують з метою досягнення кращих результатів, або більш оптимального розподілу наявних ресурсів. Поведінкове тлумачення конкуренції характерно для класичної та неокласичної теорії.
Т. Мен, А. Монкретьєн, Е. Міссельден	Конкуренція – це елемент ринкового механізму, що дає можливість врівноважити попит та пропозицію товарів та послуг на ринку. В результаті взаємодії (суперництва) покупців і продавців устанавлюється ціна на товари та послуги, тобто конкуренція забезпечує функціонування ринкового механізму ціноутворення.
Ф. Еджворт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлен, А. Юданов	Конкуренція – це критерій, за яким визначається тип галузевого ринку. В цьому випадку під конкуренцією розуміють не суперництво, а ступінь залежності загальних ринкових умов від поведінки окремих учасників ринку. Конкуренція відноситься до визначальної моделі будови ринку, яку використовують для передбачення поведінки покупців і продавців на ринку.
Г. Л. Азоєв, Т. І. Гончарук, А. Ю. Юданов, П. С. Зав'ялов, Б. А. Райзберг, Л. Л. Антонюк	Під ринковою конкуренцією вважають боротьбу підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться підприємствами на доступних їм сегментах ринку.
Н. Педченко та Б. Шлюсарчик	Конкуренція в економічному значенні – це боротьба підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, прагнення до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці.

*розробка автора на основі [28; 37]

В процесі аналізу найзначніших теорій конкуренції виявлено та запропоновано власні ознаки поняття «конкуренція». З'ясовано, що:

- конкуренція спонукає постачальників, виробників і продавців, з метою максимізації прибутків, намагатися найкращим чином задовольняти вимоги споживачів;
- конкуренція виступає в якості ринкового механізму, що врівноважує попит та пропозицію;
- конкуренція використовується для передбачення поведінки покупців і продавців на ринку, визначаючи тим самим його будову.

Конкуренція неподільно пов'язана з конкурентними перевагами, які в свою чергу формують конкурентоспроможність. Конкурентним підприємством є таке підприємство, яке здатне пристосовуватися до несталих умов, ефективно функціонувати в умовах ризиків і невизначеності, виготовляти конкурентоспроможну продукцію. Сьогодні немає єдиного підходу серед авторів щодо визначення конкурентності. Різні підходи і до визначення конкурентних переваг наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні підходи до сутності конкурентних переваг*

Автор	Визначення
М. Портер	Конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності підприємства і проявляються або в більш низьких, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати і контролювати додану вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації
Ж.-Ж. Ламбен	Конкурентна перевага - це характеристики і властивості товару, що створюють для підприємства певний пріоритет над конкурентами
Р. Фатхутдінов	Конкурентні переваги є ексклюзивною цінністю, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами
Л. Балабанова	Конкурентні переваги — сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку
П. Клівець	Конкурентні переваги мають порівняльний, а отже, відносний, а не абсолютний характер, оскільки вони можуть бути оцінені лише методом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажу
Н. З. Сафіуллін, Л. Н. Сафіуллін	Конкурентні переваги - це економічні стосунки суб'єкта господарювання, що проявляються в перевазі над конкурентами на конкурентному ринку в умовах дії довкілля

*розробка авторів на основі [6; 29; 36; 45; 48; 58;]

Підсумовуючи визначення конкурентних переваг, слід виокремити, що їхня сутність переважно розкривається через такі характеристики як: здатність підприємства ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє підприємство і які забезпечують йому перевагу над конкурентами.

На підставі вищевикладеного, а також в результаті вивчення і аналізу праць вітчизняних і зарубіжних авторів пропонується наступне визначення конкурентної переваги. Конкурентна перевага підприємства – це елемент системи конкурентних відносин, що визначає можливість організації випередити конкурентів і досягти конкурентоспроможності.

Логічним продовженням дослідження є визначення змістовного наповнення поняття «конкурентоспроможність». У літературі можна зустріти безліч визначень поняття «конкурентоспроможність». Так, М. Портер зауважує, що конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта на ринку формується під впливом визначеної комбінації соціально-економічних та правових факторів [45].

За твердженням С. Покропивного, П. Зав'ялова, А. Савчука та Н. Перцовського конкурентоспроможність полягає у можливості ефективного ведення діяльності та отриманні прибутку протягом довгострокового періоду [19; 23; 47].

П. Макаровська та Н. М. Бондаренко, І. Должанський притримуються точки зору, що «конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок ефективного використання трудових і фінансових ресурсів» [18; 40; 63].

На думку О. Зозульова конкурентоспроможність підприємства передбачає можливість його пристосування до умов мінливого зовнішнього середовища, та забезпечувати стабільність господарювання протягом довготривалої перспективи за рахунок утримання конкурентних переваг [25].

Російські автори Р. А. Фатхутдінов та В. А. Ільїна вважають, що конкурентоспроможність підприємства включає сукупність внутрішніх факторів, обумовлених рівнем використання його науково-технічного, виробничого, кадрового потенціалу, потенціалу маркетингових служб, а також зовнішніх соціально-економічних і організаційних факторів (законодавча база, фінансово-кредитна, податкова політика, тип і місткість ринку тощо), що дозволяють підприємству створювати продукцію, яка по цінових і нецінових характеристиках більш приваблива для споживача, ніж продукція конкурентів [57].

Існує значна кількість підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність», але в ході дослідження виявлено, що більшість науковців трактують категорію через такі загальні ознаки, як:

- наявність конкурентних переваг на ринку;
- можливість адаптуватись до змін зовнішнього середовища;
- можливість забезпечення розширеного відтворення господарської діяльності;
- наявність ефективної стратегії розвитку;
- конкурентне становище виробника на ринку;
- здатність ефективно господарювати та продуктивно використовувати ресурси;
- спроможність виробляти продукцію з мінімальними витратами;
- якісно задовольняти потреби споживачів.

Авторська систематизація трактування категорії «конкурентоспроможність» провідними вітчизняними науковцями за визначальними ознаками наведена у таблиці 1.3.

Проаналізувавши підходи вчених-економістів до трактування базових складових конкурентоспроможності, маємо можливість зауважити що, ця категорія поєднує у собі набір та взаємодію наступних ознак: ефективне господарювання і протистояння конкуренції з боку інших суб'єктів господарювання; наявність ефективної стратегії конкурентного розвитку;

утримання та реалізація конкурентних переваг; виробництво конкурентоспроможної продукції; забезпечення розширеного відтворення господарської діяльності та можливість адаптації до кон'юнктурних змін [10].

Таблиця 1.3

Трактування категорії «конкурентоспроможність» за визначальними ознаками*

Автор	Ознаки визначення							
	Наявність конкурентних переваг на ринку	Адаптування до змін зовнішнього середовища	Забезпечення розширеного відтворення	Ефективна стратегія розвитку	Конкурентне становище виробника на ринку	Ефективне господарювання та продуктивне використання ресурсів	Вироблення продукцію з мінімальними витратами	Якісне задоволення потреб споживачів
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Б. Губський, О. Лук'яненко, М. Портер, В. Павлова					+	+		
А. Борисов, С. Савчук, Ю. Пономарьов		+					+	+
Ю. Іванов	+	+						
Б. Губський, Т. Харченко, І. Гуторова			+	+				+
А. Градов, Й. Петрович, О. Зозульов, Т. Феоктістова, Ю. Іванова	+	+						
Г. Азоєв, Г. Кіперман, Т. Гончарук, Р. Фатхутдінов, Г. Іспірян				+		+	+	+
Разом: 16	2	3	1	2	1	2	2	3

*розробка автора на основі [2;10; 11; 14; 16; 26; 27; 43; 45; 47; 57]

Результати проведеного комплексного аналізу літературних джерел дають підстави здійснити структурний розподіл визначень поняття

«конкурентоспроможність» підприємства за напрямками наукової інтерпретації наведено на рисунку 1.2.

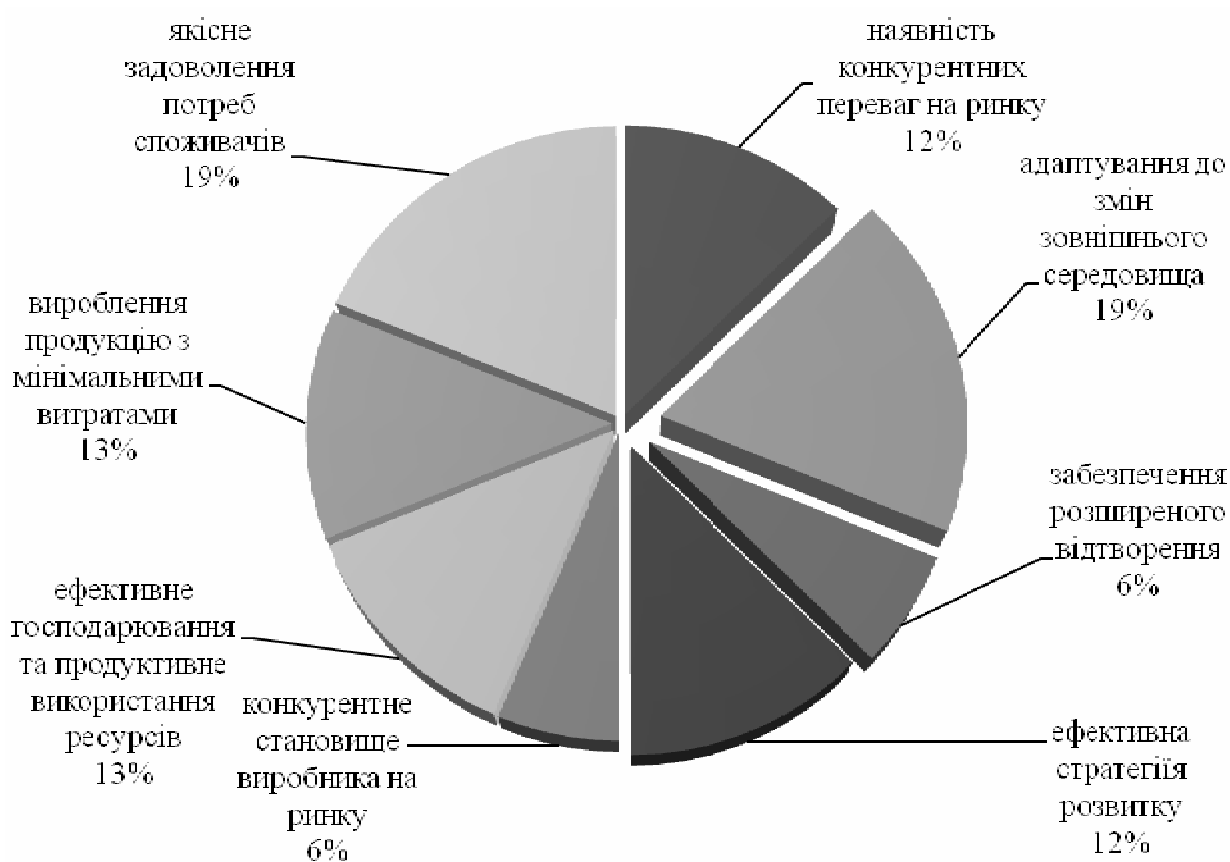


Рис. 1.2. Структурний розподіл визначень поняття «конкурентоспроможність» підприємства за напрямками наукової інтерпретації [розробка автора]

Проведені в роботі дослідження та узагальнення найбільш визначальних теорій та концепцій надали можливість уточнити сутність понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність підприємства».

Отже узагальнюючи можна зробити висновок, що конкуренція – це сукупність об’єктивних відносин, перш за все, економічних, між господарюючими суб’єктами в умовах ринку, що носять динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції (послуг). Під конкурентоспроможністю продукції (робіт, послуг) розуміють можливість продукції (робіт, послуг) бути

виділеними покупцями з інших аналогічних груп, які пропонуються підприємствами конкурентами, завдяки більш високим споживчим властивостям і економічним параметрам, нижчим цінам на їх придбання та нижчим витратам на їх споживання.

1.2 Сутність та класифікація маркетингових конкурентних стратегій

Ефективним інструментом формування конкурентоспроможності підприємства, що пов'язаний з рішенням проблеми найшвидшого досягнення запланованих результатів в умовах внутрішнього середовища і ситуації на ринку, виступає конкурентна стратегія.

Засновником конкурентної стратегії по праву вважається М. Портер, який зазначив, що «конкурентна стратегія передбачає наступальні або оборонні дії, які застосовуються з метою захисту позиції від п'яти конкурентних сил» [45].

Дещо інше поняття даного терміну пропонують А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд: «стратегія конкуренції компанії містить в собі підходи до бізнесу та ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і укріплення своєї позиції на ринку» [56].

В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Універсальної ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів усередині підприємства можуть бути потрібні різні стратегії. Кожне підприємство має визначити, яка стратегія найкраще спрацює в конкретній ринковій ситуації, враховуючи його становище в галузі, цілі, можливості, ресурси.

Більшість класифікацій щодо характеристик конкурентних стратегій запропонували західні дослідники: І. Ансофф, А. А. Томсон, А. Дж. Стрікленд, П. Дойль, Д. Аакер. В Україні розробленням класифікації конкурентних стратегій підприємства займаються К. Радченко, В. Василенко, Г. Ткачук,

А. Белошапка, С. Покропивний, В. Колот, В. Пастухова, А. Наливайко [1; 5; 17; 19; 51; 52; 53; 56].

Основні види конкурентних стратегій, за класифікацією провідних науковців зображено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація маркетингових конкурентних стратегій*

Автор класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди маркетингових конкурентних стратегій
1	2	3
А. Літл	Конкурентні позиції фірми та її можливості щодо їх поліпшення	Стратегії лідерів Стратегії фірм із сильною позицією Стратегія фірм, які займають сприятливу позицію Стратегії фірм, які займають задовільну позицію Стратегії фірм, які займають незадовільну позицію
М. Портер	Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія цінового лідерства Стратегія диференціації Стратегія концентрації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування	Стратегії ринкового лідера Стратегії челенджера Стратегії послідовника Стратегії нішера
А.-А. Томсоном, А.-Дж. Стріклендом	Витрати фірми, маркетингова диференціація, сегмент покупців	Стратегія оптимальних витрат Стратегія лідерства за витратами Сфокусована стратегія низьких витрат Стратегія широкої диференціації Сфокусована стратегія диференціації

*розробка авора на основі [33; 35; 38; 45; 56]

Розглянемо детальніше кожну з наведених класифікацій.

А. Літл називає п'ять основних різновидів конкурентних позицій фірми на ринку:

- лідируюча (домінуюча) позиція – визначає сильні конкурентні позиції фірми, її великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших фірм;
- сильна позиція – дає змогу фірмі здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи та формувати

незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми-лідера;

- сприятлива позиція – означає, що фірма має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають фірми, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що фірма займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення;

- задовільна позиція – передбачає, що фірма має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але її можливості щодо підтримання і поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні нижчому від середнього, і тому фірма-лідер за бажання може зруйнувати її позиції;

- незадовільна позиція – означає незадовільний конкурентний стан фірми та відсутність можливостей щодо його поліпшення. Незадовільна позиція характеризує слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості і відсутність у фірми можливостей щодо поліпшення існуючого становища [38].

М. Портер виділяв три основні види конкурентних стратегій:

- стратегія лідирування на основі зниження витрат базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва; рівня витрат на сировину, енергоносії; продуктивності праці; структури системи розподілу тощо. Негативним боком даної стратегії може виявитися зниження якості продукції чи обслуговування споживачів;

- сутність стратегії диференціації полягає в наданні продуктам чи послугам унікальних особливостей і проявляється в розвитку брендів зі специфічними характеристиками, особливому дизайні пляшки чи етикетки, унікальності продукції за стилем і смаком, різноманітності послуг та якісному спілкуванні зі споживачем;

- стратегія концентрації ґрунтується на формуванні конкурентних переваг і закріпленні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (за продуктовою або географічною ознакою). Прикладом такої конкурентної стратегії може бути фокусування зусиль в окремому регіоні чи області України. Стратегія концентрації є актуальною, коли компанія не має достатніх виробничих потужностей і конкурентної позиції на великому сегменті ринку [45].

Підхід Ф. Котлера до розподілення маркетингових конкурентних стратегій фірми передбачає розгляд фірми з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Згідно з таким підходом Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

- ринкові лідери – це ті фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту;
- челенджери – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки;
- послідовники – це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки;
- нішери – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші) [33].

Інші західні вчені – А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд пропонують більш розширену класифікацію, виділяючи п'ять видів конкурентних стратегій:

- стратегія оптимальних витрат дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок сполучення низьких витрат і широкої диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні (найнижчі) витрати і ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами і якістю;

- стратегія лідирування у витратах передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що залучає велику кількість покупців;
- сфокусована стратегія низьких витрат, орієнтована на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;
- стратегія широкої диференціації направлена на надання товарам компанії специфічних рис, які відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості покупців;
- сфокусована стратегія диференціації продукції, задається метою забезпечити представників обраного сегменту товарами або послугами, які найбільш повно відповідають їхнім смакам і вимогам [56].

Враховуючи усе вищесказане, можна стверджувати, що у науковій економічній літературі запропоновано безліч різноманітних визначень конкурентної стратегії. Але, незважаючи на певні розбіжності, усі ці визначення об'єднує одна спільна мета – оптимізація діяльності компанії по відношенню до інших в одному й тому ж конкурентному середовищі.

Добре продумана, правильно сформульована стратегія окреслює найраціональніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення мети, забезпечує підприємству вибір перспективних видів діяльності, високий попит на його продукцію (послуги), вигідну, нерідко унікальну позицію на ринку. Кожне підприємство розробляє власну стратегію з огляду на свою мету та особливості ринку. Тому кожне вітчизняне підприємство повинне обов'язково усвідомлювати об'єктивні процеси ринкової економіки, за якою стабільність забезпечується стратегічним баченням майбутнього.

1.3 Формування конкурентної стратегії підприємства

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та його економічної ефективності, а також урахування постійних інформаційних змін потребують використання новітніх та якісних інструментів стратегічного

планування. Одним із таких інструментів є правильний та доцільний вибір конкурентної стратегії підприємства, що є важливим та невід'ємним етапом процесу формування конкурентної стратегії. У свою чергу, коректний стратегічний вибір дозволить підприємству досягти стійкої та довготривалої конкурентоспроможності у відповідній галузі, особливо в такому складному і непередбачуваному конкурентному середовищі [31].

Необхідно зазначити, що процес вибору конкурентної стратегії та особливості його реалізації розглядаються вченими-науковцями по-різному.

Так, О. Віханський у процесі вибору стратегії наголошує на обов'язковому визначенні цілей, інтересів, ресурсів, зобов'язань підприємств, її залежності від зовнішнього середовища, оцінюванні з урахуванням ризику. Але він недостатньо уваги приділяє визначенню спеціальних критеріїв, що ускладнює сам процес вибору та посилює необґрунтованість результатів [7].

У свою чергу, А. Томпсон і А. Стрікленд розробили спеціальну методику вибору стратегії, сутність якої полягає в побудові матриці, в якій конкурентні позиції підприємства порівнюються з показниками, що характеризують різні типи ринків залежно від темпів зростання. Базуючись на такому зіставленні, заповнюються чотири квадрати матриці, у яких може перебувати підприємство, та пропонуються відповідні стратегічні ситуації дій. Головним недоліком даної методики є певна обмеженість її використання стосовно підприємств з помірною конкурентною позицією та середнім темпом зростання ринку [56].

Інший відомий зарубіжний маркетолог Ж. -Ж. Ламбен акцентує увагу на тому, що вибір стратегії підприємства необхідно розпочинати з аналізу портфеля напрямів його діяльності на основі типології ринків за матрицею Бостонської консультативної групи, яку він доповнив траєкторіями підприємств, що досягли успіху, і невдах [36]. Але дотримання зазначеного сценарію стосовно вибору конкурентної стратегії дозволить виявити деякі обмеження, а саме: неврахування зовнішньої конкурентної переваги та складності з розрахунками.

Аналіз наявних наукових напрацювань свідчить про відсутність єдиного концептуального підходу до визначення кількості та змісту критеріїв вибору конкурентної стратегії, тому важливим етапом дослідження процесу формування конкурентної стратегії є детальний аналіз наявних критеріїв стратегічного вибору, які дозволять кількісно та якісно оцінити доцільність вибору можливих стратегічних альтернатив .

Розглянемо детальніше основні етапи формування конкурентної стратегії підприємства (рис.1.3).

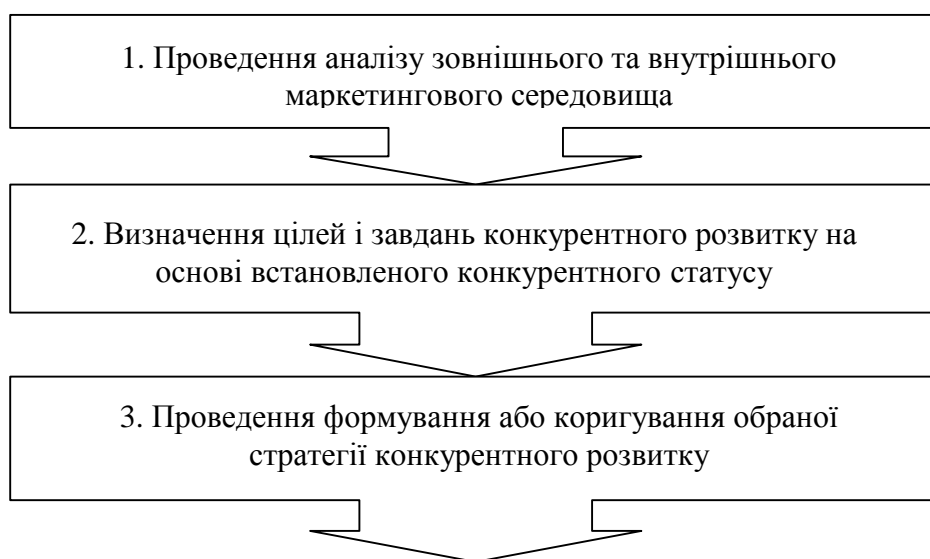


Рис. 1.3. Послідовність етапів формування конкурентної стратегії підприємства [розробка автора]

На першому етапі проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства. Оцінюється кожна складова внутрішнього потенціалу підприємства на відповідність її меті конкурентного розвитку із визначенням переваг та недоліків з метою подальшого її корегування.

Внутрішні потенційні можливості розглядаються в контексті дієвості та сучасності системи планування та контролю на підприємстві; мотиваційного механізму управління персоналом; якості та забезпечення конкурентоспроможності продукції власного виробництва; забезпечення збалансованості розвитку виробничого потенціалу; управління фінансовим

забезпеченням підприємства та інформаційного забезпечення системи управління підприємством.

Аналіз зовнішнього середовища дає можливість оцінити власну позицію на ринку та визначити існуючий конкурентний статус підприємства, з метою встановлення перспектив подальшого конкурентного розвитку. Крім того, дослідження зовнішнього середовища відбувається за напрямками наявних та потенційних конкурентів; споживачів і їх уподобань з метою покращення параметрів власної продукції та виявлення нових сегментів, а також вільних ринкових «ніш»; конкурентних переваг та прорахунків конкурентів; контрагентів та контактних аудиторій тощо [8].

Наступним кроком є визначення цілей і завдань конкурентного розвитку на основі встановленого конкурентного статусу, дослідження внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. Тут для підприємства є головним визначитися, що є прерогативою його діяльності – розвиток або стабілізація досягнутого становища.

Якщо підприємство обирає розвиток, то на основі проведеного аналізу відбувається коригування існуючої моделі досягнення конкурентоспроможності з подальшою розробкою конкурентної стратегії підприємства. Сутність стратегії полягає у формуванні конкурентних переваг та визначення конкурентної поведінки яка забезпечить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Якщо ж підприємство обирає стабілізацію, то доцільним є ще раз звернутися до визначення власної позиції, щоб не втратити вже завойоване.

На наступному етапі відбувається коригування обраної стратегії конкурентного розвитку у відповідності до цілей діяльності підприємства та внутрішніми можливостями. У випадку, якщо стратегія відповідає цілям та наявним засобам їх досягнення визначаються головні напрями конкурентної політики підприємства, метою якої є виявлення, встановлення та реалізація конкурентних переваг підприємства.

Особливістю конкурентної стратегії є те, що вона повинна у відповідності

до визначених стратегічних напрямів охопити такі найважливіші сфери господарювання кожного підприємства, як:

- організаційно-управлінська;
- техніко-технологічна;
- фінансова;
- кадрова [3].

Крім того, політика розробляється у відповідності до рівнів ухвалення та являє собою загальну політику підприємства, яка визначає сегменти, на яких функціонує підприємство, напрямки його діяльності та сферу споживачів, на яких воно зорієнтовано.

До різновидів конкурентних стратегій відносять:

- стратегії формування конкурентних переваг (контролю над витратами; диверсифікації, фокусування);
- стратегії конкурентної поведінки (наступальні; оборонні; коопераційні);
- стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства (ресурсно-ринкову, технологічну, соціальну, фінансово-інвестиційну, інтеграційну, управлінську) [3].

Ділова політика – розробляється для кожної сфери діяльності окремо. Чим більше видів продукції (послуг) виготовляє підприємство та ринків воно охоплює, тим більша кількість його ділових політик. Функціональна політика розробляється окремо для кожного напрямку діяльності підприємства, тобто вона ще більше деталізована.

Оперативна – розробляється для кожного з функціональних підрозділів, філіалів, представництв, відділень окремо.

Якщо конкурентна політика не відповідає конкурентній стратегії та цілям розвитку підприємства, то відбувається отримання диспропорцій розвитку підприємства. У випадку, ж коли конкурентна політика відповідає обраним конкурентним стратегічним напрямкам відбувається формування конкурентних переваг. За джерелами виникнення конкурентної переваги можна виділити

фактори досягнення конкурентних переваг та фактори їх утримання. За допомогою факторів досягнення конкурентних переваг підприємства мають початкову можливість досягати конкурентоспроможності (стратегія підприємства, рівень організації виробництва, система прийомів та інструментів управлінської діяльності, система планування тощо). Фактори утримання (розробка нового продукту, методи виробництва, ринок товарів, реорганізація структури управління тощо), дають можливість утримати вже завойовані позиції на ринку серед конкурентів [15].

Якщо система розроблених заходів здатна впливати на формування конкурентоспроможності підприємства, то підприємство отримує новий рівень конкурентоспроможності та новий конкурентний статус, якщо ж ні – то підприємство повинно повернутися до коригування моделі досягнення конкурентоспроможності, конкурентної стратегії та конкурентної політики.

Таким чином, з переходом до ринкової економіки разом із трансформацією усієї системи господарювання відбулися зміни у розумінні необхідності та важливості активізації процесу формування конкурентоспроможності підприємства. Зміна структури, форм і методів роботи вітчизняних підприємств, а з ними і економічних відносин мають сприяти: збільшенню накопичень і зростанню рентабельності, впровадженню жорсткого режиму економії і ефективного використання матеріальних та фінансових ресурсів, збереженню державної та інших форм власності, раціональному використанню коштів. Проте ці впровадження неможливі без чітко визначеної стратегії діяльності, яка б передбачала і дієву систему контролю, яка являє собою діяльність, спрямовану на попередження, фіксацію й усунення недоліків діяльності підприємства.

Резюмуючи викладене у першому розділі можна відмітити, що конкуренція – це сукупність об'єктивних відносин, перш за все, економічних, між господарюючими суб'єктами в умовах ринку, що носять динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції (послуг). Під

конкурентоспроможністю продукції (робіт, послуг) розуміють можливість продукції (робіт, послуг) бути виділеними покупцями з інших аналогічних груп, які пропонуються підприємствами конкурентами, завдяки більш високим споживчим властивостям і економічним параметрам, нижчим цінам на їх придбання та нижчим витратам на їх споживання.

В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Універсальної ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів усередині підприємства можуть бути потрібні різні стратегії. Кожне підприємство має визначити, яка стратегія найкраще спрацьовує в конкретній ринковій ситуації, враховуючи його становище в галузі, цілі, можливості, ресурси.

Формування конкурентної стратегії підприємства, на сьогоднішній день, є актуальним та досить складним процесом, який спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції на зовнішньому та внутрішньому ринках.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Дослідження аграрної галузі України

В умовах нестабільної ринкової економіки все більше загострюються питання конкурентоспроможності підприємств. Актуалізація продовольчої проблеми країни привертає все більше уваги до розвитку аграрних підприємств.

Аграрний сектор є важливою стратегічною галуззю української національної економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку та незалежність нашої держави, дає значній частині населення робочі місця. Разом з цим сільське господарство займає вагомe місце в формуванні валового внутрішнього продукту.

В аграрній галузі України функціонує значна частка малих і середніх підприємств, маркетинг яких в умовах ринкової економіки усвідомлює, що головна мета функціонування в цих умовах – не виробляти, а довести готову конкурентоспроможну продукцію до кінцевого споживача. Також спостерігається тенденція укрупнення: частка великих підприємств зростає, а частка і загальне число малих і дрібних господарств скорочується. Відтак, конкурентна стратегія в розвитку підприємства є невід’ємною складовою системи аграрного маркетингу. Формування ефективної конкурентної стратегії аграрного підприємства в умовах нестабільної ринкової економіки перехідного періоду вимагає своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища. Проте цей процес гальмується неконтрольованими факторами макросередовища, які наведено на рисунку 2.1 [4; 34].

У сучасних умовах функціонування підприємства на ринку, який характеризується високим рівнем ризику і невизначеністю, використання конкурентної стратегії є необхідною передумовою забезпечення аграрним

підприємством не тільки тимчасового комерційного успіху, але й сталого його розвитку на довгострокову перспективу.



Рис. 2.1. Макроекономічні фактори формування маркетингової конкурентної стратегії аграрних підприємств [4]

З метою обґрунтування конкурентної стратегії доцільно здійснити більш детальний аналіз факторів макросередовища, які впливають на розвиток аграрного підприємства, відповідно до методики PEST – аналізу.

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів [9].

Для проведення PEST-аналізу розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства.

Відібрані за відповідними групами, фактори складають основу для побудови матриці взаємозв'язків факторів за шкалою оцінки їхнього стану. Шкала оцінки задана в межах від 0 до 5 і виставляється таким чином, що більша сума оцінки буде ознакою більш складного та мінливого зовнішнього середовища. Кожний чинник має кількісну та якісну характеристику, що дає можливість діагностувати характер впливу на діяльність підприємства. («+» - це є можливість для підприємства; «-» - загроза для діяльності підприємства).

PEST – аналіз факторів макросередовища аграрних підприємств України наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

PEST – аналіз факторів макросередовища аграрних підприємств України*

Політичні фактори (P)	Оцінка впливу	Економічні фактори (E)	Оцінка впливу
Загострення військово-політичної ситуації на Сході України;	-4	Реформування податкової системи;	+5
Високий рівень злочинності;	-3	Високий ступінь тінізації економіки;	-4
Доларизація вітчизняної економіки;	-3	Розвиток ринку землі;	-5
Мораторій на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення	-4	Зниження рівня платоспроможності населення;	-4
		Зростання рівня інфляції;	-5
		Високий рівень безробіття;	-4
		Розвиток міжнародної торгівлі	+5
Соціальні фактори (S)	Оцінка	Технологічні фактори (Т)	Оцінка
Зниження чисельності сільського та міського населення;	-4	Незадовільний стан МТЗ, науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств;	-5
Зниження рівня освіти;	-2	Розвинена законодавча база стосовно захисту прав інтелектуальної власності;	+2
Підвищення пенсійного віку;	-3	Відтік наукових кадрів за кордон	-5
Недостатній рівень соціального захисту сільського населення	-2	Низький рівень державної підтримки ;	-4
Реформування системи охорони здоров'я;	+4	Швидкість зношування техніки	-3
Розвиток культури, посилення патріотизму серед населення	+3		

*розробка автора на основі [13; 20; 21; 22; 24; 54]

Системний аналіз факторів макросередовища аграрних підприємств, можливості та загрози кожного з них узагальнені за допомогою PEST-аналізу наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Можливості та загрози факторів макросередовища аграрної галузі*

Фактори впливу	Можливості	Загрози
1	2	3
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> - налагодження політичної стабільності в країні та її регіонах, зміцнення державності; - зростання ролі регіональних органів влади та місцевого самоврядування; - встановлення балансу інтересів всіх регіональних суб'єктів 	<ul style="list-style-type: none"> - політична нестабільність у суспільстві, політична, територіальна та військова конфронтація; - централізація державної влади та міжбюджетних відносин, залежність регіонів від центру, у тому числі фінансова; - корупція державних, регіональних та місцевих органів влади; - нестабільність законодавчої бази; - незадовільний рівень розвитку правової та судової влади
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - розширення зовнішніх торговельних зв'язків та вихід на нові ринки збуту продукції аграрної галузі України; - сприятлива ситуація на світовому ринку для вітчизняних сільськогосподарських виробників; - розвиток міжнародних прикордонних зв'язків; - заміщення імпортової продукції аналогами вітчизняного виробництва; - зростання сукупного попиту на вітчизняну сільськогосподарську продукцію регіонів за рахунок зростання доходів населення; - підвищення конкурентоспроможності продукції та економіки загалом за рахунок інноваційної спрямованості виробництва; - залучення інвестицій в оновлення капіталу, у тому числі за рахунок державноприватного партнерства; - розробка та впровадження державних програм розвитку АПК 	<ul style="list-style-type: none"> - менша конкурентоспроможність продукції аграріїв України відносно сільськогосподарської продукції держав, що надають значну підтримку своїм виробникам; - обмеження з боку СОТ щодо входу на світовий ринок продукції аграрного сектору України; - високий рівень тінізації економічних процесів; - висока невизначеність ринкової кон'юнктури економічного середовища; - інфляційні процеси, обмеженість бюджетного фінансування розвитку агропромислового комплексу (АПК) регіонів України; - економічна дестабілізація внаслідок зростання вартості енергоресурсів; - збільшення частки імпорту в споживанні; - відтік капіталу за кордон; - недосконала цінова політика на сільськогосподарську продукцію; - низька інвестиційна активність кредитної системи відносно сільськогосподарських підприємств

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> - зростання населення у світі, що породжує попит на продукти харчування; - світові процеси урбанізації, що скорочує частку населення, здатного самостійно забезпечувати себе продуктами харчування; - зростання свідомості населення, розвиток культурно-історичних цінностей та відродження релігійного життя; - підвищення освітнього рівня населення, у тому числі сільських територій, підвищення кваліфікації працівників сільськогосподарських підприємств; - покращення якості надання освітніх, медичних та інших соціальних послуг населенню; - зростання людського потенціалу як чинника економічного і соціального зростання; 	<ul style="list-style-type: none"> - старіння нації внаслідок скорочення тривалості життя населення та скорочення темпів приросту населення; - зниження соціальної захищеності населення в наслідок комерціалізації установ освіти, охорони здоров'я, культури; - поглиблення соціального та майнового розшарування верст населення; - зниження доходів та життєвого рівня населення; - міграційні процеси пересування населення з інших регіонів та з сільської місцевості в міста; - негативні соціальні процеси в житті суспільства; - зростання потреби у кваліфікованих кадрах; - зменшення рівня продовольчої безпеки через низьку продуктивність сільськогосподарського виробництва
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - технологій для розвитку АПК регіонів; - інноваційна спрямованість виробництва аграрної галузі регіонів; - підвищення якості виробленої продукції, у тому числі органічної сільськогосподарської продукції за міжнародними стандартами; - оновлення зношених основних засобів; - налагодження взаємодії освітньої, наукової та виробничої сфери; - підвищення науково-технічного та інноваційного потенціалу регіонів 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження питомої ваги у загальному виробництві інноваційної продукції та інноваційно активних підприємств у національній економіці; - відсутність стимулів та недостатність фінансування науково-технічного й інноваційного розвитку економіки; - зниження освітнього та наукового потенціалу; - скорочення працівників освітньої та наукової сфери; - скорочення попиту на науково-технічні та інноваційні вітчизняні розробки; - незадовільний рівень захисту інтелектуальної власності

*розробка автора на основі [39; 49; 54].

Розглянувши політичні фактори впливу, можна побачити які існують загрози для підприємств зі сторони державної політики, а саме: політична нестабільність держави через загострення військово-політичної ситуації на Сході України, незадовільний рівень законодавчої бази, судової влади.

Економічні фактори впливу наступні: можливе економічне зростання завдяки державній підтримці, проведення політики стосовно зниження безробіття на селі. Однією із загроз соціального фактора для сільськогосподарських підприємств України є зниження чисельності населення на селі та відтік кадрів, а можливістю є підняття життєвого рівня та удосконалення охорони праці. Щодо технологічних факторів, то зниження життєвого циклу технологій та устаткувань приводить до занепаду виробничої діяльності, виходом з цієї ситуації є лише допомога зі сторони держави в вигляді фінансування аграрного сектора та прискорення технічного розвитку.

Проведений PEST – аналіз факторів зовнішнього впливу на розвиток агробізнесу України засвідчує, що існуючі загрози щодо політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів не сприяють розвитку аграрної галузі в Україні, у тому числі як єдиної, цілісної, збалансованої, інтегрованої системи, що забезпечує населення продовольчими та промисловими товарами тощо, а також гальмують використання потенційних фінансових, трудових, матеріальних можливостей та таких існуючих переваг, як родючість ґрунтів, сприятливі кліматичні умови, вигідне географічне розташування, значна кількість сільськогосподарських угідь, широкі експортні можливості.

Звідси очевидно, що в перспективі маркетингової діяльності потрібно застосовувати конкурентну стратегію, для того, щоб товари аграрного виробництва стали більш конкурентоспроможними як на національному рівні, так і на міжнародному в довгостроковій перспективі. Позитивних результатів реалізації цієї стратегії можна досягти шляхом використання можливостей, а не шляхом вирішення проблем. Для формування та реалізації даної стратегії доцільно здійснити комплекс заходів щодо впровадження маркетингової діяльності в систему управління розвитком аграрних підприємств. Обґрунтування конкурентної стратегії здійснено на прикладі ТОВ «Аристократ-Дніпро» Дніпропетровської області.

2.2 Аналіз рівня конкуренції на ринку зернових Дніпропетровської області

Аграрна галузь є досить різноманітною на території України в цілому та Дніпропетровського регіону зокрема. Слід зазначити, що у Дніпропетровській області на аграрний сегмент виробництва припадає понад 14% сукупного виробництва області. Загальна спеціалізація області – виробництво зерна, насіння соняшнику, цукрових буряків та овочів [30].

Одним із найпоширеніших видів продукції, виробництвом якого займаються сільськогосподарські підприємства Дніпропетровської області, є зерно, яке становить близько 55% виробництва сільгосппідприємців. Природно-кліматичні умови та родючі землі області сприяють вирощуванню всіх зернових культур і дають змогу отримувати високоякісне продовольче зерно в обсягах, достатніх для забезпечення внутрішніх потреб і формування експортного потенціалу [4; 30].

На території Дніпропетровської області є сільськогосподарські підприємства різних організаційно-правових форм власності і різної спеціалізації. Підприємства працюють як на місцевому, так і на регіональному ринках збуту.

Мікросередовище підприємства сільського господарства містить такі елементи, з якими воно безпосередньо, щодня контактує у своїй діяльності: постачальники, конкуренти, маркетингові посередники (торгові посередники, організації, що здійснюють транспортування і зберігання продукції, фінансово-кредитні установи, рекламні агентства тощо), контактні аудиторії.

Проаналізуємо мікросередовище ТОВ «Аристократ-Дніпро» Дніпропетровського району Дніпропетровської області за допомогою моделі п'яти сил Портера, щоб сформулювати висновки про привабливість галузі.

Теорія конкуренції М. Портера говорить про те, що на ринку існує п'ять рушійних сил, які визначають можливий рівень прибутку на ринку (рис. 2.2).

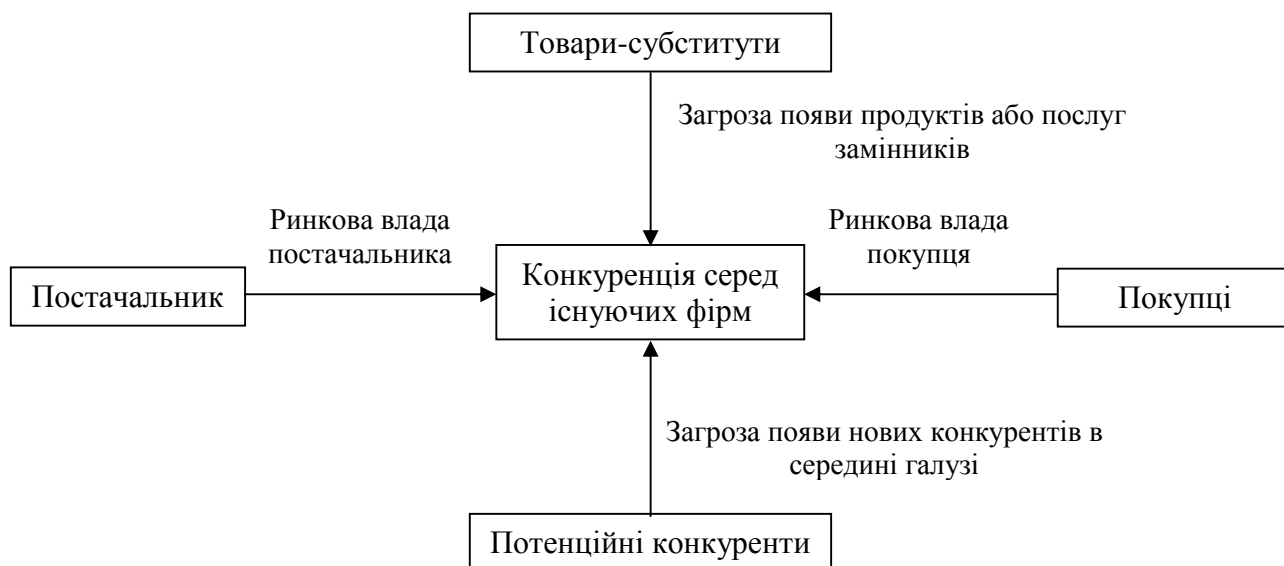


Рис.2.2. Модель п'яти сил конкуренції М.Портера [складено автором на основі [45]]

Кожна сила в моделі являє собою окремий рівень конкурентоспроможності товару:

- конкуренція серед існуючих підприємств;
- загроза вторгнення нових учасників;
- небезпека появи товарів - субститутів;
- ринкова влада постачальників;
- ринкова влада покупців [45].

Конкурентний аналіз галузі за Майклу Портером допомагає визначити інтенсивність і вираженість конкурентних сил в галузі, знайти таку позицію, в якій організація буде максимально захищена від впливу конкурентних сил і зможе зі свого боку впливати на них.

Оцінка факторів здійснюється за бальною шкалою:

- «0» - відсутність ознаки і його прояву як фактора;
- «1» - слабкий прояв даного чинника;
- «2» - помірний прояв даного чинника;
- «3» - значний прояв даного чинника.

Для оцінки сили впливу кожної з наведених конкурентних сил варто

детально розглянути кожну з них.

Конкуренція серед існуючих підприємств. Вітчизняне аграрне виробництво розвивається в основному за рахунок великих та середніх підприємств. Основна конкурентна боротьба на агроринку України ведеться між такими компаніями, як «Кернел», «Авангард», «Агротрейд», «Піонер», «Нібулон», «Світанок» та іншими, які мають, в загальній сукупності, 50% частки ринку. Середня ланка виробників зерна у галузі – «Агро ЛВ Лімітед», «Агро-Регіон», «Агротех-Гарантія», «Батьківщина» та інші – становить 30%. Частка на ринку українського рослинництва невеликих підприємств, які поступово зростають, становить близько 15%. Доля ринку ТОВ «Аристократ-Дніпро» становить 2% [42; 55].

Загалом ринкову владу конкурентів можна оцінити як високу. Аналіз сили «конкуренція серед існуючих підприємств», що діє на ТОВ «Аристократ-Дніпро» за моделлю М. Портера наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз сили «конкуренція серед існуючих підприємств», що діє на ТОВ «Аристократ-Дніпро» за моделлю М. Портера*

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка фактора	Характеристика фактора
Перша сила - конкуренція серед існуючих підприємств			
Число і потужність конкуруючих підприємств	0,25	2	На ринку виробництва сільськогосподарської продукції є незначна кількість підприємств, що мають високі потужності
Зміна платоспроможності	0,3	3	Платоспроможність підприємств висока, проте є частина підприємств, які не здатні своєчасно виконувати грошові зобов'язання
Ступінь стандартизації товару	0,1	3	Товар підприємства і товари-конкуренти ідентичні
Витрати переходу клієнта від одного виробника до іншого	0,1	1	Імовірність втрати клієнтів підприємства до конкурентів і навпаки невелика
Бар'єри виходу з ринку (витрати підприємства на перепрофілювання)	0,15	3	Витрати виходу підприємства з ринку даного продукту великі (перепідготовка персоналу та ін.)
Стратегії конкуруючих підприємств	0,1	1	У підприємства немає чітко продуманих стратегій
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	2,35		-

* складено автором

Друга сила за М.Портером – це ризик появи нових конкурентів. Загроза нових гравців, оцінюється як невисока, оскільки галузь, в якій працює ТОВ «Аристократ-Дніпро», значною мірою концентрована. Бар'єри входу істотно вище, ніж у більшості інших галузей, що пов'язано з високими вимогами до якості продукції цієї галузі, затратним технологічним оснащенням, налагодженням мережі збуту, високий ефект масштабу виробництва. Все це створює значні труднощі для компаній, які хочуть вийти на аграрний ринок.

Загалом ризик появи нових конкурентів можна оцінити як середній. Аналіз сили «ризик появи нових конкурентів», що діє на ТОВ «Аристократ-Дніпро» за моделлю М. Портера наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз сили «ризик появи нових конкурентів», що діє на ТОВ «Аристократ-Дніпро» за моделлю М. Портера*

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка фактора	Характеристика фактора
Друга сила - загроза появи нових конкурентів в галузі			
Труднощі входу на галузевий ринок	0,4	2	Величина необхідного капіталу для входу на ринок галузі висока. Ефективний масштаб виробництва не може бути досягнутий досить швидко
Доступ до каналів розподілу	0,35	2	На ринку галузі велике число виробників. Канали розподілені і «новачкам» буде важко.
Галузеві переваги	0,25	2	Діючі підприємства в галузі мають перед новими конкурентами значні перевагами, пов'язаними з доступом до джерел сировини, техніки, технологіям та ін.
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	2		-

* складено автором

Третя сила – поява товарів-субститутів. Загроза появи товарів-замінників досить низька, бо продукція стандартизована. Різниця може проявлятися в якості продукції та ціні на неї, проте споживачі не готові «переходити» до

іншого «не перевіреного» виробника, навіть якщо у того знижена ціна. Так компанії-лідери впроваджують стратегії лідерства у витратах, аби залишатися привабливими для своїх клієнтів. ТОВ «Аристократ-Дніпро» також утримує свої позиції, досягаючи економії на логістичних витратах.

Загалом ризик появи товарів-замінників можна оцінити як: низький. Аналіз сили «поява товарів-субститутів», що діє на ТОВ «Аристократ-Дніпро» за моделлю М. Портера наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз сили «поява товарів-субститутів», що діє на ТОВ «Аристократ-Дніпро» за моделлю М. Портера*

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка фактора	Характеристика фактора
Третя сила - загроза появи товарів-субститутів			
Можливість перемикавання уваги споживачів на альтернативні товари	0,4	1	Існують альтернативні товари, проте сфера їх застосування досить обмежена, а якість низька
Схильність споживачів до «переключення»	0,2	2	Схильність споживачів до перемикавання проявляється помірно
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	1,6		-

* складено автором

Наступна сила – ринкова влада постачальників у ТОВ «Аристократ-Дніпро» забезпечується виконанням встановлених вимог щодо якості та безпечності добрив, засобів захисту рослин обладнання та технічних засобів, а також послуг, які закуповуються, з метою запобігання використанню невідповідної та небезпечної продукції. Це забезпечується через визначення та встановлення вимог до постачальників, систему їх оцінки та моніторингу, що дозволяє чітко визначити і документувати процеси відбору і залучення постачальників до співпраці.

Компанія співпрацює з лабораторією «AGRO +» (здійснення розгорнутих аналізів будь-якої складності агрохімічних, фізико-хімічних показників ґрунтів,

фітопатології рослинних зразків та посівного матеріалу, якості продовольчого й посівного зерна). Забезпечується відповідність продукту, що закуповується, заданим при закупівлі вимогам.

Співробітництво встановлюється з тими постачальниками, які знаходяться найближче до споживача (підприємства з виробництва чи заготівлі) за умов однакової конкурентної ціни та якості. Це дозволяє зменшити транспортні витрати та плату посередникам та демонструє відповідальне ставлення компанії до регіонів своєї діяльності

Загалом ринкову владу постачальників можна оцінити як: помірно високу. Аналіз сили «ринкова влада постачальників», що діє на ТОВ «Аристократ-Дніпро» за моделлю М. Портера наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз сили «ринкова влада постачальників», що діє на ТОВ «Аристократ-Дніпро» за моделлю М. Портера*

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка фактора	Характеристика фактора
Четверта сила - здатність постачальників диктувати свої умови			
Унікальність каналу поставок	0,4	2	Перейти від одного постачальника до іншого важко або дорого.
Значимість покупця	0,6	3	Підприємства галузі є важливими (основними) клієнтами для фірм-постачальників.
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	2,6		-

* складено автором

Остання з сил, запропонованих М.Портером – ринкова влада покупців. Конкурентне середовище сільськогосподарського підприємства відображають також покупці сільськогосподарської продукції, до яких можна віднести у більшості чоловіків, від 20 років, з середнім і високим рівнем доходів, які основну увагу віддають високій якості і з високим ступенем прихильності до торговельної марки. Споживачами підприємства є також юридичні особи, які мають змогу придбати продукцію зі складу підприємства. Аналізуючи

споживачів підприємства, варто виділити постійний характер попиту на продукцію підприємства та тенденцію його збільшення внаслідок вступу України до СОТ [24].

Відповідальний маркетинг компанії «Аристократ-Дніпро» полягає в особливій увазі до своїх та потенційних клієнтів та веденні діалогу зі споживачами (розповсюдження правдивої інформації про продукцію).

Загалом ринкову владу покупців можна оцінити як: дуже високу. Аналіз сили «ринкова влада постачальників», що діє на ТОВ «Аристократ-Дніпро» наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз сили «ринкова влада постачальників», що діє на
ТОВ «Аристократ-Дніпро» за моделлю М. Портера***

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка фактора	Характеристика фактора
П'ята сила - здатність покупців диктувати свої умови			
Статус покупців	0,3	2	Покупців в галузі багато. Великі покупці, які купують товар великими партіями та малі $\frac{3}{4}$ які купують невеликими частинами
Значимість товару у покупця	0,5	3	Товар є важливою складовою в номенклатурі закупівель покупця
Стандартизація товару	0,2	3	Товар стандартизований (низька диференціація).
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	2,7		-

* складено автором

Детальний аналіз внутрішнього середовища, вимагає уважного відстежування ринкових процесів, дозволяє бути упевненим у своєму майбутньому і контролювати його вплив на поточну діяльність. Усе це говорить про те, що підприємство повинно постійно й уважно стежити за всіма змінами маркетингового оточення, використовуючи для цього сучасні методи і прийоми.

Графічну інтерпретацію результатів аналізу аграрної галузі за моделлю М. Портера наведено на рисунку 2.2.

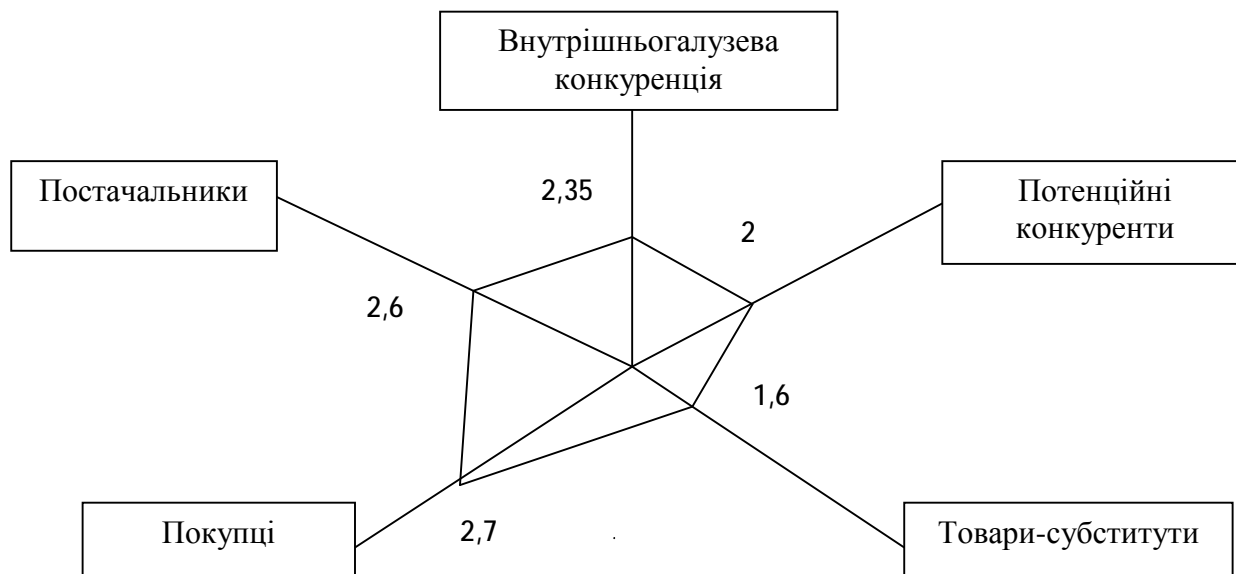


Рис. 2.2. Графічна інтерпретація результатів аналізу аграрної галузі за моделлю М. Портера [авторська розробка]

Таким чином, аналіз конкурентних сил, що діють на ТОВ «Аристократ-Дніпро» за моделлю М. Портера, виявив, що основні сили, що впливають на підприємства даної галузі це покупці, оскільки це в основному великі оптові клієнти. Крім того, істотний вплив роблять постачальники, оскільки вони поставляють ті товари і ту продукцію, яка необхідна, головним чином, для підприємств сільського господарства. Конкуренція в галузі велика, проте більшість підприємств не має чітко вираженої стратегії. Високі бар'єри проникнення на ринок обумовлюють низьку ймовірність появи нових конкурентів на ринку.

2.3 Характеристика маркетингової діяльності ТОВ «Аристократ-Дніпро»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аристократ-Дніпро» була заснована в 2011 році. Основу колективу компанії складають співробітники з

досвідом роботи в сільському господарстві більше 15 років. Завдяки цьому, а також використанню в роботі сучасних агрономічних технологій, компанія отримала офіційне та ексклюзивне право бути дистриб'ютором німецької фірми «Штрубе ГмбХ».

Заснована в 1877 році фірма «Штрубе ГмбХ» займається селекцією та вирощуванням насіння зернових культур, соняшнику, цукрових буряків, ріпаку тільки на території Іспанії та Італії.

Головним напрямом діяльності компанії «Аристократ-Дніпро» є:

- надання сільгоспвиробникам комплексних програм агрономічного супроводу;
- поставки насінневого матеріалу, засобів захисту рослин, мінеральних добрив, мікродобрив, паливно-мастильних матеріалів (ПММ);
- вирощування зернових культур [42].

Місія компанії – стати для сільгоспвиробника надійним партнером з агрономічних послуг та постачальником якісного насінневого матеріалу, засобів захисту рослин та добрив.

Пріоритети компанії:

- гарантія якості;
- поєднання обґрунтованої ціни та традиційної німецької якості;
- турбота про клієнтів та тривалі ділові відносини;
- використання в роботі сучасного агрономічного досвіду та провідних технологій;
- презентація нових гібридів на демонстраційних ділянках;
- оперативне реагування на проблеми, що виникають.

У своїй роботі з партнерами та клієнтами компанія керується win-win стратегією: «Виграє клієнт – виграє компанія», адже основна ідея win-win стратегії – це ефективна взаємодія. Клієнти компанії мають можливість вибрати виробників і підібрати комфортну схему роботи. Послуги, які надає компанія:

- широкий асортимент якісного насіннєвого матеріалу, засобів захисту рослин та добрив;
- професійний агрономічний супровід;
- агрономічне обслуговування на базі сучасної лабораторії «AGRO +» (здійснення розгорнутих аналізів будь-якої складності агрохімічних, фізико-хімічних показників ґрунтів, фітопатології рослинних зразків та посівного матеріалу, якості продовольчого й посівного зерна. Лабораторія також надає методичний супровід, починаючи з відбору зразків і закінчуючи індивідуальними рекомендаціями, які дозволять вийти зі складної ситуації. При необхідності фахівці лабораторії можуть виїхати на місце, взяти зразки для аналізу, провести консультації);
- гнучке логістичне забезпечення;
- допомога в реалізації сільськогосподарської продукції [42].

Наполегливість працівників компанії «Аристократ-Дніпро» призвела до значних досягнень у підвищенні ефективності роботи, а саме:

- отримання власної торгівельної марки;
- вирощування високоякісних українських гібридів соняшника та кукурудзи під власною торгівельною маркою;
- значно розширений асортимент агрономічних послуг та пропонованої продукції;
- відбулося нарощення клієнтської бази за рахунок продуктивної взаємодії та аналізу потреб і вимог сільгоспвиробників;
- збільшилася територія присутності компанії завдяки розумному співвідношенню ціни та якості послуг і асортименту товару;
- перехід клієнтів до довгострокової співпраці з компанією щодо поставок товару та агрономічного супроводу господарств (укладення довгострокових контрактів від одного до п'яти років на обслуговування).

Слід зазначити, що під торгівельною маркою компанії «Аристократ-Дніпро» вирощуються сорти пшениці, гібриди соняшника й кукурудзи

української селекції. Зазначені гібриди мають повний обсяг стійкості до захворювань.

Завдяки вдосконаленим батьківським та материнським лініям українські гібриди, що пропонуються ТОВ «Аристократ-Дніпро», адаптовані до кліматичних умов наших регіонів, пройшли випробування понад 10 років, та мають у своєму здобутку посухо- та спекостійкість.

ТОВ «Аристократ-Дніпро» співпрацює з такими фірмами:

- «Штрубе ГмбХ»;
- ТД «Насіння» (дистриб'ютори «Сингента», «Євраліс», «Піонер», «Лімагрейн», «Монсанто», «Лембке»);
- НП «Степова»;
- «Макош»;
- «Кіссон»;
- SOCAR Energy Ukraine.

Головний офіс ТОВ «Аристократ-Дніпро» знаходиться в м. Дніпро. Компанія мала філіали у восьми областях України, а саме:

- Дніпропетровській обл;
- Запорізькій обл;
- Миколаївській обл;
- Кіровоградській обл;
- Полтавській обл;
- Херсонській обл;
- Харківській обл;
- Донецькій обл.

Проте за останні 5 роки скоротилась зона торгівлі до чотири області. В цьому році було закрито офіс розміщений в пгт Покровське (місце проходження практики автора). Покровський район Дніпропетровської області багатий на родючі землі, сприятливі погодні умови, має велику кількість середніх та малих сільськогосподарських підприємств, котрі відкриті до

співпраці, високий попит на продукцію компанії. Карта-схема розміщення філій компанії ТОВ «Аристократ-Дніпро» наведена на рисунку 2.3. Проте товариство не скористалося цими ресурсами у повній мірі, оскільки не має сформованої конкурентної стратегії, тому втратила свої позиції серед інших конкурентів.



Рис. 2.3. Карта-схема розміщення філій компанії ТОВ «Аристократ-Дніпро» [розробка автора на основі внутрішньої звітності]

В компанії створена база даних існуючих і потенційних споживачів взагалі в Дніпропетровському регіоні і по сегментах споживання. Для одержання зворотного зв'язку зі споживачами на підприємстві впроваджена CRM-система управління взаємовідносинами із клієнтами – це програмне забезпечення, що дозволяє враховувати і аналізувати контакти зі споживачами і включає базу даних, яка містить оперативну інформацію про роботу з постійними і потенційними клієнтами.

На підприємстві проводять дослідження ринку зі складанням споживчої панелі за напрямом: ціна закупівлі зернових культур у регіоні. Споживча панель дає ситуативне уявлення про споживача та характер його закупівель, а її аналіз в динаміці по датам дає можливість прогнозувати ринок.

Резюмуючи викладе в другому розділі можна зробити висновок, що аграрний сектор є важливою стратегічною галуззю української національної економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку та незалежність нашої держави, дає значній частині населення робочі місця, однак проведений PEST засвідчує, що існуючі загрози щодо політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів не сприяють розвитку аграрної галузі в Україні, у тому числі як єдиної, цілісної, збалансованої, інтегрованої системи, що забезпечує населення продовольчими та промисловими товарами.

Одним із найпоширеніших видів продукції, виробництвом якого займаються сільськогосподарські підприємства Дніпропетровської області, є зерно, яке становить близько 55% виробництва. Тож аналіз мікросередовища було здійснено на ринку зернових. Таким чином, аналіз конкурентних сил, що діють на ТОВ «Аристократ-Дніпро» за моделлю М. Портера, виявив, що основні сили, що впливають на підприємства даної галузі це покупці. Крім того, істотний вплив роблять постачальники. Загалом, конкуренція в галузі значна, та незважаючи на це більшість підприємств не має чітко вираженої стратегії.

Відсутність конкурентної стратегії негативним чином позначається на діяльності невеликих компаній. На прикладі ТОВ «Аристократ-Дніпро» видно, що компанія яка мала філіали у восьми областях України останні три роки зменшила зону обслуговування до чотирьох областей. Крім того, зменшується кількість представництв товариства у областях. Так, у поточному році було закрито офіс розміщений в пгт Покровське незважаючи на перспективність цього регіону, товариство не змогло утримати свої позиції на цьому ринку. Це вимагає формування конкурентної стратегії, яка дала б змогу розвивати конкурентні переваги та посилювати свої позиції на обраних сегментах ринку.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АРИСТОКРАТ-ДНІПРО»

3.1 Обґрунтування вибору конкурентної стратегії методом SPACE-аналізу

Дослідження діяльності аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро», чинників розвитку аграрної галузі та конкурентної ситуації на ринку зернових Дніпропетровської області, дозволило визначити наявність певних проблем, які потребують вирішення, серед них:

- нестача ресурсів (фінансових, людських);
- обмежений ринок збуту;
- неефективний маркетинг;
- значний вплив з боку існуючих покупців (їх обмежена кількість та великий розмір, тобто втрата хоча б одного покупця призводить до значних фінансових втрат);
- залежність від постачальників;
- високий рівень конкуренції;
- значний рівень технологічних змін у галузі.

Водночас ринок зернових є дуже привабливим через значний попит на зернові не лише в Україні, але і в світі. Більш того, зміна кліматичних умов, перетворення клімату на більш теплий та сухий поступово витісняє традиційні сільськогосподарські культури для України, особливо південної її частини та потребує розробки нових більш стійких сортів. Тому підприємствам, що працюють в аграрній галузі, необхідно формувати ефективні конкурентні переваги, які можна покласти в основу конкурентної стратегії [32].

Проведені вище дослідження методики розробки конкурентної стратегії підприємства дозволили визначити, що одним з найефективніших інструментів, що дозволяє визначити тип конкурентної стратегії розвитку та напрямки її розвитку є методика SPACE-аналізу.

Відповідно до обраної методики можна визначити стан аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» та його стратегічну позицію за такими векторами:

- фінансова сила аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро»;
- конкурентні переваги аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро»;
- привабливість аграрної галузі;
- стабільність оточення аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро».

Для кожного вектору існує певний набір критеріїв за якими буде проводитися оцінка. Оцінка кожного критерію буде даватися за шкалою від 0 до 6, а потім буде знаходитися середньоарифметичне значення відповідного показника стратегічної позиції аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро».

Методика SPACE-аналізу відноситься до експертних методів оцінки. Експертом під час виконання аналізу виступив автор роботи, який склав оцінки на основі опитування керівника та робітників аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро», а також існуючих та потенційних клієнтів [60].

Перший показник конкурентної позиції компанії – вектор «фінансова сила» розрахунок значення якого наведено у таблиці 3.1.

Отже, як можна побачити з таблиці 3.1 аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» має низькі показники фінансової діяльності, через нестабільність економічної ситуації, специфіку галузі, низьку ліквідність

активів. Ризикованість бізнесу значна через велику конкуренцію на ринку та нестабільну економічну і політичну ситуацію в країні.

Разом з цим аграрному підприємству важко вийти з галузі, оскільки воно має значні виробничі потужності, сучасні розробки, наукову базу, кваліфікований персонал, вкладено великий капітал тощо.

Таблиця 3.1

**Фактори, які визначають фінансову силу
аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро»***

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Фінансовий важіль	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Ліквідність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Ступінь задоволеності потреби в капіталі	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Платежі на користь фірми	малі	0	1	2	3	4	5	6	великі
Легкість виходу з ринку	важко	0	1	2	3	4	5	6	легко
Ризикованість бізнесу	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька
Оборотність запасів	повільна	0	1	2	3	4	5	6	швидка

* розробка автора

В таблиці 3.2 представлено розрахунок факторів, які визначають конкурентні переваги аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро».

Таблиця 3.2

**Фактори, які визначають конкурентні переваги
аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро»***

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Ринкова частка	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Якість продукту	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Стадія ЖЦТ	пізня	0	1	2	3	4	5	6	рання
Прихильність споживачів	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Використання виробничих потужностей	мінімальне	0	1	2	3	4	5	6	максимальне

Технологічні know-how	малі	0	1	2	3	4	5	6	великі
Ступінь вертикальної інтеграції	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока

*розробка автора

Як видно з таблиці 3.2 аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» має низьку конкурентну перевагу за такими критеріями як: розміром ринкової частки та ступінь вертикальної інтеграції. За іншими критеріями підприємство володіє значними перевагами, незважаючи на малий розмір та незначні фінансові можливості.

Показник «конкурентної переваги» аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» також розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість мінус «6» для відповідного відображення фактору на координатній площі. Значення показника «конкурентні переваги» дорівнює: $((2 + 6 + 4 + 5 + 5 + 5 + 1) / 7) - 6 = -2$.

Вище було розглянуто характеристики та динаміку розвитку аграрної галузі та ринку зернових України та чинники, що на них впливають, за результатами проведеного аналізу дано оцінку факторів, що визначають рівень привабливості галузі з позиції аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро». Фактори, що визначають привабливість аграрної галузі та ринку зернових України наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Фактори, що визначають привабливість аграрної галузі та ринку зернових України*

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Потенціал росту	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Потенційний прибуток	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Фінансова стабільність	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Використання ресурсів	неефективне	0	1	2	3	4	5	6	ефективне
Капіталоємність	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька

*розробка автора

Показник привабливості ринку компанії розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість: $(6 + 6 + 4 + 5 + 1) / 5 = 4,4$.

Результати проведеного вище PEST-аналізу свідчать, що оточення аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» є нестабільним через негативну ситуацію в економіці, політичному та соціальному середовищі. Оцінка рівня стабільності оточення аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Фактори, що визначають стабільність оточення*

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Технологічні зміни	багато	0	1	2	3	4	5	6	небагато
Варіація попиту	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Розкид цін конкуруючих товарів	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий
Тиск конкурентів	високий	0	1	2	3	4	5	6	низький
Бар'єри для входження на ринок	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато
Еластичність попиту (за ціною)	еластичний	0	1	2	3	4	5	6	нееластичний

*розробка автора

Показник «стабільність оточення» розраховується як середньоарифметична величина шляхом ділення суми факторів на їх кількість мінус «6» для відповідного відображення фактору на координатній площині: $((2 + 4 + 5 + 1 + 5 + 3) / 6) - 6 = - 2,67$.

Після розрахунку всіх показників, вони відображаються на матриці SPACE. Чотири вісі (вектори) матриці мають відповідні напрями: фінансова сила, привабливість галузі, конкурентні переваги та стабільність оточення. В результаті утворюються чотири квадранти, які відображають стратегічну

позицію компанії на ринку. Після нанесень на вісі відповідних розрахункових показників будується чотирикутник, найбільша сторона якого визначає стратегічну позицію компанії на відповідному ринку та пропонує певний набір дій [60; 61].

На рисунку 3.1 відображено стратегічну позицію аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» на ринку зернових.

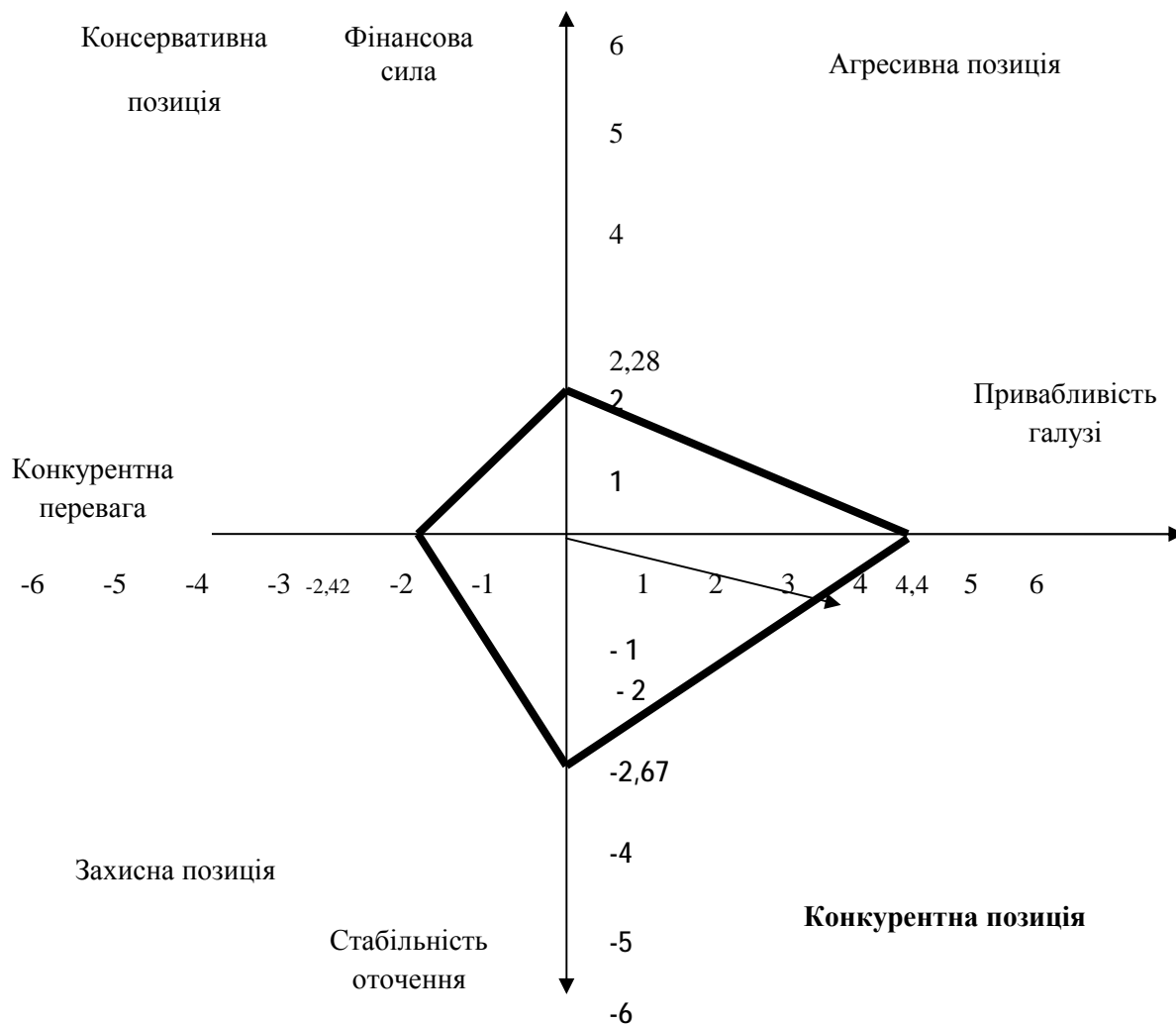


Рис. 3.1. Стратегічна позиція аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» методом SPACE-аналізу [складено автором]

Виходячи з даних відображених на рисунку 3.1 стратегічну позицію аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» можна охарактеризувати як конкурентну (спрямованість чотирикутника у нижній правий квадрант). Така позиція характерна для привабливих галузей в порівняно нестабільному

оточенні. Критичним фактором функціонування аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» в цій стратегічній позиції є здатність зберегти і зміцнити фінансове становище фірми. Рекомендовані стратегії:

- а) акумулювання додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу;
- б) зміцнення служби реалізації (продажу);
- в) розширення і/або коригування асортименту продукції;
- г) інвестування у підвищення продуктивності;
- д) скорочення витрат;
- е) заходи щодо захисту та збереження конкурентної переваги на ринку;
- ж) злиття з компанією, що володіє значними ресурсами власних грошових коштів.

Якщо аграрне підприємство ТОВ «Аристократ-Дніпро» зможе зміцнити своє фінансове становище, то його стратегічна позиція може змінитися на агресивну, на що вказує вектор розвитку, який наближений до вісі «привабливість галузі».

На основі матриці SPACE можна обрати найбільш прийнятний тип конкурентної стратегії аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро».

На основі визначеної стратегічної позиції аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» та попередньо розглянутої класифікації маркетингових конкурентних стратегій А. Літла, М. Портера, Ф. Котлера, А. Томпсона та Д. Стрікленда (табл. 1.4), можна запропонувати наступний набір конкурентних стратегій, якими підприємство може скористатися:

- стратегія фірм, які займають сприятливу позицію, адже конкурентна позиція є сприятливою (А. Літла);
- стратегія диференціації (М. Портера);
- стратегія послідовника (Ф. Котлера);
- сфокусована стратегія диференціації (А. Томпсон та Д. Стрікленд).

Обрані стратегії мають різні визначення, але вони об'єднані єдиною метою зміцнення стратегічної позиції підприємства, формування його конкурентної переваги та здатність конкурувати з іншими учасниками ринку.

Таким чином, конкурентну стратегію аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» можна сформулювати як стратегія ринкового послідовника, що займає сприятливу позицію на ринку та орієнтований на диференціацію на основі таких конкурентних переваг як висока якість та унікальність продукції, широкий асортимент, низькі ціни.

Конкретні заходи в межах обраного напрямку розробки конкурентної стратегії аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» відображено на матриці товар-ринку І. Ансоффа [5].

На рисунку 3.2 представлено пропоновані маркетингові заходи щодо зміцнення стратегічної позиції на ринку зернових аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро».

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	<p>1. Заходи щодо посилення стратегічної позиції на ринку (глибоке проникнення):</p> <p>1.1 Активізація маркетингових комунікацій: реклами, виставки, спонсорство, брендинг тощо;</p> <p>1.2 Цінові заходи: знижки;</p> <p>1.3 Покращення роботи персоналу;</p> <p>1.4 Диференціація пропозиції за рахунок ціни та якості продукції ;</p> <p>1.5 Активне використання новітніх технологій в роботі</p>	<p>3. Заходи щодо забезпечення конкурентної стратегії через розвитку продукту</p> <p>На цьому етапі не планується.</p>
Новий	<p>2. Заходи, щодо забезпечення конкурентної стратегії через розвиток ринків:</p> <p>2.1 Вихід за межі Дніпропетровської області та проникнення на ринки інших областей України;</p> <p>2.2 Вихід на ринки країн ближнього зарубіжжя (Республіка Білорусь, Республіка Молдова);</p> <p>2.3 Фокусування на конкретних галузях ринку.</p>	<p>4. Заходи щодо забезпечення конкурентної стратегії через використання диверсифікації</p> <p>На цьому етапі не планується.</p>

Рис. 3.2. Рекомендовані заходи реалізації обраного типу конкурентної стратегії для ТОВ «Аристократ-Дніпро»[складено автором]

Серед заходів, що пропонуються:

- по-перше, активізація комунікаційної політики компанії, зокрема участь у тематичних виставках і ярмарках, наприклад «АГРО-ЕКСПО», та аналогічних заходах в різних містах України та світу; спонсорська підтримка соціальних та екологічних проектів Дніпропетровської області. Для досягнення максимального комунікаційного ефекту підприємству необхідно розробити та розвивати власний бренд, який забезпечить зростання рівня впізнання, запам'ятовування та лояльності у споживачів продукції;
- по-друге, заходи цінового стимулювання: знижки на старі сорти насіння, знижки за обсяг, знижки постійним клієнтам, інші види знижок;
- по-третє, покращення роботи персоналу – розширення штату, узгодження роботи, формування нових відділів, що фокусуються на певних ринках;
- по-четверте, диференціація продуктової пропозиції за рахунок співвідношення «ціна-якість/сортність», також можлива диференціація за рахунок місце походження продукції посівного матеріалу (насіння), диференціація за рахунок витрат, за рахунок унікальних розробок, за рахунок додаткових послуг тощо;
- по-п'яте, активне використання новітніх технологій в роботі – налагодження мобільних сервісів, створення інтернет крамниці, покращення інтерфейсу корпоративного сайту;
- в шостих, консолідація витрат – скорочення витрат на утримання офісу, похідних матеріалів.

Запропоновані заходи щодо глибокого проникнення на ринок дозволять мінімізувати витрати аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» та отримати додатковий прибуток в умовах значної конкуренції та нестабільного оточення. Також запропоновані заходи дозволять збільшити частку ринку.

Аграрне підприємство ТОВ «Аристократ-Дніпро» також може здійснити низку заходів щодо забезпечення обраного типу конкурентної стратегії через розвиток ринків:

- вихід за межі Дніпропетровської області та поступове охоплення ринку найближчих областей – Херсонської, Миколаївської, Полтавської, Сумської, та розширення філій в уже існуючих областях, після чого за умов наявності необхідної кількості продукції та виробничих потужностей і ринку всієї країни. Висока якість продукції підприємства та унікальні сорти зернових, олійних, кукурудзи, бобових, які виведені з урахуванням клімату та особливостей ґрунтів, а також повна експертна підтримка та аудит земель, дозволить підприємству витримувати конкуренцію з боку інших виробників та використовувати конкурентну стратегію диференціації;

- вихід на ринки країн ближнього зарубіжжя, де за рахунок високої якості продукції та низьких цін (порівняно з аналогічною пропозицією інших виробників) підприємство може зайняти вигідну конкурентну позицію та використати нішеву конкурентну стратегію;

- фокусування на конкретних галузях ринку: вирощування та реалізація селекційного насіння.

Аграрне підприємство ТОВ «Аристократ-Дніпро» не володіє значними фінансовими ресурсами, тому перелік заходів, які воно може собі дозволити в дійсний час є незначним. Основну увагу необхідно зосередити на заходах спрямованих на посилення позиції на ринку, якщо будуть дозволяти ресурси, то керівництво аграрного підприємства може почати реалізовувати заходи спрямовані на розвиток ринку.

В майбутньому в разі досягнення поставлених цілей глибокого проникнення на ринок Дніпропетровської області та завоювання конкурентних позицій на нових ринках, що розглядалися, підприємство поступово може

почати розробляти заходи розвитку продукту, розширення асортименту, збільшувати виробничі потужності тощо.

Таким чином, на основі методики SPACE-аналізу з'ясовано, що аграрне підприємство ТОВ «Аристократ-Дніпро» займає конкурентну стратегічну позицію на ринку Дніпропетровської області, яка характерна для компаній з незначними фінансовими ресурсами на привабливих ринках та нестабільному оточенні. На основі визначеної стратегічної позиції та систематизації конкурентних стратегій конкурентну стратегію підприємства сформульовано як: стратегія ринкового послідовника, що займає сприятливу позицію на ринку та орієнтований на диференціацію на основі таких конкурентних переваг як висока якість та унікальність продукції, широкий асортимент, низькі ціни. Запропоновано заходи реалізації обраної конкурентної стратегії на основі матриці «товар-ринок» І. Ансоффа, які передбачають більш глибоке проникнення на існуючий ринок та розвиток ринку.

3.2 Оцінка ефективності запропонованої конкурентної стратегії ТОВ «Аристократ-Дніпро»

Будь-які запропоновані заходи щодо формування конкурентної стратегії потребують обґрунтування їх ефективності. Існує багато методів такої оцінки, але одним з найпоказовіших є метод GAP-аналізу (аналіз розриву), який дозволяє визначити невідповідність між поставленими цілями компанії та очікуваними результатами від незмінної політики дій (тобто без реалізації заходів конкурентної стратегії).

GAP-аналіз дозволяє обрати спосіб заповнення виявленого розриву між поставленими стратегічними цілями в плановому періоді і тим фінансовим результатом, який аграрне підприємство могло б мати в той же період часу без застосування стратегічного підходу.

GAP-аналіз це засіб візуалізації системи цілей і модель вибору способу просування до встановленої мети. Виявлена невідповідність поділяється на частини: операційний і стратегічний розрив, які відрізняються за характером впливу на них ступеню ризику і ефективності очікуваних результатів [62; 64].

Операційний розрив може бути заповнений двома способами:

а) шляхом підвищення продуктивності, зменшення знижок, підвищення ефективності продажів тощо;

б) шляхом подальшого проникнення на ринок, розширення використання товару.

Ступінь ризику рішень, що приймаються у цьому разі є невисокою. Цей спосіб руху до цілі не є витратним і тому ефективність у випадку успіху висока. Якщо враховувати, що підвищення продуктивності – це один з методів заповнення розриву за прибутком, потрібно бути уважним, щоб не здійснити, наприклад, такі заходи, як зниження, в цілому, витрат на маркетинг. Аналіз портфеля компанії, який проводить маркетинговий аудит, може показати, що цей захід абсолютно не підходить для ряду товарів і ринків, за якими необхідно підвищення витрат на маркетинг. Витрати на маркетинг зазвичай мають іншу природу. З точки зору варіантів зростання продажів стратегія подальшого проникнення на ринок завжди буде першим варіантом, який треба оцінити, оскільки це менш дорогий і ризикований варіант.

Перший стратегічний розрив можна заповнити кількома шляхами:

- розширення ринків, вихід на нові сегменти, географічне розширення;

- розвиток товару;

- диверсифікація та продаж нових товарів на нових ринках.

Рівень інвестицій, необхідних в цьому випадку, зростає, і підвищується ступінь ризику.

Маркетинговий аудит повинен довести, що метод, обраний для заповнення розриву, відповідає можливостям компанії і заснований на її сильних сторонах. Спочатку треба знайти всі відповідні цілям внутрішні джерела розвитку компанії і використовувати їх.

За моделлю GAP - аналізу повинна бути проведена оцінка всіх варіантів, а тільки потім прийнято рішення.

I. Ансофф розробив методику визначення та вибору варіантів розвитку продукт / ринок за допомогою моделі GAP-аналізу, яку буде застосовано для аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» «5».

Створення системи координат моделі GAP: вибір ключового показника, за яким буде розроблена система цілей. Це може бути один з показників:

- прибуток;
- валовий дохід;
- іноді обсяг продажів (у грошовому або натуральному вираженні).

Останній показник не є результируючим, оскільки можлива більш складний зв'язок між ним і отриманням прибутку в бізнесі.

Для аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» таким показником обрано – прибуток. Впродовж 2014-2017 рр. прибуток аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» зростав в середньому на 5% щорічно, та на початок 2018 року становив 1,5 млн грн за всіма напрямками діяльності. Напрямок зернових у 2017 році приніс підприємству 600 тис. грн. прибутку, що складає понад 30% у загальній структурі.

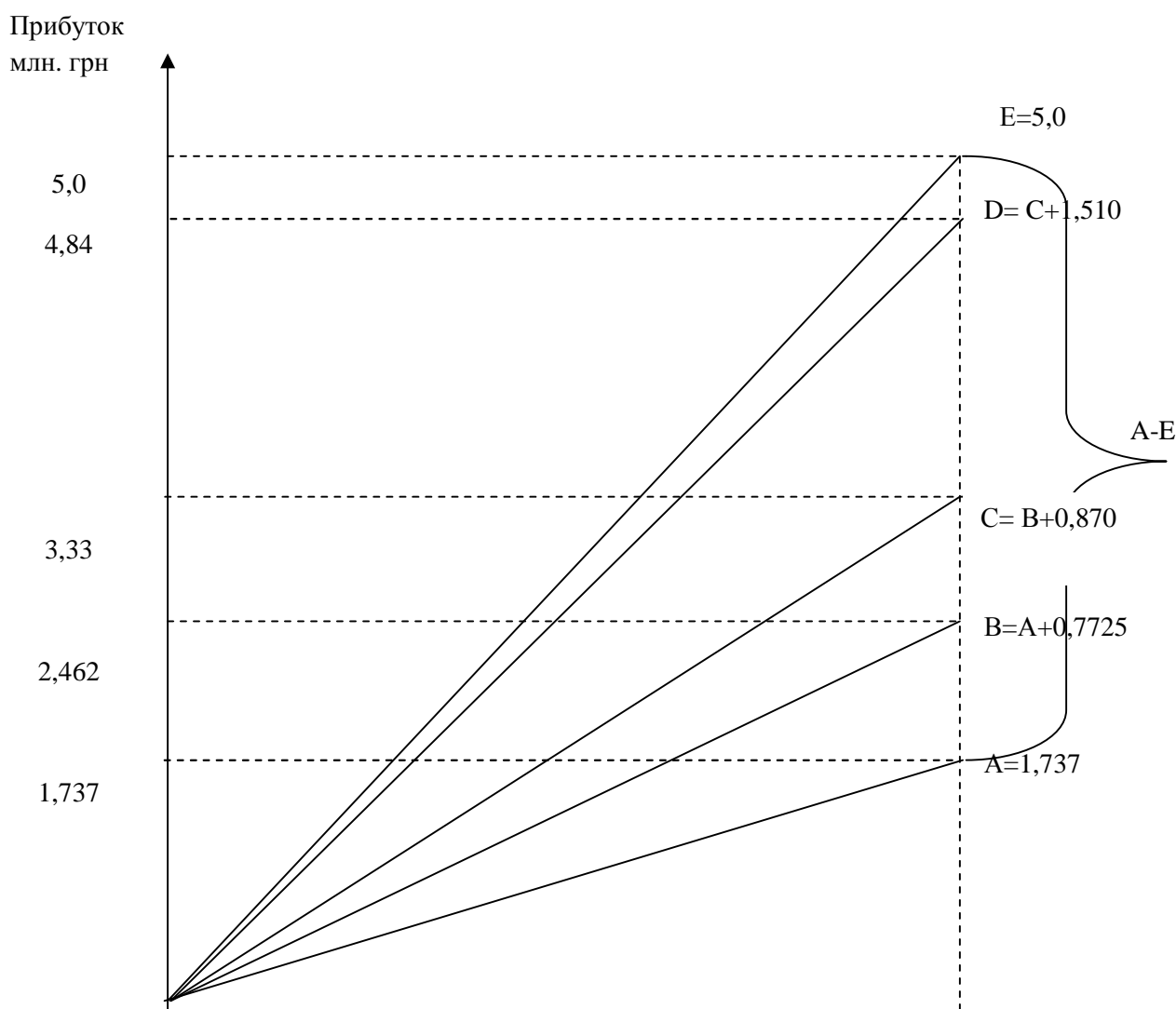
Вибір часового проміжку розробки системи цілей. Він зазвичай збігається з горизонтом стратегічного планування. Ринок рекламних послуг є динамічним, а ситуація на ньому змінюється швидкими темпами, тому часовий проміжок встановлення цілей не перевищує трьох років. Отже в аналізі буде розглянуто проміжок часу 2018-2021 рр.

Модель GAP для аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» представлено на рисунку 3.3.

Точка X, на рисунку 3.3 – це фіксоване значення поточного ключового показника аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро». Оскільки підприємство вже працює на ринку, значення X буде відмінно від нуля (позитивне – при наявності прибутку, негативне – компанія фіксує збитки).

Для аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» це значення взято як показник прибутку за 2017 рік – 1,5 млн грн.

Точка А – прогнозне значення ключового показника на кінець горизонту планування. Для ТОВ «Аристократ-Дніпро» це значення може бути взято як показник прибутку на 2021 рік. Зазвичай значення точки А – це екстраполяція тренду розрахована за останні 3-5 років. Точка А буде досягнута через заданий час, якщо в діяльності компанії і в зовнішньому середовищі не відбудуться суттєві зміни.



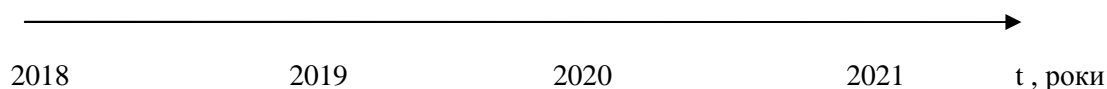


Рис.3.3. Обґрунтування ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Аристократ-Дніпро» методом GAP-аналізу [розробка автора]

Виходячи з даних про динаміку прибутку аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» значення точки А на 2021 рік дорівнюватиме 1,737 млн грн. $A_{2021}: 1,5 \text{ млн грн} \times 1,05 + 1,575 \text{ млн грн} \times 1,05 + 1,653 \text{ млн грн} \times 1,05 = 1,737 \text{ млн грн.}$

Точка Е – це бажане значення ключового показника компанії через заданий час (5 млн.грн), який визначено в процесі опитування керівництва аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро».

Розбіжність значень А і Е – це розрив, який повинен бути подоланий.

Визначення внутрішніх чинників підвищення продуктивності бізнесу і збільшення ключового показника, які наведено у таблиці 3.5 – складові конкурентної стратегії підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах .

Таблиця 3.5

Розрахунок внутрішніх факторів приросту прибутку під час реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Аристократ-Дніпро» в період 2019-2021 рр.*

Внутрішні фактори підвищення продуктивності	Приріст продажів, тис. грн.	Зростання/зниження витрат, тис. грн.	Приріст прибутку, тис. грн.
Поліпшення якості продукції	+500	+375	+125
Удосконалення стандартів обслуговування клієнтів	+150	+50	+100
Збільшення робочого навантаження на персонал	+200	+100	+100
Удосконалення внутрішніх	+150	+100	+50

комунікацій			
Зменшення рівня витрат за рахунок оптимізації бізнес процесу, маркетингової функції, конкурентних переваг	-	-350	+350
Всього	+1000	+275	+725

*розробка автора

Таким чином, значення прибутку підприємства впродовж трьох наступних років можна збільшити за рахунок підвищення якості продукції та продуктивності виробництва, завдяки закупці більш ефективного та продуктивного обладнання, що незважаючи на зростання капітальних витрат в майбутньому забезпечить зниження загального рівня витрат за рахунок масштабу, відсутності браку, енергоефективності тощо. Загальне зниження витрат відповідає обраній конкурентній стратегії диференціації та вдалої ринкової позиції.

Удосконалення стандартів обслуговування клієнтів та внутрішніх комунікацій є складовими стратегії глибокого проникнення на ринок.

Нанесення на графік точки В значення ключового показника, отриманого як сума значення точки А і результату розрахункової таблиці 3.5 – приріст за рахунок підвищення продуктивності бізнесу: $V = 1,737 \text{ млн грн} + 725 \text{ тис. грн.} = 2,462 \text{ млн грн.}$

На підставі даних статистики продажів в розрізі товарних груп і регіонів/ринків, а також прогнозів продажів розраховуються передбачувані обсяги продажів існуючих товарів на існуючих ринках.

Як було показано вище, стратегія глибокого проникнення на ринок ТОВ «Аристократ-Дніпро» передбачає використання цінових чинників, стимулювання збуту, комунікаційні заходи, участь у професійних галузевих виставках, тощо. За рахунок таких заходів у 2019-2021 рр. передбачається збільшення обсягів продажів всіх асортиментних позицій продуктового

портфелю ТОВ «Аристократ-Дніпро» на 3,3 млн грн, але через зростання витрат, приріст показника прибутку очікується у розмірі 870 тис. грн.

Розрахунок можливого скорочення розриву за рахунок більш глибокого проникнення на ринок наведено у таблиці 3.6.

Отримані дані повинні бути скореговані з урахуванням проведеного аналізу асортименту, структури продажів та цілей ТОВ «Аристократ-Дніпро». Перерахунок приростів продажів по кожній парі відбувається по досягнутому рівню рентабельності.

Нанесення на графік значення ключового показника точки С, одержуваного як сума значення точки В і підсумку таблиці 3.6 – приросту ключового показника за рахунок більш глибокого проникнення з існуючими товарами на існуючі ринки: $C = 2,462 \text{ млн грн} + 870 \text{ тис. грн.} = 3,33 \text{ млн грн.}$

Розрахунок можливого скорочення розриву за рахунок продажу нових товарів на існуючих ринках і існуючих товарів на нових ринках. На сьогодні ТОВ «Аристократ-Дніпро» не планує додавати до асортименту нові види продукції, оскільки асортимент є повним. Але підприємство планує експансію на інші ринки, як всередині України, так і зовнішні. Тому ми будемо розглядати скорочення розриву лише за рахунок виведення існуючих товарів на нові ринки. Тут відбувається покриття частини стратегічного розриву.

Таблиця 3.6

Розрахунок можливого скорочення розриву за рахунок більш глибокого проникнення на ринок в період 2019-2021 рр., тис. грн.*

	Зернові	Насіння соншника	Кукурудза	Соя	Горох	Гречка	Просо	Мікродобрива	Мінеральні добрива	Засоби захисту рослин	Агрообстеження	Всього
--	---------	------------------	-----------	-----	-------	--------	-------	--------------	--------------------	-----------------------	----------------	--------

*розробка автора

Приріст рівня продажів, який очікується розраховано на основі оцінок керівництва ТОВ «Аристократ-Дніпро» місткості обраних ринків для розвитку та можливостей, які має на цих ринках аграрне підприємства, його поточної виробничої потужності.

Нанесення точки D ключового показника, отриманого як сума точки C і підсумку таблиці 3.7: $D = 3,33 \text{ млн грн} + 1510 \text{ тис. грн} = 4,84 \text{ млн грн}$.

Як видно з проведеного аналізу найбільший приріст прибутку у період 2019-2021 рр. можливий за рахунок росту ТОВ «Аристократ-Дніпро» та розвитку ринку збуту, отже під час реалізації заходів обраної стратегії необхідно робити акцент саме на цьому напрямку.

Розрив D-E, що залишився можна заповнити шляхом розробки програм диверсифікації та прогнозування прибутковості.

Це повний набір варіантів розвитку, однак, може бути ситуація, коли досить меншого числа, варіантів для подолання розриву.

Використання методики GAP-аналізу при плануванні заходів з розробки конкурентної стратегії дозволить не лише правильно визначити цілі, а й виявити проблеми, які можуть бути причиною невдачі.

Таким чином, проведено розрахунок ефективності обраних заходів щодо розробки конкурентної стратегії ТОВ «Аристократ-Дніпро» за допомогою методики GAP-аналізу, на основі якої показано, які заходи є найбільш ефективними і на яких потрібно акцентувати найбільшу увагу.

Резюмуючи викладене у третьому розділі, можна відмітити, що визначену за використанням методу SPACE-аналізу стратегічну позицію аграрного підприємства ТОВ «Аристократ-Дніпро» можна охарактеризувати як конкурентну. Така позиція характерна для привабливих галузей в порівняно нестабільному оточенні. Критичним фактором для ТОВ «Аристократ-Дніпро» в цій позиції є здатність зберегти і зміцнити фінансове становище. На основі визначеної позиції можна запропонувати наступний набір конкурентних

стратегій, якими підприємство може скористатися: стратегія фірм, які займають сприятливу позицію, адже конкурентна позиція є сприятливою; стратегія диференціації; стратегія послідовника; сфокусована стратегія диференціації.

Спосіб заповнення виявленого розриву між поставленими стратегічними цілями в плановому періоді і тим фінансовим результатом, який ТОВ «Аристократ-Дніпро» могло б мати в той же період часу без застосування стратегічного підходу виявлено за допомогою методики GAP-аналізу. Відмічено, що зростання прибутку підприємства впродовж трьох наступних років можна збільшити за рахунок підвищення якості продукції та продуктивності виробництва, завдяки закупці більш продуктивного обладнання, що незважаючи на зростання капітальних витрат в майбутньому забезпечить зниження загального рівня витрат за рахунок масштабу, відсутності браку, енергоефективності тощо.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Основною метою розділу є розробка попереджувальних заходів запобігання виробничого травматизму, професійних захворювань, шкідливого впливу на навколишнє середовище, які є специфічними при виконанні майбутніх службових обов'язків.

Тема магістерської дипломної роботи – «Формування конкурентної стратегії агропідприємства». Під час виконання роботи було проведено ознайомлення з виробничим процесом в компанії «Аристократ-Дніпро», яка є

виробником насіння соняшника, пшениці та дилером німецьких мінеральних добрив та інших агрохімічних препаратів.

Робоче місце маркетолога знаходиться у одноповерховій окремо розташованій офісній будівлі компаніїта обладнано комп'ютерною та периферійною технікою, обладнанням, яке підтримує комфортні умови праці (опалювальні прилади, кондиціонери, освітлювальні засоби).

Аналіз потенційних небезпек. До потенційних небезпек на робочому місці маркетолога компанії «Аристократ-Дніпро»можна віднести:

- ураження електричним струмом, у наслідок несправності електорообладнання, яке використовується під час виконання трудових обов'язків, невиконання правил техніки безпеки при користуванні електричним обладнанням, що може призвести до електротравм різного ступеню або навіть до летального наслідку;

- механічне травмування в наслідок не раціонального розташування робочих місць;

- нервово-психічні навантаження, через специфічність роботи працівників економіко-гуманітарної сфери, яка передбачає постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими). Подібний характер роботи може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, що може призвести до захворювань нервової системи, зниження наснаги на працю та стресових станів;

- кістково-м'язові порушення, у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг, що призводить до ушкодження опорно-рухового апарату;

- негативний вплив електромагнітних, в тому числі і рентгенівських випромінювань при використанні моніторів персональних комп'ютерів (далі

ПК) з електронно-променевою трубкою, що призводить до погіршень зору, зниження імунітету;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до погіршення зору або ефекту засліплення;

- підвищений рівень шуму, який створюється перетворювачем напруги електронно-обчислювальної машини (далі ЕОМ), її технічною периферією, а також людьми, що працюють у приміщенні, і який призводить до погіршення слуху;

- незадовільні параметри мікроклімату робочого місця, у зв'язку із відсутністю приладів, що забезпечують необхідний повітрообмін та опалювальної системи, які можуть викликати загальні захворювання;

- вірогідність загоряння, в зв'язку з використанням несправного електрообладнання, обігрівачів з відкритим тентом, недотриманням, або порушенням правил протипожежної безпеки, відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі;

- неправильні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки та загибелі людей;

- кондиціонер може стати причиною респіраторних захворювань через те, що створює ілюзію свіжого повітря, але не забезпечує здорову атмосферу у приміщенні;

- підприємство займається торгівлею продукцією промислової хімії (фосфорорганічні мінеральні добрива, стимулятори росту, пестициди тощо), що може викликати стан хімічного отруєння;

- «синдром професійного вигорання», через рутинну роботу та однотипні завдання, що можуть призвести до стресових ситуацій, депресій та психічних розладів.

Заходи по забезпеченню безпеки. У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам: ПУЕ («Правила устрою електроустановок») і ГОСТ 12.1.030-81 (2001) «ССБТ. Электробезопасность. Защитное заземление, зануление», величина опору захисного заземлення електрообладнання приміщення - 4 Ом; НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила устройства электроустановок. Электрооборудование специальных установок», приміщення, в якому розташовуються ЕОМ, різноманітне устаткування, відноситься до класу пожеженобезпечної зони П-Па, тому передбачений мінімальний ступінь захисту ізоляції обладнання IP44; ГОСТ 12.1.009-76 (1999) «ССБТ. Электробезопасность. Термины и определения» обладнання офісу має подвійну ізоляцію, яка складається з робочої та додаткової ізоляції; ГОСТ 12.2.007.0-75* (2001) «ССБТ. Изделия электротехнические. Общие требования безопасности» ЕОМ, периферійні пристрої ЕОМ та устаткування для обслуговування, ремонту та налагодження ЕОМ по способу захисту людини від ураження електричним струмом, належать до I класу, оскільки мають подвійну ізоляцію, елемент для заземлення та провід для приєднання до джерела живлення, що має заземлюючу жилу і вилку з заземлюючим контактом. Експлуатація електроустановок і електроустаткування проводиться відповідно до НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» та НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» [44; 46].

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок не раціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неухважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж $6,0 \text{ м}^2$, а об'єм не менше ніж $20,0 \text{ м}^3$).

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг необхідно виконувати фізичні вправи 2-3 рази протягом робочого часу.

Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці. Внаслідок роботи за ПК, на фізіологію людини негативно впливають електромагнітні випромінювання. Щоб зменшити наслідки впливу на людину та знизити негативні показники у робочій зоні до допустимих значень, згідно з ГОСТ 12.2.007.0-75 «Изделия электротехнические. Общие требования безопасности», вироби, які створюють електромагнітні поля, повинні мати захисні елементи (екрани, поглиначі і т.д.). Вимоги до захисних елементів повинні бути вказані в стандартах та технічних умовах на конкретні види виробів. Згідно з НПАОП 0.00-1.28-10 «Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин» та ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», на робочих місцях обладнаних ПК встановлені рідкокристалічні монітори, які не є джерелами рентгенівського та електромагнітного випромінювань [44; 46].

Застуда від кондиціонера виникає найчастіше через переохолодження організму. Це пов'язано з різким перепадом температури приміщення і зовнішнього середовища. Для запобігання респіраторних захворювань від кондиціонера необхідно пам'ятати про те, як правильно і раціонально користуватися кондиціонером. По-перше, температура повітря на вулиці і в приміщенні не повинна мати різку різницю, оптимальним буде різниця температур в 5-8 градусів. По-друге, не можна направляти струмінь холодного повітря кондиціонера прямо на людину, краще коли повітря буде рівномірно розподіляться по стінах або стелі. По-третє, необхідно стежити за справністю кондиціонера, регулярно міняти в ньому фільтри і не допускати його забруднення зсередини.

Фосфорорганічні сполуки потрапляють в організм людини усіма відомими шляхами. Розрізняють три ступеня гострої інтоксикації:

- легкий ступінь супроводиться головним болем, головокружінням, швидкою втомою, нудотою, болем в животі, звуженням зіниць (міоз),

зниженням артеріального тиску, сповільненням пульсу, слинотечею, посиленням потовиділенням;

- середній ступінь характеризується посиленням головного болю, головокружінням, задишкою, депресією;

- важкий ступінь супроводжується судомами м'язів кінцівок і тіла, набряком легень з наступною зупинкою дихання.

Хронічному отруєнню властиві: головний біль, особливо у скронях, послаблення пам'яті, роздратованість, потовиділення, розлади сну, галюцинації, депресія. Перша допомога при гострому отруєнні ФОС:

- при потраплянні на шкіру – промити її 10% розчином питної соди або 5% розчином нашатирного спирту;

- при потраплянні в очі – промити їх водою;

- при потраплянні через рот – промити шлунок 2% розчином питної соди, застосувати активоване вугілля.

Також необхідно дотримуватись правил безпеки та запобігати безперервному контакту з такими речовинами.

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні, згідно ДБН В.2.5-28-2006 «Інженерне обладнання будинків і споруд. Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення. Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски

на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі або штори.

Розрахунок штучного освітлення. Приміщення офісу відділу маркетингу компанії «Аристократ-Дніпро» має: довжину 6 м., ширину - 4 м., висоту –2,8 м. Офіс обладнаний освітлювальними приладами з числовим значенням коефіцієнта світильника $L/h=1,4$; типом світильника – ЛВО (растровий); Колір стель, стін, підлоги (рст, рс, рп), % = 70%, 50%, 30%. Освітленість робочих поверхонь при загальному освітленні (E_n), лк = 300; площа нормування освітленості, висота площини над підлогою (h_p), м = Г - 0,8. Розряд зорової роботи маркетолога відповідає Б-1.

Розрахуємо кількість рядів світильників у приміщенні:

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot \left[\frac{L}{h} \right]}, \text{ шт.} \quad (4.1)$$

де B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

H_p – висота робочої поверхні, м;

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника.

$$N_p = \frac{4}{(2,8 - 0,8) \cdot 1,4} = 1,42 = 2 \text{ (шт.)}$$

Визначаємо максимально допустимій відстані між рядами світильників:

де: B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт.

Визначаємо значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)} \quad (4.3)$$

де A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

H_p – висота робочої поверхні, м.

$$i = \frac{6 \cdot 4}{(2,8 - 0,8) \cdot (6 + 4)} = 1,2$$

Визначаємо значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильниками вибраного типу, який обирається в залежності від виду джерела світла, типу обраного світильника (ЛПО), коефіцієнтів відбиття поверхонь приміщення (колір стелі $\rho_{ст} = 70\%$, стін $\rho_c = 50\%$, підлоги $\rho_{п} = 30\%$) та індексу приміщення ($i = 1,2$): $\eta = 47\%$.

Визначаємо сумарний світловий потік освітлювальної установки у приміщенні:

де E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу (для люмінесцентних ламп = 1,4);

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості, як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $= 1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку.

Визначаємо умовну загальну кількість світильників у приміщенні:

де A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

L_{\max} – максимально припустима відстань між рядами світильників, м.

Розрахунок загальної кількості ламп у світильнику:

де n – кількість ламп у світильнику, шт. (за даними методичних вказівок, табл. 5)

$$N_n^* = 6 \cdot 4 = 24 \text{ (шт.)}$$

Визначаємо світловий потік умовного джерела світла:

де Φ_{Σ} – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

N_n^* – загальна кількість ламп у світильнику.

Визначаємо тип стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи ($\Phi_{л}=983$): позначення лампи –L 18W/765; виробник – «Osram»; тип лампи – BASIC T8; цоколь –G13; позначення кольору – холодне денне світло, кольорова температура – 6500; світловий потік – 1050 лм.; потужність – 18 Вт; індекс передачі кольору – 72Ra8.

Також визначається коефіцієнт m (співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи $\Phi_{л}$):

$$m = \frac{983}{1050} = 0,94$$

Визначаємо оптимальної (фактичної) кількості світильників у приміщенні:

$$N_{св} = N_{св}^* \cdot m, \text{ шт} \quad (4.9)$$

$$N_{св} = 6 \cdot 0,94 = 6 \text{ (шт)}$$

Визначення фактичної кількості ламп у приміщенні ($N_{л}$):

$$N_{л} = N_{св} \cdot n, \text{ шт.} \quad (4.10)$$

де n – кількість ламп у світильнику, шт.;

$N_{св}$ – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт.

$$N_n = 6 \cdot 4 = 24 \text{ (шт.)}$$

Визначення загальної розрахункової освітленості (E_p) у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

де Φ_n – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

N_n – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

h – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості.

$$E_p = \frac{1050 \cdot 24 \cdot 0,47}{6 \cdot 4 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 320,45 \text{ (лк)}$$

Виходячи з розрахунку освітлення у приміщенні дорівнює 320,45лк.

Рівні звукового тиску в октавних смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях приміщення відповідають вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДСН 3.3.6.037-99 «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку». Зниження рівня шуму в приміщенні здійснено за допомогою:

- використання більш сучасного обладнання;
- розташування принтерів та різноманітного устаткування колективного користування на значній відстані від більшості робочих місць працівників;
- переведення жорсткого диска в режим сну (Standby), якщо комп'ютер не працює протягом визначеного часу;
- використання блоків живлення ПК з вентиляторами на гумових

підвісках.

Неправильне проектування або несправність систем опалення та вентиляції в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови в приміщенні офісу – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення відповідають встановленим санітарно-гігієнічним вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» і ГОСТ 12.1.005-88 (1991) «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны». Роботи в офісному приміщенні, належать до категорії Іб - легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;
- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Забезпечення таких параметрів мікроклімату досягається оснащенням приміщень пристроями кондиціонування, вентиляції та дезодорації повітря, системами опалювання.

Оптимальні рівні позитивних (n+) і негативних (n-) іонів у повітрі приміщення з ВДТ відповідають вимогам ГН 2152-80 «Санітарно-гігієнічні норми допустимих рівнів іонізації повітря виробничих та громадських приміщень» і становить: n+=1500-30000 (шт. на 1см³); n- = 3000-5000 (шт. на 1см³). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечуються за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

З метою запобігання виникненню «синдрому професійного вигорання», зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, передбачені перерви у роботі – 15 хвилин кожні

дві години, а також спеціально обладнане приміщення – кімната відпочинку. Також запропоновано періодична участь в семінарах та конференціях, де надається можливість зустрітися з новими людьми і обмінятися досвідом. Розроблено графік відпусток.

Заходи з пожежної безпеки. Приміщення відділу маркетингу компанії «Аристократ-Дніпро» має площу 24 кв.м., та розташоване на території виробництва, що значно підвищує небезпеку виникнення пожеж та задимленості.

Залежно від агрегатного стану й особливостей горіння різних горючих речовин й матеріалів пожежі згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» та категорії його пожежної небезпеки, відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» та СНиП 2.09.02-85* «Производственные здания» приміщення відділу маркетингу компанії «Аристократ-Дніпро» відноситься до класу Е - пожежі твердих речовин, переважно органічного походження, горіння яких супроводжується тлінням (деревина, текстиль, папір); пожежі, пов'язані з горінням електроустановок.

Відділ маркетингу компанії «Аристократ-Дніпро» розташований на першому поверсі, тому відповідно до вимог ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги», пропонується передбачити шляхи евакуації працівників на випадок пожежі: через коридор, вестибюль, сходову клітку, сходи. Кількість працівників компанії «Аристократ-Дніпро» не перевищує 50 осіб, отже потрібно передбачити один евакуаційний вихід.

Максимальне видалення від найбільш віддаленого робочого місця до найближчого евакуаційного виходу згідно п. 2.29 (табл. 2) СНиП 2.09.02-85* «Производственные здания» - 25 м.

У відповідності до існуючих норм пожежної безпеки та вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту» також рекомендується

встановлювати в приміщенні автоматичні сигналізатори пожежі, наприклад установки електричної пожежної сигналізації, які реагують на фактори пожежі: підвищення температури, дим, полум'я.

У відповідності до встановленого класу та категорії пожежної небезпеки у відділі маркетингу компанії «Аристократ-Дніпро» повинно бути у наявності один переносний порошковий вогнегасник із зарядом вогнегасної речовини 5 кг.

Все обладнання, силових і освітлювальні мережі відділу маркетингу компанії «Аристократ-Дніпро» відповідають вимогам пожежної безпеки, згідно вимог НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок».

Заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях. Організація навчання працюючого та непрацюючого населення діям у надзвичайних ситуаціях. Основним Законом України який регламентує організацію цивільного захисту населення від наслідків надзвичайних ситуацій є Кодекс цивільного захисту України, який прийнятий 2 жовтня 2012 року. Однією із задач цивільного захисту є навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях. Так згідно з Кодексом навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях здійснюється: 1) за місцем роботи - працюючого населення; 2) за місцем навчання - дітей дошкільного віку, учнів та студентів; 3) за місцем проживання - непрацюючого населення. Навчання осіб керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту, здійснюється шляхом проведення функціонального навчання та практичної підготовки. Функціональне навчання - це навчання осіб, які за класифікацією професій належать до керівників, професіоналів і фахівців, з метою набуття та систематичного оновлення спеціальних знань, умінь і навичок з питань цивільного захисту.

Практична підготовка - це спеціальні об'єктові навчання і тренування з питань цивільного захисту, що проводяться суб'єктами господарювання

відповідно до планів реагування на надзвичайні ситуації, планів локалізації і ліквідації наслідків аварій на об'єктах підвищеної небезпеки та планів цивільного захисту на особливий період, затверджених в установленому законодавством порядку. Особи керівного складу та фахівці органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту, у перший рік призначення на посаду і періодично один раз на три - п'ять років зобов'язані проходити функціональне навчання у Навчально – методичному центрі цивільного захисту та безпеки життєдіяльності Хмельницької області та навчально-консультаційному пункті у місті Кам'янець – Подільському НМЦ ЦЗ та БЖД Хмельницької області.

Навчання працюючого населення діям у надзвичайних ситуаціях є обов'язковим і здійснюється в робочий час за рахунок коштів роботодавця за програмами підготовки населення діям у надзвичайних ситуаціях, а також під час проведення спеціальних об'єктових навчань і тренувань з питань цивільного захисту.

Порядок організації та проведення спеціальних об'єктових навчань і тренувань з питань цивільного захисту визначається центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту.

Для отримання працівниками відомостей про конкретні дії у надзвичайних ситуаціях з урахуванням особливостей виробничої діяльності суб'єкта господарювання у кожному суб'єкті господарювання обладнується інформаційно-довідковий куточок з питань цивільного захисту.

Особи під час прийняття на роботу та працівники щороку за місцем роботи проходять інструктаж з питань цивільного захисту, пожежної безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях.

Особи, яких приймають на роботу, пов'язану з підвищеною пожежною небезпекою, мають попередньо пройти спеціальне навчання (пожежно-

технічний мінімум). Працівники, зайняті на роботах з підвищеною пожежною небезпекою, один раз на рік проходять перевірку знань відповідних нормативних актів з пожежної безпеки, а посадові особи до початку виконання своїх обов'язків і періодично (один раз на три роки) проходять навчання та перевірку знань з питань пожежної безпеки.

Допуск до роботи осіб, які не пройшли навчання, інструктаж і перевірку знань з питань цивільного захисту, зокрема з пожежної безпеки, забороняється. Програми навчання з питань пожежної безпеки погоджуються з центральним органом виконавчої влади.

Навчання непрацюючого населення. Непрацююче населення самостійно вивчає пам'ятки та інший інформаційно-довідковий матеріал з питань цивільного захисту, правила пожежної безпеки у побуті та громадських місцях та має право отримувати від органів державної влади, органів місцевого самоврядування, через засоби масової інформації іншу наочну продукцію, відомості про надзвичайні ситуації, у зоні яких або у зоні можливого ураження від яких може опинитися місце проживання непрацюючих громадян.

В процесі виконання даного розділу магістерської дипломної роботи визначено потенційні небезпеки на робочому місці маркетолога підприємства агропромисловості, з'ясовано додаткові небезпеки в даному приміщенні: ризик респіраторних захворювань через використання кондиціонера та ризик отруєння хімічними речовинами, «синдром професійного вигорання», дано рекомендації щодо усунення цих небезпек. Здійснено розрахунок освітлення робочого місця, визначено необхідну кількість світильників, світловий потік та загальний рівень освітленості при використанні стандартних ламп. Встановлено клас пожежної небезпеки та показано заходи з планування евакуації робітників під час виникнення пожежі та встановлення системи сповіщення. Розкрито питання організації навчання працюючого та непрацюючого населення діям у надзвичайних ситуаціях.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було розглянуто формування конкурентної стратегії агропромислового підприємства.

Відповідно до поставленої у роботі мети та окреслених завдань було отримано наступні результати:

а) досліджено економічний зміст конкуренції та поняття конкурентоспроможності. Конкуренція – це сукупність об'єктивних відносин, перш за все, економічних, між господарюючими суб'єктами в умовах ринку, що носять динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції (послуг). Під конкурентоспроможністю продукції (робіт, послуг) розуміють можливість продукції (робіт, послуг) бути виділеними покупцями з інших аналогічних груп, які пропонуються підприємствами конкурентами, завдяки більш високим споживчим властивостям і економічним параметрам, нижчим цінам на їх придбання та нижчим витратам на їх споживання;

б) вивчено сутність та класифікацію маркетингових конкурентних стратегій. У науковій економічній літературі запропоновано безліч різноманітних визначень конкурентної стратегії. Усі ці визначення об'єднують одна спільна мета – оптимізація діяльності компанії по відношенню до інших в одному й тому ж конкурентному середовищі. Добре продумана, правильно сформульована стратегія окреслює найраціональніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення мети, забезпечує підприємству вибір перспективних видів діяльності, високий попит на його продукцію (послуги), вигідну, нерідко унікальну позицію на ринку. Кожне підприємство розробляє власну стратегію з огляду на свою мету та особливості ринку;

в) розглянено процес формування конкурентної стратегії підприємства. Основні етапи формування конкурентної стратегії підприємства: на першому етапі проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства, цінюється кожна складова внутрішнього потенціалу підприємства на відповідність її меті конкурентного

розвитку із визначенням переваг та недоліків з метою подальшого її корегування; наступним кроком є визначення цілей і завдань конкурентного розвитку на основі встановленого конкурентного статусу, дослідження внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища; на наступному етапі відбувається формування чи коригування обраної стратегії конкурентного розвитку у відповідності до цілей діяльності підприємства та внутрішніми можливостями;

г) проведено дослідження аграрної галузі України. Проведений PEST – аналіз факторів зовнішнього впливу на розвиток агробізнесу України засвідчує, що існуючі загрози щодо політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів не сприяють розвитку аграрної галузі в Україні, у тому числі як єдиної, цілісної, збалансованої, інтегрованої системи, що забезпечує населення продовольчими та промисловими товарами тощо, а також гальмують використання потенційних фінансових, трудових, матеріальних можливостей та таких існуючих переваг, як родючість ґрунтів, сприятливі кліматичні умови, вигідне географічне розташування, значна кількість сільськогосподарських угідь, широкі експортні можливості;

д) здійснено аналіз рівня конкуренції на ринку зернових Дніпропетровської області. Аналіз конкурентних сил, що діють на ТОВ «Аристократ-Дніпро» за моделлю М. Портера, виявив, що основні сили, що впливають на підприємства даної галузі це покупці, оскільки це в основному великі оптові клієнти. Крім того, істотний вплив роблять постачальники, оскільки вони поставляють ті товари і ту продукцію, яка необхідна, головним чином, для підприємств сільського господарства. Конкуренція в галузі велика, проте більшість підприємств не має чітко вираженої стратегії. Високі бар'єри проникнення на ринок обумовлюють низьку ймовірність появи нових конкурентів на ринку;

е) проведено характеристику маркетингової діяльності ТОВ «Аристократ-Дніпро». Відсутність конкурентної стратегії негативним чином позначається на діяльності невеликих компаній. На прикладі ТОВ

«Аристократ-Дніпро» видно, що компанія яка мала філіали у восьми областях України останні три роки зменшила зону обслуговування до чотирьох областей. Крім того, зменшується кількість представництв товариства у областях. Так, у поточному році було закрито офіс розміщений в пгт Покровське незважаючи на перспективність цього регіону, товариство не змогло утримати свої позиції на цьому ринку. Це вимагає формування конкурентної стратегії, яка дала б змогу розвивати конкурентні переваги та посилювати свої позиції на обраних сегментах ринку;

ж) надано обґрунтування вибору конкурентної стратегії методом SPACE-аналізу. На основі методики SPACE-аналізу з'ясовано, що аграрне підприємство ТОВ «Аристократ-Дніпро» займає конкурентну стратегічну позицію на ринку Дніпропетровської області, яка характерна для компаній з незначними фінансовими ресурсами на привабливих ринках та нестабільному оточенні. На основі визначеної стратегічної позиції та систематизації конкурентних стратегій конкурентну стратегію підприємства сформульовано як: стратегія ринкового послідовника, що займає сприятливу позицію на ринку та орієнтований на диференціацію на основі таких конкурентних переваг як висока якість та унікальність продукції, широкий асортимент, низькі ціни;

з) проведено оцінку ефективності запропонованої конкурентної стратегії ТОВ «Аристократ-Дніпро». Спосіб заповнення виявленого розриву між поставленими стратегічними цілями в плановому періоді і тим фінансовим результатом, який ТОВ «Аристократ-Дніпро» могло б мати в той же період часу без застосування стратегічного підходу виявлено за допомогою методики GAP-аналізу. Відмічено, що зростання прибутку підприємства впродовж трьох наступних років можна збільшити за рахунок підвищення якості продукції та продуктивності виробництва, завдяки закупці більш продуктивного обладнання, що незважаючи на зростання капітальних витрат в майбутньому забезпечить зниження загального рівня витрат за рахунок масштабу, відсутності браку, енергоефективності тощо;

и) вивчено охорону праці та безпеку в надзвичайних ситуаціях. Визначено потенційні небезпеки на робочому місці маркетолога підприємства агропромисловості, з'ясовано додаткові небезпеки в даному приміщенні: ризик респіраторних захворювань через використання кондиціонера та ризик отруєння хімічними речовинами, «синдром професійного вигорання», дано рекомендації щодо усунення цих небезпек. Здійснено розрахунок освітлення робочого місця, визначено необхідну кількість світильників, світловий потік та загальний рівень освітленості при використанні стандартних ламп. Встановлено клас пожежної небезпеки та показано заходи з планування евакуації робітників під час виникнення пожежі та встановлення системи сповіщення. Розкрито питання організації навчання працюючого та непрацюючого населення діям у надзвичайних ситуаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. - Питер: СПб, 2002. — 544 с.
2. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО Тип «Новости», 2000. – 256 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. – 208 с.
4. Андрійчук В.Г. Внутрішня будова ринку сільськогосподарської продукції: теоретико-методологічний аспект / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2004. – № 3. – С.29–35.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко]. – М.: Экономика, 1999. – 519 с.
6. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 612 с.
7. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономист, 2004 – 528 с.
8. Гнатушенко В.В. Конкурентный маркетинг на предприятии: монографія / В.В. Гнатушенко. – Д.: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 266 с.
9. Гончаров В.М. Розробка комплексного критерію оцінки конкурентоспроможності підприємства / В.М. Гончаров, О.В. Калюк // Вісн. Донецького нац. ун-ту. Сер. В: Економіка і право. – 2012. – №2. – С.59–65.
10. Гончарук Т.І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці / Т.І. Гончарук. – Суми: ВВП «Мрія – 1» ЛТД, УАБС, 2003. – 60 с.
11. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості / Т.І. Гончарук // Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал. – К.: ВНЗ «Нац. акад. упр.». – 2016. – №2(32) – С.130–145.

12. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
13. Губені Ю.Е. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України / Ю.Е. Губені // Економіка АПК. – 2017. – №11. – С.18–27.
14. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі та ефективний економічний розвиток / Б.В. Губський, О.Д. Лук'яненко, Т.О. Бабич // Стратегія розвитку України. – 2015. – №2. – С.177-182.
15. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко. – К.: ПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.
16. Гуторова І.В. Конкуренція як економічна категорія та її особливості в аграрному секторі економіки / І.В. Гуторова // Вісн. ЖДТУ. – 2016. – № 3(53). – С.46–50.
17. Д. Питер. Менеджмент: стратегия и тактика / Питер Д.- П.: СПб, 1999. — 634 с.
18. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 84 с.
19. Економіка підприємства: підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. - К.: КНЕУ, 2011. - 528 с
20. Економіка підприємства: підручник / Й.М. Петрович, А.Ф. Кіт, В.В. Кулішов. – Львів: Магнолія плюс, 2016. – 680 с.
21. Економічне зростання в контексті інституціоналізму / С.Ю. Пахомов // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - №4. - С.11- 16. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_4_5.
22. Євчук Л.А. Теоретичні аспекти розвитку конкурентоспроможності підприємств в агропромисловому виробництві / Л.А. Євчук // Економіка АПК. – 2015. – №8. – С.125.

23. Завьялов П.С. Формула успеха: маркетинг; сто вопросов — сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке / П.С. Завьялов, В.Е. Демидов. — М.: Международные отношения, 1999. - 70 с.
24. Збарський В.К. Конкуренстоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств / В.К. Збарський, М.А. Місевич. — К.: ННЦ ІАЕ, 2015. — 310 с.
25. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства / О. Зозульов // Економіка України. — 2017. — №8. — С.33–38.
26. Іванова Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / Ю.Б. Іванова; [під ред. О.М. Тищенко]. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2011. — 384 с.
27. Іспірян Г.І. Методологічний підхід і методика визначення конкурентної позиції фірми на ринку / Г.І. Іспірян, А.К. Нгеун // Сільськогосподарська промисловість. — 2009. — №1–2. — С.66–67.
28. Історія економічних учень: підручник / [за ред. В.Д. Базилевича. — 3-тє вид. випр. і доп.] — К.: Знання, 2006. — 582 с.
29. Клівець, П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. / П. Г. Клівець. — К.: Академвидав, 2007. — 320 с.
30. Ковальська Л.Л. Оцінка конкурентоспроможності Дніпропетровського регіону та механізми її підвищення / Л.Л. Ковальська. — К.: Знання, 2017. — 120 с.
31. Коковіхіна О.О. Систематизація основних категорій формування конкурентоспроможності підприємства / О.О. Коковіхіна // Вісн. економіки, транспорту і промисловості. — 2010 — №26. — С.88–93.
32. Костусев А.А. Конкурентна політика в Україні: монографія / А.А. Костусев. — К.: КНЕУ, 2015. — 310 с.
33. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Ф. Котлер. Г. Армстронг, Дж. Сондерс; пер. с англ. — К.: Вильямс, 2001. — 944 с.
34. Кравченко Н.А. Проблеми формування аграрних ринків: регіональний аспект / Н.А. Кравченко. — К.: ІЕП НАНУ, 2016. — 216 с.

35. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
36. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг / Ж. Ламбен. — Санкт-Петербург: Наука, 1996. - 420 с.
37. Леоненко П.Н. Історія економічних учень: підручник / П.Н. Леоненко, П.І. Юхименко. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: Знання, 2008. – с.188
38. Літл А. Матриця АДЛ/ЛС [Електронний ресурс] / А.Літл // Енциклопедія маркетингу - Режим доступу: <https://msd.com.ua/marketing/encyclopedia-of-marketing/>.
39. Малік М.Є. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми / М.Є. Малік, О.А. Нужна. – К.: ННЦ ІАЕ, 2017. – 270 с.
40. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. – К.: МАУП, 2003. – 304 с.
41. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль [Електронний ресурс] / Ф. Найт // Енциклопедія маркетингу - Режим доступу: <https://msd.com.ua/marketing/encyclopedia-of-marketing/>.
42. Офіційний сайт ТОВ «Аристократ-Дніпро» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://aristocrat-agro.com/>.
43. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / В.А. Павлова. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2016. – 276 с.
44. Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги. ДБН В.1.1-7:2016 / Український науково-дослідний інститут цивільного захисту (УкрНДІЦЗ) // К: Мінрегіон України, 2017. - 101 с.
45. Портер М. Конкуренция: уч. пособ. / М. Портер; [пер. з англ. О. Л. Пелявского]. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 496 с.

46. Про затвердження Вимог щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями закон України від 25 квітня 2018 р. за № 508/31960 // Відомості ВР України. - 2018. - №207.

47. Савчук С.И. Основы теории конкурентоспособности: монографія / С.И. Савчук; [під ред. Б.В. Буркинського]. – М.: Рената, 2007. – 520 с.

48. Сафиуллин Н.З. Управление конкурентоспособностью предприятий: монографія / Н.З. Сафиуллин, Л.Н. Сафиуллин – М.: Изд-во Казанск. ун-та, 2008. – 189 с.

49. Слав'юк Р. А. Асоційовані форми аграрного бізнесу: особливості утворення, практика функціонування, перспективи регулювання: монографія / Р. А. Слав'юк. – Луцьк: «Вежа Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки», 2016. – 321 с.

50. Сміт А. Дослідження про природу й причину багатства народів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/70320/e6586e522c5a3fb3904b8f70ac939826.pdf?sequence=1>.

51. Ткачук Г.Ю. Аналітичне дослідження рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу / Г.Ю. Ткачук // Вісн. ЖДТУ. Сер.: екон. науки. – 2017. – № 3(41). – С.239– 248.

52. Ткачук Г.Ю. Діагностика малого агробізнесу: розвиток чи занепад / Г.Ю. Ткачук // Зрівноважений розвиток регіонів в умовах глобалізації: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Житомир: ПП Рута. – 2010. – С.259-262.

53. Ткачук Г.Ю. До методики оцінки конкурентоспроможності / Г.Ю. Ткачук // Дні науки – 2015: матеріали щорічної наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. – С.63-64.

54. Ткачук Г.Ю. Конкурентні переваги малих підприємств в умовах глобалізації суспільства / Г.Ю. Ткачук // Соціально-економічний розвиток України в умовах глобалізації світової економіки: матеріали 5-ї наук.-практ. конф. – Луцьк: Твердиня. – 2007. – С.31-33.

55. ТОП-50 великих та середніх агрокомпаній у сфері рослинництва. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/top-50-velukuh-serednih-agrokompanij-u-sferi-roslinnictva>.
56. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. [пер. с англ.]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 412 с.
57. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособ. / Р.А. Фатхудинов. - М. : Изд- во Эксмо, 2004. - 544 с.
58. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Интел-Синтез, 2000. – 640 с.
59. Хайек Ф.А. Индивидуализм и экономический порядок. М.: Изограф, 2000. - 550 с.
60. Хрущ Н.А. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / Н.А. Хрущ, Л.В. Ваганова. Х.: Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. – 2015. – №5. – С.153–156.
61. Царенко О.В. Методологічні аспекти формування конкурентних переваг галузі / О.В. Царенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – №3. – С.40–44.
62. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2014. – 699 с.
63. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков: ХНАДУ, 2015. – 186 с.
64. Шпикуляк О.Г. Формування конкурентоспроможності в аграрній економіці / О.Г. Шпикуляк, Ю.П. Воскобойник, О.В. Овсянніков // Агроінком. – 2017. – №9. – С.4-8.
65. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.