

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП Менеджмент
(Заочна форма навчання)

ДОПУЩЕНО до захисту

ДОПУЩЕНО до захисту

Декан _____

Завідувачка кафедри
менеджменту,
бізнесу і адміністрування

(підпис) ініціали і прізвище

підпис

ініціали і прізвище

« ____ » _____ 20__ р.

« ____ » _____ 20__ р.

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

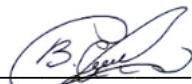
на тему:

**«Управління підвищенням конкурентоспроможності
підприємства шляхом диверсифікації діяльності»**

**«Management of increasing the competitiveness of the
enterprise through diversification of activities»**

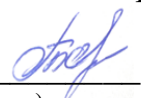
Виконав (я):

Здобувач (ка) першого (бакалаврського) рівня ВО


(підпис)

Свід В. С.
(прізвище, ініціали)

Науковий керівник:


(підпис)

докт. екон. наук, професор Олійник Т. І.
(наук. ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Нормоконтроль : _____
(підпис)

Харків – 2024 р.

Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП Менеджмент
(Заочна форма навчання)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування

“__” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Свіда Вадима Сергійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства шляхом диверсифікації діяльності»

Науковий керівник роботи докт. екон. наук, проф. Олійник Таміла Іванівна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)
затверджені наказом університету від «01» березня 2024 р. № 02-02/244.

2. Строк подання здобувачем роботи «28» травня 2024 року.

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (назви розділів)

1. Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі диверсифікації

2. Удосконалення управління підвищенням конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на основі диверсифікації

4. Дата видачі завдання «14» вересня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	<i>Дослідження теоретико-методичних засад управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства шляхом диверсифікації</i>	10.04.2024	Виконано
2.	<i>Виявлення та обґрунтування головних складових управління підвищенням конкурентоспроможності досліджуваного підприємства шляхом диверсифікації</i>	14.05.2024	Виконано
3.	<i>Висновки та пропозиції, вступ</i>	21.05.2024	Виконано

Завдання підготував (ла)
науковий керівник


(підпис)

Олійник Т.І.
(прізвище та ініціали)

Завдання одержав (ла)
здобувач (ка)


(підпис)

Свід В. С.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи
Свіда Вадима Сергійовича
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)
на тему «Управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства
шляхом диверсифікації діяльності»

Науковий керівник доктор економічних наук, професор Олійник Т.І.

Кваліфікаційна робота: 77 с., 16 табл., 4 рис., 69 джерел інформації.

Основною метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, визначення методичних підходів і розробка практичних рекомендацій для управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом диверсифікації діяльності.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом диверсифікації діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом диверсифікації діяльності.

Наукова новизна результатів роботи полягає в розробці методичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом диверсифікації діяльності.

В результаті дисертаційного дослідження отримані наступні основні результати, що характеризуються новизною:

– виявлені конкурентні переваги, фактори і резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств, обумовлені сучасними особливостями їх побудови і управління ними як складними інтегрованими структурами;

– запропоновано і обґрунтовано поняття «диверсифікація діяльності», яким позначається особлива характеристика конкурентоспроможності, побудованої на комплексі якісних конкурентних переваг;

– обґрунтовано значущість засад диверсифікації діяльності конкурентоспроможності підприємства. Сформовані напрями диверсифікації діяльності підприємства;

– запропоновані науково-практичні рекомендації щодо обґрунтування впливу диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність ДП ДГ «Елітне».

У кваліфікаційній роботі:

У першому розділі **«Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі диверсифікації»** розглядаються сутність конкурентоспроможності підприємства, класифікація конкурентних стратегій підприємств, вплив диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність підприємств.

У другому розділі **«Удосконалення управління підвищенням конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на основі диверсифікації»** здійснена оцінка системи управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства (ДП ДГ «Елітне» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України), розглядається стратегія управління

діяльністю підприємства на основі диверсифікації, запропоновані напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом диверсифікації діяльності.

Висновки та пропозиції: узагальнено проведенні теоретико-методичні положення та визначені напрями розв'язання задання удосконалення системи управління інноваційно орієнтованого підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, диверсифікація, диверсифікаційна діяльність, стратегія диверсифікації, конкурентні позиції, міжгалузеві відносини, підприємство, ризики, ресурсний потенціал, ефективність.

Дата публікації: 28 травня 2024 року.

Видавництво: Харків, ДБТУ

Бібліографічний опис: *Свід Вадим Сергійович*. Тема роботи: «Управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства шляхом диверсифікації діяльності», кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»: 073 «Менеджмент»; наук. керівник *докт. екон. наук, проф. Олійник Т.І.*; Харків, 2024. 77 с.

ABSTRACT
qualification work
Svid Vadym Serhiiovych
(surname, first name, patronymic of the recipient)
on the topic «Management of increasing the competitiveness of the enterprise through diversification of activities»

Academic supervisor Doctor of Economic Sciences, Professor Oliinyk T.I.

Qualification work: 77 pages, 16 tables, 4 figures, 69 sources of information.

The main purpose of the qualification work is substantiation of theoretical provisions, determination of methodological approaches and development of practical recommendations for managing the competitiveness of the enterprise through diversification of activities.

The object of research is the process of formation and implementation of enterprise competitiveness management through diversification of activities.

The subject of research is theoretical, scientific-methodical and practical aspects of managing the competitiveness of the enterprise through diversification of activities.

The scientific novelty of the work results consists in the development of methodical approaches to the management of the competitiveness of the enterprise through the diversification of activities.

As a result of the dissertation research, the following main results, which are characterized by novelty, were obtained:

– identified competitive advantages, factors and reserves for increasing the competitiveness of enterprises, due to the modern features of their construction and management as complex integrated structures;

– the concept of «diversification of activity» is proposed and substantiated, which denotes a special characteristic of competitiveness built on a complex of qualitative competitive advantages;

– the significance of the principles of diversification of the enterprise's competitiveness is substantiated. Formed areas of diversification of the company's activity;

– proposed scientific and practical recommendations on substantiating the influence of activity diversification on the competitiveness of the SE DG «Elitne».

In the qualifying bachelor's thesis:

The first section **«Theoretical and methodological foundations of enterprise competitiveness management based on diversification»** examines the essence of enterprise competitiveness, the classification of enterprise competitive strategies, the impact of business diversification on enterprise competitiveness.

In the second section **«Improving the management of increasing the competitiveness of the researched enterprise on the basis of diversification»** an assessment of the competitiveness management system of the researched enterprise (SE DG «Elitne» IR named after V.Ia. Yuriev, National Academy of Sciences of

Ukraine) was carried out, the strategy of managing the enterprise's activities on the basis of diversification is considered, the proposed directions of increasing the competitiveness of the enterprise by means of diversification of activities.

Conclusions: the theoretical and methodological provisions of the implementation are summarized and the directions for solving the task of improving the management system of an innovatively oriented enterprise are determined.

Key words: competitiveness, diversification, diversification activity, diversification strategy, competitive positions, inter-industry relations, enterprise, risks, resource potential, efficiency.

Publication date: May 28, 2024.

Publisher: Kharkiv: SBTU

Bibliographic description: Svid Vadym Serhiiovych. Work topic: "Management of increasing the competitiveness of the enterprise through diversification of activities", qualification work for obtaining the degree of higher education "bachelor": 073 "Management"; science supervisor Dr. economy Sciences, Prof. T.I. Oilynyk; Kharkiv, 2024. 77 p.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	6
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства	6
1.2. Класифікація конкурентних стратегій підприємств	19
1.3. Вплив диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність підприємств	25
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	33
2.1. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства (ДП ДГ «Елітне» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України)	33
2.2. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі диверсифікації	47
2.3. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом диверсифікації діяльності	56
Висновки та пропозиції	68
Список використаних джерел	71

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасна економіка знаходиться у стані постійного розвитку та поступово стає все більш складною системою. Тому, у зв'язку із сьогоденними реаліями ринкової економіки; негативними впливами зовнішнього середовища, пов'язаними із військовими діями, одним з основних та невідкладних завдань підприємства є обґрунтування напрямів подальшої діяльності підприємства, забезпечення високого рівня конкуренції аграрних підприємств. Метою реалізації цього завдання є необхідність отримати переваги над конкурентами та зайняти провідні позиції на існуючому ринку. Диверсифікація підприємства – один із напрямів підвищення його конкурентоспроможності та уникнення ризиків діяльності.

Конкурентоспроможність є однією із центральних категорій сучасної економічної науки, яка має визначальний вплив на успішність функціонування суб'єктів конкурентних відносин, а також ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як спроможність підприємства краще забезпечувати пропозицію товарів чи послуг, порівняно із конкурентами, за рахунок надання товарам чи послугам диференційованих властивостей за умов дотримання стандартів якості..

Основною метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, визначення методичних підходів і розробка практичних рекомендацій для управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом диверсифікації діяльності. Відповідно до поставленої мети було виконано такі завдання:

- розглянути сутність конкурентоспроможності та диверсифікації діяльності підприємства;
- визначити класифікацію конкурентних стратегій підприємств;

– розглянути вплив диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність підприємств;

– виявити конкурентної позиції ДП ДГ «Елітне» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України та оцінити його систему управління конкурентоспроможністю;

– окреслити напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом диверсифікації діяльності;

– розробити пропозиції з формування дієвого механізму конкурентоспроможності на основі диверсифікації.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення ефективної системи управління діяльністю інноваційно орієнтованого підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів забезпечення формування системи управління інноваційно орієнтованого підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою проведеного дослідження є такі методи: порівняння, індексний, балансовий, графічний, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення (для розробки рекомендацій та пропозицій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності), економіко-статистичний, аналітичний і структурно-логічний (для розроблення методів та показників оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства), графічний (для представлення результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження стали відповідні Закони України, укази Президента України, постанови Верховної Ради та Кабінету міністрів України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, дані Державної служби статистики України, дані фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства, довідкові дані.

Результати, отримані у кваліфікаційній роботі: полягають в наступному:

- розроблені методичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом диверсифікації діяльності;
- виявлені конкурентні переваги, фактори і резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств, обумовлені сучасними особливостями їх побудови і управління ними як складними інтегрованими структурами;
- запропоноване і обґрунтоване поняття «диверсифікація діяльності», яким позначається особлива характеристика конкурентоспроможності, побудованої на комплексі якісних конкурентних переваг;
- обґрунтована значущість засад диверсифікації діяльності конкурентоспроможності підприємства. Сформовані напрями диверсифікації діяльності підприємства;
- запропоновані науково-практичні рекомендації щодо обґрунтування впливу диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність ДП ДГ «Елітне» за рахунок формування якісної конкурентоспроможності.

Апробація результатів дослідження. Основні науково-теоретичні, методичні та практичні положення кваліфікаційної роботи доповідались на Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції» (м. Харків, 07 червня 2024 року).

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 69 найменувань. Загальний обсяг роботи – 77 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі основний текст – 68 сторінок, містить 16 таблиць, з яких 2 таблиці займають по цілій сторінці, та 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

1.1. Сутність і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Теоретичні засади конкурентоспроможності й зокрема визначення її ролі в розвитку підприємницької діяльності ра є похідними від теорії конкуренції та теорії підприємництва. Пов'язаність цих теорій щодо розробки концепції сутнісного обґрунтування наукового апарату, який визначає поняття конкурентоспроможності, не викликає сумніву. Цей зв'язок підтверджений численними фундаментальними та прикладними дослідженнями цілого ряду науковців, на що у своєму розвитку спирається наука про конкурентоспроможність.

Аналіз економічної теорії ринкових відносин дає нам підстави для висновку про те, що перші зрозумілі науково обґрунтовані визначення характеристик конкуренції та конкурентоспроможності, разом із поняттям підприємницької діяльності, сформульовані представниками меркантилізму (Т. Ман, Дж. Лок, Ф. Бекон). Меркантилісти, досліджуючи торговельні відносини, задавалися питанням про конкуренцію як рушійну силу розвитку підприємницької діяльності, що передбачає конкурентоспроможність товару для ефективного представлення його на ринку. На їхню думку, про конкурентоспроможність товару слід вести мову в контексті можливостей накопичення багатства.

Функціональну основу задоволення конкурентоспроможності й здійснення конкуренції, за їхніми опосередкованими оцінками, становить здатність підприємства продати якнайбільше товару, що пов'язують із підприємливістю. Таким чином, у випадку меркантилістського підходу до

аналізу економічної поведінки цілком системно, хоч і не зовсім чітко, визначено зв'язок між конкуренцією, конкурентоспроможністю та підприємницькою діяльністю. Фізіократи (Ф. Кене, В. Мірабо, Ж. Тюрго), надаючи переважного значення сільському господарству як галузі, представили своє бачення конкуренції, конкурентоспроможності та підприємництва.

Як ми вважаємо, з фізіократичної доктрини випливає, що основою для створення додаткового продукту є не підприємливість, а перш за все природні властивості сільського господарства, від якого похідною є конкурентоспроможність інших галузей. Така позиція засвідчує одностороннє ставлення до суті конкурентоспроможності, оскільки в економічній системі підприємці конкурують на ринках однотипних за значущістю товарів, тому міжгалузевий контекст конкуренції немає тут ніякого значення.

Найбільш комплексну оцінку процесам, що відбуваються в ринковому середовищі, яка вважається класичною, здійснив А. Сміт. Його теорія базується на концепції «невидимої руки» ринку, яка, на його думку, здатна все відрегулювати, у тому числі впорядкувати конкуренцію, конкурентоспроможність, а також підприємницьку діяльність. Досліджуючи проблему ринку А. Сміт визначив конкуренцію як поведінку, змагання за товар і (або) споживача, а також регулятором допустимого рівня цін [1].

Окремі теорії економічного розвитку пропонують ідейні заперечення ринкового підходу до конкуренції, в частині рівного перерозподілу благ, визначального адміністрування державою фактично усіх сфер економічного життя.

Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства створювати, виробляти та продавати товари і послуги, цінові та нецінові характеристики котрих є більш привабливими, ніж у схожій продукції фірм-конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства може розглядатися як його перевага порівняно з іншими представниками цієї ж або суміжної галузі як у рамках національної економіки, такі за її межами.

Конкурентоспроможність фірми також визначається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що визначає ступінь переваги групи оціночних показників його діяльності, які характеризують здобутки підприємства на певному ринку за певний проміжок часу порівняно із сукупністю показників конкурентів.

Необхідність оцінки та управління рівнем конкурентоспроможності обумовлена наступними факторами:

1. Загрозою банкрутства, в умовах сьогодення рівень конкурентоспроможності має стати одним із основних критеріїв оцінки неспроможності вітчизняних підприємств на додаток до вже існуючих. Показники конкурентоспроможності підприємства можуть стати характерною ознакою передкризового стану фірми.

2. Необхідністю складання бізнес-планів фінансового оздоровлення підприємств, які передбачають кількісну оцінку конкурентоспроможності продукції та підприємства.

3. Цінова політика організації повинна ґрунтуватися на рівні конкурентоспроможності продукції, що випускається на сучасному стані ринку, управління конкурентоспроможністю продукції можливе лише з позиції привабливості для споживача.

4. Рівень ризику інвестиційного проекту значною мірою залежить від конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також від конкурентоспроможності підприємства, яке буде реалізовувати проект. Очевидно, що зниження конкурентоспроможності не лише знижує показники ефективності, але і збільшує нерівномірність розподілу ефекту в бік менших значень.

Базові умови забезпечення належного рівня конкурентоспроможності [2].



Рис. 1.1. Класифікація ознак конкурентоспроможності [3].

Категорію «конкурентоспроможність підприємства» можна охарактеризувати через перелік основних властивостей: просторовість, предметність, системність, об'єктивність, динамічність, порівнюваність, атрибутивність [4].

Аналіз внутрішніх факторів впливу нерозривно пов'язаний із аналізом господарської діяльності підприємства.

На нашу думку, конкурентоспроможність організації – це синтетичний показник, що містить у собі вплив багатьох факторів – від динаміки та рівня розвитку економіки в країні до особливостей управління процесами формування якості й конкурентоспроможності у рамках даної господарської одиниці. Разом з тим, сучасний світовий досвід говорить про те, що саме в умовах ринкової економіки, яку вкрай складно уявити без конкуренції, з'являються фактори, які роблять конкурентоспроможність умовою виживання виробників товарів та виконавців послуг на ринку, мірилом не лише результативності їх власної господарської діяльності, а й економічного процвітання країни.

Таким чином, у рамках оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю організації варто враховувати сукупність усіх внутрішніх та зовнішніх факторів, які вплинули чи потенційно спроможні вплинути на її формування.

Конкурентоспроможність є відносно новим поняттям для сучасної економіки. Відсутність єдиного погляду на проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств, з одного боку, і особлива важливість їх вирішення, з іншого, послужили поштовхом до проведення аналізу основних підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» і його змісту.

Конкурентоспроможність підприємства в аспекті застосування її комплексного визначення становить виробничу та ринкову. Виробнича конкурентоспроможність підприємства – здатність сформувати господарську систему, котра зможе забезпечувати нижчий відносно інших виробників рівень виробничих витрат [5].

Ринкова конкурентоспроможність – це пропозиція за ціною, яка разом із високою якістю товару або послуги, забезпечує прибуткове ведення діяльності. Так чи інакше, конкурентоспроможність за своїм рівнем оцінюється ринком як на рівні виробництва, так і на рівні попиту-пропозиції. У цілому розуміння конкурентоспроможності як явища, результату ведення бізнесової діяльності, а також сукупності якостей, якими володіє товар, підприємство, держава, досить багатопланове, але в науці виділяють найбільш широкопланові визначення [6].

Конкурентоспроможність підприємства як сукупність якостей, які дозволяють конкурентно діяти на ринку, має галузеві особливості становлення та забезпечення. Свою відповідну специфіку має, наприклад, сільськогосподарська підприємницька діяльність, що позначається на ознаках конкурентоспроможності й засадах їх формування. Це пов'язано з перебуванням сільськогосподарських підприємств в особливих умовах,

пов'язаних з природними чинниками (географічне положення, кліматичні умови, якість землі тощо).

Підприємницька діяльність ведеться в умовах ринку, який є середовищем, де постійно передбачає змагання за ринки, товари й ресурси для ефективного їх виробництва. Суб'єкти господарювання (підприємства) взаємодіють у ринковій економічній системі для одержання прибутку [7].

Економічні відносини підприємств формуються на засадах конкуренції, тобто боротьби за ресурси та ринки, а забезпечувальним фактором у результативності цієї боротьби є конкурентоспроможність.

Теоретична модель визначення поняття «конкурентоспроможність» полягає в тому, що її розуміють як стан суб'єкта господарювання за оцінкою здатності продуктивно реалізувати свій потенціал, одержуючи від цього вигоду, прибуток, достатній для розширеного відтворення.

Характерними ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв визначення ефективності суб'єкта економіки є:

- відносний (порівняльний) характер – конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;

- релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена лише у межах релевантного зовнішнього середовища;

- часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує становище даного суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності [8].

У більш глобальному значенні, для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності необхідна систематична робота з усіма компонентами виробничо-господарського циклу, що призводить до появи конкурентних переваг у областях виробництва, менеджменту, фінансів,

маркетингу тощо. Конкурентоспроможність організації є результатом її конкурентних дивідендів за усім спектром проблем управління компанією.

Виходячи з усього вищеперерахованого, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства - це певна система, яка складається з постійно та безперервно взаємодіючих факторів і характеризується ступенем реалізації потенціалу підприємства щодо надбання та утримання упродовж тривалого часу конкурентної переваги.

Таким чином, під поняттям «конкурентоспроможність» слід розуміти не лише ефективність, але й темпи пристосування підприємства до нестабільних умов зовнішнього середовища.

Загалом конкуренція є мотиваційним фактором, спонукальним чинником до забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта ринку, який діє для одержання певних потрібних благ, використовуючи ресурси, реалізуючи товари й послуги, отримуючи прибуток. У цілому такі бачення сутності поняття «конкуренція» становлять сукупність визначень, які сформувалися в процесі еволюції теорії конкуренції та теорії конкурентних переваг – як системи ідейних напрацювань за новітньої історії науки про конкуренцію. У теорії конкурентних переваг основна увага приділена вивченню чинників, факторів, які забезпечують суб'єктам ринку наявність переваг над іншими в боротьбі за ресурси, ринки, споживача тощо. Ідеологія теорії конкурентних переваг сформувалася й отримує розвиток у результаті досліджень М. Портера [9], І. Ансоффа, А. Мазаракі і Т. Мельника [10], М. Маліка й О. Нужної [7], В. Месель-Веселяка [11], Б. Пасхавера [12], Т. Панюк [13], О. Школьного [14], Л. Штимер [15], Ю. Наумов [16], В. Пилипенко [17], О. Яценко [18] та інших науковців [19–22].

Теорія конкурентних переваг, на наше переконання, є системним, фундаментальним ученням про конкуренцію та конкурентоспроможність. Разом з тим, на думку О. Яценко [18], ця теорія функціонально започаткована ідеями: А. Сміта як теорія абсолютних переваг; Д. Рікардо як теорія відносних переваг; А. Маршалла як концепція ринкової рівноваги; Й. Шумпетера –

обґрунтовував конкурентність через підприємництво й інновації; М. Портера – досліджував конкурентні переваги, через оцінки факторів виробництва, інновацій, засади кластеризації тощо. Дальші надбання науки в результатах досліджень сформувалися на базі цих напрацювань і набули розвитку в сучасних інтерпретаціях оцінок змін економічного середовища.

Сучасна наука про конкуренцію базується на ідеях М. Портера, а практика їх визнає, підприємці використовують зокрема ромб конкурентних переваг М. Портера [9] для стратегічного моделювання конкурентоспроможності. Цей ромб включає такі фактори конкурентоспроможності як: інтелектуальний капітал й інформаційні ресурси; інфраструктурне забезпечення; конкурентні позиції учасників ринку в боротьбі за необхідний їм товар; законодавчу базу й політику уряду в регулюванні ринку. Ці сегменти за сукупністю факторів й ефектів прояву М. Портер вважає базовими у визначенні конкурентоспроможності та конкурентних переваг [9].

Певним чином підсумовуючи еволюційні характеристики теорії конкуренції та конкурентоспроможності, зазначимо, що вона видозмінюється під впливом чинників трансформацій економічної системи на рівні підприємства, національної та особливо глобальної економіки, яка виступає домінантою структурних змін. Аналіз теоретичних положень категорійного апарату дефініції «конкуренція» показує, що змістовно конкуренція – це перш за усе: боротьба; спосіб задоволення мотивацій до кращого задоволення потреб й одержання умов для максимізації доходу; процес управління тощо. Така широкоплановість визначень і підходів до визначення конкуренції зумовлена еволюцією ринку, підприємницької системи, а також постійним пошуком новітніх способів якісного задоволення потреб. У науковій думці утвердилися три підходи до розуміння конкуренції як явища: поведінковий, структурний і функціональний (табл. 1.1).

У рамках згаданих підходів (поведінковий, структурний, функціональний, комплексний (змішаний)) представлено визначення

конкуренції за спільними ознаками. Авторські визначення, які підпадають під модель поведінкового підходу, характеризують конкуренцію як прояв поведінки учасника ринку в рамках боротьби за кращі умови представлення свого товару, а також боротьби старого з новим (А. Сміт). У чистому вигляді конкуренція – це спосіб чесної боротьби, який у класичній інтерпретації А. Сміта відбувається без будь-яких змов. Таке твердження дещо утопічне, бо на практиці учасники конкурентної боротьби прагнуть до максимізації прибутку, тому рідко поступаються своїми інтересами, вирізняючись різним рівнем конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1.

Підходи до розуміння конкуренції як економічного явища

Підходи та їхні змістові характеристики	
Поведінковий Аналіз боротьби за гроші, товари, ресурси, яку проводять суб'єкти ринку для задоволення своїх соціально-економічних інтересів (А. Сміт, К. Маркс, М. Портер)	Структурний Аналіз структури ринку та конкурентних позицій його учасників, бар'єрів входу й виходу (А. Курно)
Функціональний Аналіз особливостей функціонування ринку і взаємодій суб'єктів у контексті реалізації засад суперництва, трансформацій, інноваційності (Й. Шумпетер, Ф. Хайек)	Комплексний (змішаний) Аналіз структури ринку, витрат, поведінки підприємців, рівня інноваційності бізнесу тощо (В. Горфінкель)

Джерело: сформовано автором

Еволюція теоретичних засад конкурентоспроможності пов'язана з проблемою представлення суб'єктів господарювання, а також товарів і послуг, які вони постачають на ринок. У цілому згадані теоретичні засади є похідними від теорії конкуренції, але питання конкурентоспроможності в сучасному їх оформленні є самостійною галуззю знань, зі своїм предметом і об'єктом. У загальній конструкції еволюції розвитку, концепція конкурентоспроможності змінювалася в контексті змін теорії конкуренції й ринку. Епохальні зміни в представленні сутності конкурентоспроможності відбулися завдяки ідеям А. Сміта, Д. Рікардо, Й. Шумпетера, А. Маршалла, К. Макконнелла, С. Брю, Гари Армстронг, Филип Котлер [23], М. Портера [9], які досліджували

ринкове середовище та його еволюцію, а також поведінку суб'єктів підприємництва.

Перші спроби дослідження економічних оцінок проблеми конкурентоспроможності виникли із формуванням структурованої системи економічних відносин. Проте відособленого в рамках економічної теорії статусу, вона набула в 70-х рр. XX століття, коли питання конкурентоспроможності вийшло на рівень економічної безпеки країн.

Погоджуємося з думкою Н. Тарнавської [24] про те, що, «виходячи з визначення конкурентних переваг М. Портера як основи ефективної діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства забезпечується його конкурентними перевагами, які є реалізованою компетенцією підприємства. Конкурентна перевага дає можливість запропонувати споживачеві товар з очевидною цінністю для нього і зберегти його прихильність до товарів цього підприємства упродовж тривалого часу (реалізація продукції за нижчими цінами, вищим рівнем якості, додатковими гарантіями та сервісом тощо), а на основі цього – забезпечити подолання підприємством сил конкуренції, що діють на нього» [25, с. 50].

Тобто конкурентоспроможність – це квінтесенція властивостей, характеристик, якостей, можливостей, які її носій (товар, підприємство, працівник) позиціонують на споживчому ринку. Для нас же похідним є висвітлення теоретичних снов визначення змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства». Науковці його тлумачать по-різному, але найбільш узагальнено як – здатність вести успішну конкурентну боротьбу з іншими підприємствами за ринки, виробляючи конкурентоспроможний продукт. На переконання М. Канінського, конкурентоспроможність підприємства є здатністю отримувати прибутки, достатні для простого чи розширеного відтворення, мотивації праці та поліпшення якості продукції [20].

Таке розуміння сутності конкурентоспроможності витікає із внутріорганізаційної концепції означення засад розвитку підприємства, які в ринкових умовах передбачають здатність забезпечити достатні для ефективного використання ресурсів організаційно-економічні умови господарювання. Першооснову визначення конкурентоспроможності в такому контексті становить умотивованість підприємця досягати результату шляхом формування внутріорганізаційних переваг у рівні якості взаємодії використання ресурсів. Схожої думки дотримується Ю. Наумов, вважаючи сутністю й запорукою конкурентоспроможності підприємства здатність забезпечити належну економічну ефективність господарювання, розширене відтворення, інноваційність і якість продукції, а також продуктивність праці [16].

Конкурентоспроможність підприємства в плані застосування комплексного її визначення становить виробничу та ринкову. Виробнича – здатність сформувати господарську систему, яка забезпечує нижчий відносно інших виробників рівень виробничих витрат.

Ринкова – пропозиція за ціною, яка разом із високою якістю товару (послуги), забезпечує прибуткове ведення діяльності. Так чи інакше, конкурентоспроможність за своїм рівнем оцінюється ринком як на рівні виробництва, так і на рівні попиту-пропозиції. У цілому розуміння конкурентоспроможності як явища, результату ведення бізнесової діяльності, а також сукупності якостей, якими володіє товар, підприємство, держава, досить багатопланове, але в науці виділяють найбільш широкопланові визначення (табл. 1.2). З позиції ринкової ідеології розгляду економічних процесів, конкурентоспроможність пов'язують із товаром, як найбільш видимим аспектом її прояву, який оцінює споживач у рамках ринкового попиту.

Ефект конкурентоспроможності товару позначається на конкурентних позиціях підприємства, його ефективності як організації зі створення додаткового продукту тощо. Конкурентоспроможність підприємства як

сукупність якостей, які дозволяють конкурентно діяти на ринку, має галузеві особливості становлення та забезпечення. Свою відповідну специфіку має, наприклад, сільськогосподарська підприємницька діяльність, що позначається на ознаках конкурентоспроможності й засадах їх формування. Це пов'язано з перебуванням сільськогосподарських підприємств в особливих умовах, пов'язаних з природними чинниками (кліматичні умови, якість землі тощо). Досліджуючи теоретико-методичні аспекти конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, потрібно розуміти, що продукт сільськогосподарської діяльності є здебільшого незамінними, а їх споживання є обов'язковим для життя людини.

Таблиця 1.2.

Визначення категорії конкурентоспроможності в економічній науці

Автор	Визначення і трактування
Майкл Портер [9]	Конкурентоспроможність – це зумовлений економічними, соціальними та політичними факторами стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку.
В.О. Василенко [26]	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства. Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку.
І.З. Должанський [27]	Конкурентоспроможність підприємства це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
С.Ф. Покропивний [28]	Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.
О. Савчук [29]	Конкурентоспроможність – здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів у деякій діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно виробляє.

Джерело: згруповано автором на основі [9; 26; 27; 28; 29].

Виділяючи внутрігосподарський і ринковий (споживацький) контекст формування конкурентоспроможності сільгосп підприємств, ми ведемо мову, по-суті, про ефективність господарювання. Взаємозв'язки чинників розуміння конкурентоспроможності підприємства в сільському господарстві можна зобразити у вигляді схеми (рис. 1.2).

У нашому теоретичному розумінні сутності конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, крім загальноновідомих, загальноприйнятих факторів або ж їх сукупності, потрібно виділяти групу

«природно-об'єктивні». Вони є визначальними, адже від них, по-суті, залежить можливість ведення сільського господарства, ними сформовані передумови конкурентоспроможності підприємства на ринку певного сільськогосподарського продукту. Адже часто конкурентоспроможність по певному продукту апріорі низька, чи апріорі висока, через дію природнооб'єктивних чинників.

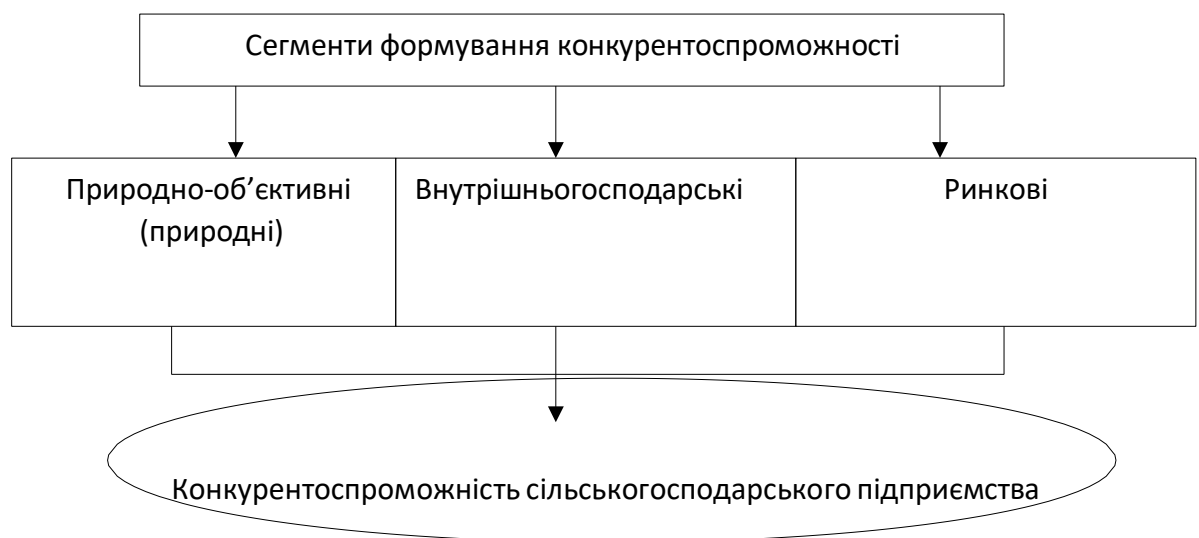


Рис. 1.2. Схема взаємозв'язку чинників формування конкурентоспроможності підприємства в сільському господарстві.

Джерело: сформовано автором.

Отже, визначень конкурентоспроможності підприємств в економічній науці представлено чимало й усі вони підпорядковані ринковій ідеології. У найбільш загальному контексті конкурентоспроможність підприємства

трактують науковці як сукупність порівняльних переваг по відношенню до інших. Її також розуміють у статусі вищого рівня ефективності господарювання, яка (ефективність) оцінюється ринком через механізм збалансування попиту-пропозиції.

Теоретичні засади визначення сутності конкурентоспроможності й характеристики її ролі в розвитку підприємницької діяльності в аграрному секторі зосереджені навколо розуміння того, що це явище в практичному сенсі є сукупністю результатів господарювання, соціальних дій, наявність яких дає підстави для можливості достатнього задоволення потреби ринку, одержуючи конкурентний дохід від продажу виробленої продукції.

Поняття «конкурентоспроможність» тісно пов'язане з поняттям «конкуренція», а в практичному вираженні такий зв'язок відповідає сутності ринку як системи боротьби протилежностей. Конкуренція є стимулом у формуванні й розвитку конкурентоспроможності підприємства на ринку та прагненні підприємця одержати прибуток.

1.2. Класифікація конкурентних стратегій підприємств.

В сучасних умовах жорсткої конкуренції проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства набуває винятково важливого значення. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності є не особливістю окремих провідних підприємств, а об'єктивною необхідністю всіх господарюючих суб'єктів, що прагнуть до поступального розвитку і збереженню стійкого становища. Однією з основних причин потреби в розробці та реалізації ефективної конкурентної стратегії є визнання зростаючого впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на результативність ведення підприємницької діяльності. Необхідність швидкого реагування і адаптації до мінливих ринкових умов вимагає від керівництва підприємства оволодіння сучасними методами та інструментами забезпечення і підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також формування його

конкурентних переваг. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства являє собою план заходів щодо отримання високого прибутку в порівнянні з конкурентами.

Ефективна конкурентна стратегія дозволяє підвищити привабливість підприємства для споживачів, знизити витрати на залучення і утримання клієнтів, отримувати більш високу норму рентабельності від продажу. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе аналіз факторів конкурентоспроможності, виявлення конкурентних переваг підприємства, визначення рівня його конкурентоспроможності та безперервний моніторинг її стану. Акцентуючи увагу на одному або декількох конкурентних перевагах, підприємство розробляє свій шлях підвищення конкурентоспроможності. Проблеми розробки ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства знайшли своє широке відображення в наукових працях таких зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, як Г. Л. Азоев, І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, А. Д. Німців, М. Портер, А. Томсон, Дж. Стрікланд, Р. А. Фатхутдінов, А. Ю. Юданова. У таблиці 1.3 представлені основні підходи до класифікації конкурентних стратегій, запропоновані різними авторами.

Таблиця 1.3

Підходи ккласіфікації конкурентних стратегій підприємства

Автор	Види конкурентних стратегій
А. Ю. Юданов, Л. Г. Раменський	Віолентна стратегія Патієнтна стратегія Коммутантна стратегія Експлерентная стратегія
Ф. Котлер	Стратегія «ринкового лідера» Стратегія «кидаючого виклик» Стратегія «наступного за лідером» Стратегія фахівця
М. Портер	Стратегія лідерства у витратах Стратегія диференціації продукту Стратегія ринкової ніші (фокусування)

Джерело: згруповано автором на основі [23; 25].

Розглянуті в таблиці підходи до класифікації конкурентних стратегій вказує на відсутність серед авторів єдиного підходу до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Найбільшу популярність і поширення в сучасних ринкових умовах отримали конкурентні стратегії, запропоновані американським економістом М. Портером. Згідно з методикою М. Портера, вибір тієї чи іншої конкурентної стратегії підприємства залежить від типу конкурентної переваги і розміру ринку, на якому підприємство планує функціонувати [25, с. 160].

Конкурентна перевага має певну перевагу підприємства або його продукції над іншими учасниками ринку, що використовується в цілях зміцнення ринкових позицій підприємства при виході на планований рівень прибутку. М. Портер виділяє два типи конкурентних переваг підприємства: більш низькі витрати і диференціація. У першому випадку перевага підприємства виражається в його здатності розробляти, виробляти і продавати товар з меншими витратами, ніж конкуренти, отримуючи таким чином більший прибуток.

Диференціація передбачає задоволення особливих потреб покупця за рахунок пропозиції відмінних рис товару, його унікальних споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування. Диференціація дозволяє підприємству встановлювати високі в порівнянні з конкурентами ціни, що при рівних витратах забезпечує більший прибуток [30, с. 33].

Другою складовою вибору конкурентної стратегії є розмір ринку, на який орієнтується підприємство в межах своєї галузі. Важливість даного чинника зумовлена тим, що практично кожен ринок включає в себе різні види продукції, численні канали її поширення і збуту і кілька типів покупців. Як правило, визначення масштабу охоплення ринку зводиться до двох варіантів: або охоплювати широке коло покупців на всьому ринку, або зосередитися на окремому сегменті покупців і ринкової ніші. На основі поєднання виявленого виду конкурентної переваги і розміру ринку, на якому можлива його

реалізація, вибирається найбільш оптимальна стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, на основі даної матриці М. Портер виділяє 3 основних типи стратегій конкурентної поведінки підприємства на ринку:

1. Стратегія лідерства на основі низьких витрат дозволяє підприємству отримувати доходи вищі за середні по галузі за рахунок низької собівартості виробництва і збуту своєї продукції. Лідерство у витратах характерно для великих підприємств, що випускають масову стандартизовану продукцію. Застосування даної стратегії виправдано при можливості економії на масштабах виробництва або при можливості виходу на менші витрати в довгостроковій перспективі, при використанні передових технологій, при наявності доступу до сировини і надійним каналах розподілу, а також при неможливості застосування диференційованого підходу за рахунок створення відмінних характеристик товару.

Стратегія лідерства на основі низьких витрат ефективна для підприємств, у яких висока частка споживачів, чутливих до рівня цін.

2. Стратегія диференціації продукту передбачає створення підприємством унікальних властивостей свого товару, що мають важливе значення для його цільової аудиторії, що дозволяє встановлювати на товар більш високу ціну в порівнянні з конкурентами.

Для ефективної реалізації стратегії лідерства в продукті, слід дотримуватись таких умов:

- наявність у товару унікальних властивостей;
- можливість формування репутації високої якості товару;
- наявність працівників, що володіють високою кваліфікацією;
- здатність підприємства захистити свою конкурентну перевагу.

Застосування даної стратегії передбачає проведення попереднього вивчення попиту з метою виявлення цінності та значущості тих чи інших характеристик товару для різних категорій споживачів. Перевага даної

конкурентної стратегії полягає в можливості продажу продукту за вищими цінами, ніж в середньому по галузі, уникаючи при цьому прямої конкуренції, а також можливості підвищення прихильності і лояльності споживачів до бренду. Реалізація стратегії диференціації пов'язана з деякими ризиками: можливо встановлення занадто високих цін, внаслідок чого навіть унікальні властивості товару не притягнуть достатню кількість покупців; унікальні якості товару можуть бути швидко скопійовані підприємствами-конкурентами і реалізовуватися за нижчими цінами.

3. Стратегія фокусування передбачає зосередження діяльності підприємства на певній категорії споживачів або конкретному сегменті ринку (ринкової ніші). Дана стратегія, як правило, використовується невеликими підприємствами з обмеженими ресурсами для концентрації зусиль на одному або декількох ринкових сегментах, що дозволяє домогтися вузької спеціалізації діяльності, підвищити ефективність задоволення потреб вузької аудиторії споживачів і сформувати позитивний імідж серед покупців.

Стратегія фокусування характеризується найбільшою ефективністю в умовах насиченого ринку, наявності сильних гравців, при високій собівартості виробництва, а також низьку конкурентоспроможність підприємства по витратах в порівнянні з лідерами ринку. Підприємство, що застосовує стратегію фокусування, може зосереджуватися як на одному, так і на кількох ринкових сегментах.

Головною умовою є наявність цільових сегментів, які в недостатній мірі обслуговуються підприємствами-конкурентами, які здійснюють широкомасштабну діяльність і не мають можливості пристосуватися до специфічних потреб даного сегмента.

Якщо підприємство не здійснює свою діяльність по одному з розглянутих напрямків, воно може виявитися в стратегічно не вигідному становищі. Прагнення стати лідером і на основі низьких витрат, і на основі диференціації продукції не дозволить підприємству створити стійкі конкурентні переваги і, відповідно, підвищити свою конкурентоспроможність.

У процесі розвитку підприємства конкурентні стратегії можуть змінюватися і комбінуватися. Успішне впровадження нових видів товарів дозволяє перейти до стратегії збільшення обсягів продажів і розширення асортименту продукції, що випускається. Підприємство, що має новими технічними розробками, значними обсягами фінансових ресурсів, унікальним обладнанням має можливість переорієнтуватися на стратегію диференціації і пропонувати товари з унікальними властивостями найвищої якості за високими цінами. В якості основи для формування єдиної класифікації конкурентних стратегій нами використані класифікаційні ознаки, що містяться у відомих класифікаціях Р. Майлса - Ч. Сноу, М. Портера, а також в класифікації стратегій за способом формування конкурентних переваг (табл.1.4).

Таблиця 1.4

**Класифікаційні ознаки, покладені в основу єдиної класифікації
конкурентних стратегій**

Тип стратегії	Характеристика
Класифікація бізнес-стратегій по Р. Майлсу і Ч. Сноу	
«Розвідник»	Виграє від позиції «першопрохідника» в області нових продуктів і ринків і швидко реагує на перші сигнали з ринків.
«Захисник»	Стратегія націлена на підтримку стабільності в зайнятих секторах ринку, пропонує відносно обмежений набір продуктів.
«Аналітик»	Намагається підтримувати стабільний, обмежений асортимент продуктів або послуг, але стежить і за інноваціями в своїй галузі.
«Реакціонер»	Чи не має чітко визначеної конкурентної стратегії.
Класифікація конкурентних стратегій за М. Портером	
Стратегія низьких витрат	Опора на цінові конкурентні переваги
Стратегія диференціації	Диференціація на широкому ринку
	Диференціація сегменту - вузька спеціалізація (фокусування)
Класифікація конкурентних стратегій за способом формуючих конкурентних переваг	
Віолентна	Масове виробництво продукції середньої якості при низьких витратах виробництва
Патієнтна	Утримання вузьких ринкових ніш, для реалізації ексклюзивних товарів високої якості.
Коммутантна	Задоволення мінливих, короточасних потреб споживачів
Експлоерентна	Досягнення переваг за рахунок інновацій і нових ринків

Джерело: згруповано автором на основі [14].

Хоча класифікації стратегій, запропонованих М. Портером, Р. Майлсом, Ч. Сноу, отримали наукову підтримку, жодна з них, на наш погляд, повною мірою не відображає складність реальних умов підприємницької діяльності. Наприклад, компанія «захисник» може дотримуватися як стратегії низьких витрат, так і стратегії диференціації.

Таким чином, розглянуті конкурентні стратегії спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок відповідних конкурентних переваг і служать орієнтиром його майбутньої діяльності. На думку більшості вчених-економістів, випередження конкурентів за всіма параметрами неможливо. У зв'язку з цим розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності повинна ґрунтуватися на чіткому визначенні цілей діяльності підприємства, його конкурентного потенціалу і конкурентних переваг, масштабів охоплення ринку і сприяти зміцненню ринкових позицій підприємства.

1.3. Вплив диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність підприємств.

У питанні розвитку підприємства та можливості підвищити конкурентоспроможність, здатності протистояти поширенню кризових процесів важливе місце належить диверсифікації та впровадженню нових, малопоширених і нетрадиційних видів підприємницької діяльності, адже специфічні та альтернативні напрями діяльності можуть принести стабільний прибуток сільським господарствам [31].

Потреби у диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств мотивовані низкою об'єктивних передумов природного та економічного порядку, відмінними рисами аграрного виробництва від інших галузей матеріальної сфери економіки [27]. В ЄС диверсифікація економіки виконує не тільки економічну місію, а й соціальну, збільшуючи рівень

зайнятості сільського населення, стимулюючи інноваційний розвиток різних видів економічної діяльності [16].

Розвиток диверсифікації діяльності підприємств аграрної сфери обумовлений такими причинами: необхідність виживання в умовах нестабільної ринкової економіки та кризових умовах, за рахунок збільшення видів підприємницької діяльності, які здатні утворити синергійний ефект, що дозволить забезпечити економічну стійкість підприємства; можливість підвищення зайнятості населення та збільшення робочих місць в сільськогосподарській сфері, що дасть можливість отримання стабільних сімейних доходів в умовах сезонності та традиційних сільськогосподарських робіт; повне використання ресурсів (як земельних, так і мобільних та стаціонарних електромашин) [9].

Диверсифікація забезпечує: ресурсні конкурентні переваги (пов'язані із ціновими характеристиками, які мають на меті збільшення споживчого ефекту), технологічні конкурентні переваги (наявність та експлуатація технологій масового виробництва), інноваційні конкурентні переваги (переваги, що дають можливість забезпечити оновлення і розширення асортименту), партнерські конкурентні переваги (формування соціальних та економічних стандартів господарської діяльності та їх реалізацією). Засновником теорії розвитку диверсифікації підприємницької діяльності вважається американський економіст А. Чандлер [32].

Надалі його теорія була підтримана, узагальнена та розвинута М. Портером та іншими науковцями. Диверсифікація є такою концепцією, якій не можливо дати однозначного визначення. У сучасній літературі диверсифікацію пов'язують, насамперед, з переходом до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою продукції.

Поняття «диверсифікація» у «Економічній енциклопедії» трактується як процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі підприємства [30]. Диверсифікація (від латин. *diversus* — різний і *facere* — робити) — це одночасний розвиток декількох або багатьох не

взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг [22].

Таким чином, більшість науковців погоджуються з тим, що диверсифікація це не що інше, як один із видів стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємства. (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Трактування поняття «диверсифікація»

Автор	Визначення
А.А. Томпсон	Розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і збуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми в абсолютно нових для неї галузях
К. Беррі [33]	Збільшення кількості галузей, в яких функціонує компанія
М. Горт [34]	Одночасне обслуговування компанією декількох ринків
М. Портер [25]	Диверсифікація діяльності підприємства полягає в одночасному розвитку багатьох не пов'язаних один з одним виробництв та розширенні товарного асортименту
Ф. Котлер [23]	Форма ефективного застосування накопиченого досвіду, а також засіб усунення недоліків конкурентоспроможного функціонування
М. О. Багорка [35]	Форма реалізації стратегії підприємства, яка передбачає його вихід на нові для підприємства сфери бізнесу
В. К. Збарський [36]	Один із видів стратегії розвитку підприємництва, що передбачає певну поведінку на ринку, пов'язану з експансією в нові географічні або галузеві сектори, обрання інших або додаткових видів діяльності з метою оптимізації використання ресурсного потенціалу та мінімізації ризиків.
С. М. Ілляшенко [19]	Процес входження (проникнення) в нові галузі діяльності, в яких суб'єкт господарювання ще не господарював та які покликані змінити (замінити) або доповнити (розширити) асортимент продукції, що вже випускається

Джерело: узагальнено автором на основі [19; 23; 25; 33; 34; 35; 36].

Диверсифікація як організаційна форма виробництва має ряд переваг для підприємства, але вона має й певні недоліки.

До переваг диверсифікації агробізнесу належать:

- ефективно залучення та використання власних ресурсів;
- можливість отримання синергічного ефекту та збільшити ефективність;
- можливість підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства і цілому;

- збільшити збут продукції, шляхом залучення нових споживачів;
- сприяє оновленню номенклатури товарів та послуг;
- забезпечення економічної та продовольчої безпеки держави;
- повнота використання природно-ресурсного та господарського потенціалу;
- зменшиться ступінь підприємницького ризику через ліквідацію залежності від єдиного виду продукції.

До недоліків впровадження стратегії диверсифікації можна віднести:

- недосконале вивчення особливостей нового ринку, можливі проблеми із пошуком та залучення джерел фінансування, невизначеність часу впровадження;
- не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва;
- збільшення ризиків у випадку невдалого вибору стратегії диверсифікації та підтримки неперспективного виробництва;
- диверсифікацію недоцільно застосувати на підприємствах з низьким рівнем концепції виробництва; можливе ускладнення управління підрозділами на великих агропідприємствах [23].

Стратегія диверсифікації діяльності підприємств у системі стратегічного управління, безумовно, є надзвичайно важливою, а її актуальність з огляду на економічний напрям розвитку лише збільшується.

В науковій спільноті виділяють різні підходи до визначення стратегій [16, с. 8].

1) Стратегію диверсифікації розглядають як загальнокорпоративну стратегію, що застосовує основну потенційну конкурентну перевагу порівняно зі спеціалізованим недиверсифікованим бізнесом. Один з ключових доводів на користь вигоди диверсифікації в системі стратегічного управління розроблений Бостонською консалтинговою групою, де концентрується увага на ймовірності, що одержує широко диверсифіковане виробництво для перерозподілу своїх ресурсів там, де існує найбільший потенціал

прибутковості. При цьому менеджери повинні вести свою діяльність таким чином, щоб диверсифікація не привела до зменшення вартості накопиченого капіталу.

2) В найпопулярніших теоріях диверсифікації у системі стратегічного управління вона визначається як чинник стратегічного розвитку підприємства за допомогою підбору ефективної «портфельної» стратегії та зв'язку відцентрових та доцентрових сил. Тобто, проводячи диверсифікацію на підприємстві, менеджмент компанії аналізує свою діяльність у довгостроковому періоді, поєднуючи традиційне з новітнім виробництвом, збільшує межі своєї ключової діяльності, концентрує свої сили на виробництві нових виробів та вдосконаленні потреб споживачів.

Під час вивчення диверсифікації з точки зору стратегічного управління мають бути здійснені такі дії [18, с. 125]:

- об'єктивно визначені перспективи отримання доходу, проведений докладний аналіз використання ресурсів для втілення переваг за схемою «риннок / продукція / конкуренція»;
- виконано узгодження коротко- та довгострокових цілей без досягнення найшвидшого успіху з подальшим найшвидшим падінням;
- система управління повинна збігатися зі стратегією росту;
- повинні бути узгоджені заходи фінансового страхування (можливість додаткових вкладень) в разі несподіваних обставин;
- вивчаючи диверсифікацію в системі стратегічного управління, стратегічні керівники перш за все повинні проаналізувати теперішні стратегічні положення підприємства та його стратегічні зони господарювання, знайти дисбаланс портфеля, визначити стратегічні цілі підприємства і, відповідно, вибрати стратегії управління портфелем стратегічних зон господарювання.

Загалом нині виділяють три типи диверсифікаційних можливостей [44, с. 67].

- 1) Кожна продукція, запропонована компанією, має у своєму складі

функціональні компоненти, основні матеріали, що в подальшому складатимуть єдине ціле. Частіше за все в інтересах виробника купують більшу частину матеріалів у зовнішніх продавців. Одним з добре відомих шляхів диверсифікації є вертикальна диверсифікація, яка відома розширенням та розгалуженням компонентів та матеріалів. Вертикальна диверсифікація може бути не поєднана з нашим визначенням стратегії диверсифікації. Проте відповідні цілі, яких повинні досягти ці компоненти, частини й матеріали, істотно відрізняються від цілей кінцевого продукту. Крім того, технологія розробки й виробництва цих матеріалів, мабуть, також істотно відрізняється від технології виробництва кінцевих продуктів.

Отже, вертикальна диверсифікація припускає й отримання нових цілей, й введення у виробництво нової продукції.

2) Іншим можливим варіантом є горизонтальна диверсифікація. Її можна розглянути як впровадження нових продуктів тоді, коли вони ніяким чином не відповідають наявній номенклатурі продукції та набувають місій, які відповідають ноу-хау компанії та її досвіду в технології, фінансах і маркетингу.

3) Також можна завдяки бічній диверсифікації виходити за межі області, у якій виробляє свою продукцію компанія. Якщо вертикальна й горизонтальна диверсифікації є стримуючими (тому що вони обмежують сферу інтересів), то бічна диверсифікація сприяє її розширенню. Цим самим компанія заявляє про свою мету зробити власну ринкову структуру ще кращою. Водночас диверсифікація має й певні загрози для підприємств. Вона не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва, а тому до певного ступеня є його антиподом. Адже розвиток багатьох галузей роздроблює власні ресурси компанії, тому часто не вдається досягти по деяких з них з них раціональної концентрації.

Як наслідок, підприємство позбувається ефекту масштабу виробництва. Варто також пам'ятати, що керувати диверсифікованим виробництвом значно складніше, ніж недиверсифікованим. Тут управлінський персонал повинен

мати різнобічну фахову підготовку, їм необхідно зважати на значно більшу кількість чинників зовнішнього та внутрішнього нестабільного бізнес-середовища, а це збільшує ризик прийняття необґрунтованих рішень.

Необхідність використання підприємством диверсифікації своєї діяльності може бути обґрунтована внаслідок порівняльного аналізу бажаного та можливого рівнів продуктивності та прибутковості, а також того рівня діяльності, якого досягнуло підприємство. На основі проведеного аналізу проблем розвитку підприємства обґрунтовуються цілі, ключові задачі та ймовірні результати диверсифікації. Пошук варіантів диверсифікації ґрунтується на підборі тих її напрямів, що в ідеалі дадуть змогу досягти поставлених цілей та результатів, а також виконати завдання. Необхідність диверсифікованого розвитку підприємств зумовлена вичерпністю внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва в основних сферах бізнесу або збільшенням власного капіталу. Тому диверсифікацію варто розглядати не тільки як спосіб запобігання кризі на підприємстві, але й як стратегію його подальшого розвитку.

На базі зазначеного в аналізі теоретико-методичних конструкцій поняття «конкуренція» робимо висновок про те, що вихідною умовою конкуренції є конкурентоспроможність – якісні ознаки суб'єкта або ж об'єкта конкуренції, які дозволяють йому забезпечувати реалізацію стратегії економічної боротьби.

Таким чином, головною умовою успішної конкуренції суб'єктів підприємницької діяльності за ринки, товари, послуги, споживача є сформований ними рівень конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність – одна з головних умов успішного ведення бізнесу, конкурентного функціонування підприємства на ринку. Це специфічно виражено в сільськогосподарській економічній системі, адже в ній підприємства постійно відчувають вплив підприємств, які реалізують аналогічну продукцію на ринку, бо в класичному розумінні – це ринок із чистою конкуренцією.

Теоретична модель визначення поняття «конкурентоспроможність» полягає в тому, що її розуміють як стан суб'єкта господарювання за оцінкою здатності продуктивно реалізувати свій потенціал, одержуючи від цього вигоду, прибуток, достатній для розширеного відтворення.

На основі проведеного дослідження варто зробити висновок, що поняття диверсифікації надзвичайно багатогранне та ще не отримало єдиного визначення. Учені розглядають його з різних сторін, адже не можна не зважати на постійний розвиток суспільства та підприємництва.

Підсумовуючи усі проаналізовані визначення, сформулюємо власне визначення: диверсифікація – це не лише зміна асортименту продукції, що випускається, але й повна переорієнтація ринків збуту, розподілення ризиків та зниження залежності від циклічності бізнесу й впливу факторів бізнес-середовища. Саме тому дослідження цього напрямку все ще є актуальним та перспективним.

РОЗДІЛ 2.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства (ДП ДГ «Елітне» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України).

Вивчення питання управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства шляхом диверсифікації апробувалось на матеріалах (ДП ДГ «Елітне» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України). Досліджуване підприємство є невеликим за розмірами в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники розміру підприємства

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2021 р. до 2017 р.	
						тис.грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальна земельна площа*	2350,0	2350,0	2350,0	2350,0	2033	-317,0	86,5
у т.ч. а) площа с.-г. угідь*	2131,0	2131,0	2131,0	2131,0	1819	-312,0	85,4
з них - рілля*	1857	1857,0	1857,0	1857,0	1545	-312,0	83,2
Площа посівів	1401,1	1445,8	1464,3	1323,5	1295,0	-106,1	92,4
Питома вага посівів у площі ріллі	75,45	77,9	78,9	71,3	83,8	8,4	-
Площа чорних, зайнятих парів	309,6	300,9	282,4	121,5	162,5	-147,1	52,5
Вартість ВП (за постійними цінами 2021 р.) усього, тис. грн.	5270,7	3606,4	1777,3	3402,3	2868,5	-2402,2	54,4
Товарна продукція - усього, тис. грн.	4388,0	5562,5	4690,8	6247,4	6457,0	2069,0	147,2
Виробнича собівартість продукції	4007,5	5110,2	4827,9	6426,9	6788,0	2780,5	169,4

продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість основних засобів	13768,0	9476,0	7858,0	6981,0	6782,5	-6985,5	49,3
у т.ч. с.-г. призначення	11038,0	7582,0	7037,0	6463,0	6333,5	-3804,5	62,1
Вартість оборотних засобів	5826,5	5884,0	6791,0	7263,0	7245,0	1418,5	124,3
Середньооблікова чисельність працівників - всього, чол.	55	55	53	51	52	2,0	104,0
Прибуток (+), збиток (-) від реалізації, тис. грн.	309,0	-1326,6	-949,9	-1019,5	-87,0	-362,0	-17,2

* 316,6329 га ріллі знаходиться в стадії відведення Інституту рослинництва ім. В. Я. Юр'єва

Загальна площа землекористування господарства у 2021 році склала 2033 га. Із них площа ріллі – 1545 га. В ДП «ДГ «Елітне» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України» протягом останніх п'яти років не змінювалася площа жодної категорії сільськогосподарських угідь. Це пов'язано з тим, що підприємство є державною формою власності. Питома вага посівів у площі ріллі дещо змінюється по роках у меншу сторону і в 2021 р. становить 69,7 % від загальної площі ріллі.

Чисельність працівників підприємства склала в 2021 році 52 особи. За період дослідження спостерігається скорочення середньорічної чисельності працівників. Якщо у 2017 р. було 55 чол., то в 2021 р. працювало 52 чол.

Діяльність підприємства пов'язана із виробництвом елітного насіння. Майже вся продукція йде на реалізацію. Вартість реалізованої продукції в 2021 році склала 6457 тис. грн. Порівнюючи із першим 2017 роком дослідження, обсяг товарної продукції зріс на 47,2 %. Господарство забезпечене власними основними та оборотними засобам, що дозволяє вчасно здійснювати необхідні технологічні операції. Як зазначалося раніше, господарство спеціалізується на вирощуванні елітного насіння. Товарною продукцією

господарства є лише продукція рослинництва. Про це свідчить показник товарної продукції, який складає 147,2 % у 2021 р. відповідно до 2017 р.

Одним з найважливіших показників будь-якого господарства є валова продукція. Дивлячись на цей показник В ДП «ДГ «ЕЛІТНЕ» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України» у 2021 р., можна сказати, що у порівнянні із 2017 р. він зменшився на 45,6 %, а у порівнянні з 2019 р. збільшився на 61,4 %.

Підприємство є збитковим. Лише в 2017 р. воно отримало прибуток в цілому по господарству у розмірі 309,0 тис. грн. У 2021 р. збиток склав 53 тис. грн. Найбільший збиток підприємство отримало у 2018 р. 1326,6 тис. грн., через несприятливі погодні умови.

Продукція, яку виробляє досліджуване підприємство за якістю є конкурентоздатною.

Галузь рослинництва ДП «ДГ «Елітне» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України» представлена вирощуванням зернових та зерно-бобових і насіння соняшнику. Склад та структуру товарної продукції представлена в таблиці 2.2.

Дані таблиці свідчать, що протягом досліджуваних років величина товарної продукції підприємства збільшилась із 4388 тис. грн. в 2017 р. до 6457,0 тис. грн., на 47,2 %. Найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції займає продукція рослинництва. В цілому по господарству найбільшу питому вагу займає реалізація пшениці озимої у 2017 та 2021 рр. відповідно 36,02% та 35,54 %, а вартість реалізації зросла на 45,2%. Питома вага соняшнику в структурі товарної продукції протягом аналізованого періоду також була високою. Вона коливалася в межах 27,92% (2017 р.), 24,17% (2018 р.), 37,82% (2019 р.), 22,22% (2020 р.) 25,32% (2021 р.). Вартість товарної продукції соняшника за досліджуваний період також зросла на 33,4%. Галузь тваринництва ліквідовано, тому перспективи розвитку підприємства ДП «ДГ «Елітне» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України» є розширення площ насінницьких посівів за рахунок кормових культур та підвищення урожайності сільськогосподарських культур (внесення добрив і застосування засобів захисту рослин; своєчасного проведення комплексу робіт; дотримання технологій).

Таблиця 2.2

Склад та структура товарної продукції у ДП «ДГ «ЕЛІТНЕ» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України»

Види продукції	2017р.		2018р.		2019р.		2020р.		2021р.		2021 р. +/- до 2017 р.	
	тис. грн.	% (ІВ)	тис. грн.	% (ІВ)	тис. грн.	% (ІВ)	тис. грн.	% (ІВ)	тис. грн.	% (ІВ)	тис. грн.	% (ІВ)
Зернові та зерно-бобові, всього	2834,7	64,60	4290,5	91,47	2774,6	59,15	4516,4	72,29	3722,00	57,64	887,3	131,3
з них: пшениця озима	1580,5	36,02	2060,1	43,92	1006	21,45	2199,6	35,21	2295,00	35,54	714,5	145,2
пшениця яра	196,6	4,48	422,6	9,01	171,8	3,66	323,8	5,18	318,00	4,92	121,4	161,7
гречка			67,2	1,43	94,5	2,01	1,5	0,02	39,00	0,60	39,0	-
кукурудза на зерно	239,5	5,46	272,5	5,81	511	10,89	875,3	14,01	849,00	13,15	609,5	354,5
ячмінь ярий	694,9	15,84	793,4	16,91	478,7	10,21	702,5	11,24	660,00	10,22	-34,0	95,0
горох	122,2	2,78	634,1	13,52	484,1	10,32	306,9	4,91	346,00	5,36	223,8	283,1
овес	-	-	3,4	0,07		0,00	3,4	0,05	-	-	-	-
просо	1	0,02	8,8	0,19	28,5	0,61	103,4	1,66	64,00	0,99	63,0	6400,0
Соняшник	1225,3	27,92	1133,6	24,17	1774,1	37,82	1388,2	22,22	1635,00	25,32	409,7	133,4
Соя	149,7	3,41	76,4	1,63	124,0	2,64	230,2	3,68	180,00	2,79	30,3	120,2
Інша продукція рослинництва	22,3	0,51	21,8	0,46	17,1	0,36	1,6	0,03	6,00	0,09	-16,3	26,9
Разом по рослинництву	4232,0	96,44	5493,9	117,12	4689,8	99,98	6136,4	98,22	6392,00	98,99	2160,0	151,0
Реалізація інших робіт та послуг	152	3,46	72	1,53	-	-	111	1,78	65,00	1,01	-87,0	42,8
Усього по господарству	4388,0	100,0	5565,9	100,0	4690,8	100,0	6247,4	100,0	6457,0	100,0	2069,0	147,2

До числа факторів, що впливають на формування величини і структури товарної продукції, належить рівень товарності. Рівень товарності розраховують діленням кількості реалізованої продукції на вироблену і виражають у відсотках. Рівень товарності по окремих видах продукції залежить насамперед від обсягу її виробництва. Чим він більший, тим більше може продати продукції підприємство за інших однакових умов, і навпаки. Рівень товарності може змінюватися і за однакового обсягу виробництва валової продукції, якщо підприємство через певні обставини зменшило або збільшило свої потреби в цій продукції на внутрішньогосподарські цілі. Відповідні дані представлені в таблиці 2.3.

Отже, на підставі даних, приведених в таблиці, можна сказати, що за досліджуваний період відбулися значні зміни стосовно виробництва і продажу сільськогосподарської продукції. По-перше, звертає на себе увагу той факт, що виробництво зернових культур представлено великою їх кількістю. Так в господарстві виробляється: озима пшениця, яра пшениця, ячмінь і кукурудза на зерно, гречка, горох, просо. В групі технічних культур виробляють соняшник та сою.

По-друге, рівень товарності і серед культур, і за рокам значно відрізняється. Так, рівень товарності озимої пшениці в 2017 році дорівнював 70,1%, а в 2021 році 98,5%; рівень товарності ярої пшениці в 2017 році - 39,8%, а в 2021 році значно зріс і становив - 60,8%; рівень товарності кукурудзи на зерно в 2017 році становив 97,4%, а в 2021 році становив 114,6%; у 2017 році гречки не було продано жодного центнеру, в 2018 році рівень товарності становив 69,7%, в 2021 значно зріс до - 142,9%; рівень товарності соняшнику з 2017 року по 2021 рік також зріс та відповідно становив 111% та 149,9 %. Найнижчий рівень товарності в галузі рослинництва за період дослідження мали гречка - 19,5 % у 2019р. та горох - 27% у 2017 році, а найвищий соя 218 % у 2017р.

Таблиця 2.3

Рівень товарності основних видів сільськогосподарської продукції в ДП «ДГ «ЕЛІТНЕ» ІР НААН»

Види продукції	2017 р.			2018 р.			2019 р.			2020 р.			2021 р.		
	вироблено, ц	реалізовано, ц	рівень товарності, %	вироблено, ц	реалізовано, ц	рівень товарності, %	вироблено, ц	реалізовано, ц	рівень товарності, %	вироблено, ц	реалізовано, ц	рівень товарності, %	вироблено, ц	реалізовано, ц	рівень товарності, %
Зернові та зерно-бобові, всього	36562	23489	64,2	29387	33757,5	114,9	12958	15332	118,3	27144	21875	80,6	19487	15742	80,8
з них: пшениця озима	22218	15572	70,1	18479	21491,5	116,3	4598	5587	121,5	11360	9317	82,0	9989	9840	98,5
пшениця яра	2510	998	39,8	1318	2446,9	185,7	652	755	115,8	2154	1312,0	60,9	2137	1300,0	60,8
гречка	256	-	-	235	163,8	69,7	-	256	-	154	30	19,5	91	130	142,9
кукурудза на зерно	3116	3035	97,4	2790	3033	108,7	4216	3931	93,2	7287	6845	93,9	5220	5980	114,6
ячмінь ярий	5805	3269	56,3	4883,9	4625,2	94,7	2071	3559	171,8	3985	2970	74,5	4665	3134	67,2
горох	2232	602	27,0	1680,9	1961,8	116,7	1421	1052	74,0	1046	643	61,5	2065	1042	50,5
просо	425	13	3,06	-	35,3	-	-	192	-	1158	758	65,5	-	296	-
Соняшник	3438	3806	111,0	1455	1319,5	90,7	1134	1338	118,0	1358	1064	78,4	945	1417	149,9
Соя	184	402	218,0	554	479,9	86,6	486	177	36,4	776	711	91,6	411	477	116,1

Багато про господарство може сказати його спеціалізація. В своєму конкретному прояві спеціалізація відображає виробничу направленість і галузеву структуру підприємства, району, області, країни. Представляючи свою форму одинарного або часткового суспільного розподілу праці, вона показує призначення галузі або виробництва яких видів продукції переважає в одному господарстві, яку роль дане підприємство виконує в суспільному розподілі праці.

Спеціалізація сільського господарства визначається структурою його грошових надходжень від реалізації товарної продукції, в якій відображається характер його економічних зв'язків з народногосподарським комплексом та його роль у суспільному поділі праці.

Слід зазначити, що процес спеціалізації виробництва в сільськогосподарських підприємствах відбувається безперервно. Проте господарства істотно відрізняються за рівнем спеціалізації виробництва, який визначається частиною всіх товарних галузей і виражається коефіцієнтом спеціалізації (K_c):

$$K_c = \frac{100}{\sum PB(2i - 1)};$$

де PB - частка галузі в сумі виручки від реалізації продукції; i - порядковий номер галузі у ранжируваного ряду за її часткою у виручці від реалізації продукції.

Ціль спеціалізації сільськогосподарських підприємств - створення умов для збільшення прибутку, досягнення більш високої продуктивності праці, збільшення кількості продукції та підвищення її якості.

Здійснимо розрахунок індексу спеціалізації в таблиці 2.4.

За середніми показниками реалізації продукції за період дослідження коефіцієнт спеціалізації становить 0,566, тобто рівень спеціалізації високий. Підприємство спеціалізується на виробництві зернових та соняшнику.

В господарстві діє лінійно-функціональна система управління, при якій лінійне управління поєднується з консультаційним обслуговуванням з боку

відповідних функціональних служб. Кожний із спеціалістів керує діяльністю всіх працівників у межах своєї компетенції без порушення прав лінійних керівників.

Таблиця 2.4

Розрахунок індексу спеціалізації в ДП «ДГ «Елітне» ІР НААН»

Вид продукції	В середньому за 2017-2021 рік			
	Реалізація		пор.№ (і)	ПВ*(2і-1)
	тис. грн.	питома вага (ПВ)		
Зернові та зернобобові, всього	3627,6	68,37	1,0	68,4
Соняшник	1431,2	26,98	2,0	80,9
Соя	152,1	2,87	3,0	14,3
Інша продукція рослинництва	13,8	0,26	5,0	2,3
Мед	1,0	0,02	6,0	0,2
Реалізація інших робіт та послуг	80,0	1,51	4,0	10,6
Товарна продукція сільського господарства в середньому за 5 років	5305,7	100,00	х	176,7
Коефіцієнт спеціалізації	0,566			

Управління виробничими підрозділами здійснюється на двоступінчатій основі, коли керівники низової ланки підпорядковані директору господарства. Управління допоміжними, обслуговуючими, підсобними підрозділами здійснюється також на двоступінчатій основі, коли керівники підрозділів безпосередньо підпорядковані заступнику директора господарства.

Місія ДП «ДГ «Елітне» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України» є виробництво і реалізація насіння зернових, зернобобових та технічних культур високих репродукцій.

Діяльність ДП «ДГ «Елітне» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України» залежить від внутрішнього і зовнішнього середовища. Постачальники надають підприємству ресурси, необхідні для виробництва товарів і послуг. ДП «ДГ «Елітне» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України» співпрацює з різними суб'єктами господарювання на підставі договорів купівлі-продажу, постачання тощо. Для виробничо-господарської діяльності господарство повинне постійно закуповувати пальне та мастило, мінеральні добрива і

пестициди, насіння і посадковий матеріал, а також оновлювати машино-тракторний парк.

Діяльність підприємства залежить від його здатності знаходити споживача і задовольняти його попит. Споживачами продукції ДП ДГ «Елітне» є сільгоспвиробники зернових і олійних культур та працівники господарства. Продукція господарства реалізовується на оптових, роздрібних та оптово-роздрібних ринках. Основною продукцією, яка йде на реалізацію є зернові, соняшник і соя. Господарство забезпечує насінням високих репродукцій не тільки господарства Харківської області, а і інших регіонів.

Посередники допомагають у просуванні, продажі, розподілі товару серед кінцевих споживачів. До маркетингових посередників відносяться торгові посередники, компанії з організації товароруку, агенції маркетингових послуг і фінансові посередники.

Ефективність збутової діяльності перш за все залежить від ринків збуту, адже від них залежать обсяг продажу, середній рівень цін, виручка від реалізації продукції, сума отриманого прибутку тощо. Аналіз збутової діяльності проводиться в певній послідовності: аналіз динаміки та структури продажів продукції; оцінювання рівномірності продажів продукції; визначення критичного обсягу продажів і оцінювання запасу міцності; з метою оцінювання ефективності функціонування організації визначається прибутковість (рентабельність) продажів.

Збутова діяльність охоплює складову пошуку і завоювання клієнтів, а також розподіл продукції. Під збутом, збутовою політикою розуміють методи збуту, до яких відносять збутову систему, форми збуту та збутовий канал. Будь-яке підприємство відповідає за прийняття рішень про зв'язки на шляху руху продукції, про кінцевих споживачів чи їх представників. При цьому, продукція повинна бути вироблена та поставлена споживачу в певний час, в необхідному стані та в потрібній кількості.

Дослідження збутової діяльності ДП «ДГ «Елітне» ІР НААН» показали, що продукція підприємства реалізувалася за наступними каналами: населенню в рахунок оплати праці та за іншими каналами, тобто сільськогосподарським товаровиробникам Харківської та інших областей. В середньому за досліджуваний період загальний обсяг збуту продукції сільського господарства ДП «ДГ «Елітне» ІР НААН» по каналу збуту населенню в рахунок оплати праці склав 1643,6 ц; за іншими каналами – 39026 ц. Збут іншими каналами був найприбутковішим, оскільки показник середнього обсягу збуту цим каналом найбільший і в структурі збуту продукції за різними каналами складає близько 90%.

Організаційно-господарська сторона процесу збуту починається із підписання договорів на купівлю-продаж продукції. На підприємстві укладаються короткострокові договори, що пов'язано із нестабільним фінансовим станом учасників процесу. Продукція ДП «ДГ «Елітне» ІР НААН» доставляється споживачам шляхом самовивозу продукції, при цьому досліджуване підприємство безкоштовно здійснює навантаження продукції та надає безкоштовну мішкотару. Найбільшими споживачам елітного насіння є ПАТ «Насінневе» Кегічівського району близько 50% реалізованої продукції підприємства, ФГ «Альфа» Золочівського району близько 15% реалізованої продукції підприємства, СТОВ «Мрія» Куп'янського району, близько 10%, ТОВ «Агросервіс ЛТД» Чугуївського району близько 7% та СТОВ «Агроном» Валківського району до 5%. Функції формування асортименту продукції, планування обсягів збуту, збут продукції, управління запасами готової продукції (збутових запасів), аналіз проведення реалізації продукції, ведення звітності виконують в ДП «ДГ «Елітне» ІР НААН» начальник та фахівець відділу маркетингу. Для вдосконалення маркетингової діяльності в сфері реалізації сільськогосподарської продукції, для надання практичної допомоги підприємству в створенні і розвитку ринкової структури необхідно розробити посадові інструкції відділу збуту та розширити перелік виконуваних ними функцій.

За досліджуваний період підприємство є стабільно збитковим рівень збитковості по підприємству в цілому становив 16,8%, 14,0% та 1,3% у 2019 році, 2011 році та 2021 році відповідно. Найбільш збитковими видами продукції є гречка та соняшник, рівень збитковості яких в 2021 році становить 54,7% та 19,0% відповідно. Найбільш високоприбутковими видами продукції за 2021 р. є яра пшениця рівень рентабельності склав 46,5 % та просо 42,2 %, найбільший рівень рентабельності було отримано при реалізації послуг в сільському господарстві 91,2 %. Найбільший рівень збитковості підприємство отримало при реалізації продукції у 2019 році, а саме 16,8 %, причиною чого стала висока збитковість таких видів продукції як ярий ячмінь, кукурудза на зерно та пшениця озима (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Результати від реалізації продукції на ДП «ДГ «ЕЛІТНЕ» ІР НААН» за 2019-2021 рр.

Види продукції	Рівень рентабельності (збитковості) за роками, %		
	2019	2020	2021
Зернові і бобові, усього	-20,0	-10,6	7,4
у т.ч. озима пшениця	-22,7	-11,2	3,4
пшениця яра	-13,6	11,4	46,5
Гречка	15,4	-50,0	-54,7
кукурудза на зерно	-25,3	-29,6	0,2
ячмінь ярий	-33,3	6,1	11,7
Горох	6,8	8,9	13,1
Просо	-5,9	8,6	42,2
Соняшник	-12,4	-20,3	-19,0
Соя	1,8	-37,2	4,0
Інша продукція рослинництва	-31,6	78,6	0,0
Разом по рослинництву	-16,8	-14,3	-1,8
Разом по тваринництву	0,0	-	-
Послуги в с.-г.	-	7,2	91,2
Всього по підприємству	-16,8	-14,0	-1,3

В умовах сьогодення, коли підприємства змушені боротися за своїх покупців, конкуруючи з лідерами в різноманітних сферах діяльності, провідне місце серед корпоративних та функціональних стратегій підприємства

належить маркетинговим бізнес-стратегіям. Це так звані товарні стратегії, стратегії бізнес-одиниць або портфельні стратегії, які спрямовані на підвищення конкурентної позиції стратегічних одиниць бізнесу - структурних одиниць диверсифікованої корпорації, які займається одним видом діяльності (бізнесу), або просто певним видом бізнесу (СОБ). Обґрунтування доцільності застосування портфельного аналізу підтверджена досвідом провідних зарубіжних компаній, але не набула широкої популярності в Україні. За таких умов практичне застосування матричних методів стратегічного управління у практиці вітчизняних виробників є актуальним.

Для аналізу конкурентної позиції СОБ ДП «ДГ «Елітне» ІР НААН» ми застосуємо матрицю портфельного аналізу БКГ. Матриця портфельного аналізу є однією з найвідоміших та найбільш ефективних, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультаційною групою. Матриця БКГ базується на одній із концепцій мікроекономічного аналізу — «кривій досвіду». Згідно з якою доходи організації залежать від частки ринку, яку вона контролює. Вона дозволяє визначити стратегічну позицію за кожною стратегічною одиницею підприємства і на основі аналізу цієї позиції обрати оптимальну стратегію дій підприємства щодо виробництва і реалізації продукції, стратегію перерозподілу фінансових потоків між і стратегічними економічними елементами [50, 63].

При побудові матриці БКГ розглядають відносну частку ринку і темп зростання ринку. Відносна частка ринку - це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СОБ) і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше від лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1 - низька частка ринку), якщо більше - то в ліву (>1 - висока частка ринку). Частка ринку варіюється від 0,1 до 2,0 розподіл наноситься за логарифмічною шкалою [64].

Темп зростання ринку - це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до 20 і більше; 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Якщо частка ринку засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

І не менш важливим параметром методу БКГ є внесок кожного продукту в досягнення корпоративних цілей підприємства. Він вимірюється обсягом продажу, який припадає в загальному обсязі підприємства на кожний з СОБ, тому на полі матриці його зображують у вигляді кола, діаметр якого пропорційний обсягу продажу конкретного продукту [63].

За допомогою матриці БКГ визначають чотири основні позиції в яких може перебувати товар - квадранти матриці, які отримали загальновизнані нині маркетингові назви: «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки». Залежно від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, обирається відповідна стратегія для даного товару.

Згідно наказу Міністерства аграрної політики України «Про видачу паспортів на виробництво та реалізацію оригінального, елітного та репродукційного насіння і садивного матеріалу господарствам Автономної Республіки Крим, Житомирської, Київської, Сумської, Харківської, Чернівецької областей та занесення їх даних до Державного реєстру виробників насіння і садивного матеріалу» № 592 від 19.10.2006 в Харківській області виробниками елітного насіння є ТОВ «Агрофірма «Пісчанська» (Красноградський район), ДП «ДГ «Аграрне» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України» (Балаклійський район), Агроторгівельний дім «Українська генетична компанія» ТОВ (м. Харків), ДП «ДГ «Пантелеймонівське» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України (Великобурлуцький р-н), ТОВ Агрофірма «Сади України» (Кегичівський район), ТОВ «НВФ «Хелп-Агро» (м.Харків), ДП «ДГ «Комсомолец» імені В.Я. Юр'єва НААН України (Лозівський

район), ДП «ДГ «Елітне» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України (Харківський район) [65].

Згідно аналізу основним конкурентом по виробництву озимої пшениці за 2020 рік для ДП «ДГ «Елітне» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України» є ТОВ «НВФ «Хелп-Агро», ярої пшениці – Агроторгівельний дім «Українська генетична компанія», ячменю – АФ «Пісчанська», гороху та гречки – ТОВ «Семагро», кукурудзи на зерно – ТОВ АФ «Сади України», соняшнику – Агроторгівельний дім «Українська генетична компанія» та по виробництву сої – ТОВ АФ «Сади України». Нами було зроблено аналіз бізнес-портфеля ДП «ДГ «Елітне» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України за допомогою матриці БКГ (рисунок 2.1).

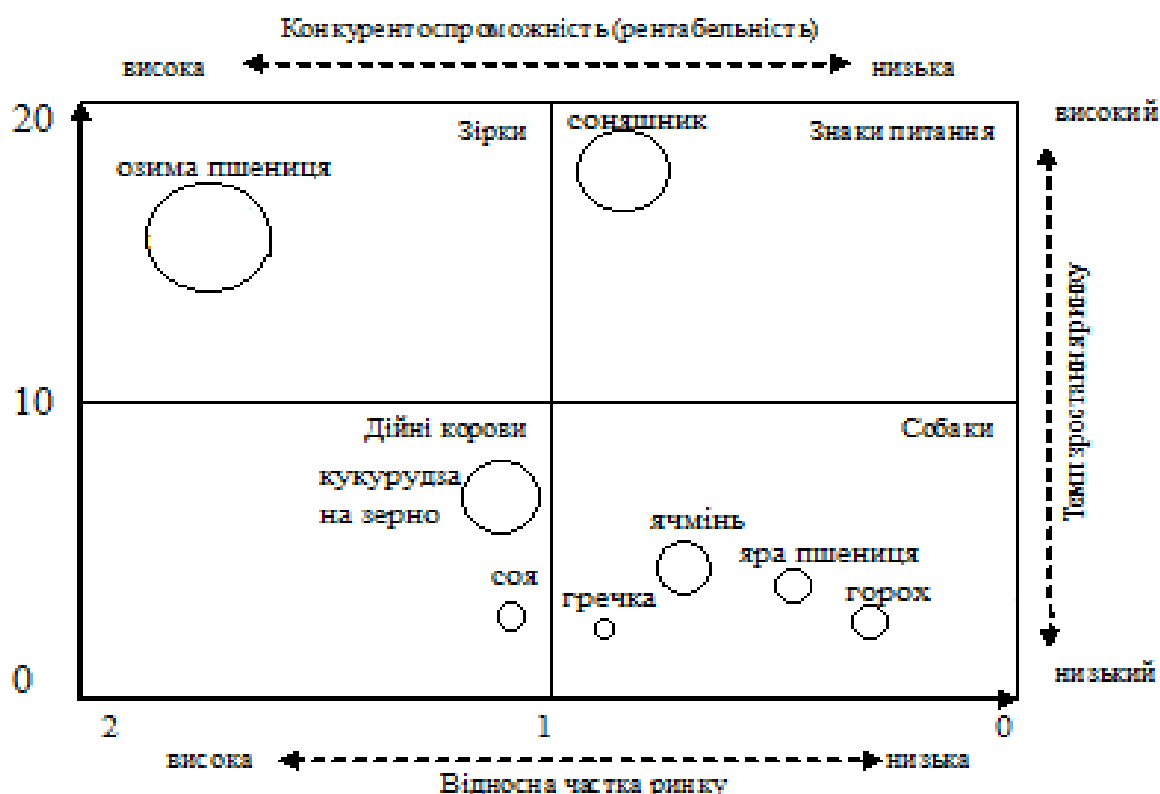


Рис. 2.1. Матриця БКГ на прикладі ДП «ДГ «Елітне» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України».

На основі проведеного аналізу можна сформулювати наступні альтернативні стратегії по кожному виду продукції.

«Збільшення частки ринку» – тобто утримання, далі збільшення і оптимізація частки ринку. Дану стратегію необхідно застосовувати для товару, який знаходиться в позиції «зірки» в нашому випадку необхідно збільшувати частку ринку при виробництві та реалізації озимої пшениці.

«Збереження частки ринку» – це стратегія для виробництва та реалізації кукурудзи на зерно, яка перебуває у квадраті «дійні корови». Реалізація кукурудзи на зерно приносить великі кошти «від доїння», які потім доцільно спрямовувати на впровадження «нового» для підприємства товару, що виходить на ринок і розвивається, а також для інновації.

Збирання врожаю – отримання короткострокового прибутку максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Цю стратегію застосовують в першу чергу для слабких «корів», в ДП «ДГ «Елітне» ІР НААН» її необхідно використовувати для сої.

Ліквідація бізнесу – застосовується для СОБ, що перебувають у позиції «собак», не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. У досліджуваному господарстві такими товарами є ячмінь, яра пшениця, горох та гречка.

Підтримка існуючої ринкової позиції – стратегія «HOLD» використовується для соняшнику, тобто для СОБ, які знаходяться в позиції знаків питання.

Надлишок товарів в квадраті «собаки» вказує на небезпеку спаду виробництва та реалізації продукції, навіть якщо поточні результати діяльності підприємства відносно хороші.

2.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом диверсифікації діяльності.

Для більш глибокого розкриття сутності процесу диверсифікації, необхідно назвати основні причини. Основною причиною диверсифікації є невідповідність складних умов виробництва необхідному рівню

продуктивності й ефективності. Причин диверсифікації може бути багато. Але основним мотивом є співвідношення цілей і можливостей. Виходячи з цього, виділяють наступні великі групи причин диверсифікації діяльності підприємства.

Перша група причин обумовлюється неспроможністю підприємства досягнути цілей, визначених наявним бізнес-портфелем. Якщо після диверсифікації діяльності підприємства цілі не будуть досягнутими, то їх необхідно переглянути і зменшити. Коли є відповідність можливостей підприємства визначеним цілям, але наявна структура бізнес-портфеля не забезпечує їх досягнення, тоді вдаються до диверсифікації. Причому необхідно ще враховувати насичення ринку (суттєве зниження попиту, посилення конкуренції), старіння товару і втрату гнучкості підприємства (звуження ринку, поява нових технологій). Перевищення можливостей підприємства над його стратегічними цілями дозволяє виділити другу групу причин диверсифікації його діяльності, яка має місце за умови підвищення цілей підприємства.

Друга група причин диверсифікації має місце при спонтанному управлінні, коли цілі не співставляються з можливостями підприємства. У данному випадку диверсифікація є самоціллю, а не засобом досягнення цілей [1].

На думку деяких авторів, диверсифікація сільської економіки пов'язана як із урізноманітненням сільськогосподарського виробництва, так і з розширенням сфери несільськогосподарської діяльності на селі, виступає "користувачем" надлишкових ресурсів та мультиплікатором нових робочих місць і можливостей одержання доходів, що, зважаючи на обмеженість економічних процесів на селі, є ключовим елементом сільського розвитку. Поряд із цим несільськогосподарська зайнятість як результат диверсифікації є основною рушійною силою для розвитку як сільських територій, так і сільського господарства, забезпечення продовольчої та екологічної безпеки, економічного зростання, добробуту населення [2, с. 32].

Питання диверсифікації виробництва висвітлили такі вчені-економісти, як В.Г. Андрійчук, І.Ф. Баланюк, В.Х. Брус, Н.В. Бутенко, В.М. Дереза, М.В. Зубець, М.Д. Корінько, М.А. Лендел, О.О. Лемішко, Н.Г. Маслак, Г. Немченко, В.М. Миньковська, С.М. Подреза, С.М. Попова, І.І. Румик, Т. Травіна, Д.І. Шеленко, В.В. Юрчишин, А.Г. Ясько, та ін. Однак у цих наукових працях не знайшли достатнього дослідження і вирішення економічних проблем диверсифікації аграрних підприємств агропромислової сфери.

Проблему диверсифікації виробництва в сільському господарстві теоретично вивчало багато вчених. Вважаємо, що недостатньо уваги приділяється результатам виробничих диверсифікаційних змін в аграрному виробництві. Це зумовлює нагальну потребу вивчення цієї проблеми, зокрема, в напрямку розвитку диверсифікації аграрних підприємств як дієвої стратегічної орієнтації міжгалузевих відносин в період ринкових реформ.

Грунтуючись на визначенні місця диверсифікації у сучасній організації суспільства, визначити перспективні напрямки підвищення рівня диверсифікації діяльності аграрного підприємства.

Як відомо, диверсифікацію в аграрному секторі економіки застосовують з метою : зменшення ризиків, збільшення виручки підприємства, розширення номенклатури продукції, забезпечення більшої стабільності результатів та уникнення коливань в одержанні прибутку, освоєння нових виробництв, тощо [39]. Шеленко Д. І. наголошує: "У зв'язку зі зміною кон'юнктури ринку в перехідний період економіки, аграрні підприємства тяжіють до організації виробничої діяльності на засадах диверсифікації з метою отримання додаткового доходу" [40, с.143]. Зоренко О.В. у своїх дослідженнях підкреслює, що диверсифікація виробництва у сфері агропромислового комплексу – це розширення номенклатури й асортименту, зміна виду продукції, що виробляється підприємством, освоєння нових видів виробництва для підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутства з урахуванням екологічних та соціальних потреб населення [41, 144–147].

Впровадження диверсифікації в сільськогосподарське виробництво є беззаперечно допоміжним, а то й головним фактором забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Вибір стратегії диверсифікації дає змогу підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства, збільшити її збут завдяки повнішому задоволенню потреб споживачів. Нині диверсифікація в аграрному виробництві є об'єктивним процесом, який зумовлений дією багатьох факторів конкурентного середовища. Вона має позитивний характер, оскільки спонукання до інтеграції з вітчизняними переробними підприємствами підвищує рівень їх завантаженості, підвищує рівень їх конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринку і сприяє забезпеченню економічної та продовольчої безпеки держави [42].

До факторів, які найбільше впливають на процес диверсифікації інноваційного розвитку промисловості, відносяться:

- впровадження обмеженої кількості передових промислових технологій; використання старих технологій виробництва;
- переважання імпорту продукції над експортом; товарна структура міжнародної торгівлі; фінансові результати діяльності промислових підприємств; спад промислового виробництва;
- низька рентабельність операційної діяльності підприємств промисловості; кризовий стан підприємств; недостатність впроваджених екологічних інноваційних технологій;
- відсутність ресурсів підвищення заробітної плати; зниження якості робочої сили. Окреслені чинники визначають можливості, напрямки та кількісні характеристики процесу диверсифікації [43, с. 58].

На нашу думку, з метою зменшення величини ризику діяльності сільськогосподарських підприємств та підвищення їх фінансової стійкості необхідно раціонально поєднувати ступінь спеціалізації та диверсифікації, а сільськогосподарським товаровиробникам доцільно організовувати виробництво такої продукції, робіт, послуг, оплата яких при їх реалізації буде

обов'язково проводитись лише грошовими коштами. З метою забезпечення повної платіжної готовності товарообмінні (бартерні) операції повинні бути зведені до мінімуму. Особливості антикризового управління аграрними підприємствами пов'язані, головним чином, з особливостями самого сільського господарства. Передумови диверсифікації підприємств аграрного виробництва представлені на рис.1.

На нашу думку, вихід із ситуації, яка склалась в аграрному секторі, бачиться в розробці та реалізації наступних антикризових заходів:

- удосконалення системи державного регулювання агропромислового комплексу (розвиток ринкової інфраструктури, створення ефективного організаційно-правового механізму господарювання та ін.);
- забезпечення еквівалентності обміну між сільським господарством та промисловістю на основі паритету цін;
- удосконалення кредитно-фінансової та інвестиційної політики держави;
- організація закупівлі сільськогосподарської продукції та оптовий її продаж через аграрні біржі;
- формування економічного середовища для впровадження досягнень науки і техніки, створення центрів інформаційно-консультативного обслуговування сільського господарства;
- удосконалення організації праці та виробництва, підвищення кваліфікації кадрів, зокрема, керівних;
- перехід до енергозберігаючого господарювання;
- впровадження прогресивних технологій, механізації та автоматизації виробництва;
- забезпечення повної платіжної готовності сільськогосподарських підприємств;
- постійне здійснення управління грошовими потоками;
- розрахунок коефіцієнта співвідношення річного грошового потоку та загальної суми кредиторської заборгованості для оцінки фінансової спроможності підприємства;

- впровадження системи внутрішнього фінансового контролю;
- раціональне поєднання активної інноваційної політики з застосуванням інвестицій;
- з метою зменшення величини ризику діяльності підприємства поєднувати спеціалізацію з диверсифікацією виробництва;
- розширення підготовки спеціалістів у галузі антикризового управління.

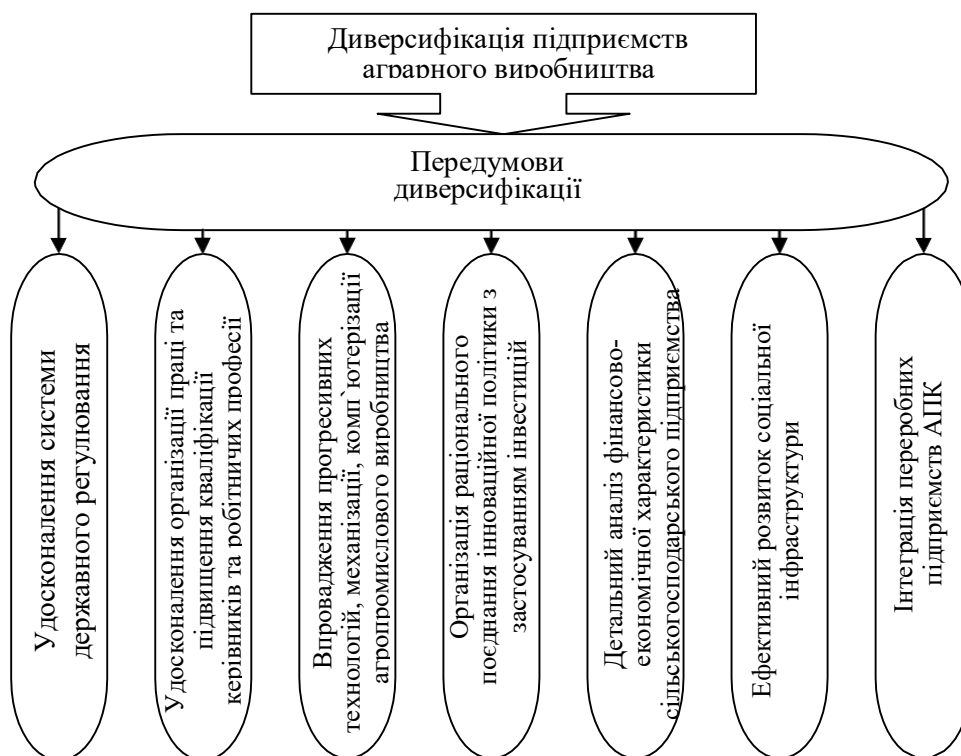


Рис. 2.2. Передумови диверсифікації підприємств аграрного виробництва

Джерело: [власні дослідження]

Диверсифікація повинна бути орієнтована насамперед на забезпечення ринкової стійкості підприємств, реалізуватися на основі організаційно-економічного механізму, що передбачає ідентифікацію стратегічної позиції підприємства, стратегічних альтернатив його диверсифікації, а також обґрунтування комплексу ефективних засобів імплементації стратегії розширення. Ці складові механізму диверсифікації діяльності агросервісних підприємств становлять цілісну систему на засадах взаємозалежності та компліментарності. Складність та багатоваріантність реалізації механізму

диверсифікації підприємства зумовлює необхідність розробки методичних засад обґрунтування вибору оптимального варіанту кожної складової механізму, зокрема стратегічної позиції, стратегічної альтернативи та реалізації стратегії [44, с. 20–21].

Враховуючи аргументи “за” і “проти” диверсифікації, кожне підприємство повинне вирішити, до якого ступеня йому доцільно диверсифікувати виробництво. При цьому потрібно враховувати стан зовнішнього середовища (стабільна чи нестабільна економіка, кон’юнктура ринку, платоспроможність населення тощо), а також розміри підприємства, фактичний стан його економіки. Очевидно, що великі за розміром підприємства мають більше можливостей для диверсифікації виробництва. Вони в змозі розвивати нові для них галузі з раціональною концентрацією виробництва і тим самим усувати або істотно згладжувати протиріччя між диверсифікацією і спеціалізацією виробництва, досягати кращих результатів господарювання. Такі підприємства мають більше фінансових ресурсів для започаткування нових виробництв. Це зменшує потребу в позичковому капіталі, а отже, і скорочує витрати на його залучення. І навпаки, малі підприємства з низьким рівнем концентрації виробництва не в змозі розвивати багато галузей, а тому вони повинні більше тяжіти до спеціалізованого виробництва. Диверсифікація як суспільна форма організації виробництва може забезпечити підприємству ряд переваг.

По-перше, вона є важливим засобом управління фінансовими ризиками. Якщо, скажімо, підприємство отримує переважну частку прибутку від реалізації якогось одного виду продукції, то погіршення кон’юнктури ринку по даній продукції або стихійного лиха типу епізоотії може призвести до серйозних економічних втрат або навіть до банкрутства такого підприємства. В умовах диверсифікації виробництва втрати прибутку по одних галузях можуть бути компенсовані завдяки одержанню більшого прибутку від реалізації продукції інших галузей. У разі, коли такої компенсації не відбулося, що цілком ймовірно, економічні втрати по одній галузі не можуть

істотно вплинути на фінансово-економічний стан підприємства, оскільки її питома вага в доходах перестає бути домінуючою. Тому підприємства з диверсифікованим виробництвом відзначаються вищою стійкістю економіки, особливо в умовах мінливого зовнішнього середовища і прояву кризових явищ: інфляції, неплатежів, низької платоспроможності населення та ін.

По-друге, диверсифікація дає змогу підприємствам повніше використовувати свої матеріальні ресурси, землю та робочу силу і завдяки цьому пом'якшити сезонність виробництва, підвищити зайнятість працівників, отримати додатковий дохід від своєчасної і продуманої галузевої маневреності, швидше нарощувати обсяги виробництва тих видів продукції, на які є попит і формується прийнятна ціна, а також частково скорочувати виробництво інших видів продукції, по яких стала проявлятися несприятлива кон'юнктура ринку. Зрозуміло, що такий маневр спеціалізованим господарствам здійснювати набагато важче, бо їм потрібно започатковувати виробництво нове, а це вимагає значних коштів і тривалого часу.

По-третє, диверсифікація аграрних підприємств, зокрема галузева вертикально інтегрована диверсифікація, дає змогу їм отримувати синергійний ефект і тим самим, за однакових інших умов, підвищувати ефективність виробництва. Одночасно диверсифікація несе підприємствам і певні загрози. Вона не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва, а тому до відомого ступеня є його антиподом. Адже розвиток багатьох галузей розпорошує ресурси підприємства, а тому нерідко не вдається досягти по окремих з них раціональної концентрації. В результаті підприємство втрачає ефект масштабу виробництва.

Потрібно також мати на увазі, що управляти диверсифікованим виробництвом значно складніше порівняно з недиверсифікованим. Тут менеджери і спеціалісти повинні мати різнобічну фахову підготовку, їм доводиться враховувати значно більше чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а це підвищує ризик прийняття недостатньо обґрунтованих рішень [45, с. 584–586].

Переваги та недоліки диверсифікації підприємств аграрного сектора представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Переваги та недоліки диверсифікації в аграрній сфері економіки

Переваги	Недоліки
– диверсифікація дає змогу підприємствам найбільш досконало використовувати власні матеріальні ресурси;	– диверсифікація не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва;
– правильний вибір стратегії диверсифікації дає змогу підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства, збільшити збут продукції аграрного сектора завдяки задоволення потреб споживача;	– при невдалому виборі стратегії диверсифікації – це може привести до економічних втрат підприємства;
– диверсифікація сприяє ефективному забезпеченню економічної та продовольчої безпеки держави;	– можливий ефект втрати мотиву виробництва;
– інтеграція переробки підприємств АПК підвищує рівень їх завантаженості;	– управляти диверсифікованим виробництвом значно складніше з не диверсифікованим;
– від глибини диверсифікації та рівня кооперації залежить повнота використання природно-ресурсного та господарського потенціалу;	– диверсифікацію недоцільно застосувати на підприємствах з низьким рівнем концепції виробництва;
– диверсифікація аграрних підприємств дасть змогу отримати синергійний ефект;	– при невдалому розміщенні номенклатури продукції, що її виробляють окремі фірми та об'єднані диверсифікації підприємства може привести до банкрутства;
– при диверсифікації підприємств аграрного сектора зменшиться ступінь підприємницького ризику через ліквідацію залежності від єдиного виду продукції.	– об'єднання двох підприємств, які виробляють різні види продукції – як засіб розширення перспектив розвитку підприємства може привести до збільшення економічних ризиків.

Джерело: розроблено за матеріалами: [46, с.21; 47, с. 128; 48; 45, с.584–586; 42; 49, с.52].

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що підвищення рівня диверсифікації діяльності аграрного підприємства необхідно здійснювати надзвичайно обережно, враховуючи в кожному випадку специфіку виробництва, структуру конкуренції на ринку збуту готової продукції.

На нашу думку, диверсифікація аграрного виробництва дасть змогу підприємству ефективно впливати на ринок, сформувавши чітку стратегію розвитку, а відтак отримати високі активи, уникнути можливого ризику.

2.3. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі диверсифікації.

Агропромисловий комплекс України є одним з найважливіших секторів національної економіки. Україна має величезний потенціал для розвитку сільського господарства. Це відбувається, головним чином, через сприятливі природні умови для сільського господарства: родючий ґрунт і дуже сприятливий клімат на більшій частині території країни. Сільське господарство України є досить перспективною галуззю та одним із лідерів експорту продукції рослинництва та тваринництва на світових ринках. Окрім того, сільське господарство є основною рушійною силою для розвитку економіки країни та забезпечення добробуту населення. Галузь забезпечує більше 50% фонду споживання населення та є одним із лідерів серед секторів економіки в товарній структурі експорту та займає друге місце, а також вже багато років має позитивне зовнішньоторговельне сальдо [54, с.134]. Використовуючи свій значний потенціал, аграрний сектор України в останні роки демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку і дедалі більше нарощує обсяги виробництва сільськогосподарської продукції. Практично завершилося формування структури виробництва та системи його організації в процесі змін інституційного середовища [58, с.19].

Частка сільського господарства у валовій доданій вартості країни становить 13%, при використанні основних засобів вартістю понад 100 млрд грн. Галузь є одною з основних бюджетоутворюючих сфер економіки та займає друге місце у товарній структурі експорту (близько 40%) [50]. Однак сучасна аграрна політика України не зробила належного позитивного впливу на забезпечення збалансованого та сталого функціонування галузі, на розвиток інвестиційної діяльності, впровадження новітніх технологій та засобів виробництва, що негативно відбилося на відтворювальному процесі в галузях сільського господарства [66]. Бажання товаровиробників максимізувати прибуток спричинило утворення диспропорцій у структурі

виробництва аграрної продукції, зокрема, продукції рослинництва, що протирічить засадам сталого розвитку сільського господарства, і, як наслідок, збалансованого землекористування. Спеціалізація на вирощуванні обмеженої кількості культур вплинула на виникнення такого явища, як монокультуризація, що зумовлює поглиблення не лише соціально-економічних, але й екологічних проблем, які потребують вирішення [61, с. 81].

Вивченням питань сучасного стану, проблем та перспектив розвитку сільського господарства присвятили свої праці багато науковців. Ці аспекти досліджували у своїх роботах Богуславський Є.І. [52], Дрималовська Х.В. [55], Коломицева О.В. [59], Куценко В.І. [62], Ткаченко С.Є. [66], Цогла О.О. [69] та інші.

Водночас недостатньо досліджені в науковій літературі питання, пов'язані з встановленням пропорцій та забезпеченням збалансованого розвитку сільськогосподарських підприємств на основі диверсифікації їх діяльності та зниження її ризиковості.

Для розробки стратегії управління діяльністю підприємства на основі диверсифікації в першочергово необхідно: а) здійснити аналіз поточного стану та перспектив розвитку аграрних підприємств; б) виявити проблеми, що спричиняють диспропорції між основними галузями сільського господарства; в) мінімізувати вплив ризиків на діяльність підприємства; г) обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства на засадах диверсифікації

Сільське господарство є пріоритетним сектором для української економіки, адже воно забезпечує більше 50% фонду споживання населення та є одним із лідерів серед секторів економіки в товарній структурі експорту та займає друге місце, а також вже багато років має позитивне зовнішньоторговельне сальдо [54, с. 135]. Зокрема, у 2020 році аграрна продукція залишалася основою зовнішньої торгівлі України. Частка сільськогосподарської продукції та продовольства у загальних обсягах українського експорту склала 45% або 22,2 млрд дол. США. У загальній структурі експорту найбільше зросли (у порівнянні з 2019 роком) поставки

продукції категорії жири та олії – на 22 % до 5,8 млрд дол. США. Поставки готової продукції збільшились на 4% – до 3,4 млрд дол. Водночас експорт продукції рослинництва зменшився на 8% і склав 11,9 млрд дол. [67].

Сучасна ситуація з дотриманням засад сталого господарювання у вітчизняному сільському господарстві зумовлена незбалансованим в економічному, соціальному, екологічному контекстах виробництвом внаслідок аграрної політики, незадовільним інституційним забезпеченням аграрних трансформацій [61, с. 80].

Аграрні підприємства у своїй діяльності сконцентрували свої зусилля на виробництві зернових та технічних культур, що зумовлено зростанням ціни на цю продукцію на світовому ринку. У свою чергу така ситуація спричинила стрімке скорочення поголів'я тварин і обсягів виробництва продукції тваринництва (табл. 2.7).

Якщо у 2010 р. у структурі валової продукції сільського господарства частка галузі рослинництва становила 69,9 %, а тваринництва — 29,4 %, то у 2020 р. — 77,3 та 22,6 % відповідно. Комерціалізація діяльності аграрних підприємств, зумовила структурні зміни у посівах сільськогосподарських культур. Основний акцент робиться на вирощуванні високодохідних культур: зернових, ріпака та соняшник, які користуються високим попитом на міжнародному ринку. При цьому виробництво затратних і трудомістких культур — цукрових буряків, кормових культур — суттєво скоротилося.

Гострою проблемою також є кризовий стан галузі тваринництва. Висока затратність, трудомісткість та ризикованість виробництва тваринницької продукції, триваліший термін оборотності капіталу спонукали аграрних товаровиробників позбавитися тваринницької галузі. Що у свою чергу спричинило скорочення посівних площ кормових культур (зокрема, кормових коренеплодів на 19,5% у 2020 році проти 2010 р.), зменшення поголів'я ВРХ (на 36,1%), і, як наслідок, зменшення виробництва яловичини і телятини на 19,2%, молока — на 17,7%.

Таблиця 2.7.

Показники виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств України, 2010–2020 рр.

Показники	Роки						2020 р. у % до 2010 р.
	2010	2015	2017	2018	2019	2020	
Продукція сільського господарства (у постійних цінах 2021 р.), усього, млн грн, у т.ч.:	467474,7	596832,8	620475,6	671294,0	680982,4	612121,5	130,9
рослинництва	326646,3	453016,9	480157,0	529347,5	538705,6	473377,0	144,9
в структурі, %	69,9	75,9	77,3	78,8	79,1	77,3	×
тваринництва	137828,4	143815,9	140318,6	141946,5	142276,8	138744,5	100,7
в структурі, %	29,4	24,1	22,6	21,1	20,8	22,6	×
Посівні площі с.-г. культур, усього, тис. га, у т.ч.:	29952	26902	27585	27699	28001	28148	93,9
зернові і зернобобові	15090	14739	14624	14839	15316	15392	102,0
соняшник	4572	5105	6034	6117	5928	6457	141,2
ріпак і кольза	907	682	789	1042	1282	1127	124,3
буряки цукрові фабричні	501	237	316	276	222	220	44,9
коренеплоди кормові	2599	1990	1858	1769	1725	1677	64,5
культури овочеві	462	440	439	433	446	456	98,7
Виробництво продукції, тис. тонн:	39271	60126	61917	70057	75143	64933	165,3
зернові і зернобобові	6772	11181	12236	14165	15254	13110	193,6
соняшник	1470	1738	2195	2751	3280	2557	173,9
ріпак і кольза	13749	10331	14882	13968	10204	9150	66,6
буряки цукрові фабричні	6771	6188	6148	6194	5809	5521	81,5
коренеплоди кормові	8122	9214	9286	9440	9688	9653	118,9
культури овочеві	4494,4	3750,3	3530,8	3332,9	3092,0	2874,0	63,9
Середньорічне поголів'я великої рогатої худоби, тис. голів:							
у т.ч. корови	2631,2	2166,6	2017,8	1919,4	1788,5	1673,0	63,6
Виробництво, тис. т:	2059,0	2322,6	2318,2	2354,9	2492,4	2477,5	120,3
м'ясо усіх видів							
у т.ч. яловичина і телятина	427,7	384,0	363,5	358,9	369,5	345,4	80,8
молоко	11248,5	10615,4	10280,5	10064,0	9663,2	9263,6	82,3

Джерело: сформовано авторами за даними [67].

Отже, в умовах, коли діюча система аграрного виробництва в Україні є результатом адаптації сільськогосподарської галузі до реального стану

функціонування національної економіки в умовах несистемних реформ особливої актуальності набуває питання забезпечення диверсифікації діяльності як інструмента «розширення номенклатури продукції, що виробляється окремими фірмами та об'єднаннями. Диверсифікація виступає у двох формах: розширення асортименту товарів, організація нових видів виробництва в рамках власної галузі; проникнення у нові галузі та сфери виробництва» [56, с. 112].

Попова С.М. під диверсифікацією діяльності підприємства розуміє, насамперед, розширення асортименту продукції, послуг, а також вихід за межі основного виду діяльності на основі впровадження технічних, технологічних рішень, використовуючи внутрішні резерви [64, с. 7].

Цогла О.О. трактує диверсифікацію діяльності підприємства як «виробничо-господарський процес, який включає проникнення на нові ринки товарів, послуг, інвестування коштів у різні об'єкти господарювання, поглиблення номенклатури товарів і послуг. У результаті здійснення такого процесу суб'єкт господарювання має можливість пристосувати свою діяльність до неперервних змін зовнішнього середовища, зменшити певні ризики, характерні для підприємницької діяльності, а також забезпечити конкурентоспроможність та фінансову стабільність в майбутньому» [69, с. 8].

Люзе М.В. також застосовує процесний підхід до визначення диверсифікації. На його думку, диверсифікація — це процес розширення видів економічної діяльності або створення дочірніх організацій з іншими видами діяльності з метою забезпечення рівномірності отримання доходів, збільшення прибутковості, зменшення рівня ризиків [63, с. 145].

На думку Зоренко О.В., диверсифікація виробництва у сфері агропромислового комплексу — це розширення номенклатури й асортименту, зміна виду продукції, що виробляється підприємством, освоєння нових видів виробництва для підвищення ефективності виробництва, отримання

економічної вигоди, запобігання банкрутства з урахуванням екологічних та соціальних потреб населення [57, с. 145].

О.В. Коломицева та А.М. Опаленко вважають, що термін «диверсифікація діяльності підприємства» доцільно визначати як одну з альтернативних стратегій функціонування бізнесу, що ґрунтується на комбінуванні та зміні наявних і нових складових інвестиційного портфелю підприємства, видів діяльності, асортименту продукції, внутрішніх бізнес-процесів суб'єкта господарювання з метою збереження та підвищення економічної резистентності (*здатності чинити опір*) компанії до можливих ризиків, рівня економічної ефективності та результативності функціонування підприємства та забезпечення процесу внутрішнього зростання компанії [59, с. 103].

Виділяють такі основні типи диверсифікації для виробничого підприємства:

- диверсифікація виробництва — одночасний розвиток невзаємопов'язаних видів виробництва, виготовлення нових видів товарів з переорієнтацією на існуючі ринки збуту;
- диверсифікація ризиків — розподіл інвестицій з урахуванням фінансових інструментів підприємства;
- диверсифікація економіки — комплексний та одночасний багатогалузевий розвиток сфери послуг та виробництва, які між собою не мають ніякого зв'язку;
- диверсифікація діяльності — перехід від вироблення одного виду продукції на багатопрофільне виробництво [51, с.15].

Варто зазначити, що управляти диверсифікованим виробництвом значно складніше порівняно з недиверсифікованим. Адже менеджери і спеціалісти повинні мати різнобічну фахову підготовку, їм доводиться враховувати значно більше чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а це підвищує ризик прийняття недостатньо обґрунтованих рішень [45, с. 584].

Диверсифікація виробництва залежить від факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Так, зокрема: стану та розвитку ринкової сфери, що формується при взаємодії постачальників, покупців, конкурентів, потенційних інвесторів, органів державного управління, територіальної громади, засобів масової інформації тощо (табл. 2.8).

Диверсифікація сільськогосподарського виробництва неодмінно поживає і інші види бізнесу. Отже, можна виділити такі основні напрями диверсифікації:

Таблиця 2.8.

Фактори впливу на процес диверсифікації

Зовнішні	Внутрішні
Розвиток місцевої економіки	Рівень освіти і вік працівників
Розвиток локального ринку праці	Соціальний капітал
Стан інфраструктури	Зв'язки і позиції фермерів, які підтримуються політикою і різноманітними державними програмами
Територіальне розташування аграрного підприємства, розташування промислових підприємств	Забезпеченість трудовими ресурсами кількісного та кваліфікаційного складу
Транспортна мережа та зв'язок	Стан матеріально-технічної бази
Наявність заготівельно-збутових організацій і підприємств	Рівень налагодженості партнерських зв'язків з постачальницько-обслуговуючими і збутовими підприємствами та організаціями
Загальний соціально-економічний розвиток регіону	Розвиток видів діяльності, не пов'язаних з сільським господарством
Податкова політика держави в окремих сферах підприємницької діяльності в сільському господарстві	Готовність управлінського персоналу до змін
Інституційна підтримка держави	

Джерело: доповнено автором на основі [52, с. 42].

- зростання у структурі товарної продукції питомої ваги продукції підсобних виробництв;
- багатоваріантність діяльності сільськогосподарських суб'єктів господарювання;
- розвиток несільськогосподарських напрямів діяльності у сільських громадах з метою забезпечення зайнятості та зростання рівня доходів населення;

— формування інтегрованих структур.

Ми погоджуємося з думкою Богуславського Є.І., що для посилення підтримки та стимулювання диверсифікаційних можливостей аграрного виробництва необхідне здійснення таких заходів:

- підвищення ролі галузевих спілок та асоціацій, активізація діяльності яких у регулюванні аграрного виробництва регламентована відповідними нормативноправовими актами;
- відновлення підтримки гарантійного забезпечення високоефективних проєктів з наданням регіонам субсидій у формі грантів на освоєння нових технологій;
- надання податкових пільг для підприємств, які освоюють нову продукцію і технології;
- визначення обсягів підтримки сільському господарству з урахуванням відповідних нормативів та встановлення порогових значень, широко використовуваних розвиненими країнами (наприклад, питома вага сільського господарства у ВВП, розмір субсидій в розрахунку на одиницю земельної площі, пріоритети депресивним регіонам);
- підтримка диверсифікаційних можливостей формування та розподілу доходів суб'єктів продовольчих ринків в залежності від різних критеріїв (організаційного статусу, розміру неплатежів, цінових коливань, фінансового становища і т.д.). Доцільно надавати бюджетні субсидії підприємствам, в яких питома вага сільськогосподарської продукції у виручці від реалізації продукції і послуг більше 30%;

— надання пільгових кредитів з гарантіями регіональних влад підприємствам, що випускають продукцію широкого асортименту, яка конкурує з імпортними аналогами [52, с. 43].

Для експертної оцінки готовності підприємства до впровадження диверсифікації наковці пропонують проводити обчислення індикаторів, згрупованих за видами потенціалу з позиції системного підходу. Експертне оцінювання потенціалу підприємства для запровадження диверсифікації

виробництва в сільськогосподарському підприємстві необхідно здійснювати через послідовність відповідних етапів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Послідовність етапів оцінювання потенціалу підприємств щодо запровадження диверсифікації виробництва

Етапи	Характеристика етапу
Етап 1	Виокремлення основних складових потенціалу підприємства щодо запровадження диверсифікації виробництва
Етап 2	Розрахунок показників кожної складової потенціалу підприємства
Етап 3	Якісна інтерпретація кожної складової потенціалу підприємства щодо запровадження диверсифікації виробництва
Етап 4	Кількісне оцінювання складових потенціалу
Етап 5	Визначення вагомості кожної складової потенціалу підприємства щодо запровадження диверсифікації виробництва
Етап 6	Розрахунок інтегрального показника потенціалу підприємства щодо запровадження диверсифікації виробництва
Етап 7	Інтерпретація отриманого рівня потенціалу підприємства щодо запровадження диверсифікації виробництва

Науковці виокремлюють певні елементи потенціалу підприємства, необхідних для впровадження диверсифікації виробництва: фінансово-економічний, виробничий, інвестиційно-інноваційний, соціально-трудовий, організаційний, маркетинговий (табл. 2.10).

Концентрація уваги на оцінюванні рівня потенціалу підприємства зумовлено таким: потенціал включає інформацію про фактичне та прогнозне становище суб'єкта аграрного підприємництва; ілюструє ресурсні перспективи створення необхідних умов забезпечення розвитку виробництва підприємства; збільшення потенціалу спричиняє формування можливостей розвитку аграрного підприємства.

Здійсненню диверсифікації виробництва на сільськогосподарському підприємстві має передувати аналіз та оцінка усіх ризиків з метою уникнення в майбутньому втрати ринків збуту, недоотримання прибутку тощо. Встановлено загальну класифікацію ризиків: економічні, фінансові, соціальні,

політичні, законодавчо-правові, техніко-технологічні, криміногенні, екологічні, ризики суб'єкта господарювання. Крім того, виділено типи проєктних ризиків, зумовлених диверсифікацією виробництва: внутрішньофірмовий і сумарний [60, с. 423].

Таблиця 2.10.

Основні складові потенціалу диверсифікації виробництва

Складові потенціалу	Характерні особливості складових потенціалу для здійснення диверсифікації виробництва
Фінансово-економічна	Демонструє фінансово-економічний стан суб'єкта господарської діяльності на основі аналізування його ліквідності (обсяг оборотних активів), платоспроможності (порівняльне співвідношення залучених і власних коштів, достатній рівень обсягу оборотних активів); фінансової стійкості (порівняльне співвідношення загальної суми дебіторської, кредиторської заборгованості); забезпечення власними оборотними коштами; рентабельності (оцінювання прибутковості господарської діяльності) тощо.
Виробнича	Відображає стан основних засобів, забезпечення необхідним устаткуванням, матеріальними ресурсами, тобто показує виробничу потужність підприємства впроваджувати виробництво нових видів продукції.
Інвестиційно-інноваційна	Показує інвестиційно-інноваційну активність підприємства через здійснення фінансових, інвестиційних операцій (динаміка залучення інвестицій), обсяги виробництва інноваційних видів продукції, запровадження новітніх технологій, активізацію науково-технічних розробок.
Соціально-трудова	Характеризує знання, вміння, досвід, професійно-кваліфікаційний рівень працівників, фонд заробітної плати, продуктивність праці, створені умови праці.
Організаційна	Окреслює організаційну структуру управління підприємства, розподілення повноважень, відповідальності у системі управління, професійно-кваліфікаційні та інші характеристики управлінців.
Маркетингова	Відображає стан сформованої маркетингової політики підприємства через обсяги реалізованої продукції, дослідження потреб споживачів, діяльності конкурентів, постачальників тощо.

Джерело: [63, с.144].

Диверсифікація в аграрному підприємстві може зумовити зміцнення конкурентоспроможності виробленої продукції, сприяти зниженню ризикованості втрати та недоотримання прибутку, створить умови для розвитку нових видів виробничої діяльності та забезпечить стійку роботу підприємства.

У зв'язку з цим необхідна оцінка ефективності реалізації процесу диферсифікації, що базується на визначенні рівня досягнення підприємством своїх цілей. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

Методи визначення ефективності диверсифікації діяльності підприємства

Метод оцінки виробничої діяльності підприємства	Система показників
Груповий метод	Коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт оновлення та вибуття, коефіцієнт приросту ОЗ, фондівіддача, фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт реальної вартості ОФ у майні підприємства, рентабельність ОЗ
Оцінка виробничої діяльності за підходом Козаченка	Коефіцієнт фізичного зносу за терміном експлуатації, коефіцієнт фізичного зносу за показниками якості продукції, моральний знос устаткування, коефіцієнт задоволення потреби в ресурсах, коефіцієнт задоволення потреби в трудових ресурсах, коефіцієнт відповідності кваліфікації управлінського персоналу, коефіцієнт одноступінчості, коефіцієнт згуртованості, питома вага устаткування, що перебуває у відмінному стані
Оцінювання виробничої діяльності підприємства на підставі аналізу рівня ефективного використання структурних робочих місць (СРМ)	Коефіцієнт резервування виробничої діяльності даного СРМ, середнє значення нормативних коефіцієнтів ефективного використання робочого місця, потенціал дільниць, незадіяний в основному виробництві, виробнича діяльність
Вимірювання величини виробничої діяльності підприємства на базі поелементного підходу	Потенціал основних фондів, потенціал промислово-виробничого персоналу, вартість енергетичних ресурсів, вартість технології
Оцінювання ефективності використання основних елементів виробничої діяльності підприємства	Фондовіддача, коефіцієнти змінності машинного парку, змінності роботи, віддачі застосованих ОФ, змінності робочої сили, віддача витрат на модернізацію ОФ, продуктивність праці, віддача повної заробітної плати, енерговіддача, ефективність технології виробництва, технологічна оснащеність виробництва, віддача інформаційних ресурсів, ефективність інформаційних ресурсів, інтегральний показник віддачі виробничої діяльності

Джерело: [59, с. 102].

Таким чином, оцінка економічної доцільності впровадження диверсифікації має ґрунтуватися на аналізі співвідношення дохідності та ризику від застосування відповідних заходів. Запровадження певного виду диверсифікації сприятиме доповненню діючого бізнесу альтернативними видами діяльності. Це дасть змогу оптимізувати використання виробничо-ресурсного потенціалу підприємства, а також забезпечити створення робочих місць, що є досить актуальним в умовах зростаючих темпів трудової міграції населення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На нашу думку, конкурентоспроможність організації – це синтетичний показник, що містить у собі вплив багатьох факторів – від динаміки та рівня розвитку економіки в країні до особливостей управління процесами формування якості й конкурентоспроможності у рамках даної господарської одиниці. Разом з тим, сучасний світовий досвід говорить про те, що саме в умовах ринкової економіки, яку вкрай складно уявити без конкуренції, з'являються фактори, які роблять конкурентоспроможність умовою виживання виробників товарів та виконавців послуг на ринку, мірилом не лише результативності їх власної господарської діяльності, а й економічного процвітання країни.

У науковій думці утвердилися три підходи до розуміння конкуренції як явища: поведінковий, структурний і функціональний. У рамках згаданих підходів (поведінковий, структурний, функціональний, комплексний (змішаний)) представлено визначення конкуренції за спільними ознаками. Авторські визначення, які підпадають під модель поведінкового підходу, характеризують конкуренцію як прояв поведінки учасника ринку в рамках боротьби за кращі умови представлення свого товару, а також боротьби старого з новим (А. Сміт). У чистому вигляді конкуренція – це спосіб чесної боротьби, який у класичній інтерпретації А. Сміта відбувається без будь-яких змов. Таке твердження дещо утопічне, бо на практиці учасники конкурентної боротьби прагнуть до максимізації прибутку, тому рідко поступаються своїми інтересами, вирізняючись різним рівнем конкурентоспроможності.

Бізнес-стратегії розвитку підприємства віолентна, патієнтна, коммутантна, експлоерентна спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок відповідних конкурентних переваг і служать орієнтиром його майбутньої діяльності. На думку більшості вчених-економістів, випередження конкурентів за всіма параметрами неможливо. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності повинна

ґрунтуватися на чіткому визначенні цілей діяльності підприємства, його конкурентного потенціалу і конкурентних переваг, масштабів охоплення ринку і сприяти зміцненню ринкових позицій підприємства.

Управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства шляхом диверсифікації апробовувалось на матеріалах (ДП ДГ «Елітне» ІР імені В.Я. Юр'єва НААН України). Досліджуване підприємство є невеликим за розмірами. Загальна площа землекористування господарства у 2021 році склала 2033 га. Із них площа ріллі – 1545 га. Чисельність працівників підприємства склала 52 особи. Обсяг товарної продукції за період дослідження зріс на 47,2 %. Господарство забезпечене власними основними та оборотними засобам, що дозволяє вчасно здійснювати необхідні технологічні операції. Господарство спеціалізується на виробництві елітного насіння.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства здійснювалася на основі матриці БКГ дозволила визначити чотири основні позиції, в яких перебуває продукція, що виробляється в ДП ДГ «Елітне». Сформовані наступні альтернативні стратегії по кожному виду продукції. «Збільшення частки ринку» – тобто утримання, дальше збільшення і оптимізація частки ринку. Дану стратегію необхідно застосовувати для товару, який знаходиться в позиції «зірки» в нашому випадку необхідно збільшувати частку ринку при виробництві та реалізації озимої пшениці. Збереження частки ринку також є стратегією для виробництва та реалізації кукурудзи на зерно, яка перебуває у квадраті «дійні корови». Реалізація кукурудзи на зерно приносить великі кошти «від доїння», які потім доцільно спрямовувати на впровадження «нового» для підприємства товару, що виходить на ринок і розвивається, а також для інновації. Збирання врожаю – отримання короткострокового прибутку максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Цю стратегію застосовують в першу чергу для слабких «корів», в ДП «ДГ «Елітне» ІР НААН» її необхідно використовувати для сої. Ліквідація бізнесу – застосовується для СОБ, що перебувають у позиції «собак», не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. У

досліджуваному господарстві такими товарами є ячмінь, яра пшениця, горох та гречка.

Диверсифікація як суспільна форма організації виробництва може забезпечити підприємству ряд переваг: вона є важливим засобом управління фінансовими ризиками; дає змогу підприємствам повніше використовувати свої матеріальні ресурси, землю та робочу силу і завдяки цьому пом'якшити сезонність виробництва, підвищити зайнятість працівників, отримати додатковий дохід від своєчасної і продуманої галузевої маневреності, швидше нарощувати обсяги виробництва тих видів продукції, на які є попит і формується прийнятна ціна, а також частково скорочувати виробництво інших видів продукції, по яких стала проявлятися несприятлива кон'юнктура ринку. Галузева вертикально інтегрована диверсифікація, дає змогу їм отримувати синергійний ефект і тим самим, за однакових інших умов, підвищувати ефективність виробництва. Одночасно диверсифікація несе підприємствам і певні загрози. Вона не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва, а тому до відомого ступеня є його антиподом. Адже розвиток багатьох галузей розпорошує ресурси підприємства, а тому нерідко не вдається досягти по окремих з них раціональної концентрації. В результаті підприємство втрачає ефект масштабу виробництва.

Специфічні особливості функціонування сільськогосподарських підприємств, що пов'язані з економічними, природними, організаційними факторами, підвищеним рівнем ризику та коливанням цін і доходів, вимагають впровадження диверсифікації діяльності з метою адаптації до викликів ринкового середовища. Застосування певного типу диверсифікації суб'єктами аграрного підприємництва дає можливість урізноманітнити наявний бізнес альтернативними видами діяльності. Однак остаточне рішення щодо вибору стратегії диверсифікації сільськогосподарського підприємства має ґрунтуватися на аналізі його фінансово-економічного стану та оцінці ефективності диверсифікації, що стане запорукою підприємницького успіху суб'єкта агробізнесу в умовах трансформаційних змін в економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adam Smith. The Wealth of Nations: A Translation into Modern English. Manchester: Industrial Systems Research, 2015. 564 p.
2. Рибакowa О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. *Науковий вісник академії муніципального управління. Серія «Економіка»*. 2019. С. 28–43.
3. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Видавничий Дім «Слово», 2009. 168 с.
4. Блабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Навч. посібник. К.: Професіонал, 2016. 448 с.
5. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства. *Економіст*. 2007. №8. С. 14–16.
6. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. К.: КНЕУ, 2012. 245 с.
7. Малік М. Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2007. 207 с.
8. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ: ЦНЛ, 2003. 396 с.
9. Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, December 2016, pp. 78–92.
10. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2010. № 2. С. 5–17.
11. Месель-Веселяк В. Я. Ефективність господарювання новостворених сільськогосподарських підприємств ринкового спрямування в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 12. С. 21–33.

12. Пасхавер Б. Цінова конкурентність аграрного сектора. *Економіка України*. 2007. № 1. С. 78–87.
13. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Економічний форум*. 2016. №1. С. 193.
14. Школьний О. О. Організаційно-економічні чинники управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія. Умань: Вид-во УДАУ, 2017. 308 с.
15. Штимер Л. Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3(19). С. 136–139.
16. Наумов Ю. Ф., Лотохова І. Г. Про конкурентоспроможність аграрних підприємств у сучасних ринкових умовах. *Економіка АПК*. 2013. № 8. С. 124–127.
17. Пилипенко В.В. Науково-практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / В. В. Пилипенко, Н.М. Пилипенко. *Вісник СНАУ*. № 1. 2016. С. 73-78.
18. Яценко О. М. Об'єктивні чинники та еволюційні зміни у теорії конкурентних переваг. *Економіка АПК*. 2013. № 8. С. 124–127.
19. Ілляшенко С. М., Пересацько Г. О. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2018. № 4 (28). С. 3–8.
20. Ільчук М. М. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери / М. М. Ільчук, С. О. Нікітченко, Є. Ф. Перегуда. *Економіка АПК*. 2016. № 4. С. 13-20.
21. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка АПК*. 2011. № 11. С. 96–98.
22. Калюжна О.В. Оптові ринки та їх вплив на формування інфраструктури аграрного ринку. *Вісник Харківського НАУ*

ім. В.В. Докучаєва, *Серія Економіка АПК і природокористування*. 2017. № 11. С. 118–121.

23. Гари Армстронг, Филип Котлер. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ. 2022. 880 с.

24. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.

25. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 1980. 628 p.

26. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ: ЦНЛ, 2013. 396 с.

27. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: ЦНЛ, 2016. 384 с.

28. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2012. 528 с.

29. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. 2011. № 12. С. 58–61.

30. Економічна енциклопедія: У 3т. Ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) К.: Академія. 2002. 952 с.

31. Толстіков Е. А. Теоретичні основи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. №24. С. 304–307.

32. Alfred D., Chandler, Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge and London: Massachusetts Institute of Technology, 1990. 463 p.

33. Berry C. H., 1971. Corporate growth and diversification. *Journal of Law and Economics* 14. P. 371– 383

34. Gort M. (1962). *Diversification and Integration in American Industry*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

35. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 17–21.
36. Збарський В. К. Теоретичні засади диверсифікації економічної діяльності фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2016. №10. С.17.
37. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручн. Тернопіль, 2006. 390 с.
38. Ткачук В.І. Диверсифікація сільської економіки: соціально-економічний ефект. *Економіка АПК №4*. 2009. 129–132.
39. Береза І.В. Лізинг імпоротної техніки в АПК. *Агроінком*. 1998. №6. С. 16.
40. Шеленко Д.І. Сільськогосподарські підприємства Івано-Франківського Прикарпаття після реформи. Івано-Франківськ: Видавничо-дизайнерський відділ ЦІТ, 2007. 180 с.
41. Зоренко О. В. Диверсифікація аграрного підприємства : сутність, напрями, види. *Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету*. 2005. № 1. С. 144–147.
42. Борисова В.А., Маслак Н.Г., Корецький М.Х. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств. Суми: Видавництво «Довкілля», 2002. 202 с.
43. Маслак О.І. Чинники диверсифікацій інноваційних процесів у промисловості. *Економіка і регіон Полт. НТУ*. №4 (23). 2009. С. 58.
44. Степененко Н.І. Механізм формування стратегії диверсифікації агросервісних підприємств. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*, №1(15). 2010. С.18– 21.
45. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2004. – 624 с.
46. Храпач, В., Пілецька, С. (2023). Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. № 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-23>.

47. Важинський Ф.А., Колодійчук, А.В., Молнар О.С. Диверсифікація та кооперація розвитку сільських територій регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2011. № 33(3). С.125–129.
48. Стратегія розвитку аграрного сектору до 2030 року. URL: <https://animal-show.kiev.ua/strategiya-rozvytku-agrarnogo-sektoru-do-2030-roku/>.
49. Корінько М. Д. Диверсифікація : теоретичні та методологічні основи : монографія. К. : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2007. 447 с.
50. Аграрний сектор економіки України: сучасний стан та перспективи розвитку. URL: <https://www.vgolos.zt.ua/ahraryy-sektor-ekonomiky-ukrayiny-suchasnyy-stand-ta-perspektyvy-rozvytku/> (дата звернення: 16.10.2023).
51. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. Т. 19. № 2: 2015. С. 13–19.
52. Богуславський Є.І., Горяник О.В. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва. *Агросвіт*. № 8. 2016. С. 40–47.
53. Бондар О.Г. Земля як об'єкт права власності за земельним законодавством України: автореф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.06. Київ, 2015. 20 с.
54. Бурачек І.В., Михайленко Н.В. Сучасний стан та перспективні напрями розвитку сільського господарства в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 21. 2018. С.134–137.
55. Дрималовська Х.В. Розвиток диверсифікації на підприємствах: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04. Львів, 2016. 219 с.
56. Олійник Т.І., Свід В.С. Підвищенням конкурентоспроможності підприємства шляхом диверсифікації діяльності. *Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 07 червня 2024 року). Харків: ДБТУ. 2024. С. 112-114.

57. Зоренко О.В. Диверсифікація аграрного підприємства: сутність, напрями, види. *Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету*. 2005. № 1. С. 144–147.

58. Калетнік Г.М., Гончарук І.В., Ємчик Т.В., Лутковська С.М. Аграрна політика та земельні відносини: підручник. Вінниця: ВНАУ, 2020. 307 с.

59. Коломицева О.В. та Опаленко А.М. Стратегія диверсифікації виробництва як інструмент інноваційного розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Вип. 50. 2018. С. 102–114.

60. Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2007. 486 с.

61. Кубай О.Г. Проблеми та перспективи розвитку галузі рослинництва в контексті збалансованого використання земель сільськогосподарського призначення. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. № 2 (56). 2019. С. 79–94.

62. Куценко В.І. Диверсифікація галузей сільського господарства в Україні: можливості та загрози. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3220>.

63. Люзе М.В., Окландер М.А. Перспективи диверсифікації виробництва України в умовах інтеграційних процесів. *Молодий вчений*. 2014. № 5 (1). С. 144–148.

64. Попова С.М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харківський національний економічний університет. Харків, 2004. 20 с.

65. Сільське господарство України: статистичний збірник. 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf (дата звернення: 16.05.2024).

66. Ткаченко С.Є. Аналіз інвестиційної діяльності в аграрному секторі України, визначення факторів та шляхів її активізації. *Економіка та*

суспільство. Вип. 23. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/138/133>.

67. Томілін О.О. Диверсифікація аграрних підприємств як дієва стратегічна орієнтація в агропромисловій сфері. *Збірник наукових праць ВНАУ Серія: Економічні науки*. № 3 (69). 2012. С. 205–211.

68. Зовнішня торгівля України. 2021. Статистичний збірник. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/08/zb_zt_ukr_2021.pdf. (дата звернення: 15.06.2023).

69. Цогла О.О. Обґрунтування та економічне оцінювання диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук. 08.00.04. Львів, 2011. 24 с.