

**Київський національний торговельно-економічний університет**

Кафедра цифрової економіки та системного аналізу

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Розробка інформаційної системи управління конкурентоспроможністю  
агрофірми»**

Студентки 2 курсу, 1м групи,

спеціальності  
051 «Економіка»

спеціалізації  
«Цифрова економіка»

Науковий керівник  
доктор фізико-  
математичних наук,  
професор

Гарант освітньої програми  
доктор фізико-математичних  
наук, професор

Бойко Марії  
Андріївни

\_\_\_\_\_ *підпис студента*

Гамалій Володимир  
Федорович

\_\_\_\_\_ *підпис керівника*

Гамалій Володимир  
Федорович

\_\_\_\_\_ *підпис гаранта*

**Київ 2021**

**Київський національний торговельно-економічний університет**

Факультет інформаційних технологій

Кафедра цифрової економіки та системного аналізу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 051 «Економіка»

Спеціалізація «Цифрова економіка»

**Затверджую**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_ Роскладка А.А.  
«15» січня 2020 р.

**Завдання  
на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентці**

**Бойко Марії Андріївни**

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

«Розробка інформаційної системи управління конкурентоспроможністю агрофірми»

Затверджена наказом КНТЕУ від «22» жовтня 2020 р. № 3066

2. Строк здачі студентом закінченого роботи «16» листопада 2021 року

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: Дослідження та побудова моделі інформаційної системи управління конкурентоспроможністю агрофірми.

Об'єктом дослідження є інформаційні системи для управління конкурентоспроможністю агрофірми.

Предметом дослідження є технології і моделі процесу управління конкурентоспроможністю агрофірми.

4. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	Гамалій В. Ф.	15.01.2021 р.	15.09.2021 р.
2	Гамалій В. Ф.	15.01.2021 р.	15.10.2021 р.
3	Гамалій В. Ф.	15.01.2021 р.	15.10.2021 р.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інноваційні технології та підходи в управлінні  
конкурентоспроможністю підприємства

1.2. Конкурентоспроможність агропромислового підприємства та фактори  
впливу

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРОФІРМИ

2.1. Визначення проблем управління та засобів підвищення  
конкурентоспроможності агрофірми

2.2. Аналіз стану економічної діяльності ТОВ «ЯСЕНСВІТ»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ІНФОРМАЦІЙНА МОДЕЛЬ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЯСЕНСВІТ»

3.1. Оцінка управління конкурентоспроможністю агрофірми ТОВ «ЯСЕНСВІТ»

3.2. Розробка інформаційної моделі управління конкурентоспроможністю  
ТОВ «ЯСЕНСВІТ»

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ



6. Календарний план виконання роботи (проекту)

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	фактично
з/п		3	4
1	2	3	4
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	22.10.2020	22.10.2020
2	<i>Розробка та затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	15.01.2021	15.01.2021
3	<i>Вступ</i>	01.06.2021	01.06.2021
4	<i>Розділ 1. Теоретичні основи інформаційної системи управління конкурентоспроможністю підприємства</i>	25.06.2021	01.06.2021
5	<i>Розділ 2. Методологічні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю агрофірми</i>	02.09.2021	01.09.2021
6	<i>Підготовка статті у збірник наукових статей магістрів</i>	07.09.2021	15.09.2021
7	<i>Розділ 3. Інформаційна модель процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ясенсвіт»</i>	19.10.2021	07.11.2021
8	<i>Висновки</i>	02.11.2021	07.11.2021
9	<i>Здача випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі науковому керівнику</i>	16.11.2021	16.11.2021
10	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи</i>	20.11.2021	
11	<i>Виправлення зауважень, зовнішнє рецензування випускної кваліфікаційної роботи</i>	23.11.2021	
12	<i>Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі</i>	25.11.2021	
13	<i>Публічний захист випускної кваліфікаційної роботи</i>	За розкладом роботи ЕК	

7. Дата видачі завдання «15» січня 2021 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Гамалій В. Ф.

(підпис, прізвище, ініціали)

9. Гарант освітньої програми

Гамалій В. Ф.

(підпис, прізвище, ініціали)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Бойко

М.А.

(підпис, прізвище, ініціали)



## Анотація

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>5</b>
1.1 Інноваційні технології та підходи в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.....	5
1.2 Конкурентоспроможність агропромислового підприємства та фактори впливу .....	11
Висновки до розділу 1 .....	14
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРОФІРМИ .....</b>	<b>16</b>
2.1 Визначення проблем управління та засобів підвищення конкурентоспроможності агрофірми .....	16
2.2 Аналіз стану економічної діяльності ТОВ «ЯСЕНСВІТ» .....	20
<b>РОЗДІЛ 3. ІНФОРМАЦІЙНА МОДЕЛЬ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЯСЕНСВІТ».....</b>	<b>32</b>
3.1 Оцінка управління конкурентоспроможністю агрофірми ТОВ «Ясенсвіт»	32
3.2 Розробка інформаційної моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЯСЕНСВІТ»	35
Висновки до розділу 3 .....	45
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>46</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>47</b>



## ВСТУП

Агропромисловий комплекс та сільське господарство продовжує залишатися ключовою частиною економіки України. Стрімкий розвиток технологій спричинює перехід до цифрової економіки за рахунок диджиталізації, яка захопила економічну галузь. Все більше часу та капіталу поглинається інформаційними технологіями та новими підходами Україна відома своїми інноваціями в аграрному секторі та якістю їх впровадження. Агропромислові підприємства України розробляють сучасні рішення, що спрямовані на вдосконалення існуючих традиційних методів ведення сільського господарства та запроваджують нові та більш сучасні підходи в виробництві.

Аналіз останніх досліджень та публікацій наукових джерел показує, що питання сутності інформаційних систем управління, та їх впровадження і використання для успішного позиціонування в управлінні має необхідність дослідження. В науковій літературі формування та використання інформаційних систем в управлінні конкурентоспроможністю розглядаються такими вченими: Струтинською І., Шульженко І.В., Бабичем О.В., Рубайко В.В., Юрчуком Н. П., Георгіаді Н.Г., Коваленко О. О.

Актуальність. Зважаючи на той факт, що епоху диджиталізації темпи розвитку інформаційних технологій збільшуються з кожним днем, підприємствам необхідно інвестувати все більше ресурсів у впровадження інформаційних систем в свою інфраструктуру з метою поспівання за загальноринковими тенденціями і збереження своєї конкурентоспроможності.

Саме тому розробка нових інформаційних моделей і систем є одним із ключових завдань підприємств, у тому числі і агропромислового комплексу, для заняття лідируючих позицій на ринку. Зважаючи на все вищезазначене, можна з впевненістю стверджувати про актуальність теми даного дослідження.

Об'єктом дослідження є інформаційні системи для управління конкурентоспроможністю агрофірми.

Предметом дослідження є технології і моделі процесу управління конкурентоспроможністю агрофірми.

Метою статті є дослідження та побудова моделі інформаційної системи управління конкурентоспроможністю агрофірми.

Відповідно до мети визначені завдання наукового дослідження:

- Розкрити сутність поняття конкурентоспроможності та управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств;



- Провести дослідження теоретичних основ підвищення конкурентоспроможності та з'ясувати основну проблематику факторів впливу на конкурентоспроможність галузі;
- Провести аналіз стану агропромислового комплексу в Україні;
- Проаналізувати економічну діяльність підприємства ТОВ «Ясенвіт»;
- Провести аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Ясенвіт»;
- Розробити інформаційну систему управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Ясенвіт».

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Інноваційні технології та підходи в управлінні конкурентоспроможністю підприємства

Необхідно наголосити на важливості цифрової трансформації для компаній. Так, якщо у 2005 році пальму першості по капіталізації тримали традиційні виробники та сировинні компанії, то через 10 років їх місця зайняли ІТ-гіганти.

У 2016 році світова галузь ІКТ досягла \$3,4 трлн, перегнавши традиційного лідера – ринок нафти. Надалі цифрова трансформація тільки прискорить зростання ІТ, залишивши далеко позаду сировинні галузі [24].

Інтенсивний розвиток і поширення цифрових технологій в останні роки значно змінюють вигляд ключових галузей економіки та соціальної сфери. Все більше організацій прагнуть перенести бізнес-процеси в цифрову середу, тим самим збільшуючи обсяги економічної діяльності. В Інтернеті формується гігантський, фактично безбар'єрний, ринок з по-справжньому глобальною конкуренцією і дуже високою динамікою всіх своїх елементів (компанії, продукти і послуги, споживачі). В таких умовах важливим фактором конкурентної переваги стає здатність обробки і аналізу великих обсягів даних. Стійкість і перспективи розвитку бізнесу визначаються здатністю в рази швидше, ніж 20-30 років тому, реагувати на потреби клієнтів і швидко виводити на ринок нову продукцію і послуги через електронні канали продажів.

Сьогодні ринкова вартість багатьох компаній багато в чому визначається «цифровими активами» (розміри і лояльність інтернет-аудиторії, впізнаваність і репутація бренду в кіберпросторі і т.д.). Їх значущість ілюструє той факт, що в останні роки саме цифрові гіганти (Facebook, Google, Microsoft, Apple, Amazon) досягли рекордної ринкової капіталізації, а їх сукупна вартість становить значну частку від усього біржового індексу.

Особливими прикладами є глобальні технологічні компанії, такі як Apple і Google, які будують свої екосистеми, базуючись на проникненні власних унікальних операційних систем, супутніх їм споживчих товарах, контенті, платіжних сервісах і партнерських програмах.

Однак приклад колись глобального бренду Kodak показує, що відбувається, коли топ-менеджмент відмовляється сприймати цифрові реалії. Завдяки своїм креативним розробникам Kodak представила світу першу цифрову камеру ще в далекому 1975 році. Проте керівництво вважало, що новинка негативно вплине на високоприбутковий бізнес Kodak з виробництва плівок. У підсумку це зробили в 1980-і рр. її конкуренти з Японії. Коли Kodak нарешті почала випускати цифрові камери, було вже надто пізно, і перевага була у конкурентів. До 2012 року фірма Kodak збанкрутувала, практично повністю втративши свою ринкову вартість, яка колись сягала \$35 млрд. Тим часом ринок цифрових камер і сам став нішевим, але хтозна – якби компанія Kodak сміливо зробила крок у цифрову епоху ще в 1975 році, можливо, її крива накопичення досвіду повторила б аналогічну криву Apple. І тоді перший iPhone виготовив би не виробник комп'ютерів Apple, а виробник камер Kodak [9].

Дослідження успіху на світовому ринку підприємств як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються, показують, що більшість підприємств ще не дійшли до розуміння мінливого глобального середовища, що постійно змінюється, вони не розвивають бізнес-можливості, використовуючи інформаційні системи, необхідні для появи стійких конкурентних переваг. Тому більшість виробників просто не є успішними на світовому ринку.

Наразі відбувається побудова інформаційної цивілізації, яка народжується в результаті розвитку й постійного вдосконалення інформаційно-комп'ютерних технологій і застосування їх у всіх сферах життя людини, так званий період «цифрової економіки та трансформації».

В умовах комп'ютеризованого суспільства інформація є ключовим ресурсом, основним джерелом доходу та «нафтою XXI століття».

Сучасний світ постійно зазнає змін та швидко рухається, де вимоги та уподобання клієнтів постійно змінюються, єдині підприємства, які можуть сподіватися залишатися конкурентоспроможними та продовжувати працювати на таких рівнях продуктивності, можуть відповідати очікуванням їхніх клієнтів – це ті, які збираються прийняти та розвивати інновації. Наразі успішність бізнесу прямо пропорційна якості цифрових технологій, які використовує бізнес, та здатності швидко та правильно використовувати таку інформацію. За допомогою окремих цифрових рішень компанії будь-якого розміру з абсолютно різних галузей економіки можуть підвищити свою конкурентоспроможність.

Здійснення управління неможливо без застосування інтелектуальних інформаційних технологій для ефективної організації бізнесу. Необхідно



створити відповідну інформаційну систему організації, яка б була уніфікована в усіх структурних підрозділах та допомагала ефективно приймати стратегічні й тактичні управлінські рішення. Якщо раніше конкурентну позицію в бізнесі можна було забезпечити за допомогою підвищення якості продукту, підвищення кваліфікації персоналу, оновлення виробничого обладнання та продукції, то саме зараз, в епоху технології надають будь-якій компанії можливість змінити власну бізнес-модель так, аби диференціюватися від усього світового ринку. Саме в сучасних умовах конкурентоспроможність бізнес-структур формується завдяки використанню у своїй діяльності цифрових технологій [4].

Досить стрімкий перехід до індустрії 4.0 та повсемісне розповсюдження її ключової технології – «інтернету речей» (IoT) посприяв значному зросту значущості та цінності цифрової трансформації бізнесу та ефективної інформаційної системи.

Цифрова трансформація передбачає не лише встановлення сучасного обладнання або програмного забезпечення, але і фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікаціях. Як наслідок підвищуються продуктивність кожного співробітника і рівень задоволеності клієнтів, а компанія здобуває репутацію прогресивної і сучасної організації.

Ключовими елементами кожної організації є персонал, структура, робочі процедури, політика і культура. Інформаційна система – це також важливий інструмент для здійснення управлінських функцій [20].

Як бачимо, інформаційна система (ІС) може мати значний вплив на корпоративну стратегію, організаційний успіх та конкурентоспроможність.

Задля більш глибокого розуміння цього впливу розглянемо поняття інформаційної системи.

Система – це організована сукупність частин (або підсистем), які дуже інтегровані досягти загальної мети. Система має різні входи, які проходять певні процеси для виробляти певні результати, які разом досягають загальної бажаної мети для системи. Тому система зазвичай складається з багатьох менших систем або підсистем.

Інформаційна система (ІС) – взаємозв'язана сукупність концепцій, методів, технологій, технічних і програмних засобів, використовуваних для автоматизації процесів збору, реєстрації, обробки, зберігання та видачі інформації споживачу в інтересах досягнення поставленої мети [1, 2].

З структурної точки зору інформаційна система складається з набору людей, процесів, даних, моделей, технологій та частково формалізованої мови, утворюючи згуртовану структуру, яка виконує певні організаційні цілі чи функції. Структурне визначення дає зрозуміти, що інформаційна система – це соціально-технічні системи, тобто системи, що складаються з людей, правил поведінки та концептуальних та технічних артефактів.

Інформаційна система може бути визначена технічно як набір взаємопов'язаних компонентів, які збирають (або отримують), обробляють, зберігають та поширюють інформацію для підтримки прийняття рішень та контролю в організації. Окрім підтримки прийняття рішень, координації та контролю, інформаційні системи також можуть допомогти керівникам та працівникам аналізувати проблеми, візуалізувати складні теми та створювати нові продукти [28, 29].

Інформаційна система створюється для конкретного об'єкта. Ефективна інформаційна система бере до уваги розходження між рівнями керування, сферами дії, а також зовнішніми обставинами і дає кожному рівню керування тільки ту інформацію, що йому необхідна для ефективної реалізації функції керування.

Інформаційні системи можна визначити як набір взаємопов'язаних елементів або компонентів, які збирають, маніпулюють та зберігають та поширюють дані та інформацію, а також як механізм зворотного зв'язку.

Інформаційні системи управління почали розвиватися в 1960-х роках і характеризувалися використанням інформаційних систем для складання управлінських звітів. У більшості випадків ці ранні звіти склалися періодично та відбувалися на плановій основі. У 1970-х і 1980 -х рр. різке поліпшення технологій призвело до того, що ІС стали менш дорогими, але рівень їх потужності зріс. Комп'ютерні системи набули можливості бути використаними для підтримки всіх аспектів прийняття рішень [26].

Інформаційна система управління – це потік процедур обробки даних на основі комп'ютера та інтегрований з іншими процедурами для своєчасного та ефективного надання інформації для підтримки прийняття рішень та інших функцій управління. Більше використання систем управлінської інформації є ключовим фактором для виробництва нових продуктів і послуг, для збору інформації про діяльність, вироблену продукцію, продуктивність праці, наймання нових співробітників, відстеження запасів тощо. Хоча раніше інформаційні системи відігравали важливу роль в організації та розвитку

інформаційних систем підприємства наразі нові технології та програми для них є більш орієнтованими на процес управління та контролю основної бази виробничої діяльності, закупівель, поставок, тощо.

Впровадження інформаційних систем проводиться з метою підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства за рахунок не тільки опрацювання і збереження рутинної інформації, автоматизації облікових робіт і діловодства, а і за рахунок принципово нових методів керування, оснований на моделюванні дій спеціалістів фірми при прийнятті рішень, використанні сучасних засобів телекомунікації, глобальних і локальних обчислювальних мереж. А збереження конкурентоспроможності та високої ефективності є однією з основних задач підприємств, яка досягається за рахунок успіху в цифровій трансформації [3, 5, 10].

Цифрова трансформація підприємства дає змогу використання нових можливостей доступної інформації завдяки прогресивним технологіям, наприклад, Big Data (великі дані) або Artificial Intelligence (AI, штучний інтелект). Вони спрямовані на обробку потоків інформації, на підставі якої можна ухвалювати рішення, адаптувати пропозиції та прогнозувати поведінку клієнтів.

Завдяки цифровій трансформації з'являються нові можливості, наприклад пошук нових партнерів та вихід на нові ринки збуту [20].

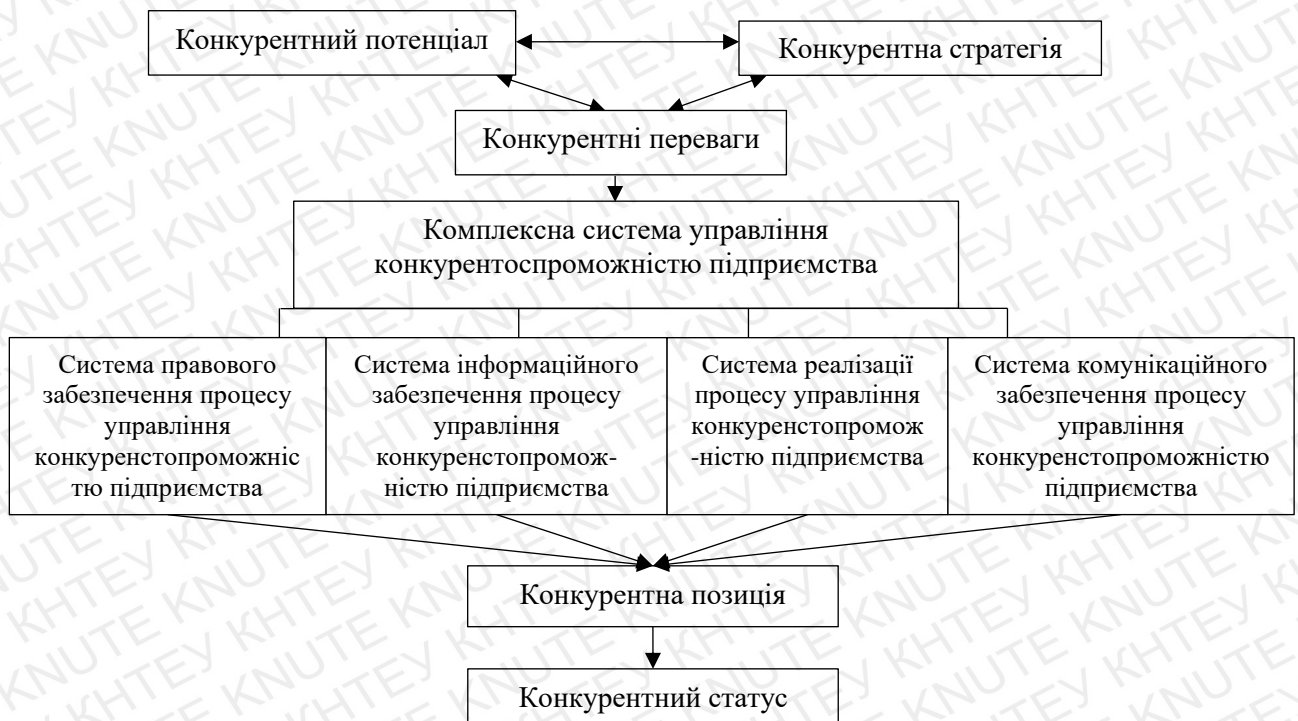
Цифрова трансформація не тільки йде на користь робочим процесам, але й має вплив на бренд. Успішне використання технологічних інновацій допомагає створити прогресивний імідж підприємства, за рахунок чого його можна розглядати як сучасного та орієнтованого на майбутнє лідера ринку.

Ці ефекти мають вирішальне значення для розуміння впливу інформаційних технологій на галузь та для формулювання ефективних стратегічних заходів [22, 23, 26].

Саме в сучасних умовах конкурентоспроможність бізнес-структур формується завдяки використанню у своїй діяльності цифрових технологій. Основними вимогами системи управління конкурентоспроможністю повинні бути: адаптивність, об'єктивність, оперативність, інтегрованість, порівнянність і надійність.

Організацію інформаційної системи аграрного підприємства представлено на рис. 1.1.





*Рис. 1.1 Комплексна система управління конкурентоспроможністю підприємства [12]*

На сьогоднішній день надійна інформаційна база розробки механізму утворення стратегій виступає запорукою його ефективного функціонування, стабільного і збалансованого розвитку. Володіння інформацією, в даному випадку, дозволяє суб'єктам економіки проводити дослідження показників, порівнювати їх фактичні значення з нормативними. На підставі такого порівняння будуються висновки про сильні та слабкі сторони підприємства, динаміку зміни, сприятливі і несприятливі зовнішні умови.

В умовах мінливого зовнішнього середовища відбувається постійна трансформація вхідної інформації, що значно ускладнює управлінський вплив. Це обумовлює необхідність визначення загальних вимог до вхідних інформаційних потоків.

Вимога «необхідності» інформації означає отримання потрібних для підтримки прийняття управлінських рішень відомостей, небажано перевантаження вхідного інформаційного потоку надлишковою, малозначною інформацією. Одночасно з даною вимогою інформаційний потік повинен бути достатнім: в іншому випадку настає «інформаційний голод» і прийняті рішення не будуть адекватні.

Інформація, яка надходить повинна бути повною, тобто в повній мірі характеризувати об'єкт оцінки. Достовірність вхідної інформації означає відповідність її реальним фактам. Особливу увагу необхідно приділяти виконанню вимоги точності вхідної інформації. У разі виникнення проблеми не точності даних, проведення грамотного аналізу і вироблення якісних управлінських рішень неможливі.

Вхідна інформація повинна бути зрозуміла, а також сприйматися без попередньої додаткової обробки. Ефективність інформації оцінюється співвідношенням ефекту від її використання і витрат на її отримання, важковидобувні і малокорисні відомості свідомо будуть неефективні при розробки механізму оцінки якості продукції.

Особливі вимоги встановлюються до вихідних інформаційних потоків:

- інформація повинна залишатися достовірної і точною;
- мінімізація помилок і похибок за рахунок надійності та якості інформації;
- інформація не повинна являти собою свідомо вигідні для будь-якої із зацікавлених сторін відомості;
- інформація повинна сприяти більш якісному її використанню;
- інформація повинна відповідати вимозі насиченості, включати в себе максимум корисних відомостей.

Таким чином, узагальнення та аналіз досвіду розробки стратегій в країнах з розвиненими ринковими відносинами свідчать про серйозний підхід до прийняття рішень. Практика показує, що грамотно сформована стратегія - одна зі складових комерційного успіху фірми, забезпечення її конкурентоспроможності. Успіх і результативність стратегії розвитку залежать, зокрема, від того, наскільки правильно з самого початку організований процес її створення [6].

## 1.2 Конкурентоспроможність агропромислового підприємства та фактори впливу

На сьогоднішній день, щоб утриматися на ринку, продовжувати функціонувати і отримувати прибуток необхідно постійно «тримати руку на пульсі життя», не відставати від нових віянь в науці, техніці і технологіях, прагнути виробляти якісну продукцію, здатну конкурувати із зарубіжними аналогами. Для досягнення виділених цілей, необхідно вести активну

інноваційну діяльність, намагатися оснастити виробництво високоефективним обладнанням, інноваційними технологіями та розробками.

Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств є однією з головних стратегічних задач забезпечення стабільного розвитку економіки агропромислового комплексу України та країни в цілому. В силу цього, проблема прийняття інноваційних рішень вимагає детального аналізу факторів, що впливають на інноваційний розвиток підприємства в цілому.

В рамках росту показників ринкових можливостей сучасних підприємств, оцінка конкурентоспроможності підприємств нашої держави набирає значних оборотів сьогодення.

Основні джерела оцінки конкурентоспроможності підприємств представлено на рис. 1.2



*Рис. 1.2 Джерела оцінки конкурентоспроможності підприємств*

Джерело: розроблено автором на основі даних [6,7]

Дослідження тенденцій розвитку аграрних підприємств вказало на необхідність врахування ряду факторів для формування конкурентоспроможності, таких як:

- глобальні зміни на ринках продовольства країн світу; підтримання на належному рівні конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- проведення поглиблених маркетингових досліджень на перспективу з урахуванням кон'юнктурних змін і впровадження новітніх технологій тощо.

Необхідно відзначити, що у всіх класифікаціях факторів конкурентоспроможності аграрного підприємства можна виділити одну загальну особливість, а саме: їх ділення на внутрішні й зовнішні [6].

Однак, враховуючи специфіку аграрної сфери, різні аграрні підприємства, мають різний стратегічний потенціал, реалізують різні стратегії і можуть



функціонувати в середовищі різної міри складності. При цьому одні і ті ж фактори для різних підприємств можуть бути як керованими, так і некерованими або такими, що враховуються. Тому в середовищі функціонування аграрних підприємств доцільно виділяти не зовнішні і внутрішні фактори конкурентоспроможності, а ті, що створюються (керовані) і ті, що враховуються (некеровані). До перших потрібно віднести такі чинники, як матеріально-технічне, техніко-технологічне та фінансове забезпечення, залучення висококваліфікованих працівників, ефективне використання природних ресурсів, а також розробка вдалої стратегії для подальшого процвітання фірми та інші. До некерованих чинників відносять екологічні та природно-кліматичні умови, інфраструктуру та кон'юнктуру ринку, національно технічний прогрес, ресурсне забезпечення країни тощо [6, 7].

Розглянемо на рис. 1.3 чинники впливу на конкурентоспроможність аграрного підприємства, які мають класифікацію за такими характеристиками:

- залежно від середовища функціонування;
- за сферою походження;
- за рівнем управлінських рішень;
- за сферою управління;
- за характером міжфакторного впливу;
- за впливом на них аграрних підприємств;
- за характером дії;
- за тривалістю дії;
- за роллю чинника у забезпеченні;
- за спрямованістю дії;
- за ступенем корисності;
- за внутрішньою структурою;
- за ступенем впливу на конкурентоспроможність;
- за характером впливу;
- за рівнем взаємообумовленості.

### Чинники впливу на конкурентоспроможність аграрного підприємства

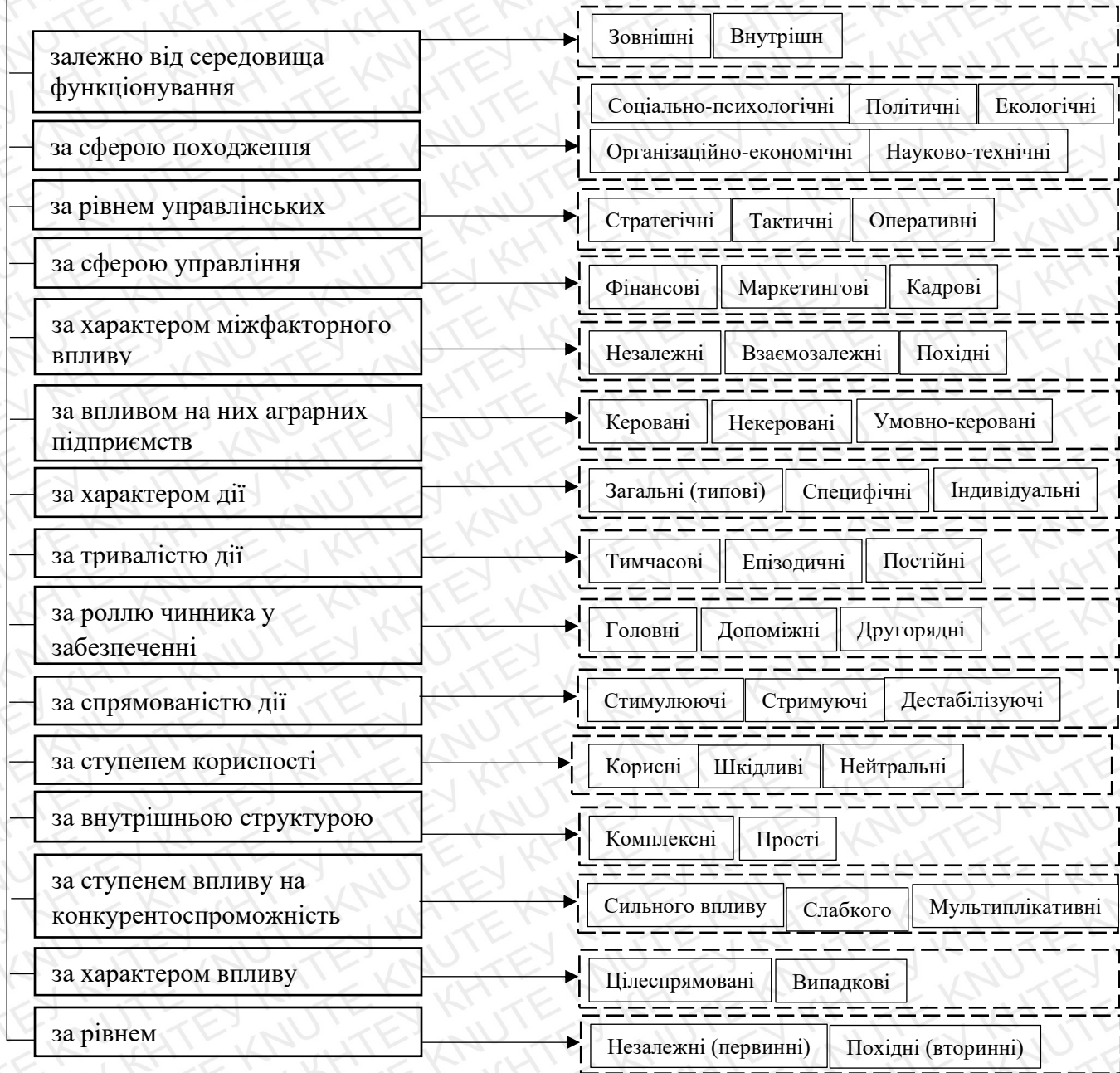


Рис. 1.3 Фактори впливу на конкурентоспроможність аграрного підприємства [7]

#### Висновки до розділу 1

Отже, за проведеним дослідженням можна виділити значення та впливовість розвитку аграрного комплексу для економіки України. І підвищення конкурентоспроможності є головною стратегічною задачею для сучасних агропромислових підприємств. Прийняття інноваційних рішень та стратегічне

управління для підвищення конкурентоспроможності вимагає врахування та аналіз факторів впливу на інноваційний розвиток підприємства.

Як фактор впливу, завдання стратегічного управління досягається за допомогою використання внутрішніх резервів ефективності, підбору дієвих методів конкуренції й створення основи для виокремлення стратегічної унікальності підприємства, яка зумовлюється організаційно управлінською концепцією його функціонування.

В аграрній промисловості значної уваги потребують такі фактори, як забезпеченість матеріально-технічною базою, кваліфіковані кадри, висока якість продукції та низька її собівартість, а також дієва підтримка держави. Однак більшої уваги потрібно приділити саме якості продукції, бо це є основним показником оцінки конкурентоспроможності. А забезпечення наявності якості продукції можливо за допомогою виконання технологічних норм, використання перевірних матеріалів та сировини, належний рівень висококваліфікованих працівників та систему контролю якості.



## РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРОФІРМИ

### 2.1 Визначення проблем управління та засобів підвищення конкурентоспроможності агрофірми

Птахівництво — це вид господарської діяльності пов'язаний з вирощуванням та утриманням птиці, отриманням яєць та діяльність інкубаторних станцій.

Птахівницька галузь України є традиційною для країни, знаходиться на досить високому рівні розвитку, одна з найбільш скоростиглих галузей тваринництва, що забезпечує швидкий оборот вкладених коштів та динамічний її розвиток завдяки диверсифікованому типу виробництва продукції. Яєчна промисловість випускає продукцію, що не має близьких товарів заміників.

Такий монопродуктовий ринок змушує суб'єкти господарювання розвивати свої конкурентні переваги у напрямку зменшення собівартості та ціни, покращення логістики та збільшення ефективності діяльності внутрішніх факторів конкурентоспроможності за рахунок якісного планування стратегії та її реалізації [18].

З 2017 року розпочалося поступове збільшення поголів'я птиці, що свідчить про поступове відновлення галузі птахівництва після перенесеної кризи. За результатами 2018 року було зафіксовано зростання чисельності поголів'я птиці як у секторі промислового виробництва, так і в домогосподарствах.

Особливістю стану розвитку галузі на 2018 рік було динамічне зростання чисельності поголів'я птиці усіх видів, нарощування обсягів виробництва, збільшення внутрішнього попиту та експорту продукції.

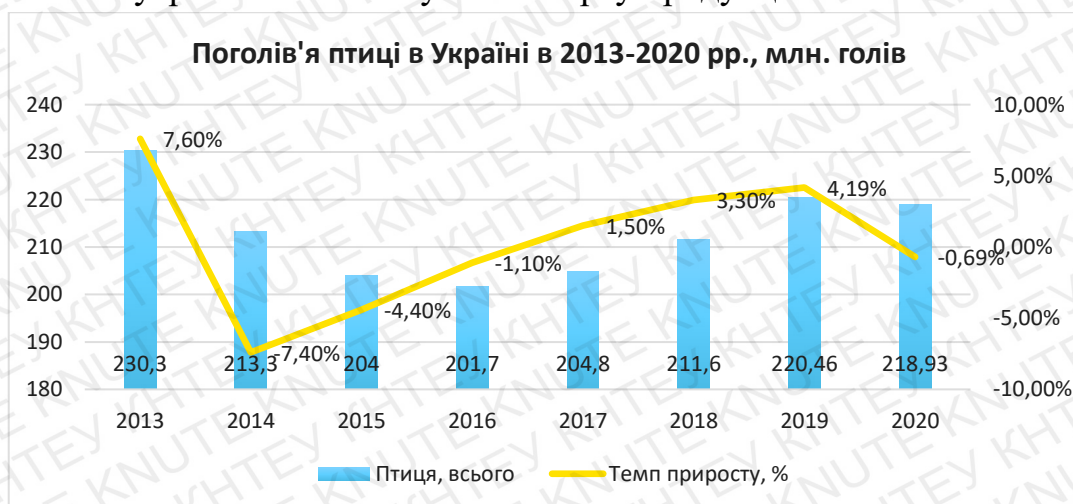


Рис. 2.1 Поголів'я птиці в Україні в 2013-2020 рр., млн. голів

Джерело: розроблено автором на основі даних [16]

На ринок яєць впливають такі чинники, як загальна чисельність поголів'я курей; продуктивність курей; економічна ситуація; епізоотична ситуація в регіоні; сезонність.

Ємність ринку яєць в Україні залежить в основному від динаміки виробництва, оскільки частка зовнішньої торгівлі невелика [19].

Важливо зазначити, що на сьогодні динаміка виробництва пішла на спад, обсяг виробництва яєць в Україні за підсумками першого кварталу 2021 р. становив 3,24 млрд шт., що на 14,7% нижче за показник аналогічного періоду 2020 р. (3,76 млрд шт.) за даними Державної служби статистики [18].

Зокрема виробництво яєць у звітному періоді на базі спеціалізованих агропідприємств України скоротилося на 20,3% до 1,86 млрд шт. проти 2,34 млрд шт. у січні-березні 2020 р.

Українська яєчна галузь має високий експортний потенціал. Основною причиною зростання експорту є популяризація українських виробників на світових ринках завдяки конкурентній ціні при високій якості.

Імпорт яєць з України має значно менші обсяги в порівнянні з експортом, так як українські виробники практично повністю забезпечують потреби внутрішнього ринку. В країну яйця імпортуються в основному птахівницькими господарствами як поповнення поголів'я (інкубаційні яйця) [19].

При проведенні дослідження на рахунок проблемності управління, можна відмітити питання сезонності.

Ринку яєць властива сезонність споживання протягом року, тоді як в довгостроковому періоді попит на яйця відносно стабільний. Сезонність присутня двома піками – весняний пов'язаний з Великоднем та осінньо-зимовий пов'язаний зі зменшенням виробництва яєць домогосподарствами.

Влітку збільшується виробництво яєць в господарствах населення, що збільшує загальну пропозицію цього продукту на ринку на 30-35%. Також на ринок впливає сезонна зміна структури споживання продуктів харчування. Влітку населення традиційно споживає більше овочів і фруктів, знижуючи кількість споживання яєць. Сукупний вплив цих факторів призводить до значного зниження ціни на яйце.

А також, питання зберігання продукції у різних умовах. Склади тривалого зберігання наявні лише у ГК «Авангард» (загальна ємність складів 200 млн. шт. яєць) і ГК «Інтер-Агросистеми» (загальна ємність складів 63,34 млн. шт. яєць). При відсутності складів тривалого зберігання і наявності температури



навколишнього середовища вище ніж 20 градусів (весняно-літній період) сільськогосподарські виробники, які не мають складів тривалого зберігання, вимушені знижувати ціни на яйця курячі у літній період з метою недопущення їх псування.

Бар'єрами для вступу потенційних конкурентів на ринок яєць та яєчних продуктів є [14]:

- Відповідно до пункту 50 статті 1 Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» (далі – Закон) яйця курячі відносяться до об'єктів санітарних заходів;
- Відповідно до пункту 22 статті 1 Закону виробники яєць курячих на підставі результатів перевірки відповідності їх потужностей вимогам санітарних заходів повинні отримати експлуатаційний дозвіл;

До адміністративних бар'єрів вступу на ринок можна віднести необхідність отримання виробниками експлуатаційного дозволу (документ дозвільного характеру, який видається компетентним органом операторові ринку харчових продуктів) на підставі результатів перевірки відповідності їх потужностей вимогам санітарних заходів і забезпечення якості продукції виробництва і реалізації вимогам ДСТУ No 5028:2008 «Яйця курячі харчові. Технічні умови». В той же час, зазначені адміністративні бар'єри не є такими, що не можуть бути подолані протягом 1-2 років [15].

Три найбільші промислові групи виробників (група компаній «Авангард», група компаній «Овостар Юніон», до якої входить ТОВ «Ясенвіт», і група компаній «Інтер-Агросистеми») ні кожен окремо, ні у сукупності не займали монопольного (домінуючого) становища на ринку реалізації яєць курячих харчових промислового виробництва в Україні у період 2015 - 2019 років. Їх сукупна частка протягом періоду дослідження не перевищувала 50%. Загальна кількість промислових виробників яєць курячих за даними Державної служби статистики України складала близько 200 суб'єктів господарювання.

Головні напрями підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств знаходяться в площині суттєвого зростання ролі держави у створенні попиту і пропозиції на інноваційні продукти, а саме [13]:

- формування сучасних ринкових механізмів зі створення інноваційної інфраструктури (телекомунікації, венчурні фонди, інноваційні кластери, центри трансферу технологій);

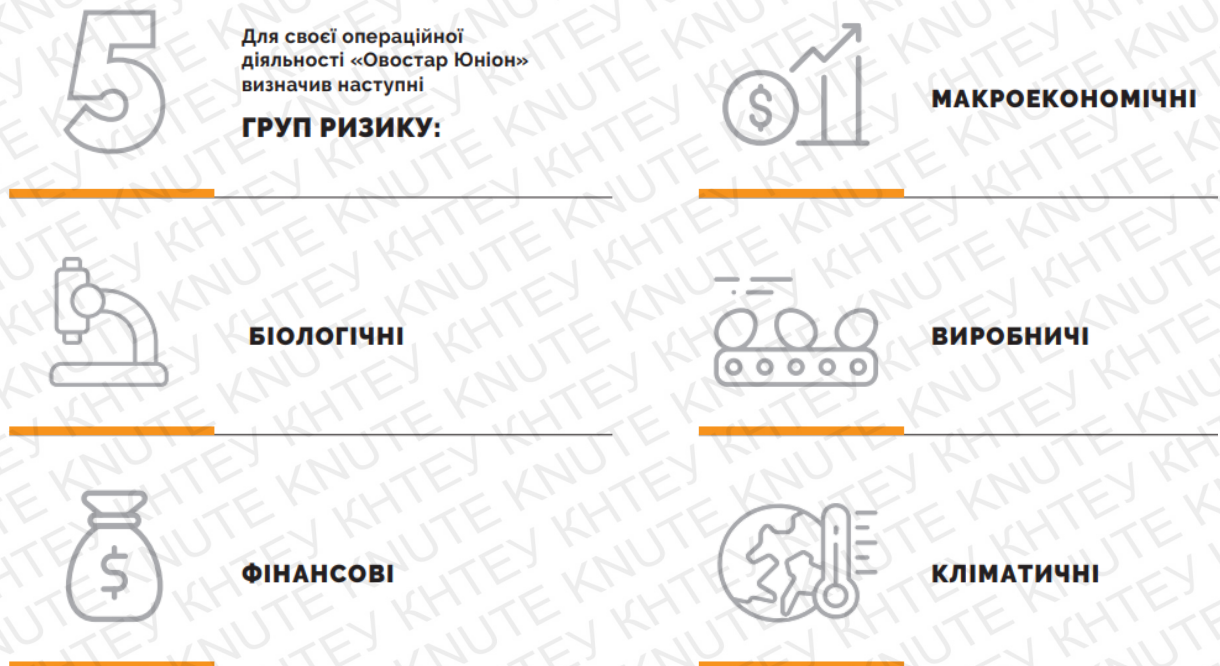


- застосування різних фіскальних інструментів стимулювання інноваційної діяльності, у тому числі шляхом встановлення нормативних обмежень відносно термінів експлуатації устаткування або використання відповідних технологій;
- упровадження за світовими стандартами механізмів захисту прав інтелектуальної власності, авторських прав;
- компенсування значними обсягами прямих трансфертів з бюджету на підтримку перспективних інноваційних проектів;
- забезпечення умов для залучення інвестицій для модернізації виробництва і підвищення конкурентоспроможності підприємств;
- підготовка кваліфікованих трудових ресурсів, що відповідають вимогам міжнародного ринку праці;
- створення системи співпраці між приватним сектором і державою, у рамках якої можуть бути поєднані комерційні інтереси бізнесу і вирішення інноваційних загальнонаціональних завдань.

Важливо виділити, що в сучасних умовах причиною падіння показників України в цілому є сповільнення економічного зростання через боротьбу з наслідками коронавірусу, пандемія якого у 2020 році послабила світову економіку.

Дотримуючись принципів сталого розвитку, «Овостар Юніон» розвиває предиктивні методи і техніки контролю, попередження, зниження, передачі та уникнення ризиків. Політика управління ризиками націлена на їх мінімізацію для компанії і всіх сторін, які мають будь-які договори про співпрацю з «Овостар Юніон». Визначені групи ризику для ГК «Овостар Юніон» представлені на рис. 2.2.

Визнаючи, що жоден бізнес не застрахований від виникнення надзвичайних ситуацій, компанія вважає метою плану антикризового управління і забезпечення безперервності бізнесу задокументувати процедури, що дозволяють вийти з кризових ситуацій швидко і з мінімальним впливом на співробітників, суспільство, клієнтів і бізнес.



*Рис. 2.2 Визначені групи ризику ГК «Овостар Юніон» [16]*

Управління ризиками — важлива частина процесу прийняття рішень в «Овостар Юніон», що забезпечує розумну впевненість в тому, що надзвичайні ситуації будуть подолані з мінімальними втратами і без порушення зобов'язань перед клієнтами компанії. «Овостар Юніон» усвідомлює, що неможливо передбачити і підготуватися до кожної надзвичайної ситуації.

Отже, план антикризового управління і забезпечення безперервності бізнесу з одного боку, включає в себе загальний підхід до антикризового управління, а з іншого, знаходиться в постійній динаміці змін внутрішніх регламентів, процедур і наказів, що діють на підприємстві.

## 2.2 Аналіз стану економічної діяльності ТОВ «ЯСЕНСВІТ»

Об'єктом дослідження роботи є ТОВ «ЯСЕНСВІТ», що входить до групи компаній «Овостар Юніон».

Група компаній «Овостар Юніон» - провідна агропромислова компанія України по виробництву харчових курячих яєць та високотехнологічних яєчних продуктів з вертикально-інтегрованою структурою підприємств, об'єднаних єдиною місією, системою цілей і завдань, що здійснюють свою діяльність в рамках єдиної корпоративної політики.

Формування корпоративної культури групи компаній відбулося в 2010 році за рахунок внутрішніх інтеграційних процесів.

Основними напрямками діяльності групи є:

- Птахівництво (батьківське поголів'я, інкубація, ремонтний молодняк);
- Виробництво курячого яйця;
- Національна дистрибуція (торгівельні мережі України, власна фірмова роздрібна мережа);
- Виробництво сухих та рідких яєчних продуктів;
- Виробництво соняшникової олії;
- Додаткові види діяльності (виробництво комбікормів, шроту та паливних брикетів).

Група володіє двома торговими марками: для яєць – ЯСЕНСВІТ™, для яєчних продуктів – Овостар™, являється найбільшим виробником рідких яєчних продуктів для української харчової промисловості.

Бізнес-модель групи включає в себе всі етапи виробництва і переробки яйця, починаючи від утримання батьківського поголів'я до виробництва яєчних продуктів. Потреби в кормах для власного поголів'я покривають два комбікормові заводи. Перший, розташований у с. Скибин, був придбаний 2000 року. Додаткові потужності були створені на майданчику в с. Крушинка Васильківського району Київської області 2009 року.

Обидва заводи виготовляють корми винятково рослинного походження. На кінець 2018 року сукупна продуктивність майданчиків становила 56 тонн корму на годину.

Високий ступінь вертикальної інтеграції дозволяє пропонувати широкий асортимент продукції, при цьому контролюючи виробничі витрати і якість продукції на кожній стадії виробництва.

Група «Овостар Юніон» слідує стратегії органічного зростання, планує збільшити поголів'я птиці та виробництво яєць.

ТОВ «ЯСЕНСВІТ» з 2011 року входить до складу групи компаній Ovostar Union N.V. Холдинговою компанією Групи є Ovostar Union N.V. (Голландія), акції якої були розміщені 22 червня 2011 року на Варшавській фондовій біржі і в результаті проведення первинного розміщення (ІРО) 25% акцій, Групою було залучено 31 млн. доларів США для подальшого інвестування та розвитку діяльності Групи. Сферою діяльності Групи, є виробництво яєць курячих та яєчних продуктів (в результаті переробки яйця).



Основним виробником яйця курячого у структурі Групи є ТОВ «ЯСЕНСВІТ», яке має відповідне обладнання та потужності. Окрім виробництва, підприємством, також здійснюється реалізація яєць курячих.

З 2011 року «ЯСЕНСВІТ»™ забезпечує своїх споживачів високоякісною продукцією в індивідуальному пакуванні, яка широко представлена у роздрібних мережах і доступна споживачеві в будь-якому куточку України.

У 2017 році птахофабрика пройшла сертифікацію і отримала дозвіл на експорт своєї продукції до країн ЄС. «ЯСЕНСВІТ — яйце, як воно є!».

Продукція «ЯСЕНСВІТ»™ не містить антибіотиків, гормонів чи будь-яких інших шкідливих речовин і відповідає міжнародним стандартам якості й безпечності харчової продукції.

Головна мета ТОВ «Ясенсвіт» — зміцнення позицій компанії як провідного виробника високоякісної брендкованої продукції за рахунок подальшого розвитку брендів «Ясенсвіт» та «Овостар», а також посилення вертикальної інтеграції.

У 2020 році ТОВ «Ясенсвіт» зберіг позицію одного з найбільших виробників яєць під власною торговою маркою в Україні.

В Україні продукція компанії продається під торговими марками «ЯСЕНСВІТ» (столове яйце) і «OVOSTAR» (рідкі та сухі яєчні продукти). Крім того, великий обсяг національного ринку Private Label — це яйця, вироблені на птахофабриках «Овостар Юніон». Компанія постачає продукцію в усі національні продуктові мережі такі як: поставляються в Ашан, Сільпо, Метро, Новус, АТБ, Велика Кишеня і ряд дрібніших регіональних торгових мереж. А також широкому колу локальних ритейлерів і оптовиків, що дає споживачам України змогу купувати продукцію у найближчому магазині.

Ціна на фірмові фасовані яйця традиційно вища за середню ціну на яйця на ринку. ТОВ «Ясенсвіт» працює на ринку більше 15 років, цінова надбавка виправдана визнанням споживачами незмінно високої якості продукції під торговою маркою Ясенсвіт ТМ і широким асортиментом, адаптованим до конкретних перевагам споживачів.

Асортимент виробництва «Ясенсвіт» включає такі торгові марки: Омега-3, Super MAX, Молодильні, Original eggs, Справжні велетні, Домашній смак, Свіжі яйця, для духмяних пирогів, Гулівер, Богатир, Молодильні, Ранкові, Ясенсвіт, Вільний вигул.

Оскільки яєчні продукти використовуються для виробництва кондитерських виробів, майонезу, м'ясних продуктів то закупаються харчовопромисловими підприємствами. Серед ключових місцевих клієнтів -

Roshen, Schedro, Mondelez Ukraine, Волинський холдинг, Харківський бісквіт та інші. ТОВ «Ясенвіт» також є ексклюзивним постачальником яєць та яєчних продуктів для компанії Mc'Donalds Україна.

Більше третини продукції компанії «Ясенвіт» йде на експорт до 55 країн світу — на ринки ЄС, Близького Сходу, Південно-Східної Азії та Африки.

Для ефективної роботи на експортних ринках компанія має два торгові представництва: в Латвії та Об'єднаних Арабських Еміратах.

Виробництво сертифіковане за міжнародними системами управління якістю та харчовою безпекою ISO 9001:2008, ISO 22000:2005 (НАССР) і FSSC 22000 та схвалено Global Food Safety Initiative. Продукція також має сертифікат Halal.

«Овостар Юніон» — єдиний в Україні виробник, який використовує для утримання птиці клітки, що відповідають вимогам Directive:1999/74/ЄС [16, 17].

Впровадження європейських стандартів для підприємства відкриває більше ринкових можливостей для ГК «Овостар Юніон», підвищуючи конкурентоспроможність продукції експортних ринках. У рамках реалізації інвестиційної програми та стратегії органічного зростання «Овостар Юніон» і надалі планує розширювати виробництво та впроваджувати сучасні стандарти птахівництва.

У першому кварталі 2021 року компанія сконцентрувалася на підвищенні операційної ефективності та рентабельності. Структура продажів була скоригована відповідно до ринкової ситуації в Україні та за кордоном, що пояснює перехід від експорту до продажу на внутрішньому ринку. Ми бачимо ознаки відновлення ринку після різкого спаду попередніх двох років, що також позначилося на результатах діяльності компанії за звітний період», — прокоментував генеральний директор «Овостар Юніон» Борис Беліков.

Важлива роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств відводиться системі стратегічного менеджменту та управлінню фінансовими ресурсами. Фінансові ресурси виступають невід'ємним елементом функціонування підприємства. Проведемо аналіз ТОВ «Ясенвіт», який представлений на рис. 2.3.

Аналіз фінансового стану ТОВ Ясенсвіт			
Показники ліквідності та платоспроможності	Показники фінансової стійкості	Показники прибутковості	Показники ділової активності
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	1. Коефіцієнт забезпеченості власними коштам	1. Коефіцієнт рентабельності продажів	1. Коефіцієнт оборотності активів
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	2. Коефіцієнт автономії	2. Коефіцієнт рентабельності виробництва	2. Коефіцієнт оборотності власних коштів
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	3. Коефіцієнт рентабельності чистих активів	3. Коефіцієнт оборотності поточних активів
4. Коефіцієнт співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	4. Коефіцієнт залучення довгострокових кредитів і позик	4. Коефіцієнт чистого прибутку	4. Коефіцієнт оборотності запасів
			5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
			6. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
			7. Тривалість операційного циклу

Рис. 2.3 Фінансові показники ТОВ «Ясенсвіт»

Джерело: розроблено автором на основі даних [16, 17]

Розглянемо критерії ефективності аналізу фінансового стану ТОВ «Ясенсвіт» (рис. 2.4).

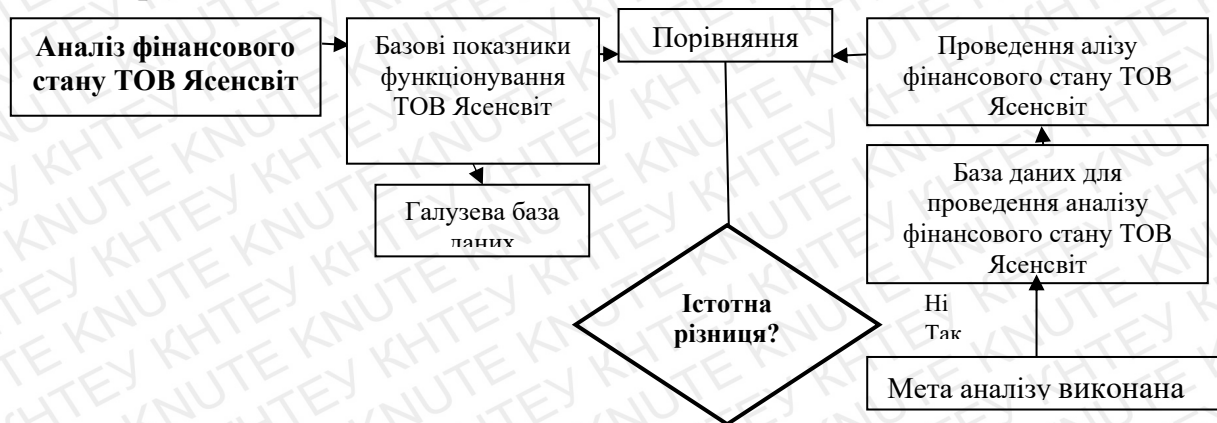


Рис. 2.4 Критерії ефективності діяльності ТОВ «Ясенсвіт»

Джерело: розроблено автором на основі даних [16, 17]



Таким чином ефективний фінансовий аналіз сприяє стабілізації базових показників функціонування ТОВ «Ясенвіт». Однак, зазначимо, що в випадку відсутності суттєвої різниці в значеннях показників до і після аналізу, слід проводити коректування інформаційної бази останнього.

Показники для проведення фінансового аналізу ТОВ «Ясенвіт» представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Показники фінансового аналізу ТОВ «Ясенвіт»

Показник	Розрахунок показника	Значення показника
1. Показники ліквідності і платоспроможності ( $P_{ЛКВ}$ ):		
Коефіцієнт поточної ліквідності ( $K_{ТЛ}$ )	$K_{ТЛ} = \frac{T_A}{T_P},$ де, $T_A$ - поточні активи підприємства, тис.грощ.од; $T_P$ - поточні пасиви підприємства, тис. грощ..од.	Характеризує достатність поточних коштів для погашення заборгованості протягом року
Коефіцієнт швидкої ліквідності ( $K_{БЛ}$ )	$K_{БЛ} = \frac{T_A - З}{T_P},$ де, $З$ - запаси підприємства, тис. грощ. од.	Свідчить про те, скільки одиниць ліквідних активів припадає на одиницю заборгованості
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_{АЛ}$ )	$K_{АЛ} = \frac{Д}{T_P},$ де, $Д$ - собівартість реалізованої продукції, тис.грощ.од	Свідчить про те, скільки одиниць ліквідних активів припадає на одиницю заборгованості
2. Показники ділової активності ( $P_{ДАК}$ ).		
Коефіцієнт обертання активів ( $K_A$ ).	$K_A = \frac{BP}{(A_{НП} + A_{КП})/2},$ де, $BP$ виручка від реалізації за розрахунковий період, тис. грощ. од, $A_{НП}$ , $A_{КП}$ - величина активів на початок і кінець періоду, тис. грощ. од.	Показник характеризує ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення
Коефіцієнт обертання власних коштів ( $K_{СК}$ ).	$K_{СК} = \frac{BP}{(СК_{НП} + СК_{КП})/2},$	Показник характеризує відношення виручки від

	де, $СК_{НП}$ $СК_{КП}$ - величина власного капіталу на початок і кінець періоду, тис. грош. од.	реалізації до середньої за період до величини власного капіталу
Коефіцієнт обертання поточних активів ( $K_{ТА}$ ).	$K_{ТА} = \frac{BP}{(ТА_{НП} + ТА_{КП})/2}$ де, $СК_{НП}$ $СК_{КП}$ - величина поточних активів на початок і кінець періоду,, тис. грош.од.	Показник характеризує відношення виручки від реалізації до середньої за період до величини поточних активів

Джерело: розроблено автором на основі даних [16, 17]

Проведемо розрахунок інтегрального показника фінансового стану ТОВ «Ясенсвіт», таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

### Розрахунок інтегрального показника фінансового стану ТОВ «Ясенсвіт»

Показник	2019 рік	2020 рік	Відхилення, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5	1,7	13,33
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,2	1,3	8,33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,1	1,5	36,36
Показники ліквідності і платоспроможності	1,56	1,65	5,80
Коефіцієнт обертання активів	0,9	1,2	33,33
Коефіцієнт обертання власних коштів	1,2	1,5	25,00
Коефіцієнт обертання поточних активів	1,5	1,7	13,33
Показники ділової активності	1,53	1,64	6,92
Інтегральний показник фінансового стану ринку, ( $I_2$ )	1,76	1,81	3,13

Джерело: розроблено автором на основі даних [16, 17]

Відхилення показників фінансового стану ТОВ «Ясенсвіт» представлено на рис. 2.5.

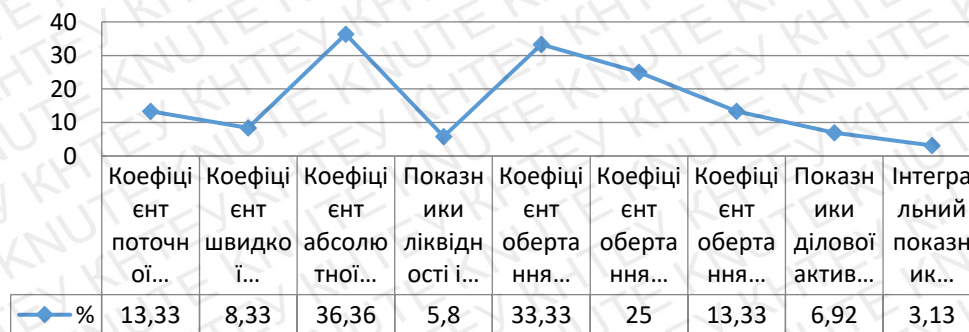


Рис. 2.5 Відхилення показників фінансового стану ТОВ «Ясенсвіт»

Джерело: розроблено автором на основі даних [16, 17]

Таким чином, станом на 2020 рік найбільше відхилення мав показник коефіцієнт абсолютної ліквідності, 36, 36%.

Аналіз інноваційного стану ТОВ «Ясенвіт» представлено на рис. 2.6.

Аналіз інноваційного стану ТОВ Ясенвіт	
Показники створення інновацій	Показники періоду освоєння інновацій
1. Коефіцієнт забезпечення інновацій	1. Коефіцієнт результативності інновацій
2. Коефіцієнт оснащення інновацій	2. Коефіцієнт прибутковості інновацій
	3. Коефіцієнт ефективності інновацій

Рис. 2.6 Аналіз інноваційного стану ТОВ «Ясенвіт»

Джерело: розроблено автором на основі даних [16, 17]

Розглянемо наступні показники:

1. Показники створення інновацій ( $P_{СІН}$ ):

Коефіцієнт забезпеченості інновацій, визначає частку витрат на НДДКР в загальній системі витрат, ( $K_{ОБІН}$ );

$$K_{ОБІН} = \frac{P_{НДДКР}}{P_{ОБЩ}}, \quad (1.1)$$

Де,  $P_{НДДКР}$  - витрати на інновації,

$P_{ОБЩ}$  - загальні витрати ринку на виготовлення і реалізацію нової продукції.

Коефіцієнт покриття інновацій, характеризує рівень забезпечення інноваційної діяльності науково-дослідним устаткуванням ( $K_{ОСІН}$ );

$$K_{ОСІН} = \frac{O_{НДДКР}}{O_0}, \quad (1.2)$$

Де,  $O_{НДДКР}$  - вартість обладнання для проведення НДДКР,

$O_0$  - вартість основних виробничих фондів.

2. Показники періоду освоєння інновацій ( $P_{ОСІН}$ ):

Коефіцієнт результативності інноваційної діяльності, визначає частку нових технологій, освоєних в поточному періоді в загальній кількості технологічних процесів ( $K_{РЕЗІН}$ );



$$K_{\text{РЕЗИН}} = \frac{T_{\text{Н}}}{T_{\text{О}}}, \quad (1.3)$$

Де,  $T_{\text{Н}}$  - частка нових технологій, освоєних в поточному періоді,  
 $T_{\text{О}}$  - загальна кількість технологічних процесів.

Коефіцієнт прибутковості (рентабельності) розробленої інновації, визначає розмір прибутку від впровадження інновацій, що припадає на 1 грошову одиницю витрат на їх реалізацію ( $K_{\text{ДОХІН}}$ );

$$K_{\text{ДОХІН}} = \frac{\Pi_{\text{Н}}}{P_{\text{Н}}}, \quad (1.4)$$

Де,  $\Pi_{\text{Н}}$  - розмір прибутку від впровадження інновацій,  
 $P_{\text{Н}}$  - витрати на впровадження інновацій.

Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності, характеризує частку нових товарів в річному обсязі торгів ( $K_{\text{ЕФІН}}$ );

$$K_{\text{ЕФІН}} = \frac{O_{\text{НОВ}}}{O_{\text{О}}}, \quad (1.5)$$

Де,  $O_{\text{НОВ}}$  - обсяг продажів нової продукції,  
 $O_{\text{О}}$  - загальний обсяг продажів інновацій [11].

Проведемо розрахунок інтегрального показника нововведення досліджуваного підприємства, таблиця 2.3.

Таблиця 2.3

**Розрахунок інтегрального показника нововведення ТОВ «Ясенвіт»**

Показник	2019 рік	2020 рік	Відхилення, %
Коефіцієнт забезпеченості інновацій	0,8	1,3	62,5
Коефіцієнт покриття інновацій	0,89	1,39	56,18
Інтегральний показник створення інновацій	1,3	1,64	26,16
Коефіцієнт результативності інноваційної діяльності	1,07	1,57	46,73
Коефіцієнт прибутковості (рентабельності) розробленої інновації	1,16	1,66	43,10
Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності	1,25	1,75	40,00
Інтегральний показник періоду освоєння інновацій	1,52	1,71	12,69
Інтегральний показник нововведення досліджуваного підприємства	1,68	1,83	9,05

Джерело: розроблено автором на основі даних [16, 17]

На рис. 2.7. представлено відхилення показників нововведення досліджуваного підприємства.

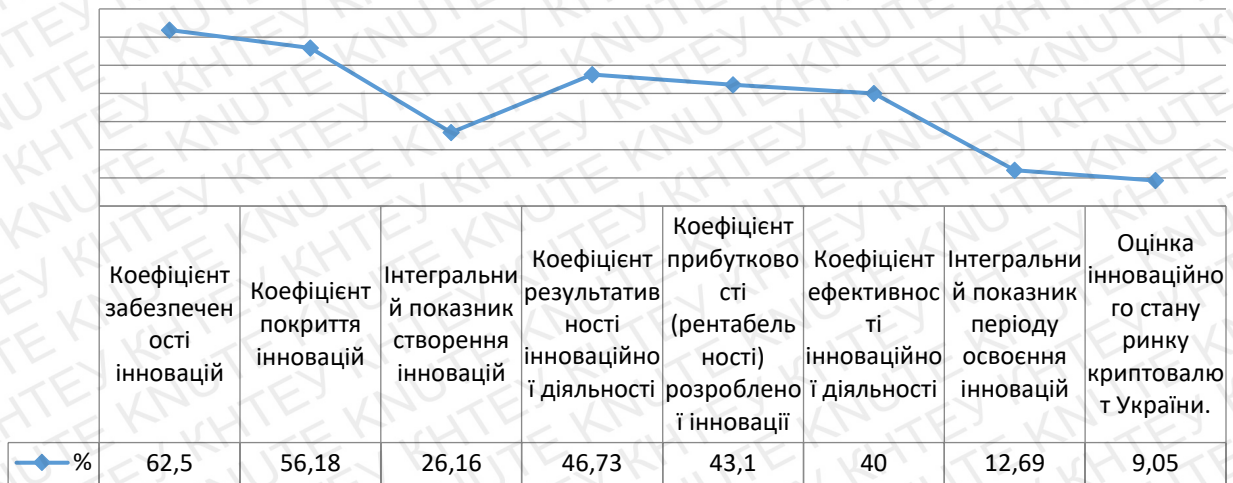


Рис. 2.7 Відхилення показників нововведення ТОВ «Ясенвіт»

Джерело: розроблено автором на основі даних [16, 17]

Таким чином, найбільше відхилення станом на 2020 рік мав показник: коефіцієнт результативності інноваційної діяльності досліджуваного підприємства, 62,5%, що значно впливатиме на функціонування ТОВ «Ясенвіт».

У таблиці 2.4 представлені дані для розрахунку прибутку ТОВ «Ясенвіт».

Таблиця 2.4

#### Стратегія визначення прибутку ТОВ «Ясенвіт»

Показники	Приріст показника, 2020 рік, %	% до попереднього року
Виручка від реалізації, тис. грн.	19	20
Постійні витрати (FC), тис.грн.	13	25
Змінні витрати (VC), тис.грн.	41	15
Прибуток від реалізації технологій виробництва, послуг, тис.грн.	10	35
Прибуток від виконаних робіт, тис.грн.	15	31
Прибуток від обслуговування VIP клієнтів, тис.грн.	17	23
Податок на прибуток, %	24	20
Чистий прибуток, тис.грн.	18	25

Джерело: розроблено автором на основі даних [16, 17]

Таким чином, дані представлені в таблиці вище дозволили нам визначити, що приріст чистого прибутку ТОВ Ясенсвіт станом на 2020 рік становить 18 %. Його річний приріст становить 25%.

Дані для визначення рентабельності діяльності ТОВ Ясенсвіт представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### Стратегія визначення рентабельності діяльності ТОВ Ясенсвіт

Показник	Приріст показника, 2020 рік, %	% до попереднього року
Постійні витрати (FC), тис.грн.	13	12
Змінні витрати (VC), тис. грн.	41	20
Прибуток від реалізації технологій виробництва, послуг, тис. грн.	10	25
Прибуток від виконаних робіт, тис. грн.	15	30
Прибуток від обслуговування ВІП клієнтів, тис. грн.	17	35
Рентабельність технологій виробництва, послуг,%	18	28
Рентабельність виконаних робіт,%	28	47
Рентабельність роботи з ВІП клієнтами,%	25	31

Джерело: розроблено автором на основі даних [16]

Таким чином, найбільше значення рентабельності діяльності припадає на рентабельність виконаних робіт. Приріст показника 47% річних.

Визначення показників: приріст чистого прибутку ТОВ «Ясенсвіт» станом на 2020 рік становить 18 %. Його річний приріст становить 25%. Найбільше значення рентабельності діяльності ТОВ «Ясенсвіт» припадає на рентабельність виконаних робіт. Приріст показника 47% річних.

Після років політичної та економічної напруги українська економіка почала стабілізуватися, але спалах COVID-19 змінив цю тенденцію. За даними МВФ, зростання ВВП скоротилося приблизно до -7,2% у 2020 році (з 3,2% у 2019 році), і, як очікується, воно зросте до 3% у 2021 році та 3,2% у 2022 році за умови відновлення світової економіки після пандемії.



До лютого 2020 року українська економіка все ще перебувала у стабільному макроекономічному стані завдяки успішній реалізації програми реформ зі зменшенням державного боргу, падінням інфляції та позитивними прогнозами зростання, але спалах пандемії та зміни уряду погіршили прогнози.

## Висновки до розділу 2

Основною особливістю ринку яечних продуктів є те, яечна промисловість випускає монопродукт, який входить до групи товарів котрий неможливо замінити іншими товарами, такі як молоко, сіль і цукор. Виробництво не може виділити продукт для споживача серед конкурентів за рахунок його складу або зовнішнього вигляду, те що може оцінити споживач при виборі товару у точці збуту. Це змушує виробників яєць конкурувати на ринку за допомогою зниження вартості виробництва, логістики тощо.

Таким чином ТОВ «Ясенсвіт» обрало для себе стратегію висвітлити технології та якість продукту, його екологічність. Зараз підприємство взяло за мету вибудувати бренд, який буде впізнаваний на полицях.

Більше того, ринок яєць і яечних продуктів має набір певних ризиків, що потребують прискіпливого контролю. Головними ризиками яєчної сфери промисловості є:

- 1) Біологічні (наприклад, хвороби у тварин);
- 2) Макроекономічні (політична нестабільність, зміна курсу національної валюти);
- 3) Виробничі (помилки людського фактору, непередбачувані випадки, збої у виробництві);
- 4) Фінансові (ризики конкурентних ринкових позицій, пов'язаних з значними сезонними коливаннями ціни);
- 5) Кліматичні.

## РОЗДІЛ 3. ІНФОРМАЦІЙНА МОДЕЛЬ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЯСЕНСВІТ»

### 3.1 Оцінка управління конкурентоспроможністю агрофірми ТОВ «Ясенсвіт»

Починати аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Ясенсвіт» в другому розділі було визначено фінансовий стан підприємства та місце і роль підприємства. Рівень популярності ТОВ «Ясенсвіт» високий, споживач з даним брендом знайомий, якість продукції підтверджена багаторічним попитом на ринку. Етапи проведення оцінки представлені на рис. 3.1.

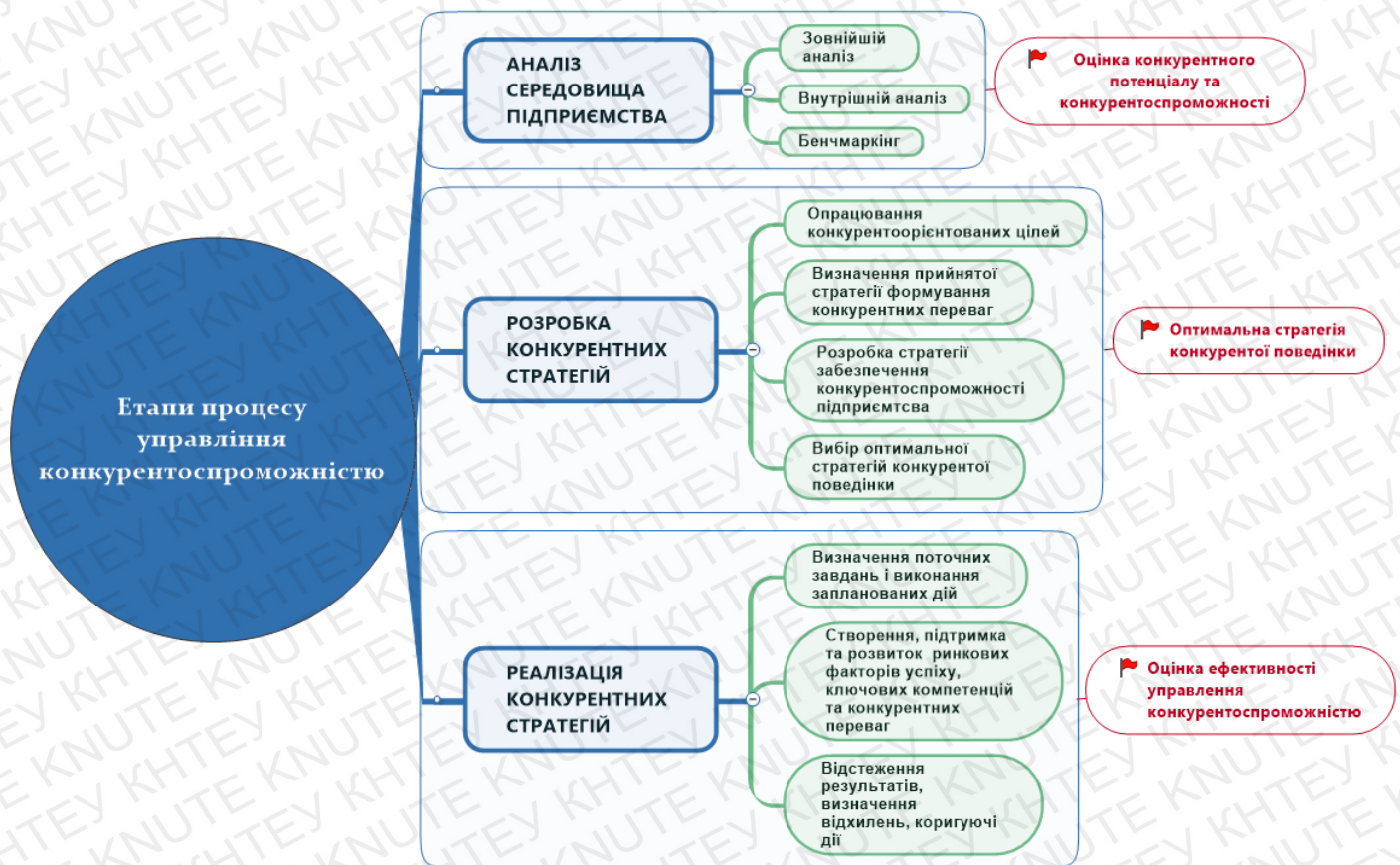


Рис. 3.1 Етапи процесу управління конкурентоспроможністю

Джерело: розроблено автором

Як і будь-який інший процес, оцінка конкурентоспроможності виконує ряд функцій і основних завдань, за допомогою яких відбувається розвиток і подальше функціонування підприємства.

Конкуентоспроможність компанії безпосередньо пов'язана з ситуацією на ринку і від внутрішнього середовища в самому підприємстві. Саме через це утворюється потреба в оцінюванні стратегічного управління конкурентоспроможністю. Впливаючи з цього, була створена інформаційна система стратегічного управління конкурентоспроможністю, продемонстрована графічно нижче на рис. 3.3.

Проведемо SWOT аналіз факторів конкурентоспроможності, які впливають діяльність ТОВ «Ясенвіт», таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

**SWOT аналіз факторів конкурентоспроможності, які впливають діяльність ТОВ «Ясенвіт»**

Вид аналізу	Слабкі сторони	Сильні сторони
Фінансова стратегія як фактор впливу на ринок	Низький рівень прибутків Низький рівень рентабельності Високі витрати	Високий рівень доходів Помірні ціни Високий рівень інвестицій
Адаптивна стратегія як фактор впливу на ринок	Помірна кількість звільнених працівників Високий рівень заробітної плати Ефективні заклади по перепідготовці кадрів	Високий рівень некваліфікованих працівників Низький рівень премій працівникам Низька диференціація обов'язків
Стратегія зовнішньоекономічних показників як фактор впливу на ринок	Висока норма амортизації Помірний знос обладнання Висока норма виготовлення продукції	Великий рівень застарілого обладнання Високий знос Низький рівень інноваційних впроваджень
	<b>Проблеми</b>	<b>Перспективи</b>

Джерело: розроблено автором на основі [16, 17]

Таким чином, SWOT аналіз факторів, які впливають на діяльність ТОВ «Ясенвіт», дозволяє нам визначити шляхи вирішення всіх видів проблем на підприємстві.

Для аналізу підприємства позиції на ринку та вибору оптимального варіанту стратегії розвитку проведено SPACE аналіз ТОВ «Ясенвіт» представлено на рис. 3.2.



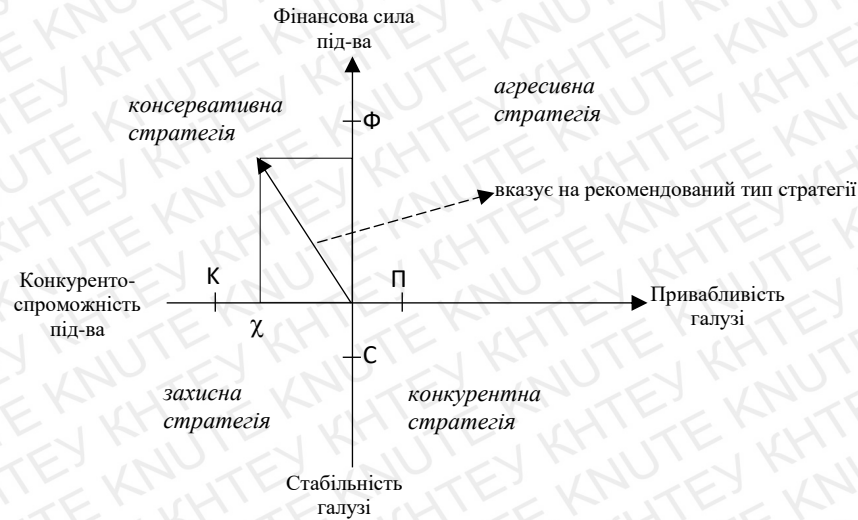


Рис. 3.2 SPACE аналіз ТОВ «Ясенвіт»  
Джерело: розроблено автором на основі [16, 17]

Так, аналіз діяльності ТОВ «Ясенвіт» - це важливий економічний процес, що доповнює процес економічного виробництва країни в цілому.

Проведемо визначення ризиків (ПЧР) діяльності ТОВ «Ясенвіт», яке визначить основні напрямки його реформування, з ціллю забезпечення інтересів всіх зацікавлених сторін, таблиця 3.2.

Таблиця 3.2

### ПЧР діяльності ТОВ «Ясенвіт»

Аналіз діяльності ТОВ «Ясенвіт»	Наслідки потенційних дефектів діяльності ТОВ «Ясенвіт»	Бал	Потенційна причина дефектів діяльності ТОВ «Ясенвіт»	Бал	Можливі заходи по виявленню дефекту діяльності ТОВ «Ясенвіт»	Бал	ПЧР
Фінансова стратегія як фактор впливу на ринок, (I <sub>1</sub> )	Низька продуктивність діяльності Зниження обсягів продажів	3	Застаріле обладнання, низька норма амортизації	2	Фінансовий аналіз	3	18
Адаптивна стратегія як фактор впливу на ринок, (I <sub>2</sub> )	Низька продуктивність праці, Низька частка інноваційних впроваджень	5	Неефективні заходи по підготовки, перекваліфікації персона Мало інновацій	5	Кадровий аналіз	4	100

Стратегія зовнішньоекономічних показників як фактор впливу на ринок, (I <sub>3</sub> )	Низька прибуток, Високі витрати діяльності	3	Нерентабельність діяльності	2	Інноваційний, техніко-технологічний аналіз	4	24
----------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	---	-----------------------------	---	--------------------------------------------	---	----

Джерело: розроблено автором на основі даних [16, 17]

Таким чином, аналіз ПЧР маркетингових стратегій ТОВ «Ясенвіт» виявив, що ризики діяльності підприємства є незначними.

Безперервний фокус на операційну ефективність, розвиток географії продажів і продуктового портфеля, а також сильні ринкові позиції на національному ринку, який історично має високий рівень споживання яйця на людину, що не корелює з політичною ситуацією, дозволяють компанії впевнено мінімізувати вплив ризиків на свою діяльність.

### 3.2 Розробка інформаційної моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЯСЕНСВІТ»

Управління конкурентоспроможністю на підприємстві здійснюється на базі функціонування інформаційної системи, т.к. основою для ухвалення управлінського рішення з виробництва конкурентоспроможної продукції є дані щодо якості та вартості, що забезпечують інформаційну підтримку конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі та п.3.1. ми розглядали загальну схему проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства, наразі конкурентоспроможність можемо визначити як бізнес процес, в якому з'являються технічно-технологічні, інформаційні, інтелектуальні та фінансові переваги з метою переходу на більш ефективний рівень в порівнянні з конкурентами.

З метою кращого орієнтування в зовнішньому та внутрішньому середовищі та підвищення ефективність діяльності ТОВ «Ясенвіт» необхідно застосовувати управлінські технології стратегічного рівня для практичної реалізації діючої бізнес-моделі ТОВ «Ясенвіт». Визначається бачення підприємства (як майбутнього цільового стану) та формуються обґрунтування, логіка та способи досягнення цього бачення, визначаються послідовні та узгоджені дії різних структурних елементів підприємства щодо досягнення бачення, які можуть представлятися та структуруватися у вигляді стратегічних проектів як елемент інноваційної конкурентоспроможності.

Для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Ясенвіт» при розробці інформаційної моделі управління конкурентоспроможності увагу сфокусовано на такі основні напрямки: виробнича, інноваційна, фінансова, маркетингова, збутова та управлінська діяльність.

Об'єкти дослідження: продукція, підприємство (управлінська діяльність).

Суб'єкти оцінки конкурентоспроможності: інвестори, споживачі, конкуренти.

Побудуємо інформаційну модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ясенвіт» та проведемо аналіз конкурентоспроможності, рис. 3.3.





Мета аналізу - визначення конкурентоспроможності підприємства порівняно з конкурентами з метою визначення конкурентних переваг та стратегії диференціації продукції. Наслідком диференціації продукту є отримання додаткового прибутку, що сприяє зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Ясенвіт».

Таблиця 3.3

## Топ – 9 компаній на внутрішньому ринку харчових яєць [25]

Місце у рейтингу	Назва компанії	Обсяги експорту, млн шт	Частка в експорті	Сума валютних надходжень, млн дол.	Частка ринку
1.	Агрохолдинг «Авангард»	832,1	46,7	43,5	16,7
2.	ТОВ Ясенвіт	367,8	20,7	19,5	9,9
3.	Група компаній «Інтер-Запоріжжя»	342,8	19,3	17,8	7,4
4.	ТОВ «Березанська птахофабрика»	121,2	6,8	6,2	1,7
5.	ТОВ «Птахофабрика «Поділля»	31,0	1,7	1,9	1,4
6.	ПАТ «ПФ Тернопільська»	29,4	1,6	1,1	1,2
7.	ТОВ «Птахофабрика Київагро»	20,0	1,1	0,9	0,7
8.	ТОВ «Баштанська ПФ»	9,0	0,5	0,5	0,2
9.	ТОВ «Крупецький комбикормовий завод»	8,3	0,4	0,4	1,2

В якості конкурентів ТОВ «Ясенвіт» були обрані 2 основні конкуренти «гравці» ринку яєць. Опис представлений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Підприємства-конкуренти ТОВ «Ясенвіт»

Назва підприємства	Опис
AVANGARDCO IPL	Провідний агропромисловий холдинг України, що спеціалізується на виробництві та дистрибуції яєць та яєчних продуктів. Це вертикально інтегрований бізнес, що охоплює весь виробничий цикл від комбикормових заводів, інкубаторів, фабрик для підрощування молодняку та утримання курей-несучок, двох птахокомплексів



	<p>повного циклу до складів тривалого зберігання продукції, заводу з переробки яєць «Імперово Фудз» та біогазового заводу.</p> <p>На локальному ринку, Компанія реалізує свою продукцію у мережі супермаркетів та роздрібні магазини під торговою маркою «Квочка», оптовим покупцям та промисловим клієнтам по всій Україні.</p>
Інтер-Запоріжжя	<p>Група компаній займається виробництвом яєць та комбікормів, а також імпортом та торгівлею ветеринарних препаратів та кормових добавок.</p> <p>До її складу входять торгові фірми, птахофабрики яєчного спрямування та батьківська птахофабрика.</p>

Джерело: Розроблено автором

Ціль аналізу – визначення конкурентоспроможності підприємства порівняно з конкурентами з метою визначення конкурентних переваг та стратегії диференціації продукції.

Наслідком диференціації продукту є отримання додаткового прибутку, рівень якого вищий за середньогалузевий, що сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Диференціація продукту вимагає значних витрат, пов'язаних з просуванням на ринок нових продуктів, що змушує підприємство проводити виважену політику у сфері витрат з метою збереження чи збільшення частки ринку.

В якості досліджуваних параметрів диференціації продукту на конкурентних перевагах вибрані фактори, представлені на рис. 3.4.





Рис. 3.4 Фактори диференціації продукту, які мають вплив на конкурентоспроможність  
Джерело: розроблено автором

Для оцінки впливу групи факторів диференціації продукції на конкурентоспроможність використаємо шкалу оцінки впливу факторів диференціації на конкурентоспроможність, табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Шкала оцінки впливу факторів диференціації на конкурентоспроможність

Значення по шкалі (f). балл	Ступінь впливу факторів диференціації продукту на конкурентоспроможність
0-1	Фактор диференціації продукту не надає вплив на конкурентоспроможність компанії
1-3	Фактор диференціації продукту надає несприятливий вплив на конкурентоспроможність компанії та має тенденцію до погіршення у найближчому майбутньому
3-4	Фактор диференціації продукту несприятливо впливає на конкурентоспроможність компанії та тенденцій до його зміни в найближчому майбутньому не спостерігається
4-6	Фактор диференціації продукту несприятливо впливає на конкурентоспроможність компанії і має тенденцію до поліпшення в найближчому майбутньому

6-7	Фактор диференціації продукту сприятливо впливає на конкурентоспроможність компанії і має тенденцію до погіршення в найближчому майбутньому
7-8	Фактор диференціації продукту сприятливо впливає на конкурентоспроможність компанії та тенденцій до його зміни в найближчому майбутньому не спостерігається
8-10	Фактор диференціації продукту сприятливо впливає на конкурентоспроможність компанії і має тенденцію до покращення у найближчому майбутньому

Джерело: Розроблено автором на основі даних [11]

Крім оцінки впливу для кожного фактору диференціації продукту слід визначити його значимість по відношенню к іншим факторам. Для цього використовуємо шкалу на табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Рівень значимості факторів диференціації продукту

Значення по шкалі (z). балл	Рівень значимості факторів диференціації продукту
1	Фактор має несуттєву значимість
2	Фактор має рівень значимості нижче середнього
3	Фактор має середній рівень значимості
4	Фактор має рівень значимості вище середнього
5	Фактор має значну перевагу

Джерело: Розроблено автором на основі даних [11]

Підсумкова оцінка впливу окремого фактора розраховується як середньо-арифметичне індивідуальних оцінок даного фактора, виставлених кожним з експертів.

Оцінка проводиться експертами на підставі десятибальної шкали, та будується відповідний графічний "профіль" диференціації продукту.

Нижче проведений аналіз можливостей та загроз табл. 3.7, сил та слабкостей на табл. 3.8, та за цими даними побудований профіль диференціації підприємства на рис.3.5.

Таблиця 3.7

## Аналіз можливостей та загроз

Фактори	Важливість, балів $B_i$	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, $P_{i^3}$	$P_{i^3}^*$ $B_i$	Імовірність, $P_{\zeta^3}$	$P_{\zeta^3}^*$ $B_i$
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Можливість укріплення позицій на ринку	9	0,5	4,5	0,2	1,8
Можливість розвитку промисловостей України	6	0,6	3,6	0,4	2,4
Нові технології за сегментом NoReCa	8	0,7	5,6	0,4	3,2
Вільна ніша для ЯП	9	0,5	4,5	0,4	3,6
Споживання ЯП в країнах світу	7	0,5	3,5	0,6	4,2
Попит на нові продукти	10	0,7	7	0,6	6
Попит на сухі ЯП	7	0,6	4,2	0,4	2,8
Запуск нових потужностей	8	0,3	2,4	0,2	1,6
Рецесія харчової промисловості України	7	0,3	2,1	0,5	3,5
Здешевлення виробниками собівартості продукції	10	0,3	3	0,5	5
Вплив на зміну собівартості виробництва	8	0,3	2,4	0,7	5,6
Продукція ЯП вільного виходу	9	0,5	4,5	0,6	5,4
Залежність від політики країн щодо імпорту яйця	7	0,5	3,5	0,7	4,9
<b>Всього:</b>			<b>50,8</b>		<b>50</b>

Джерело: Розроблено автором

Виходячи з проведених розрахунків, оцінку важливості факторів та розрахунку імовірності, сприятливості зміни фактору для підприємства та проведеного порівняння, визначаємо що переважає у підприємства: його можливості чи загрози. З огляду на отримані результати, можливості мають незначну перевагу вагу загроз на даному підприємстві ( $50,8 > 50$ ). Серед найбільш сприятливих можливостей є ослаблення ринкових позицій основного конкурента в результаті фінансової нестійкості, скорочення виробництва і продажів, зростання споживання продуктів харчування в країнах ЄС, Близького



Сходу, Азії та Африки; та стабільний попит на зарубіжних ринках на рідкі яєчні продукти з добавками (сіль, цукор).

Таблиця 3.8

## Аналіз сил та слабкостей

Фактори	Вага $P_i$	Авангард		Інтер-Запоріжжя		ТОВ «Ясенвіт»			
		$\dot{A}_{1i}$	$P_i$ * $\dot{A}_{1i}$	$\dot{A}_{2i}$	$P_i$ * $\dot{A}_{2i}$	Зв ч $\dot{A}_{ii}$	$P_i$ * $\dot{A}_{ii}$	Абс $\Delta_{ii}$	$P_i$ * $\Delta_{ii}$
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Якість продукції	0,15	5	<b>0,75</b>	5	0,75	7	1,05	-3	-0,45
Екологічність продукції	0,10	3	0,3	2	0,2	5	0,5	-5	-0,5
Інформаційне забезпечення та реклама	0,10	5	0,5	7	0,7	5	0,5	-5	-0,5
Забезпечення виробничими потужностями	0,05	7	0,35	6	0,3	7	0,35	-3	-0,15
Дизайн	0,03	<b>10</b>	0,3	<b>8</b>	0,24	5	0,15	-5	-0,15
Прийнятність та коливання цін	0,07	6	0,42	<b>10</b>	0,7	5	0,35	-5	-0,35
Ріст та стабільність ніші на ринку	0,12	<b>10</b>	1,2	6	0,72	<b>8</b>	0,96	-2	-0,24
Широта асортименту	0,05	7	0,35	1	0,05	<b>10</b>	0,5	0	0
Безперебійність власної сировинної бази	0,10	4	0,4	4	0,4	<b>8</b>	0,8	-2	-0,2
Наявність сучасного обладнання	0,05	6	0,3	<b>8</b>	0,4	7	0,35	-3	-0,15
Імідж та позиції торгової марки	0,10	<b>8</b>	<b>0,8</b>	5	0,5	7	0,7	-3	-0,3
Наявність акредитованої лабораторії	0,03	5	0,15	<b>8</b>	0,24	10	0,3	0	0
Широка клієнтська база серед лідерів	0,05	5	0,25	4	0,2	10	0,5	0	0
<b>Конкурентна сила:</b>			<b>5,82</b>		<b>5,2</b>		<b>7,01</b>		<b>-2,99</b>

Джерело: Розроблено автором

Згідно з проведеними розрахунками конкурентних позицій ринку яєчних продуктів, оцінки та простановки вагових коефіцієнтів за експертним рішенням. Після чого були визначені досягнення за кожним фактором конкурентів, звичайної та абсолютно конкурентної сили. Підсумовуючи отримані результати,

а саме за конкурент 1 – 5,82 бали, конкурент 2 – 5,2 бали, підприємство – 7,01. З огляду на отримані результати, підприємство має найкращу позицію за характеристикою сил та слабкостей і досить значне значення у порівнянні з конкурентами ( $7,01 > 5,82 > 5,2$ ).

Значними сильними сторонами підприємства, які формують його сильну позицію на ринку яєчних продуктів є широка клієнтська база серед лідерів галузей, досить широкий асортимент та наявність власної акредитованої лабораторії, наявність власної сировинної бази і близькість виробництва до неї, що економить часовий ресурс, забезпечує безперебійне надходження свіжого яйця і мінімізує витратну частину на доставку та і в цілому ріст на ринку ЯП.



Рис. 3.5 Профіль диференціації продукції підприємств  
Джерело: розроблено автором

Представимо діаграму побудовану за проведеними розрахунками конкурентної сили по ТОВ «Ясенсвіт» та обраними конкурентами Авангард та Интер-Запоріжжя.



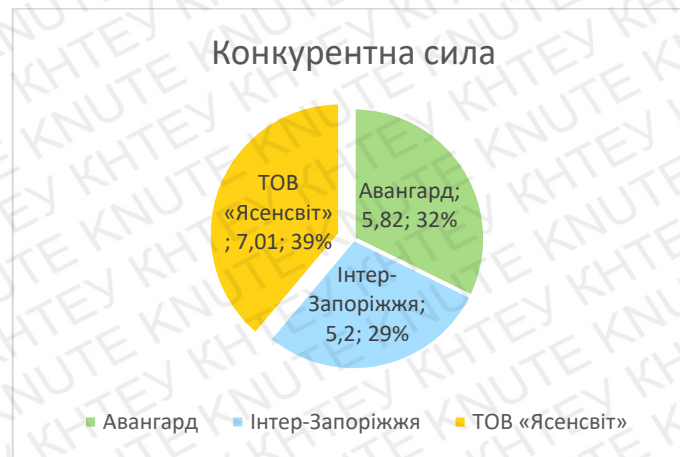


Рис. 3.6 Діаграма конкурентної сили досліджуваних підприємств  
Джерело: розроблено автором

Уточнена оцінка досліджуваного підприємства становить 39% і є лідером галузі. Методика розроблена на основі факторного аналізу та дозволяє наочно уявити рівень диференціації продукції конкретного підприємства та зіставити його з аналогічними показниками лідерів галузі.

### Висновки до розділу 3

Виходячи з вищевикладеного ми можемо зробити такі висновки про методи та підходи до підвищення стратегічної конкурентоспроможності бізнесу:

- Стратегічна конкурентоспроможність визначає шанси компанії на успішне та довгострокове існування;
- Серед інших чинників забезпечення конкурентоспроможності головним чинником буде якість системи управління бізнесом;
- Характеристики системи управління можна змінювати за допомогою нових методів управління;
- Впровадження нових методів має бути ретельно продумано і підготовлено з урахуванням особливостей управлінських процесів, що коректуються;
- Якість системи управління можна оцінювати за декількома ключовими параметрами, що охоплюють комунікаційний, інформаційний та процесний аспекти управління;
- Першим кроком підвищення стратегічної конкурентоспроможності є проведення детальної оцінки якості системи управління;
- Система стратегічного управління детермінує всі інші системи та підсистеми підприємства, тому почати зміни рекомендується із запровадження цієї системи. І тут можливість успішної модернізації системи управління компанії буде найвищою.



## ВИСНОВКИ

1. У процесі роботи було визначено поняття конкурентоспроможності, сутності підходів в управлінні конкурентоспроможністю та фактори впливу на конкурентоспроможність та інноваційний розвиток агропромислових підприємств. Крім того, було визначено вплив інформаційних систем на управління з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та заняття лідерських позицій на конкурентному ринку.
2. Було проведено дослідження агропромислового комплексу в розрізі ринку яєчних продуктів та виявлено чинники впливу на ринок яєчної продукції. Також, була проведена оцінка стану розвитку галузі експортного потенціалу та визначені проблеми та бар'єри для вступу потенційних конкурентів на ринок яєць. Такими чинниками є сезонність, необхідність ведення санітарних заходів та відповідності потужностей до цих заходів. Також, були визначені головні напрями підвищення конкурентоспроможності агропромислових підприємств.
3. Розроблена інформаційна модель управління конкурентоспроможності агрофірми та проведена оцінка диференціації продукту, що мають вплив на конкурентоспроможність. Також, був побудований профіль диференціації продукції підприємств та, за оцінкою досліджуваних підприємств, визначений лідер галузі – ТОВ «Ясенвіт». З проведеного аналізу були запропоновані підходи до підвищення стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Юрчук Н. П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. Агросвіт 2015. № 19. – 53-58 с.
2. Георгіаді Н.Г. Інформаційні системи управління: сутність, види, функції, принципи побудови, 2005 – 28-34 с.
3. Шульженко І.В., Бабич О.В., Рубайко В.В. Інформаційна система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економічний форум, 2018. № 1 – 249-255 с.
4. Струтинська І. Інформаційні технології організації бізнесу – імператив інноваційного розвитку бізнес-структур, Галицький економічний вісник, 2018. № 2. – 40-49 с.
5. Коваленко О. О. Сучасні інформаційні системи – інвестиції в розвиток підприємства. Інвестиції: практика та досвід, 2009. № 2. – 10-13 с.
6. Вініченко І.І., Маховський Д.В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи. Агросвіт 2013, № 21. – 10-13 с.
7. Крючкова Ж.В., Вініченко І.І. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. Економіка та держава 2017, № 4. – 32-37 с.
8. Висоцький Д. Концептуальні підходи до формування оптимальної моделі інноваційного розвитку економіки України. Господарство і право 2004, № 2. - 52-57с.
9. Кулагін В., Сухаревські А., Мефферт Ю. Digital@Scale : Настільна книга з цифровізації бізнесу, Інтелектуальна Література, 2019. — 293 с.
10. Матвійчук-Соскіна Н. О. Аналіз сучасних підходів до створення маркетингових інформаційних систем. Актуальні проблеми економіки, № 8, 2009. — 266-272 с.
11. Товт Т.Й. Методичні підходи до визначення показників ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні. Науковий вісник НЛТУ України, Вип. 20.11, 2010. – 240-248с.
12. Лозинський І. Є., Камишна А. Г. Комплексна система управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука в інформаційному просторі 2013. – Режим доступу: [https://www.confcontact.com/2013-nauka-v-informatsionnom-prostranstve/ek4\\_lozinsk\\_kam.htm](https://www.confcontact.com/2013-nauka-v-informatsionnom-prostranstve/ek4_lozinsk_kam.htm) (дата звернення: 12.10.21)
13. Денисенко Н. П. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. Науково-технічна інформація. - 2015. - № 1. - 37-46 с. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NTI\\_2015\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NTI_2015_1_9) (дата звернення: 12.10.21)
14. Закон України, Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів. - Режим доступу:

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.10.21)
15. Держспоживстандарт України 2009, ДСТУ 5028:2008. Яйця курячі харчові технічні умови (33861) - Режим доступу: [https://dnaop.com/html/33861/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3\\_5028\\_2008](https://dnaop.com/html/33861/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_5028_2008) (дата звернення: 15.10.21)
  16. Офіційний сайт групи компаній Овостар Юніон [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ovostar.ua/en/> (дата звернення: 15.11.21).
  17. Офіційний сайт групи підприємства ТОВ «Ясенвіт» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://yasensvit.ua/> (дата звернення: 15.11.21).
  18. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://latifundist.com>
  19. Аналіз ринку яєць України. 2019 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/obzor-rynka-yaic-ukrainy-2019-god> (дата звернення: 03.11.21).
  20. Як цифрова трансформація допоможе розвитку вашої організації? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation> (дата звернення: 01.09.21).
  21. Як інформація дає конкурентну перевагу. Harvard Business Review [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage> (дата звернення: 02.09.21).
  22. Причини, чому інформаційні системи важливі для бізнесу сьогодні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ecpi.edu/blog/reasons-why-information-systems-are-important-for-business-today> (дата звернення: 02.09.21).
  23. Як цифрова трансформація може створити конкурентну перевагу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.digital-adoption.com/how-digital-transformation-can-generate-competitive-advantage/> (дата звернення: 02.09.21).
  24. Фізична карта ІТ-світу: хто найбільше заробляє на новітніх технологіях [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mind.ua/publications/> (дата звернення: 10.10.21).
  25. ТОП-9 компаній експортерів курячого яйця за 2018 рік. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://agropolit.com/news/11722-top-9-kompaniy-eksporteriv-kuryachih-yaets-za-minuliy-rik> (дата звернення 23.10.2021).
  26. D. Roşca, L. Bănică Building Successful Information Systems – a Key for Successful Organization. Economics and Applied Informatics. 2010, No. 2, pp. 101-108.
  27. Sarmad Fuad Information Systems: Definitions and Components, 2011



28. Nikhil Maheshwari A Competitive Positioning Management Information System. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* Vol. 27, No. 3, 2021, pp. 1085
29. Alter Steven Defining Information Systems as Work Systems: Implications for the IS Field. *Business Analytics and Information Systems*. 2008, pp. 448-469.

## Матриця функціонування відділів ТОВ Ясенсвіт

Показник	$K_{ВАГ_i}$	$K_{МАКС_i}$	Відділ №1		Відділ №2		Відділ №3	
			$K_{ij}$	$B_{ij}$	$K_{ij}$	$B_{ij}$	$K_{ij}$	$B_{ij}$
Фондовіддача	0,4	1,55	1,55	1	1,1	0,7	1,3	0,8
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,4	0,51	0,38	0,7	0,51	1	0,49	0,96
Рентабельність власного капіталу	0,3	0,88	0,88	1	0,68	0,7	0,72	0,8
Коефіцієнт автономії	0,4	0,94	0,93	0,9	0,91	0,9	0,94	1
Продуктивність праці	0,1	12	4,47	0,3	5,7	0,4	12	1
Коефіцієнт сталості кадрового складу	0,1	0,8	0,51	0,6	0,8	1	0,51	0,6
Маркетингова діяльність	0,2	0,04	0,04	1	0,01	0,25	0,008	0,2
$B_i$	-	-	5,22		5,6		15,3	
$S_i$	-	-	1,4 (підприємство лідер)		1,2 (підприємство лідер)		2,3 (підприємство лідер)	

$K_{ij}$  - значення показника;

$K_{МАКС_i}$  - максимальне значення показника.

$B_{ij}$  - бал показника, який розраховується по формулі:

$$B_{ij} = \frac{K_{ij}}{K_{МАКС_i}}$$

$K_{ВАГ_i}$  - ваговий коефіцієнт, визначається експертним шляхом і може мати наступні значення: маркетингова діяльність - 0,2; виробнича діяльність – 0,4; фінансова діяльність – 0,3; кадровий потенціал – 0,1

$$B_i = \sum_{j=1}^n K_{ij} * B_{ij}$$

$$S_i = \sum_{j=1}^n B_{ij} * K_{ВАГ_i}$$

$S_i > 1$  – підприємство лідер,  $S_i 0,9 - 1$  – підприємство ринковий послідовник, 0,5 – 0,9 підприємство ринковий претендент, < 0,5 – підприємство ринковий новичок

Додаток Б

Рівномірне і фактичне розподілення виробництва ТОВ Ясенсвіт



Діаграма Ганта. Створення сприятливого іміджу ТОВ Ясенсвіт

Етап проектування	Дата початку	Тривалість	Дата закінчення	03.09.-13.09.	14.09.-28.09.	29.09.-18.11.	19.11.-29.11.	05.12.
1 Аналіз вимог і розробка специфікації	3.09.	10	13.09.					
2 Проектування	14.09.	14	28.09.					
3 Реалізація	29.09.	51	18.11.					
4 Налагодження і тестування	19.11.	11	29.11.					
5 Розробка Документації	03.09.	98	09.12.					